



Regione Calabria

ARPACAL

Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente della Calabria



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

(Adottato con Deliberazione Commissario n. 395 del 15 giugno 2016)

INDICE

PREMESSA

1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

1.1 Caratteristiche distintive di Arpacal

1.1.1 Funzioni e attività

1.1.2 Livelli di complessità

1.1.3 Strutture dell'Agenzia

1.2 Il processo di misurazione e valutazione della performance

2. DESCRIZIONE DEL PROCESSO

2.1 Definizione e assegnazione degli obiettivi

2.1.1 Piano e Albero della performance

2.1.2 Definizione degli obiettivi triennali ed annuali – indicatori e *target*

2.2 Misurazione e valutazione della performance organizzativa

2.3 Misurazione e valutazione della performance individuale

2.3.1 Fattori di valutazione

2.3.2 Fattore “competenze e comportamenti professionali e organizzativi”

2.3.3 Modalità di attribuzione del punteggio

2.4 Sistema premiante

2.4.1 Correlazione punteggio-premio

2.5 Garanzia della trasparenza

3. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE AI FINI DELLA VERIFICA DELLA CORRETTEZZA VALUTATIVA

4. ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

ALLEGATI:

1. Scheda assegnazione obiettivi dirigenti
2. Scheda assegnazione obiettivi personale non dirigente
3. Relazione ai fini della valutazione della performance individuale dirigenti
4. Relazione ai fini della valutazione della performance individuale personale non dirigente titolare di PO
5. Scheda valutazione dirigenti
6. Scheda valutazione comparto cat. D/DS con incarico di PO
7. Scheda valutazione comparto cat. D/DS
8. Scheda valutazione comparto cat. C
9. Scheda valutazione comparto cat. A/B/BS



PREMESSA

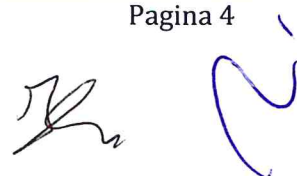
Il D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150, recante *“Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”* opera una riforma organica del rapporto di lavoro dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche, intervenendo soprattutto in materia di valutazione delle strutture e del personale e di valorizzazione del merito.

Il Decreto ha introdotto la nozione di **“Performance”**, quale *“contributo inteso come risultato che un’entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione, ..) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell’amministrazione e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l’organizzazione è stata costituita”*, con riferimento all’amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, prevedendo (art. 3) che la misurazione e la valutazione della performance – che ogni amministrazione è tenuta ad assicurare – siano finalizzate al *“miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l’erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguimento”*.

In tale ambito il **“Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance”** rappresenta l’insieme, coerente ed esaustivo, delle metodologie, modalità, azioni che hanno ad oggetto la misurazione e valutazione della performance, ossia le “regole del gioco” che l’amministrazione definisce ai fini dell’implementazione del **“Ciclo di gestione della performance”**, quale strumento di base su cui impostare la programmazione, la definizione e l’attribuzione degli obiettivi, il loro monitoraggio, la misurazione e la valutazione della performance organizzativa ed individuale, l’utilizzo dei sistemi premianti e la rendicontazione interna ed esterna dei risultati raggiunti dall’amministrazione (art. 4 D.Lgs. n. 150/09).

Il presente documento disciplina il **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance** (di seguito **SMVP**) dell’Agenzia Regionale per la Protezione dell’Ambiente della Calabria (di seguito Arpacal), sulla base dei principi contenuti nel D.Lgs. n. 150/09, nella L.R. 3 febbraio 2012 n. 3, recante *“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”*, ed in attuazione dell’art. 10, comma 1, del Regolamento della Regione Calabria n.1/2014, recante

“Sistema di Misurazione e valutazione della Performance (SMiVaP) della Regione Calabria”, che prevede: “Gli enti strumentali della Regione attivano un proprio ciclo di gestione della performance, approvano un proprio Piano della Performance e, a conclusione del ciclo annuale, la Relazione sulla performance”.

Handwritten signature and initials in blue ink, located at the bottom right of the page.

1. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

1.1 CARATTERISTICHE DISTINTIVE DI ARPACAL

L'Arpacal, istituita con la L.R. n. 20/1999, successivamente modificata e/o integrata dalle LL.RR. n. 22/2010 e n. 24/2013, è un ente strumentale della Regione Calabria, che *“... opera per la tutela, 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»* (art. 1, comma 2).

1.1.1 FUNZIONI E ATTIVITA'

Le funzioni dell'Agenzia sono elencate all'art. 7 della Legge istitutiva e comprendono:

Attività di controllo:

- eseguite mediante campionamenti, misure, analisi di laboratorio, elaborazioni e valutazioni, documentazioni tecniche connesse all'esercizio delle funzioni di protezione ambientale o attraverso specifiche campagne, al fine di elaborare proposte nell'ambito delle rispettive competenze della Regione, Province e Comuni, in tema di rifiuti;
- finalizzate all'individuazione delle discariche abusive esistenti nel territorio regionale;
- connesse all'uso pacifico dell'energia nucleare e in materia di protezione delle radiazioni;
- per apprestare un'adeguata tutela contro i rischi di radiazioni ionizzanti;
- specificatamente rivolte alla salvaguardia dell'ambiente marino e costiero.

I controlli ambientali, rispondono alle esigenze di accertare il rispetto delle prescrizioni e degli adempimenti richiesti dalla legislazione e dai regolamenti e, in caso di inadempienza o accertata non conformità, di promuovere adeguate azioni di sostegno per il raggiungimento della conformità richiesta, attraverso provvedimenti di carattere amministrativo e/o un'adeguata azione deterrente e sanzionatoria che consenta di identificare e circoscrivere i fenomeni d'irregolarità e illeciti. Le possibili conseguenze amministrative o penali, derivanti dalle attività di controllo, impongono che siano garantite la qualità dei dati, dei metodi, delle procedure e delle strutture a loro dedicate.

Compiti di supporto tecnico-scientifico nei confronti delle altre Amministrazioni pubbliche:

- nell'ambito delle attività istruttorie connesse all'approvazione di progetti e al rilascio di autorizzazioni in materia ambientale;
- finalizzati all'elaborazione di atti di pianificazione e programmazione e di interventi destinati alla tutela ed al recupero dell'ambiente;
- per la valutazione di impatto ambientale e per il controllo di gestione delle infrastrutture ambientali;

- per la messa in sicurezza e bonifica per quei siti, macchine ed impianti tecnologici che presentano caratteristiche di pericolo, in particolare di incidente rilevante;
- nell'esercizio delle funzioni inerenti la promozione dell'azione di risarcimento del danno ambientale;
- per gli interventi di protezione civile e ambientale nei casi di emergenza, per gli aspetti di competenza, tenuto conto di apposite convenzioni stipulate con la Regione;
- in tema di rischi di incidenti rilevanti connessi ad attività produttive.

Attività di **ricerca, indagine e studio** che si sostanziano:

- nello svolgimento di compiti di indagine conoscitiva in ordine alla costituzione della mappa dei rischi della Regione;
- nel collaborare, con le proprie strutture alle ricerche, studi ed indagini nell'attività di prevenzione, riguardo la protezione civile;
- nella realizzazione, anche in collaborazione con altri organismi ed istituti operanti nel settore, di iniziative di ricerca applicata sui fenomeni dell'inquinamento e della meteoroclimatologia, sulle condizioni generali dell'ambiente e di rischio per l'ambiente e per i cittadini, sulla forma di tutela degli ecosistemi;
- nello svolgere attività di studio, ricerca dell'ambiente marino e costiero.

Compiti di **informazione, educazione e formazione ambientale**:

- attraverso previsioni ed elaborazioni meteoroclimatiche e radar meteorologiche;
- per favorire iniziative di ecogestione in imprese pubbliche e private attraverso accordi di programma con le Associazioni di categoria che le rappresentano, al fine di promuovere comuni iniziative di analisi degli impatti di singoli comparti produttivi, sperimentazioni sia a livello impiantistico che organizzativo ed attività di formazione;
- per la promozione, nei confronti delle Amministrazioni Pubbliche, della ricerca e della diffusione di tecnologie ecologicamente compatibili, di prodotti e sistemi di produzione a ridotto impatto ambientale;
- relativi all'elaborazione di dati ed informazioni di interesse ambientale finalizzati alla prevenzione, anche mediante programmi di divulgazione e formazione tecnico-scientifica, nonché per fornire il necessario supporto alla redazione di periodiche relazioni sullo stato dell'ambiente della Calabria, prevedendo, nei limiti dei costi di gestione, l'attivazione di una banca dati.

In base alla legge istitutiva l'Arpacal svolge, inoltre, **ulteriori attività**:

- si confronta con le Province al fine di esprimere proprio parere non vincolante riguardo le proposte avanzate dai Comuni relativamente alla pianificazione regionale;
- formula agli Enti ed organi competenti i pareri tecnici concernenti interventi per la tutela e il recupero dell'ambiente, privilegiando gli aspetti che plusvalorizzano le connotazioni socio-turistiche del territorio calabrese;



- garantisce, attraverso le proprie strutture, l'esecuzione delle attività analitiche e l'erogazione di ogni altra prestazione in materia di prevenzione e di controllo ambientale richiesta dalle Amministrazioni pubbliche, per lo svolgimento dei rispettivi compiti istituzionali, o dall'Autorità giudiziaria per l'esercizio dell'azione penale.

