

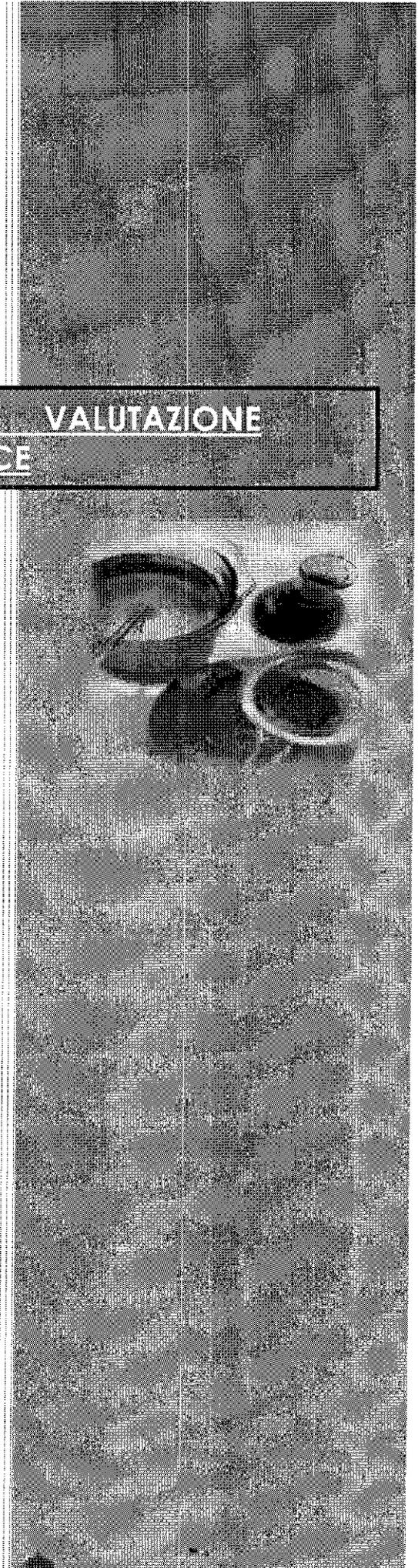
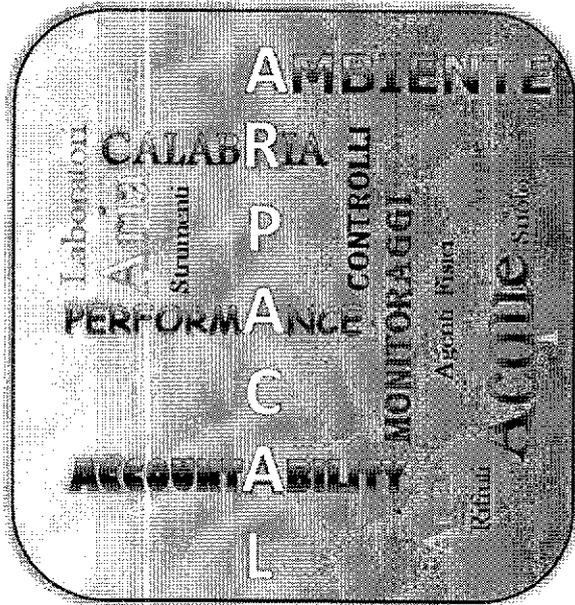


Regione Calabria
ARPACAL
 Agenzia Regionale per la Protezione
 dell'Ambiente della Calabria



Ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 150/2009

**IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
 DELLA PERFORMANCE**



Handwritten signatures and initials.

ARPACAL

Dott.ssa **Sabrina** SANTAGATI - Direttore Generale - *Approvazione SMVP* -

Dott. **Oscar** IELACQUA - Direttore Scientifico - *Approvazione SMVP* -

Dott. **Pietro** DESENSI - Direttore Amministrativo - *Approvazione SMVP* -

Ing. **Francesco** SURACI - Dirigente STP-OIV - *Redazione SMVP* -

ORGANISMO INDIPENDENTE di VALUTAZIONE

 Dott. **Luca** MARCHESI - Presidente - *Revisione SMVP* -

Dott.ssa **Eugenia** MONTILLA - Componente - *Revisione SMVP* -

Dott.ssa **Adriana** TRISOLINI - Componente - *Revisione SMVP* -



INDICE

PRESENTAZIONE	3
PREMESSA.....	4
NOTE NORMATIVE.....	5
1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA.....	5
1.1 Caratteristiche Distintive Di Arpa Calabria - introduzione.....	6
1.2 Analisi del contesto interno ed esterno.....	9
2. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL SISTEMA.....	16
2.1 Principali macro-fasi e soggetti coinvolti nel Sistema.....	16
2.2 Metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale.....	16
2.3 Sviluppo della metodologia di misurazione e valutazione della performance.....	19
2.4 Gli strumenti della misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale.....	20
2.5 Azioni di miglioramenti nelle procedure di misurazione e valutazione.....	21
2.6 Ruoli e Funzioni dei Soggetti attuatori del Sistema.....	22
2.7 Il processo del SMVP, fasi, tempi, strumenti, modalità, e soggetti responsabili.....	23
3. PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE E DELLA VALUTAZIONE.....	26
3.1 Principali caratteristiche del Piano della Performance.....	26
3.2 Principali caratteristiche della valutazione.....	27
4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE AI FINI DELLA CORRETTEZZA VALUTATIVA E RICHIAMI ALLA VALUTAZIONE...29	
5. RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO.....29	
9. GARANZIA DELLA TRASPARENZA.....	31

ALLEGATI:

- ALLEGATO "A" Schede, Tabelle ed Elementi di Dettaglio per la Misurazione e la valutazione della Performance
- ALLEGATO "B" Schede tipo Obiettivi Strategici ed Annuali, Tabelle tipo delle Attività

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'ARPACAL

PRESENTAZIONE

Il presente documento "Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa ed individuale", di seguito "SISTEMA", disciplina le linee generali del ciclo di gestione della performance, organizzativa e individuale, dell'Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente della Calabria (da qui in avanti Arpacal).

Il Regolamento conclude il percorso svolto nel secondo semestre 2013, che ha avviato il percorso di adeguamento ai principi del D.Lgvo del 27 ottobre 2009, n. 150, da parte dell'Arpacal.

Il documento permette il passaggio dall'attuale situazione gestionale a quella che porta al miglioramento dell'organizzazione dell'Agenzia nel rispetto dei parametri organizzativi e gestionali indicati dalla citata normativa.

Inoltre si inserisce nella progetto del Sistema del Ciclo della Performance, costituendo il punto di partenza per il perfezionamento degli strumenti della performance, che saranno definiti e messi a punto per la completa gestione del Ciclo della Performance dell'Arpacal, il cui avvio si è programmato per annualità 2014.

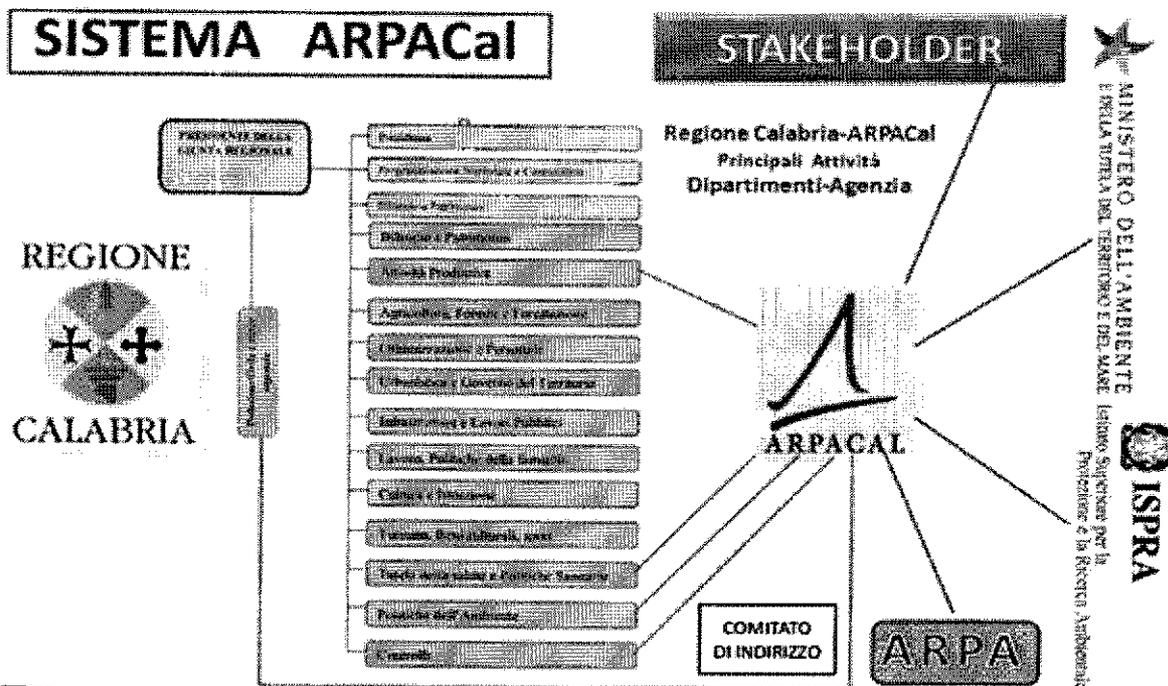
L'alveo dello sviluppo del Sistema della Performance è definito anche dalle indicazioni di cui alla legge della Regione Calabria, n. 3/2012, che ha attuato le disposizioni del D.Lgvo 150/2009, nonché dal regolamento del SMVP della performance della Regione Calabria approvato con DGR n. 22 del 30/01/2014, che all'art. 10 definisce le procedure di raccordo, in merito alla performance, tra gli enti strumentali regionali, quindi anche l'Arpacal, l'OIV regionale e la Giunta.

L'Arpacal è stata istituita con legge regionale n. 20 del 1999, con compiti con compiti di consulenza e di supporto tecnico-scientifico per le attività pubbliche e private di cui all'art. 1 "Attività tecnico-scientifiche per la protezione dell'ambiente" del D.L. 496/1993, convertito in L. n. 61/1994.

L'Arpacal è dotata di personalità pubblica e di autonomia amministrativa e contabile ed è sottoposta alla vigilanza della Giunta Regionale, che approva il Regolamento di Organizzazione e i bilanci avvalendosi del Comitato Regionale di Indirizzo per il piano delle attività agenziali.

Inoltre si contestualizza una attività dell'agenzia che si interfaccia con il Ministero dell'Ambiente, con l'ISPRA e con AssoArpa.

Arpacal si inserisce nel sistema Regione Calabria e si interfaccia con i diversi livelli istituzionali, come riportato nello schema grafico sottostante:



Handwritten signatures and initials.

PREMESSA

La redazione del documento "SISTEMA", si è resa necessaria per adeguare alla normativa attuale il sistema di governo dell'Agenzia.

L'innovazione ha avuto avvio con la fase di rimodulazione del Regolamento di Organizzazione che definisce la struttura agenziale concretizzatasi, solo per le strutture centrali, con l'approvazione del nuovo regolamento (adottato con provvedimento del Direttore G.le n. 978 del 28/10/2013) e approvato dalla Giunta Regionale con delibera n. 504 del 30/12/2013.

L'Arpacal ha istituito l'O.I.V. con Determina del Direttore Generale n. 456 del 25/05/2012.

L'atto di nomina dell'O.I.V. è stato trasmesso alla CIVIT e alla Presidenza della Regione Calabria.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è adottato in via formale dal Direttore Generale, rappresentante legale dell'Agenzia, e sarà pubblicato sul sito istituzionale dell'Agenzia, nel rispetto del principio di trasparenza.

Il presente documento è suscettibile di modifiche ed integrazioni nel caso di ulteriori indirizzi da parte dell'ANAC per l'effetto di eventuali indicazioni da parte della Regione Calabria.

Il documento del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è trasmesso all'ANAC, ai fini del monitoraggio.

L'Arpacal, come già indicato nella presentazione, opera per il controllo, il recupero dell'ambiente e per la prevenzione e promozione della salute collettiva, perseguendo l'obiettivo dell'utilizzo integrato e coordinato delle risorse, al fine di conseguire la massima efficacia nell'individuazione e nella rimozione dei fattori di rischio per l'uomo, per la fauna, per la flora e per l'ambiente fisico.

L'Arpacal, in relazione all'attività di cui al precedente capoverso, misura e valuta la performance con riferimento al suo complesso, alle strutture organizzative in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi a quanto disposto dal presente documento.

L'Arpacal promuove il merito ed il miglioramento della performance organizzativa e individuale, anche attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, nonché valorizzando i dipendenti che conseguono le migliori performance attraverso l'attribuzione selettiva di incentivi sia economici sia di carriera.

E' vietata la distribuzione indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza di verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati ai sensi del presente documento.

Il rispetto delle disposizioni del presente Regolamento è condizione necessaria per l'erogazione di premi legati al merito ed alla performance.

Il sistema di misurazione e valutazione è costituito dall'insieme degli strumenti e dei processi utilizzati per definire, nel rispetto dell'art. 7, comma 3 del D.Lgvo 150/09 e delle indicazioni di cui alla delibera n.104/2010 dell'ex Civit:

- a) La descrizione del sistema con i criteri di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- b) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione, nonché i documenti per la rappresentazione della performance attesa, per il monitoraggio della performance, la verifica del raggiungimento e degli eventuali scostamenti tra performance realizzata e performance attesa;
- c) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del Sistema;
- d) le modalità di raccordo e integrazione con i sistemi di controllo esistenti;
- e) le modalità di raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Inoltre L'Arpacal con delibera n. 1703 del 30 dicembre 2010 avendo recepito le linee guida per il sistema di Misurazione e Valutazione delle Arpa, ed con successiva delibera n. 20 del 31/1/2011 ha approvato il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, riportante i principi del d.lgs. 150/09.

FONTI NORMATIVE

Il Decreto Legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009, che introduce il concetto di performance organizzativa ed individuale, all'art. 7, dispone che le amministrazioni pubbliche annualmente valutano la performance e, a tal fine, adottano, con apposito provvedimento, il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance".

Analizzando l'art. 45 del d.lgs. 165/01, dal richiamo dell'art. 57 del d.lgs. 150/09 si ha il collegamento della performance organizzativa "all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione".

L'articolo 8 del richiamato d.lgs. 150/09, definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa.

L'articolo 9, d.lgs. 150/09, relativamente alla performance individuale, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente che:

- "la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi" (comma 1 art. 9 lettere a, b, c, d); la misurazione e valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e sono collegate "al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi" (comma 2 art. 9 lettere a, b).

