

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* ARPA FVG

Edizione 1.2 – Aggiornamento 2020

(art. 7 D.Lgs. 150/2009 e s.m.i.)

## SOMMARIO

1. OGGETTO E FINALITA'	3
2. GESTIONE INTEGRATA DEL CICLO DI PROGRAMMAZIONE	4
2.1. Ciclo della performance, programma di attività annuale e triennale e bilancio di previsione	4
2.2. Ciclo della performance, trasparenza e anti corruzione	4
2.3. Ciclo della performance, qualità e sistemi di gestione aziendale	4
3. DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	4
3.1. Caratteristiche distintive dell'organizzazione	5
3.2. Assetto organizzativo e presenza sul territorio	5
3.3. Albero della performance	7
3.4. Metodologia di misurazione della performance organizzativa	9
3.5. Gli ambiti della performance organizzativa	9
3.6. Obiettivi specifici e risultati, indicatori e target	10
3.6.1 ... CRITERI PER LA MISURAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DEI TARGET	10
3.7. Soggetti e fasi	12
3.7.1 ... LA TRADUZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA IN INDIVIDUALE	13
3.8. Il piano della performance come strumento di integrazione	14
3.9. il monitoraggio	14
3.10. la Relazione sulla performance e i report di sistema	14
3.11. la Metodologia di valutazione della performance individuale	14
3.11.1 Valutazione del Direttore generale	14
3.11.2 Valutazione del Direttore amministrativo e tecnico scientifico	15
3.11.3 Valutazione della Dirigenza	15
3.11.4 Valutazione del Personale del comparto	16
3.12. Procedure di conciliazione	16
4. ULTERIORI SISTEMI PREMIANTI	17
4.1. Produttività strategica	17
4.2. Risorse Aggiuntive Regionali (RAR)	18
5. ALLEGATI	18
Allegato 1: Modello di REPORT di risultato	19
Allegato 2: Piano operativo di dettaglio (POD)	22
Allegato 3: Modello di scheda METADATO indicatore	24
Allegato 4: Modello di scheda di valutazione dei comportamenti	25

## 1. OGGETTO E FINALITA'

In questo documento, in attuazione dell'art. 7 del D.Lgs. 150/2009 "attuazione della Legge 4 marzo 2009, n. 15 e s.m.i., in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza della pubblica amministrazione" (di seguito Decreto), sono illustrati i **criteri per la misurazione della performance organizzativa e per la misurazione e valutazione individuale del personale** in servizio presso l'Agenzia regionale per la protezione dell'Ambiente del Friuli Venezia Giulia ( di seguito ARPA).

Il ciclo della *performance* è regolato dal **Sistema di misurazione e valutazione della performance** di ARPA (di seguito Sistema), che, come stabilito dall'art. 3 del Decreto, è volto a:

- migliorare la qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche e
- accrescere le competenze professionali dei dipendenti,

attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione di premi per i risultati raggiunti (art. 1 del Decreto), legando la nozione di **performance** all'attività svolta dall'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti.

La **performance**, quindi, si configura come:

- **performance organizzativa:** riferita all'Agenzia nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'organizzazione (art. 45 del D.Lgs. 165/2001 e art. 8 del Decreto)
- **performance individuale:** riferita ai dirigenti, al personale responsabile di una unità organizzativa (art. 9 del Decreto), e al personale in servizio presso l'Agenzia.

La **performance** è, quindi, il contributo che, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento dello stesso, ARPA (intesa come soggetto - organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità, degli obiettivi ed, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'Agenzia è stata costituita.

La *performance* necessita di misurazione e valutazione.

Per **misurazione** della *performance* si intende:

- fissare obiettivi quantificabili,
- indicare i risultati attesi,
- collegare agli obiettivi indicatori adeguati a misurare il grado di raggiungimento degli stessi,
- monitorare, ad intervalli di tempo definiti, gli indicatori definiti rispetto ai target programmati.

Per **valutazione** della *performance* si intende:

- ponderare il contributo inteso come risultato e modalità di raggiungimento del risultato,
- esplicitare quanto, come e perché tale contributo abbia inciso sul livello di raggiungimento delle finalità di ARPA.

Conseguentemente, nel sistema di misurazione e valutazione della *performance* di ARPA:

- sono descritte le modalità di individuazione, in attuazione degli obiettivi generali indicati dalla Giunta regionale nelle Linee di Indirizzo, degli **obiettivi specifici** dell'Agenzia, dei risultati attesi, degli indicatori, dei target e le procedure di monitoraggio degli obiettivi medesimi;
- sono illustrati i **criteri per la misurazione della performance organizzativa e per la misurazione e valutazione individuale del personale** in servizio presso l'Agenzia.

## 2. GESTIONE INTEGRATA DEL CICLO DI PROGRAMMAZIONE

Il ciclo di programmazione dell'Agenzia è "complessivo ed integrato" e a tal fine raccorda in modo coerente:

- Linee di Indirizzo della Giunta regionale
- Programma di attività annuale e triennale e bilancio di previsione annuale e triennale
- Trasparenza e anticorruzione
- Qualità e sistemi di gestione aziendale.

L'intero ciclo di programmazione, considerato che le attività dell'Agenzia sono organizzate per **processi** e che questi sono definiti nel **Catalogo nazionale dei servizi**, si uniforma ai contenuti dello stesso.

### 2.1. Ciclo della performance, programma di attività annuale e triennale e bilancio di previsione

Il Ciclo della *performance* è coordinato con il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio.

Il bilancio preventivo rappresenta gli effetti contabili delle scelte assunte in sede di programmazione strategica ed operativa e la loro coerenza con il programma, con il quadro economico-finanziario e con i vincoli di finanza pubblica.

Il Piano della *performance* pone in stretto collegamento obiettivi e risorse.

### 2.2. Ciclo della performance, trasparenza e anti corruzione

La *performance* è strettamente correlata anche alle attività volte a garantire:

- la **trasparenza** (intesa come obbligo di rendere visibile, conoscibile e controllabile ai cittadini l'operato dell'amministrazione, come previsto dalla legge n. 15/2005)
- la **prevenzione della corruzione** (intesa come attività di contrasto e mitigazione dei rischi derivanti da comportamenti che, a prescindere dalla rilevanza penale, evidenzino un malfunzionamento dell'amministrazione a causa dell'uso a fini privati delle funzioni attribuite, come previsto dalla legge 6 novembre 2012, n. 190).

In questo scenario di integrazione, il ciclo della *performance* sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività in ordine alla *performance*, alla trasparenza e all'anticorruzione.

### 2.3. Ciclo della performance, qualità e sistemi di gestione aziendale

Per migliorare l'efficienza del processo di programmazione aziendale, anche i sistemi di gestione aziendale adottati dall'Agenzia (ISO 17025, ISO 9001 E ISO 14001) sono integrati nel ciclo della *performance* contribuendo in tal modo alla definizione di un unico processo di miglioramento dell'ente.

## 3. DESCRIZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* illustra il processo attraverso il quale ARPA mette in correlazione gli atti di programmazione delle attività tecnico-amministrative con la verifica dei relativi esiti.

In particolare, rappresenta, in attuazione della programmazione strategica dell'ente, l'insieme organizzato delle **metodologie, modalità e regole** relative alla misura e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale poste in relazione con i soggetti e le strutture coinvolti nel processo,.

Al fine di rappresentare in maniera chiara e facilmente intuibile l'insieme degli elementi che caratterizzano il sistema, di seguito si presenta l'amministrazione e il suo ruolo all'interno del contesto socio-economico ed ambientale di riferimento.

### 3.1 Caratteristiche distintive dell'organizzazione

L'Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente del Friuli Venezia Giulia, istituita con la legge regionale 3 marzo 1998 n. 6, è un ente di diritto pubblico, dotato di personalità giuridica e di autonomia tecnico-scientifica, giuridica, organizzativa e contabile.