1.1.2 LIVELLI DI COMPLESSITA'

L'Agenzia, proprio per le molteplici funzioni cui è preposta, è caratterizzata da diversi livelli di complessità.

➤ Complessità strategica

I contenuti del mandato istituzionale dell'Arpacal (art. 7 Legge istitutiva) sopra riassunti possono essere ricondotti a due principali campi di intervento, funzionali alla tutela dell'ambiente:

- ❖ **Conoscenza dello stato dell'ambiente** (in termini di qualità delle componenti ambientali: acqua, aria, suolo, sottosuolo) e delle principali pressioni che agiscono su di esso;
- ❖ **Prevenzione**, quale valutazione preventiva delle ricadute sull'ambiente delle attività antropiche.

La funzione della conoscenza comprende tutte le attività primarie per matrice ambientale, ovvero le attività di controllo, vigilanza, monitoraggio, organizzazione di base dati e reporting (sia matriciale che di sintesi) che sono direttamente riconducibili a normative ambientali specifiche sulle varie matrici ambientali (acqua, aria, agenti fisici, suolo, rifiuti).

La funzione della prevenzione contiene invece tutte le attività tecniche necessarie per l'emissione di pareri ambientali di supporto alle Autorità di riferimento finalizzate alle autorizzazioni di attività con incidenza ambientale, il supporto tecnico nelle istruttorie di procedimenti/processi di VIA, VAS, IPPC, VI, AUA e, infine, tutte le attività in campo ambientale connesse alla tutela della salute.

A **supporto e complemento** delle attività sinora menzionate e in modo concorrente **in entrambe le funzioni di tutela ambientale**, l'Agenzia promuove e diffonde sistemi di gestione della qualità e dell'ambiente, strumenti di comunicazione ambientale, nonché progetti di ricerca e sviluppo in materia ambientale ed attua al proprio interno una gestione orientata all'innovazione organizzativa e manageriale anche attraverso l'ottimizzazione continua degli aspetti logistici e funzionali e l'informatizzazione.

L'attività dell'Agenzia viene, nel presente documento, analogamente a quanto avviene in varie Agenzie per la Protezione ambientale in Italia, organizzata secondo le funzioni di tutela ambientale sinora esaminate e suddivisa in sei aree strategiche, che rappresentano le "prospettive" in cui vengono idealmente scomposti il mandato istituzionale e la *mission* e



che vengono definite ed articolate secondo il criterio dell'*outcome*, cioè sulla base del principio secondo il quale è opportuno rendere immediatamente intellegibile agli stakeholders la finalizzazione delle attività/funzioni dell'Agenzia rispetto ai loro bisogni e alle loro aspettative.

Nella tabella che segue vengono sintetizzate tali aree strategiche, alle quali si collegano la totalità dei processi svolti dall'Agenzia in relazione ai compiti (linee di attività) ad essa assegnati dalla legge istitutiva:

FUNZIONI DI TUTELA AMBIENTALE		AREA STRATEGICA
Conoscenza ambientale	1	Controlli/vigilanza
	2	Monitoraggi
	3	Informazione ambientale
Prevenzione	4	Supporto alla prevenzione primaria
	5	Valutazione ambientale
Supporto funzioni primarie	6	Innovazione organizzativa e manageriale

➤ **Complessità organizzativa**

Quanto appena rappresentato è indicativo della complessità strategica delle funzioni istituzionali cui l'Agenzia è preposta ed alla quale è inevitabilmente correlata la complessità organizzativa.

Caratteristica peculiare di Arpacal è infatti la distribuzione sull'intero territorio regionale delle proprie strutture.

L'Agenzia ha una **Struttura centrale**, localizzata a Catanzaro Lido, in cui sono ubicate:

- Direzione Generale
- Direzione Amministrativa
- Direzione Scientifica

Il Direttore Generale è il rappresentante legale dell'Arpacal ed esercita tutti i poteri di direzione e di gestione in raccordo con il Direttore Amministrativo ed il Direttore Scientifico; assicura l'attuazione degli indirizzi programmatici regionali ed il raccordo con la Giunta regionale; garantisce il controllo di gestione e la verifica della qualità dei servizi prestati dall'Arpacal.

L'Agenzia ha, inoltre, una **Struttura periferica**, articolata in sedi provinciali denominate Dipartimenti provinciali, così distribuiti sul territorio:

- Dipartimento provinciale di Catanzaro
- Dipartimento provinciale di Cosenza
- Dipartimento provinciale di Crotone



- Dipartimento provinciale di Reggio Calabria
- Dipartimento provinciale di Vibo Valentia

Sono, inoltre, presenti, i seguenti **Centri Specializzati di livello regionale**, con specifiche funzioni nelle materie di competenza:

- Centro Funzionale Decentrato - CFD Multirischi
- Centro Network Sostenibilità Ambientale e Territoriale - SATNet
- Centro di Epidemiologia Regionale Ambientale – CERA
- Centro Geologia e Amianto
- Centro di riferimento Regionale per la Radioattività ambientale – CRR

In base al Regolamento di Organizzazione, tali strutture si distinguono, secondo un criterio di collegamento gerarchico-funzionale, in strutture dirigenziali apicali, strutture dirigenziali complesse, strutture dirigenziali semplici e strutture non dirigenziali.

➤ **Pluralismo interno**

Arpacal è un ente tecnico-scientifico caratterizzato, in relazione ai diversi ambiti di complessità sopra evidenziati, dalla presenza di diversi gruppi professionali a seconda delle diverse linee di attività. Ciò determina tra le risorse umane interne:

- diversità di background
- diversità di funzione
- diversità cognitiva.

Tali diversità implicano, nella predisposizione del Piano della Performance, uno sforzo ulteriore finalizzato alla ricerca di condivise scelte strategiche e di una univoca interpretazione della performance.

I ruoli della dirigenza si caratterizzano per la presenza di un'Area Sanitaria, suddivisa in Dirigenza Sanitaria Medica e Dirigenza Sanitaria non Medica (Biologi Chimici e Fisici) e di un'Area PTA, suddivisa in Dirigenza Professionale, Tecnica ed Amministrativa. Infine, quale ruolo peculiare codificato dal CCNL per le Arpa, è da segnalare quello del Dirigente Ambientale, figura attualmente assente in Arpacal.

In sintesi, i ruoli dirigenziali dell'Agenzia possono così schematizzarsi:

RUOLI DIRIGENZIALI			
Area Sanitaria		Area PTA	
Dirigenza Medica		Dirigenza Professionale	Dirigenza Ambientale
Dirigenza non Medica	Dirigenti Biologi	Dirigenza Tecnica	
	Dirigenti Chimici	Dirigenza Amministrativa	
	Dirigenti Fisici		

Questo elevato grado di pluralismo interno, determinato dalla diversità dei ruoli presenti, è una tipica peculiarità delle Arpa, assolutamente singolare nel panorama delle pubbliche amministrazioni, che impone di conseguenza la ricerca di modelli organizzativi di performance originali e difficilmente omologabili.

➤ **Pluralismo esterno**

Tra i diversi soggetti esterni legittimati ad intervenire con un ruolo attivo nella definizione ed implementazione della strategia dell'Arpacal primo fra tutti è certamente la **Regione Calabria** che, oltre ad essere l'Ente controllore e principale finanziatore dell'Agenzia, rappresenta un fondamentale portatore di interessi.

In particolare, la maggiore interazione funzionale è con il Dipartimento Ambiente e Territorio (per il suo ruolo di Dipartimento vigilante dell'Agenzia), con il Dipartimento Bilancio, Finanze, Patrimonio e Società Partecipate (per le peculiari funzioni di controllo degli strumenti di bilancio) e con il Dipartimento Tutela della Salute e Politiche Sanitarie (per la diretta promanazione del fondo di funzionamento ordinario dell'Agenzia dal fondo sanitario regionale, quale quota percentuale dello stesso a tutt'oggi attestato allo 0,47%, pari a circa 15 milioni di Euro).

Altri importanti stakeholders sono:

- **Enti locali**, e in particolare:
 - Province
 - Comuni
- **Aziende Sanitarie Provinciali (ASP)**
- **Autorità giudiziaria e forze dell'ordine**
- **Imprese**
- **Associazioni ambientaliste**
- **Associazioni di categoria**
- **Cittadini**

L'Arpacal fa, inoltre, parte del **Sistema delle Agenzie Ambientali**, composto dall'ISPRA (Istituto Superiore per la Prevenzione e la Ricerca Ambientale), che lo coordina, e dalle Agenzie Regionali (ARPA) e Provinciali (APPA, solo per Trento e Bolzano). Si tratta di un vero e proprio sistema federale che coniuga conoscenza diretta del territorio e dei problemi ambientali locali con le politiche nazionali di prevenzione e protezione dell'ambiente, così da diventare punto di riferimento, tanto istituzionale quanto tecnico-scientifico, per l'intero Paese. In tale ambito il Direttore Generale rappresenta l'Arpacal nell'ambito del Consiglio Federale ed interviene, in rappresentanza dell'Agenzia ambientale calabrese, quale componente di ASSOARPA.