Il sistema di misurazione e valutazione contiene la gestione del Ciclo di gestione della Performance di cui all'articolo 4 del Decreto, definisce gli obiettivi e gli indicatori di cui all'articolo 5, ed effettua il monitoraggio della performance di cui all'articolo 6. Infine si richiama l'art. 18 del Decreto che dispone "E" vietata la distribuzione in maniera indifferenziata o sulla base di automatismi di incentivi e premi collegati alla performance in assenza delle verifiche e attestazioni sui sistemi di misurazione e valutazione adottati ai sensi del presente decreto", che limita anche la fruizione del fondo per la retribuzione di risultato e per la qualità della prestazione individuale di cui ai CCNL.

In sintesi normativa i principi di riferimento prevedono che il sistema sia dotato di una struttura che permetta di:

- consentire la misurazione, la valutazione e, quindi, la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati dagli articoli 8 e 9 del decreto, del livello di performance atteso (che l'amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione;
- consentire un monitoraggio continuo della performance dell'amministrazione anche ai fini dell'individuazione di interventi correttivi in corso d'esercizio (articolo 6 del decreto);
- garantire i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
- assicurare un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
- promuovere la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- esplicitare le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili.

Per quanto concerne la normativa di livello regionale la Calabria, ha emanato la Legge 3 febbraio 2012, n. 3, "misure in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza della pubblica amministrazione regionale ed attuazione nell'ordinamento regionale delle disposizioni di principio contenute nel decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150", che consente agli enti regionali, di mantenere l'O.I.V., se già nominato, fino alla scadenza dell'incarico.

Il percorso agenziale per la realizzazione del ciclo della performance è in sintonia con la politica regionale e richiede all'Agenzia un ampio riesame delle certezze acquisite, obbligandola a rielaborare e riallineare la metodologia di realizzazione delle prestazioni per implementare, anche in periodo di austerità, quanto era già in essere.

1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

1.1. Le caratteristiche distintive di ARPA Calabria - introduzione

Di seguito si definisce in modo sintetico **l'identità di Arpacal**, ossia "chi è", "che cosa deve fare" e "come intende operare", sulla base del mandato come definito nella legge istitutiva:

- si cristallizza nel concetto di **Tutela Ambientale**,
- ricondotto alle **funzioni di conoscenza** dello stato dell'ambiente e di **prevenzione**, quale valutazione preventiva delle ricadute sull'ambiente delle attività antropiche, nonché di **organizzazione e sviluppo** della struttura agenziale.

L'identità è sostenuta, soprattutto per quanto riguarda la Missione attraverso l'apporto congiunto dei seguenti attori:

- vertici dell'ARPACAL, ovvero il Direttore Generale coadiuvato dal Direttore Scientifico e dal Direttore Amministrativo;
- dirigenti o responsabili apicali delle strutture complesse direttoriali, ovvero i Direttori di Dipartimento e dei Centri, Dirigenti delle strutture complesse e semplici, della Direzione Scientifica ed Amministrativa e delle strutture periferiche, i responsabili delle strutture e a staff delle Direzioni generale, Scientifica ed Amministrativa, il personale amministrativo, tecnico, laboratoristi.

A livello normativo si ha schematicamente:

ASSETTO ISTITUZIONALE AGENZIALE				
Legge 61/94 (Convers D.L. 496/93) "Disposizioni urgenti sulla riorganizzazione dei controlli ambientali"	Legge Regionale 20/99 e s.m.i. "Istituzione dell'Agenzia Regionale per la protezione dell'Ambiente"	Legge Regionale N. 22 dell' 11 agosto 2010 "Attuazione programmazione regionale e modifica di disposizioni legislative"	Legge regionale 29 dicembre 2010, n. 34 "Provvedimento generale recante norme di tipo ordinamentale e procedurale (Collegato alla manovra di finanza regionale per l'anno 2011). Articolo 3, comma 4, della legge regionale n. 8/2002.	Legge Regionale n. 24 del 16 maggio 2013 "Interventi di razionalizzazione sul sistema regionale"
Istituzione dell'Agenzia Nazionale per l'Ambiente (ANPA - oggi ISPRA) Delega alle regioni del compito di istituire agenzie regionali per l'ambiente (senza oneri aggiuntivi per il sistema pubblico) Organizzazione delle agenzie regionali in settori tecnici, dipartimenti provinciali e servizi territoriali	Costituzione di ARPA Calabria e definizione degli organi di governo: Direttore Generale e Collegio dei revisori Individuazione delle attività ARPA: supporto tecnico scientifico, prevenzione e controllo ambientale, gestione informazione, educazione e formazione ambientali; promozione ricerca e innovazione, ulteriori attività di tutela ambientale Organizzazione delle sezioni territoriali in dipartimenti provinciali	Conferimento della rappresentanza legale ARPA al Presidente del CdA; Nomina del CdA ad opera della Giunta Regionale; Approvazione del CdA del piano pluriennale.	Procedura per La nomina del revisore unico dei conti	Conferimento rappresentanza legale ARPA al <u>Direttore Generale</u> e soppressione del CDA di cui alla legge regionale n. 22 dell'11 agosto 2010, ridefinizione del <u>Comitato Regionale di Indirizzo</u> e del <u>Collegio dei revisori</u> , con l'introduzione del <u>Revisore Unico dei Conti</u> , è in essere per norma transitoria il Collegio dei Revisori

L'ambito di azione dell'Agenzia, è relativo a settori specialistici e, linee di attività nei quali si individuano i processi della stessa, nonché nelle aree tematiche in cui è suddivisa la struttura Arpacal.

Le principali matrici ambientali, che individuano le linee di attività, sono le seguenti:

- Aria
- Acqua
- Suolo
- Rifiuti
- Agenti Fisici
- Rischio industriale

Dalle sopracitate matrici ambientali si hanno le competenze che riguardano principalmente le materie seguenti:

- fisica dell'atmosfera applicata all'inquinamento atmosferico, meteorologia;
- radioprotezione per quanto riguarda le radiazioni ionizzanti e non ionizzanti;
- rumore, vibrazioni e microclima;
- modellistica ambientale e qualità dell'aria;
- biologia ambientale;
- monitoraggi del territorio, geologia, valutazioni ambientali e strumenti per lo sviluppo sostenibile;
- emissioni atmosferiche industriali;
- acque, scarichi industriali;
- funzionamento degli impianti di depurazione;
- suoli e bonifiche, rifiuti industriali e relativo smaltimento;
- rischio chimico e tecnologico;
- verifiche impiantistiche.

Arpacal eroga, con i propri servizi, prestazioni caratterizzate da attività a favore dei clienti/utenti, al fine di realizzare:

- la prevenzione, protezione e controllo ambientale, attraverso l'attività di controllo, monitoraggio, verifiche, ispezioni;
- l'erogazione di prestazioni analitiche di laboratorio e non di rilievo sia ambientale che sanitario;
- attività di studi e ricerche;
- diffusione della conoscenza ambientale;
- valutazione ambientale;
- verifiche tecnico impiantistiche.

Quanto appena rappresentato è indicativo della complessità strategica delle funzioni istituzionali cui l'agenzia è preposta a cui è inevitabilmente correlata la complessità organizzativa .

Si riscontra la distribuzione sull'intero territorio regionale delle strutture: la sede centrale con gli uffici di direzione presso il capoluogo di regione, 5 sedi periferiche, denominate Dipartimenti provinciali, oltre i Centri di Eccellenza e Strategici.

Tale caratteristica è strettamente legata alla necessità di collegare le attività al territorio.



L'Arpacal è caratterizzata dalla presenza nell'organico di diverse professionalità, correlate alle diverse linee di attività.

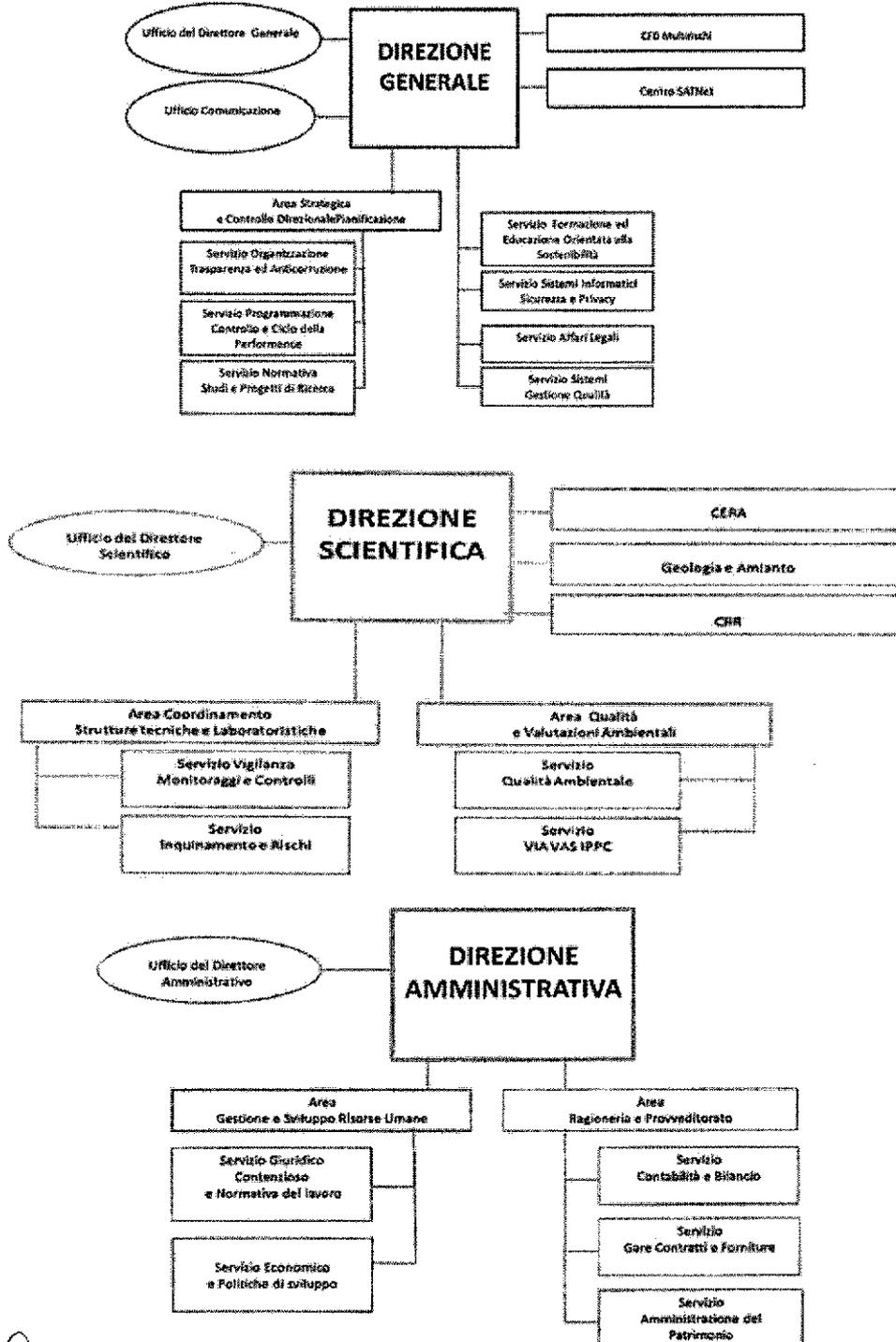
	ORGANIZZATIVA	PLURALISMO INTRENO
<p>COMPLESSITA' AGENZIALE</p>	<p>La distribuzione delle strutture agenziale si ha sull'intero territorio regionale, in specifico presso i capoluoghi di provincia.</p> <p>L'Agenzia ha una Sede centrale localizzata nel capoluogo di regione, Catanzaro, in cui sono ubicate:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Direzione Generale - Direzione Amministrativa - Direzione Scientifica - Aree Tematiche tecniche amministrative e funzionali <p>Nei capoluoghi di provincia sono ubicati:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Centri di eccellenza e funzionali, - Dipartimenti <p>CATANZARO COSENZA REGGIO CALABRIA VIBO VALENTIA CROTONE</p> <p>Le citate strutture si articolano in strutture organizzative complesse e semplici.</p> <p>Nella sede centrale si riuniscono, in qualità di Organi della Agenzia:</p> <p>Direttore Generale Collegio dei revisori Il Comitato di Direzione Il Collegio Tecnico</p> <p>Il Direttore Generale verifica l'attuazione del piano pluriennale di attività approvato dalla Giunta Regionale a seguito di recepimento del Comitato Regionale di Indirizzo.</p> <p>Il Direttore Generale assicura l'attuazione degli indirizzi programmatici regionali e il raccordo con la Giunta Regionale e con il Dipartimento vigilante; cura il raggiungimento degli obiettivi fissati dalla Regione secondo principi di efficacia, efficienza ed economicità; garantisce il controllo di gestione e la verifica della qualità dei servizi prestati dall'ARPACAL.</p> <p>Il Collegio dei Revisori è nominato dal Consiglio regionale, che ne indica il Presidente. E' composto da tre revisori contabili, dura in carica 5 anni ed esercita le verifiche periodiche di bilancio e di cassa. (Con la legge Legge Regionale n. 24 del 16 maggio 2013 è stato introdotto il <u>Revisore Unico dei Conti</u>, è in essere attualmente, per norma transitoria il Collegio dei Revisori)</p>	<p>L'operatività dell'Agenzia, si espleta in ambiti lavorativi specialistici, linee di attività, nei quali si individuano i processi svolti dall'agenzia, nonché le aree tematiche e non in cui è suddivisa la struttura Arpacal, ambiti che attuano la missione ambientale sviluppando prestazioni, studi e valutazioni per <u>matrici ambientali</u>, nonché con <u>progetti di azione e di sviluppo</u>.</p> <p>Ciò caratterizza l'agenzia, infatti una distinzione dell'Arpacal è quella di essere un ente tecnico-scientifico caratterizzato dalla presenza di diversi gruppi professionali a seconda delle differenti linee di attività.</p> <p>Professionalità con una formazione diversa tra i vari ruoli</p> <p>Ciò determina tra le risorse umane interne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - diversità di background - diversità di funzione - diversità cognitiva <p>Inoltre nell'ambito agenziale si ha una pluralità marcata nei ruoli della dirigenza, che sono rappresentati da:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ruolo sanitario - Ruolo professionale - Ruolo tecnico - Ruolo amministrativo <p>Quanto sopra comporta una difficoltà nell'identificare una comune operatività agenziale, ma indica un percorso per l'azione innovativa per l'agenzia che deve sviluppare metodologie per omogeneizzare l'attività prestazionale nell'esitare servizi alla collettività.</p>

1.2 Analisi del contesto interno ed esterno

Per quanto concerne il **contesto interno** si analizzano quattro dimensioni, in specifico: l'organizzazione, le risorse strumentali e economiche, le risorse umane e la salute finanziaria.