L'ARPA è preposta all'esercizio delle funzioni e delle attività tecniche finalizzate al mantenimento, sviluppo e potenziamento delle attività di **tutela ambientale** nell'ambito della regione Friuli Venezia Giulia attraverso:

- il **monitoraggio** ambientale;
- i **controlli** sulle fonti di pressione;
- il **supporto tecnico scientifico** ai procedimenti relativi alle autorizzazioni ambientali, alla pianificazione e alla valutazione, nonché il contributo scientifico nella definizione di obiettivi e piani di azione per il recupero o il miglioramento dello stato qualitativo e quantitativo delle risorse naturali;
- lo sviluppo delle **conoscenze ambientali** elaborando, gestendo e diffondendo dati ed informazioni ambientali e sviluppando attività di educazione e formazione ambientale;
- il **supporto tecnico** e di **laboratorio**, nell'ambito dell'attività di prevenzione collettiva dei rischi per la salute derivanti dall'inquinamento dell'aria, della acque e dagli agenti fisici e della tutela igienico sanitaria di alimenti, bevande e acque destinate al consumo umano;
- la partecipazione ai sistemi di protezione civile, ambientale e sanitaria.

L'Agenzia inoltre:

- esercita le funzioni che le sono attribuite nell'ambito degli **indirizzi** della Regione, individuati dal **Comitato di Indirizzo e Verifica**, organismo di **governance ambientale** costituito dalla Regione, cui partecipano, oltre alle Direzioni regionali interessate, i rappresentanti degli enti locali, delle organizzazioni imprenditoriali e delle associazioni ambientaliste;
- concorre al perseguimento degli obiettivi di **sviluppo sostenibile** e tutela ambientale attuando i livelli essenziali di prestazioni tecniche ambientali (**LEPTA**) all'interno del sistema nazionale a rete per la protezione dell'ambiente istituito ai sensi della L. 132/16;
- si pone in relazione ai bisogni e necessità della **popolazione** programmando le attività che le sono attribuite per legge e misurando la soddisfazione dell'utenza rispetto ai propri servizi.

### 3.2 Assetto organizzativo e presenza sul territorio

Il processo di revisione organizzativa, sviluppato negli ultimi 5 anni, ha modificato radicalmente la struttura di ARPA FVG passando da un sistema decentrato sul territorio basato sui dipartimenti provinciali ad una **organizzazione specializzata su base regionale** (Figura 1).

Per lo svolgimento della propria attività, l'Agenzia è stata articolata dalla legge istitutiva (L.R. n. 6 del 3 marzo 1998 e s.m.i.) nelle seguenti Direzioni:

- a. Direzione generale;
- b. Direzione tecnico scientifica;
- c. Direzione amministrativa

che svolgono le attività gestionali, tecnico-scientifiche e specialistiche secondo lo schema organizzativo riportato in tabella; in Figura 1 è rappresentata l'articolazione dell'Agenzia in relazione alle Strutture Operative Complesse e ai relativi ambiti e tematiche di competenza.

Descrizione unità organizzative	
<b>SOC</b>	<b>Strutture Operative Complesse</b> , di rilevanza strategica in relazione agli obiettivi dell'Agenzia, con funzioni di indirizzo, coordinamento, integrazione e gestione complessiva dei processi attribuiti alla struttura
<b>SOS</b>	<b>Strutture Operative Semplici</b> preposte all'esercizio di funzioni operative tecnicamente specifiche che richiedono autonomia decisionale
<b>IPAS</b>	<b>Incarichi Professionali di Alta Specializzazione</b> finalizzati ad assicurare funzioni di alto contenuto specialistico
<b>PO<sup>1</sup></b>	<b>Incarichi di Posizione Organizzativa</b> conferiti a personale non dirigente per lo svolgimento di specifiche funzioni organizzative, gestionali e tecniche, con assunzione di responsabilità.

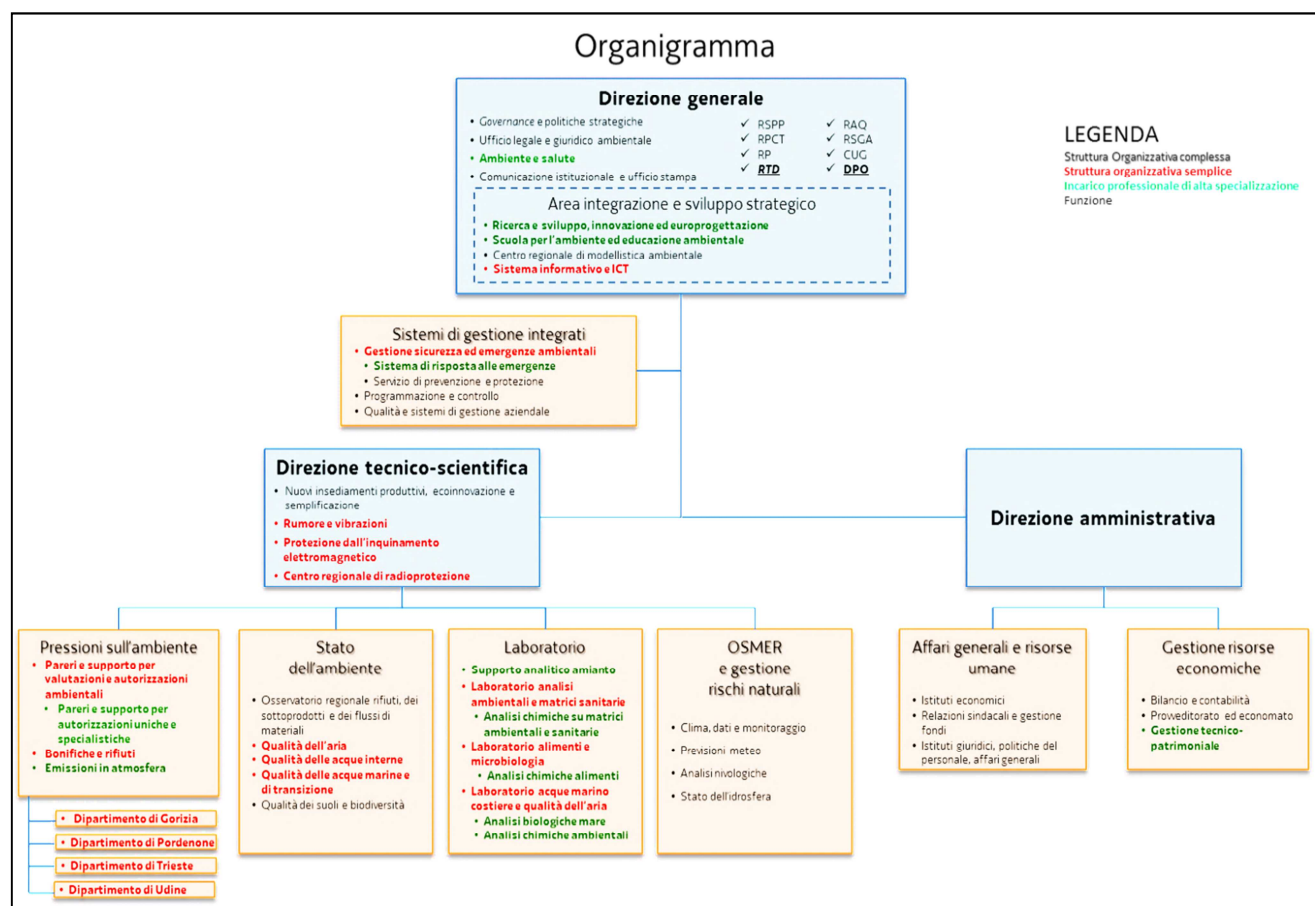


Figura 1: Organizzazione generale dell'Agenzia per strutture complesse e processi.

Il rapporto con il **territorio** per la realizzazione del mandato istituzionale rappresenta un **elemento strategico** da valorizzare e gestire. Per la realizzazione delle proprie attività l'Agenzia dispone di diverse sedi dislocate sul territorio. Ogni sede territoriale ospita più strutture e funzioni che fanno riferimento ad una **governance** regionale.

