

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI ARPA LOMBARDIA

Art. 7 del D. Lgs. N° 150 del 27/10/2009 modificato dal D. Lgs. n° 74 del 25 maggio 2017

Adottato con decreto del Direttore Generale di ARPA Lombardia n. 186 del 29 marzo 2019

Marzo 2019

Sommario

Presentazione.....	3
1. Il contesto di riferimento.....	7
1.1. Evoluzione dei riferimenti normativi.....	7
2. Caratteristiche distintive dell'organizzazione.....	9
2.1 Assetto organizzativo e presenza sul territorio.....	12
2.2. Un sistema integrato di programmazione.....	16
2.4 Ciclo della Performance e programmazione finanziaria.....	17
2.5 Ciclo della performance, trasparenza e anticorruzione.....	17
3. La performance organizzativa e le sue dimensioni.....	18
3.1 Obiettivi indicatori e target.....	19
3.2 Indicatori e target.....	20
3.3 Valutazione dei Direttori.....	21
3.4 Valutazione della Dirigenza.....	21
3.5 Gli indicatori.....	22
3.7 Il monitoraggio.....	22
3.8 Le relazioni delle attività e della performance.....	23
3.9 Soggetti e fasi.....	24
3.10. Procedure di conciliazione.....	27
4. Ulteriori sistemi premianti.....	29
4.1 Le risorse Aggiuntive Regionali.....	29
5. Effetti della valutazione negativa (art. 3, comma 5 bis, D. Lgs. 150/2009).....	30
6. ALLEGATI:.....	31

Presentazione

Il Decreto legislativo n. 150 del 27 ottobre 2009 (di seguito Decreto), modificato dal Dlgs. N° 74 del 25/05/2017, ha delineato e sviluppato il concetto di performance organizzativa ed individuale.

L'articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la **performance organizzativa e individuale** e che, a tal fine, le stesse adottino e aggiornino annualmente, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della Performance".

In questo documento, è quindi illustrato il **Sistema di misurazione** della performance organizzativa e di misurazione e valutazione della performance individuale del personale in servizio presso l'Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente della Lombardia (di seguito ARPA Lombardia).

L'Art. 3 del Decreto precisa che il sistema di misurazione mira a:

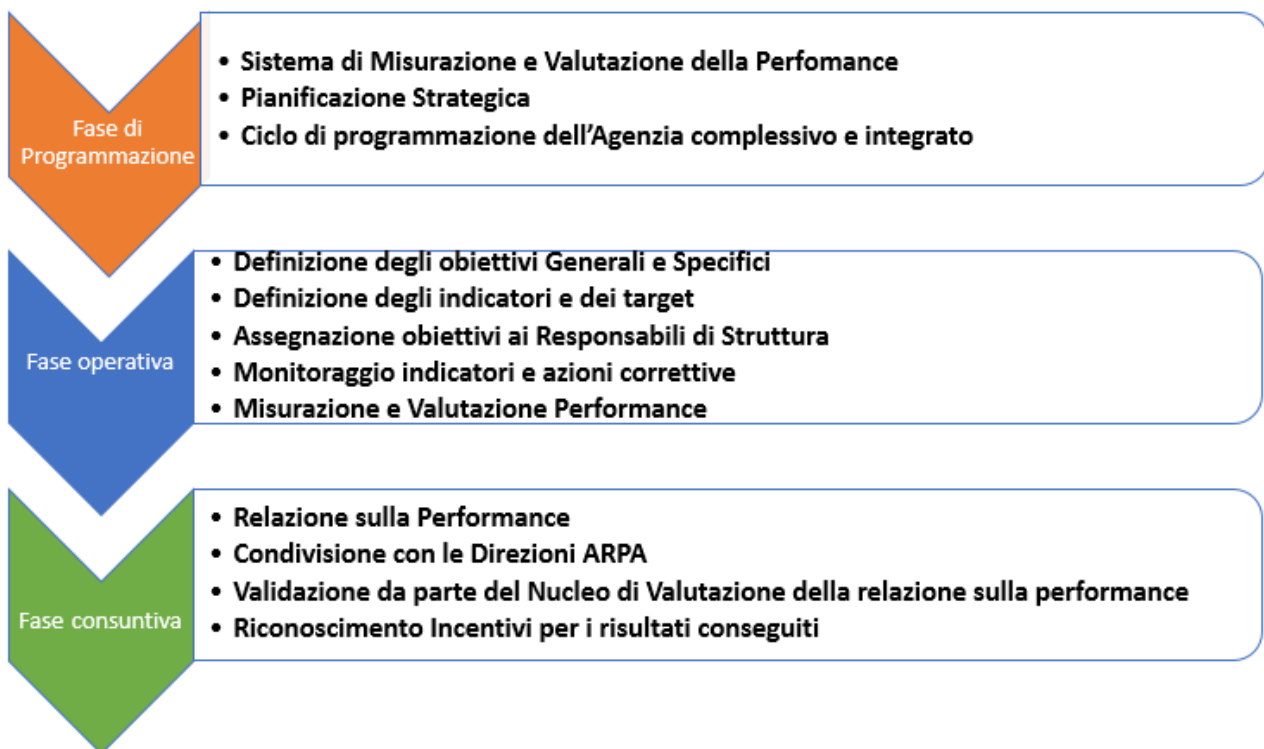
- **migliorare la qualità dei servizi** offerti dalle amministrazioni pubbliche;
- **accrescere le competenze professionali** dei dipendenti attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione di premi per i risultati raggiunti (art. 1 del Decreto), legando la nozione di performance all'attività svolta dall'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti.

Il ciclo della performance si articola in tre diversi momenti che si replicano di anno in anno in modo coerente e globale, ed i cui risultati prestazionali annuali si integrano con la nuova pianificazione di programmazione dell'anno successivo.

Le **tre fasi del ciclo della performance** sono così concretizzate:

1. un atto di **programmazione** (il Piano della performance);
2. un'attività di **monitoraggio e di eventuale revisione** della programmazione, anche in base a nuove esigenze sopraggiunte, esercitate internamente dall'Ente e sottoposta al monitoraggio dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), che per Arpa Lombardia è il Nucleo di Valutazione delle Prestazioni (d'ora innanzi denominato **NVP**) che ne garantisce la correttezza dei processi di misurazione. Il nuovo NVP di ARPA è stato istituito con DDG n°374 del 22/06/2018.
3. una **valutazione dei risultati ottenuti**, che compete agli organi di governo dell'ente ed è rendicontata attraverso la Relazione sulla performance validata dall'OIV/NVP.

Figura 1: Fasi del sistema di Pianificazione e misurazione della Performance



Il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance, previsto dall'art. 7 del Decreto, individua fasi, tempi, modalità, soggetti e relative responsabilità del processo di misurazione e valutazione delle performance nonché le modalità di **raccordo con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione economico-finanziaria**.

La performance da valutare ha una duplice dimensione:

- **performance organizzativa:** è l'insieme dei risultati attesi da ARPA nel suo complesso o delle sue unità organizzative (art. 45 del D.lgs. 165/2001 e art. 8 del Decreto 150/09)
- **performance individuale** contributo fornito dai dirigenti, dal personale responsabile di una unità organizzativa (art. 9 del Decreto), e dal personale in servizio presso l'Agenzia, in termini di comportamenti agiti, nel raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione.

La performance è quindi il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che ARPA (come sistema, organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi della sua Mission e, in ultima istanza,

alla soddisfazione dei bisogni di tutela e di protezione ambientale per i quali l'organizzazione è stata costituita e vive.

La performance quindi ha la necessità di essere misurata e valutata.

Per misurazione della *performance* si intende: determinare la misura e cioè il rapporto tra una grandezza ed un'altra ad essa omogenea, scelta convenzionalmente come unità. Riguarda elementi certi e oggettivi.

Per valutazione della performance si intende: l'attività di assegnare un valore a qualcosa. Si basa su una misurazione ma contiene *elementi soggettivi di giudizio e apprezzamento* ed implica un sistema di valori e preferenze.

ARPA Lombardia ha testato, oramai da diversi anni, il proprio **Sistema di Misurazione e Valutazione**, orientando il comportamento del personale alla responsabilizzazione diffusa verso obiettivi e impostando un percorso organico di sviluppo integrato con i documenti programmatici del ciclo della performance e aderente sempre più ai dettami normativi.

Il presente documento rappresenta la revisione del **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) per l'anno 2019**, coerentemente con le ultime disposizioni normative (art. 7 comma 1 del D.lgs. 150/2009, come rivisto dal D.lgs. 74/2017) che **ne impongono l'adozione e l'aggiornamento annuale**.

Il documento è adottato, previo parere del **Nucleo di Valutazione** (art. 7 comma 1 del Decreto), fornendo così l'opportunità di procedere ad una rivisitazione, razionalizzazione e snellimento dei contenuti, che esprima una chiara sintesi della metodologia adottata in ARPA Lombardia di conduzione e realizzazione del ciclo della performance.

Anche la **partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali** nel processo di misurazione della performance, **prevista dall'art.19 bis del novellato D.lgs. 150/2009**, (comunicando direttamente con l'OIV/NVP attraverso i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione) è di impulso al fine di potenziare le attività già in essere in ARPA Lombardia per la rilevazione del grado di soddisfazione dell'utenza e dei portatori di interesse. A tale scopo nel 2018 è stata predisposta una apposita pagina web sul sito istituzionale di ARPA Lombardia che permette la partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali alla misurazione della performance organizzativa, anche esprimendo direttamente all'OIV/NVP il proprio livello di soddisfazione per i servizi erogati.

