



## **AGENZIA REGIONALE PER LA PROTEZIONE AMBIENTALE DEL PIEMONTE**

**ENTE DI DIRITTO PUBBLICO**  
Istituita con Legge Regionale n. 60 del 13 Aprile 1995  
Sede Legale: Via Pio VII°, n. 9 – 10135 TORINO  
PARTITA IVA 07176380017

### **DECRETO DEL DIRETTORE GENERALE n. 56 del 01/07/2014**

Il giorno 01/07/2014, in una sala degli uffici amministrativi dell'Agenzia Regionale per la Protezione Ambientale del Piemonte,

**IL DIRETTORE GENERALE**  
**Ing. Angelo Robotto**

a norma dell'art. 5 della Legge Regionale del Piemonte 13.04.1995, n. 60, come modificata dalla Legge Regionale 20.11.2002, n. 28, adotta il decreto di cui all'oggetto oltre indicato:

**OGGETTO: APPROVAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DI ARPA PIEMONTE QUALE PRIMO DOCUMENTO DI ADEGUAMENTO DI ARPA PIEMONTE AI PRINCIPI ISPIRATORI DEL D.LGS. 27 OTTOBRE 2009, N. 150.**



## IL DIRETTORE GENERALE

*Preso visione della proposta del Direttore Amministrativo, Dott. Mauro Porta, di seguito integralmente riportata:*

"Con D.D.G. n. 37 del 24.5.2013 veniva costituito, in sede di prima applicazione dell'art. 14 del D.Lgs 27.10.2009, n. 150, l'Organismo Indipendente di Valutazione (di seguito OIV) di Arpa Piemonte richiamandone funzioni e compiti ai sensi della normativa nazionale e regionale vigente.

Con il medesimo Decreto si stabiliva di individuare la Struttura Tecnica Permanente per la misurazione della performance (di seguito STP), di cui all'art. 14 comma 9 del D.Lgs. 150/2009, nella S.S. "Programmazione e Pianificazione", afferente all'Area Funzionale Amministrativa, prevedendo inoltre che l'OIV si avvallesse per le parti di competenza altresì del supporto della S.S. "Controllo di Gestione" afferente la SC "Contabilità e Controllo" e della S.S. "Amministrazione del personale" afferente la SC "Affari istituzionali e Personale".

Con D.D.G. n. 66 del 29.7.2013 veniva approvato il Regolamento per il funzionamento dell'Organismo Indipendente di Valutazione e del Collegio Tecnico Scientifico di Arpa Piemonte.

Con successivo D.D.G. n. 115 del 19.11.2013 veniva in ultimo modificato il D.D.G. n. 37 del 24.5.2013, adeguandolo alle intervenute variazioni organizzative di cui al D.D.G. n. 88 del 19.9.2013.

Con delibera n. 89/2010 la CIVIT (ora A.N.AC) forniva gli indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance

In coerenza con l'art. 7 del D.Lgs. 150/2009, a norma del quale "*Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance*", preso inoltre atto di quanto specificato dalla l.r. 23/2008, così come modificata dalla l.r. 7/2011 di adeguamento ai principi generali contenuti nel D.Lgs. 150/2009, si rende ora necessario avviare un progressivo percorso di implementazione del sistema, da attuarsi attraverso un primo documento di descrizione del sistema di misurazione e valutazione delle prestazioni di ARPA Piemonte per il suo adeguamento ai principi ispiratori del D.Lgs. 27.10.2009 n. 150 "*Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni*".

Tale documento, allegato quale parte integrante e sostanziale al presente atto e del quale se ne propone l'approvazione, risulta frutto di un progressivo percorso interno di analisi e messa a punto che, prendendo spunto dalle elaborazioni poste in essere dal Nucleo di Valutazione nei termini di cui al D.D.G. 90 del 29.10.2012, hanno da ultimo visto il pieno coinvolgimento dell'Organismo Indipendente di Valutazione costituito con il D.D.G. n. 37\_2013 sopra citato.

Tale documento nella giornata del 20.2.2014 è stato poi illustrato alla Conferenza dei Responsabili di Struttura Complessa dal Presidente e dai Componenti dell'O.I.V. i quali ne hanno rimarcato da un lato la continuità con i sistemi di programmazione in essere in Agenzia e nel contempo gli elementi di innovazione e strategicità.

Il documento risulta necessariamente rispettoso dei livelli di relazione sindacale e quindi non tratta la parte relativa alla valutazione e al riconoscimento dei premi, prevedendosi sul punto la trattazione della materia in un successivo momento.

Con riferimento all'impianto di pianificazione dell'attività si ritiene poi di sottolineare in particolare la rilevanza delle connessioni tra tale sistema ed il modello organizzativo per la programmazione delle attività nell'ambito del Comitato Regionale di Indirizzo e dei Comitati Provinciali di Coordinamento. Tale modello, definito nella "*Proposta organizzativa e metodologica relativa a un nuovo modello organizzativo per la programmazione dell'attività dell'Arpa*" è stato recepito internamente ad Arpa Piemonte con D.D.G. n. 50 dell'8.6.2012.

L'integrazione dei sistemi è finalizzata a dare sempre maggiore coerenza all'azione amministrativa dell'Ente, così come peraltro evidenziato nell'ambito della riunione del 17.4.2014 del Gruppo

Tecnico del Comitato Regionale di Indirizzo, nella quale si conveniva di attivare un percorso di riesame del modello organizzativo per la programmazione delle attività dell'Arpa Piemonte affinché la definizione degli indirizzi istituzionali e dei rispettivi risultati strategici ed annuali, nonché il conseguente processo di *reporting*, potessero trovare pieno riconoscimento nel sistema di misurazione e valutazione che a partire dagli obiettivi strategici declina gli obiettivi operativi interni all'Agenzia.

In considerazione di quanto sopra riportato è pertanto opportuno che almeno per il primo anno di applicazione il sistema possa essere considerato come sperimentale affinché, nell'ambito di tale sperimentazione, vengano verificate tutte le possibilità connessione tra gli obiettivi strategici contenuti nell'Atto di Indirizzo e recepiti con D.D.G n. 54 del 9.7.2013 e/o ulteriormente integrati dalla Direzione Generale dell'Agenzia e l'albero della performance descritto dal Sistema di Misurazione e Valutazione delle Prestazioni e, qualora necessario, vengano definite ed attuate specifiche azioni correttive.

In ragione poi della prima misurazione delle *performance* organizzative è altresì necessario che nella fase sperimentale vengano verificate le modalità di calcolo di tale livello di aggregazione delle prestazioni, affinché le medesime garantiscano misure coerenti con le prerogative di cui all'art. 5 del D.Lgs 150/2009.

Tutto ciò premesso;

visto il D.Lgs n. 150 del 27.10.2009 recante *"Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni"*;

vista la l.r. n. 23 del 28.7.2008 di *"Disciplina dell'organizzazione degli uffici regionali e disposizioni concernenti la dirigenza ed il personale"*, così come modificata dalla l.r. n. 7 del 29.4.2011;

visto il Decreto del Direttore Generale n. 50 del 8.6.2012 con il quale è stato recepito il documento *"Proposta organizzativa e metodologica relativa a un nuovo modello organizzativo per la programmazione dell'attività dell'Arpa"*;

visto il Decreto del Direttore Generale n. 37 del 24.5.2013 di *"Costituzione dell'Organismo Indipendente di Valutazione della performance di Arpa Piemonte"*;

visto il Decreto del Direttore Generale n. 54 del 9.7.2013 di *"Recepimento Atto di indirizzo approvato dal Comitato Regionale di Indirizzo"*;

visto il Decreto del Direttore Generale n. 66 del 29.7.2013 di *"Approvazione del regolamento per il funzionamento dell'Organismo Indipendente di Valutazione e del Collegio Tecnico Scientifico di Arpa Piemonte"*;

visto il Decreto del Direttore Generale n. 115 del 19.11.2013 contenente *"Modifiche al D.D.G. 37 del 24.05.2013"*;

Ritenuto di condividere i contenuti della proposta sopra riportata e di decretare in conformità ad essa;

Preso atto del parere favorevole espresso nel merito dal Responsabile della Struttura Complessa Ufficio Contabilità e Controllo in ordine alla regolarità contabile del presente atto.

