

ARPA UMBRIA

Agenzia Regionale per la Protezione Ambientale

Sistema di misurazione e valutazione della performance

necessità di adeguamento del sistema

- Sistema di valutazione del personale **superato** (in vigore dal 2001) come più volte rimarcato dal Nucleo di valutazione, a volte penalizzante
- Provvedere ad una valutazione più **oggettiva** possibile per il rispetto dei lavoratori, basata su obiettivi chiari, misurabili
- Definire **tempi e responsabilità** chiare nella formulazione dei piani di attività, obiettivi
- Necessità di **trasparenza e chiarezza** tra allocazione delle risorse e risultati ottenuti in un clima di **austerità** per la Pubblica Amministrazione
- Il **coinvolgimento** del personale al raggiungimento degli obiettivi della Agenzia e delle strutture di appartenenza
- rispondere ai principi della riforma “**adattandola**” alla ns organizzazione ed alle ns politiche aziendali

Programmazione,
definizione e attribuzione
obiettivi, dei valori attesi e
dei rispettivi indicatori

Collegamento tra gli
obbiettivi e
l'allocazione delle
risorse.

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

Misurazione e valutazione
delle performance
organizzative e individuali

Rendicontazione dei
risultati alla direzione, agli
organi esterni, ai cittadini,
ai destinatari dei servizi.

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



Funzioni e ruoli di soggetti, strutture e personale nel sistema di misurazione e valutazione

Direttore Generale (figura equiparabile al “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 strategici e operativi ai Titolari dei CdR (Direttori);- valuta le Performance dei Direttori, su proposta dell'OIV.
Titolari dei CdR (Direttori)	<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 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 Tecnico propongono al Direttore Generale il piano annuale di attività e la declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi.
Dirigenza	<ul style="list-style-type: none">- prevede adeguate forme di coinvolgimento degli <i>stakeholder</i> interni ed esterni;- assegna gli obiettivi ai titolari di posizioni organizzative e al personale afferente ed esegue la valutazione dello stesso;- applica la metodologia di misurazione - valutazione prevista nel Sistema;- interviene sul processo segnalando eventuali criticità.

Funzioni e ruoli di soggetti, strutture e personale nel sistema di misurazione e valutazione

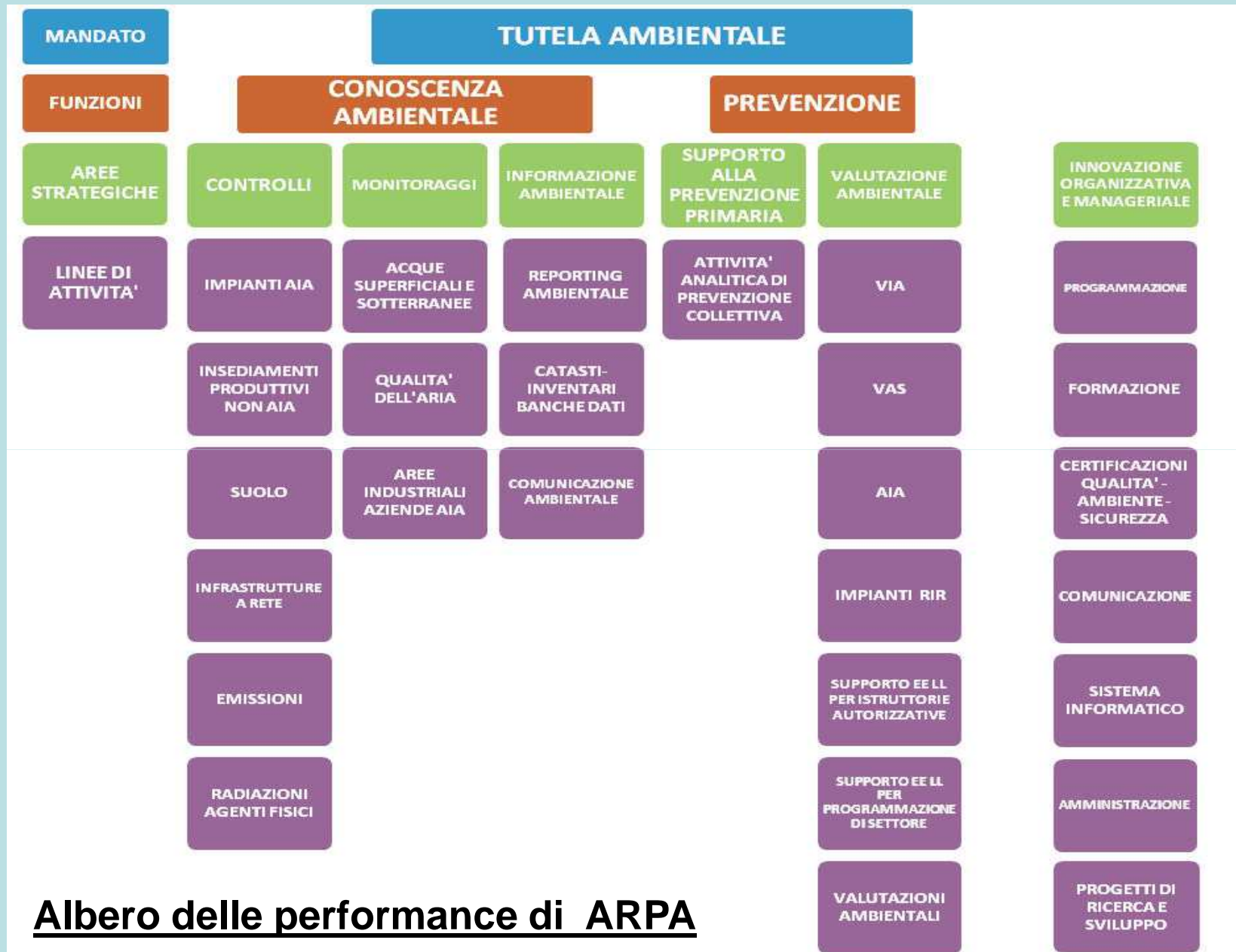
Titolari posizione organizzativa	<ul style="list-style-type: none">- organizzano e indirizzano gli apporti del personale afferente alle strutture di appartenenza ai fini del raggiungimento degli obiettivi;- concorrono alle indagini svolte dall'O.I.V. ai fini della rilevazione del benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema;- intervengono su tutta la fase del processo di misurazione e valutazione, segnalando eventuali criticità rilevate, come soggetti coinvolti e informati nella definizione degli obiettivi e dei criteri di misurazione e valutazione.
Personale	<ul style="list-style-type: none">- concorre alle indagini svolte dall'O.I.V. ai fini della rilevazione del benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema;- interviene su tutta la fase del processo di misurazione e valutazione, come soggetto coinvolto e informato nella definizione degli obiettivi e dei criteri di misurazione e valutazione.
Nucleo Multireferenziale Struttura Tecnica Permanente	<ul style="list-style-type: none">- supporta l'O.I.V. e funge da interfaccia tecnica tra l'O.I.V., i Dirigenti ed il Personale nel processo di misurazione e valutazione;- supporta il Direttore Generale nella predisposizione del Piano della Performance e della Relazione sulle performance, nonché supporta la Direzione Amministrativa e Tecnica per la predisposizione del Piano annuale e la definizione degli obiettivi operativi.