<sup>1</sup> Le PO verranno sostituite con gli incarichi di funzione, come previsto dal CCNL 2016-2018 del comparto Sanità

Di seguito si riassumono i principali indicatori di riferimento per ARPA. Il dato sulle risorse umane non comprende il personale in comando presso altri enti, il personale in aspettativa e la direzione; mentre vengono considerate le unità in comando, anche a ore, di personale proveniente da altri enti.

Dati di contesto	01/01/2018
<b>Territorio monitorato</b>	7.987 Km <sup>3</sup>
<b>Popolazione</b> (Bilancio demografico ISTAT 31/12/2018)	1.215.220 abitanti
<b>Imprese attive</b> (ISTAT anno 2017 cod ATECO: b, c, d, e, f41, f42, f431, f439)	10.514 imprese

ARPA in CIFRE	01/01/2018	01/01/2019	01/01/2020
<b>Comparto</b>	286	275	275
<b>Dirigenti</b>	33	28	24
<b>Sedi</b>	7	6	6
<b>Laboratori</b>	1 (su 2 sedi)	1 (su 2 sedi)	1 (su 2 sedi)

### 3.3 Albero della performance

L'albero della *performance* rappresenta la **mappa logica** del legame tra mandato istituzionale, aree strategiche e linee operative di attività. E' stato predisposto con l'obiettivo di rappresentare in modo semplice e diretto agli *stakeholder* il legame tra l'attività dell'Agenzia e i bisogni e le aspettative della collettività, nelle diverse forme nelle quali questi si esprimono (norme, leggi, emergenze, richieste di intervento, etc.).

Per la sua articolazione, in applicazione della L. 132/2016 di istituzione di un unico Sistema nazionale a rete per la protezione dell'ambiente (di seguito SNPA), è stato utilizzato il **catalogo nazionale dei servizi** che rappresenta l'ossatura della finalità del sistema.

Rappresentare in questo modo l'attività permette di costruire un quadro di riferimento dei processi confrontabile a livello nazionale con le altre Agenzie, garantendo allo stesso tempo a tutti i portatori di interesse di avere un'unica espressione del SNPA a livello nazionale.

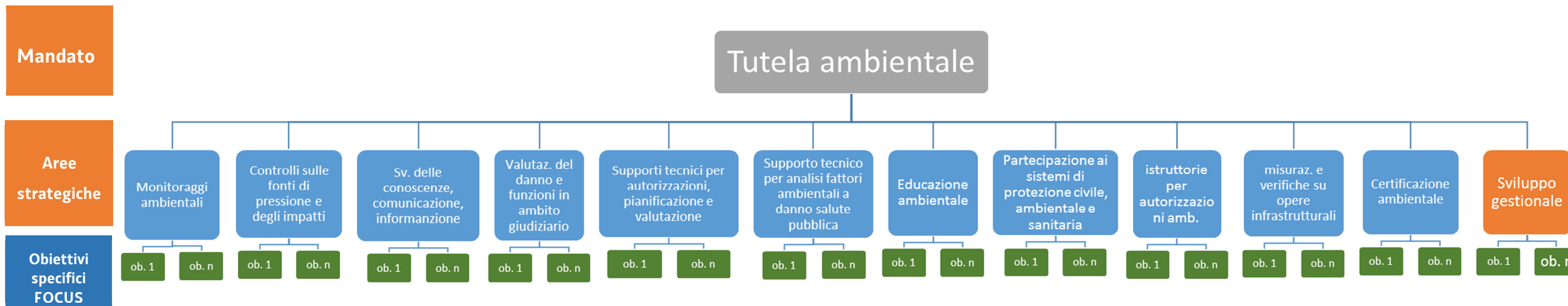
L'albero della *performance* (Figura 2) è articolato in più livelli sulla base dell'art. 3 della L. 132/16 e del catalogo delle prestazioni ed individua:

- le aree strategiche, che si articolano sulla base degli **ambiti** individuati nel catalogo e che contengono anche gli obiettivi specifici dell'Agenzia ovvero l'insieme degli obiettivi dell'amministrazione che esprimono la *performance* organizzativa della stessa e
- le aree operative che declinano i **servizi** del catalogo e contengono e attività istituzionali.

Ogni servizio è poi declinato in processi ( che corrispondono alle **prestazioni tecniche** espresse nel catalogo).

Ogni processo è rappresentato attraverso fasi/attività, input e output (*workflow*) in modo tale da poter ricondurre facilmente il lavoro svolto dalle unità organizzative al quadro di riferimento delineato con l'albero della *performance*. In alcuni casi è stato necessario, a livello di programmazione, costruire un ulteriore livello corrispondente a sub-processi (sottoprestazioni) che descrivono attività peculiari della prestazione stessa.

L'articolazione in processi è in sintonia con i sistemi di gestione



**Area Operativa**

A.1.2	MONITORAGGIO DELLA QUALITA' DELLE ACQUE (interne e marine)	B.3.1	ISPEZIONI SU AZIENDE	C.6.1	STUDI E INIZIATIVE PROGETTUALI SULLE DINAMICHE EVOLUTIVE DELLE COMPONENTI AMBIENTALI	E.9.1	SUPPORTO TECNICO PER AUTORIZZAZIONI AMBIENTALI E SU STRUMENTI DI VALUTAZIONE E SULLE DINAMICHE EVOLUTIVE DELLE COMPONENTI AMBIENTALI	H.14.1	COORDINAMENTO CON IL SISTEMA NAZIONALE DI PROTEZIONE CIVILE
A.1.3	MONITORAGGIO DELLO STATO E DELLA QUALITA' DEL SUOLO	B.4.1	MISURAZIONI E VALUTAZIONI DI IMPATTI DI ORIGINE ANTROPICA	C.7.1	REALIZZAZIONE E GESTIONE DEL SINANET, DELLE SUE COMPONENTI REGIONALI E DEI CATASTI, DEGLI	E.9.2	PARTECIPAZIONI A COMMISSIONI PREVISTE DA NORME DI SETTORE E SUPPORTO TECNICO PER ANALISI DI COMPATIBILITÀ AMBIENTALE	H.14.2	PARTECIPAZIONE AI SISTEMI INTEGRATI SANITÀ-AMBIENTE
A.1.4	MONITORAGGIO DELLA RADIOATTIVITÀ, DELLE RADIAZIONI IONIZZANTI E NON IONIZZANTI	B.4.2	MISURAZIONI E VALUTAZIONI DI IMPATTI DI ORIGINE NATURALE	C.7.2	COMUNICAZIONE E INFORMAZIONE AMBIENTALE	E.10.1	PARERIESUPPORTOTECNICOSCIENTIFICOPERLA FORMULAZIONE,L'ATTUAZIONEELAVALUTAZIONEDELLENORMATIVEAMBIENTALI	I.15.1	ISTRUTTORIE PER IL RILASCIO DI AUTORIZZAZIONI AMBIENTALI
A.1.5	MONITORAGGIO DEI LIVELLI DI RUMORE AMBIENTALE	B.5.1	INTERVENTI IN EMERGENZA PER LA VERIFICA DI POSSIBILI INQUINAMENTI O DANNI AMBIENTALI	G.12.1	INIZIATIVE E SUPPORTO AD ATTIVITÀ DI EDUCAZIONE AMBIENTALE A LIVELLO NAZIONALE, REGIONALE E LOCALE	F.11.1	ATTIVITÀ TECNICA ED OPERATIVA A SUPPORTO DELLE INIZIATIVE A TUTELA DELLA POPOLAZIONE DAL RISCHIO AMBIENTALE	L.16.1	MONITORAGGIO EFFETTI INFRASTRUTTURE
A.1.6	ALTRI MONITORAGGI DI PARAMETRI FISICI E QUALITATIVI DELLO STATO DELL'AMBIENTE			G.13.1	INIZIATIVE E SUPPORTO AD ATTIVITÀ DI FORMAZIONE AMBIENTALE A LIVELLO NAZIONALE, REGIONALE E LOCALE	F.11.2	SUPPORTO TECNICO E ANALITICO A STRUTTURE SANITARIE	M.17.1	SUPPORTO TECNICO SCIENTIFICO NELL'AMBITO DELLE ATTIVITA' ISTRUTTORIE PREVISTE DAI REGOLAMENTI EMAS ED ACOLABELUE
A.1.7	MONITORAGGIO METEOROLOGICO, IDROLOGICO E GEOLOGICO. METEOROLOGIA OPERATIVA							N.18.1	PARTECIPAZIONE AD ATTIVITÀ DI SISTEMA (SNPA) PER GOVERNO E COORDINAMENTO DELLE FUNZIONI E PER ANALISI COMPARATIVE E MIGLIORATIVE
A.2.1	MONITORAGGIO DELLA BIODIVERSITÀ								
A.2.2	MONITORAGGIO DI ASPETTI NATURALI DELLO STATO DELL'AMBIENTE								