#### DECRETA

1. di approvare il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Prestazioni di Arpa Piemonte allegato al presente atto a costituirne parte integrante e sostanziale;
2. di dare avvio alla prima fase di applicazione sperimentale del sistema, volta a verificare tutte le possibilità di connessione tra gli obiettivi strategici contenuti nell'Atto di Indirizzo e recepiti con D.D.G n. 54 del 9.7.2013 e/o ulteriormente integrati dalla Direzione Generale dell'Agenzia e l'albero della performance descritto dal Sistema di Misurazione e Valutazione delle Prestazioni, nonché le modalità di calcolo della *performance* organizzativa, definendo ed attuando anche specifiche azioni correttive qualora necessarie;

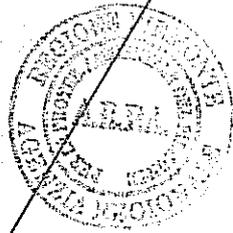
D.D.G. n. 56 del 1/7/2014 - L. KWC

3. di dare atto che dal presente provvedimento non derivano maggiori oneri a carico del bilancio dell'Agenzia;
4. di incaricare il Responsabile della Struttura Complessa "Affari Istituzionali e Personale" di pubblicare il presente provvedimento nell'albo pretorio telematico e sulla intranet aziendale, dandone notizia ai Responsabili di SC;
5. di incaricare altresì il Responsabile della Struttura Complessa "Affari Istituzionali e Personale" di trasmettere il presente provvedimento alle Organizzazioni Sindacali rappresentative del personale dipendente dell'Arpa Piemonte.



Ing. Angelo Robotto





*Handwritten initials or signature*



# **SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DI ARPA PIEMONTE**

Primo documento di adeguamento di ARPA Piemonte ai principi ispiratori del D.Lgs. 27 ottobre 2009, n. 150  
"Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e  
trasparenza delle pubbliche amministrazioni"

## INDICE

<b>1. PREMESSA</b>	<b>3</b>
<b>2. CARATTERISTICHE DISTINTIVE DI ARPA PIEMONTE</b>	<b>4</b>
2.a Governance	4
2.b Assetto organizzativo	6
2.c Attività e funzioni	8
<b>3. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE</b>	<b>9</b>
4.a Programmazione strategica	11
4.b Programmazione operativa	13
4.c L'Albero della Performance	16
<b>5. COLLEGAMENTO TRA GLI OBIETTIVI E L'ALLOCAZIONE DELLE RISORSE</b>	<b>18</b>
5.a Budgeting	18
<b>6. MONITORAGGIO IN CORSO D'ESERCIZIO E ATTIVAZIONE INTERVENTI CORRETTIVI</b>	<b>20</b>
<b>7. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE</b>	<b>21</b>
7.a Ruoli e soggetti	21
7.b Performance organizzativa	23
7.c Performance individuale	26
7.d Performance individuale dirigenti	28
7.e Performance individuale posizioni organizzative	29
<b>8. RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI AGLI ORGANI DI INDIRIZZO POLITICO AMMINISTRATIVO E AI COMPETENTI ORGANI ESTERNI</b>	<b>30</b>
<b>ALLEGATO: Riferimenti normativi</b>	<b>32</b>

*MP*

## 1. PREMESSA

La legge delega 4 marzo 2009 n. 15 ed il decreto legislativo 27 ottobre n. 150 "Attuazione della Legge 4 Marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" (di seguito Decreto) riformano, come noto, in modo organico la disciplina del rapporto di lavoro dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche, intervenendo tra l'altro in materia di valutazione delle strutture e del personale, di valorizzazione del merito e di dirigenza pubblica.

Il Decreto introduce la nozione di **performance** quale "contributo inteso come risultato che un'entità (individuo, gruppo di individui, unità organizzativa, organizzazione,...) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'amministrazione e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita".

Vengono introdotti i concetti di *performance individuale* e *performance organizzativa*, con riferimento all'Amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui la medesima si articola.

La *performance* organizzativa e individuale così definita sostituisce definitivamente il concetto di produttività individuale e collettiva, sopravvissuto al processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione, a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29.

A differenza della produttività che è collegata all'efficienza, la *performance* segna il passaggio dalla logica dei mezzi a quella del risultato, in quanto essa è riconducibile ad un insieme più ampio di fattori (efficienza, efficacia, economicità e competenze), come si evince dal disposto normativo dell'art. 3, comma 1 del Decreto "(...) miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso al valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati dell'amministrazione e delle risorse impiegate per il loro perseguimento".

A seguito di quanto premesso, è importante evidenziare che il presente documento di Sistema tiene conto, pur nella peculiarità organizzativa dell'Agenzia, dei principi ispiratori del D.Lgs 150/2009 e nella sua impostazione soddisfa anche alcuni dei requisiti minimi fondamentali del decreto.

Il percorso di miglioramento avverrà nel corso dei prossimi anni attraverso diverse fasi di "maturità" del Sistema che, pur presupponendo un notevole sforzo organizzativo e gestionale, porterà l'Agenzia verso un approccio attivo volto al cambiamento culturale; tale cambiamento si avrà se, e solo se, il percorso di miglioramento interesserà la gestione e l'organizzazione dell'agenzia a 360°, ovvero se avverrà secondo le seguenti diverse dimensioni:

- **culturale:** condivisione di valori comuni, allineamento di comportamento e attitudini, sviluppo di pratiche condivise, ecc.
- **manageriale:** formulazione ed esecuzione della strategia, promozione di un orientamento ai risultati, individuazione e corretta gestione dei processi, corretta allocazione delle risorse
- **leadership:** formulazione e comunicazione di una visione condivisa, supporto manageriale, coinvolgimento e crescita professionale dei dipendenti all'interno della struttura gerarchica, creazione di un ambiente di lavoro favorevole, orientamento all'innovazione, ecc.
- **tecnica:** raccolta sistematica di dati, sviluppo di obiettivi, indicatori e target, utilizzo di sistemi informativi, sviluppo appropriati sistemi di monitoraggio della performance, sviluppo di capacità, competenze e abilità professionali, ecc.

MP

## 2. CARATTERISTICHE DISTINTIVE DI ARPA PIEMONTE

### 2.a Governance

Ai sensi dell'art. 2 della legge regionale 13 aprile 1995 n. 60, così come modificata dalla legge regionale 20 novembre 2002 n. 28, l'Agenzia regionale per la protezione ambientale (di seguito ARPA) della Regione Piemonte, è un Ente di diritto pubblico, dotato di personalità giuridica e autonomia amministrativa, tecnico giuridica, patrimoniale, contabile, posto sotto la vigilanza del Presidente della Giunta Regionale, istituita al fine di garantire l'attuazione degli indirizzi programmatici della Regione Piemonte nel campo della tutela ambientale e del coordinamento delle attività di prevenzione.

L'ARPA svolge le attività di controllo, di supporto e di consulenza tecnico scientifica e altre attività utili alla Regione, alle Province, ai Comuni singoli e associati, nonché alle Aziende sanitarie per lo svolgimento dei compiti loro attribuiti dalla legge nel campo della prevenzione e tutela ambientale.

Nell'ambito delle funzioni di propria competenza la Giunta regionale, informata la competente Commissione consiliare, formula specifiche direttive per l'esercizio delle attività dell'Agenzia.

Ai sensi dell'art. 14 della legge regionale 13 aprile 1995 n. 60, così come modificata dalla legge regionale 20 novembre 2002 n. 28, al fine di garantire lo svolgimento e lo sviluppo delle azioni di tutela ambientale e di prevenzione, è istituito con decreto del Presidente della Giunta Regionale il **Comitato regionale di indirizzo** (di seguito denominato Comitato regionale), cui compete la determinazione degli obiettivi istituzionali in materia e la verifica dei risultati delle attività svolte dall'ARPA, nonché la verifica del loro coordinamento con le attività dei Dipartimenti di prevenzione delle ASL.

Il Comitato regionale è composto da:

- a) il Presidente della Giunta Regionale, o suo delegato, che lo presiede;
- b) l'Assessore regionale alla tutela ambientale, con funzioni di Vice Presidente;
- c) gli altri Assessori regionali competenti nelle materie ambientali e sanitarie;
- d) i Presidenti delle Province o loro delegati;
- e) tre rappresentanti dei Comuni, designati dall'Associazione Nazionale Comuni italiani (ANCI).

Ai sensi dell'art. 4 della legge regionale 13 aprile 1995 n. 60, così come modificata dalla legge regionale 20 novembre 2002 n. 28 sono organi dell'ARPA:

- a) il **Direttore Generale**;
- b) il **Collegio dei revisori**.

Il **Direttore Generale**, nominato con deliberazione della Giunta regionale, è responsabile della realizzazione dei compiti istituzionali dell'ARPA, in coerenza con gli obiettivi fissati dal Comitato regionale di cui all'articolo 14, nonché della corretta gestione delle risorse.