Con riguardo alla **dimensione dell'organizzazione**, la nuova struttura dell'Agenzia è stata approvata con D.G.R. n. 504 del 30/12/2013. Le strutture centrali, Direzione Generale, Direzione Scientifica e Direzione Amministrativa sono dirette rispettivamente dal Direttore Generale, che ha la rappresentanza legale dell'Arpacal ed esercita tutti i poteri di gestione, dal Direttore Scientifico e dal Direttore Amministrativo. I direttori dei Centri sono, unitamente ai Direttori di Dipartimento, "centri di responsabilità" apicale dell'Agenzia.

Si sintetizzano nei sotto riportati organigrammi le strutture delle direzioni e dei dipartimenti di cui al citato regolamento:

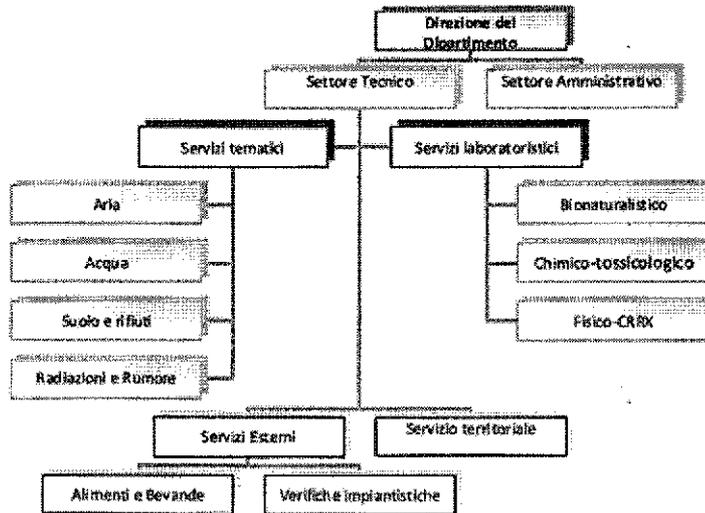


[Handwritten signatures]

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

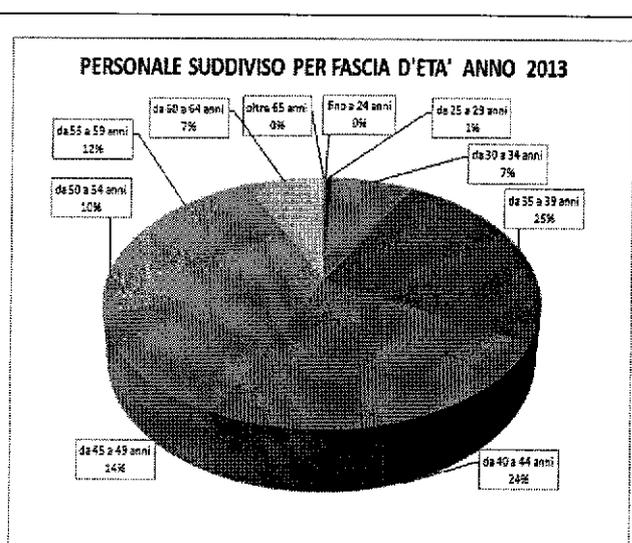
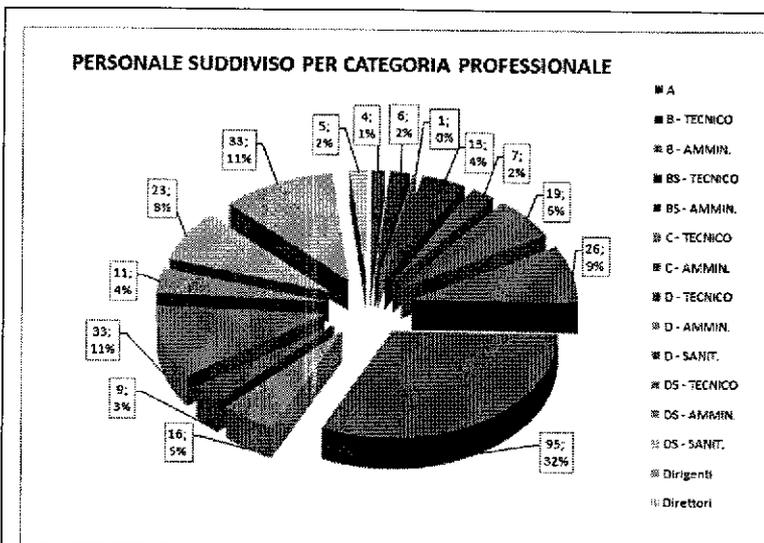
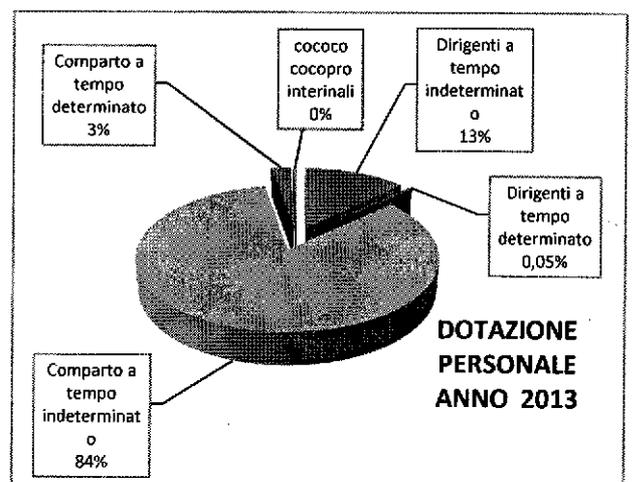
•••

Per le strutture periferiche, si riporta l'organigramma per i Dipartimenti provinciali di Catanzaro, Cosenza, Reggio Calabria, Vibo Valentia e Crotona.



Per il **personale in servizio** si riportano i grafici che rappresentano la dotazione organica per categoria, le % del personale caratterizzato per ruolo, per tipologia contrattuale e per età.

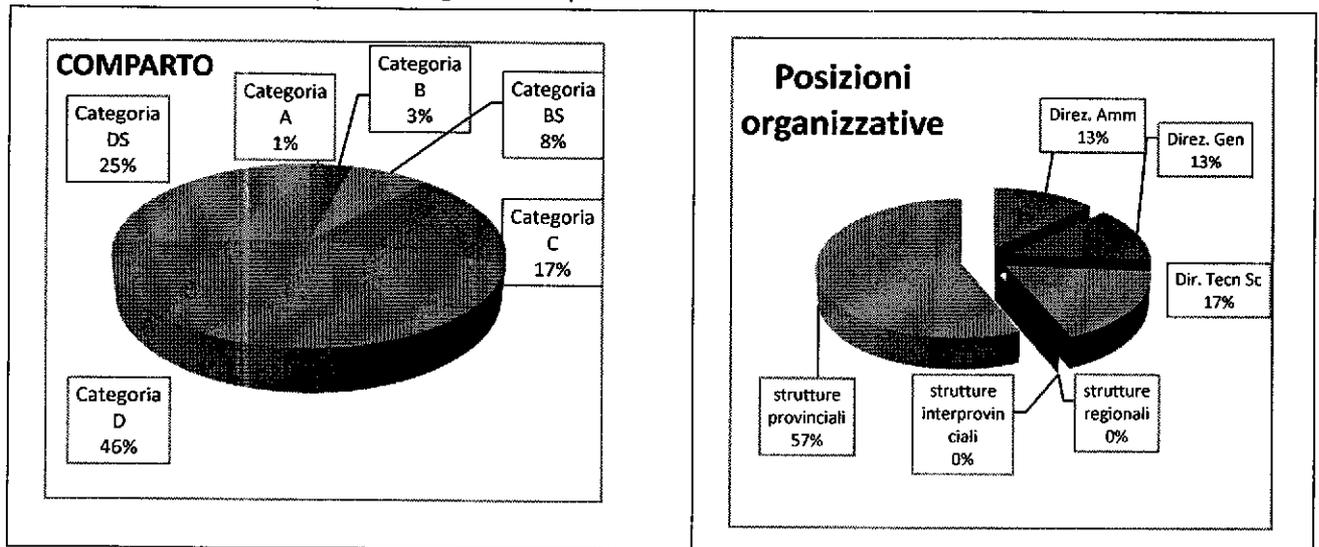
DOTAZIONE ORGANICA - 31 DICEMBRE 2013 -								
COMPARTO CATEGORIA	A	B	BS	C	D	DS	TOTALE	
POSTI COPERTI	4	7	20	45	120	67	263	
DIRIGENZA							36	
TOTALE							299	
tempo determinato							+2 DIR. TEMPO DETERM.	301



Handwritten signature

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Per il comparto si riportano di seguito due grafici che rappresentano, uno la % del personale per categorie professionali, ed uno la distribuzione delle posizioni organizzative per direzioni.



Per la "dimensione" delle risorse umane, al 31 dicembre 2013, si schematizza la situazione agenziale riguardante il tasso di assenze nel 2013 (dati rilevati tramite il software delle presenze).

TASSI DI ASSENZA PERSONALE - ARPACALABRIA GENNAIO 2013					
DENOMINAZIONE	GG Lavorativi	TOTALE GIORNI DI PRESENZA	ASSENZE TOTALI	% MAGGIOR PRESENZA	% ASSENZA
ARPACALABRIA	6622	4874	1748	73,60	26,40

TASSI DI ASSENZA PERSONALE - ARPACALABRIA FEBBRAIO 2013					
DENOMINAZIONE	GG Lavorativi	TOTALE GIORNI DI PRESENZA	ASSENZE TOTALI	% MAGGIOR PRESENZA	% ASSENZA
ARPACALABRIA	5760	4193	1567	76,82	23,18

TASSI DI ASSENZA PERSONALE - ARPACALABRIA MARZO 2013					
DENOMINAZIONE	GG Lavorativi	TOTALE GIORNI DI PRESENZA	ASSENZE TOTALI	% MAGGIOR PRESENZA	% ASSENZA
ARPACALABRIA	5990	4562	1428	76,23	23,77

TASSI DI ASSENZA PERSONALE - ARPACALABRIA APRILE 2013					
DENOMINAZIONE	GG Lavorativi	TOTALE GIORNI DI PRESENZA	ASSENZE TOTALI	% MAGGIOR PRESENZA	% ASSENZA
ARPACALABRIA	5700	4172	1428	74,95	25,05

TASSI DI ASSENZA PERSONALE - ARPACALABRIA MAGGIO 2013					
DENOMINAZIONE	GG Lavorativi	TOTALE GIORNI DI PRESENZA	ASSENZE TOTALI	% MAGGIOR PRESENZA	% ASSENZA
ARPACALABRIA	6622	4885	1737	73,77	26,23

TASSI DI ASSENZA PERSONALE - ARPACALABRIA GIUGNO 2013					
DENOMINAZIONE	GG Lavorativi	TOTALE GIORNI DI PRESENZA	ASSENZE TOTALI	% MAGGIOR PRESENZA	% ASSENZA
ARPACALABRIA	6020	3757	2263	62,41	37,59

TASSI DI ASSENZA PERSONALE - ARPACALABRIA LUGLIO 2013					
DENOMINAZIONE	GG Lavorativi	TOTALE GIORNI DI PRESENZA	TOTALE GIORNI DI ASSENZA	% MAGGIOR PRESENZA	% ASSENZA
ARPACALABRIA	6556	4516	2040	68,89	31,12

TASSI DI ASSENZA PERSONALE - ARPACALABRIA AGOSTO 2013					
DENOMINAZIONE	GG Lavorativi	TOTALE GIORNI DI PRESENZA	TOTALE GIORNI DI ASSENZA	% MAGGIOR PRESENZA	% ASSENZA
ARPACALABRIA	6195	3024	3171	48,81	51,19

TASSI DI ASSENZA PERSONALE - ARPACALABRIA SETTEMBRE 2013					
DENOMINAZIONE	GG Lavorativi	TOTALE GIORNI DI PRESENZA	TOTALE GIORNI DI ASSENZA	% MAGGIOR PRESENZA	% ASSENZA
ARPACALABRIA	6237	4611	1526	74,11	25,89

TASSI DI ASSENZA PERSONALE - ARPACALABRIA OTTOBRE 2013					
DENOMINAZIONE	GG Lavorativi	TOTALE GIORNI DI PRESENZA	TOTALE GIORNI DI ASSENZA	% MAGGIOR PRESENZA	% ASSENZA
ARPACALABRIA	6966	5171	1295	80,22	19,78

TASSI DI ASSENZA PERSONALE - ARPACALABRIA NOVEMBRE 2013					
DENOMINAZIONE	GG Lavorativi	TOTALE GIORNI DI PRESENZA	TOTALE GIORNI DI ASSENZA	% MAGGIOR PRESENZA	% ASSENZA
ARPACALABRIA	5900	4206	1694	71,29	28,71

TASSI DI ASSENZA PERSONALE - ARPACALABRIA DICEMBRE 2013					
DENOMINAZIONE	GG Lavorativi	TOTALE GIORNI DI PRESENZA	TOTALE GIORNI DI ASSENZA	% MAGGIOR PRESENZA	% ASSENZA
ARPACALABRIA	6000	3479	2521	57,98	42,02

[Handwritten signatures]

Per la **"dimensione" delle pari opportunità**, si ha che nella gestione del personale l'Agenzia ha affrontato con particolare sensibilità e attenzione i temi delle pari opportunità e del benessere lavorativo, con la costituzione del CUG, la cui attività si è concretizzata con specifiche relazioni annuali e con la somministrazione di un questionari sul benessere a tutti i lavoratori dell'Agenzia.

Con Determina del Commissario dell'Arpacal n° 251 del 30/09/2011, l'Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente della Calabria ha istituito il Comitato Unico di garanzia per le pari opportunità, la valorizzazione del benessere di chi lavora e contro le discriminazioni.

La disciplina del Comitato è stata introdotta dall'art. 57 del D. Lgs. 165 del 30/03/2011, così come modificato dall'art. 21 della Legge n° 183 del 04/11/2010, che ha sostituito, unificando le competenze in un solo organismo, i comitati per le pari opportunità ed i comitati paritetici per il contrasto del fenomeno del mobbing, costituiti in applicazione della contrattazione collettiva, dei quali il CUG assume tutte le funzioni previste dalla legge, nonché dai contratti collettivi relativi al personale delle amministrazioni pubbliche.