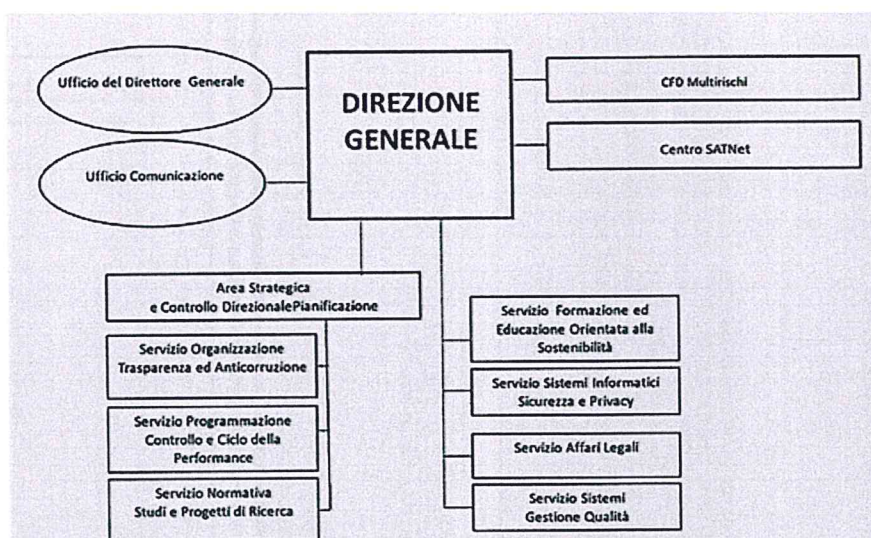
Da evidenziare, al riguardo, che è in fase di definitiva approvazione la proposta di legge di *"Istituzione del Sistema nazionale a rete per la protezione dell'ambiente e disciplina*

dell'Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale". Di tale <Sistema nazionale>, che ha tra le sue funzioni anche quella di "... *valutazione comparativa di modelli e strutture organizzative, di funzioni e servizi erogati, di sistemi di misurazione e valutazione delle prestazioni, quale attività di confronto finalizzato al raggiungimento di migliori livelli prestazionali mediante la definizione di idonei indicatori e il loro periodico aggiornamento, ivi inclusa la redazione di un rapporto annuale di valutazione comparativa dell'intero Sistema nazionale*", faranno parte appunto l'ISPRA e le agenzie regionali e delle province autonome di Trento e di Bolzano per la protezione dell'ambiente.

1.1.3 STRUTTURE DELL'AGENZIA

In base al Regolamento di Organizzazione, approvato con D.G.R. n. 504 del 30/12/2013, le strutture delle Direzioni e dei Dipartimenti provinciali dell'Arpacal, nel cui ambito devono essere chiaramente individuati i soggetti/strutture responsabili per ogni fase del processo di misurazione e valutazione della performance, sono quelle risultanti dai sotto riportati organigrammi:

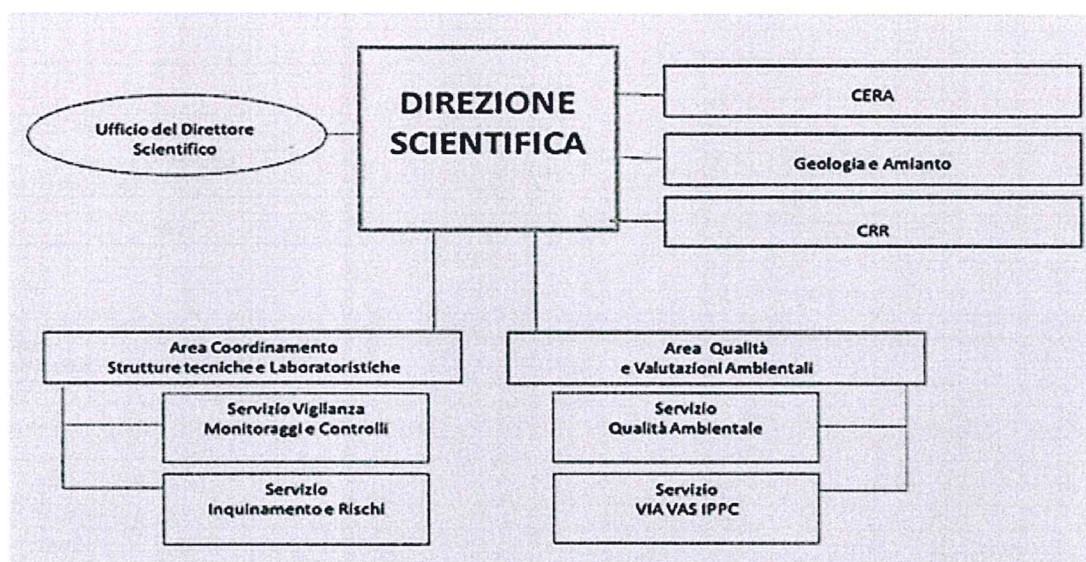
a) **Organigramma Direzione Generale**



b) **Organigramma Direzione Amministrativa**

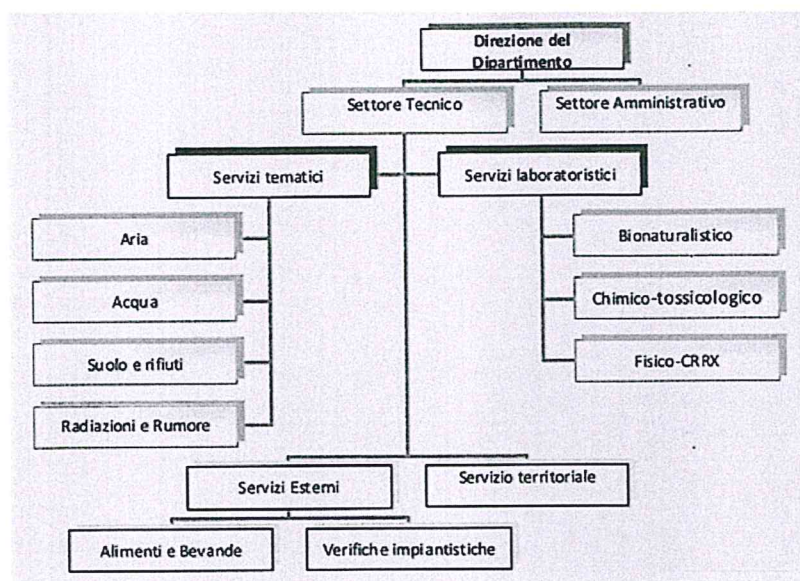


c) **Organigramma Direzione Scientifica**



[Firma]

d) **Organigramma Dipartimenti Provinciali**



1.2 IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il **processo di misurazione e valutazione della performance** si esplica attraverso una serie di fasi che concorrono nel loro insieme a dar vita al **ciclo di gestione della performance**, che, ai sensi dell'art. 4 del D.Lgs. n. 150/09, consiste in:

1. Definizione e assegnazione degli obiettivi, indicatori e *target*;
2. Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
3. Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
4. Misurazione e valutazione della performance, organizzativa ed individuale;
5. Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
6. Rendicontazione dei risultati.

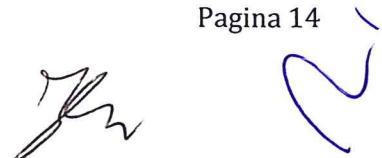
Il processo è articolato in modo da garantire due elementi fondamentali:

1. la massima chiarezza delle funzioni e delle responsabilità dei soggetti (o strutture) legittimati ad avere un ruolo attivo nel processo di misurazione e valutazione della performance;
2. il coordinamento della pluralità dei soggetti con tale ruolo.

Di seguito è descritto il processo relativo al ciclo di gestione della performance dell'anno xxxx con indicazione di fasi, tempi, modalità, soggetti e responsabilità:

FASI	TEMPI	MODALITA'	SOGGETTI E RESPONSABILITA'
FASE 1			
Definizione/rimodulazione delle linee di attività collegate alle aree strategiche e dei relativi obiettivi strategici¹	Ottobre/Novembre xxxx-1	Riunioni del Direttore Generale con il Direttore Amministrativo e il Direttore Scientifico, i Direttori dei Dipartimenti Provinciali e dei Centri Specializzati di livello regionale, il Dirigente del Servizio Programmazione Controllo e Ciclo della Performance e il Dirigente del Servizio Contabilità e Bilancio.	Il Direttore Generale definisce, confrontandosi con DA, DS e Dirigenti di SC e con il supporto tecnico della STP, le linee di attività collegate alle Aree Strategiche e gli obiettivi strategici sia su base triennale che su base annuale. Il Servizio Programmazione ed il Servizio Contabilità supportano in modo integrato rispettivamente con dati programmatici e con dati economico-finanziari.
FASE 2			
Definizione degli obiettivi operativi, dei valori attesi di risultato, delle risorse necessarie e dei rispettivi indicatori	Novembre Dicembre xxxx-1	Riunioni del Direttore Generale con il Direttore Amministrativo e il Direttore Scientifico, i Direttori dei Dipartimenti Provinciali e dei Centri Specializzati di livello regionale, il Dirigente del Servizio Programmazione Controllo e Ciclo della Performance e il Dirigente del Servizio Contabilità e Bilancio.	Il Direttore Generale, il Direttore Scientifico, il Direttore Amministrativo, i Direttori dei Dipartimenti Provinciali e dei Centri Specializzati di livello regionale, con il supporto del Servizio Programmazione e del Servizio Contabilità, declinano gli obiettivi strategici definiti nella Fase 1 in obiettivi operativi tenendo conto delle risorse disponibili. L'OIV, con il supporto del Servizio Programmazione e della STP, monitora il funzionamento complessivo del sistema e la sua corretta applicazione nella definizione di obiettivi, indicatori e <i>target</i> .
FASE 3			
Redazione e approvazione del Piano della Performance e assegnazione degli obiettivi	Dicembre xxxx-1/ Gennaio xxxx	Incontri Direttore Generale, Dirigente del Servizio Programmazione e STP. Assegnazione formale degli obiettivi attraverso apposite schede differenziate in funzione della tipologia delle strutture e dei livelli.	Il Servizio Programmazione Controllo e Ciclo della Performance, con il supporto della STP, redige il Piano della Performance. Il Direttore Generale approva il Piano della Performance con atto deliberativo. Il Direttore Generale assegna gli obiettivi di performance organizzativa e individuale indicandone i criteri di valutazione a: • Direttore Amministrativo e

¹ Tale fase è diretta promanazione degli indirizzi fissati dall'Agenzia con il Piano Annuale delle Attività, tenuto conto del Piano della Performance della Regione Calabria.