A tal fine al Direttore Generale sono riservati tutti i poteri di gestione e di direzione dell'attività, nonché la legale rappresentanza dell'ARPA.

Il Direttore Generale provvede in particolare:

- a) alla direzione, all'indirizzo ed al coordinamento dell'articolazione centrale e delle strutture periferiche;
- b) all'approvazione dei programmi annuali e pluriennali di intervento proposti dalle Aree funzionali;
- c) alla predisposizione del bilancio di previsione e del rendiconto consuntivo;
- d) all'assegnazione delle dotazioni finanziarie e strumentali all'articolazione centrale e alle strutture periferiche, nonché alla verifica sul loro utilizzo;
- e) alla gestione del patrimonio e del personale dell'ARPA;
- f) alla verifica ed all'assicurazione dei livelli di qualità dei servizi;
- g) alla redazione di una relazione annuale sull'attività svolta e sui risultati conseguiti;
- h) alla stipula di contratti e di convenzioni.

Il **Collegio dei revisori** dura in carica tre anni ed è composto da tre membri effettivi, di cui uno designato dall'Unione Province Piemontesi (UPP) in rappresentanza delle Province, nominati con deliberazione della Giunta regionale su proposta del suo Presidente.

I revisori sono scelti tra i revisori contabili iscritti nel registro previsto dall'articolo 1 del decreto legislativo 27 gennaio 1992, n. 88.

Il Collegio dei revisori è convocato in prima seduta dal Presidente della Giunta Regionale. Il Presidente del Collegio è eletto dai revisori nella prima riunione.

*[Handwritten signature]*

## 2.b Assetto organizzativo

Secondo quanto previsto dal Regolamento di organizzazione l'**assetto organizzativo** di Arpa Piemonte, nella sua variabile strutturale, prevede:

- a) una dimensione di governo e controllo realizzata dalla **Direzione Generale**, costituita dal Direttore Generale, dal Direttore Tecnico e dal Direttore Amministrativo;
- b) una dimensione operativa orientata alle esigenze ambientali del territorio e realizzata secondo modalità unitarie in ambito regionale dalle **Strutture organizzative** dell'Agenzia.

L'articolazione interna di Arpa Piemonte è costituita da Strutture organizzative che aggregano risorse umane e tecnologiche in relazione a precisi obiettivi e risultati aziendali. In rapporto al grado di complessità, tali Strutture organizzative sono distinte in:

- a) **Strutture organizzative complesse**;
- b) **Strutture organizzative semplici**.

Le **Strutture organizzative complesse** sono raggruppate secondo un modello divisionale, con ripartizione di responsabilità secondo criteri geografici e di prodotto.

Si distinguono pertanto:

- 1) **Dipartimenti provinciali** che svolgono le attività istituzionali attribuite all'Agenzia nell'ambito del proprio territorio di riferimento;
- 2) **Dipartimenti tematici** che esercitano la loro competenza specialistica su tutto il territorio regionale nell'ambito di particolari tematiche.

Le **Strutture organizzative semplici** sono articolazioni interne delle Strutture complesse o afferiscono direttamente alla Direzione Generale.

La tecnostruttura dell'organizzazione, cui competono attività trasversali e/o di supporto, di consulenza, di coordinamento e standardizzazione delle attività, è costituita dalle **Aree Funzionali** e dagli **Uffici amministrativi**.

Per lo svolgimento dell'attività istituzionale le Strutture, sulla base delle competenze prevalenti amministrative o tecniche, sono poste alla dipendenza funzionale, rispettivamente, del Direttore Amministrativo o del Direttore Tecnico.

Per specifiche finalità sono poi contemplate Strutture poste in **staff alla Direzione Generale**, le quali forniscono supporto relativamente alle finalità riconducibili a prerogative esclusive del Direttore medesimo.

## BOX 1

### I Centri di Responsabilità (CdR)

Viene definito Centro di Responsabilità (CdR) la struttura organizzativa della cui direzione sia stato incaricato un dirigente.

In base a quanto previsto dall'assetto e ai fini dell'attuazione del Sistema di misurazione e valutazione di ARPA Piemonte vengono individuati i **Centri di Responsabilità (CdR)**, cui associare il perseguimento degli obiettivi e la valutazione della *performance* e dei risultati, mediante l'adozione del **Piano dei Centri di Responsabilità**. Il suddetto piano viene di volta in volta aggiornato sulla base delle variazioni dell'assetto organizzativo dell'Agenzia e degli incarichi conferiti dal Direttore Generale.

A seconda del **livello di responsabilità**, i CdR si suddividono in:

- **CdR di I livello** (Strutture complesse **SC**);
- **CdR di II livello** (Strutture semplici **SS**, incarichi dirigenziali ad Alta Specializzazione **AS**, incarichi dirigenziali professionali **IP**): i responsabili di CdR di II livello sono collocati direttamente alle dipendenze di un responsabile di CdR di I livello;
- per gli incarichi di funzione si considerano i rispettivi dirigenti di riferimento.

Ogni CdR di II livello afferisce ad uno e ad un solo CdR di I livello. Le Strutture semplici e gli incarichi dirigenziali direttamente afferenti alla Direzione generale costituiscono in ogni caso CdR di II livello, alla stregua dei centri afferenti a CdR di I livello.

RWC

## 2.c Attività e funzioni

Ai sensi dell'art. 3 della legge regionale 13 aprile 1995 n. 60, così come modificata dalla legge regionale 20 novembre 2002 n. 28, sono attribuite all'ARPA le seguenti attività inerenti:

- al controllo dei fattori fisici, chimici e biologici rilevanti ai fini della prevenzione, nonché della riduzione o eliminazione dell'inquinamento acustico, dell'aria, delle acque e del suolo; al controllo sull'igiene dell'ambiente, sulle attività connesse all'uso pacifico dell'energia nucleare ed in materia di protezione dalle radiazioni, lo studio, l'analisi ed il controllo dei fattori geologici, meteorologici, idrologici, nivologici e sismici ai fini della prevenzione e previsione dei rischi naturali e della tutela dell'ambiente;
- alla raccolta, all'elaborazione, all'organizzazione sistematica e messa a disposizione dei flussi informativi rilevanti sotto il profilo della prevenzione e protezione ambientale e territoriale nell'ambito del sistema informativo regionale, in raccordo con le istituzioni e gli organismi regionali, interregionali, nazionali e comunitari competenti in materia, nonché all'elaborazione, alla verifica ed alla promozione di programmi di informazione, formazione, educazione ambientale e di formazione interna;
- alla promozione ed allo sviluppo della ricerca di base e applicata sugli elementi dell'ambiente fisico, sui fenomeni di inquinamento, sulle condizioni generali e di rischio, sul corretto utilizzo delle risorse naturali e sulle forme di tutela degli ecosistemi; alla promozione ed alla diffusione delle tecnologie ecologicamente compatibili, dei prodotti e dei sistemi di produzione a ridotto impatto ambientale, alla promozione di indagini epidemiologiche ambientali;
- all'assistenza tecnico scientifica ai livelli istituzionali competenti in materia ambientale, territoriale, di prevenzione e di protezione civile per l'elaborazione di normative, piani, programmi, relazioni, pareri, provvedimenti amministrativi ed interventi, anche di emergenza.

A tal fine l'ARPA ha il compito di:

- effettuare sopralluoghi, ispezioni, prelievi, campionamenti, misure, acquisizioni di notizie e documentazioni tecniche ed altre forme di accertamento "in loco";
- effettuare analisi di laboratorio dei materiali campionati ed elaborare le misure effettuate;
- procedere all'acquisizione di dati, sia attraverso la raccolta diretta e sistematica, la validazione e l'organizzazione in banche dati, sia attraverso l'accesso a banche dati realizzate a livello regionale e degli Enti locali; provvedere alla elaborazione, pubblicazione e diffusione dei dati;
- provvedere alla gestione di reti di monitoraggio e di altri sistemi di indagine;
- compiere studi e valutazioni di documentazione tecnica e di elaborati progettuali, compresi quelli attinenti alle procedure di valutazione di impatto ambientale ed alla prevenzione dei rischi di incidenti rilevanti connessi ad attività produttive.

### 3. IL PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Nei paragrafi che seguono si illustrano gli elementi caratterizzanti il Sistema che sarà implementato in ARPA Piemonte, definito in coerenza con i principi del D.Lgs.150/09, nonché con i contenuti minimi indicati nella Delibera CIVIT n. 89/2010 sulla definizione dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance.

Il documento relativo al Sistema deve tradurre i principi contenuti nel decreto e nelle delibere CIVIT in azioni coerenti e funzionali con la struttura organizzativa dell'amministrazione.