### 3.4 Metodologia di misurazione della performance organizzativa

La *performance* organizzativa rappresenta il punto di partenza del sistema e concerne il **risultato** che l'intera organizzazione consegue a seguito del raggiungimento degli **obiettivi specifici** (pluriannuali), degli **obiettivi operativi** (annuali) e della soddisfazione dei **bisogni** dei cittadini.

La misurazione della *performance* organizzativa è presupposto indispensabile per una compiuta valutazione della *performance* individuale.

Il modello adottato in questo sistema è quello selettivo previsto nella linea guida 1/2017 del Dipartimento della Funzione pubblica e riportato nella Figura 3. Il piano della *performance* di conseguenza sarà collegato agli obiettivi specifici individuati nell'area strategica dell'albero della *performance* (FOCUS, Obiettivi di miglioramento e Obiettivi aziendali).

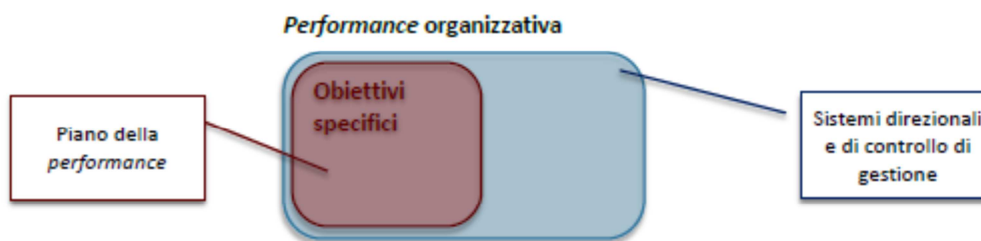


Figura 3: modello di Piano della Performance basato sulla selettività degli obiettivi  
 (Fonte: Linee guida per il Piano della performance – Ministeri – N° 1/2017)

Una volta definito il livello della *performance* organizzativa, il meccanismo del **“cascading”** permette di arrivare, secondo una chiara relazione causale e sistematica, fino agli obiettivi individuali e/o di gruppo previsti dal D.Lgs. 150/09 e s.m.i.

### 3.5 Gli ambiti della performance organizzativa

Gli ambiti rappresentano le **dimensioni** che caratterizzano la *performance* organizzativa (Figura 3).

In conformità con l'art. 8 del Decreto i Sistemi devono considerare i seguenti ambiti:

- a) l'attuazione di politiche e il conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività;
- b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

La garanzia della rappresentazione di tutte o molte delle dimensioni sopra riportate è legata alla rappresentazione della *performance* in termini di efficacia, efficienza ed impatto. Quest'ultimo in particolare permette l'espressione dell'*outcome* dell'Agenzia come riportato in figura 4.

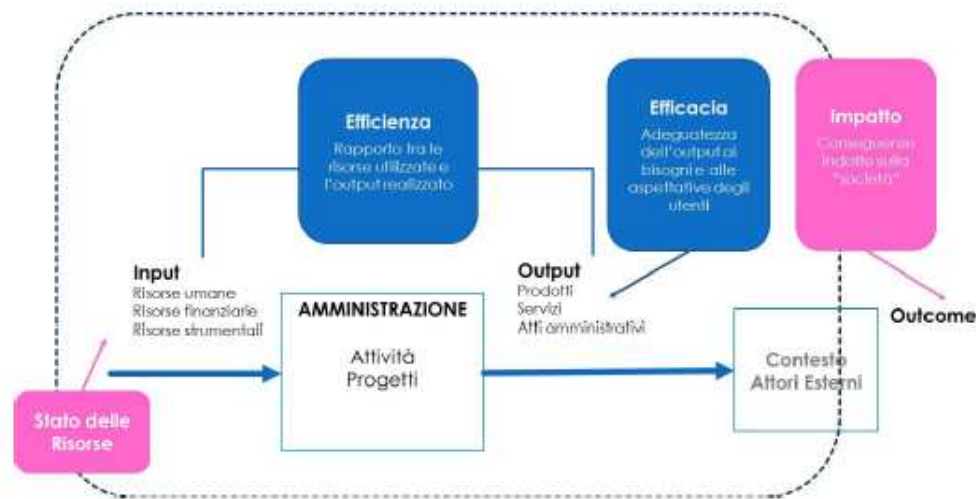


Figura 4: Il perimetro della *performance* organizzativa e gli ambiti di valutazione  
 (Fonte: Linee guida per il Piano della performance – Ministeri – N° 1/2017)

### 3.6 Obiettivi specifici e risultati, indicatori e target

Il ciclo della *performance* definisce, in base alla programmazione triennale ed annuale dell'Agenzia e tenendo in considerazione le dimensioni della *performance* organizzativa, gli **obiettivi specifici** quali strumenti di natura programmatica e strategica riferiti all'organizzazione nel suo complesso.

Si individuano tre tipologie di obiettivi specifici:

- i **FOCUS** che rappresentano quelle azioni legate al mandato istituzionale dell'Agenzia a rilevanza regionale
- le **AZIONI di MIGLIORAMENTO** che sono individuabili in approcci metodologici innovativi su specifiche aree strategiche di intervento dell'Agenzia
- gli **OBIETTIVI AZIENDALI** che si riferiscono allo sviluppo gestionale di ARPA FVG.

Ogni obiettivo specifico viene rappresentato attraverso le seguenti dimensioni:

- Titolo
- Descrizione
- Risultato atteso (impatto)
- Documenti di riferimento
- Arco temporale
- Attività (obiettivi operativi, indicatori e target)

#### 3.6.1 Criteri per la misurazione del raggiungimento dei target

Per ogni attività vengono definiti uno o più **indicatori** di efficacia ed efficienza.

Gli indicatori individuati possono essere classificati come segue:

- **indicatori quantitativi**: quando si prevede di raggiungere un determinato volume di attività nell'arco temporale di riferimento; per alcuni processi, inoltre, è stato inserito anche il raggiungimento di obiettivi di efficacia in sintonia con il sistema di qualità;

- **indicatori temporali:** quando si prevede di produrre un risultato (relazione, documento, linea guida, ...) in un dato arco temporale di riferimento;
- **indicatori di qualità:** quando si prevede di raggiungere determinati risultati in termini di miglioramento dei servizi resi, di garanzia di tempi di realizzazione o di soddisfazione degli utenti.

Il raggiungimento dell'obiettivo specifico è calcolato come media del raggiungimento degli obiettivi operativi (raggiungimento del target) legati alle singole attività in cui è strutturato:

$$\% \text{ OBIETTIVO SPECIFICO} = \frac{\sum_{i=1}^n \% OBr(i)}{n}$$

Dove:

% OBr(i) = percentuale di raggiungimento del singolo obiettivo operativo legato all'attività

n = numero di obiettivi operativi legati alle singole attività dell'obiettivo specifico.

La percentuale di raggiungimento è approssimata all'intero.