Funzioni e ruoli di soggetti, strutture e personale nel sistema di misurazione e valutazione

<p>Organismo Indipendente di Valutazione</p>	<ul style="list-style-type: none">- monitora il funzionamento complessivo del Sistema, incluso quello di valutazione ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, al fine della premialità, secondo le disposizioni del Decreto e della Contrattazione Collettiva Integrativa, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;- esercita attività d'impulso al vertice politico-amministrativo e alla Dirigenza per l'aggiornamento del Sistema e sua attuazione;- valuta la Performance dell'Agenzia;- propone al Direttore Generale la valutazione annuale dei Direttori (C.d.R.);- valida la relazione sulla Performance;- comunica le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo (Direttore Generale e Titolari dei C.d.R.);- <u>propone indagini sul personale dipendente, al fine di rilevare il livello di benessere organizzativo, il grado di condivisione del Sistema, nonché realizza indagini per rilevare la valutazione del superiore gerarchico da parte del personale e ne riferisce in merito ai competenti organi interni di vertice (Direttore Generale e Titolari C.d.R.).</u>
---	---

Il gruppo delle 5 agenzie ha condiviso

- **Albero della performance** - mappa logica che rappresenta i **legami tra mandato istituzionale, mission, aree strategiche, linee di attività e conseguenti obiettivi strategici e operativi.**
Tale mappa serve a descrivere come gli obiettivi, a diversi livelli e di diversa natura, contribuiscano all'interno di un disegno strategico organico e coerente alla realizzazione del mandato e della mission. Di fatto l'albero della performance fornisce una rappresentazione sintetica ed integrata della performance agenziale.



Albero delle performance di ARPA

Con riferimento all'albero delle performance, una prima declinazione delle linee di attività in processi

Area strategica	Linea di attività	Processi
CONTROLLI	Impianti AIA	▪ Controlli IPPC
	Aziende non AIA - Insediamenti produttivi	▪ Vigilanza ex artt. 6 e 7 D. Lgs 334/99 su industrie RIR ▪ Controlli su insediamenti produttivi
	Suolo	▪ Controlli per utilizzazione agronomica reflui zootecnici e oleari ▪ Controlli per programmi d'azione zone vulnerabili ▪ Controlli per bonifiche
	Infrastrutture a rete	▪ Controlli su infrastrutture a rete (depuratori)
	Emissioni	▪ Gestione dati emissioni di aziende private (autocontrolli e controlli in continuo)
	Agenti fisici	▪ Controlli istantanei ed in continuo su sorgenti NIR (RF e ELF) ▪ Controlli istantanei ed in continuo su sorgenti acustiche ▪ Controlli a campione requisiti acustici passivi degli edifici ▪ Controlli radioattività ambientale

Area strategica	Linea di attività	Processi
MONITORAGGI	Acque superficiali e sotterranee	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoraggio in continuo acque superficiali e sotterranee: gestione rete e validazione dati ▪ Monitoraggio in discreto acque superficiali e acque sotterranee su corpi idrici significativi: gestione rete e validazione dati ▪ Campagne specifiche di monitoraggio in discreto delle acque sotterranee
	Qualità dell'aria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Rete monitoraggio qualità dell'aria: gestione, validazione dati ▪ Biomonitoraggio aria ▪ Campagne monitoraggio in località specifiche (immissioni in aree urbane ed industriali)
	Aree Industriali – Aziende AIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Monitoraggio aree industriali ▪ Gestione reti di monitoraggio industriale e/o aziende AIA

Area strategica	Linea di attività	Processi
INFORMAZIONE AMBIENTALE	Reporting	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Annuario dati ambientali ▪ Gestione e implementazione portale Indicatori ambientali
	Sistemi informativi Base Dati e Catasti	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestione e popolamento catasti agenti fisici ▪ Catasto regionale rifiuti ▪ Anagrafe siti contaminati ▪ Inventario Regionale Emissioni ▪ Centro documentazione acque (CEDOC) e catasto scarichi ▪ Database emissioni in atmosfera - aziende autorizzate ▪ Database Rischio tecnologico (aziende IPPC e Seveso) ▪ Attività agenziale in qualità di PFR (Aria, Ag.F. - Acque - Rifiuti) ▪ Produzione editoriale ARPA