In particolare deve descrivere il processo di misurazione e valutazione della performance, articolato in fasi e, quindi, attività da svolgere secondo una cadenza temporale determinata, con strumenti e modalità adeguate da parte dei soggetti coinvolti ai diversi livelli di responsabilità.

Pertanto, il processo di misurazione e valutazione della performance si snoda attraverso una serie di fasi che saranno esplicitate nel presente documento di Sistema.

Tali fasi si inquadrano nell'ambito più generale del Ciclo di gestione della performance che, ai sensi dell'art. 4 del D.lgs 150/09 prevede la seguente articolazione:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Il Ciclo di gestione della performance disciplinato dal decreto rinvia ad un sostanziale "parallelismo" con il Ciclo di programmazione e Controllo introdotto dal D.Lgs. 286/99 (Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59), così come evidenziato nello schema che si riporta di seguito:

MS

**Il Ciclo di Programmazione e Controllo (PeC) e il Ciclo di Gestione della Performance**

Tab. 1

CICLO DI PROGRAMMAZIONE E CONTROLLO	CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE
Pianificazione strategica	Definizione e assegnazione degli obiettivi che intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori
Programmazione operativa e budgeting	Collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse
Misurazione e monitoraggio	Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi
Valutazione ed utilizzo dei sistemi premianti	Misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale
Rendicontazione interna ed esterna	Utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito
	Rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertice delle amministrazioni, nonché ai competenti organi est ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi

Oggetto del presente documento di Sistema sono sia la misurazione e valutazione della performance organizzativa dell'Agenzia nel suo complesso e delle sue articolazioni funzionali, sia la misurazione e valutazione della performance individuale, con specifico riferimento a:

1. dirigenti di vertice (responsabili CdR I livello);
2. dirigenti di struttura semplice o incarichi professionali (responsabili CdR di II livello);
3. posizioni organizzative.

#### 4. DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI CHE SI INTENDONO RAGGIUNGERE, DEI VALORI ATTESI DI RISULTATO E DEI RISPETTIVI INDICATORI

Ai sensi dell'art. 10 del Decreto e s.m.i., "le Amministrazioni pubbliche, al fine di assicurare la qualità, comprensibilità, ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, redigono annualmente un documento programmatico triennale, denominato **Piano della Performance**, da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio". Tale documento individua "gli indirizzi, gli obiettivi strategici ed operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori".

Il **Piano della Performance** è approvato dall'Organo di indirizzo politico amministrativo, dopo essere stato definito in collaborazione con i vertici dell'Amministrazione (art. 15, comma 2, lettera b, del Decreto).

In questo primo stadio del percorso di adeguamento di ARPA Piemonte ai principi del disposto normativo, le attività da porre in essere, con riferimento alle prime due fasi (a e b) del *Ciclo di gestione della performance*, possono essere ricondotte alle procedure e agli strumenti adottati nel processo di Programmazione e Controllo (PeC) ad oggi implementato in ARPA Piemonte, ovvero nella Programmazione Strategica, Programmazione Operativa, Budgeting.

##### 4.a Programmazione strategica

Ai sensi del Regolamento di Organizzazione di ARPA Piemonte, con il termine di Programmazione strategica (ovvero di pianificazione), si intende l'insieme di metodologie, processi e strumenti a supporto della elaborazione delle politiche e dei piani strategici e della loro traduzione in una programmazione gestionale e operativa incidente sul bilancio per quanto di competenza, nonché dell'effettuazione di manovre correttive coerentemente con le leve di indirizzo a disposizione.

La programmazione strategica ha dunque lo scopo di orientare le attività e i risultati della Direzione Generale e delle Strutture organizzative verso la *mission* istituzionale e le politiche pubbliche definite dalle competenti Autorità traducendo, di fatto, il mandato istituzionale in obiettivi strategici, aventi un orizzonte temporale di lungo periodo (di norma triennale).

Il Regolamento di organizzazione attribuisce al Direttore Generale tutte le funzioni di indirizzo, programmazione e controllo sia per la definizione degli obiettivi strategici, sia per quelli relativi alla gestione corrente, al fine di assicurare il buon governo dell'Agenzia.

E' infatti di esclusiva competenza del Direttore Generale la definizione degli obiettivi, dei programmi aziendali, da attuare nel quadro della programmazione regionale e provinciale, con indicazione contestuale delle relative priorità e individuazione delle risorse necessarie al loro conseguimento, anche sulla base delle proposte formulate dal Direttore Amministrativo e dal Direttore Tecnico con il supporto dell'Ufficio di Direzione; il Direttore Generale è, altresì, responsabile della gestione complessiva dell'Agenzia.

D.D. 56 del 17/2014 16  
IWC



La programmazione strategica di ARPA Piemonte ha visibilità esterna in quanto avviene anche con il coinvolgimento del **Comitato regionale di indirizzo (CRI)** e dei **Comitati Provinciali di Coordinamento (CPC)**.

**BOX 2**

**Comitato Regionale di Indirizzo**

Il Comitato Regionale di Indirizzo (organo di natura politica), così come disciplinato dalla legge regionale n. 60/1995 e s.m.i., istitutiva di ARPA Piemonte, determina con apposito atto gli indirizzi e gli obiettivi istituzionali dell'Agenzia a valenza triennale, ritenuti necessari ai fini dello svolgimento e dello sviluppo delle azioni di tutela ambientale e di prevenzione assegnati ad ARPA.

Di concerto con il Direttore Generale, annualmente viene redatto l'**Atto di indirizzo (rappresentato nel quadro di programmazione strategica - QPS che esplicita la vision dell'Agenzia)** il documento programmatico contenente gli **indirizzi istituzionali** triennali assegnati all'Agenzia e i relativi **obiettivi strategici**, anche eventualmente declinati al livello di **obiettivi generali**. Assumono altresì valore di obiettivi strategici o generali, a seconda della loro natura, gli obiettivi direttamente attribuiti al Direttore Generale dalla Giunta regionale.

Nell'Atto di Indirizzo, il perimetro di azione di ARPA Piemonte, ovvero il suo mandato istituzionale (così come definito dalla legge istitutiva), viene pianificato secondo i 4 Assi strategici di seguito riportati:

**ASSE 1: PIANIFICAZIONE DEI SERVIZI**

**ASSE 2: INNOVAZIONE**

**ASSE 3: PREVENZIONE**

**ASSE 4: ORGANIZZAZIONE**

L'Atto di indirizzo è un documento programmatico *a scorrimento*, in quanto annualmente aggiornato anche sulla base di sopravvenute esigenze e richieste regionali.

**Comitati provinciali di coordinamento**

Presso ogni Provincia sono istituiti, con decreto del Presidente della Giunta provinciale competente, i **Comitati provinciali di coordinamento** (di seguito denominati **Comitati provinciali**), al fine di assicurare, nell'ambito degli obiettivi fissati dal Comitato regionale di indirizzo, l'integrazione ed il coordinamento delle attività dei Dipartimenti provinciali o sub provinciali dell'ARPA con i servizi delle rispettive amministrazioni provinciali e con i Dipartimenti di prevenzione delle ASL.

#### 4.b Programmazione operativa

La valorizzazione della missione dell'Agenzia, da inquadrare all'interno del contesto nazionale in atto di efficientamento delle Amministrazioni pubbliche incentrato anche sul recupero e consolidamento dell'identità e del ruolo che le stesse sono chiamate a svolgere nell'interesse e nelle aspettative della collettività, impone di riconsiderare in via prioritaria il valore e le finalità dell'attività istituzionale.

Ne consegue l'opportunità, se non la necessità, di porre al centro del presente documento di Sistema l'attività svolta dall'Arpa Piemonte nell'interesse e a tutela del territorio di riferimento nonché in adempimento degli obblighi di intervento attribuiti dalla normativa ambientale. Ciò in evoluzione e superamento dell'impostazione seguita negli ultimi anni, contraddistinta dalla ricerca e dalla individuazione di attività e risultati di particolare novità rispetto all'attività istituzionale ordinaria e al contempo a discapito del presidio e del controllo di quest'ultima. In altri termini, il concetto di *performance* deve essere applicato salvaguardandone i valori in esso insiti: in termini di miglioramento, efficienza, efficacia delle attività e dei risultati rispetto ai quali è prevalente, se non pressoché esclusiva, l'attenzione e l'aspettativa degli *stakeholder* istituzionali e, in ultimo, della collettività nel suo complesso.