Il raggiungimento del target di ogni obiettivo operativo è misurato secondo il seguente schema:

- per gli **indicatori quantitativi:**
  1. il raggiungimento del valore del target determina il **pieno conseguimento** dell'obiettivo,
  2. un valore compreso tra il 60% e il 99% del valore di target determina il parziale **conseguimento** dell'obiettivo, corrispondente alla percentuale stessa di raggiungimento;
  3. un valore al di sotto del 60% del valore di target determina il **mancato conseguimento** dell'obiettivo.
- Per gli **indicatori temporali:**
  1. il raggiungimento dell'obiettivo nel tempo prestabilito determina il **pieno conseguimento** dell'obiettivo; se la data di scadenza cade in giorno non lavorativo, la scadenza è prorogata al primo giorno lavorativo utile;
  2. il conseguimento dell'obiettivo oltre il termine previsto dal target determina un **parziale conseguimento** dell'obiettivo, con una percentuale di raggiungimento che diminuisce del 2% per ogni giorno solare oltre il termine fissato, fino ad un minimo del 60%, corrispondente a 20 giorni di ritardo;
  3. il conseguimento dell'obiettivo a partire dal 21° giorno solare successivo alla data stabilita nel piano della *performance* determina il **mancato conseguimento** dell'obiettivo.

Nel caso in cui il non raggiungimento dell'obiettivo sia dovuto a cause adeguatamente documentate non imputabili ad ARPA, l'obiettivo verrà preso in esame dall'OIV al fine della sua eventuale non contabilizzazione nel calcolo delle percentuali di raggiungimento degli obiettivi (sterilizzazione). La criticità dovrà emergere in fase di monitoraggio periodico al fine di poter valutare in corso d'anno eventuali necessarie modifiche alla programmazione.

Il risultato della **performance organizzativa** dell'Agenzia corrisponde infine alla media del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi specifici.

Ogni dirigente sarà responsabile del raggiungimento degli **obiettivi specifici** nei quali la sua struttura o le sue strutture (nel caso delle SOC) sono coinvolte. Per la verifica del raggiungimento della **performance organizzativa** sarà calcolata la media del grado di raggiungimento dei singoli obiettivi specifici nei quali il dirigente è coinvolto.

Gli obiettivi di struttura che compongono la **performance individuale** della dirigenza e del comparto corrispondono agli **obiettivi operativi** dei focus legati alle attività specifiche svolte dalle diverse strutture in cui è articolata l'Agenzia. In questo caso la misurazione del raggiungimento degli obiettivi sarà effettuata calcolando la media del grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura cui afferisce il dipendente.

### 3.7 Soggetti e fasi

Per poter garantire l'efficacia del Sistema è necessario individuare i soggetti e le strutture responsabili in ogni fase del processo di misurazione e valutazione della *performance*.

La **Giunta regionale**, in coerenza con le Linee di Indirizzo, con il Programma delle attività e con il Piano della *performance* di ARPA, individua e assegna al Direttore generale obiettivi strategici, indicatori e target e ne valuta il grado di raggiungimento.

Il **Direttore generale** è responsabile, unitamente al Direttore amministrativo e al Direttore tecnico-scientifico, della *performance* organizzativa di ARPA e predispone, coinvolti i dirigenti, il Piano della *performance*.

I **dirigenti**, le **posizioni organizzative** e il **personale** tecnico ed amministrativo svolgono le attività finalizzate al perseguimento degli obiettivi specifici e degli obiettivi operativi (di struttura).

L'**Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)** verifica l'andamento del ciclo di gestione della *performance*, esprime parere preventivo vincolante sul sistema di misurazione e valutazione della *performance*, valida la Relazione annuale sulla *performance*.

La partecipazione dei **cittadini** e degli altri **stakeholder** al processo, prevista dal D.Lgs. 150/09 e s.m.i., avviene secondo le forme delineate nel processo di qualità dell'Agenzia quali, ad esempio, la gestione dei reclami e l'indagine sulla soddisfazione dei "clienti" che raggiunge enti, imprese, associazioni e cittadini.

Di seguito si rappresenta il ciclo di programmazione con specificate le singole fasi ed i soggetti cui le medesime afferiscono:

Documento	Attività	Soggetti	Supporto	Scadenza normativa
<b>Sistema di misurazione e valutazione della performance</b>	definizione	Direzione strategica	SGI	aggiornamento annuale
<b>Sistema di misurazione e valutazione della performance</b>	adozione	Direttore generale	SGI	aggiornamento annuale
<b>Sistema di misurazione e valutazione della performance</b>	Parere vincolante	OIV	Struttura tecnica permanente	aggiornamento annuale
<b>Progetto di programma</b>	definizione	Collegio di Direzione	SGI	15 agosto anno precedente
<b>Progetto di programma</b>	Invio in regione	Direttore generale	SGI	15 agosto anno precedente
<b>Programma triennale ed annuale e bilancio di previsione</b>	definizione	Collegio di Direzione	SGI GRE	31 dicembre anno precedente
<b>Programma triennale ed annuale e bilancio di previsione</b>	adozione	Direttore generale	SGI	31 dicembre anno precedente
<b>Piano della performance integrato</b>	definizione	Collegio di Direzione	SGI Responsabile anticorruzione e trasparenza	31 gennaio anno di riferimento

Documento	Attività	Soggetti	Supporto	Scadenza normativa
	monitoraggio	Tutte le strutture	SIG GRE	trimestrale
<b>Bilancio consuntivo</b>	definizione	Collegio di Direzione	GRE SIG	30 aprile anno successivo
<b>Bilancio consuntivo</b>	adozione	Direttore generale	GRE SIG	30 aprile anno successivo
<b>Relazione sulla performance</b>	definizione	Collegio di Direzione	SIG	30 giugno anno successivo
<b>Relazione sulla performance</b>	adozione	Direttore generale	SIG	30 giugno anno successivo
<b>Relazione sulla performance</b>	validazione	OIV	Struttura tecnica permanente	30 giugno anno successivo
<b>Relazione annuale sullo stato di funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni</b>	definizione	OIV	Struttura tecnica permanente	

### 3.7.1 La traduzione della *performance* organizzativa in individuale

A partire dagli obiettivi specifici si individuano gli obiettivi per i centri di attività. Il processo con il quale l'Agenzia attribuisce questi obiettivi operativi è rappresentato dalla **negoziazione**.

Grazie alla negoziazione tra la direzione e la parte operativa dell'Agenzia è possibile creare un collegamento tra i due livelli di *performance*, attuando gli indirizzi strategici, per la parte di competenza, nell'ambito degli specifici obiettivi di struttura.

Al fine di rendere questo processo efficiente ed efficace, una volta definiti gli obiettivi specifici nel progetto di programma (15 agosto), viene dato avvio al percorso di confronto, che ha lo scopo di predisporre il programma e il bilancio preventivo annuale e triennale e il correlato piano della *performance*. Tappe fondamentali di negoziazione in questo percorso sono:

- Avvio della programmazione con gli **incontri interni** di condivisione e negoziazione tra direzione e tutta la dirigenza (settembre),
- Incontri di **negoziazione tra la Regione e ARPA** (Direttore Generale, Direttore Tecnico Scientifico, Direttore Amministrativo, Direttori di SOC e referente della programmazione) (ottobre),
- **Comitato di indirizzo e verifica** che prende visione del progetto di programma ed espone eventuali necessità o interessi (ottobre-novembre),
- Incontri di **negoziazione interni** alle singole SOC sui temi derivanti dagli incontri precedenti (ottobre-novembre),
- Incontri di negoziazione della Direzione con le SOC e i referenti di obiettivi specifici e progetti (novembre-dicembre),
- Conclusione della negoziazione con uno o più collegi di direzioni allargati entro i tempi di predisposizione di programma, bilancio e piano della *performance* (gennaio).

### **3.8 Il piano della performance come strumento di integrazione**

Il piano della *performance* è il documento unico che sviluppa in chiave sistemica la pianificazione delle attività in ordine alla *performance*, alla trasparenza, all'anticorruzione, ai sistemi di gestione aziendale.

Il piano integrato illustra in particolare:

- l'inquadramento strategico dell'Agenzia,
- gli obiettivi di miglioramento previsti dai sistemi di gestione aziendale,
- la trasparenza e la prevenzione della corruzione,
- la *performance* organizzativa,
- la *performance* individuale.