Area strategica	Linea di attività	Processi
SUPPORTO ALLA PREVENZIONE PRIMARIA	Analisi laboratoristiche (non connesse ad attività monitoraggio e controllo)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attività analitica su alimenti ▪ Attività analitica su acque potabili, piscine e dialisi ▪ Attività analitiche su acque di balneazione ▪ Attività analitiche per Enti terzi o privati (non istituzionali)

Area strategica	Linea di attività	Processi
VALUTAZIONE AMBIENTALE	VIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Istruttorie VIA e predisposizione protocolli di monitoraggio ▪ Controllo e vigilanza prescrizioni e monitoraggi VIA
	VAS	<ul style="list-style-type: none"> ▪ VAS: soggetto Competente in materia ambientale ▪ VAS: gestione Piani di monitoraggio ambientale
	AIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Istruttorie IPPC e predisposizione protocolli di monitoraggio ▪ Modifiche e aggiornamenti AIA
	RIR	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pareri su industrie RIR (D. Lgs 334/99)
	Supporto EELL per istruttorie autorizzative	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pareri istruttori in materia di emissioni in atmosfera ▪ Pareri su permessi a costruire insediamenti attività produttive ▪ Pareri su scarichi ▪ Pareri bonifiche e istruttorie analisi di rischio ▪ Pareri su pozzi ▪ Pareri SRB e RTV ▪ Pareri costruzione ed esercizio nuovi elettrodotti ▪ Pareri su impianti produzione energia da fonti rinnovabili
	Supporto EELL per programmazione di settore	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Supporto tecnico alle Regione e agli EELL in materia di Pianificazione e programmazione
	Valutazioni ambientali	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modellistica previsionale qualità aria ▪ Programma di valutazione della qualità dell'aria ▪ Siti contaminati – assistenza tecnica EELL ▪ Valutazione qualità ambientale acque (sup., sott. e balneazione) ▪ Valutazione sulla qualità ambientale di aree specifiche

Area strategica	Linea di attività	Processi
INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA E MANAGERIALE	Programmazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programmazione agenziale triennale e annuale delle attività ▪ Piano triennale e annuale del fabbisogno del personale ▪ Programmazione economico - finanziaria e patrimoniale ▪ Programmazione agenziale operativa e gestione Sistema Monitoraggio e Valutazione delle Performance ▪ Piano sulla trasparenza
	Formazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Piano formazione annuale
	Certificazioni Qualità – Ambiente Sicurezza	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Attività promozione EMAS, ISO 14001 ed Ecolabel ▪ EMAS: attività istituzionale per ISPRA ▪ Accredитamento ACCREDIA – Laboratorio multi sito ▪ Gestione sistema sulla sicurezza dei lavoratori Arpa ▪ Certificazione ISO 9001 – Processi ARPA ▪ Certificazione ISO 14001 – Processi ARPA ▪ Certificazione di sostenibilità ambientale degli edifici
	Comunicazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Relazioni con il pubblico ▪ Comunicazione ed educazione ambientale ▪ Ufficio Stampa ▪ Biblioteca
	Sistema Informatico	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amministrazione datawarehouse e manutenzione banche dati ▪ Manutenzione evolutiva banche dati ▪ Sviluppo e manutenzione sistema informativo territoriale ▪ Manutenzione e gestione evolutiva dell’infrastruttura di rete e dei servizi di sistema ▪ Manutenzione hardware, supporto utente
	Amministrazione	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Amministrazione e sviluppo del personale ▪ Acquisizione di beni e servizi ▪ Attività di supporto giuridico - legale ▪ Attività economico-finanziaria ▪ Controllo di gestione ▪ Amministrazione del patrimonio

Processo di approvazione del Piano delle Performance e del Piano annuale di attività

- Il **Direttore Generale**, sulla base degli indirizzi programmatici assegnati dalla Giunta Regionale per l'anno successivo e delle strategie che ne conseguono, **entro il 15 novembre definisce per ciascuna area strategica gli obiettivi triennali per l'Agenzia e quindi per i CdR** e, con la Direzione Tecnica e la Direzione Amministrativa la loro declinazione in **obiettivi annuali**, fissando **indicatori e target**.
- I **dirigenti titolari di CdR** formulano, **entro il 30 novembre**, eventuali ipotesi di modifica e integrazione degli obiettivi triennali e annuali, dei relativi indicatori e target associati, formalizzando contestualmente proposte di **budget**.
- Il Direttore Generale, **entro il 20 dicembre**, elabora una "prima stesura" del **Piano delle Performance**, nel quale sono inseriti obiettivi triennali ed annuali per CdR, pesi, indicatori e target, adottando contemporaneamente il **Bilancio preventivo economico**

Processo di approvazione del Piano delle Performance e del Piano annuale di attività

- Il **Direttore Tecnico** e il **Direttore Amministrativo** propongono al Direttore Generale il **Piano annuale di attività**, predisposto ai sensi dell'art. 7 della legge istitutiva dell'Agenzia, che esplicita l'intera attività operativa.
- Il Direttore Generale, **entro il 31 gennaio**, approva il **Piano delle Performance** e adotta il **Piano annuale delle attività** (successivamente sottoposto ad approvazione della Giunta Regionale), assegnando il **budget e gli obiettivi ai CdR**.
- Il Direttore Generale, prima della adozione e approvazione dei documenti citati ed in una logica partecipativa, **promuove incontri collegiali con tutto il personale** per l'illustrazione dei loro contenuti.