Il CUG dell'Arpacal è composto da un Presidente, nonché da cinque componenti designati da ciascuna delle organizzazioni sindacali maggiormente rappresentative e da cinque rappresentanti dell'amministrazione, nonché da un pari numero di componenti supplenti; dura in carica quattro anni e gli incarichi possono essere rinnovati una sola volta.

Così come previsto dalla Direttiva emanata dalla Presidenza del Consiglio dei Ministri: "Linee guida sulle modalità di funzionamento dei Comitati Unici di Garanzia", nonché dall'art. 57 del D. Lgs. 165/2001, il CUG esercita compiti che, a titolo esemplificativo, possono essere qui di seguito elencati:

Compiti propositivi su:

- predisposizione di piani di azioni positive, per favorire l'uguaglianza sostanziale sul lavoro tra uomini e donne;
- promozione e/o potenziamento di ogni iniziativa diretta ad attuare politiche di conciliazione vita privata/lavoro e quanto necessario per consentire la diffusione della cultura delle pari opportunità;
- temi che rientrano nella propria competenza ai fini della contrattazione integrativa;
- iniziative volte ad attuare le direttive comunitarie per l'affermazione sul lavoro della pari dignità delle persone nonché azioni positive al riguardo;
- analisi e programmazione di genere che considerino le esigenze delle donne e quelle degli uomini (es. bilancio di genere);
- diffusione delle conoscenze ed esperienze, nonché di altri elementi informativi, documentali, tecnici e statistici sui problemi delle pari opportunità e sulle possibili soluzioni adottate da altre amministrazioni o enti, anche in collaborazione con la Consigliera di parità del territorio di riferimento;
- azioni atte a favorire condizioni di benessere lavorativo;
- azioni positive, interventi e progetti, quali indagini di clima, codici etici e di condotta, idonei a prevenire o rimuovere situazioni di discriminazioni o violenze sessuali, morali o psicologiche -mobbing - nell'amministrazione pubblica di appartenenza.

Compiti consultivi, formulando pareri su:

- progetti di riorganizzazione dell'amministrazione di appartenenza;
- piani di formazione del personale;
- orari di lavoro, forme di flessibilità lavorativa e interventi di conciliazione;
- criteri di valutazione del personale,
- contrattazione integrativa sui temi che rientrano nelle proprie competenze.

Compiti di verifica su:

- risultati delle azioni positive, dei progetti e delle buone pratiche in materia di pari opportunità;
- esiti delle azioni di promozione del benessere organizzativo e prevenzione del disagio lavorativo;
- esiti delle azioni di contrasto alle violenze morali e psicologiche nei luoghi di lavoro - mobbing;
- assenza di ogni forma di discriminazione, diretta e indiretta, relativa al genere, all'età, all'orientamento sessuale, alla razza, all'origine etnica, alla disabilità, alla religione o alla lingua, nell'accesso, nel trattamento e nelle condizioni di lavoro, nella formazione professionale, promozione negli avanzamenti di carriera, nella sicurezza sul lavoro.

Il CUG promuove, altresì, la cultura delle pari opportunità ed il rispetto della dignità della persona nel contesto lavorativo, attraverso la proposta, agli organismi competenti, di piani formativi per tutti i lavoratori e tutte le lavoratrici, anche attraverso un continuo aggiornamento per tutte le figure dirigenziali.

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Per la dimensione del patrimonio immobiliare la tabella sotto riportata riporta l'ubicazione dei diversi uffici dell'agenzia con le indicazioni della proprietà e dell'esistenza negli stessi dei laboratori.

	UBICAZIONE EDIFICI E LABORATORI						
	Sede Centrale	DIP CZ	DIP CZ	DIP CS	DIP RC	DIP KR	DIP KR
Proprietà	Arpacal	Arpacal	Arpacal	Arpacal/Privati	Arpacal	Arpacal	Arpacal
Laboratorio	no	si	si	si	si	si	si

Per quanto concerne le dimensioni delle risorse economiche e della salute finanziaria, si ha che le entrate previste in bilancio hanno come origine principale i trasferimenti correnti di fondi dal bilancio regionale.

Nelle tabelle sottostanti si specificano i dati finanziari.

Parte Entrata

	Esercizio 2013			Esercizio 2012		
	Correnti	Investimenti	Totali	Correnti	Investimenti	Totali
Stanziamiento Assestato	€ 24.774.503,30	-	€ 24.774.503,30	€ 20.976.785,21	-	€ 20.976.785,21
Accertato	€ 23.448.997,97	-	€ 23.448.997,97	€ 18.364.760,24	-	€ 18.364.760,24

Parte Spesa

	Esercizio 2013			Esercizio 2012		
	Correnti	Investimenti	Totali	Correnti	Investimenti	Totali
Stanziamiento Assestato	€ 23.925.916,70	€ 759.516,94	€ 24.685.433,64	€ 24.975.289,39	€ 1.544.876,82	€ 26.520.166,21
Impegnato	€ 21.108.733,49	€ 88.778,17	€ 21.197.511,66	€ 20.712.103,32	€ 593.027,26	€ 20.771.410,58
Economia	€ 2.817.183,21	€ 670.738,77	€ 3.487.921,98	€ 4.263.186,07	€ 951.849,56	€ 5.215.035,63

Previsione stanziamenti esercizio 2014

ENTRATA

	Esercizio 2014			
	Contributi Fondi POR	Contributi Correnti	Proventi DAP	Convenzioni
Stanziamiento Previsionale	€ 2.889.770,81	€ 15.642.300,00	3.275.000,00	€ 1.571.043,49
Accertato	-	-	-	-
Economia	-	-	-	-

SPESA

	Esercizio 2014			
	Servizi Generali Personale	Spese Funzionamento Sede C.le	Convenzioni	Compensi a terzi
Stanziamiento Previsionale	€ 15.622.847,52	€ 1.492.755,21	€ 1.571.043,49	€ 725.000,00
Impegnato	-	-	-	-
Economia	-	-	-	-

Inoltre in specifico per il 2012, 2013 e 2014 si ha:

2012					2013					2014				
FSR	Contributo Regione in c/esercizio - Quota FSR	Quota FSR	Contributo annuale e funzionamento (es. Ass. Ambiente)	Importo piano investimenti (escluso il piano dei lavori)	FSR	Contributo Regione in c/esercizio - Quota FSR	Quota FSR	Contributo annuale e funzionamento (es. Ass. Ambiente)	Importo piano investimenti (escluso il piano dei lavori)	FSR	Contributo Regione in c/esercizio - Quota FSR	Quota FSR	Contributo annuale e funzionamento (es. Ass. Ambiente)	Importo piano investimenti (escluso il piano dei lavori)
(milioni di €)	(milioni di €)	(%)	(milioni di €)	(milioni di €)	(milioni di €)	(milioni di €)	(%)	(milioni di €)	(milioni di €)	(milioni di €)	(milioni di €)	(%)	(milioni di €)	(milioni di €)
3.127,00	15,00	0,47	0		3.157,00	15,00	0,47	0		3.157,00	15,00	0,47	0	

La descrizione del **contesto esterno** nel quale opera Arpacal è individuabile principalmente delle seguenti fonti:

1. reportistica interna dell'Agenzia;
2. annuario dei dati ambientali;
3. annuario statistico regionale;
4. rapporti ISPRA.

Inoltre è da contestualizzare l'aspetto geografico ed antropico della regione Calabria con le fonti di riferimento e con i portatore di interessi che si interfacciano con l'Agenzia.

Non meno rilevante è l'aspetto della correlazione tecnico-scientifica del mondo ambientale, che richiede all'Agenzia l'erogazione di servizi mediante prestazioni che si realizzano con specifiche attività sulla base del sistema dei LEPTA (livelli essenziali delle prestazioni tecniche ambientali), e del sistema DPSIR (determinanti, pressioni, stato, impatto, risposte).

In questa ottica si sviluppa l'aspetto della ricerca degli strumenti, soprattutto di programmazione, capaci di limitare e/o rimuovere gli impatti ambientali, di creare politiche di "buon governo", sia nelle fasi ex-ante di prevenzione, protezione e risanamento, sia nelle fasi ex-post di controllo e di monitoraggio. Arpacal è chiamata a partecipare a tali processi nell'ambito del ruolo istituzionale affidatole dalla Legge.

L'Arpacal per lo svolgimento della *mission* espleta delle attività correlate a soggetti portatori di interesse, che sono numerosi ed eterogenei, quindi diverse sono le tipologie di rapporto tra Arpacal e ciascun stakeholder.

Gli interlocutori di Arpacal, sono generalmente soggetti pubblici, rappresentativi degli interessi delle rispettive comunità territoriali.

Sinteticamente si è progettato uno schema riepilogativo del tipo di stakeholder che contribuisce alla definizione dell'azione dell'Agenzia (stakeholder di input) o se ne risulta destinatario (stakeholder di output).

Il tipo di contributo apportato dalla tipologia di input può riguardare la programmazione delle attività (input di programmazione), l'apporto finanziario (input di finanziamento), o il processo di realizzazione del servizio (input di produzione).

	STAKEHOLDER DI INPUT	STAKEHOLDER DI OUTPUT
CONTESTO ESTERNO	-STAKEHOLDER DI INPUT- di programmazione <u>Soggetti pubblici</u> - Regione "Assessorato politiche ambientali"- "Sanità" - Province e comuni - ASP - Sistema delle agenzie ambientali - MATT-ISPRA - Comunità scientifica -Università <u>Soggetti privati</u> - Associazioni di categoria STAKEHOLDER DI INPUT- di finanziamento <u>Soggetti pubblici</u> -Regione - Enti locali - soggetti pubblici -Soggetti privati STAKEHOLDER DI INPUT- di produzione -dipendenti -fornitori	STAKEHOLDER DI OUTPUT- Servizi resi a: <u>Soggetti pubblici</u> - Regione "Assessorato politiche ambientali"- "Sanità" - Altri Enti locali - ASP - Sistema delle Agenzie Ambientali - MATT-ISPRA <u>Altri soggetti pubblici</u> - Scuole, università, enti di ricerca, comunità scientifica <u>Soggetti privati</u> - Cittadini - Imprese private - Enti ed associazioni

Il coinvolgimento dei sopra citati portatori di interessi avviene attraverso le fasi di incontri i per divulgazione degli strumenti della performance oggetto di presentazione e pubblicazione, e per ascolto nella giornata della trasparenza, al fine di definire, sulla base delle esigenze ed aspettative espresse dai diversi stakeholder, gli out come e gli obiettivi strategici.

Allo stato attuale l'Arpacal, recepisce gli obiettivi strategici triennali che la Giunta Regionale ed è un Centro di Responsabilità con obiettivi triennali, quindi con principali indicatori di out come derivanti dalla linea di programma di governo, la cui Leadership è incardinata dal dipartimento Politiche Ambientali, che svolge il compito di coordinamento dei soggetti che contribuiscono al raggiungimento dell'outcome.

Per il riscontro del livello di soddisfazione in merito ai piani e programmi si strutturerà in sede agenziale, la metodologia della *customer satisfaction*, allo stato in fase di elaborazione.

2. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DEL SISTEMA

2.1 Principali macro-fasi e soggetti coinvolti nel Sistema

Il processo di formazione e di realizzazione del Sistema è articolata in una serie di fasi fra loro strettamente collegate (definizione, adozione, attuazione e *audit*) in ognuna delle quali sono identificati i soggetti che vi partecipano, si riporta di seguito la tabella ex Civit che sintetizza le principali fasi e i soggetti attori coinvolti.

Fase	Soggetti interni coinvolti
Definizione/aggiornamento del Sistema	<ul style="list-style-type: none"> Dirigenza, in particolare di vertice
Adozione del Sistema	<ul style="list-style-type: none"> Organo di indirizzo politico-amministrativo
Attuazione del Sistema	<ul style="list-style-type: none"> Organo di indirizzo politico-amministrativo Dirigenza Personale OIV (Struttura Tecnica Permanente)
Monitoraggio e audit del Sistema	<ul style="list-style-type: none"> OIV (Struttura Tecnica Permanente) Personale, dirigenziale e non

2.2 Metodologia di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale

L'approccio dell'Arpacal al ciclo della performance trova un parziale riscontro nell'attività agenziale svolta nell'anno 2013, durante il quale ha preso avvio l'azione rivolta al percorso di adeguamento ai principi del decreto 150/09, che ha rivisitato le modalità (*che necessitano sviluppo ed integrazione*) inerenti la programmazione e controllo sulla base dei dati che hanno sviluppato il Piano Triennale 2013-2015 e il Piano delle Attività 2013, Ciò ha dato inizio alla re-ingegnerizzazione e riqualificazione:

- della governance a livello strategico;
- del processo di programmazione e controllo a livello gestionale.

La metodologia di misurazione si sviluppa su un modello che è *sostenibile*, cioè compatibile con l'attuale livello di sviluppo dei processi di programmazione e controllo e del quadro informativo di supporto esistente (*allo stato embrionale*), inserito nel percorso di progressivo adeguamento agli standard richiesti dalla normativa e di graduale miglioramento.

Dalla complessità dei contesti interni ed esterni, si evince che la dimensione della performance agenziale è del tipo multidimensionale rispetto agli ambiti definiti dell'art. 8 del d.lgs. 150/09, relativi ai contesti della prestazione organizzativa sia generale dell'Agenzia e sia delle singole strutture.

A quanto sopra ci viene incontro il contenuto della delibera n. 104 della ex Civit, che espleta indicazione sull'aggregazione dei citati ambiti nei seguenti macro-ambiti dimensionali, che rispondono alla complessità

Art. 8. Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa
 1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:
 a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
 b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
 c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
 d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
 e) 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;
 f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
 g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;

multidimensionale:

- **dimensione strategica:** il sistema diventa lo strumento che indica all'amministrazione, sulla base delle priorità performanti individuate dall'organo di indirizzo (Regione), in una fase ex-ante, le articolazioni degli obiettivi strategici e, in una fase ex-post, permette di valutare la traduzione degli stessi in risultati attesi;
- **dimensione dei "LEPTA"¹:** il sistema si struttura sulla base dei **Servizi / Prodotti** che identificano gli output che l'Agenzia realizza a favore dei clienti/utenti (esterni ed interni), nonché sulle **Prestazioni che** fanno riferimento al **processo** di realizzazione degli output (tipologia e qualità) ed al **dimensionamento** dell'output medesimo (numero e quantità); la prestazione è a sua volta la risultante della composizione di singole fasi operative (le **attività**); tale dimensione indica, ex-ante, l'insieme agenziale programmato messo a disposizione degli utenti/collettività, ed ex-post indica i dati prodotti dalle **linee di attività** (caratterizzazione dei servizi) che definiscono il livello dei risultati attesi; i servizi/prodotti che l'agenzia correla con la carta dei servizi e delle qualità prestazionali in essere nello stato di assemblaggio e di revisione.
- **dimensione delle condizioni-stato di salute:** il sistema risponde strutturalmente alla fase che richiede di valutare *ex ante* ed *ex post* se:
 - l'amministrazione è in grado effettivamente di raggiungere i propri obiettivi, con l'impiego delle risorse nella sua complessità sia nella dimensione interna con l'informazione, formazione, addestramento e sia nella dimensione esterna incrementando il rapporto con gli *stakeholder*;
 - i processi interni di supporto i quali rendono possibile il funzionamento dell'amministrazione - raggiungono adeguati livelli di efficienza ed efficacia;
- **dimensione dell'outcome:** il sistema prevede l'**Accountability "delle cifre"**, che indica le somme impiegate o assorbite dalla Pubblica Amministrazione e l'**Accountability "sociale"**, che racconta dell'attività svolta dalle Amministrazioni e della loro ricaduta sociale (*outcome*);
- **dimensione del benchmarking:** il sistema individua i soggetti con i quali confrontarsi, al fine di monitorare la propria performance e definire il quadro del proprio posizionamento rispetto ai soggetti che svolgono analoghe prestazioni, individuando così i punti di forza e le criticità; in tale dimensione si colloca anche l'**Accountability "interna"** che indica l'attività dell'amministrazione in merito al benessere lavorativo ed alle pari opportunità.