**Un simile obiettivo può essere conseguito introducendo un'impostazione metodologica della programmazione operativa dell'attività dell'Agenzia da realizzarsi in due step, ovvero due momenti temporali diversi:**

a) in una **prima fase** che, in coerenza con quanto previsto dal Dlgs 150/2009 si concluderà entro il mese di Gennaio, il DG con il supporto del DA e del DT definisce una proposta di **obiettivi generali** e **obiettivi operativi** annuali, anche sulla base del posizionamento dei risultati agenziali raggiunti nell'anno precedente rispetto agli **obiettivi strategici**. Tale proposta terrà conto anche delle problematiche territoriali e dell'analisi critica delle attività relative al precedente periodo di programmazione, nonché dei "fattori critici di successo".

Gli obiettivi di risultato (**obiettivi operativi**) assegnati ai Responsabili di CdR di I e II livello in questa prima fase rappresentano l'80% del 100% del risultato, lasciando un margine del 20% alla seconda fase;

b) in una **seconda fase** che, in coerenza con le tempistiche della programmazione regionale, avverrà entro il mese di Marzo, il DG anche sulla base degli indirizzi strategici pervenuti dal Comitato Regionale di Indirizzo mediante il documento "Atto di indirizzo", nonché delle richieste/esigenze emerse nei tavoli di confronto con i Comitati Provinciali di Coordinamento, assegna ulteriori obiettivi e/o rimodula quelli precedentemente assegnati ai Responsabili di CdR di I e II livello, in misura tale da raggiungere il 100% del totale del risultato.

Il processo di declinazione della Programmazione strategica in Programmazione operativa avviene all'interno di ARPA, in senso verticale, a diversi livelli dell'organizzazione ed ha la finalità di dare operatività agli elementi emersi dal processo di programmazione strategica, attraverso la traduzione degli obiettivi strategici in obiettivi generali e operativi annuali.

Il Direttore Generale, dunque, sulla base dei risultati attesi per l'anno oggetto di programmazione definiti nel QPS assegna, entro la prima settimana del mese di dicembre, gli obiettivi individuali al DA e al DT<sup>1</sup> e, in accordo con questi ultimi, definisce gli obiettivi generali (agenziali) annuali.

Successivamente, con il supporto del Direttore Tecnico e del Direttore Amministrativo, ognuno per le aree/materie di propria competenza, definisce il Quadro di programmazione annuale (QPA), documento di programmazione che partendo dai risultati annuali agenziali attesi li declina in obiettivi generali e obiettivi operativi che vengono poi assegnati alle diverse strutture complesse, sulla base delle funzioni/competenze ad esse assegnate dall'assetto organizzativo.

Per ognuno degli obiettivi operativi formulati nel QPA vengono definiti i relativi indicatori e *target* sui quali impostare, in seguito, la misurazione e valutazione finale del risultato.

La Programmazione operativa avviene secondo le seguenti tempistiche:

**Entro la I metà del mese di dicembre:**

- in coerenza con quanto stabilito nel QPA, il Direttore Generale, avvalendosi del supporto del Direttore Tecnico e del Direttore Amministrativo, assegna gli obiettivi ai Responsabili delle Strutture Complesse (CDR di I livello).

**Entro la II metà del mese di dicembre:**

- il Direttore Generale sentiti il DA e il DT assegna gli obiettivi ai Responsabili dei CdR di II livello oltre che agli eventuali dirigenti con incarico professionale ed ai titolari di Posizione organizzativa (PO) posti alle sue dirette dipendenze funzionali;
- i Responsabili di CdR di I livello, sulla base delle indicazioni fornite dal DA ed dal DT, procedono ad assegnare gli obiettivi ai Responsabili di CdR di II livello afferenti alla propria struttura (responsabili di struttura e/o dirigenti con incarico professionale), ed ai titolari di Posizione organizzativa (PO) loro direttamente assegnati.

**Entro il mese di gennaio:**

- i Responsabili di CdR di II livello, sulla base delle indicazioni ricevute dal DT e dal DA anche riguardo il dettaglio delle attività specifiche da realizzare per il raggiungimento degli obiettivi loro attribuiti, assegnano gli obiettivi ai dirigenti con incarico professionale ed ai titolari di Posizione organizzativa (PO) afferenti alla propria struttura.

Ad ogni Responsabile di CDR di I e II livello vengono assegnati un numero di obiettivi coerente con le funzioni svolte, evitando un'eccessiva frammentazione degli stessi anche con riferimento ai *target* associati ai diversi obiettivi.

Definiti QPS e QPA, il Direttore Generale ai sensi degli artt. 10 e 15 del D.Lgs 150/2009 approva, entro il mese di Gennaio, il **Piano della Performance**, documento programmatico triennale che riporta indirizzi e strategie ed esplicita, in coerenza con le risorse assegnate, obiettivi indicatori e *target* a livello agenziale e di

<sup>1</sup> E' importante evidenziare che il DA e il DT, così come previsto nei documenti contrattuali e regolamentari, sono sottoposti alla valutazione del Direttore Generale.

CdR. Costituiscono allegati al Piano della Performance: a) il Piano dei Centri di Responsabilità (quadro degli obiettivi operativi per singolo CdR e relativi pesi), b) il QPS e c) il QPA.

E' importante evidenziare come sia il processo di declinazione della programmazione strategica (triennale) in programmazione operativa (annuale), sia la traduzione degli obiettivi annuali agenziali negli obiettivi delle strutture complesse e delle strutture semplici gerarchicamente sottordinate, avviene sotto la "regia" unica della Direzione Generale (DG, DA e DT) garantendo, in tal modo, omogeneità e coerenza di metodologia tra le diverse strutture.

In particolare, si assegna al DA il ruolo di coordinamento e armonizzazione del sistema di obiettivi assegnati.

In questa fase il DG può avvalersi anche del supporto dell'OIV, quale organo indipendente e "garante" della corretta e uniforme, ovvero oggettiva, applicazione del Sistema di misurazione.

Le fasi temporali del processo di assegnazione degli obiettivi, ampiamente descritte nel presente paragrafo, sono schematicamente rappresentate nella tabella sottostante:

Tab. 2 – schema riepilogativo delle fasi temporali del processo di assegnazione degli obiettivi

	A CHI ASSEGNA OBIETTIVI	FASI TEMPORALI
DIRETTORE GENERALE (DG)	<ul style="list-style-type: none"> <li>DA, DT</li> <li>Responsabili di CdR I livello</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>prima settimana Dicembre</li> <li>prima metà Dicembre</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabili di CdR II livello se posti alle dirette dipendenze</li> <li>Incarichi di PO posti alle dirette dipendenze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>seconda metà Dicembre</li> </ul>
DA e DT	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabili di CdR I livello se posti alle dirette dipendenze</li> <li>Responsabili di CdR II livello se posti alle dirette dipendenze</li> <li>Incarichi di PO se posti alle dirette dipendenze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>seconda metà Dicembre</li> </ul>
RESP CDR I LIVELLO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Responsabili di CdR II livello posti alle dirette dipendenze;</li> <li>Incarichi di PO posti alle dirette dipendenze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>seconda metà Dicembre</li> </ul>
RESP CDR II LIVELLO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dirigenti con incarico professionale posti alle dirette dipendenze</li> <li>Incarichi di PO posti alle dirette dipendenze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>entro Gennaio</li> </ul>

*Handwritten signature*

#### 4.c L'Albero della Performance

Il processo di traduzione del mandato politico - istituzionale (indirizzi e strategie regionali) in obiettivi strategici e operativi, fin qui descritto, viene realizzato metodologicamente attraverso l'**Albero della Performance** (delibera CIVIT n. 112/2010).

L'*Albero della Performance* è una mappa logica che rappresenta graficamente i legami tra mandato istituzionale, funzioni e aree strategiche. All'interno di queste ultime gli obiettivi strategici e i piani operativi (che individuano obiettivi operativi, azioni e risorse) dell'Amministrazione rappresentano gli strumenti per realizzare, all'interno di un disegno strategico complessivo coerente, il mandato istituzionale.

L'Albero è, dunque, uno strumento che fornisce una rappresentazione articolata, completa, sintetica e integrata della *performance* dell'Amministrazione.