Di seguito è riportata la pagina web dedicata alla interlocuzione con l'OIV/NVP.

NUCLEO DI VALUTAZIONE

SCOPRI ARPA LOMBARDIA	CHI SIAMO	DIPARTIMENTI	SETTORI	LABORATORI	CENTRI REGIONALI	RETI ISTITUZIONALI
SERVIZI INFORMATICI	TARIFFARIO	FATTURAZIONE ELETTRONICA	BANDI E CONCORSI	AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE		

NUCLEO DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI (NVP)

Con decreto del Direttore Generale n.374 del 22 giugno 2018 è stato costituito il nuovo Nucleo di Valutazione delle Prestazioni (NVP) di ARPA Lombardia, della durata triennale, avente la seguente composizione:

Pasqualino Castaldi

Presidente

Sabrina Socci

Componente esterno

Antonello Turturiello

Componente SiReg

PARTECIPARE PER MIGLIORARE

In una prospettiva di miglioramento quali-quantitativo delle attività agenziali, il punto di vista dei cittadini, e in generale degli utenti, è utile alla progettazione di servizi sempre più efficaci, adeguati alle richieste del territorio. Le osservazioni concorrono ad elevarne il profilo qualitativo e a definire meglio il campo d'intervento.

Altresì, valutare i servizi agenziali ci consente di sostenere efficacemente il processo di misurazione della performance organizzativa, grazie ai contenuti esterni prodotti dall'utenza.

L'Organismo Indipendente di Valutazione riceve i pareri e le valutazioni utili a misurare la performance organizzativa a questo indirizzo di posta elettronica:

PARTECIPAZIONE.CITTADINI@ARPALOMBARDIA.IT

Da chi?

- Cittadini, anche in forma associata
- Imprese
- Destinatari dei servizi (utenti esterni)
- Utenti interni (in relazione ai servizi strumentali e di supporto).

Come?

Inserendo le generalità, anche per un eventuale contatto (le segnalazioni anonime saranno cestinate); l'oggetto della segnalazione; l'eventuale struttura organizzativa dell'A.R.P.A. interessata; il periodo di riferimento.

Cosa?

- Il servizio usufruito da valutare. Esprimendo il grado di soddisfazione sia in termini discorsivi sia in termini numerici, indicando un valore compreso tra 1 e 5 per ogni singola attività del servizio valutato, dove 1 esprime il grado più basso di soddisfazione e 5 quello più alto.
- Esponendo il proprio punto di vista sui servizi agenziali.

1. Il contesto di riferimento

1.1. Evoluzione dei riferimenti normativi

Il **D. Lgs. 74/2017**, novellando il **D.lgs. 150/2009**, ha introdotto varie novità; tra queste, considerevole di nota è, la distinzione tra:

- **obiettivi generali della Pubblica Amministrazione:** che identificano le priorità strategiche delle pubbliche amministrazioni in relazione alle attività e ai servizi erogati, anche tenendo conto del comparto di contrattazione di appartenenza e in relazione anche al livello e alla qualità dei servizi da garantire ai cittadini;
- **obiettivi specifici della Pubblica Amministrazione:** individuati nel Piano della performance, programmati, in coerenza con gli obiettivi generali su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli *organi di indirizzo politico-amministrativo*, sentiti *i vertici dell'amministrazione* che a loro volta consultano i dirigenti o i responsabili delle unità organizzative (art.5, c.1 del Decreto).

Inoltre, la **funzione di monitoraggio dell'andamento della performance** viene attribuita **all'OIV/NVP** (art. 6 del Decreto).

Vengono poi ridefiniti i soggetti che esercitano la **funzione di misurazione e valutazione della performance** (art.7, c.2 del Decreto): OIV/NVP, dirigenti e cittadini utenti. Questi ultimi partecipano al processo di rilevazione del grado di soddisfazione in relazione alle attività e ai servizi erogati e possono comunicare direttamente al NVP il proprio grado di soddisfazione, secondo le modalità stabilite dallo stesso organismo (art.19bis del Decreto).

È stata sviluppata la necessaria previsione nel SMVP di modalità di raccordo e integrazione col ciclo di programmazione economico-finanziaria e di procedure di conciliazione a garanzia dei valutati (art.7, c.3 del Decreto).

È stato attribuito al **CCNL il compito di stabilire**, nell'ambito delle risorse destinate al trattamento economico accessorio collegato alla performance ai sensi dell'articolo 40, c.3-bis, del D. Lgs n.165 30/03/2001, la quota delle **risorse destinate a remunerare, rispettivamente, la performance organizzativa e quella individuale** e a fissare criteri idonei a garantire che alla **significativa differenziazione dei giudizi** di cui all'articolo 9, comma 1, lettera d), corrisponda un'effettiva **diversificazione dei trattamenti economici correlati**. Per i dirigenti, il criterio di attribuzione dei premi di cui al comma 1 è applicato con riferimento alla retribuzione di risultato (art. 19 del Decreto).

È stato attribuito un **peso prevalente** alla valutazione degli indicatori di performance relativi **all'ambito organizzativo** di diretta responsabilità, nella valutazione complessiva del personale, rimesso al responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità (art. 9 del Decreto).

Il nuovo **CCNL 2016-2018 per il comparto sanità** (siglato il 21 maggio 2018) contribuisce a fornire una nuova struttura alla premialità del comparto prevedendo che le risorse del nuovo Fondo premialità e fasce (art. 81) siano, tra l'altro, rese disponibili per i **premi correlati alla performance organizzativa e per i premi correlati alla performance individuale**. Inoltre, l'articolo 82 considera una **maggiorazione del premio individuale** da attribuire al personale valutato positivamente sulla base di criteri definiti in contrattazione integrativa.

Con decreto del direttore Generale n. 727 del 17 dicembre 2018, si è provveduto alla determinazione dei fondi contrattuali del personale del comparto per l'anno 2018 e provvisori per l'anno 2019 (Fondo condizioni di lavoro e incarichi e Fondo premialità e fasce).

A seguito di **intesa sindacale del 18/12/2018** tra la delegazione trattante di parte pubblica di ARPA e le OO.SS., si è convenuto che:

- *con riferimento alla premialità correlata alla performance organizzativa, si ritiene di definire quote quadrimestrali pari al almeno il 70% degli importi teorici complessivi per profilo, in corrispondenza alle tempistiche del monitoraggio della performance, previa verifica del N.d.V;*
- *per quanto concerne la premialità correlata alla performance individuale, erogata ad esito della valutazione annuale individuale, si farà riferimento alla quota teorica restante dei predetti importi mensili, oltre che a quota degli incrementi previsti dall'art. 84 del CCNL;*
- *il sistema di attribuzione degli obiettivi di performance organizzativa e di performance individuale, anche in relazione a quanto previsto dall'art.82 in materia di differenziazione del premio individuale, verrà definito ed approvato entro la fine del mese di marzo 2019. In via temporanea, gli obiettivi relativi alla performance organizzativa saranno attribuiti con la previgente scheda degli obiettivi di equipe già in uso.*

2. Caratteristiche distintive dell'organizzazione

ARPA Lombardia è stata istituita con la legge regionale 14 agosto 1999, n. 16, nel tempo successivamente modificata e integrata.

ARPA Lombardia è un ente tecnico-scientifico di diritto pubblico, dotato di autonomia amministrativa, organizzativa, tecnica e contabile, che svolge attività, servizi e funzioni in prevalenza di controllo e di monitoraggio ambientale e che supporta gli enti territoriali di riferimento (Regione ed Enti Locali).

Informa la cittadinanza sullo stato dell'ambiente e svolge compiti di educazione ambientale.

In sintesi, competono all'ARPA Lombardia: **il controllo ambientale, il monitoraggio ambientale, le valutazioni ambientali, l'informazione ambientale, l'educazione e la formazione ambientale, la promozione della ricerca e la diffusione delle innovazioni.**

Figura 2: I compiti istituzionali di ARPA Lombardia definiti dalla legge Regionale 16/99



Le competenze riguardano le materie seguenti:

1. fisica dell'atmosfera applicata **all'inquinamento atmosferico, meteorologia;**
1. radioprotezione per quanto riguarda le radiazioni ionizzanti e non ionizzanti;

2. rumore, vibrazioni e microclima;
3. modellistica ambientale e **qualità dell'aria**;
4. biologia ambientale;
5. **monitoraggi del territorio**, geologia, **valutazioni ambientali** e strumenti per lo sviluppo sostenibile;
6. **emissioni atmosferiche** industriali;
7. **acque** superficiali e di falda, **scarichi** industriali;
8. funzionamento degli **impianti di depurazione**;
9. suoli e **bonifiche**, **rifiuti industriali** e relativo smaltimento;
10. rischio chimico e tecnologico;
11. **funzioni di supporto tecnico scientifico** specialistico alla **Protezione Civile** per la previsione e la Gestione di eventi connessi al rischio naturale.

Si evidenziano, di seguito, alcuni rilevanti indicatori di contesto che caratterizzano l'ambito istituzionale e territoriale di esercizio di ARPA.