Definizione degli obiettivi triennali ed annuali

alcune parole chiave

- **Obiettivo triennale:** descrizione degli obiettivi assegnati ai CdR. Per la dimensione strategica complessiva dell'Agenzia e l'articolazione degli obiettivi, il responsabile del CdR fa riferimento al Piano.
- **Obiettivo operativo annuale:** descrizione degli obiettivi assegnati alle strutture. Tali obiettivi, che sono correlati alle risorse disponibili, devono essere specifici e misurabili e comunque tali da migliorare la qualità dei servizi. Per ogni struttura è previsto un numero massimo di obiettivi annuali.
- **Obiettivo specifico individuale per la Dirigenza:** descrizione dell'obiettivo. L'obiettivo, correlato direttamente alle funzioni gestionali e manageriali del Responsabile di CdR (o del Dirigente di Sezione), non può essere assegnato ad altro personale.
- **Obiettivo individuale o di gruppo per il comparto:** descrizione dell'obiettivo assegnato al personale del comparto. Per il personale del comparto viene eseguita una scomposizione dell'obiettivo annuale assegnato alla struttura, per i singoli ruoli in modo da individuare le prestazioni attese, in termini di risultato, del personale coinvolto.
- **Indicatore:** denominazione dell'indicatore utilizzato. Per le caratteristiche dell'indicatore viene fatto riferimento all'**Anagrafe degli indicatori** aggiornata e adottata contestualmente alla definizione degli obiettivi.
- **Target:** valore atteso a fine anno o alla scadenza indicata nella colonna t.
- **t:** scadenza dell'attività di misurazione o data di presentazione di output specifici.

Definizione degli obiettivi triennali ed annuali *alcune parole chiave*

- **Peso obiettivo operativo annuale:** il peso di ciascun obiettivo rispetto all'insieme degli obiettivi **attribuiti alla struttura**. I soggetti preposti, nel recepire gli orientamenti strategici, attribuiscono, dapprima ai CdR e quindi alle singole strutture, un peso agli obiettivi annuali.
- **Peso obiettivo individuale o di gruppo:** nell'ipotesi di più obiettivi individuali, sia per la Dirigenza che per il comparto, è necessario ripartirne i pesi di ciascuno in base 100. Nel caso di obiettivo di gruppo il peso attribuito sarà ripartito e trattato come obiettivo individuale.
- Per i Dirigenti di struttura semplice e con incarico professionale nonché per il personale del comparto, il **numero degli obiettivi**, per ciascuna tipologia è variabile, di norma, da **due a cinque**. I pesi attribuiti vengono **condivisi** dalle diverse strutture in sede di assegnazione e sottoscrizione degli obiettivi. Le proposte di pesatura possono essere anche effettuate dalle strutture sotto ordinate.

Pesatura degli obiettivi triennali ed operativi annuali

A LIVELLO di AGENZIA

- Nel **Piano delle Performance**, con riferimento all'Albero delle performance, per ciascuna delle **sei aree strategiche** viene attribuito, annualmente, un **peso** in coerenza con gli indirizzi istituzionali e le strategie agenziali.
- **I pesi delle aree strategiche vengono definiti su base 100 e rappresentano la rilevanza e l'interesse delle stesse in relazione agli indirizzi regionali.**
- Successivamente, **agli obiettivi strategici afferenti la stessa area** sono attribuiti **pesi distinti**, la cui somma deve risultare pari a 100.
- Analogamente agli **obiettivi annuali operativi**, in cui è declinato ogni obiettivo strategico, vengono attribuiti dai soggetti preposti specifici pesi, la cui somma deve comunque risultare pari a 100.
- In tal modo è possibile rappresentare il **peso di ogni obiettivo annuale operativo rispetto alle strategie aziendali**

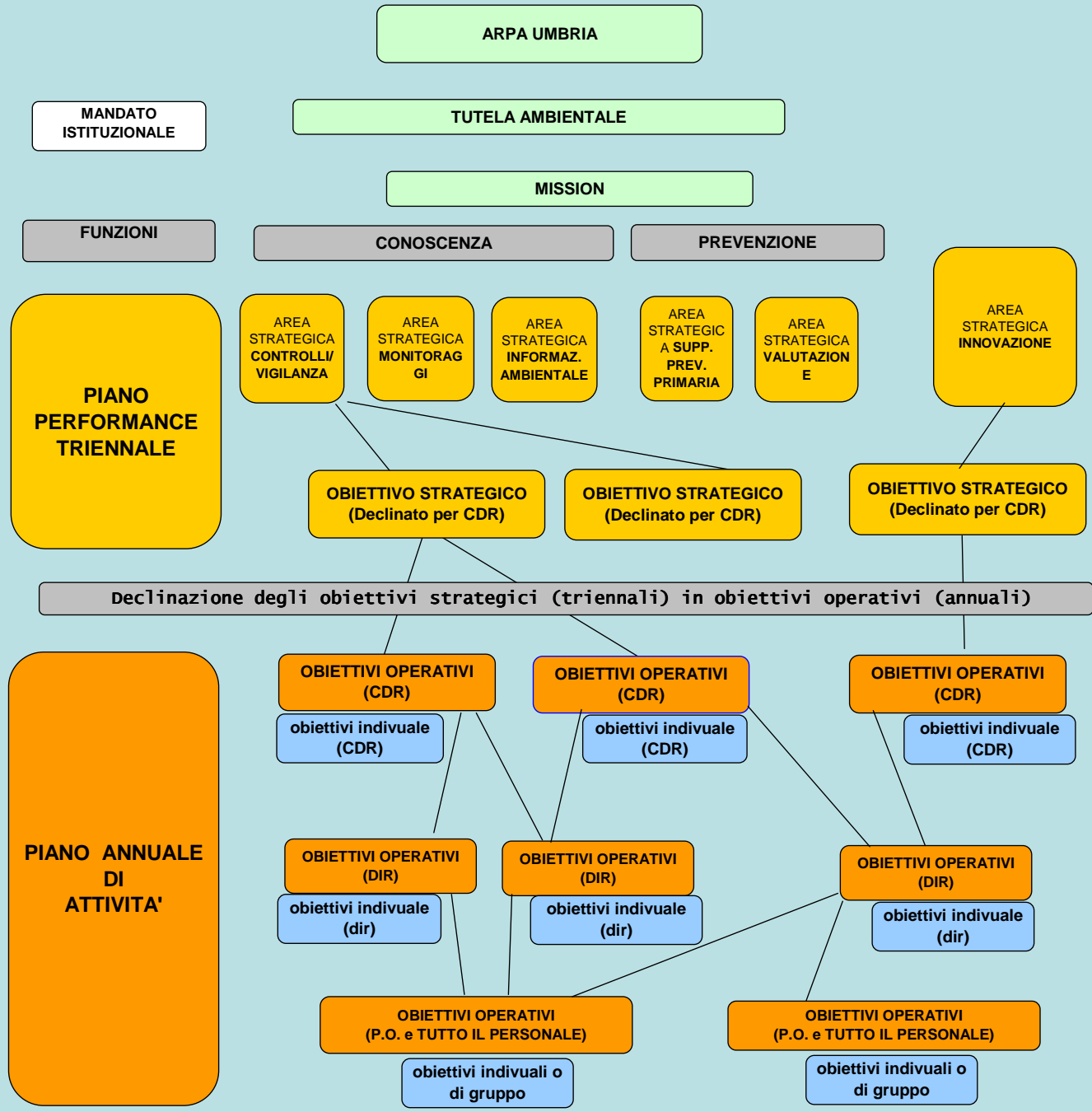
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ARPA