			Scientifico • Direttori dei Dipartimenti Provinciali • Direttori dei Centri Specializzati di livello regionale • Dirigenti alle dirette dipendenze della Direzione Generale Tutti i predetti Dirigenti assegnano gli obiettivi di performance organizzativa e individuale ai Dirigenti e al personale afferente alle proprie strutture nonché al personale di diretta collaborazione.
FASE 4			
Monitoraggio in corso di esercizio e attuazione di eventuali interventi correttivi	Trimestrale per la dimensione delle attività e dei servizi erogati e per la dimensione economico-finanziaria Annuale per le altre dimensioni	Il Servizio Programmazione si rapporta con i Dirigenti delle diverse strutture per la valutazione degli scostamenti rispetto al programmato e la definizione di eventuali interventi correttivi, predisponendo, se necessario, opportuni <i>report</i> di monitoraggio.	Il DG, con il supporto di DS, DA, Dirigente del Servizio Programmazione e STP, si confronta con i Direttori di SC sul grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e di struttura e sui relativi scostamenti rispetto al programmato. I Direttori di SC si confrontano con i dirigenti a loro assegnati. I Dirigenti si confrontano con il personale a loro assegnato. L'OIV, con il supporto della STP, presidia, in maniera integrata e sistemica, il processo <i>in itinere</i> .
FASE 5			
Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale	Aprile/Maggio o xxxx+1	Misurazione e valutazione della performance annuale organizzativa ed individuale.	I Dirigenti provvedono alla misurazione e valutazione della performance individuale del personale assegnato alle proprie strutture. DA, DS e Direttori di SC provvedono alla misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale dei dirigenti delle strutture loro afferenti e del personale di diretta collaborazione. Il DG, con il supporto del Servizio Programmazione e della STP, provvede alla misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale di DA, DS e Dirigenti di SC. Il Servizio Programmazione e la STP supportano – ove richiesto – la misurazione della performance organizzativa e individuale del

			Direttore Generale. La Giunta Regionale, sulla base della proposta dell'OIV, valuta il Direttore Generale. L'OIV garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione e garantisce il rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità.
FASE 6			
Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito	Maggio xxxx+1	Definizione dell'elenco dei soggetti valutati.	La STP definisce l'elenco dei soggetti valutati. L'Area Gestione e Sviluppo Risorse Umane applica il sistema premiante. L'OIV garantisce il rispetto di quanto previsto dal D.Lgs. 150/09, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi e dai regolamenti interni all'amministrazione nell'attribuzione dei premi.
FASE 7			
Rendicontazione dei risultati e assicurazione della trasparenza	Giugno xxxx+1	Redazione della Relazione annuale sulla performance. Pubblicazione della Relazione annuale sulla performance sul sito web.	Il Servizio Programmazione, con il supporto della STP, redige la Relazione annuale sulla Performance. Il DG approva la Relazione annuale sulla Performance e la trasmette formalmente all'OIV. L'OIV valida la Relazione annuale sulla Performance. L'Ufficio Comunicazione cura la pubblicazione nella Sezione Amministrazione Trasparente (<i>link</i> Performance) della Relazione annuale sulla Performance.

2. DESCRIZIONE DEL PROCESSO

2.1 DEFINIZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

2.1.1 PIANO E ALBERO DELLA PERFORMANCE

La Legge Istitutiva dell'Arpacal affida al Direttore Generale i poteri di gestione, amministrazione e rappresentanza legale dell'Agenzia e la responsabilità delle attività e del raggiungimento degli obiettivi fissati dalla stessa Legge e dalla Giunta Regionale.

Il Direttore Generale, sulla base degli obiettivi delineati con il Piano delle Attività nonché degli eventuali indirizzi e direttive impartite dalla programmazione regionale in campo ambientale, individua le priorità generali d'azione e stabilisce gli obiettivi strategici pluriennali dell'Agenzia, nonché la loro declinazione in obiettivi annuali, elaborando il **Piano della performance**, un documento programmatico triennale in cui, in coerenza con le risorse assegnate, sono definiti gli obiettivi triennali ed annuali dell'Agenzia, il peso degli stessi rispetto al quadro di programmazione complessivo dell'Ente, le strutture coinvolte nel loro raggiungimento, gli indicatori ed i *target* di riferimento.

Il processo di traduzione degli indirizzi e delle strategie in obiettivi triennali e annuali viene realizzato metodologicamente attraverso l'**Albero della performance**, contenuto nel Piano stesso, che rappresenta la mappa logica del legame tra mandato istituzionale, funzioni, aree strategiche e linee di attività dell'Agenzia, con l'intento di rendere immediatamente percepibile agli stakeholders la finalizzazione delle attività dell'amministrazione rispetto ai loro bisogni e aspettative.

Come già illustrato in occasione della descrizione della complessità strategica dell'Agenzia, il mandato istituzionale dell'Arpacal, analogamente alle altre Arpa, può essere sintetizzato nel concetto di Tutela ambientale, articolato nelle due fondamentali funzioni o campi di azione della Conoscenza ambientale (attuata attraverso le aree strategiche *controlli/vigilanza, monitoraggi e informazione ambientale*) e della Prevenzione (attuata attraverso le aree strategiche *supporto alla prevenzione primaria e valutazione ambientale*). Accanto a queste si colloca l'ulteriore area strategica, collegata a funzioni trasversali alle funzioni primarie di tutela ambientale, dell'*innovazione organizzativa e manageriale*, che, in sintesi, comprende la qualità, la formazione, la programmazione, la comunicazione, l'informatizzazione e la gestione amministrativa.

Con l'Albero della performance, si procede, quindi, all'articolazione delle aree strategiche sopra elencate in linee di attività, che rappresentano le estensioni in cui si sviluppa la performance organizzativa dell'Agenzia e rispetto alle quali vengono impostate le attività di programmazione, misurazione e valutazione.



Per ogni linea di attività sarà poi possibile evidenziare i principali processi svolti dall'Agenzia in relazione ai compiti ad essa assegnati dalla Legge Istitutiva.

Nel Piano della Performance devono, inoltre, essere inserite esplicite correlazioni con gli adempimenti, i compiti e le responsabilità previste nel Piano triennale di prevenzione della corruzione e nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.

2.1.2 DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI TRIENNALI ED ANNUALI - INDICATORI E TARGET

La performance organizzativa si sviluppa – come detto - nelle linee di attività e nei relativi processi, in riferimento ai quali vengono elaborati **gli obiettivi triennali e gli obiettivi operativi annuali**, che devono essere:

- rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla *mission* istituzionale ed alle strategie dell'Agenzia;
- specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;
- riferibili ad un arco temporale determinato, di norma annuale per gli obiettivi operativi e triennale per gli obiettivi strategici;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello del sistema agenziale, nonché da comparazioni con le altre Arpa;
- confrontabili con le tendenze della produttività dell'amministrazione con riferimento, se possibile, almeno al periodo precedente;
- correlati alla quantità e qualità delle risorse disponibili.

Agli obiettivi devono essere associati indicatori e *target*, in grado di supportare le attività di misurazione e valutazione della performance. In particolare, è necessario che sia prevista, per gli obiettivi strategici, la misurazione attraverso opportuni indicatori di impatto e, per gli obiettivi operativi, la misurazione attraverso adeguati piani di lavoro e misuratori di realizzazione.

Attraverso il processo di declinazione degli obiettivi, sia nel tempo (dagli obiettivi strategici di lungo periodo a quelli operativi di breve periodo), sia nello spazio (dai livelli organizzativi più elevati dell'amministrazione alle singole unità organizzative ed agli individui), si arriva, secondo una chiara relazione causale e sistemica, agli obiettivi di gruppo e individuali.

Gli **obiettivi** sono assegnati alle varie strutture e al personale attraverso **apposite schede differenziate in funzione della tipologia delle strutture e dei livelli** (allegato n. 1 – Scheda assegnazione obiettivi dirigenti - e allegato n. 2 – Scheda assegnazione obiettivi personale non dirigente).

In ragione della possibile attribuzione di incarichi *ad interim* per i dirigenti ovvero di impegni di lavoro su più strutture per i dipendenti, agli stessi potranno essere assegnati obiettivi ricollegabili a linee di attività afferenti più strutture.