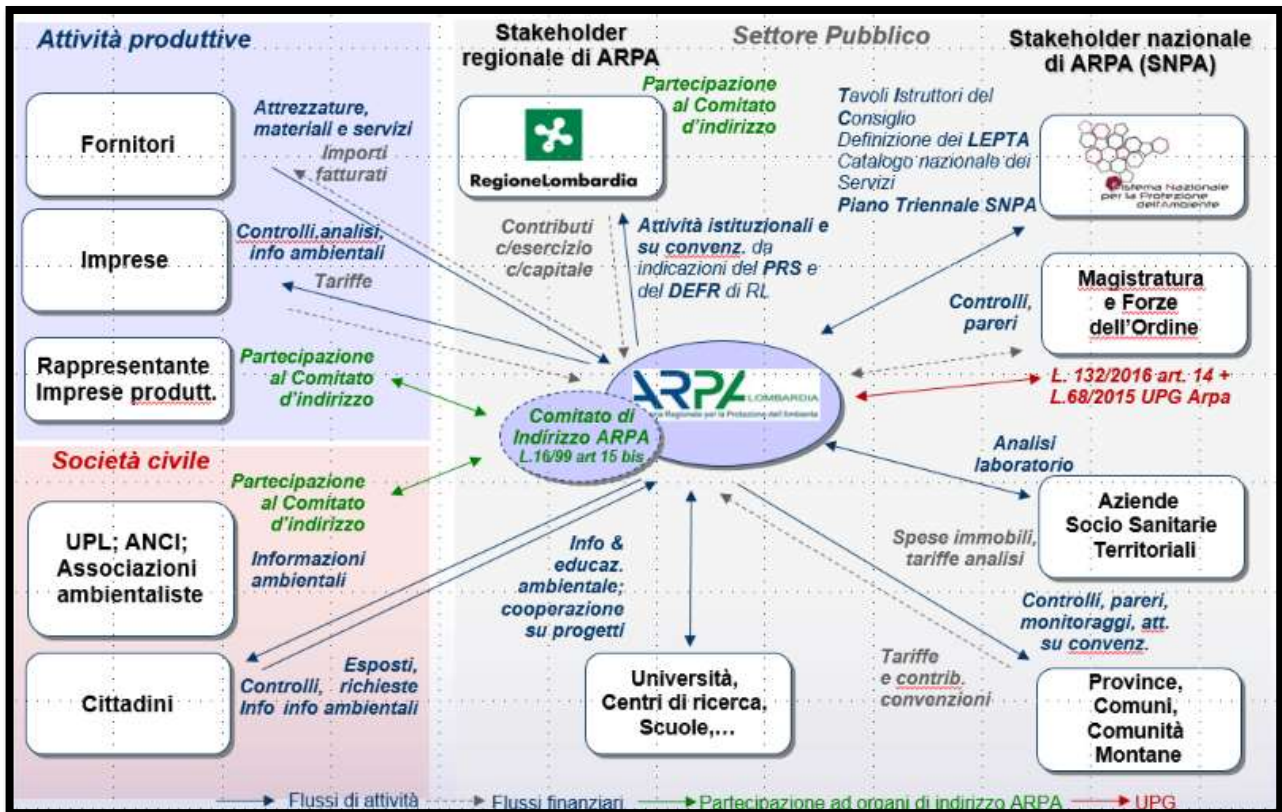
Figura 3: Riassunto dei principali indicatori di riferimento di ARPA Lombardia

ARPA Lombardia in cifre (al 31/12/2018)	
Anno di fondazione	Agosto 1999
Personale dipendente comparto a tempo indeterminato	824
Personale dirigenza a tempo indeterminato	136
Sedi	22
Sedi Laboratoristiche 6 sedi	6
Aziende AIA+RIR	1.949+285
Aziende industriali	85.000
Popolazione servita	10 milioni
Fiumi	4.992 Km
Territorio monitorato	23.863 kmq

I flussi e i soggetti incidenti sulla **pianificazione strategica ed operativa dell'Agenzia** sono stati recentemente rinnovati anche per recepire le modifiche normative apportate dalla L. 132/16. In particolare, sono state previste le seguenti innovazioni in ordine alla programmazione:

- l'ARPA opera sulla base degli **indirizzi della programmazione regionale**, nel rispetto dei Livelli essenziali delle prestazioni tecniche ambientali (**LEPTA**), di cui all'articolo 9 della legge 28 giugno 2016, n. 132 (Istituzione del SNPA e disciplina ISPRA).;
- tiene conto delle disposizioni contenute nel **programma triennale delle attività** di cui all'articolo 10 della stessa legge 132/2016, e svolge **attività tecnico-scientifica** a favore di Regione, Province, Comuni e Comunità montane ed altri enti pubblici ai fini dell'espletamento delle funzioni loro attribuite nel campo della prevenzione e tutela ambientale;
- il piano triennale e il programma annuale sono predisposti dal **Direttore Generale, anche sulla base** delle Linee guida prodotte dal Comitato di Indirizzo e decretate dalla Giunta Regionale. I documenti sono approvati **dal Presidente (Amministratore unico)**, previo parere del **Comitato di indirizzo**. La Giunta regionale (art. 17 comma 4, LR. 16/99), entro trenta giorni dall'approvazione del piano triennale, può formulare osservazioni. Le eventuali osservazioni regionali sono vincolanti e comportano l'adeguamento del piano alle stesse, con conseguente successiva riapprovazione del piano da parte del Presidente.

Figura n.2 Modello riassuntivo degli Stakeholder di ARPA



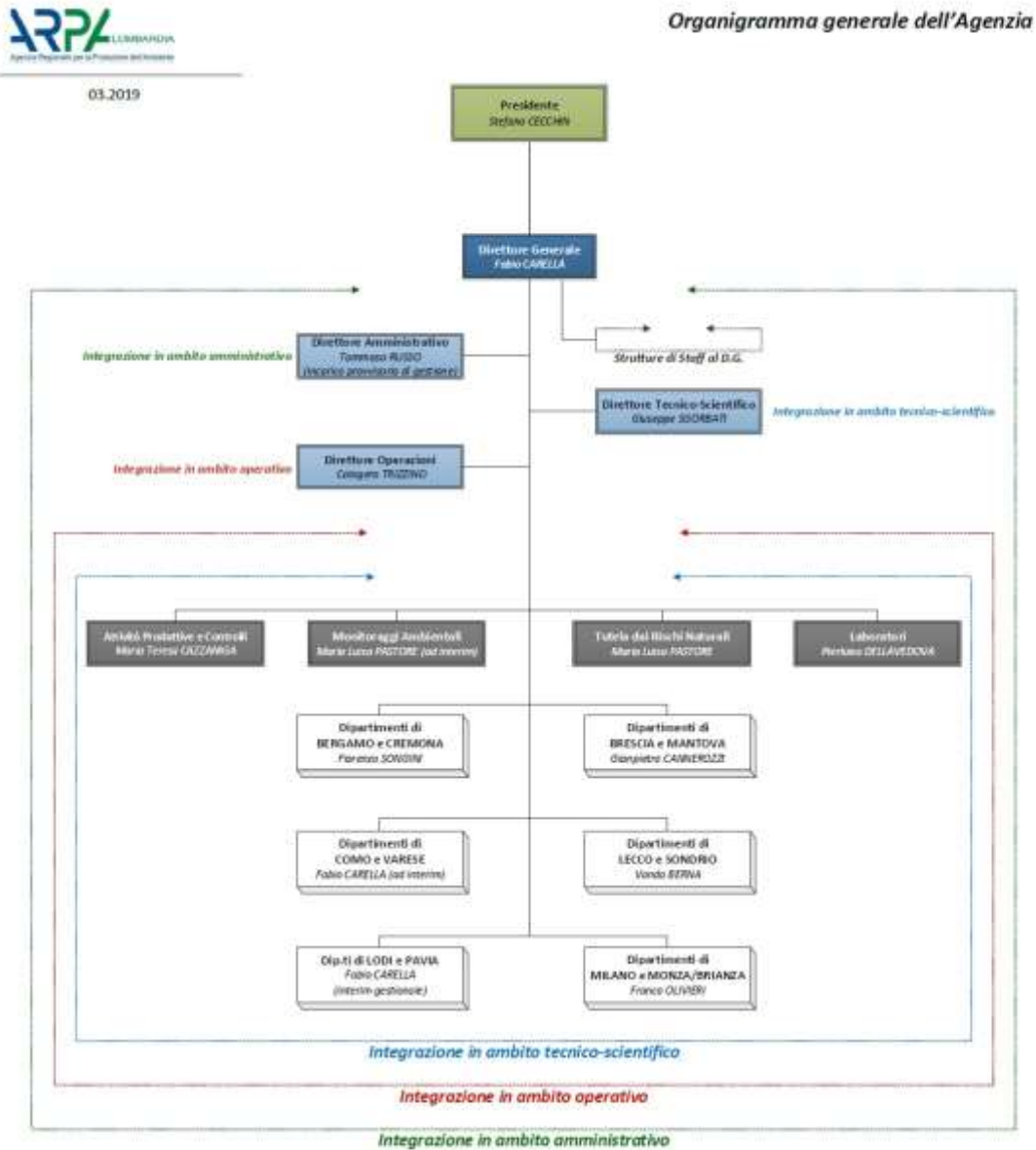
2.1 Assetto organizzativo e presenza sul territorio

La struttura organizzativa di ARPA Lombardia prevede una struttura centrale articolata in **tre Direzioni Centrali** (Direzione Operazioni, Direzione Amministrativa, Direzione Tecnico-Scientifica), **quattro Settori Tematico-Funzionali** ed una **struttura territoriale** articolata in 6 **Bi-Dipartimenti**.