AREA STRATEGICA	PESO AREA RISPETTO AL 100 AGENZIA	PESO OBIETTIVO STRATEGICO RISPETTO AL 100 DELL'AREA		PESO OBIETTIVO OPERATIVO RISPETTO AL 100 DELL'OBIETTIVO STRATEGICO		PESO OBIETTIVO STRATEGICO RISPETTO AL 100 DELL'AGENZIA	PESO OBIETTIVO OPERATIVO RISPETTO AL 100 DELL'AGENZIA
		OB STRATEG		obiett operat			
CONTROLLI	20	OB STRATEG 1.1	40			8	
				obiett operat 1.1.1	50		4
				obiett operat 1.1.2	50		4
		OB STRATEG 1.2	60			12	
				obiett operat 1.2.1	40		4,8
				obiett operat 1.2.2	60		7,2
MONITORAGGI	15	OB STRATEG 2.1	40			6	
				obiett operat 2.1.1	50		3
				obiett operat 2.1.2	50		3
		OB STRATEG 2.2	60			9	
				obiett operat 2.2.1	60		5,4
				obiett operat 2.2.2	40		3,6
INFORMAZIONE AMBIENTALE	15	OB STRATEG 3.1	50			7,5	
				obiett operat 3.1.1	30		2,25
				obiett operat 3.1.2	70		5,25
		OB STRATEG 3.2	50			7,5	
				obiett operat 3.2.1	60		4,5
				obiett operat 3.2.2	40		3
SUPPORTO PREVENZIONE PRIMARIA	15	OB STRATEG 4.1	100			15	
				obiett operat 4.1.1	50		7,5
				obiett operat 4.1.2	50		7,5
VALUTAZIONE	15	OB STRATEG 5.1	40			6	
				obiett operat 5.1.1	50		3
				obiett operat 5.1.2	50		3
		OB STRATEG 5.2	40			6	
				obiett operat 5.2.1	50		3
				obiett operat 5.2.2	50		3
		OB STRATEG 5.3	20			3	
				obiett operat 5.3.1	40		1,2
		obiett operat 5.3.2	60		1,8		
INNOVAZIONE	20	OB STRATEG 6.1	35			7	
				obiett operat 6.1.1	100		7
		OB STRATEG 6.2	40			8	
				obiett operat 6.2.1	40		3,2
				obiett operat 6.2.2	60		4,8
		OB STRATEG 6.3	25			5	
		obiett operat 6.3.1	50		2,5		
		obiett operat 6.3.2	50		2,5		
TOTALE	100					100	100

PERFORMANE AREE STRATEGICHE

Processo di attribuzione degli obiettivi

- **Entro 15 giorni** dall'approvazione del Piano della Performance deve essere concluso il processo di assegnazione degli obiettivi alle strutture e al personale.
- In primo luogo, il dirigente responsabile di CdR, sulla base delle proprie schede obiettivo, provvede ad assegnare gli obiettivi ai dirigenti afferenti alla propria struttura, ricalcolandone opportunamente i pesi (la somma dei pesi degli obiettivi assegnati è pari a 100) coerentemente con le competenze della struttura ed il quadro di programmazione complessivo dell'Agenzia.
- Al Dirigente della Sezione vengono assegnati, oltre agli obiettivi di attività, anche **obiettivi specifici individuali** direttamente connessi al ruolo ricoperto e riconducibili o alle proprie funzioni gestionali o alle specifiche attività svolte in prima persona, non riassegnabili alla struttura ad esso afferente.
- Il Dirigente, ricevuta la propria scheda obiettivo, procede all'individuazione degli obiettivi dei Servizi afferenti, ricalcolandone opportunamente i pesi in funzione delle competenze assegnate alla struttura.



MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE AGENZIALE

- la **performance organizzativa agenziale**, intesa come media delle performance raggiunte dagli obiettivi operativi dei singoli CdR, ponderando gli stessi rispetto al peso assegnato alle singole aree strategiche per il raggiungimento della performance dell'Agenzia.
- In sede di valutazione della performance l'O.I.V. deve tener conto anche di eventuali fattori esterni (grado di rischio o incertezza della realizzazione di attività, numerosità e significatività degli attori esterni che interferiscono, ecc.) che possano intervenire sul risultato;

RIDISTRIBUZIONE OBIETTIVI AI CdR

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA ARPA			CdR 1			CdR 2			CdR 3			CdR 4			CdR 5								
AREA STRATEGICA	OBIETTIVO STRATEGICO	OBIETTIVO OPERATIVO	PESO AREA	PESO OB. STRATEG	PESO OB. OPERAT	PESO AREA	PESO OB. STRATEG	PESO OB. OPERAT	PESO AREA	PESO OB. STRATEG	PESO OB. OPERAT	PESO AREA	PESO OB. STRATEG	PESO OB. OPERAT	PESO AREA	PESO OB. STRATEG	PESO OB. OPERAT						
CONTROLLI	OB STRATEGICO 1.1		30	10		30	20		20	10		20			20	10							
		obiett operativo 1.1.1			5					10												10	
		obiett operativo 1.1.2			5					10													
	OB STRATEGICO 1.2				20					10											10		
		obiett operativo 1.2.1					5				5												5
		obiett operativo 1.2.2					15				5												5
MONITORAGGI	OB STRATEGICO 2.1		30	15		30	10		20	10		20			20	10							
		obiett operativo 2.1.1			7,5					5				5								5	
		obiett operativo 2.1.2			7,5					5				5									5
	OB STRATEGICO 2.2				15					20				10							10		
		obiett operativo 2.2.1					10				10					5							7
		obiett operativo 2.2.2					5				10					5							3
INFORMAZIONE AMBIENTALE	OB STRATEGICO 3.1		20			20	10		20			20	5		20	15							
		obiett operativo 3.1.1								4						2,5					7,5		
		obiett operativo 3.1.2								6						2,5					7,5		
	OB STRATEGICO 3.2									10								15			5		
		obiett operativo 3.2.1									5								10				2,5
		obiett operativo 3.2.2									5								5				2,5
SUPPORTO PREVENZIONE PRIMARIA	OB STRATEGICO 4.1		30			30			30	30		30			30								
		obiett operativo 4.1.1								15													
		obiett operativo 4.1.2									15												
VALUTAZIONE	OB STRATEGICO 5.1		40	15		20	10		20	10		40	15		10								
		obiett operativo 5.1.1			7,5					4				5				10					
		obiett operativo 5.1.2			7,5					6				5				5					
	OB STRATEGICO 5.2				15					6				10				15			5		
		obiett operativo 5.2.1					7,5				3					5			5				2,5
		obiett operativo 5.2.2					7,5				3					5			10				2,5
	OB STRATEGICO 5.3				10					4								10			5		
		obiett operativo 5.3.1					4				2								5				2,5
	obiett operativo 5.3.2			6			2						5				2,5						
INNOVAZIONE	OB STRATEGICO 6.1		30			30			30	5		40	20		30	10							
		obiett operativo 6.1.1									5					20						5	
	OB STRATEGICO 6.2													20				10					5
		obiett operativo 6.2.1														10			4			10	
		obiett operativo 6.2.2														10			6				10
	OB STRATEGICO 6.3													5				10			10		
		obiett operativo 6.3.1														2			6				5
		obiett operativo 6.3.2														3			4				5
TOTALE			100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100						

PERFORMANCE AREE STRATEGICHE

MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI STRUTTURA

- la **performance organizzativa di struttura**, quale sommatoria delle performance raggiunte in % dai singoli obiettivi operativi assegnati alla stessa

Performance individuale: metodologia

Oggetto della valutazione:

la prestazione di ciascun individuo nell'ambito del ruolo organizzativo assegnato. Il giudizio complessivo finale si basa sulle seguenti componenti:

- risultati ottenuti collegati:
 - 1.1) **alla performance organizzativa della struttura di appartenenza**, distinguendo la specifica prestazione e responsabilità di intervento dei singoli individui per il raggiungimento degli outcome agenziali;
 - 1.2) **a obiettivi individuali** definiti ed attribuiti in via esclusiva al singolo o al gruppo, coerenti con gli indirizzi istituzionali ed il ruolo ricoperto
- comportamenti professionali e organizzativi al fine di verificare la corrispondenza tra il livello atteso rispetto e quello effettivamente valutato, integrando il sistema di valutazione dei risultati che, non potrebbe valorizzare in maniera esaustiva tutte le ulteriori attività svolte all'interno dell'organizzazione.

Metodologia per la valutazione della performance individuale

Titolari CdR - Dirigenti	Componente risultato	a) <i>performance relativa all'ambito organizzativo di responsabilità</i>
		b) <i>raggiungimento di specifici obiettivi individuali</i>
	Componente comportamento	c) <i>qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, delle competenze professionali e manageriali dimostrate, <u>nonché capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi</u></i>
Personale titolare di P.O.	Componente risultato	a) <i>performance relativa all'ambito organizzativo di responsabilità</i>
		b) <i>raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali</i>
	Componente comportamento	c) <i>qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi</i>
Personale del comparto	Componente risultato	a) <i>performance relativa alla struttura organizzativa di appartenenza</i>
		b) <i>raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali</i>
	Componente comportamento	c) <i>qualità del contributo assicurato alla performance generale dell'unità organizzativa di appartenenza, delle competenze dimostrate e dei comportamenti professionali e organizzativi</i>

CHI È VALUTATO	COSA SI VALUTA			CHI VALUTA
TITOLARE DI CDR	Risultati		Comportamenti professionali e organizzativi	DIRETTORE GENERALE
	Obiettivi operativi struttura	Obiettivi individuali		
	Peso 0.60	Peso 0.20		
DIRIGENTI	Risultati		Comportamenti professionali e organizzativi	CDR
	Obiettivi operativi struttura	Obiettivi individuali		
	Peso 0.55	Peso 0.20		
P.O.	Risultati		Comportamenti professionali e organizzativi	DIRIGENTI SOVRAORDINATI
	Obiettivi operativi struttura	Obiettivi individuali o di gruppo		
	Peso 0.50	Peso 0.20		