La pesatura degli obiettivi triennali ed annuali viene effettuata nel Piano della Performance, in coerenza con gli indirizzi istituzionali e le strategie agenziali.

2.2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La Performance organizzativa è il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, nell'ambito del Piano della performance, ad una singola struttura o all'organizzazione nel suo complesso, risultante dalla Relazione sulla performance.

La rappresentazione della performance in Arpacal, vista la complessità del contesto sia interno che esterno dell'Agenzia, non può che essere di tipo multidimensionale nel rispetto degli ambiti previsti dagli artt. 8 e 9 del D.Lgs. n. 150/09, come successivamente aggregati in macro-ambiti dalla Delibera CIVIT/ANAC n. 104/2010.

Pertanto, per una più efficace e sintetica rappresentazione delle dinamiche gestionali, il sistema consente la rappresentazione delle dimensioni seguenti:

1. **Dimensione strategica** ovvero la dimensione della strategia e dei relativi obiettivi strategici che l'Amministrazione è chiamata ad identificare sulla base dei compiti assegnati all'Agenzia dalla Legge Istitutiva nonché delle linee di indirizzo della Regione Calabria.
2. **Dimensione delle attività e dei servizi** ovvero l'insieme programmato di attività e servizi che l'Amministrazione mette a disposizione degli utenti e, comunque, della collettività.
3. **Dimensione del sistema complessivo agenziale**, che rappresenta la valutazione dell'impiego delle risorse economiche e finanziarie (dimensione economico-finanziaria), del grado di sviluppo delle competenze e dell'organizzazione (dimensione dello sviluppo e della crescita organizzativa), del grado di miglioramento delle relazioni con gli stakeholders interni ed esterni (dimensione relazionale) e del grado di efficienza ed efficacia dei processi (dimensione dei processi interni).
4. **Dimensione comparativa** (benchmarking), che rappresenta il posizionamento dell'Agenzia in confronto con le altre ARPA.
5. **Dimensione dell'outcome**, che rappresenta l'impatto che le attività dell'Arpacal producono nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni. E' da rilevare che tale dimensione costituisce per le Agenzie ambientali, in quanto enti strumentali delle Regioni, un forte elemento di complessità per la difficoltà di individuare misure tempestive ed attendibili dell'impatto delle prestazioni.



La misurazione e la valutazione della performance organizzativa è svolta nel suo complesso e per le diverse articolazioni organizzative interne al termine dell'anno solare, una volta acquisiti i dati necessari per effettuarla.

Per permettere eventuali azioni correttive ed eventuale rimodulazione degli obiettivi, la misurazione e valutazione è svolta anche su periodi infrannuali e più precisamente con riferimento alle dimensioni economico-finanziaria e dei processi interni su base trimestrale, mentre per le altre dimensioni su base annuale, eccetto la dimensione dell'outcome che può realizzarsi soltanto su base pluriennale.

Le verifiche valutative infrannuali riportano sistematicamente la tracciabilità e l'evidenziazione della eventuale avvenuta ridefinizione degli obiettivi, indicatori e *target*, durante il periodo di riferimento.

2.3 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La misurazione e la valutazione della performance individuale, effettuata secondo quanto previsto dall'art. 9, commi 1 e 2, del D.Lgs. n. 150/09, adeguato al D.Lgs. n. 141/2011 e al D.L. n. 95/2012, persegue i seguenti scopi:

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende – in termini di risultati e comportamenti – dalla singola persona;
- supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance (generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione);
- valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona (supportare l'allineamento);
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;
- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

La misurazione e valutazione della prestazione individuale dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità deve tenere conto dei seguenti aspetti:

1. il collegamento tra performance organizzativa e performance individuale;
2. la valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa;
3. l'individuazione di un numero limitato di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal dirigente, chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'Arpacal, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione;



4. l'individuazione di eventuali obiettivi specifici individuali o collettivi che si rendano utili in considerazione delle peculiarità dell'Agenzia;

5. la valutazione delle competenze professionali e manageriali manifestate. Tali competenze, che sono definite dall'Agenzia secondo le proprie specificità organizzative (V. paragr. 2.3.2), devono comunque essere tali da manifestare una costante capacità del valutato di adeguare i comportamenti e le competenze alle mutevoli condizioni organizzative e gestionali interne all'Agenzia.

Per quanto attiene ai dipendenti, la valutazione concerne il raggiungimento degli obiettivi di gruppo e/o individuali. Questi ultimi devono comunque essere coerenti con gli obiettivi dell'unità organizzativa nella quale si collocano le unità di personale oggetto di valutazione. I principali strumenti del sistema di valutazione della performance individuale – che per i dirigenti ed i titolari di PO è effettuata anche in base alle **relazioni** redatte a tal fine dai valutati (allegati n. 3 e n. 4) - sono la **scheda di valutazione individuale del dirigente** (allegato n. 5) e la **scheda di valutazione individuale del comparto** (allegati nn. 6, 7, 8 e 9), che costituiscono il “luogo” nel quale il processo di valutazione trova la sua collocazione “fisica”.

La tabella che segue sintetizza la catena delle relazioni valutatore-valutato:

Soggetto	Da chi riceve obiettivi	A chi assegna obiettivi	Chi valuta
DG	Regione Calabria (art. 10 R.R. n. 1/2014)	DS e DA	DS e DA
		Dirigenti di SC	Dirigenti di SC
		Dirigenti di SS posti alle dirette dipendenze	Dirigenti di SS posti alle dirette dipendenze
		Incarichi di PO e dipendenti posti alle dirette dipendenze	Incarichi di PO e dipendenti posti alle dirette dipendenze
DA e DS	Direttore Generale	Dirigenti di SC posti alle dirette dipendenze (Aree funzionali)	Dirigenti di SC posti alle dirette dipendenze (Aree funzionali)
		Dirigenti di SS posti alle dirette dipendenze	Dirigenti di SS posti alle dirette dipendenze
		Incarichi di PO e dipendenti posti alle dirette dipendenze	Incarichi di PO e dipendenti posti alle dirette dipendenze
Dirigenti SC	- Direttore Generale - DS o DA (se alle loro dirette dipendenze)	Dirigenti di SS	Dirigenti di SS
		Dirigenti con incarico professionale posti alle dirette dipendenze	Dirigenti con incarico professionale posti alle dirette dipendenze
		Incarichi di PO e dipendenti posti alle dirette dipendenze	Incarichi di PO e dipendenti posti alle dirette dipendenze
Dirigenti SS	- Direttore Generale (se alle sue dirette dipendenze) - DS o DA (se alle loro dirette dipendenze) - Dirigenti di SC sovraordinato	Dirigenti con incarico professionale	Dirigenti con incarico professionale
		Incarichi di PO e dipendenti	Incarichi di PO e dipendenti

2.3.1 FATTORI DI VALUTAZIONE

Nelle tabelle che seguono sono riportati i fattori di valutazione o ambiti che costituiscono oggetto di valutazione del personale dirigente e non dirigente:

A) Personale dirigente e Posizioni Organizzative

Fattore di valutazione		Peso (%)	
		Dirigenti	PO
1a	Performance organizzativa della struttura di appartenenza	30	30
1b	Obiettivi individuali	20	30
2	Capacità di differenziazione delle valutazioni	10	-
3	Competenze e comportamenti professionali e organizzativi	25	25
4	Contributo assicurato alla Performance generale dell'Ente	15	15
TOTALE		100	100

B) Personale non dirigente

Fattore di valutazione		Peso (%)		
		Categoria D/DS	Categoria C	Categoria B/BS/A
1a	Performance organizzativa della struttura di appartenenza	20	15	10
1b	Obiettivi individuali	10	10	-
2	Capacità di differenziazione delle valutazioni	-	-	-
3	Competenze e comportamenti professionali e organizzativi	60	70	85
4	Contributo assicurato alla Performance generale dell'Ente	10	5	5
TOTALE		100	100	100

Il grado di raggiungimento della performance organizzativa (fattore n. 1a) è misurato attraverso la media ponderata degli indicatori afferenti gli obiettivi operativi moltiplicata per il peso che l'obiettivo possiede rispetto alla performance complessiva della struttura coinvolta.

Qualora non siano assegnati obiettivi individuali, il punteggio di cui al fattore n. 1b deve essere sommato al fattore n. 1a. Il peso del fattore "performance organizzativa" verrà quindi a corrispondere alla sommatoria dei due fattori di valutazione n. 1a e n. 1b.

Nei casi di strutture dirigenziali con un solo collaboratore il peso del fattore n. 2 (capacità di differenziazione delle valutazioni) viene inglobato nel fattore n. 3 (competenze e comportamenti professionali e organizzativi).

Il contributo assicurato alla Performance generale dell'Ente (fattore n. 4) è misurato attraverso la media ponderata del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici, quantificata attraverso gli indicatori di impatto, secondo l'incidenza percentuale assegnata a ciascuna Struttura, in relazione alle rispettive competenze, per il raggiungimento dei singoli obiettivi.

2.3.2 FATTORE "COMPETENZE E COMPORTAMENTI PROFESSIONALI E ORGANIZZATIVI"

Il fattore n. 3 (competenze e comportamenti professionali e organizzativi) è diretto a valutare le competenze dimostrate e gli aspetti di natura comportamentale sui quali l'Ente ritiene prioritario orientare l'attenzione del personale. Nell'ambito del fattore sono identificati gli elementi di valutazione riportati nelle tabelle seguenti, rispetto ai quali il Piano della performance individua quelli applicabili per l'anno di riferimento, fino ad un massimo di tre, ed il loro peso, fermo restando il peso complessivo del fattore.