### **3.9 il monitoraggio**

Il Direttore generale, di concerto con i Dirigenti, monitora costantemente il grado di avanzamento degli obiettivi.

In corrispondenza delle scadenze previste dalla L.R. 6/1998 art. 11, comma 7, che prevede la valutazione trimestrale dell'andamento delle attività e dei costi correlati rispetto agli obiettivi di budget (bilancio), il Direttore generale, coadiuvato dalle SOC GRE e SGI, predispone il relativo report.

Entro il 15 agosto infine, sulla base del monitoraggio semestrale e delle prescrizioni eventualmente inviate dalla regione in recepimento del programma annuale e triennale dell'Agenzia, il Direttore generale:

- prevede gli eventuali correttivi al programma e al correlato piano delle *performance*;
- predispone il progetto di programma per l'anno successivo.

### **3.10 la Relazione sulla performance e i report di sistema**

Al fine di migliorare l'efficienza e l'efficacia del ciclo di programmazione dell'Agenzia, i report relativi a programmazione, *performance*, gestione economico finanziaria, trasparenza e anticorruzione, sicurezza e sistemi di gestione aziendale sono redatti sulla base del catalogo dei servizi secondo un unico schema metodologico, creando un quadro di riferimento coerente in grado di rispondere alle diverse esigenze aziendali.

L'obiettivo che l'Agenzia si pone è quello di integrare i momenti di verifica e rendicontazione dei diversi processi di gestione.

### **3.11 la Metodologia di valutazione della performance individuale**

Di seguito si riporta il metodo di valutazione per il personale individuando il peso ricoperto dalla *performance* organizzativa e quello della valutazione individuale.

#### **3.11.1 Valutazione del Direttore generale**

##### *Chi valuta*

Sulla base della legge istitutiva dell'Agenzia, la valutazione annuale del Direttore generale spetta alla Giunta regionale (L.R.6/1998, art. 7, comma 4).

##### *Cosa valuta*

La Giunta regionale valuta il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati al Direttore generale con propria deliberazione.

### 3.11.2 Valutazione del Direttore amministrativo e tecnico scientifico

#### Chi valuta

Il Direttore generale, su proposta dell'Organismo indipendente di valutazione (art. 7, comma 2, lett. a del Decreto), valuta il Direttore amministrativo e il Direttore tecnico scientifico.

#### Cosa valuta

Ambiti di valutazione della performance dei dirigenti apicali (DA e DTS)				
Performance	Area di riferimento	Obiettivo	Soggetto	Peso
	Area strategica	Obiettivi del DG	Giunta regionale	50
<b>Organizzativa</b>	Area strategica	Obiettivi specifici	Direttore generale	35
<b>Individuale</b>	Comportamenti e capacità di giudizio del personale		Direttore generale	15
<b>Totale</b>				100

### 3.11.3 Valutazione della Dirigenza

Sono valutati tutti i dirigenti a tempo indeterminato e determinato.

La valutazione viene svolta sulla base delle regole e dai soggetti di seguito riportati:

Ambiti di valutazione della performance della dirigenza responsabile di struttura complessa (SOC)				
Performance	Area di riferimento	Obiettivo	Soggetto	Peso
<b>Organizzativa</b>	Area strategica	Obiettivi specifici di competenza*	Superiore gerarchico	40
<b>Individuale</b>	Area strategica	Obiettivi operativi di struttura	Superiore gerarchico	25
	Gestionale/manageriale	Obiettivi individuali	Superiore gerarchico	20
	Comportamenti e capacità di giudizio del personale	-----	Superiore gerarchico	15
<b>Totale</b>				100

\* obiettivi in cui sono coinvolte strutture afferenti alla SOC

Ambiti di valutazione della performance della dirigenza (ad esclusione dei responsabili di SOC)				
Performance	Area di riferimento	Obiettivo	Soggetto	Peso
<b>Organizzativa</b>	Area strategica	Obiettivi specifici di competenza*	Superiore gerarchico	30
<b>Individuale</b>	Area strategica	Obiettivi operativi di struttura	Superiore gerarchico	35
	Gestionale/manageriale	Obiettivi individuali	Superiore gerarchico	20
	Comportamenti e capacità di giudizio del personale	-----	Superiore gerarchico	15
<b>Totale</b>				100

\* obiettivi afferenti alla struttura di appartenenza

### 3.11.4 Valutazione del Personale del comparto

Sono valutati tutti i dipendenti a tempo indeterminato e determinato, nonché, qualora sussistano le condizioni di cui all'art. 59, comma 4, del CCNL comparto sanità 2016-2018, i lavoratori somministrati.

La valutazione viene svolta sulla base delle regole e dai soggetti di seguito riportati:

Ambiti di valutazione della performance individuale del comparto				
Performance	Area di riferimento	Obiettivo	Soggetto	Peso
Individuale	Area strategica	Obiettivi operativi di struttura	Superiore gerarchico	85
	Comportamenti	-----	Superiore gerarchico	15
<b>Totale</b>				<b>100</b>

### 3.12 Procedure di conciliazione

Il Valutato, in caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, può chiedere che siano prese in considerazione le sue ragioni ricorrendo alla **“Commissione di conciliazione per l'applicazione del sistema di valutazione della performance”**.

La Commissione:

- interviene obbligatoriamente soltanto su esplicita richiesta del Valutato,
- esprime pareri obbligatori ma non vincolanti,
- ha funzioni consultive e propositive. In particolare, verifica se esistono le condizioni per la revisione della valutazione:
  - propone – previa discussione con il Valutatore - modifiche e/o integrazioni alla valutazione contestata,
  - presidia la corretta applicazione della metodologia di valutazione.

La Commissione è nominata dal Direttore generale ed è composta da:

- il dirigente responsabile della Struttura Tecnica Permanente dell'OIV che la presiede, un dirigente di SOC/SOS e il dirigente responsabile della SOC Affari generali e risorse umane;
- per ogni membro e per il Presidente è nominato un supplente di pari fascia che interviene in caso di assenza o impedimento del rispettivo titolare ovvero nella ipotesi in cui sia coinvolto nella fattispecie oggetto di conflitto.

La Commissione opera presso la sede centrale di ARPA.

Il Valutato può farsi assistere, se lo ritiene, da un rappresentante delle organizzazioni sindacali cui aderisce o conferisce mandato o da un legale di propria fiducia.

La procedura di gestione del disaccordo sul giudizio valutativo, che viene di seguito descritta, deve concludersi, di norma, entro 30 giorni lavorativi dal ricevimento da parte del valutatore della richiesta del valutato di revisione della valutazione.

Il Valutato, qualora non condivida in tutto o in parte la valutazione effettuata dal Valutatore:

- richiede con nota formale a quest'ultimo, entro 5 giorni lavorativi dalla presa visione della valutazione, la revisione della valutazione, indicando espressamente le motivazioni e gli elementi che possono contribuire alla revisione della valutazione medesima.

Il Valutatore:

- verifica la richiesta formale di revisione del Valutato;



- entro 5 giorni lavorativi dal ricevimento della richiesta di revisione, può rivedere la scheda e procedere alla revisione del giudizio precedentemente assegnato ed alla firma, o confermare la valutazione precedentemente espressa.

Il Valutato:

- prende visione della scheda e la firma, o qualora non concordi, può decidere di non procedere alla sottoscrizione per accettazione;
- fermi restando gli ordinari rimedi per adire l'autorità giudiziaria a tutela dei propri diritti, entro 5 giorni lavorativi, può comunicare con nota scritta al Valutatore il proprio dissenso in ordine alla valutazione finale chiedendo l'attivazione della Commissione di conciliazione per approfondimenti, supportando la propria richiesta con idonea motivazione e documentazione.

La Commissione di conciliazione può:

- elaborare una proposta di modifica e/o integrazione alla valutazione, ricorrendone i presupposti;
- predisporre una eventuale nota informativa con la quale formula un parere in ordine alle criticità organizzative che hanno generato il disaccordo;
- confermare la valutazione del Valutato.