CHI È VALUTATO	COSA SI VALUTA		CHI VALUTA	
D-Ds	Risultati		Comportamenti professionali e organizzativi	DIRIGENTI SOVRAORDINATI
	Obiettivi operativi struttura	Obiettivi individuali o di gruppo		
	Peso 0.30	Peso 0.40		
C	Risultati		Comportamenti professionali e organizzativi	DIRIGENTI SOVRAORDINATI
	Obiettivi operativi struttura	Obiettivi individuali o di gruppo		
	Peso 0.20	Peso 0.30		
Bs-B-A	Risultati		Comportamenti professionali e organizzativi	DIRIGENTI SOVRAORDINATI
	Obiettivi operativi struttura	Obiettivi individuali o di gruppo		
	Peso 0.10	Peso 0.15		

Valutazione della componente comportamenti per i CdR

TIPOLOGIA	N°	FATTORE DI VALUTAZIONE	DESCRITTORE	peso
GESTIONALI	1	CAPACITA' ORGANIZZATIVA E DI COORDINAMENTO	Capacità di valutare adeguatamente le risorse e di gestirle correttamente sotto l'aspetto operativo (pianificazione delle attività, assegnazione incarichi e carichi di lavoro adeguati e secondo le necessità e capacità, riconoscimento delle situazioni delegabili da quelle non delegabili)	ALTO = 3
	2	GESTIONE, SVILUPPO E VALORIZZAZIONE DELLE RISORSE UMANE	Capacità di gestione del personale assegnato (guida, orientamento al compito, gestione dei conflitti, equa distribuzione dei carichi di lavoro, clima organizzativo positivo) e capacità di favorire l'apprendimento e lo sviluppo dei propri collaboratori attraverso l'analisi delle loro capacità e potenzialità e la definizione e realizzazione di percorsi di crescita professionale che valorizzino le capacità e sviluppino le conoscenze	MEDIO= 2
	3	TEAMWORK E MOTIVAZIONE COLLABORATORI	Capacità di guida, informazione e coinvolgimento per generare impegno e motivazioni. Capacità di costruire legami nella squadra e capacità di gestire il clima interno.	MEDIO= 2
	4	EFFICIENZA	Orientamento al controllo e alla riduzione della spesa; valutazione costi/benefici connessa alle funzioni affidate	ALTO = 3
RELAZIONALI	5	COOPERAZIONE INTERFUNZIONALE	Capacità di lavorare in modo cooperativo con altri soggetti sia all'interno della propria struttura organizzativa, sia in collaborazione con le altre strutture agenziali	BASSO= 1
	6	CAPACITA' DI RAPPRESENTANZA/ RAPPORTI CON IL MONDO ESTERNO	Capacità di rappresentare all'esterno le funzioni e i compiti dell'Agenzia valorizzandone l'immagine e capacità di gestire la comunicazione con i diversi stakeholder (istituzioni, cittadini, imprese)	ALTO = 3
	7	ORIENTAMENTO AL CLIENTE	Comprendere le esigenze dei clienti interni ed esterni ed attivare i processi necessari per soddisfarle adeguatamente. Capacità di promuovere la qualità dei servizi e delle prestazioni erogati	BASSO= 1
PROFESSIONALI	8	PROBLEM SOLVING	Capacità di affrontare problemi e criticità anche nuovi sapendo supportare i processi decisionali per ricercare le risposte più adatte ed efficaci anche in situazioni difficili e compromesse stabilendo alternative possibili e valutarne le conseguenze	ALTO = 3
	9	FLESSIBILITA'	Capacità di promuovere o accettare facilmente cambiamenti nella propria organizzazione o nel proprio ruolo. Capacità di adattarsi a lavorare efficacemente in diverse situazioni e/o con diversi gruppi di lavoro	BASSO= 1
	10	ORIENTAMENTO ALL'INNOVAZIONE	Capacità di promuovere l'innovazione attraverso interventi di tipo organizzativo e procedurale	ALTO = 3
	11	VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI	Capacità di gestire un percorso di valutazione che sia in grado di riconoscere il merito e accrescere le competenze professionali attraverso una differenziazione significativa dei giudizi	ALTO = 3

Procedura di valutazione

- **Entro 15 marzo** (fine febbraio per CdR) dell'anno successivo a quello oggetto di valutazione il Nucleo Multireferenziale effettua il popolamento degli indicatori previsti dal Piano e calcola la % di raggiungimento del target annuale.
- **Entro 15 marzo**: l'O.I.V. , con il supporto del nucleo, invia al DG la proposta di valutazione dei CdR
- **Entro 15 marzo**: relazione da parte del valutato sulle attività svolte
- **Entro 31 marzo**: Valutazione finale del valutatore sinteticamente motivata nella Scheda di valutazione della Componente Risultato e Comportamento
- **Entro 15 aprile**: presentazione da parte del valutato al valutatore mediante colloquio e sottoscritta per accettazione
- Eventuale contraddittorio da chiudere entro il **30 aprile** o conciliazione.

Sistema incentivante

Il sistema incentivante si applica a tutto il personale di Arpa (dirigenza e comparto) ed è riferito alla retribuzione di risultato, per il personale della dirigenza, ed al premio di produttività collettiva, per il personale del comparto.