Elementi di dettaglio fattore "Competenze e comportamenti professionali e organizzativi" – Dirigenti	
Elemento di dettaglio	Descrizione
Capacità manageriali	Capacità di perseguire nel migliore dei modi gli obiettivi assegnati anche mediante il monitoraggio dei tempi necessari per il loro raggiungimento. Capacità di decidere in modo adeguato e di individuare le priorità, anche in situazioni critiche e incerte. Capacità di coordinare il personale attraverso una efficace gestione degli strumenti organizzativi.
Valorizzazione delle risorse umane	Capacità di adottare misure volte alla crescita professionale delle risorse umane assegnate al fine di orientarle alla cultura del risultato, dell'innovazione e del miglioramento della qualità dei servizi. Attitudine alla delega delle funzioni, mantenendo il pieno coinvolgimento nell'attività specifica e la responsabilità dei risultati. Capacità di gestire e/o prevenire i conflitti organizzativi.
Grado di cooperazione e capacità di comunicazione interna ed esterna	Adozione di misure volte: -al miglioramento continuo della capacità di rapportarsi con le altre strutture e con i soggetti esterni all'Ente; -al miglioramento della capacità di fornire risposte adeguate alle sollecitazioni provenienti da soggetti esterni; -all'adeguamento delle schede degli obiettivi individuali del personale sottoposto, in base alle segnalazioni di eventuali criticità e/o incoerenze da parte dell'OIV, nell'ambito dei compiti di verifica della coerenza del sistema di misurazione e valutazione della

	performance organizzativa ed individuale.
Complessità organizzativa e innovazione	Capacità di attuare iniziative per il miglioramento della funzionalità e dell'efficienza delle strutture amministrative, anche attraverso la riprogettazione dei processi di lavoro nell'ottica della semplificazione dei procedimenti amministrativi di competenza.
Programmazione nazionale e comunitaria e ciclo di gestione della performance: rispetto dei termini e delle procedure	Rispetto dei target di spesa fissati dai programmi in relazione all'ammontare delle spese certificate. Rispetto dei termini per il monitoraggio degli obiettivi strategici, operativi ed individuali in base alle indicazioni delle competenti strutture di coordinamento e predisposizione delle relazioni periodiche.
Utilizzo e aggiornamento delle conoscenze tecnico-professionali	Capacità di sviluppare la propria professionalità allargando e approfondendo le proprie conoscenze tecnico-professionali.

Elementi di dettaglio fattore "Competenze e comportamenti professionali e organizzativi" – Dipendenti

Elemento di dettaglio	Descrizione
Utilizzo ed aggiornamento delle conoscenze tecnico-professionali	Capacità di sviluppare la propria professionalità allargando ed approfondendo le proprie conoscenze tecnico-professionali.
Capacità propositiva	Capacità di proporre in autonomia soluzioni a problemi di natura organizzativa, gestionale e operativa.
Capacità attuativa	Capacità di portare a compimento gli obiettivi assegnati nel rispetto dei profili quali-quantitativi attesi e dei temi concordati.
Grado di autonomia operativa	Capacità di assolvere alle funzioni ed ai compiti delegati senza il continuo confronto e riferimento con il soggetto delegante.
Capacità di reporting	Capacità di resa del conto sullo stato di attuazione degli obiettivi assegnati.
Capacità di lavorare in gruppo	Capacità di portare a compimento i propri obiettivi intesi quale parte di un complesso più articolato di finalità gestite all'interno della Struttura di riferimento o in collaborazione tra più Strutture.
Flessibilità	Capacità di svolgere funzioni e compiti differenziati attingendo alle proprie competenze ed a quanto acquisito in servizio.
Capacità di relazione	Capacità di relazionarsi in modo adeguato sia con gli utenti interni che con gli interlocutori esterni all'Ente.
Adattabilità al contesto lavorativo	Capacità di inserirsi in contesti lavorativi differenti sia dal punto di vista dei contenuti (evitando tensioni) che del clima organizzativo interno (evitando conflitti).

2.3.3 MODALITA' DI ATTRIBUZIONE DEL PUNTEGGIO

La prestazione, in relazione ai singoli fattori di valutazione illustrati al paragrafo 2.3.1, viene valutata rispetto ad uno standard, coincidente con la prestazione normalmente attesa dalla posizione al fine di produrre risultati corretti.

La valutazione consiste nell'assegnare, per ciascun fattore di valutazione esaminato, un punteggio corrispondente al livello di prestazione resa, secondo i criteri sintetizzati nella tabella seguente:

Grado 1 INADEGUATO Punteggio correlato: non superiore al 50%	Prestazione non rispondente agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti/risultati lontani dagli standard o dalle attese. Ha tenuto comportamenti organizzativi che hanno dato luogo a performance insoddisfacenti.
Grado 2 MIGLIORABILE Punteggio correlato: dal 51% al 60%	Prestazione rispondente solo in parte agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti/risultati vicini agli standard o alle attese. Ha tenuto comportamenti organizzativi che hanno dato luogo a performance che necessitano di miglioramento.
Grado 3 ADEGUATO Punteggio correlato: dal 61% al 80%	Prestazione mediamente in linea con gli standard o le attese. Manifestazione di comportamenti/risultati mediamente soddisfacenti. Ha tenuto comportamenti organizzativi che hanno dato luogo a performance di livello adeguato.
Grado 4 BUONO Punteggio correlato: dal 81% al 90%	Prestazione mediamente superiore agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti/risultati stabilmente soddisfacenti. Ha tenuto comportamenti organizzativi che hanno dato luogo a performance di buon livello.
Grado 5 ECCELLENTE Punteggio correlato: dal 91% al 100%	Prestazione ampiamente superiore agli standard o alle attese. Manifestazione di comportamenti/risultati ben più che soddisfacenti ed esemplari per qualità. Ha tenuto comportamenti organizzativi che hanno dato luogo a performance eccellenti.

2.4 SISTEMA PREMIANTE

Il collegamento tra il Sistema e gli strumenti di valorizzazione del merito ed i metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa è definito in base agli artt. 17 e ss. del D.Lgs. n. 150/09 e dei CCNL.

Il sistema di incentivazione comprende l'insieme degli strumenti monetari e organizzativi, previsti dall'ordinamento, finalizzati a valorizzare il personale e a far crescere la motivazione interna e prevede il riconoscimento, a seguito della misurazione e valutazione della performance, di specifici premi al personale dipendente, dirigente e non dirigente.

E' espressamente vietata:

- o La distribuzione "indifferenziata" dei premi: nella distribuzione vi devono necessariamente essere delle differenze fra i diversi percettori del premio, nel caso di premi individuali, ovvero fra le diverse unità organizzative, nel caso di premi collettivi;
- o La distribuzione attraverso "automatismi": non si può determinare l'accesso ai benefici attraverso automatismi che prescindano dalla performance individuale o collettiva;
- o La distribuzione in assenza delle verifiche ed attestazioni sul sistema di misurazione e valutazione: costituisce condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti

premianti la validazione della Relazione sulla performance da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione.

Costituiscono strumenti per premiare il merito e le professionalità i seguenti istituti economici di natura incentivante:

- a) la retribuzione di risultato per i dirigenti ed i titolari di posizione organizzativa;
- b) il premio di produttività per il personale del comparto;
- c) la progressione economica orizzontale;
- d) l'attribuzione di incarichi e di responsabilità;
- e) il bonus annuale delle eccellenze;
- f) il premio annuale per l'innovazione;
- g) il premio di efficienza;
- h) l'accesso a percorsi di alta formazione e crescita professionale;
- i) la progressione di carriera;
- j) le incentivazioni di prestazioni o di risultati del personale previsti da specifiche disposizioni di legge.

Gli strumenti premiali di cui alle lettere a) e b) sono prescritte ai sensi del combinato disposto di cui agli artt. 19, comma 3, e 31, comma 3, del Dlgs. n. 150/2009 e, congiuntamente a quelli di cui alle lettere c) e d), sono riconosciuti a valere sui fondi di alimentazione del salario accessorio.

Gli strumenti premiali di cui alle lettere h) ed i) sono finanziati da specifiche risorse di bilancio.

Gli strumenti di premialità di cui alle lettere e), f) e g) saranno attivati e finanziati all'atto della relativa previsione del contratto collettivo nazionale di lavoro e in base alle eventuali regole di dettaglio previste dalla contrattazione decentrata.

Gli strumenti di premialità di cui alla lettera j) saranno attivati e finanziati in base alla relativa previsione legislativa e, quando necessario, dal competente contratto collettivo nazionale di lavoro che ne definisce le regole di dettaglio per l'attivazione.

2.4.1 CORRELAZIONE PUNTEGGIO – PREMIO

Ai sensi dell'art. 5, comma 11 *quinquies* del D.L. 6 luglio 2012 n. 95, convertito in Legge 7 agosto 2012 n. 135, ai dirigenti ed al personale non dirigenziale che risultano più meritevoli in esito alla valutazione effettuata è attribuito un trattamento accessorio maggiorato di un importo compreso tra il 10% e il 30% rispetto al trattamento accessorio medio attribuito ai dipendenti appartenenti alle medesime categorie.