Il mandato istituzionale di Arpa Piemonte, così come specificato nel box 2 di approfondimento, è costituito dai seguenti Assi ai quali è possibile associare tutte le attività dell'Agenzia:

**ASSE 1: PIANIFICAZIONE DEI SERVIZI**

**ASSE 2: INNOVAZIONE**

**ASSE 3: PREVENZIONE**

**ASSE 4: ORGANIZZAZIONE**

Tali attività, in una logica di "*Albero della Performance*" possono essere aggregate nelle seguenti Aree Strategiche:

1. **CONTROLLI**
2. **MONITORAGGI**
3. **VALUTAZIONE**
4. **INFORMAZIONE**
5. **SUPPORTO PREVENZIONE PRIMARIA**
6. **INNOVAZIONE TECNICO-SCIENTIFICA**
7. **ORGANIZZAZIONE E SVILUPPO MANAGERIALE**

Le prime sei Aree strategiche rappresentano la *mission* dell'Agenzia, ovvero l'attività tecnica volta alla tutela dell'ambiente e alla prevenzione dei rischi naturali e antropici, mentre l'ultima Area strategica ricomprende le attività volte allo sviluppo organizzativo e manageriale.

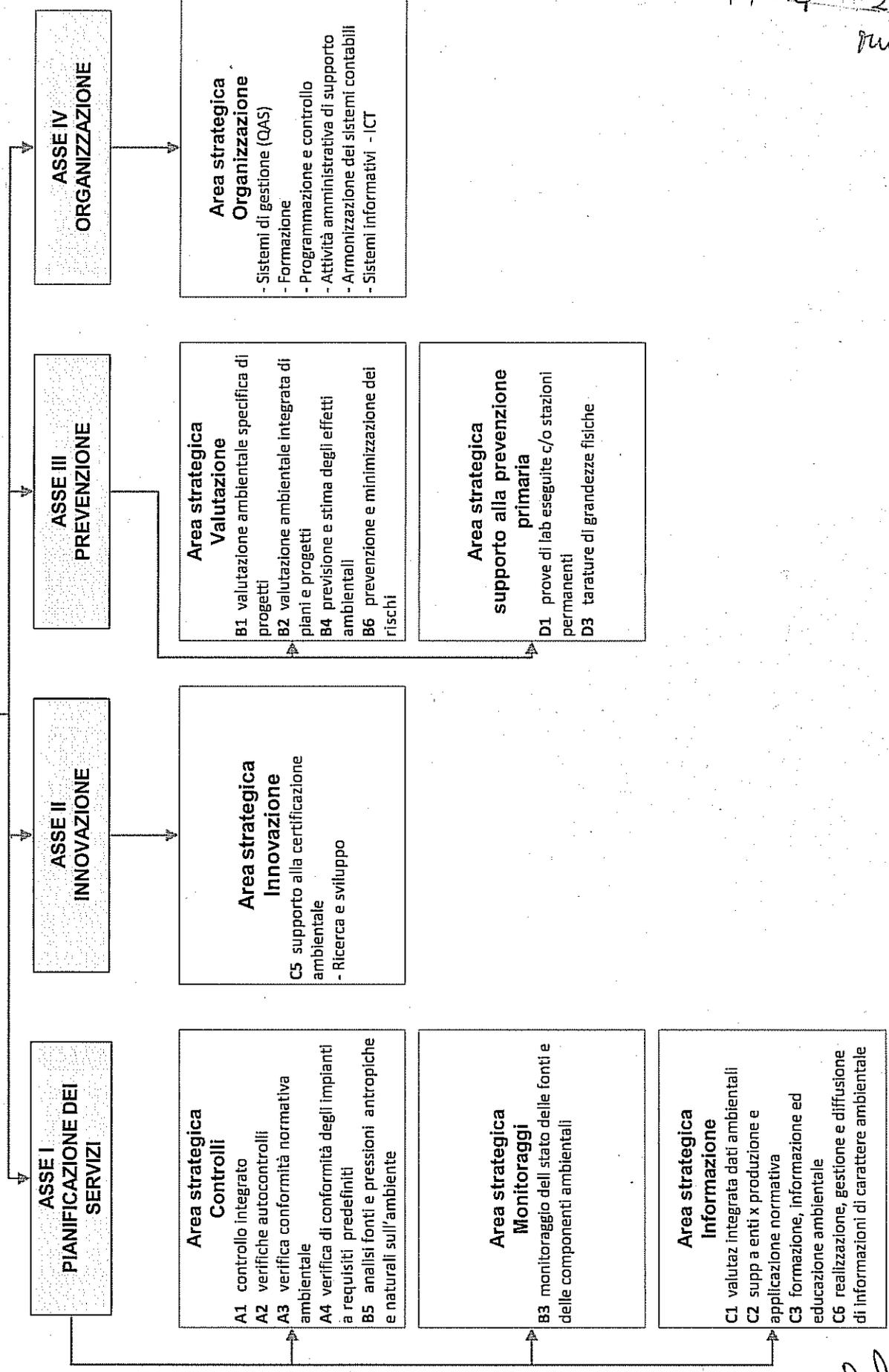
Tenendo presente il Catalogo dei servizi di ARPA Piemonte, (approvato con Decreto del DG n. 98 del 03/08/2011) inerente i processi tecnici svolti dall'Agenzia, nonché tutta l'attività amministrativa e gestionale (trasversale, ovvero di supporto alle precedenti), è dunque possibile costruire la prima parte dell'*Albero della Performance* di ARPA Piemonte.

La seconda parte dell'Albero della Performance, ovvero la programmazione degli obiettivi generali agenziali e la loro successiva declinazione in obiettivi operativi, sarà organizzata secondo gli Assi istituzionali e le corrispondenti Aree strategiche precedentemente descritte e riportate nel seguente schema:

D.D.G. n. 56 del 17/2014

me 17/36

**MANDATO ISTITUZIONALE**  
**Quadro di Programmazione Strategica**  
**(QPS)**



rev. 06.06.2014

## 5. COLLEGAMENTO TRA GLI OBIETTIVI E L'ALLOCAZIONE DELLE RISORSE

### 5.a Budgeting

Il budget è uno strumento di programmazione, coordinamento, responsabilizzazione e motivazione. Qualsiasi obiettivo/progetto da realizzare in un certo arco temporale – se comportante l'utilizzo di risorse – dovrebbe, infatti, evidenziare una sostenibilità economica (*budget*) che permetta la realizzazione delle stesse attività.

Il Budget, quindi, è uno strumento con il quale si esprimono, in termini monetari, le attività richieste per raggiungere gli obiettivi. Il budget, infatti, indica la quantità di risorse finanziarie assorbite da ciascun centro per il raggiungimento dei propri obiettivi di gestione.

Nella definizione del Budget occorre identificare le risorse effettivamente impiegabili da parte dei Centri di Responsabilità (CdR).

La costruzione dei Budget di Arpa-Piemonte si realizza attraverso una serie di processi logici e si esprime – nella fase iniziale - per i soli Centri di Responsabilità (CdR) di I livello (dirigenti di vertice).

A supporto del processo di negoziazione, la Direzione Generale – con l'ausilio, se necessario, dell' OIV - svolge la funzione di definizione e supervisione della logica di budget.

Il *Comitato Budget* (composto dal Direttore Generale, dal Direttore Tecnico e dal Direttore Amministrativo) supporta la definizione dei budget operativi. In particolare, coadiuva i CdR di I livello nella formulazione delle proposte di Budget; valuta le proposte di Budget dei CdR di I livello in termini di coerenza e congruenza con le linee di indirizzo e programmazione annuali, nonché in termini di compatibilità economica con le risorse regionali disponibili; supporta i CdR di I livello nell'eventuale attività di modifica e riformulazione delle proposte di Budget non congruenti con le linee aziendali.

Il *Comitato Budget* si avvale anche del controllo di gestione, al quale si rinvia per il sistema di contabilità analitica necessario a definire, monitorare e consuntivare i budget.

I Budget – una volta messa a regime la contabilità economico-patrimoniale prevista dall'armonizzazione dei sistemi contabili ex dlgs 118/2011 - dovranno essere *settoriali* e coincidere con le principali voci di costo del conto economico distinte per natura.

Nella fase iniziale, invece, i Budget verranno definiti tramite l'utilizzo della contabilità analitica derivante dalla contabilità finanziaria. In particolare, analizzando i capitoli di spesa si potranno individuare tre tipologie:

1. capitoli sui quali il responsabile impegna direttamente la spesa e i cui fondi sono destinati al centro di responsabilità stesso;
2. capitoli sui quali l'impegno viene fatto da altri centri ma a favore del centro di responsabilità in questione (acquisti economici, personale, manutenzione ordinaria);
3. capitoli sui quali il responsabile impegna direttamente la spesa e i cui fondi sono destinati ad altri centri di responsabilità.

In sintesi, dovranno essere considerate solamente:

- le risorse utilizzate dal centro ed "impegnate" dallo stesso;
- le risorse utilizzate dal centro ed "impegnate" da altri centri.

I capitoli di spesa impegnati per altri centri di responsabilità non dovranno, invece, rientrare nel budget.