Il Valutatore può:

- accogliere le modifiche proposte dal Commissione di valutazione;
- confermare la propria valutazione motivando la decisione con nota scritta e consegnarla al Valutato per la firma di presa visione.

## **4. ULTERIORI SISTEMI PREMIANTI**

### **4.1 Produttività strategica**

La produttività strategica è correlata a progetti obiettivo e/o attività di particolare valenza individuati dal Direttore Generale, nell'ambito della programmazione annuale. In analogia con quanto previsto per gli obiettivi specifici, i progetti e le attività vanno declinati in piani operativi di dettaglio (POD) nei quali sono individuati soggetti interessati, attività, indicatori e target. I progetti sono declinati nell'ambito delle tipologie definite in sede di contrattazione con le OOSS.

La quota individuale è annualmente definita dal Direttore Generale in base ai criteri previsti dagli accordi con le OOSS di cui al verbale d'intesa RSU e OO.SS. comparto e dirigenza prot. 14555 dd. 09.05.2017 e dal verbale d'intesa RSU e OO.SS. comparto del 22.03.2019, di seguito descritti:

1. la produttività strategica è strettamente correlata alla programmazione annuale e riguarda i seguenti progetti:
  - Progetti obiettivo di rilievo strategico
  - Attività di particolare valenza
  - Supporto al Direttore Generale per progetti strategici emergenti in corso d'anno
  - Condizioni di particolare disagio
2. I progetti di cui al punto 1 possono essere:
  - individuali;
  - collettivi, con coordinatore e unità a supporto.
3. le progettualità sono individuate nell'ambito del Piano annuale della Performance
4. nel caso i progetti di cui al punto 1 abbiano valenza pluriennale, la relativa progettualità va strutturata per ciascun anno di riferimento;
5. i titolari di posizione organizzativa/incarico di funzione coinvolti nella realizzazione dei progetti che afferiscono alle attività ai medesimi assegnate:
  - non accedono, salvi casi particolari, alla produttività strategica;

- qualora dovessero essere incaricati nei predetti ruoli successivamente all'inizio delle attività previste dai progetti sopra indicati, la quota spettante verrà liquidata in proporzione al periodo precedente all'incarico stesso;
  - la Direzione Generale assicura la trasparenza nella individuazione del personale coinvolto e nelle valutazioni;
6. la valutazione relativa alla realizzazione dai progetti degli ambiti di cui al punto 1 avviene con le modalità previste dal sistema di valutazione aziendale nell'ambito della Relazione sulla performance dell'anno di riferimento.

I progetti obiettivo costituiscono parte integrante del Piano della *performance*.

Una prima valutazione viene effettuata, in sintonia con quanto previsto per la *performance*, dal dirigente sovraordinato.

#### **4.2 Risorse Aggiuntive Regionali (RAR)**

Le Risorse Aggiuntive Regionali (RAR) sono attribuite ad ARPA FVG con delibera della Giunta regionale, in attuazione degli accordi sottoscritti tra l'Assessore regionale all'ambiente ed energia e le OOSS regionali.

Le RAR sono destinate allo sviluppo di progettualità coerenti con gli obiettivi strategici regionali, che producano valore aggiunto al sistema ambientale e che consentano un più efficace utilizzo degli strumenti forniti dalla normativa di cui al D.Lgs. 165/2001 e dai CCNL vigenti, in correlazione al raggiungimento degli obiettivi contenuti nelle linee di indirizzo regionali per ARPA FVG, come attuate nel Programma annuale e triennale di attività dell'Agenzia.

In analogia con quanto previsto per gli obiettivi specifici, i progetti e le attività vanno declinati in piani operativi di dettaglio (POD) nei quali sono individuati soggetti interessati, attività, indicatori e target.

La Giunta regionale annualmente individua le tematiche strategiche da valorizzare con le RAR e assegna ad ARPA il relativo finanziamento.

Il raggiungimento del target di ogni obiettivo è misurato utilizzando lo schema previsto per gli obiettivi operativi e riportato nel paragrafo 3.6.1.

La valutazione viene effettuata, in sintonia con quanto previsto per la *performance*, dal dirigente sovraordinato.

## **5. ALLEGATI**

In allegato si riportano i modelli predisposti a supporto del ciclo di programmazione.

In particolare i format condivisi sono i seguenti:

- **Allegato 1: REPORT di risultato:** format elaborato per la programmazione, il monitoraggio e la valutazione dei processi e delle attività previste nel ciclo della *performance* che comportano l'elaborazione di documenti ed elaborati;
- **Allegato 2: Piano operativo di dettaglio (POD):** format elaborato per la rappresentazione di obiettivi complessi come ad esempio gli obiettivi specifici (FOCUS in primis) che comprendono attività tecniche diverse anche afferenti a diverse prestazioni tecniche del catalogo dei servizi e comportanti la collaborazione di più centri di attività. Il POD viene anche utilizzato (in forma semplificata) per la rappresentazione degli obiettivi correlati a ulteriori progetti premianti dell'Agenzia come gli obiettivi strategici e le RAR;
- **Allegato 3: Scheda anagrafica dell'indicatore:** ogni indicatore utilizzato dal sistema di programmazione necessita di essere univocamente definito. E' stata pertanto predisposta una scheda che definisce l'indicatore attraverso dati descrittivi. Ogni indicatori di sistema necessita pertanto di essere descritto con apposita scheda condivisa
- **Allegato 4: Scheda per la valutazione dei comportamenti:** per la dirigenza la scheda sarà modificata con l'integrazione di un *item* sulla capacità di giudizio sul personale.

**Allegato 1: Modello di REPORT di risultato**



**Programma annuale 20xx e programma pluriennale 20xx-20xx dell'Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente del Friuli Venezia Giulia**  
 Decreto del Direttore Generale N° \_\_\_\_ del \_\_\_\_\_

**Piano della performance annuale 20xx e triennale 20xx-20xx**  
 Decreto del Direttore Generale N° \_\_\_\_ del \_\_\_\_\_

**Altri Decreti se necessario (Progetti strategici, RAP, ...)**

**DESCRIZIONE  
 (OBIETTIVO E RISULTATO)**

COD Catalogo	COD FOCUS COD RAP ...	ATTIVITA': Obiettivo	Indicatore	Target
	Se pertinente			



RELAZIONE PREDISPOSTA A CURA DELLA  
AGENZIA REGIONALE PER LA PROTEZIONE DELL'AMBIENTE  
DEL FRIULI VENEZIA GIULIA (ARPA FVG)

**S.O.C./S.O.S./IPAS.....**

Responsabile:

**XXXXXXXX**

GRUPPO DI LAVORO:

**XXXXXX**

**XXXXXX**

## 1 Premessa

Presentazione dell'attività, dell'obiettivo, dell'indicatore e del target atteso contestualizzando il lavoro

## 2 Premessa normativa

Se pertinente individuare i riferimenti normativi dell'attività

## 3 Punto "zero"

Da dove si parte nell'attività? (è uno start up? è un'attività iniziata in precedenza? Quando? Quale il percorso effettuato fino a questo momento?)

## 4 Descrizione attività

Descrizione di quanto svolto ed elaborato a supporto della programmazione esistente

## 5 Risultati

In caso di elaborazione di documenti, protocolli, format, linee guida, si presentano e/o si allegano i documenti

## 6 Analisi e criticità

Analisi ed approfondimenti sul lavoro svolto che possano servire a migliorare la performance o elementi di criticità che ostacolano la produzione di un risultato o di un elevato standard della performance stessa (ci sono stati ritorni positivi del lavoro? Ci sono state difficoltà ad effettuare il lavoro? Dipendevano dall'interno? Dall'esterno? Dalla normativa? ...)

## 7 Conclusioni e prospettive

Come si conclude il lavoro rispetto a ritorni futuri e/o prosecuzione dell'attività (il lavoro è terminato? Necessità di una continuazione nell'esercizio successivo? Produce effetti per altri lavori o per gli stakeholders? ...)