La correlazione punteggio – retribuzione è, pertanto, effettuata secondo i seguenti criteri:



A) Personale dirigente

PUNTEGGIO		FASCE	
DA	A		
0	50	Non conforme	Nessuna indennità di risultato
51	60	Parzialmente conforme	Nessuna indennità di risultato
61	80	Mediamente conforme	Retribuzione 60%
81	90	Più che conforme	Retribuzione 80%
91	100	Pienamente conforme	Retribuzione 100%

B) Personale non dirigente

PUNTEGGIO		FASCE		MOLTIPLICATORE DI FASCIA
DA	A			
0	50	Inadeguato	Nessun premio	0
51	60	Migliorabile	Nessun premio	0
61	80	Adeguito	Premio base	1
81	90	Buono	Premio base + 25%	1,25
91	100	Eccellente	(Premio base + 25%) aumentato del 50%	1,875

2.5 GARANZIA DELLA TRASPARENZA

L'Arpacal adotta modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti ogni fase del ciclo di gestione della performance. A tal fine pubblica sul proprio sito web istituzionale, in apposita sezione di facile accesso e consultazione denominata: «Amministrazione Trasparente», ogni documento prodotto in attuazione del ciclo di gestione della performance.

La sezione specifica del sito web deve:

- rendere i documenti scaricabili in formato Pdf, in particolare quelli di programmazione e consuntivazione dell'Agenzia;
- raccogliere feedback, commenti e suggerimenti;
- rendere disponibili informazioni con l'obiettivo non solo della consultazione ma della comprensione del livello programmato e del livello raggiunto di performance.

Altre iniziative riguardanti la trasparenza sono:

- la giornata di presentazione del Piano e della Relazione sulla Performance, che deve essere adeguatamente programmata, pubblicizzata ed organizzata;

- l'invio di questi documenti ai principali interlocutori e portatori di interesse interni ed esterni.

Un'apposita sezione del sito, con un chiaro link in quella dedicata al sistema di misurazione e valutazione della performance, è destinata ad ospitare le **indagini sul benessere organizzativo, sulla valutazione dei superiori gerarchici e sul grado di condivisione del sistema di valutazione.**



3. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE AI FINI DELLA VERIFICA DELLA CORRETTEZZA VALUTATIVA

L'Arpacal garantisce la celerità, l'efficacia, l'efficienza e l'economicità delle procedure di conciliazione.

Il valutato, entro e non oltre 10 giorni dalla data di consegna della scheda di valutazione, può presentare una richiesta di riesame in forma scritta, motivata e circostanziata.

Il risolutore del conflitto dovrà formulare risposta scritta alla richiesta di riesame entro e non oltre 20 giorni dal ricevimento della stessa.

Ai fini del riesame il risolutore del conflitto effettua obbligatoriamente un colloquio, durante il quale il valutato potrà farsi assistere da un rappresentante sindacale da lui stesso designato.

La tabella seguente sintetizza, in funzione del valutato ricorrente, i soggetti terzi chiamati a risolvere i conflitti:

VALUTATO RICORRENTE	VALUTATORE	RISOLUTORE DEL CONFLITTO (soggetto terzo)	TEMPI DI VERIFICA
DS e DA	DG	DG, eventualmente coadiuvato dall'OIV	30 giorni
Dirigenti di SC			
Dirigenti di SS posti alle dirette dipendenze			
Incarichi di PO e dipendenti posti alle dirette dipendenze			
Dirigenti di SC posti alle dirette dipendenze (Aree Funzionali)	DA e DS	DG	30 giorni
Dirigenti di SS posti alle dirette dipendenze			
Incarichi di PO e dipendenti posti alle dirette dipendenze			
Dirigenti di SS	Dirigente di SC	DA o DS	30 giorni
Dirigenti con incarico professionale posti alle dirette dipendenze			
Incarichi di PO e dipendenti posti alle dirette dipendenze			
Dirigenti con incarico professionale	Dirigente di SS	Dirigente di SC	30 giorni
Incarichi di PO e dipendenti	Dirigente di SS	Dirigente di SC	30 giorni



4. ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

L'Arpacal, a decorrere dal mese di novembre 2015, in conseguenza della scadenza dell'OIV precedentemente costituito presso l'Agenzia, in applicazione dell'art. 13, commi 8 e 9, della L.R. n. 69/2012, è tenuto ad avvalersi dell'OIV della Giunta Regionale, che esercita, in piena autonomia, le seguenti attività previste dall'art. 14, comma 4, del D.Lgs. n. 150/09 e dall'art. 37 del Regolamento Regionale n. 1/2014 – in questa sede raggruppate in 3 macro-funzioni:

A) Monitoraggio

- Monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni;
- Monitora il ciclo di gestione della performance;
- Garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi, secondo quanto previsto dal D.Lgs. n. 150/09, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'amministrazione, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;

B) Validazione

- Valida la Relazione sulla performance;
- E' responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione nazionale di valutazione di cui all'art. 13 del D.Lgs. n. 150/09;
- Promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
- Verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
- Valida i risparmi sui costi di funzionamento effettivamente realizzati ai fini dell'applicazione del premio di efficienza, per come disposto dall'art. 27 del D.Lgs. n.150/09 e s.m.i.

C) Cura ed elaborazione

- Elabora una relazione annuale sul funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni;
- Comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni, nonché alla Corte dei conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e alla Commissione di cui all'art. 13 del D.Lgs. n. 150/09;
- Propone alla Giunta Regionale la valutazione annuale dei dirigenti di vertice e l'attribuzione ad essi dei premi;



- Promuove annualmente, e ne presenta i risultati in apposite relazioni, la realizzazione di indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione.

L'OIV si avvale, per le sue funzioni, di una Struttura Tecnica Permanente, costituita presso la Direzione Generale, che opera in stretto raccordo con il Servizio Programmazione Controllo e Ciclo della Performance.



ALLEGATO 1 – SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI

Dirigenti

Scheda assegnazione obiettivi individuali				
Anno xxxx				
Direzione (Centrale o Dipartimentale)				
Area Funzionale				
Servizio				
Dirigente <<Cognome e Nome>				
Ruolo				
Fattore valutativo: 1a – Performance organizzativa(*) Peso 30%				
Obiettivi	Indicatore	Peso	Val.Iniz.	Target
Fattore valutativo: 1b – Obiettivi individuali (**) Peso 20%				
Obiettivi	Indicatore	Peso	Val.Iniz.	Target
Fattore valutativo: 3 – Competenze e comportamenti professionali e organizzativi Peso 25%				
Elementi di dettaglio	Descrizione/Eventuali indicatori-target(***)	Peso	V	

(*) Solo per i dirigenti di SS allo scopo di indicare, in base alle competenze della Struttura, quali tra gli obiettivi della SC di appartenenza, rilevabili dal Piano della performance, contribuiscono a misurare la performance della Struttura

(**) L'individuazione di obiettivi individuali sono aggiuntivi rispetto a quanto previsto dal Piano della performance per la Struttura di riferimento

(***) Per il fattore 3 "*Competenze e comportamenti professionali e organizzativi*" la misurazione attraverso indicatori oggettivi è solo eventuale ed è stabilita in sede di assegnazione annuale degli obiettivi

Data:

Il Dirigente assegnatario per presa visione

Il Valutatore

ALLEGATO 2 – SCHEDA ASSEGNAZIONE OBIETTIVI

Personale non dirigente

Scheda assegnazione obiettivi individuali				
Anno xxxx				
Direzione (Centrale o Dipartimento)				
Area Funzionale				
Servizio				
Dipendente<Cognome e Nome>>				
Categoria				
Ruolo				
Fattore valutativo: 1a – Performance organizzativa(*) Peso XX%				
Obiettivi	Indicatore	Peso	Val.Iniz.	Target
Fattore valutativo: 1b – Obiettivi individuali (**) Peso XX %				
Obiettivi	Indicatore	Peso	Val.Iniz.	Target
Fattore valutativo: 3 – Competenze e comportamenti professionali e organizzativi Peso XX%				
Elementi di dettaglio	Descrizione/Eventuali indicatori-target(***)	Peso	V	

(*) Da utilizzare qualora si intenda coinvolgere il collaboratore solo per alcuni degli obiettivi operativi previsti dal Piano della performance

(**) L'individuazione di obiettivi individuali sono aggiuntivi rispetto a quanto previsto dal Piano della performance per l'unità organizzativa di riferimento. Gli obiettivi individuali sono altresì utilizzabili nei casi in cui gli obiettivi di performance organizzativa (obiettivi operativi) non siano applicabili ai compiti affidati al dipendente

(***) Per il fattore 3 “Competenze e comportamenti professionali e organizzativi” la misurazione attraverso indicatori oggettivi è solo eventuale ed è stabilita in sede di assegnazione annuale degli obiettivi

Data:

Il Dipendente assegnatario per presa visione

Il dirigente valutatore




ALLEGATO 3 – RELAZIONE

Dirigenti

RELAZIONE AI FINI DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Anno xxxx

Dirigenti

Cognome Nome Direzione/Area/Servizio

Performance organizzativa

Riportare ogni elemento utile ai fini della valutazione in relazione agli esiti della misurazione risultante dalla relazione sulla performance. Gli elementi riportati devono essere tali da motivare gli eventuali scostamenti rispetto al raggiungimento dei target individuali in relazione ai misuratori utilizzati per gli obiettivi della struttura di appartenenza.