Le funzioni della struttura organizzativa sono:

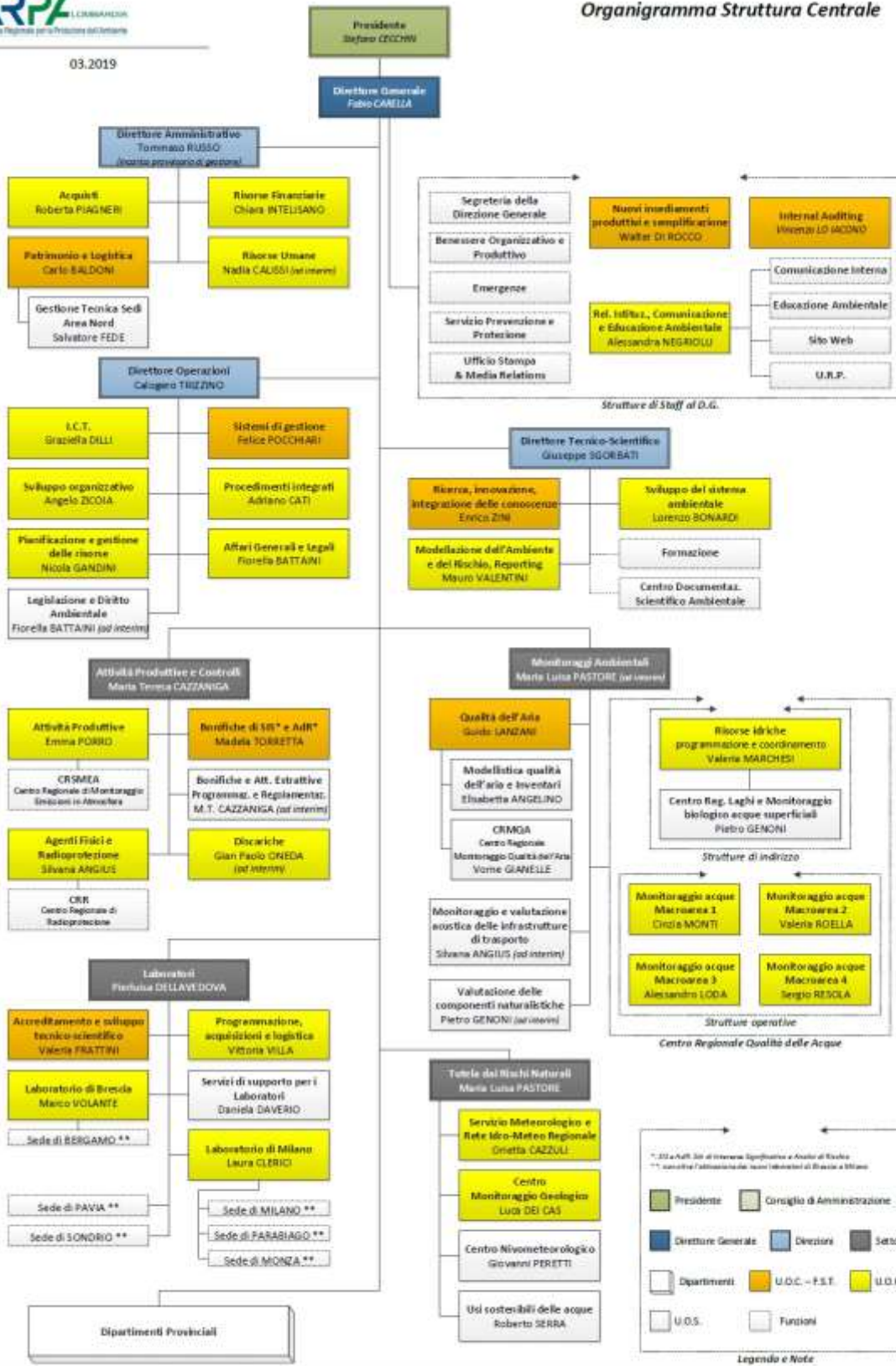
- **funzioni accentrate** (Direzioni centrali e di Settore), con compiti di indirizzo e coordinamento tecnico scientifico; istruttoria e adozione dei provvedimenti amministrativi del Direttore generale; programmazione delle attività e monitoraggio e reportistica sulle medesime; svolgimento di attività operative laddove previsto da disposizione organizzative interne (laboratori, monitoraggio della qualità dell'aria, radioprotezione, controllo delle emissioni in atmosfera, meteorologia, gestione amministrativa territoriale, ecc...);
- **funzioni provinciali decentrate** (Direzioni dei Dipartimenti) con compiti di definizione e realizzazione strategie territoriali; realizzazione attività "sul campo" (ad esempio: controlli, ispezioni, bonifiche etc); supporto tecnico agli Enti locali; definizione delle priorità e programmazione attività territoriali.

Figura 3: Organizzazione generale dell'Agenzia per direzioni Centrali e funzioni provinciali decentrate

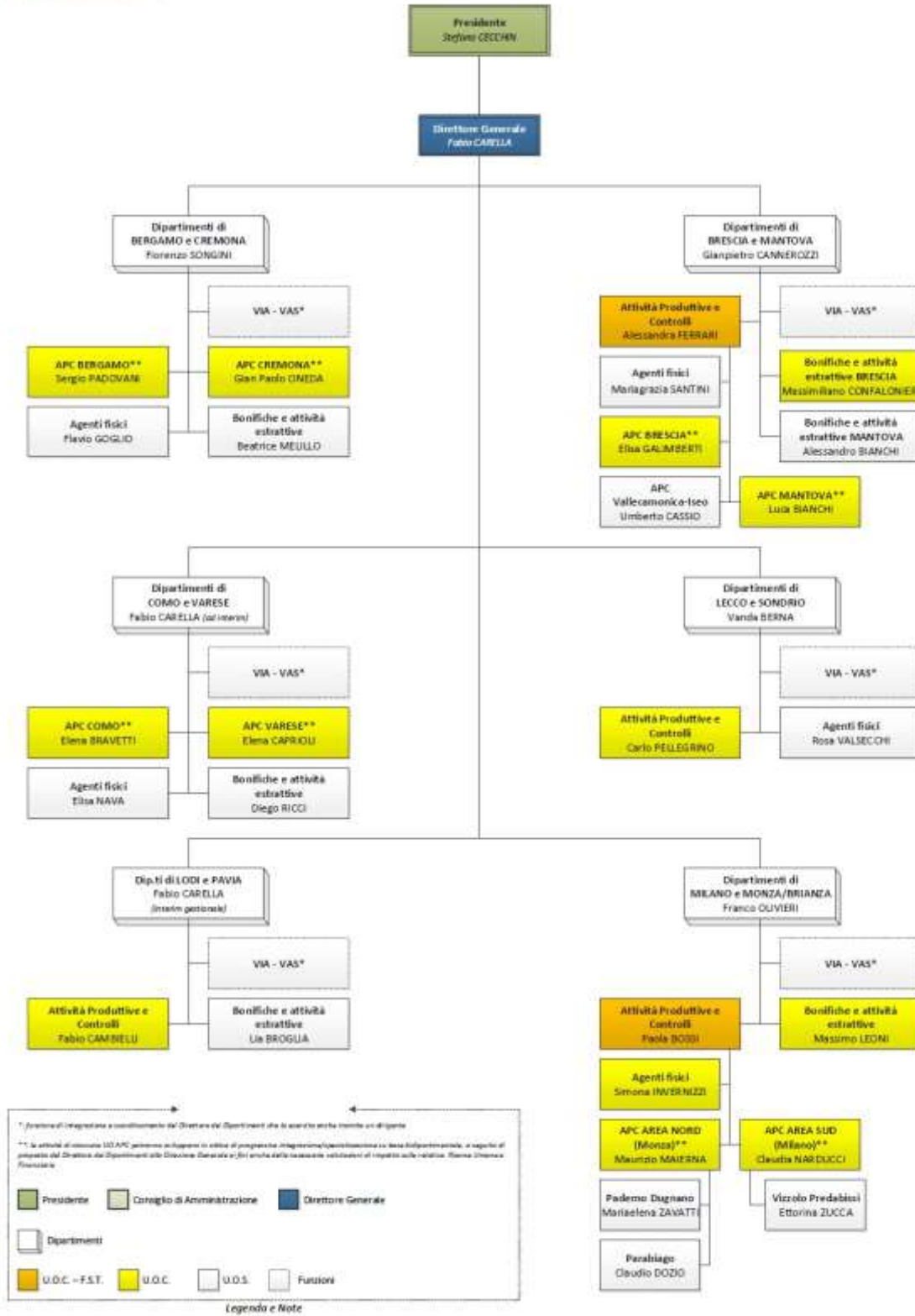


03.2019

Organigramma Struttura Centrale



Organigramma Struttura Dipartimenti



2.2. Un sistema integrato di programmazione

Il ciclo di programmazione di Arpa Lombardia è di tipo integrato perché raccorda in modo coerente le esigenze espresse da vari stakeholder:

- Le **linee di indirizzo della Giunta Regionale** espresse attraverso il Piano Regionale di Sviluppo (**PRS**) e il Documento di Economia e Finanza Regionale (**DEF**) ed eventuali sue osservazioni vincolanti espresse sul piano annuale di ARPA entro 30 giorni dall'approvazione del piano triennale (LR 26 maggio n° 15 che ha novellato l'art 17 della 16/99);
- Il documento "**Programma Triennale delle attività 2018-2020**" approvato dal Consiglio del Sistema Nazionale per la Protezione dell'Ambiente (SNPA), con delibera n. 33 del 4 aprile 2018. Il documento indica già alcune proposte programmatiche, considerate prioritarie dal Consiglio SNPA, anche al fine di avviare un percorso sperimentale propedeutico alla definizione, al conseguimento e alla verifica dei LEPTA;
- Il **programma annuale e triennale delle attività** (sintetizzati nell'albero delle performance)
- Il **bilancio preventivo** che rappresenta gli effetti contabili delle scelte assunte in sede di programmazione strategica e operativa e della loro coerenza con il programma, con il quadro economico finanziario e con i vincoli di finanza pubblica;
- Il **sistema di Trasparenza**; intesa come obbligo di conferire visibilità, e conoscibilità e controllabilità ai cittadini circa 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);
- Il **Sistema di Gestione per la Qualità** adeguato alle norme: UNI EN ISO 9001:2015 e ISO/IEC 17025:2017.

In attesa dell'ulteriore consolidamento in ambito di pianificazione e gestione, i sistemi di Pianificazione e controllo di ARPA, già nel corso nel 2018, hanno posto in essere e cominciano ad attuare le seguenti azioni, ai fini di integrare e aggiornare le logiche dei sistemi di programmazione:

- sono state **identificate, mappate e inserite** nella nuova programmazione 2019 **le prestazioni di ARPA Lombardia** erogabili sia a livello di sede centrale che dipartimentale, introducendo gli indicatori di attività, definiti in sede di SNPA, (art. 14, comma 7, della Legge 132/2016) ed alcuni indicatori relativi alle attività svolte dagli Ufficiali di Polizia Giudiziaria e alla gestione delle

emergenze. Inoltre, è stata implementata la rilevazione di controlli integrati in aziende non classificate AIA (la legge 132/2016 li definisce controlli integrati AUA). Tutti i dati di programmazione delle attività ARPA confluiscono nel software di rendicontazione AGORÀ;

- è stato definito un modello per calcolare la ricaduta oraria delle ore lavorate per macro-processi. Nel corso del 2019 il lavoro di definizione dei **Tempi Medi** di erogazione dei processi di ARPA Lombardia si estenderà sulla quasi totalità dei processi in essere.
- è stato realizzato un **cruscotto direzionale** che permette di confrontare l'attività delle strutture ARPA anche in relazione al numero delle ore lavorate e al volume effettivo degli output erogati da ogni struttura.
- sarà sviluppato un nuovo sistema integrato di contabilità per la digitalizzazione dei processi amministrativi (SAP).

2.4 Ciclo della Performance e programmazione finanziaria

Nella propria programmazione ARPA non può prescindere da attente valutazioni di sostenibilità economica e pertanto la definizione degli obiettivi deve avvenire coerentemente con la programmazione economico-finanziaria.

La coerenza con la programmazione economico-finanziaria è esplicitata, in particolar modo, negli obiettivi definiti nella Programmazione Annuale 2019 in cui è riportato il “prospetto di raccordo di bilancio con Regione Lombardia” che coordina gli impegni di bilancio di ARPA con quelli dell'Ente regionale.

La fase di definizione degli obiettivi tiene conto della effettiva disponibilità delle risorse necessarie al loro raggiungimento, in coordinamento con l'attività di predisposizione del bilancio di previsione e il controllo di gestione.

2.5 Ciclo della performance, trasparenza e anticorruzione

Con riferimento alle previsioni della legge **6 novembre 2012, n. 190** “Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione” l'azione del Responsabile si muove nell'ambito normativo definito anche dagli indirizzi dell'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC) e di Regione Lombardia.

Annualmente viene proposto all'organo competente l'aggiornamento del **Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza** (PTPCT 2019-2021 approvato con Decreto del Presidente n° 8 del 31/01/2019); **Il predetto Piano è coordinato con il Piano della Performance**, selezionando gli adempimenti prioritari posti in capo ai Referenti.

3. La performance organizzativa e le sue dimensioni

La Performance organizzativa esprime il risultato che **un'intera organizzazione** con le sue singole articolazioni consegue ai fini del raggiungimento di **determinati obiettivi** e, in ultima istanza, della soddisfazione dei **bisogni dei cittadini**.

La performance organizzativa è **l'elemento centrale del Piano**. Essa è l'insieme dei risultati attesi, rappresentati in termini quantitativi con **indicatori e target**, che come richiamato dall'art 8 del Decreto 150/09 deve:

- misurare **l'effettivo grado di attuazione** dei piani e programmi nazionali (SNPA) e regionali, nonché i progetti strategici o di miglioramento organizzativo;
- essere **misurabile** in modo chiaro, e allo stesso tempo misurare il livello di **efficienza nell'uso delle risorse** con particolare riferimento al contenimento dei costi, nonché all'**ottimizzazione** dei tempi e dei **procedimenti amministrativi**;
- tenere conto dello **stato delle risorse** effettivamente a disposizione o realisticamente acquisibili;
- avere come punto di **riferimento i diversi indici di pressione territoriale incidenti sulla effettività della tutela ambientale**, al fine di creare valore pubblico per le proprie finalità istituzionali e di migliorare il livello di qualità ambientale e delle politiche ad esso connesse a beneficio dei cittadini e degli stakeholder (pur considerando che la rilevazione dell'outcome costituisce un elemento di grande complessità essendo ARPA un ente strumentale di Regione Lombardia).
- rilevare il **grado di soddisfazione dei destinatari** dell'attività siano essi comuni cittadini o stakeholder regionali;
- evidenziare il raggiungimento degli obiettivi di **promozione e pari opportunità**

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

Il legame e il livello di selettività che vi è tra obiettivi dell'amministrazione ("obiettivi specifici") e *performance* organizzativa è illustrato nella figura 4.

La **performance organizzativa** comprende *tutte* le attività e progetti dell'amministrazione e i relativi risultati attesi. Una volta definito il livello di performance organizzativa che si vuole descrivere negli obiettivi, attraverso il meccanismo del riversamento degli obiettivi della dirigenza apicale sino alla dirigenza professionale e al personale del comparto, si arriva a definire gli obiettivi di performance individuale e delle strutture.

Gli obiettivi specifici sono pertanto una selettiva derivazione della più ampia Performance organizzativa.



Figura 4: Modello di Piano della Performance basato sulla selettività degli obiettivi (Fonte: Linee guida per il Piano della performance – Ministeri – N° 1/2017).

3.1 Obiettivi indicatori e target

Il ciclo della performance traduce su base triennale e annuale gli *obiettivi* (di natura programmatica e strategica) tenendo in considerazione tutte le dimensioni della performance organizzativa.

Gli obiettivi specifici in ARPA Lombardia si suddividono in:

- **OBIETTIVI GENERALI** che si riferiscono allo sviluppo gestionale di ARPA Lombardia e sono condivisi da tutte le direzioni di ARPA,
- **OBIETTIVI SPECIFICI** che riguardano le azioni legate al mandato istituzionale di ARPA ma che sono competenza di una o più Direzioni.
- **OBIETTIVI DEL DIRETTORE GENERALE ARPA:** con DGR n° XI/1132 del 28/12/2018, Regione Lombardia ha definito obiettivi e modalità applicative della valutazione delle prestazioni dei Direttori Generali degli Enti Dipendenti e Società *in house* tra cui ARPA Lombardia.

Gli obiettivi generali e specifici sono trasfusi nelle “**Schede di Direzione**” dei **Direttori** secondo le seguenti dimensioni (vedi **allegato n°1**):

1. **nome dell'obiettivo**;
2. **descrizione dell'obiettivo** (normativa di riferimento) e presupposti che hanno portato alla definizione dell'obiettivo;
3. **indicatore**: modalità di misurazione delle fasi, prodotti intermedi da rendicontare e definizione della % di punteggio attribuita ad ogni prodotto o fase intermedia;
4. **modalità di rendicontazione**: modalità da seguire per fornire dimostrazione del raggiungimento delle fasi e prodotti intermedi e del raggiungimento dell'obiettivo finale. Negli obiettivi per cui è opportuno, viene qui definito anche il livello del target (definizione % della soglia da superare per raggiungere il risultato completo).

3.2 Indicatori e target

La *performance organizzativa* è l'insieme dei risultati attesi dall'attività di ARPA nel suo complesso o delle sue unità organizzative, che permette di programmare, misurare e valutare l'utilizzo razionale ed economico delle risorse in relazione ai servizi erogati (efficienza) e alle attese dei suoi stakeholder (Regione, province, cittadini), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di protezione e salvaguardia ambientale (impatto).