Sono incluse nel Budget le spese "specifiche", ovvero quelle risorse finanziarie che ogni centro utilizza per il raggiungimento dei propri obiettivi e sulle quali ha effettiva responsabilità di gestione.

Tali spese si differenziano dalle spese "generali", per le quali non è possibile evidenziare una responsabilità di gestione finalizzata ad obiettivi di centro, né la possibilità per i dirigenti di incidere sostanzialmente sul governo del loro ammontare. Le spese generali, infatti, rappresentano risorse necessarie al funzionamento dell'ente in genere indipendentemente dai progetti programmati per un certo esercizio.

Ai Budget di ciascun centro è opportuno affiancare un Budget (Ente) che accorpi tutte le spese generali. Definite le tipologie di capitoli da inserire nel budget, occorre identificare la quota parte di tali risorse effettivamente utilizzabile per il raggiungimento degli obiettivi di gestione.

In particolare:

- all'interno dei budget si evidenzia la responsabilizzazione sulle risorse finanziarie "utilizzate" per raggiungere i propri obiettivi di gestione (indipendentemente dal fatto che il responsabile del centro impegni o meno la spesa);
- all'interno della tabella "extra-budget" emerge la responsabilizzazione sulle attività relative a capitoli impegnati da un centro di responsabilità per altri centri dell'ente.

## 6. MONITORAGGIO IN CORSO D'ESERCIZIO E ATTIVAZIONE INTERVENTI CORRETTIVI

Il monitoraggio in corso d'esercizio ha lo scopo di analizzare e rilevare nel corso dell'anno lo stato di realizzazione degli obiettivi, in modo tale da identificare eventuali scostamenti rispetto ai target prefissati, le relative cause e poter attivare, prima della chiusura della programmazione annuale, eventuali azioni correttive.

Un buon sistema di misurazione e, quindi, di monitoraggio prevede a monte, e cioè in fase di formulazione degli obiettivi ai diversi livelli una corretta identificazione degli indicatori utilizzati per la misurazione degli stessi, nonché dei relativi *target*.

Il sistema di monitoraggio pone a confronto per ciascuno obiettivo il valore atteso (*target*) con il valore registrato alla data della verifica (valore rilevato) e predisponde, laddove necessario anche sulla base delle valutazioni espresse e delle informazioni raccolte, aggiustamenti in itinere della programmazione operativa annuale.

Pertanto sulla base delle schede obiettivo definite in fase di programmazione, vengono predisposte le relative schede di monitoraggio che evidenziano accanto al valore *target* dell'indicatore (valore atteso per fine programmazione) il livello di raggiungimento dell'obiettivo (valore rilevato) alla data della verifica.

Dall'analisi dell'andamento del valore dell'indicatore, il responsabile dell'obiettivo è in grado di stabilire se lo scostamento tra valore atteso e valore rilevato sia significativo ai fini del raggiungimento dell'obiettivo entro le scadenze previste e, in caso ritenga che tale scostamento sia motivato da situazioni esogene e/o endogene non prevedibili, indica su specifico modulo le cause e gli eventuali interventi correttivi da mettere in atto concordati con il proprio dirigente sovraordinato.

Il presente documento prevede un sistema di monitoraggio con due verifiche intermedie, a **cadenza quadrimestrale** (Aprile e Agosto), in cui la prima verifica è finalizzata a integrare e/o riallineare i contenuti del Quadro di Programmazione Annuale (QPA) definito dal DG con gli indirizzi e i contenuti, in seguito pervenuti, dell'Atto di Indirizzo, mentre la seconda verifica è finalizzata a riesaminare gli obiettivi a seguito di eventuali criticità riscontrate in corso d'anno.

**Entro il mese di Aprile**, dunque, il DG con il supporto del DA e DT ed, eventualmente, anche dell'OIV, effettua la prima verifica degli obiettivi assegnati alle strutture con lo scopo di riallineare, laddove necessario, gli stessi alle richieste pervenute dal Comitato di Indirizzo, nonché dai tavoli di confronto con i Comitati Provinciali di Coordinamento.

**Entro il mese di Agosto**, poi, ai fini della II verifica intermedia, il Dirigente Responsabile di CdR di I livello dovrà rappresentare (in forma scritta) al DG e all'OIV eventuali criticità, sia di natura endogena che esogena, che hanno condizionato sino ad allora la realizzazione dell'obiettivo e che, presumibilmente, potrebbero influenzare il raggiungimento del *target* previsto.

In seguito, nel corso di specifici incontri di ogni responsabile CdR I livello con il Direttore Generale, alla presenza del Direttore Amministrativo o del Direttore Tecnico a seconda delle diverse aree di competenza, si procede dunque alla verifica intermedia degli obiettivi, sia per quanto concerne il loro grado di avanzamento, sia per quanto concerne l'allineamento dei medesimi con livelli quali-quantitativi definiti in fase di programmazione operativa esaminando, laddove presenti, le proposte scritte pervenute.

Nei casi in cui vengono accolte le proposte presentate dai Responsabili di CdR il DG, sentito l'OIV, provvede al riesame degli obiettivi e/o dei *target* riassegnando gli obiettivi modificati.

## 7. MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E INDIVIDUALE

Il presente documento necessita nella sua implementazione in ARPA Piemonte di una cultura ispirata ai seguenti valori:

- **orientamento al risultato**, per superare il modello dell'adempimento;
- **sviluppo della responsabilizzazione** per diffondere autonomia e valorizzare le competenze;
- **integrazione e cooperazione interfunzionale** per sviluppare il gioco di squadra ed assicurare il raggiungimento dei risultati complessi;
- **capacità innovativa** per sollecitare l'accelerazione al cambiamento;
- **orientamento al cliente** (interno ed esterno) per promuovere una logica di servizio.

### 7.a Ruoli e soggetti

Ai sensi dell'art. 12 del D.Lgs 150/2009 i soggetti che intervengono nel processo di misurazione e valutazione sono:

- l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)
- l'Organo di indirizzo politico amministrativo

L'OIV di ARPA Piemonte, nominato con Decreto n. 37 del 24/05/2013 del Direttore Generale, successivamente integrato con DDG n. 115 del 19/11/2013, sostituisce i servizi di controllo interno di cui all'art. 1, comma 1, lett. b), c), d) del D.Lgs 286/99.

Così come disciplinato dall'art. 3 del Regolamento per il funzionamento dell'Organismo indipendente di valutazione, sono attribuiti all'OIV di ARPA Piemonte i seguenti compiti:

- propone al Direttore Generale, sulla base del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance, la valutazione annuale dei dirigenti di vertice (Responsabili CdR I livello), nonché l'attribuzione ad essi dei premi;
- monitora il funzionamento complessivo del Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (organizzativa e individuale), della trasparenza e dell'integrità dei controlli interni;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, nonché dell'utilizzo dei premi, secondo quanto previsto dal D.Lgs 150/2009, dai contratti collettivi nazionali, dai contratti integrativi, dai regolamenti interni all'Agenzia, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
- provvede ad assicurare la pubblicizzazione sul sito web dell'Agenzia del Sistema, del Piano e della Relazione della performance;
- supporta il Direttore Generale nella declinazione in obiettivi strategici agenziali e obiettivi annuali agenziali e di struttura (obiettivi Responsabili CdR I livello) degli indirizzi e delle linee strategiche definiti dal Comitato Regionale di Indirizzo;
- supporta i Responsabili di CdR di I livello nella definizione degli obiettivi dei dirigenti afferenti alla propria struttura, garantendo in tal modo omogeneità di metodologia tra le diverse strutture;
- supporta i Responsabili di CdR di I livello nella valutazione della performance individuale dei dirigenti afferenti alla propria struttura e questi ultimi nella valutazione del personale dirigenziale ad esso assegnato, garantendo la corretta applicazione del Sistema di misurazione e valutazione;
- valida la Relazione sulla performance ovvero, a consuntivo, sulla base della documentazione fornitagli dai Responsabili di CdR di I livello, attesta il corretto raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati.

DDG .56 del 17/2014 26<sub>q</sub>NC



Il **Direttore Generale** di ARPA Piemonte, assolve alle funzioni di cui all'art. 15, comma 2 del D.Lgs 150/2009.

Il **Direttore Generale**:

- a) emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici<sup>2</sup>;
- b) definisce, in collaborazione con i vertici dell'ente, il Piano e la Relazione della Performance;
- c) verifica il conseguimento degli obiettivi strategici;
- d) definisce il Programma triennale della trasparenza e l'integrità di cui all'art. 11.