Ulteriori obiettivi individuali

Riportare ogni elemento utile ai fini della misurazione degli indicatori. Esplicitare, inoltre, gli elementi utili per valutare gli esiti della misurazione motivando gli eventuali scostamenti rispetto al raggiungimento dei target.

Capacità di differenziazione delle valutazioni

Riportare ogni elemento utile ai fini della valutazione in relazione agli esiti della misurazione risultante dall'applicazione del metodo previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Competenze e comportamenti professionali e organizzativi

Riportare ogni elemento utile ai fini della valutazione di ciascun elemento previsto per il fattore valutativo. Nel caso in cui in sede di assegnazione degli obiettivi annuali siano stati previsti indicatori oggettivi di misurazione fornire gli elementi per la misurazione e riportare le ragioni degli eventuali scostamenti.

Performance generale dell'Ente

Riportare ogni elemento utile ai fini della valutazione in relazione agli esiti della misurazione risultante dalla relazione sulla performance. Gli elementi riportati devono essere tali da motivare gli eventuali scostamenti rispetto al raggiungimento dei target individuali in relazione ai misuratori previsti dal Piano della performance.

Ulteriori elementi utili ai fini della valutazione

.....
.....
.....
.....
.....
.....

Data:

Firma

ALLEGATO 4 – RELAZIONE
Personale non dirigente titolare di PO

RELAZIONE AI FINI DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE
Anno xxxx
Personale non dirigente titolare di PO

Cognome Nome Direzione/Area/Servizio

Performance organizzativa

Riportare ogni elemento utile ai fini della valutazione in relazione agli esiti della misurazione risultante dalla relazione sulla performance. Gli elementi riportati devono essere tali da motivare gli eventuali scostamenti rispetto al raggiungimento dei target individuali in relazione ai misuratori utilizzati per gli obiettivi della struttura di appartenenza.

Ulteriori obiettivi individuali

Riportare ogni elemento utile ai fini della misurazione degli indicatori. Esplicitare, inoltre, gli elementi utili per valutare gli esiti della misurazione motivando gli eventuali scostamenti rispetto al raggiungimento dei target.

Competenze e comportamenti professionali e organizzativi

Riportare ogni elemento utile ai fini della valutazione di ciascun elemento previsto per il fattore valutativo. Nel caso in cui in sede di assegnazione degli obiettivi annuali siano stati previsti indicatori oggettivi di misurazione fornire gli elementi per la misurazione e riportare le ragioni degli eventuali scostamenti.

Performance generale dell'Ente

Riportare ogni elemento utile ai fini della valutazione in relazione agli esiti della misurazione risultante dalla relazione sulla performance. Gli elementi riportati devono essere tali da motivare gli eventuali scostamenti rispetto al raggiungimento dei target individuali in relazione ai misuratori previsti dal Piano della performance.

Ulteriori elementi utili ai fini della valutazione

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Data:

Firma

ALLEGATO 5 – SCHEDA DI VALUTAZIONE

Dirigenti

SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE – Anno ~~xxxx~~
Dirigenti

Cognome Nome Direzione/Area/Servizio

Fattore di valutazione	Punteggio massimo*	Punteggio risultante dalla misurazione**	Punteggio attribuito	Note del valutatore
1a Performance organizzativa della struttura di appartenenza	30			
1b Obiettivi individuali***	20			
2 Capacità di differenziazione delle valutazioni	10			
3 Competenze e comportamenti professionali e organizzativi****	25			
4 Performance generale dell'Ente	15			
TOTALE	100			Posizionamento nel livello di premialità

*Il punteggio massimo può essere diverso in relazione all'assenza di obiettivi individuali e/o alla mancata applicazione del fattore n. 2

**Riportare le percentuali risultanti dalla Relazione sulla performance, dall'applicazione del metodo di calcolo della differenziazione e dalla relazione del valutato in relazione a ciascun fattore valutativo

*** Riportare i singoli obiettivi individuali e assegnare un punteggio di valutazione in base al peso

****Riportare i singoli elementi di valutazione e il peso in base a quanto stabilito dal sistema di misurazione e valutazione o in base all'assegnazione annuale degli obiettivi

Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura dell'OIV)

.....
.....
.....

Eventuali considerazioni del valutato

.....
.....
.....

Data:

Il Dirigente valutato per presa visione

Il Valutatore



ALLEGATO 6 – SCHEDA DI VALUTAZIONE
Dipendenti con incarico di PO

SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE – Anno ~~xxxx~~
Dipendenti Cat. D/DS con incarico di Posizione Organizzativa

Cognome Nome Direzione/Area/Servizio

Fattore di valutazione	Punteggio massimo*	Punteggio risultante dalla misurazione**	Punteggio attribuito	Note del valutatore
1a Performance organizzativa della struttura di appartenenza	30			
1b Obiettivi individuali***	30			
3 Competenze e comportamenti professionali e organizzativi****	25			
4 Performance generale dell'Ente	15			
TOTALE	100			Posizionamento nel livello di premialità

*Il punteggio massimo può essere diverso in relazione all'assenza di obiettivi individuali

**Riportare le percentuali risultanti dalla Relazione sulla performance e dalla relazione del valutato in relazione a ciascun fattore valutativo

*** Riportare i singoli obiettivi individuali e assegnare un punteggio di valutazione in base al peso

****Riportare i singoli elementi di valutazione e il peso in base a quanto stabilito dal sistema di misurazione e valutazione o in base all'assegnazione annuale degli obiettivi

Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura del valutatore)

.....
.....
.....

Eventuali considerazioni del valutato

.....
.....
.....

Data:

Il Valutato per presa visione

Il Valutatore




ALLEGATO 7 – SCHEDA DI VALUTAZIONE
Dipendenti Cat. D/DS

SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE – Anno ~~xxxx~~
Dipendenti Cat. D/DS

Cognome Nome Direzione/Area/Servizio

Fattore di valutazione	Punteggio massimo*	Punteggio risultante dalla misurazione**	Punteggio attribuito	Note del valutatore
1a Performance organizzativa della struttura di appartenenza	20			
1b Obiettivi individuali***	10			
3 Competenze e comportamenti professionali e organizzativi****	60			
4 Performance generale dell'Ente	10			
TOTALE	100			Posizionamento nel livello di premialità

*Il punteggio massimo può essere diverso in relazione all'assenza di obiettivi individuali

**Riportare le percentuali risultanti dalla Relazione sulla performance

*** Riportare i singoli obiettivi individuali e assegnare un punteggio di valutazione in base al peso

****Riportare i singoli elementi di valutazione e il peso in base a quanto stabilito dal sistema di misurazione e valutazione o in base all'assegnazione annuale degli obiettivi

Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura del valutatore)

.....
.....
.....

Eventuali considerazioni del valutato

.....
.....
.....

Data:

Il Valutato per presa visione

Il Valutatore

ALLEGATO 8 – SCHEDA DI VALUTAZIONE
Dipendenti Cat. C

SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE – Anno xxxx
Dipendenti Cat. C

Cognome Nome Direzione/Area/Servizio

Fattore di valutazione	Punteggio massimo*	Punteggio risultante dalla misurazione**	Punteggio attribuito	Note del valutatore
1a Performance organizzativa della struttura di appartenenza	15			
1b Obiettivi individuali***	10			
3 Competenze e comportamenti professionali e organizzativi****	70			
4 Performance generale dell'Ente	5			
TOTALE	100			Posizionamento nel livello di premialità

*Il punteggio massimo può essere diverso in relazione all'assenza di obiettivi individuali

**Riportare le percentuali risultanti dalla Relazione sulla performance

*** Riportare i singoli obiettivi individuali e assegnare un punteggio di valutazione in base al peso

****Riportare i singoli elementi di valutazione e il peso in base a quanto stabilito dal sistema di misurazione e valutazione o in base all'assegnazione annuale degli obiettivi

Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura del valutatore)

.....
.....
.....

Eventuali considerazioni del valutato

.....
.....
.....

Data:

Il Valutato per presa visione

Il Valutatore



ALLEGATO 9 – SCHEDA DI VALUTAZIONE
Dipendenti Cat. A/B/BS

SCHEDA DI VALUTAZIONE DI PERFORMANCE INDIVIDUALE – Anno ~~xxxx~~
Dipendenti Cat. A/B/BS

Cognome Nome Direzione/Area/Servizio

Fattore di valutazione	Punteggio Massimo	Punteggio risultante dalla misurazione*	Punteggio attribuito	Note del valutatore
1a Performance organizzativa della struttura di appartenenza	10			
3 Competenze e comportamenti professionali e organizzativi**	85			
4 Performance generale dell'Ente	5			
TOTALE	100			Posizionamento nel livello di premialità

*Riportare le percentuali risultanti dalla Relazione sulla performance

**Riportare i singoli elementi di valutazione e il peso in base a quanto stabilito dal sistema di misurazione e valutazione o in base all'assegnazione annuale degli obiettivi

Indicazioni per il miglioramento della prestazione (a cura del valutatore)

.....
.....
.....

Eventuali considerazioni del valutato

.....
.....
.....

Data:

Il Valutato per presa visione

Il Valutatore