Sulla base di quanto sopra si è definito un sistema che utilizza una tipologia che si avvicina alla *Balanced Scorecard* (BSC), e che è caratterizzato da un forte legame tra risultati, processi e risorse, nonché tra obiettivi, indicatori, target ed azioni.

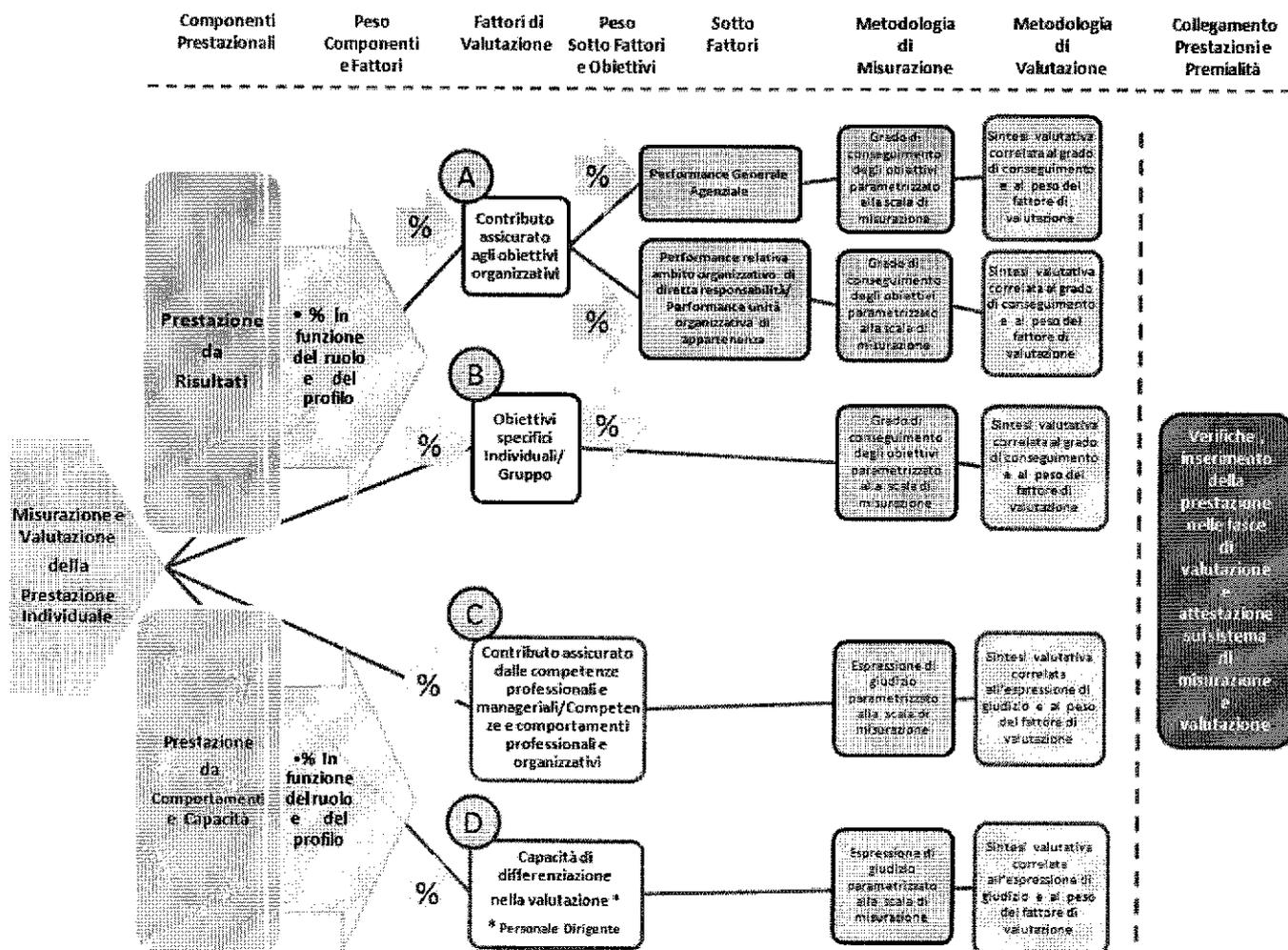
Per quanto concerne la **misurazione e valutazione della prestazione individuale**, si ha l'esistenza del già citato pluralismo interno agenziale, che comunque permette una buona correlazione con **gli ambiti** definiti dall'art. 9 del d.lgs. 150/09. In particolare:

- **La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una struttura organizzativa**
si correlano:
 - a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, correlati ad indicatori di performance e target;
 - c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, correlati ad indicatori di giudizio che indicano conoscenze, abilità, atteggiamenti/comportamenti
 - d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, anche dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- **La misurazione e la valutazione della performance individuale del personale**
si collegano
 - a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi.

¹ **LEPTA:** Livelli Essenziali delle Prestazioni Tecniche Ambientali

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il Management dell'Arpacal ha quindi elaborato le correlazione tra gli ambiti di misurazione e valutazione dei dipendenti e i fattori di valutazione, le modalità di misurazione e le modalità di distribuzione, schematicamente:



Le schede, le tabelle e gli elementi di dettaglio di cui all'ALLEGATO "A" definiscono le specifiche percentuali in funzione del ruolo e del profilo professionale, nonché gli strumenti per realizzare le fasi dell'assegnazione, della misurazione degli obiettivi, della valutazione.

Il presente SMVP si applica al personale dell'Arpacal, inquadrato nelle aree del CCNL della Sanità, Comparto e Dirigenti.

2.3 Sviluppo della metodologia di misurazione e valutazione della performance

Per quanto concerne lo sviluppo del sistema (dalla definizione e dalla assegnazione degli obiettivi, alla misurazione del risultato ed alla valutazione organizzativa ed individuale della performance), si è definita l'esigenza di mettere a fattore comune tutti gli elementi esistenti nella prospettiva "organizzativa" o nell'ottica di una corretta individuazione e comunicazione degli obiettivi e della verifica del loro conseguimento, nonché di una efficiente ed efficace gestione dei processi e nella prospettiva "individuale" di miglioramento dei comportamenti e delle responsabilità, del singolo e di gruppo, in grado di supportare la crescita dell'organizzazione.

Il collegamento tra la dimensione organizzativa e quella individuale si sviluppa su 4 macro livelli (politico/istituzionale, strategico, operativo ed individuale) e ad ognuno di essi associa opportuni indicatori volti alla misurazione dei programmi, degli obiettivi strategici ed operativi nonché degli obiettivi individuali del personale dirigente e non.

Gli indicatori correlano gli ambiti di misurazione della performance e possono essere classificati principalmente in:

- **indicatori di outcome**, che esprimono "l'impatto, risultato ultimo di una azione" (delibera CIVIT 89/2010). Con riferimento alla realtà dell'Agenzia sono indicatori correlati agli obiettivi strategici individuati dalla Giunta regionale; gli indicatori di *outcome* cercano di quantificare gli impatti dell'azione dell'Agenzia nel suo complesso nell'ambiente esterno, in termini di risposta ai bisogni degli *stakeholder*.
- **indicatori di output** che esprimono "ciò che si ottiene immediatamente al termine di una attività o di un processo" (delibera CIVIT 89/2010).

Ulteriori indicatori di rilevante importanza sono:

- **indicatori di efficienza** che esprimono "la capacità di ottimale sfruttamento delle risorse" e sono generalmente rivolti alla misurazione economica dei fattori impiegati come input di processi (es. costo dell'input, lavoro complessivo, ecc.), anche se possono essere riferiti, in alcuni casi, alla misurazione dell'output di un programma (efficienza del programma). Essi sono dati dal rapporto tra risorse umane o materiali impiegati (*input*) e risultati ottenuti (*output*).
- **indicatori di efficacia** che esprimono "la capacità di raggiungere gli obiettivi" e sono rivolti alla misurazione di azioni, progetti, programmi specifici (efficacia in senso stretto). Essi sono dati dal rapporto tra risultati ottenuti (*output*) ed obiettivi, operativamente valori conseguiti e target programmati;
- **indicatori di qualità** che sono definiti come "quantificazioni, misure o rapporti tra misure, in grado di rappresentare in modo valido, pertinente ed affidabile un certo fenomeno di interesse (ad esempio una dimensione della qualità effettiva)" (delibera CIVIT 88/2010). La qualità effettiva dei servizi è rappresentata ricorrendo a quattro dimensioni ritenute essenziali: accessibilità, tempestività, trasparenza ed efficacia. L'analisi della qualità effettiva di un servizio indica in che modo ed in che misura si è in grado di dare una risposta pronta, coerente ed esauriente alle richieste degli utenti minimizzando per esempio il numero dei passaggi necessari, i disagi o gli imprevisti provocati da disservizi. Essa sarà misurata mediante opportuni standard di qualità del servizio definiti ex ante. La qualità percepita dagli utenti, è diversa dalla qualità effettiva dei servizi, e potrà, invece, essere rilevata con questionari, interviste ed altri tecniche di misurazione della *customer satisfaction*.

Si è programmato un aggiornamento dell'anagrafe degli indicatori utilizzata come prima applicazione, ovviamente gli indicatori si correlano alle nozioni di cui alle delibere ex Civit.

Inoltre si evidenzia che l'indicatore si caratterizza rispetto all'oggetto della misurazione e, di conseguenza, all'unità di misura. La messa a punto attuale del sistema di misurazione della performance agenziale ha "tipicizzato" i due elementi e pertanto si ha che per il volume di attività tecniche o amministrative si ha una unità di misura in quantità numeriche (**misura numerica**), per il completamento di una attività rispetto ad un valore definito si ha una unità di misura in % di completezza dell'attività (misura numerico/qualitativa).

Per quanto concerne i *target* si sono individuati i dati storici (vedi tabelle di cui all'allegato "B"), oggetto di previsione per l'annualità da svolgere, ed oggetto di conferma, assegnati ed accettati.

Quindi indicatori e target definiscono la gestione dell'attività, che necessita di correlazione tra la caratteristica della stessa, obbligatoria/non obbligatoria, ecc., e il suo stesso volume istituzionale "prestazionabile" in funzione delle risorse umane ed economiche dell'agenzia.

Quanto sopra scaturisce dall'evoluzione della normativa ambientale che prevede, in modo sempre più intenso, l'applicazione di regole di pianificazione e programmazione delle attività con il riscontro della pubblicità di tali regole, per rendere trasparente la logica con la quale vengono attuate le azioni di tutela ambientale.

Pertanto l'attività si sviluppa dalla determinazione delle pressioni territoriali che, una volta trasformate in richieste prestazionali e quantificate, si correlano alle risorse disponibili e permettono di quantificare le attività realizzabili nel corso di annualità, nonché la costruzione di indicatori di outcome rapportati agli esigenze degli stakeholder, ma confrontabili con le risorse messe a disposizione dell'Agenzia.

Gli indicatori ed i target definiscono la gestione dell'attività sia con riferimento alle attività obbligatorie che non, correlate ai diversi ambiti di attività.

2.4 Gli strumenti della misurazione della performance organizzativa ed individuale

Per la valutazione della performance organizzativa ed individuale, è in fase di valutazione l'acquisizione di un specifico software utile a realizzare il controllo e monitoraggio delle attività.

Allo stato attuale relativa tale attività si attua attraverso l'inserimento manuale dei dati su tabelle standardizzate, derivanti dai benchmarking agenziali storici esplicitati in relazioni annuali, nonché in Format con tabelle riepilogative. Tali strumenti permettono il controllo ed monitoraggio delle attività performanti, comprese in macro-ambiti funzionali.

Quindi i principi del controllo gestionale attuale non sono supportati da un applicativo informatico, ma permettono una gestione di base strutturata su:

- utilizzo delle banche dati già disponibili dalle relazioni annuali consuntivo/previsionale, con tabelle riportanti dati per Aree Funzionali Strategiche delle strutture complesse e strutture semplici;
- corrispondenza tra dati gestionali e documentazione/attività prodotta;
- acquisizione dei dati in automatico laddove possibile;
- redazione di tabelle attività con articolazione delle strutture complesse e dei servizi/uffici/gruppi di lavoro, con immissione dei dati correlati alla caratteristica dell'attività, obbligatoria/non, ed a specifici indicatori;
- dati estratti e proposti in Format con tabelle per ogni struttura per le rendicontazioni programmate;
- risultati disponibili periodicamente e validabili da parte dai direttori-dirigenti competenti, che garantiscono la tracciabilità.

I dati derivanti vanno a implementare i valori degli indicatori di cui alle SCHEDE OBIETTIVI delle strutture, dei direttori, dei dirigenti e del personale.