## 8 Allegati

Eventuali documenti che è necessario allegare

---

## ***Allegato 2: Piano operativo di dettaglio (POD)***

---

**PIANO OPERATIVO DI DETTAGLIO**

Cod.	Titolo
E_XX_XXXX	Titolo del FOCUS

Descrizione Progetto
[Descrizione dell'obiettivo e del progetto nella sua complessità]

Risultato atteso
[Descrizione del risultato atteso...]
Descrive in modo misurabile ciò che ci si attende che risulti in termini di servizio reso agli utenti

Documenti di riferimento
[Delibere/Decreti/Accordi di programma/Contratti/Convenzioni...]

Anno temporale di riferimento
[Annuale/pluriennale, con indicazione di anno di inizio (anche pregresso) ed anno di conclusione presunta]

F

Prestazione da catalogo	Attività: Obiettivo	Indicatore	Target	Struttura
	[Nuova attività o proseguimento di attività pregresse – inserite riferimenti descrittivi]			

### Allegato 3: Modello di scheda METADATO indicatore

TITOLO	DESCRIZIONE						
Codice	[Codice univo dell'indicatore]						
Nome dell'indicatore	<b>[Denominazione dell'indicatore]</b>						
Descrizione dell'indicatore	[Come si può descrivere più dettagliatamente l'indicatore? Descrivere esattamente come viene inteso e quali dati/informazioni riferiscono allo stesso]						
Attività di programma di riferimento	[A quale/quali attività del programma si riferisce questo indicatore? Vanno riportati i codici delle attività previste in programmazione]						
Prestazioni di riferimento	[A quale/quali prestazioni ordinarie del catalogo si riferisce? Vanno riportate le prestazioni ordinarie inserite nel catalogo attraverso una loro sintetica descrizione (processo + tema) ad es. controlli AIA, pareri VIA, Catasto rifiuti,...]						
Tipo di calcolo/ Formula/ Formato	[Se quantitativo, com'è calcolato? Se qualitativo quale feedback è atteso? ]						
Legami con altri indicatori	[Con quali altri indicatori si può legare? Si intendono altri indicatori presenti nel budget]						
Anno di avvio del rilevamento	[Quando abbiamo iniziato ad utilizzarlo? Da quando si è iniziato a raccogliere i dati come previsto nella descrizione. Serve per costruire uno storico di riferimento delle attività.]						
Fonte dei dati	<b>[Luogo nel quale il dato</b> relativo all'indicatore, o alle sue componenti, è <b>conservato</b> e reperibile a livello centralizzato, accedendo, nel caso di produzioni informatizzate dei dati, agli applicativi in uso. In alternativa la fonte è indicata come <b>propria</b> . In questo caso il popolamento dell'indicatore richiede una elaborazione specifica da parte della struttura competente per l'attività/prestazione in esame. ]						
Qualità dei dati	[Quali sono i problemi nella raccolta e analisi dei dati? La qualità dipende da: <table border="1" data-bbox="507 1352 1305 1464"> <tbody> <tr> <td>informatizzazione</td> <td>0÷3</td> </tr> <tr> <td>reperibilità dei dati</td> <td>0÷3</td> </tr> <tr> <td>storicità</td> <td>0÷3</td> </tr> </tbody> </table> 0=scarsa, 1=sufficiente, 2=buona, 3=ottima]	informatizzazione	0÷3	reperibilità dei dati	0÷3	storicità	0÷3
informatizzazione	0÷3						
reperibilità dei dati	0÷3						
storicità	0÷3						
Frequenza di rilevazione	[Quanto spesso è rilevato questo indicatore? Periodicità di rilevazione dei dati– <b>annuale, semestrale, trimestrale, mensile</b> –. <b>Su richiesta</b> indica che i dati vengono raccolti solo per necessità specifiche]						
Struttura fornitrice	[Quale <b>struttura</b> fornisce i dati utili per il calcolo dell'indicatore?]						
Compendio	[Questo indicatore viene utilizzato per il compendio statistico annuale? <b>SI/NO]</b>						
Sistema Qualità	[Questo indicatore viene utilizzato anche per il sistema di qualità? <b>SI</b> (indicare le procedure)/ <b>NO]</b>						
Note:	<b>[Ulteriori informazioni</b> utili sull'indicatore]						



**Allegato 4: Modello di scheda di valutazione dei comportamenti**

DIRETTORE STRUTTURA: _____						
ANNO	VALUTATO	SINTESI RISULTATO				
2013	Nome e Cognome	82,07				
	Struttura	<b>OBIETTIVO</b>	<b>REALE</b>	<b>PESATO</b>		
		PERFORMANCE	85,0	51,0		
	Profilo professionale	STRATEGICO	NA	#VALORE!		
Incarico	INDIVIDUALE	77,7	31,1			
<b>COMPETENZE INDIVIDUALI DIMOSTRATE</b>		<b>PESO</b>	<b>40</b>	<b>/100</b>		
<b>COMPETENZA</b>		<b>PESO</b>	<b>VALUTAZIONE</b>			<b>MAX</b>
			<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
BAGAGLIO	CONOSCENZA CONTESTO NORMATIVO	5,0%		1		
	CONOSCENZA PROCESSI AZIENDALI			1		
	CONOSCENZA MODELLI ORGANIZZATIVI E DELLE METODOLOGIE					3
		<b>0,3</b>	<b>6</b>			<b>0,75</b>
TECNICA	ABILITA' TECNICA	5,0%			2	
	AFFIDABILITA', QUALITA', CONFORMITA'				2	
	VOLUME PRESTAZIONI			1		
		<b>0,35</b>	<b>7</b>			<b>0,75</b>
GESTIONE	SENSO DI RESPONSABILITA', LEADERSHIP RICONOSCIUTA	60,0%				3
	VISIONE PROSPETTICA, APPROCCIO SISTEMICO, PROGETTAZIONE					3
	GESTIONE RISORSE UMANE ED ECONOMICHE				2	
		<b>7,8</b>	<b>13</b>			<b>9</b>
CULTURA	ETICA, DEONTOLOGIA, SCALA VALORIALE	20,0%				3
	CONSAPEVOLEZZA, CONTESTO DEL MERCATO				2	
	SENSIBILITA' ECONOMICA, AMBIENTALE					3
		<b>2</b>	<b>10</b>			<b>3</b>
RELAZIONE	CAPACITA' DI RELAZIONI INTERPERSONALI, SENSIBILITA'	5,0%				3
	GESTIONE DELL'EMOTIVITA' E DELLO STRESS				2	
	STILE E DISCREZIONE					3
		<b>0,55</b>	<b>11</b>			<b>0,75</b>
POTENZIALE	TALENTO, ORIGINALITA', INNOVAZIONE	5,0%				3
	MOTIVAZIONE E SENSO DI APPARTENENZA				2	
	FLESSIBILITA' E SVILUPPO				2	
		<b>0,65</b>	<b>13</b>			<b>0,75</b>
<b>Totale competenze</b>		<b>11,65</b>	<b>60,0</b>			<b>15</b>
		100,0%	77,7			
<b>Totale</b>						<b>31,1</b>

# Elenco firmatari

ATTO SOTTOSCRITTO DIGITALMENTE AI SENSI DEL D.P.R. 445/2000 E DEL D.LGS. 82/2005 E SUCCESSIVE MODIFICHE E INTEGRAZIONI

Questo documento è stato firmato da:

NOME: STELLIO VATTA

CODICE FISCALE: VTTSL56E25L424U

DATA FIRMA: 31/01/2020 12:49:40

IMPRONTA: 03225B5BD09F252ED61BDFD5C563FC76C0320EFE4CDED721A04CB8E1A83213EE  
C0320EFE4CDED721A04CB8E1A83213EE06F5ED23011306396DD8E96EBF6C8F53  
06F5ED23011306396DD8E96EBF6C8F534034247486A4ACA56D41F4FB8AE0730F  
4034247486A4ACA56D41F4FB8AE0730F5D54C8DDA4BEDD2BFB9ADA432C5E0F02