La performance organizzativa attesa (e, a consuntivo, quella realizzata), quindi, viene misurata in ARPA secondo quattro tipologie di indicatori¹: efficienza, efficacia, stato delle risorse, impatto.

- **Gli indicatori di efficacia** sono tra i più utilizzati per misurare le attività erogate da ARPA e vengono misurati nella doppia dimensione *quantitativa* (n° di controlli/interventi/valutazioni tecniche effettuati), e *qualitativa* riferito in genere ai tempi di erogazione dei prodotti/output.
- **Gli indicatori di efficienza** anch'essi utilizzati nella doppia dimensione di *efficienza produttiva* (il tempo necessario per erogare un certo quantitativo di output in genere definito

¹Linee guida per il Piano della performance N.1° Giugno 2017 Dipartimento della Funzione Pubblica - Gli indicatori della performance organizzativa

in base a degli FTE: Full Time Equivalent) ed *efficienza economica* (il costo rilevato per erogare un prodotto/servizio).

- **Gli indicatori di stato delle risorse**, rendicontati all'interno della Relazione della Performance, che danno anche evidenza delle dimensioni incidenti sull'efficienza delle risorse umane: l'età, il livello di formazione, l'inquadramento, il genere, e rilevano il benessere organizzativo delle varie strutture di ARPA.
- **Gli indicatori d'impatto** esprimono l'effetto atteso o generato (outcome) da una politica o da un servizio sui destinatari diretti o indiretti, nel medio-lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere economico-sociale rispetto alle condizioni di partenza della politica o del servizio. Essendo ARPA un ente dipendente di Regione Lombardia l'impatto delle politiche ambientali viene misurato per la maggior parte delle linee di attività dall'Ente Governativo.

3.3 Valutazione dei Direttori.

La valutazione del risultato di ogni obiettivo riportato nella Schede di Direzione (**Allegato 2**) che esprime la **Performance di Direzione** è data dal prodotto della percentuale di raggiungimento del target (**% Target di raggiungimento**) per il **Peso Obiettivo (p)**, calcolato su base 100. La valutazione del Direttore sarà anche commisurata alla sua capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

3.4 Valutazione della Dirigenza

La valutazione degli obiettivi dei Dirigenti avviene registrando sulla **Scheda A' dei RUO/Dirigenti** (MO.AM.044 – **Allegato 3**) il dato percentuale di raggiungimento degli n° obiettivi attribuiti moltiplicati per il loro peso specifico attribuito, il tutto ponderato a 100%.

La **Scheda B** dei **RUO/Dirigenti** (MO.AM.045 – **Allegato 4**) si riferisce alla verifica della professionalità espressa.

La valutazione è condotta nel rispetto dei criteri e delle metodologie indicate nelle specifiche linee guida concertate con le OO.SS., attuative del Contratto Collettivo Integrativo Aziendale del personale della dirigenza. Ciò in attesa del nuovo CCNL della dirigenza.

Il valore percentuale finale di raggiungimento degli obiettivi è suddiviso in una quota pari al **60%**, in base al raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al dirigente in Scheda A, e ad una quota pari al **40%**, correlata alla percentuale di raggiungimento degli obiettivi riportata nella scheda di Direzione di competenza.

Il raggiungimento del target di ogni obiettivo operativo è misurato secondo i seguenti indicatori.

3.5 Gli indicatori

Gli indicatori di efficacia esprimono l'adeguatezza dell'*output* erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni) e possono essere misurati sia in termini quantitativi che qualitativi.

Gli indicatori quantitativi

Gli indicatori di quantità erogata: esprimono la quantità erogata di output (n. servizi o prodotti).

In genere in ARPA il raggiungimento del valore soglia determina il raggiungimento totale o parziale dell'obiettivo (Es: 50 controlli pianificati ai depuratori di soglia > 50.000 abitanti equivalenti).

I livelli di soglia devono essere descritti all'interno dello schema "Modalità di rendicontazione" nelle Schede di Direzione.

Indicatori temporali

Tale tipo di indicatori definiscono il periodo entro cui le azioni si devono svolgere, o la data entro cui l'output intermedio o finale deve essere inoltrato ad una struttura destinataria del prodotto/servizio.

1. Il generale in ARPA il raggiungimento dell'obiettivo alla scadenza prestabilita determina il 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 penalizzazione che viene di volta in volta stabilita.

Qualora il non raggiungimento dell'obiettivo sia causato da **fattori critici ed imprevedibili**, non dipendenti dall'operatività di ARPA, e il tutto sia adeguatamente motivato e descritto nelle schede di **rendicontazione periodica**, l'eventuale modifica dell'obiettivo potrà essere presa in considerazione da parte della Direzione Generale e successivamente sottoposta al monitoraggio del **Nucleo di Valutazione** che ne garantisce la correttezza dei processi di misurazione.

3.7 Il monitoraggio

Il Direttore Generale, per mezzo della UO SG, monitora il grado di avanzamento degli obiettivi sia in relazione alla performance espressa su base annuale sia in corrispondenza con le necessarie verifiche infra-annuali. Le direzioni Centrali e Dipartimentali, inserendo periodicamente (su base

quadrimestrale) le attività operative all'interno del sistema di monitoraggio della Performance (AGORÀ), permettono alla DG di avere dei report di avanzamento delle attività pianificate e dei costi correlati.

La UO Sistemi di Gestione predispone il report di avanzamento delle attività istituzionali rilevate attraverso il software AGORA' e degli obiettivi **Generali** e **Specifici** delle Direzioni.

La Direzione Generale predispone inoltre:

- 1) le **rendicontazioni periodiche, predisposte anche in relazione alla richiamata intesa con le OO.SS. del comparto in data 18 dicembre 2018, per la gestione della fase transitoria ivi prevista, e per una complessiva verifica degli andamenti delle attività pianificate avviate e in itinere;**
- 2) le **rendicontazioni semestrali, valorizzate anche ai fini della trasmissione** alla Giunta Regionale del monitoraggio degli obiettivi del DG;
- 3) la **rendicontazione annuale finale**, per la verifica conclusiva del livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- 4) la **verifica** delle attività contemplate nei progetti obiettivo, correlati alle risorse regionali aggiuntive (**RAR**), **per il personale della dirigenza e del comparto;**
- 5) le verifiche periodiche della performance del **personale a tempo determinato** del comparto, assegnato ai diversi progetti e attività.

3.8 Le relazioni delle attività e della performance

La Legge istitutiva di ARPA prevede che la relazione di gestione denominata "**Relazione annuale sullo stato di avanzamento del piano triennale**" (30 aprile) rendiconti dell'attività di ARPA per l'anno precedente in base a quanto previsto all'interno del **Piano Pluriennale** delle attività, descrivendone lo stato di fatto e i progressi registrati nel corso dell'anno sugli obiettivi definiti su base triennale all'interno del **Piano pluriennale**.

La **Relazione della Performance (30 giugno)** si focalizza in particolare sulle dimensioni che connotano le modalità di gestione adottate dall'Agenzia per raggiungere gli obiettivi, evidenziando l'efficienza e l'efficacia nell'uso delle risorse a disposizione e ponendo l'attenzione sulle reali valutazioni attribuite alla dirigenza di ARPA.

3.9 Soggetti e fasi

L'art. 7 c. 1 del Decreto dispone che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale.

Il **SMVP** individua le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, che determinano i documenti del Ciclo della Performance con relativi soggetti responsabili e scadenze.

Il ciclo, i soggetti interessati e i diversi adempimenti sono analiticamente descritti nella tabella seguente:

TABELLA 1: Soggetti, fasi, tempi del Ciclo integrato della Performance

Fasi	Input	Soggetti responsabili	Destinatari	documento/output	Inizio Fine
FASE 1 Avvio ciclo di performance	Documenti regionali di programmazione (PRS, DPFPR, l'Allegato al DEFR "Aggiornamento indirizzi a Enti e Aziende dipendenti e Società Partecipate"), Piano Triennale SNPA	DG e Presidente di ARPA	Dirigenti apicali Responsabili Unità Organizzative	- Definizione obiettivi strategici	settembre
		Il Comitato di indirizzo (Linee Guida)		- Piano Pluriennale - Programma annuale di dettaglio	
		Direzioni di ARPA		Bilancio di Previsione	ottobre
FASE 2 Declinazione degli obiettivi strategici in obiettivi operativi	Definizione degli obiettivi Operativi con indicatori e target definite nelle schede di Direzione - Condivisione e definizione degli obiettivi operativi, target e indicatori con le UO assegnate	Dirigenza apicale	Dirigenti apicali Responsabili Unità Organizzative	- Piano Pluriennale - Programma annuale di dettaglio	novembre
FASE 3 Definizione e firma Obiettivi: Direttori dirigenza comparto	Programma annuale delle attività Bilancio preventivo per l'esercizio finanziario	- DG_UO SG - Dirigenza apicale - Responsabili Unità Organizzative	Tutto il personale	Definizione degli obiettivi Operativi con indicatori e target definiti nelle schede A. Sottoscrizione Schede di Direzione da parte dei DIR DDP DS e degli obiettivi della dirigenza e del comparto	gennaio
FASE 4 Redazione Piano Performance integrato	Conferma o variazione Piano degli obiettivi operativi, Piani annuali, indicatori	- DG_UO SG	Direttore Generale	Adozione del Piano delle Performance Piani Operativi di attività Pubblicazione "Sezione Web Trasparenza"	31 gennaio
FASE 5 Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)	Descrizione delle fasi tempi, modalità, i soggetti e le responsabilità del processo SMVP	- DG_UO SG - NVP	Tutto il personale	- Adozione del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance - Pubblicazione nella "Sezione Web Trasparenza" del documento SMVP unitamente al parere del NVP	aggiornamento annuale
FASE 6 Relazione annuale dell'OIV	Relazione dell'OIV (NVP per ARPA) sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione Trasparenza e integrità dei controlli interni	- NVP	- DG - Internal Audit - UO SG	Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione Trasparenza e integrità dei controlli interni	Relazione annuale