Tempistica:

- Entro la fine **del mese di aprile**, i soggetti valutatori trasmettono al Nucleo Multireferenziale Struttura Tecnica Permanente le schede di valutazione della performance individuale
- L'O.I.V. **entro il 25 maggio**, sulla base dell'istruttoria del nucleo, verifica la corretta applicazione del sistema e trasmette al Direttore Generale **due distinte graduatorie nominative**, una per la dirigenza e una per il comparto, delle performance individuali in ordine discendente di punteggio attribuito con specifica indicazione delle fasce di merito
- Entro **la fine del mese di maggio** di ogni anno l'Agenzia adotta, a firma del Direttore Generale, un apposito atto finale di applicazione del sistema di valutazione della performance individuale dei dipendenti ARPA

Fasce di merito

- **1** *eccellente* valutazione finale **100**
- **2** *ottimo* valutazione finale **99 – 95**
- **3** *distinto* valutazione finale **94 – 90**
- **4** *buono* valutazione finale **89 – 75**
- **5** *soddisfac.* valutazione finale **74 – 65**
- **6** *migliorabile* valutazione finale **64 – 50**

Compenso incentivante:

L'Agenzia prevede, sia per il personale della dirigenza che per quello del comparto, una percentuale di corresponsione di incentivo in funzione alle fasce di merito, come di seguito riportato:

Fasce di merito		% di incentivo			
• 1	eccellente	valutazione finale	100		100%
• 2	ottimo	valutazione finale	99 – 95		98%
• 3	distinto	valutazione finale	94 – 90		92%
• 4	buono	valutazione finale	89 – 75		85%
• 5	soddisfacente	valutazione finale	74 – 65		70%
• 6	migliorabile	valutazione finale	64 – 50		60%

Compenso incentivante:

- La collocazione nella ultima fascia, **inferiore a 50**, equivale ad una valutazione negativa della performance individuale e non dà diritto alla corresponsione degli incentivi previsti dai rispettivi contratti.
- L'avanzo risultante dall'applicazione del sistema di valutazione, distinto per area contrattuale (dirigenza e comparto), sarà ripartito fra il personale che ha raggiunto l'*eccellenza* (100 punti).

Sistema incentivante per la dirigenza

- Per quanto riguarda la dirigenza, ai fini della determinazione delle quote di retribuzione di risultato spettanti a ciascun dirigente, sulla base del “Fondo di risultato” costituito annualmente, viene applicato un “coefficiente di risultato” di attribuzione della quota teorica per ciascuna posizione prevista nel regolamento organizzativo dell’Agenzia, come segue prendendo come base “100” la quota della tipologia “dirigente con incarico professionale”:

Tipologia di incarico:	Coefficiente di risultato
Dirigente con incarico professionale	100
Dirigente di struttura semplice	150
Dirigente di struttura semplice con incarico di coordin.	170
Dirigente di struttura complessa (titolare CdR)	200

Sistema incentivante per il comparto

- Lo stesso meccanismo di determinazione delle quote spettanti alla dirigenza viene applicato ai titolari di P.O. e al personale del comparto sulla base di appositi coefficienti attribuiti a ciascuna categoria e ai titolari di P.O., prendendo come base “100” la quota della categoria “A”:

Categoria:	Coefficiente di risultato
- cat A.	100
- cat B	130
- cat Bs	150
- cat C	220
- cat D	280
- cat Ds	300
- cat D Titolare P.O.	310
- cat Ds Titolare P.O.	330

UTILIZZO DEI SISTEMI PREMIANTI

Per premiare il merito e la professionalità, tenuto conto delle risorse disponibili nei relativi fondi e sulla base di quanto previsto dalla normativa nazionale e dai CCNL, ARPA Umbria utilizza gli strumenti di cui all'art. 20, comma 1, lettere c), d), e) del Decreto:

- **le progressioni economiche;**
- **le progressioni di carriera;**
- **l'attribuzione di incarichi di responsabilità.**

UTILIZZO DEI SISTEMI PREMIANTI

- **Progressioni economiche**

La collocazione nelle fasce “**eccellente**” e “**ottimo**” per tre anni consecutivi, ovvero per cinque anni non consecutivi, costituisce **titolo prioritario** a decorrere dal 2015.

- **Progressioni di carriera**

Per quanto riguarda le progressioni di carriera, attribuite in modo selettivo con riserva di posti nei concorsi per l'accesso alla categoria superiore, la collocazione nelle fasce “**eccellente**” e “**ottimo**” per tre anni consecutivi, ovvero per cinque anni non consecutivi, costituisce **titolo rilevante** a decorrere dal 2015.

- **Attribuzione di incarichi di responsabilità**

La collocazione nelle fasce “**eccellente**” e “**ottimo**” per tre volte, in anni consecutivi, ovvero negli ultimi cinque anni non consecutivi, costituirà, a decorrere dal 2015, **criterio rilevante** per l'attribuzione di incarichi e responsabilità (incarichi dirigenziali per il personale appartenente all'area della Dirigenza e incarichi di posizioni organizzative/coordinamento per il personale di cat. D/Ds appartenente all'area del comparto).

RAFFRONTO NUOVO SISTEMA MISURAZIONE E VALUTAZIONE PERFORMANCE ANNO 2011 CON ATTUALE SISTEMA DI VALUTAZIONE COMPARTO

VALUTAZIONI COMPARTO ANNO 2011	RANGE PUNTEGGIO	% INCENTIVO	ATTUALE SISTEMA				VALUTAZIONI COMPARTO ANNO 2011	RANGE PUNTEGGIO	% INCENTIVO	NUOVO SISTEMA
							1 - ECCELLENTE	100	100%	114
IV FASCIA	90-100	100%	190				2 - OTTIMO	95-99	98%	58
III FASCIA	75-89	80%	1				3 - DISTINTO	90-94	92%	18
II FASCIA	51-74	60%	2				4 - BUONO	75-89	85%	1
I FASCIA	0-50	0%	0				5 - SODDISFACENTE	65-74	70%	1
							6 - MIGLIORABILE	50-64	60%	1
							valutazione negativa	0-50	0%	
TOTALE			193				TOTALE			193