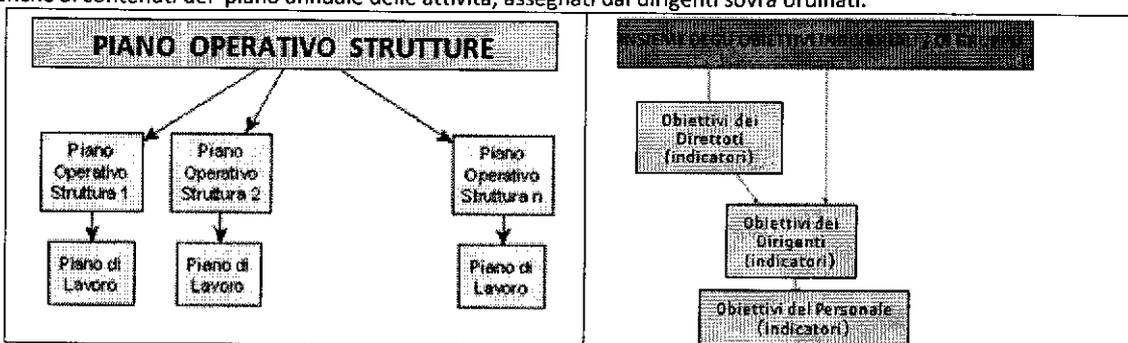
Dal popolamento degli indicatori si passa al confronto dei risultati con il target/valori di soglia e l'accesso ai valori della scala di misurazione, che definisce il risultato conseguito, cioè il grado di raggiungimento degli obiettivi, che possiedono i valori di target nelle sopra citate schede.

La SCHEDA TIPO DEGLI OBIETTIVI ANNUALI ORGANIZZATIVI AGENZIALI è allegata a titolo indicativo nelle schede di cui all'ALLEGATO "B", come pure allegate sono le TABELLE TIPO DELLE ATTIVITÀ di cui al benchmarking storico in uso in Arpacal, raggruppanti le prestazioni-attività delle strutture ai livelli, dei Centri e Dipartimenti, dei Servizi, e di uffici o gruppi o staff.

In specifico le tabelle delle attività singoli servizi, implementanti le riepilogative, sono la base per la redazione dei piani di lavoro e consentono di verificare il contributo del singolo lavoratore sulle attività della struttura.

Le schede di assegnazione degli obiettivi vengono compilate attingendo:

- dalle schede degli obiettivi organizzativi delle strutture contenenti gli obiettivi organizzativi che le strutture agenziali (complesse/semplici/uffici) devono conseguire;
- dall'insieme degli obiettivi individuali o di gruppo, anche non definiti prioritariamente, e che costituiscono l'insieme degli obiettivi che sono i terminali del processo di programmazione delle attività che sono definite a livello individuale, obiettivi correlati anche ai contenuti del piano annuale delle attività, assegnati dai dirigenti sovra ordinati.



In prospettiva, l'agenzia si doterà di un sistema di Programmazione basato su una Carta dei Servizi correlata a quella approvata dal C.F. delle Agenzie e basata sui LEPTA.

Sempre in prospettiva, l'Arpacal si doterà di un sistema basato sui tempi standard di produzione in relazione alle risorse effettivamente disponibili in Agenzia (esprese in FTE), al fine di determinare per ognuno dei Servizi, con la struttura P&C di concerto con i Direttori, target correlati ai fattori di pressione/domande insistenti sul territorio regionale, nonché i target effettivamente realizzabili sulla base dei citati tempi standard.

Il collegamento tra la dimensione organizzativa e quella individuale è approfondito ed esplicitato con quanto di seguito riportato nel paragrafo dei ruoli e funzioni dei soggetti responsabili, e soprattutto con quanto indicato nelle procedure che definiscono l'albero della performance, albero che esplicita il piano delle attività che è lo strumento di raccordo tra le funzioni di governo e le funzioni di gestione attribuiti ai dirigenti.

La scheda di assegnazione-misurazione degli obiettivi dei direttori, dei dirigenti e del personale (vedere ALLEGATO "A" - All. n. 1 Scheda tipo n.1) comprende anche le partiture per realizzare la fase della misurazione dei risultati.

Handwritten signature

2.5 Azioni di miglioramento nelle procedure di misurazione e valutazione

Di seguito si riporta uno schema riepilogativo con le indicazioni delle prime azioni di miglioramento programmate, che superino gli strumenti attuativi esistenti ante 2014 al fine di avviare il ciclo della performance.

Stato dell'Arte Agenziale Dicembre 2013 (* punto di forza)		Criticità	Azioni di Miglioramento
PIANIFICAZIONE DELLA GOVERNANCE MISURAZIONE-VALUTAZIONE OBIETTIVI-TARGET-INDICATORI	Definizione di obiettivi strategici di Agenzia nel piano pluriennale 2014-2015, definiti nell'ambito prettamente agenziale e correlate con le azioni del governo regionale.	Impossibilità di utilizzare completamente la metodologia per gli anni fino al 2012 e 2013	Applicare il nuovo SMVP.
	Strumento operativo annuale → Piano delle attività 2014. Assegnazione degli obiettivi al DG al DA al DS da parte del CDA per 2012 e 2013, e dal DG ai Direttori di Dipartimento, anno 2012, con riferimento all'annualità 2012 e 2013. Nel 2013: <ul style="list-style-type: none"> • Il DG ha assegnato schede con indicatori e target degli obiettivi organizzativi ed individuali ai Dirigenti di Struttura Complessa. (*) • Declinati i citati obiettivi ed assegnati ai Dirigenti da parte dei Dirigenti sovra ordinati, Direttori. (*) • Monitoraggio delle P.O. e degli obiettivi assegnati come da regolamento. (*) • Redatti i piani di lavoro per analizzare il contributo alle attività agenziale da parte di tutto il personale (*) • Le valutazioni, per tutti i dipendenti agenzia, redatte per il 2012, sulla base della metodologia definita con schede di cui al contratto integrativo 2009. • Risultati attesi, nelle schede per la valutazione, che tengono conto del contributo organizzativo e individuale, e valutazione dei fattori comportamentale e di differenziazione. Progetto "Performance PA" con FORMEZ da settembre 2013 per azioni di miglioramento(*)	La non assegnazione di obiettivi specifici esplicitanti la linea strategica del programma di governo regionale. Assenza del sistema di controllo di gestione. Difficoltà nel raccordare gli obiettivi strategici assegnati dalla Regione e gli obiettivi di struttura e individuali.	Elevare la dimensione performance a adottata nel 2013. Redigere il primo Piano triennale della Performance, costruito sugli indirizzi regionali e sul SMVP definendo un risultato atteso di out come, sulla base delle direttive del vertice politico, nonché realizzare il <i>benchmarking</i> con le ARPA. Garanzia di maggior corrispondenza tra obiettivi strategici e obiettivi operativi assegnati alle strutture agenziali ed ai dirigenti, nonché al personale di comparto in funzione dei propri ruoli, al fine di migliorare la valutazione del contributo di tutti all'attività agenziale. Assegnazione di un numero limitato di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal dirigente, chiaramente collegati all'attuazione della strategia dell'amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione. Implementare l'analisi del benessere organizzativo. Implementare l'azione delle pari opportunità. Costruire sistema informativo per il controllo di gestione. Implementare gli obiettivi correlati al miglioramento della trasparenza.

2.6 Ruoli e Funzioni dei Soggetti attuatori del Sistema

L'assetto organizzativo dell'Agenzia è fondamentale per la progettazione del SISTEMA, che prevede:

- la definizione delle funzioni e ruoli dei soggetti, delle strutture e del personale;
- l'individuazione dei responsabili per ogni fase del processo al fine dell'attuazione dello stesso.

Si schematizza quanto sopra nella seguente tabella.

Ruoli	Funzioni
DG Direttore Generale ("vertice politico amministrativo" ai sensi del d.lgs. 150/09)	<ul style="list-style-type: none"> - adotta il Sistema e i suoi aggiornamenti; - approva il Piano delle Performance e adotta il Piano annuale; - promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della Performance; - valuta l'andamento della Performance organizzativa, proponendo eventuali interventi correttivi in corso di esercizio; - assegna gli obiettivi annuali e gestionali-operativi ai Titolari delle Direzioni (Direttori, Dirigenti, DA, DS, Dipartimenti, CENTRI) - valuta le Performance dei Titolari delle Direzioni (DA-DS), su proposta dell'OIV. - valuta le Performance dei Titolari dei Dipartimenti e dei Centri, e strutture complesse (Direttori-Dirigenti) su proposta dell'OIV - Il DG è valutato dalla Giunta Regionale su proposta dell'OIV della Regione Calabria
DIRETTORI (DA, DS, Direttori dei Dipartimenti e dei Centri)	<ul style="list-style-type: none"> - propongono l'aggiornamento del Sistema ed intervengono sul processo segnalando eventuali criticità; - prevedono adeguate forme di coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> interni ed esterni; - assegnano e declinano gli obiettivi ai dirigenti e al personale direttamente afferente ed eseguono la valutazione dello stesso; - applicano la metodologia di misurazione - valutazione prevista nel Sistema; - il Direttore Amministrativo e il Direttore Scientifico supportano il Direttore Generale nella redazione del piano annuale di attività e la declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi annuali, e nella correlazione delle attività con le risorse economiche;
Dirigenza	<ul style="list-style-type: none"> - prevede adeguate forme di coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> interni ed esterni; - assegna e declina gli obiettivi al personale assegnato ed esegue la valutazione dello stesso; - applica la metodologia di misurazione - valutazione prevista nel Sistema; - interviene sul processo segnalando eventuali criticità.
Titolari posizione organizzativa	<ul style="list-style-type: none"> - organizzano e indirizzano gli apporti del personale afferente alle strutture di appartenenza ai fini del raggiungimento degli obiettivi; - intervengono nel processo di misurazione e valutazione, segnalando eventuali criticità rilevate.
Personale	<ul style="list-style-type: none"> - è informato e coinvolto nelle procedure del ciclo della performance.
O.I.V.	<ul style="list-style-type: none"> - garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione nel rispetto della valorizzazione, del merito e della professionalità; - esercita attività di monitoraggio sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso; - esercita attività d'impulso al vertice politico-amministrativo e alla Dirigenza per l'aggiornamento del Sistema e la sua attuazione; - propone al DG la valutazione annuale dei risultati raggiunti dai Direttori - nel caso di contestazione della valutazione di prima istanza, esercita funzioni di valutatore di seconda istanza per la verifica e il giudizio complessivo annuale della performance dei Direttori - nel caso di contestazione della valutazione di prima istanza da parte del restante personale dipendente, esercita funzioni di verifica, limitatamente agli aspetti metodologici e procedurali seguiti nella valutazione; - valida la relazione sulla Performance; - comunica le criticità riscontrate ai competenti organi; - propone, di concerto con il CUG, indagini sul personale dipendente, al fine di rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del Sistema.
Struttura Tecnica Permanente	<ul style="list-style-type: none"> - supporta l'O.I.V. nelle proprie funzioni mettendo a disposizione i dati e le informazioni necessarie - supporta il Servizio Programmazione e Controllo e ciclo della performance, e il Direttore Generale nella predisposizione del Piano della Performance e della Relazione sulle Performance.

2.7 Il processo del SMVP, fasi, tempi, strumenti, modalità e soggetti responsabili

Si espleta nel presente paragrafo la definizione delle fasi che identificano la tempistica del ciclo della performance, che racchiude anche l'attuazione del SMVP.

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Nello sviluppare di seguito la cronologia delle fasi con il raccordo con le azioni/strumenti, nonché con i soggetti interessati e le procedure.

FASE	CRONOLOGIA	AZIONI/STRUMENTI	SOGGETTI E PROCEDURE
FASE 1 Analisi del monitoraggio attività annuale e predisposizione del preliminare di Piano	Settembre- Ottobre – Novembre/ 201n-1	Riunioni agenziali Relazioni sulle attività	DG-DA-DS-Direttori- Dirigenti dell'Area Strategia e Controllo, Dirigenti e personale. Analisi del monitoraggio attività annuale in corso e predisposizione del <u>Preliminare di Piano</u> correlando la strategia impostata nel triennio di riferimento. <u>Negoziante interna agenziale obiettivi 201n, realizzando la fase partecipativa del personale</u> Aggiornamento della programmazione e delle attività agenziali per la nuova annualità, con la fase di negoziazione interna agenziale.
FASE 2 Negoziante ed acquisizione indirizzi pluriennali ed annuale	Novembre Dicembre/ 201n-1	Riunioni Interistituzionali e verbali	DG, Assessori ecc. Comitato Regionale di Indirizzo, Direttori Generali Dipartimenti Regionali, Provincie, Comuni, ecc.. Definizione degli indirizzi triennali e annuali . Predisposizione del Piano Annuale delle Attività correlandolo con le risorse disponibili di cui al Bilancio, correlando il tutto agli obiettivi strategici negoziati con il governo regionale e dall'assessorato vigilante
FASE 3 Approvazione indirizzi strategici del piano di governo regionale, e piano annuale definitivo con il Bilancio	Dicembre 201n-1	Delibere di Giunta Regionale	Giunta Regionale, Dipartimento Politiche dell'Ambiente, Dipartimento Controlli, DG, Area Strategia e Controllo Arpacal. <u>Approvazione Obiettivi Strategici triennali ;</u> <u>Assegnazione obiettivi individuali al Direttore Generale Arpacal da parte della Giunta.</u> Definizione con il Comitato Regionale di Indirizzo del Piano attività annualità 201n correlato con il Bilancio.
FASE 4 Recepimento e correlazione degli obiettivi strategici triennali nel contesto del piano annuale e degli obiettivi del DG. Declinazione degli obiettivi strategici nei macro ambiti funzionali agenziali	Gennaio 201n	Riunioni Agenziali	DG-DS-DA- Area Strategia e Controllo -Direttori degli Obiettivi Strategici di cui al Programma di Governo, e degli Obiettivi del DG, e sulla base del Piano Annuale delle Attività, la struttura Area Strategia e Controllo fornisce, insieme al DA e DS, supporto al DG per la declinazione degli obiettivi strategici di Agenzia, e predispone <u>il preliminare del Piano della Performance.</u>
FASE 5 Declinazione degli obiettivi strategici nei principali obiettivi operativi organizzativi annuali, individuazione di specifici obiettivi individuali, definizione di tali obiettivi, e allocazione delle risorse	Gennaio 201n	Riunioni agenziali, Incontri DG-Dirigente Area Strategia e Controllo, Incontri DG-DS-DA Dirigenti apicali, Riunione del Collegio di Direzione Incontri Direttori, Dirigenti e Personale	DG-DS-DA- Dirigente preposto – Direttori-Dirigenti Il DG-DA-DS, realizzano la fase definitiva della partecipazione, discutono gli indirizzi pluriennali forniti dal Comitato Regionale di Indirizzo e dalle Istituzioni, e analizzano gli obiettivi triennali con i relativi target, valutando le risorse disponibili. L'OIV, con il supporto della STP, monitora il funzionamento complessivo del Sistema e garantisce che vengano utilizzate in modo corretto le indicazioni nella definizione di obiettivi, indicatori e target.
FASE 6 Redazione ed approvazione del Piano della Performance	Gennaio 201n	Incontri DG-Struttura Area Strategia e Controllo, STP Incontri DG-DS-DA OIV Delibere	Il Servizio P&C e Ciclo della <i>Performance</i> redige il definitivo del Piano della Performance, con le attività dell'annualità in corso. L'OIV valida il Piano della Performance prima dell'approvazione. Il DG, coadiuvato da DS e DA, Dirigente Area Strategia e Controllo, assegna gli obiettivi annuali organizzativi ed eventualmente individuali ai dirigenti apicali, i quali provvederanno al successivo ribaltamento (declinazione). Il DG approva il PIANO DELLA PERFORMANCE.



IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

			Il DG adotta il PIANO DELLA PERFORMANCE.
FASE 7			
Trasparenza	Febbraio 201n	Publicazione Piano della Performance	Publicazione su sito web del piano della performance
FASE 8			
Assegnazione degli obiettivi, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori	Febbraio-Marzo 201n	Schede obiettivi	I Direttori e i Dirigenti procedono alla assegnazione degli obiettivi a tutto il personale, mediante la fase negoziazione/assegnazione con le schede di dettaglio.
FASE 9			
Monitoraggio, analisi scostamenti ed interventi correttivi in corso di esercizio	Trimestrale per la Dimensione delle attività e dei servizi erogati e per la Dimensione economico finanziaria. Annuale per le altre dimensioni	Riunioni valutatori, dirigenti sovra ordinati, per la valutazione degli scostamenti rispetto al programmato e la definizione di eventuali interventi correttivi. La STP è di supporto all'attività	Il DG con il supporto di DS, DA, Dirigente Area Strategia e Controllo e del Servizio P&C e Ciclo della Performance analizza i dati prodotti dallo stesso Servizio, valutando il grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e di struttura e i relativi scostamenti rispetto al programmato. I Direttori di centro direttoriale si confrontano con i dirigenti a loro afferenti. I Dirigenti di struttura si confrontano con il personale a loro assegnato. Si valuta se effettuare una misurazione intermedia con la scheda tipo n. 1 - assegnazione e misurazione, per eventuale rimodulazione.
FASE 10			
Misurazione e valutazione generale della performance organizzativa generale dell'agenzia, delle strutture ed individuale dei dipendenti	Marzo-Aprile 201n+1	Report-Schede Popolamento di tutti gli indicatori e valutazione della Performance dell'annualità 201n.	<u>La struttura che rileva i dati della gestione e controllo elabora i dati della misurazione tracciabili, vistata dai Dirigenti sovra ordinati, e li fornisce al Servizio P&C e ciclo della Performance, che provvede di concerto con la STP, alla misurazione della performance generale agenziale e della performance organizzativa delle strutture.</u> La misurazione è trasmessa all'OIV, che, supportato dalla STP, valida la misurazione ed effettua le valutazioni organizzativa generale dell'agenzia e delle strutture agenziali. Il Servizio P&C e Ciclo della Performance comunica i dati della valutazione organizzativa ai <u>dirigenti sovra ordinati</u> che definiscono le valutazioni finali di competenza. L'OIV, supportata dalla STP, propone al Direttore Generale la valutazione della performance dei DIRETTORI; il DG, ricevuta la proposta di valutazione da parte dell'OIV, valuta il DA e il DS e, sentiti DS e DA, valuta i DIRETTORI DI DIPARTIMENTO E DEI CENTRI. I Direttori <u>provvedono alla valutazione della performance dei dirigenti sotto-ordinati.</u> I Dirigenti provvedono alla valutazione della performance individuale del personale assegnato alle proprie strutture. L'OIV garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione e garantisce il rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità. L'OIV garantisce il necessario supporto alla struttura regionale per la valutazione del DG. La performance organizzativa generale dell'Agenzia è definita anche con riferimento al raggiungimento degli obiettivi strategici assegnati dalla Giunta regionale.
FASE 11			
Attuazione della verifica del procedimento di misurazione e valutazione	Maggio 201n+1	Attestazione della VALUTAZIONE	L'OIV, sulla base dell'istruttoria predisposta dalla STP, opera una verifica rispetto alla correttezza dell'applicazione del procedimento di misurazione e valutazione, in conformità ai principi e criteri stabiliti nel presente sistema. L'O.I.V. entro il 25 maggio trasmette al Direttore Generale un prospetto riassuntivo dell'esito della valutazione con attestazione della correttezza del processo.
FASE 12			
Publicazione dei dati relativi alla percentuale	Maggio 201n+1	Delibere	Entro la fine del mese di maggio di ogni anno l'Agenzia adotta, a firma del Direttore Generale, un apposito atto finale di applicazione

Pagina 24

di differenziazione del merito, rispetto alle fasce di merito di cui al presente sistema.			del sistema di valutazione della performance individuale dei dipendenti Arpacal. Con l'adozione di tale atto si procederà: - alla pubblicazione sul sito Internet istituzionale dell'Agenzia dei dati relativi alla percentuale di differenziazione del merito, sia per la dirigenza che per il comparto, rispetto alle fasce previste dal sistema; - alla liquidazione delle spettanze a tutti i dipendenti (dirigenza e comparto), nel periodo luglio-settembre, nel rispetto di quanto dettato dal presente sistema e come specificato con elementi di dettaglio dalle procedure agenziali per quanto concerne gli aspetti dei CCNL, definite dalla Direzione Amministrativa.
FASE 13			
Relazione sulla Performance.	Giugno 201n+1	Relazione sulla Performance	La STP predispone la <u>Relazione annuale sulla performance</u> , che viene validata dall'OIV e pubblicata a cura della struttura preposta.
FASE 14			
Attuazione delle procedure per erogazione strumenti premianti e/o incentivanti	Luglio 201n+1	Delibere	Il DA provvede all'erogazione delle retribuzioni di risultato secondo le procedure previste dai CCNL.
FASE 15			
Realizzazione della giornata della <i>Customer satisfaction</i> e incontro con gli <i>stakeholder</i>	Luglio-Agosto-Settembre 201n+1	Report	DG, DS, DA, il Dirigente dell'Area Strategia e Controlli, il Dirigente Servizio P&C e ciclo della Performance, il Dirigente del Servizio Trasparenza, realizzano la fase dell'analisi della soddisfazione dei portatori di interessi e del recepimento di nuove esigenze
FASE 16			
Realizzazione della monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema	Novembre 201n+1	Relazione annuale sullo stato del sistema valutazione e trasparenza	L'Organismo indipendente di valutazione della performance: a) monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni ed elabora una <u>relazione annuale</u> sullo stato dello stesso.

3. PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE E DELLA VALUTAZIONE

3.1 Principali caratteristiche del Piano della Performance

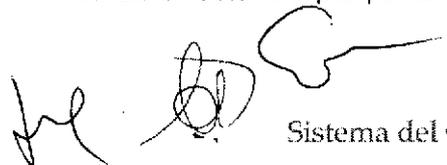
Il collegamento fra il Piano e il Sistema è l'aspetto principale del ciclo di gestione della *performance*.

Per assicurare il massimo livello di coerenza fra Sistema e Piano, quest'ultimo è realizzato rispettando le indicazioni metodologiche contenute nel presente documento.

Pertanto il Piano definisce, al suo interno, obiettivi strategici e gestionali-operativi e metodologia per l'individuazione di quelli individuali o di gruppo con i relativi indicatori e *target*, in coerenza con quanto descritto nel Sistema.

In particolare nel Piano della performance occorre:

- assicurare la presenza di obiettivi e indicatori per tutti gli ambiti di misurazione descritti nel Sistema (*outcome output, customer satisfaction, efficacia, efficienza, ecc.*);
- definire missione, strategie, mappe strategiche;
- coinvolgere gli *stakeholder* nelle varie fasi del processo di pianificazione e definizione degli obiettivi;
- rispettare le indicazioni relative all'individuazione dei soggetti valutati e valutatori a tutti i livelli dell'organizzazione (inclusa la dirigenza di vertice e gli eventuali casi particolari);
- utilizzare le schede di valutazione individuale descritte nel Sistema (nel Piano si allegano principalmente le schede relative di cui agli obiettivi organizzative);
- utilizzare il sistema di pesi per obiettivi e indicatori previsti nel Sistema;



IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

- riscontrare la coerenza con quanto previsto nel Sistema a livello di fasi, tempi, ruoli e responsabilità delle procedure di redazione del Piano stesso.

Il **Piano della Performance**, che è un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, riporta gli **obiettivi strategici regionali triennali assegnati dalla Regione Calabria all'Agenzia**, nonché la quota di contributo assegnato all'agenzia per la realizzazione degli stessi; definisce il **peso** che gli stessi obiettivi strategici generano sulle aree funzionali strategiche e il **peso** degli stessi rispetto al quadro di programmazione annuale complessivo dell'ente, le **strutture** coinvolte nel loro raggiungimento, gli **indicatori** ed i **target** di riferimento (**ALLEGATO "B" – SCHEDE TIPO DEGLI OBIETTIVI ANNUALI ORGANIZZATIVI AGENZIALI, TABELLE TIPO DELLE ATTIVITÀ** di cui al benchmarking storico in uso in Arpacal).

In coerenza con quanto previsto dalle delibere ex Civit, l'Arpacal ha avviato lo sviluppo del presente SISTEMA multidimensionale distinguendo chiaramente il "fine ultimo" (*outcome* o soddisfazione finale dei bisogni della collettività), dagli altri ambiti che attengono ai "mezzi" o comunque alle "tappe intermedie" che possono permettere di avvicinarsi a tale fine.

In questa prospettiva, per ciascuna delle Aree Funzionali Strategiche l'Arpacal definisce i **contesti** derivanti dagli obiettivi strategici, collegati agli indicatori utili a misurarne il grado di raggiungimento (prevalentemente indicatori di *outcome*, correlati direttamente agli *outcome* definiti dalla Regione per conoscere il grado di soddisfazione degli stakeholder).

Dagli obiettivi strategici discende la necessità di svolgere determinate attività e di erogare specifici servizi.

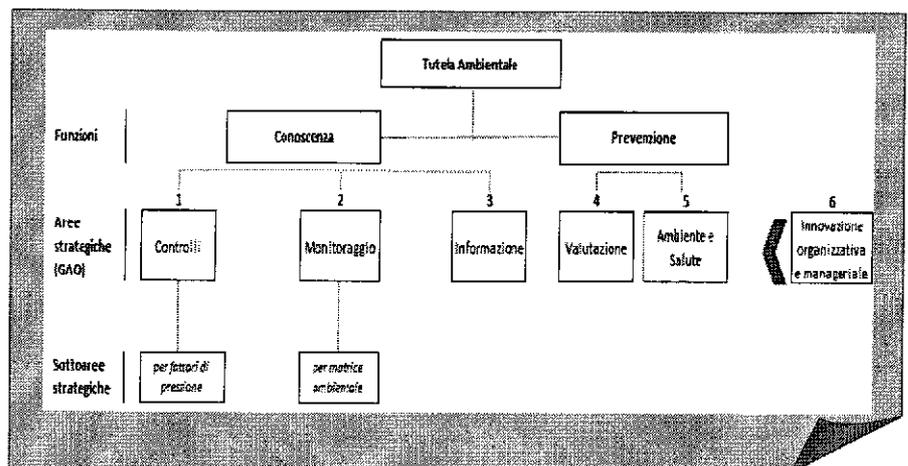
Arpacal è l'Ente Strumentale per la Tutela dell'Ambiente della Regione Calabria, quindi l'attività si sviluppa principalmente nell'ambito delle linee di programma della Regione.

Pertanto il SMVP è strutturato in modo tale da delineare una misurazione delle attività prioritarie e performanti che ben esplicita il risultato dell'erogazione dei servizi.

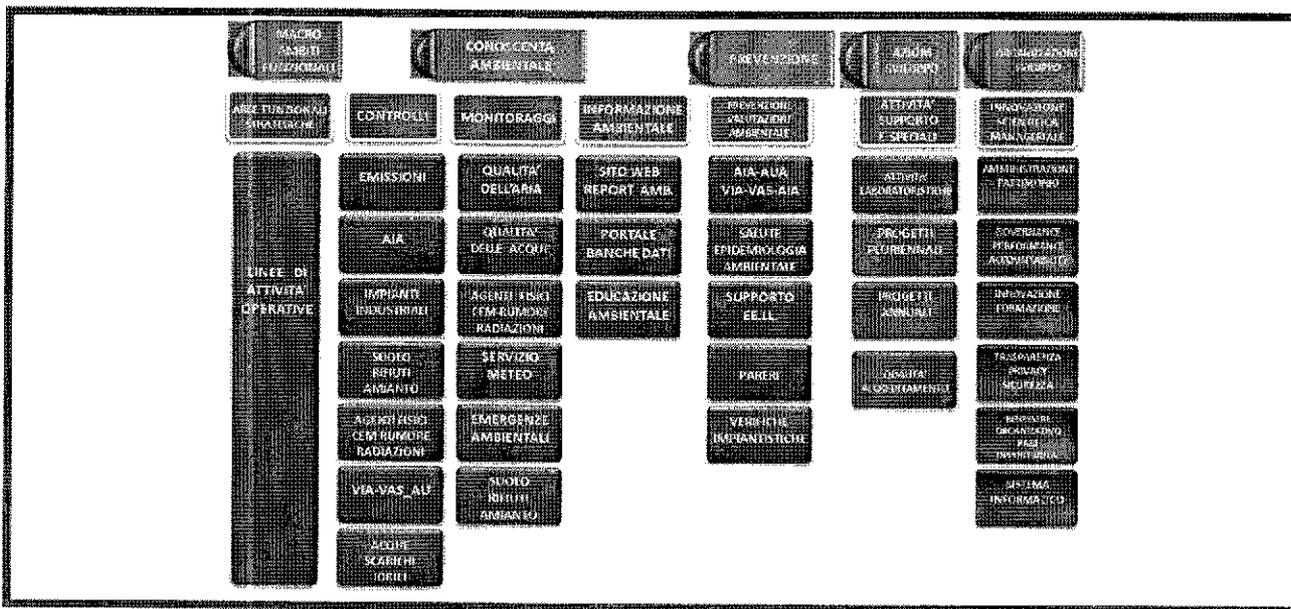
Arpacal avendo recepito le linee guida per il sistema di Misurazione e Valutazione delle Arpa, con delibera n. 1703 del 30 dicembre 2010, si attiene, anche per coerenza con la dimensione di *benchmarking*, al contenuto del citato documento (*che individua anche le principali funzioni e le aree strategiche*).

Inoltre, nei propri atti di programmazione 2013-2015, l'Agenzia ha individuato le Aree d'azione e sviluppo (inserirle nell'albero) alle quali si riconducono attività speciali e progetti.