Fasi	Input	Soggetti responsabili	Destinatari	documento/output	Inizio Fine
FASE 7 Monitoraggio e revisione Piano alla luce modifiche interventi	Elaborazione dati e informazioni (monitoraggio periodico o su bisogni specifici e misurazione e valutazione annuale)	DG; UO SG	- Tutto il personale di ARPA - Dir. UOPSC Sireg di RL	Il DG con il supporto della UO SG si confronta con la Dirigenza apicale sul grado di raggiungimento degli obiettivi e sui relativi scostamenti rispetto al programmato e inoltrano entro il 15/06 e il 15/12 alla UO PSC Sireg di RL il monitoraggio degli obiettivi	Monitoraggio Semestrale
		Dirigenza apicale		I RUO si confrontano con i dirigenti a loro afferenti e con il personale	
				Il NVP con il supporto della UO SG/DAM viene informato e supporta il processo	
FASE 8 Rendicontazione obiettivi	- Rendicontazione attività annuale; - Schede di valutazione.	DG_ UO SG - NVP - Dirigenza apicale - RUO	Tutto il personale ARPA	- Raccolta delle schede - Incontri di condivisione - Elaborazione dei dati	febbraio
FASE 9 La Relazione annuale sulla Performance	Rilevazione <i>Performance organizzativa</i> e pubblicazione sul sito Web della documentazione	La DG/UO SG redige La Relazione annuale sulla Performance	Tutto il personale ARPA - Stakeholder -Cittadinanza	Adozione della Relazione annuale sulla Performance	30 giugno di ogni anno
		- NVP		Pubblicazione "Sezione Web Trasparenza" della Relazione annuale sulla Performance con documento di Validazione del NVP	

TABELLA 1: Soggetti, fasi, tempi del Ciclo integrato della Performance

3.10. Procedure di conciliazione

Le procedure di conciliazione sono dirette a risolvere i conflitti nell'ambito del processo della valutazione della performance individuale ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

Il processo di misurazione e di valutazione individuale delle performance è teso a limitare il più possibile l'insorgere di contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati.

A livello di prevenzione dei contrasti il processo prevede:

- lo sviluppo di opportune iniziative formative dirette a **diffondere, in tutta l'organizzazione, la cultura della gestione per obiettivi e della valutazione**, nonché a creare condivisione del Sistema nel momento di introduzione dello stesso;
- un **ampio coinvolgimento dei singoli responsabili nella definizione degli obiettivi**, degli indicatori e dei target di loro pertinenza, nel rispetto delle condizioni di ottimizzazione delle performance per la realizzazione degli obiettivi di breve e di medio - lungo periodo;
- **la fattiva** collaborazione e l'instaurarsi di rapporti partecipativi **nella raccolta delle informazioni a consuntivo**, nella determinazione, classificazione e analisi degli scostamenti.

L'attenzione pertanto dovrà essere focalizzata verso la **condivisione del Sistema nel suo complesso**.

Nel caso in cui, a valle del processo di valutazione, insorgano contestazioni e/o conflitti, specie nel caso di valutazione negativa contestata dal valutato, **si ricorre** come soggetto terzo al **Dirigente di livello superiore**, che è chiamato, dapprima, ad una verifica della correttezza formale e sostanziale della valutazione entro 30 giorni e, soltanto in caso di evidente e motivata irregolarità, provvede ad un'ulteriore valutazione del soggetto entro e non oltre i successivi 30 giorni.

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

VALUTATO RICORRENTE	VALUTATORE DI PRIMA ISTANZA	RISOLUTORE DEL CONFLITTO (soggetto terzo)	TEMPI DI VERIFICA DELLA CORRETTEZZA VALUTATIVA
Direttori Centrali	DG	NVP	30 gg+30gg
Direttori Settori Tematico Scientifici	DG	NVP	30 gg+30gg
Direttori Dipartimento	DG	NVP	30 gg+30gg
Dirigenti di UO Complessa	Direttore sovraordinato	NVP	30 gg+30gg
Dirigente di UO Semplice	Dirigente sovraordinato	NVP	30 gg+30gg
Dirigente professionale	Dirigente sovraordinato	Direttore sovraordinato	30 gg+30gg
Comparto	Dirigente sovraordinato	Direttore sovraordinato	30 gg+30gg

4. Ulteriori sistemi premianti

4.1 Le risorse Aggiuntive Regionali

Le Risorse Aggiuntive Regionali (**RAR**) sono attribuite ad ARPA Lombardia con delibera della Giunta regionale, sulla base della pre-intesa sottoscritta tra la Direzione Generale Welfare e le OOSS regionali della dirigenza e del comparto.

L'istituto contrattuale delle RAR è una delle leve che coniuga l'investimento di risorse economiche con i processi di sviluppo e miglioramento qualitativo e quantitativo delle prestazioni e delle progettualità in campo ambientale attraverso il coinvolgimento e la valorizzazione del personale nello sviluppo di progettualità coerenti con gli obiettivi strategici regionali.

I progetti devono apportare valore aggiunto al sistema ambientale e consentire 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, come attuate nel Programma annuale e triennale di attività dell'Agenzia.

Le attività RAR vengono declinate seguendo lo specifico "**Format Progetti RAR**" che deve avere le seguenti caratteristiche:

1. riportare l'**elenco nominale del personale che partecipano** alle attività di progetto (il personale del comparto può partecipare ad un solo progetto obiettivo);
2. essere redatto per singola **Unità Organizzativa** o per più Unità Organizzative;
3. contenere un **cronoprogramma dettagliato nel** rispetto dei tempi di inizio e fine definite dalla Giunta Regionale;
4. individuare la **responsabilità** dei progetti nei **Dirigenti Responsabili** di Unità Organizzativa ovvero nei Dirigenti con Incarico Professionale di Alta Specializzazione.

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

La quota complessiva della RAR viene erogata proporzionalmente alla percentuale di raggiungimento dell'obiettivo al personale che vi ha effettivamente partecipato.

L'istruttoria per la valutazione dei progetti RAR è condotta dalla Direzione Generale per mezzo della UO SG ed è sottoposta al monitoraggio del NVP che ne garantisce la correttezza dei processi di misurazione.

5. Effetti della valutazione negativa (art. 3, comma 5 bis, D. Lgs. 150/2009)

Ordinariamente, la disciplina degli effetti della valutazione è espressamente normata dal CCNL e regolamentata in sede locale, in attuazione delle apposite norme di legge.

Si ritiene comunque importante rammentare che il comma 5-bis dell'articolo 3 del Dlgs 150/2009, introdotto dal Dlgs 74/2017, disciplina le conseguenze della **valutazione negativa del personale**. In particolare, stabilisce che la stessa rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale ex articolo 21 del Dlgs 165/2001 (che può portare **all'impossibilità di rinnovo** dell'incarico dirigenziale, fino alla revoca dell'incarico stesso) e ai fini **dell'irrogazione del licenziamento disciplinare** come normato dall'articolo 55-quater, comma 1, lett. f quinquies) del Dlgs 165/2001.

Per quanto riguarda la durata dell'insufficiente rendimento, lo stesso articolo 55-quater prevede che il licenziamento disciplinare possa conseguire ad una **valutazione negativa reiterata nell'arco dell'ultimo triennio**. È prevista, infatti, l'irrogazione della sanzione disciplinare del licenziamento nella ipotesi di *"reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, e rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente per ciascun anno dell'ultimo triennio, resa a tali specifici fini ai sensi dell'articolo 3, comma 5-bis, del decreto legislativo n. 150 del 2009"*.

6. ALLEGATI:

In allegato al Sistema di Misurazione della Performance si riportano tutti i modelli a supporto del ciclo della programmazione.

Allegato 1: Esempio di scheda di descrizione degli obiettivi Generali e Specifici delle Direzioni

Obiettivo n° _____	Titolo obiettivo _____
Descrizione dell'obiettivo	<i>Descrive le finalità dell'obiettivo, le azioni previste e il risultato atteso, eventualmente anche in termini di benefici apportati all'Organizzazione (outcome).</i>
Documenti di riferimento	<i>Riferimento al Programma annuale/Decreti/Accordi di programma/Convenzione ecc..</i>
Indicatore	<i>Azioni previste al fine del raggiungimento dell'obiettivo, indicando eventualmente le fasi del piano di lavoro</i>
Modalità di rendicontazione	<i>La rendicontazione deve essere supportata da evidenze oggettive</i>
Modalità di misurazione	<i>Indicare i valori % che si intendono assegnare ad ogni obiettivo intermedio ed eventuali valori soglia da utilizzarsi per calcolare l'esito dell'attività</i>
Direzioni Coinvolte/ Capofila	<i>Direzione responsabile dell'obiettivo assegnato o capofila degli obiettivi che coinvolgono più direzioni</i>

Allegato 2: Esempio di scheda definizione obiettivi Generali e Specifici delle Direzioni ARPA (

Bidipartimento di Milano-Monza Brianza					
Titolo Obiettivo	Tipo obiettivo	Cod. Obiettivo	Peso	Indicatore	Modalità di misurazione
Sviluppo del processo di Programmazione e Controllo per l'efficientamento nell'utilizzo delle risorse.	Generale	OG 1.1	10%	1. FASE 1- Definizione di un piano di lavoro che comprenda anche l'individuazione dei processi sui quali si intende lavorare; Entro il 30.04.2019 – Peso 40 % 2. FASE 2- Realizzazione del piano di lavoro nei tempi previsti dal cronoprogramma per la pianificazione anno 2020. Entro il 31/10/2019. Peso 60	1. Trasmissione del piano di lavoro al DG; 2. Relazione sull'attività svolta, redatta a cura della DOP e APC, che evidenzia la realizzazione delle azioni previste da inoltrare al DG.
Aggiornamento e semplificazione del Tariffario ARPA	Generale	OG 1.2	10%	FASE 1: costituzione del Gdl Tariffario e definizione delle competenze dei membri che ne prenderanno parte e definizione del Piano di Lavoro. FASE 2: Proposta del nuovo Tariffario al Presidente Amministratore Unico	1) Inoltro al DOP del Piano di Lavoro entro il 30/04/2019. Peso 40% 2) Inoltro al DOP e al DG della Proposta del nuovo Tariffario da sottoporre al Presidente Amministratore Unico entro il 31/07/2019 Peso 60%
Analisi e adeguamento delle procedure connesse alle fasi di campionamento, analisi e refertazione finalizzate all'adozione del nuovo LIMS 10	Generale	OG 1.3	10%	FASE 1: Definizione del Piano di Lavoro mediante condivisione di tutte le articolazioni coinvolte, che individui i compiti, responsabilità e tempistiche in capo ad ogni Direzione; FASE 2: Realizzazione del contenuto del Piano di Lavoro.	1) Inoltro al DG del Piano di Lavoro entro il 30/04/2019. Peso 40% 2) Inoltro al DG della relazione di rendicontazione inerente alle fasi del progetto che ricadono nell'anno 2019. Peso 60%
Definizione di protocolli ARPA-ANCI Lombardia per migliorare la collaborazione inter-istituzionale	Generale	OG 1.4	5%	1) Istituzione del Tavolo di lavoro tra ARPA e ANCI e individuazione dei temi da affrontare con priorità; 2) Proposta di convenzione quadro per i temi affrontati.	1) Istituzione del tavolo entro il 15/05/2019. Peso 40% 2) Invio al DG della bozza di convenzione quadro e Relazione con gli esiti delle attività svolte e dei possibili sviluppi entro il 31/12/2019. Peso 60%
Definizione di ambiti di collaborazione tra ARPA e DG Welfare sul tema Ambiente e Salute.	Generale	OG.1.5	5%	1) Definizione di ambiti prioritari di lavoro congiunto con la DG Welfare e condivisione interna delle azioni conseguenti (responsabilità e attività) 2) Relazione delle attività svolte da ciascuna delle articolazioni coinvolte e relazione di sintesi da trasmettere a al DOP e DG	1) Inoltro al DG del Piano di Lavoro entro il 15/05/2019. Peso 40% 2) Inoltro della procedura al DG entro il 31/12/2019. Peso 60%
Informatizzazione dei processi delle attività di campo attraverso la digitalizzazione – Utilizzo ARPA MOBILE per Visite Ispettive AIA (rifiuti) e Bonifiche	Specifico	OS 2.3	5%	FASE 1: Definizione di un calendario di formazione anche in campo per l'utilizzo delle nuove sezioni di ARPA Mobile, con individuazione del personale coinvolto e delle relative responsabilità FASE 2: Messa a regime dell'utilizzo dei nuovi moduli software in tutti i dipartimenti e, laddove previsto, anche nel Settore APC.	1) Inoltro al DG del calendario di formazione e affiancamento entro il 30/04/2019. Peso 40% 2) Inoltro al DG della relazione conclusiva delle azioni realizzate nel corso del 2019, secondo quanto previsto nel calendario di cui alla Fase 1 entro il 31/12/2019. Peso 60%
Pianificazione ed effettuazione delle attività	Specifico	OS 2.4	30%	Verifica periodica su richiesta della DOP della pianificazione approvata dalla DG con analisi degli scostamenti tra realizzato e pianificato che individui, ove	Compilazione degli indicatori AGORÀ a cura delle Direzioni, verifica dei target a cura delle Direzioni e validazione della DOP.

Bidipartimento di Milano-Monza Brianza					
Titolo Obiettivo	Tipo obiettivo	Cod. Obiettivo	Peso	Indicatore	Modalità di misurazione
				necessario, le azioni correttive o la revisione della pianificazione delle attività.	
Accordo con Città Metropolitana Milano e Provincia Monza Brianza	Specifico	OS 2.24	8%	Definizione e sottoscrizione delle attività oggetto dell'accordo.	Aggiornamento semestrale delle richieste evase Inoltro di relazione finale alla DOP entro il 31/12/2019
Attuazione del DPR 120/2017 in materia di controlli terre e rocce da scavo	Specifico	OS 2.25	9%	1. Trasmissione del piano operativo alla DOP ed al Settore APC. 2. Azioni previste nel Piano Operativo e inoltro di relazione finale alla DOP entro il 31/12/2019	a) controlli effettuati in numero inferiore al 50%: obiettivo non raggiunto; b) controlli effettuati in numero maggiore o uguale al 50% ma inferiore al 75 %: obiettivo raggiunto al 75%; c) controlli effettuati in numero uguale o superiore al 75%: obiettivo raggiunto nella medesima percentuale.
Sperimentazione nuova tecnologia 5G	Specifico	OS 2.26	8%	1. Definizione di un piano operativo di intervento con cronoprogramma che riporti nel dettaglio indicatori e modalità di misurazione da definire con il Gestore entro i primi mesi dell'anno 2019. 2. Attuazione di quanto previsto nel Piano Operativo nei tempi definiti nel cronoprogramma	1. Trasmissione del piano operativo alla DOP ed al Settore APC 2. Azioni previste nel Piano Operativo e inoltro di relazione finale alla DOP entro il 31/12/2019
			100%		

Allegato 3: Esempio di scheda A Dirigenza - scheda di valutazione individuale (verifica dei risultati e delle attività)

FASE 1: ASSEGNAZIONE OBIETTIVI			FASE 2: VERIFICA	
OBIETTIVI PRESTAZIONALI ASSEGNATI	PESO	RISULTATO ATTESO	%	MOTIVAZIONI
		MOTIVAZIONI MODALITÀ DI MISURAZIONE	RAGG. OBIETTIVO	
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
TOTALE				

Allegato 4: Esempio di scheda B Dirigenza - scheda di valutazione individuale (verifica della professionalità espressa)

1. Capacità di applicare le tecniche professionali, i protocolli operativi e i piani di lavoro in maniera adeguata al ruolo ricoperto:

punteggio attribuito: **1 2 3 4 5**

2. Capacità di sviluppare autonomamente le funzioni professionali assegnate in relazione ai risultati attesi, utilizzando in modo appropriato le conoscenze e le competenze disponibili:

punteggio attribuito: **1 2 3 4 5**

3. Capacità di gestione delle proprie attività mediante la realizzazione degli obiettivi aziendali assegnati alla struttura di appartenenza. Rispetto delle regole e delle procedure aziendali, dell'orario di lavoro e del codice di comportamento dei dipendenti pubblici:

punteggio attribuito: **1 2 3 4 5**

4. Capacità di orientare la propria attività professionale verso il conseguimento degli obiettivi assegnati, anche mediante la ricerca e la proposta di ipotesi innovative, attraverso un metodo di lavoro che considera costantemente la soluzione dei problemi in termini di valutazione delle opportunità, dei riflessi organizzativi e delle possibili conseguenti implicazioni positive o negative:

punteggio attribuito: **1 2 3 4 5**

5. Capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, anche attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro:

punteggio attribuito: **1 2 3 4 5**

6. Capacità di pianificare in maniera efficace e produttiva le risorse assegnate alla propria struttura per realizzare gli obiettivi della propria Unità Operativa monitorando costantemente tutti i fattori incidenti sull'assetto produttivo e ponendo in essere le eventuali azioni correttive ove, in corso d'opera, se ne manifestasse la necessità in funzione della compiuta realizzazione dei risultati attesi:

punteggio attribuito: **1 2 3 4 5**

7. Capacità di prendere decisioni rapidamente e di assumersi le responsabilità attinenti alla posizione ricoperta nell'organizzazione aziendale a seguito di una approfondita analisi degli elementi di fatto e di diritto, caratterizzando il proprio lavoro secondo criteri di efficacia, efficienza ed economicità:

punteggio attribuito: **1 2 3 4 5**

(*) La valutazione delle competenze di cui ai precedenti punti 6 e 7 riguarda esclusivamente i dirigenti il cui incarico comporta la gestione di risorse.