Su tali basi è stato costruito l'Albero della Performance:



Handwritten signatures and initials.



3.2. Principali caratteristiche della Valutazione

La valutazione si chiude con la ratifica della valutazione finale dei dipendenti dell’Agenzia da parte del dirigente valutatore mediante la scheda di valutazione (vedere Allegato A – All.n. 5 scheda n. 3) che raccorda i dati della misurazione delle prestazioni da risultati, da capacità e dalle competenze descritte da situazioni/comportamenti, inseriti nella scheda di assegnazione-misurazione degli obiettivi, con gli elementi della valutazione.

Della misurazione dei risultati si è delineata la procedura nel paragrafo 2.4 (gli strumenti della misurazione della performance organizzativa ed individuale), della valutazione si ha che le principali caratteristiche devono tenere conto, oltre che della componente della prestazione da risultati (valutata dal dirigente sovraordinato in funzione dei dati della misurazione e del peso del fattore di valutazione), da quanto indicato dal D.Lgvo 150/2009.

Infatti da tale decreto si ha che lo svolgimento di funzioni in ambito pubblico presuppone la necessità di disporre, con buona padronanza, di un insieme di conoscenze di carattere tecnico e normativo relative alla regolamentazione del settore pubblico in generale e agli specifici ambiti di competenza delle unità organizzative dirette o di appartenenza.

Tali conoscenze, inoltre, al fine di permettere il raggiungimento di performance adeguate, non solo devono essere possedute e acquisite ma richiedono di essere mobilitate, ovvero devono combinarsi con la capacità di applicarle e di trasferire quelle più appropriate alle diverse situazioni di lavoro.

Pertanto nelle schede n. 2a e n. 2b (Allegato A – All. n.2) di assegnazione-misurazione, relative alle competenze sono richiamate le Tabelle n. 2a e n. 2b (Allegato A – All. n.4), che riportano le competenze professionali e manageriali/competenze e comportamenti professionali e organizzativi, con la relativa descrizione delle competenze e degli indicatori (posseduti e agiti), nonché della scala di espressione di giudizio.

Quindi nelle schede, una per il ruolo dirigenziale e una per il ruolo esecutivo, vi sono gli strumenti per misurare i comportamenti e le competenze attraverso uno strumento di valutazione degli atteggiamenti individuali (associati a comportamenti agiti) che fotografa - per un determinato arco temporale - lo scostamento dai profili attesi rispetto a ciascun specifico ruolo (di coordinamento o esecutivo), costituendo così un aspetto della valutazione della performance individuale.

Nella valutazione della performance lavorativa la “competenza” può esserne considerata l’unità di misura per qualsiasi funzione e ruolo, esecutivo o di coordinamento, ed in specifico è, come unità complessa, un insieme di:

- Conoscenze
- Abilità
- Atteggiamenti/Comportamenti

Ogni lavoratrice/lavoratore agisce e interpreta il ruolo che gli viene affidato in ragione delle proprie competenze, caratterizzandolo qualitativamente, ed è soggetto ad una valutazione individuale che è attribuita ad un soggetto titolato, che abbia diretta conoscenza dell’operato del valutato (cadenza annuale sincronizzata alla valutazione delle competenze così dette trasversali, manageriali e tecnico professionali).

In questa fase di avvio del ciclo della performance si è impostato e definito un sistema nel quale le competenze e comportamenti si sviluppano in un articolato di 3 aree, in ognuna delle quali vi sono al massimo tre “argomenti/elementi”, che sintetizzano un buon grado di misurazione della performance tecnico-specialistica.

Gli "argomenti/elementi" esplicitano:

- **le competenze trasversali:** (così chiamate perché comuni ad ogni ruolo e mansione) assieme a quelle di base e a quelle tecnico/specialistiche costituiscono il pacchetto completo per ciascuna lavoratrice/lavoratore impiegato in Agenzia, e che sono distintive per la qualità della performance (capacità di agire per il ruolo affidato)
- **le competenze manageriali:** sono considerate evolute, mature e diventano le «competenze specialistiche» di coloro che ricoprono ruoli/profili professionali di direzione e gestione, sintetizzabili in:
 - gestione delle risorse umane (gruppi, squadre, team, ecc. di diversa grandezza)
 - gestione di budget
 - gestione del tempo (nel raggiungimento di obiettivi e risultati anche per le risorse umane di cui è responsabile)
 - gestione Risorse Tecnologiche (per la gestione degli strumenti informativi e gestionali;
 e che si esplicano in un comportamento lavorativo e organizzativo efficace nelle attività di direzione e di gestione;
- **le competenze specialistiche:** capacità tecnico-professionali e gestionali che prevedono la conoscenza di norme, metodi, processi, procedure e tecniche legate alle caratteristiche dell'attività svolta all'efficienza dei processi e alla qualità dei prodotti/servizi finali.

Per semplificare il processo di valutazione mantenendo l'efficacia dell'applicazione del sistema, le singole competenze vengono aggregate tra loro secondo omogeneità (utili anche per la creazione di una mappatura valutativa) e raggruppate in 3 aree:

- **organizzativa** (atteggiamenti e capacità necessarie a comprendere ed identificare compiti, mandati, situazioni, difficoltà, occasioni, ecc.)
- **gestionale** (atteggiamenti e capacità necessarie ad affrontare compiti, mandati, situazioni, difficoltà, occasioni, ecc.)
- **relazionale** (atteggiamenti e capacità necessarie a relazionarsi e comunicare in modo assertivo/efficace per lavorare in team, per essere nell'organizzazione, per contribuire al benessere dei colleghi, degli utenti, ecc.)

Inoltre per conferire maggiore specificità alla valutazione individuale, si è applicato un sistema di ponderazione delle competenze legato al ruolo esecutivo ricoperto ed alle aree individuate, tale sistema è riportato nelle specifiche tabelle di cui all'allegato A

Infine si richiama anche la componente prestazionale relativa alla capacità dei dirigenti di differenziazione delle valutazioni dei collaboratori, sulle competenze dimostrate.

In particolare si tratta di un dato calcolato sulla base delle valutazioni espresse da parte di ogni Direttore/Dirigente nei confronti dei propri collaboratori. I Dirigenti valutano i loro collaboratori. Sono a loro volta valutati dai Dirigenti sovraordinati anche sulla capacità di valutazione dei propri collaboratori. La valutazione, in caso di conflitto, può essere rivisitata dai direttori-dirigenti sovraordinati/DG/OIV.

La capacità di valutazione dei collaboratori è calcolata come rapporto tra lo scarto quadratico medio di tutte le valutazioni effettuate e la loro media aritmetica (coefficiente di variazione)², che può assumere un valore tra 0 e 1 (0 nel caso di valutazioni non differenziate, sia positive che negative; 1 nel caso di massima differenziazione delle valutazioni).

Una volta calcolato l'indicatore, la valutazione assumerà il seguente risultato:

- 0% per valori dell'indicatore compresi tra 0 e 0.05
- 50% per valori dell'indicatore compresi tra > 0.05 e 0.09
- 80% per valori dell'indicatore compresi tra > 0.09 e 0.15
- 100% per valori dell'indicatore compresi tra > 0.15 e 1

$$^2 \text{ Coefficiente di variazione} = \text{RSD} = \frac{\sigma_x}{\mu}$$

$$\text{dove } \sigma_x = \sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \mu)^2} \text{ è la deviazione standard}$$

$$\text{e dove } \mu = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n x_i \text{ è la media aritmetica}$$

4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE AI FINI DELLA CORRETTEZZA VALUTATIVA E RICHIAMI ALLA VALUTAZIONE

Nelle fasi di misurazione e di valutazione, il valutatore può discostarsi dagli esiti delle misurazioni oggettive dei fattori valutativi, previa adeguata motivazione, quando il raggiungimento degli obiettivi sia stato condizionato dalla presenza:

- a) di variabili **esogene** oggettive non controllabili dall'Agenzia;
- b) di variabili **endogene** oggettive non controllabili dall'Agenzia;
- c) di un alto grado di "innovatività" ed incertezza dell'area dei servizi presidiata dalla struttura di riferimento, atto a giustificare una misurazione meno meccanicistica.

Nel caso di valutazione contestata dal valutato, questi può ricorrere entro 10 (dieci) giorni ad una valutazione di seconda istanza.

La valutazione di prima istanza è effettuata dal dirigente o direttore cui il dipendente è assegnato.

La valutazione di seconda istanza è effettuata dal dirigente/direttore sovra-ordinato al valutatore di prima istanza, ovvero, nel caso che questi sia il DG, dall'OIV.

In particolare, l'OIV:

- esercita funzioni di valutatore di seconda istanza per la verifica e il giudizio complessivo annuale della performance dei Direttori (DA, DS, Direttori di Dipartimento, Direttori di Centro)
- nel caso di contestazione della valutazione da parte del restante personale dipendente, esercita funzioni di verifica della valutazione di seconda istanza limitatamente agli aspetti metodologici e procedurali seguiti dal valutatore.

5. RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

Il raccordo con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio

Il ciclo di gestione della performance tende alla coerenza con i contenuti e con il ciclo della **programmazione finanziaria e del bilancio** (art. 4, comma 1, del decreto). Inoltre, l'Arpacal ha in fase di sviluppo e di incremento la contestualizzazione con il bilancio di previsione di una linea di coerenza con il sistema di obiettivi ed indicatori adottati dall'agenzia ai sensi del d.lgs. n. 150/2009.

Infine, e per assicurare la coerenza dei documenti relativi al ciclo della *performance* anche con le previsioni contenute in altri strumenti di pianificazione/programmazione esistenti all'interno dell'agenzia, atti di indirizzo, documenti di visione strategica pluriennale, si ritiene utile realizzare un richiamo ai **sistemi di controllo strategico e di gestione per** l'importanza dell'utilizzazione dei flussi informativi derivanti da tali sistemi ai fini dell'alimentazione informativa del ciclo di gestione della *performance*. È necessario che esso sia il più possibile integrato con gli altri sistemi di controllo per assicurare un'adeguata sinergia fra le varie attività, soprattutto nella parte riguardante il monitoraggio dei risultati.

Modalità operative da adottare, a tale scopo,

- allineamento temporale fra i vari sistemi di controllo, compatibilmente con le specifiche esigenze;
- utilizzo sinergico dei sistemi informativi di supporto;
- collaborazione fra i vari soggetti interessati.

Per quanto concerne le procedure, attualmente si ha:

1. La definizione e assegnazione degli obiettivi che l'agenzia intende raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori ed il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse, ciò si realizza principalmente con gli strumenti di programmazione di cui alle fasi della stesura del piano delle attività e con il ciclo della performance a regime.
2. La programmazione di ogni obiettivo strategico non specifica attualmente, in maniera sintetica e indicativa, le specifiche risorse finanziarie complessivamente destinate al suo raggiungimento, ma i riferimenti economici destinati alle strutture Direttoriali. Analogamente, per ciascun obiettivo operativo, accanto all'identificazione delle azioni da porre in essere, con la relativa tempistica, e alla definizione delle responsabilità organizzative, non specifica una quantificazione specifica delle risorse economiche, ma si conoscono i dati sulle risorse umane e strumentali disponibili.

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





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

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

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

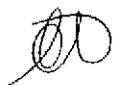
D'altro canto, la normativa nazionale e le sue modalità di applicazione in ambito regionale in materia di personale sono state soggette a ripetute ridefinizioni, e ancora oggi, imponendo procedure di approvazione regionale alle scelte dell'Agenzia, determinato una impossibilità di controllo quanto meno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



6. GARANZIA DELLA TRASPARENZA

Al fine di favorire forme diffuse di controllo interno ed esterno, anche da parte del cittadino, l'Agenzia garantisce la trasparenza attraverso informazioni:

-comprensibili e quindi immediate;



- selezionate e quindi informazioni chiave;
- utilizzabili e quindi informazioni con accesso facile per aree di interesse.

La sezione TRASPARENZA presente sul sito web istituzionale, che oggi assicura la trasparenza amministrativa, assicurerà anche la trasparenza della performance organizzativa contenendo tutte le informazioni riguardanti:

- L'ORGANIZZAZIONE;
- il PIANO TRIENNALE DELLA PERFORMANCE;
- la RELAZIONE ANNUALE SULLA PERFORMANCE;
- i dati sulla PREMIALITA'.

La trasparenza dei documenti

Al fine di assicurare la massima trasparenza del ciclo di gestione della *performance*, vi sono due condizioni necessarie che le amministrazioni sono chiamate a garantire. In primo luogo, ciascun documento (Sistema e Piano) deve essere accessibile a tutti gli *stakeholder* interni ed esterni di riferimento (utenti, fornitori, cittadini, associazioni di categoria, associazioni sindacali, associazioni dei cittadini ecc.). L'accessibilità passa necessariamente attraverso la pubblicazione del documento nella Sezione "Trasparenza, valutazione e merito" del sito istituzionale, ma non si esaurisce con essa. Le linee guida specifiche sulla trasparenza sono esposte nella delibera n. 105/2010, recentemente integrata dalla delibera n. 2/2012, alle quali si rinvia.

Il secondo aspetto qualificante sotto il profilo della leggibilità è costituito dalle caratteristiche di linguaggio e formattazione del documento. Le amministrazioni devono adottare un'adeguata differenziazione del linguaggio tra le sezioni maggiormente divulgative rispetto a quelle di maggior dettaglio, prestando una cura particolare anche allo stile di formattazione del documento. Da questo punto di vista, pratiche da evitare risultano, invece, l'assenza di un indice e relative numerazioni di pagina, nonché l'utilizzo, nelle sezioni maggiormente divulgative, di uno stile troppo burocratico e con elevato utilizzo di rinvii ad altri documenti o ad altre sezioni del documento stesso.

La leggibilità del documento, inoltre, viene considerevolmente aumentata quando l'amministrazione riesce a bilanciare adeguatamente i contenuti del corpo del testo e gli allegati. In particolare, è consigliabile inserire come allegati gli elementi di maggior dettaglio: ad esempio, per i Piani, le schede contenenti gli obiettivi individuali del personale dirigente.

Rafforzamento delle capacità interne per una corretta attuazione del ciclo di gestione della performance

Una corretta attuazione del ciclo di gestione della *performance* richiede che ci siano adeguate conoscenze e capacità e che esse siano diffuse all'interno di tutta l'amministrazione e non limitate solamente agli OIV o alle strutture di controllo interno. Saranno attivate iniziative specifiche in tal senso: tavoli di lavoro con altri enti, formazione sia tradizionale che attraverso modalità innovative (*e-learning*, predisposizione di test e simulazioni, anche in via telematica), nonché pubblicazioni illustrative e divulgative.

~ ~ ~ ~ ~