L'**adozione del Sistema**, così come esplicitato nella Delibera CIVIT n. 104/2010, spetta al Direttore Generale che lo adotta con apposito provvedimento, anche sulla base delle indicazioni fornite dall'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

---

<sup>2</sup> Gli obiettivi strategici sono definiti dal Direttore generale nella fase di predisposizione del QPS nella quale vengono fatti propri, tra l'altro, gli obiettivi derivanti dall'Atto di indirizzo e dagli obiettivi formulati dalla Giunta regionale – vedi box 2

### 7.b Performance organizzativa

Sulla base delle risultanze del Sistema di misurazione viene effettuata, per ciascun livello organizzativo, la valutazione della *performance* organizzativa avendo come riferimento il livello di raggiungimento del valore *target* associato ai singoli indicatori correlati agli obiettivi.

Il sistema di valutazione della *performance* organizzativa si articola, anche in coerenza con il sistema di pianificazione, programmazione e controllo, nei seguenti livelli di responsabilità:

- **Livello strategico:** la valutazione della *performance* è effettuata a livello di Agenzia nel suo complesso e in relazione al grado di attuazione delle scelte strategiche;
- **Livello direzionale:** la valutazione della *performance* è effettuata a livello di Centro di Responsabilità (CdR) di I livello;
- **Livello operativo:** la valutazione della *performance* è effettuata a livello di Centro di Responsabilità (CdR) di II livello.

Il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, ai sensi dell'art.8 del D.Lgs. 150/2009, deve includere, secondo una logica multidimensionale, i seguenti ambiti:

- l'attuazione delle politiche attivate sulla **soddisfazione finale dei bisogni** della collettività;
- 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;
- la rilevazione del **grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi** anche attraverso modalità interattive;
- la **modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione** e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- 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;
- l'**efficienza nell'impiego delle risorse**, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la **qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati**;
- il raggiungimento degli **obiettivi di promozione delle pari opportunità**.

La **performance organizzativa** di ARPA Piemonte, in questa prima fase di definizione e implementazione del Sistema, viene riferita solo ad alcuni degli ambiti sopra definiti e, pertanto, viene rappresentata secondo le seguenti dimensioni:

**Dimensione strategica:**

Lo scopo di tale dimensione è consentire di rappresentare "ex-ante" quali sono le priorità dell'amministrazione e di valutare "ex-post" se l'amministrazione ha saputo tradurre i propri obiettivi strategici nei risultati attesi.

**Dimensione delle attività e dei servizi:**

L'amministrazione esplica la propria attività attraverso servizi/prestazioni. Tale dimensione è finalizzata alla rappresentazione del grado di rispondenza tra l'insieme delle attività e servizi che l'Agenzia ha programmato (analisi "ex-ante") e l'insieme delle attività e servizi che l'agenzia ha effettivamente messo a disposizione dei propri utenti e della collettività (valutazione "ex-post").

**Dimensione del funzionamento complessivo:**

Rappresenta la valutazione dell'impiego delle risorse economiche e finanziarie (**dimensione economico-finanziaria**), del grado di sviluppo delle competenze e dell'organizzazione (**dimensione dello sviluppo e della crescita organizzativa**), del grado di miglioramento delle relazioni con gli *stakeholder* interni ed esterni (**dimensione relazionale**), del grado di efficienza ed efficacia dei processi interni (**dimensione dei processi interni**).

Si rimanda ad un maggior grado di maturità dell'implementazione del Sistema, la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa rispetto alla altre due dimensioni, ovvero la **dimensione dell'outcome** (che rappresenta l'impatto che l'attività di ARPA produce nell'ambiente esterno in termini di risposta ai bisogni dei diversi *stakeholder*) che, in presenza di risorse adeguate, potrebbe in futuro essere affidata ad un soggetto valutatore esterno, terzo ed indipendente rispetto al sistema agenziale, in possesso di strumenti adeguati e comprovata esperienza e competenza in materia e la **dimensione comparativa** (che permette di fornire un quadro di posizionamento di ARPA Piemonte rispetto al sistema delle Agenzie).



**BOX 3**

**DEFINIZIONE DEL PIANO DEI PESI A LIVELLO DI AGENZIA:**

Ad ogni Area strategica viene attribuito un peso, coerente con gli indirizzi istituzionali e le strategie dell'Agenzia.

I pesi delle aree strategiche vengono assegnati su base 100 rispetto all'Agenzia.

Agli obiettivi strategici afferenti la stessa Area sono attribuiti pesi distinti la cui somma deve risultare pari a 100; analogamente ai distinti obiettivi di risultato e operativi, in cui è declinato ogni obiettivo strategico, vengono attribuiti diversi pesi la cui somma deve risultare pari a 100.

Con riferimento al peso dell'obiettivo di risultato e operativo rispetto all'obiettivo strategico, al peso dell'obiettivo strategico rispetto al peso dell'Area strategica e al peso di quest'ultima rispetto alle altre Aree, viene calcolato il peso di ogni obiettivo di risultato e operativo su base agenziale.

**PERFORMANCE ORGANIZZATIVA AGENZIA**

Nella prima fase di sperimentazione del sistema si riconosce la *performance* organizzativa dell'Agenzia come sommatoria delle performance raggiunte dai singoli obiettivi operativi definiti nel QPA.

La *performance* rappresenta pertanto il risultato del grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi operativi previsti nell'albero della performance moltiplicati per il peso dell'obiettivo operativo su base agenziale.

**BOX 4**

**DEFINIZIONE DEL PIANO DEI PESI A LIVELLO DI STRUTTURA (CdR I LIVELLO)**

Nel QPA declinato per CdR, ad ogni Area strategica su cui la Struttura (CdR I livello) è coinvolta è associato un peso in relazione alle funzioni specifiche della Struttura medesima.

I pesi delle Aree strategiche vengono assegnati su base 100 rispetto a ogni CdR I livello.

Il peso dell'Area viene poi distribuito tra gli obiettivi strategici afferenti alla medesima Area e assegnati alla Struttura; analogamente il peso di ogni obiettivo strategico viene distribuito tra gli obiettivi di risultato ad esso afferenti e in cui il CdR risulta coinvolto.

**PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI STRUTTURA (CdR I LIVELLO)**

Nella prima fase di sperimentazione del sistema si riconosce la *performance* organizzativa della struttura (CdR I livello) come sommatoria delle performance raggiunte dai singoli obiettivi operativi assegnati alla stessa.

La *performance* organizzativa della struttura rappresenta il risultato del grado di raggiungimento di tutti gli obiettivi operativi assegnati alla struttura moltiplicati per il peso dell'obiettivo operativo rispetto al 100 della struttura.

*MP*

### 7.c Performance individuale

Il sistema di valutazione della *performance* individuale collega le misure per la valorizzazione del merito e l'incentivazione della *performance*, di cui al Titolo III del D. Lgs. 150/2009, ai risultati conseguiti ed alle competenze organizzative dimostrate.

La valutazione della *performance* individuale è di tipo misto in quanto il giudizio finale si basa sulle seguenti due componenti:

a) **Risultato;**

b) **Comportamenti professionali (ovvero competenze)** e capacità necessarie per il perseguimento degli obiettivi.

La componente **risultato** costituisce la parte quantitativa della valutazione della *performance* individuale ed è collegata al sistema di obiettivi definiti nell'*Albero della performance*.

La componente **comportamenti professionali** concerne il modo di agire delle persone all'interno del contesto organizzativo; essa esprime le conoscenze e le capacità messe in atto per il raggiungimento degli obiettivi prestabiliti.

Ai fini della determinazione dell'entità della retribuzione di risultato alle due componenti viene attribuito un punteggio (diverso in relazione alle diverse figure professionali coinvolte) la cui somma è pari a 100.

Per quanto riguarda la valutazione dei risultati conseguiti e dei risultati attesi, regolamentata dal presente Sistema, è opportuno che la **catena delle relazioni valutatori-valutato**, a partire dalla dirigenza di vertice, sia rappresentata preliminarmente in uno schema (che si riporta nella pagina seguente) che collochi i diversi attori nei rispettivi ruoli nell'ambito del processo di valutazione, in coerenza a quanto statuito dal Decreto 150/09 e dalle disposizioni vigenti in materia.



Tab. 3 – schema riepilogativo della catena delle relazioni valutatore-valutato

	DA CHI RICEVE OBIETTIVI	A CHI ASSEGNA OBIETTIVI	CHI VALUTA
DIRETTORE GENERALE (DG)	Comitato regionale di indirizzo	• DA, DT	• DA, DT
		• Responsabili di CdR I livello	• Responsabili di CdR I livello su proposta OIV
		• Responsabili di CdR II livello se posti alle dirette dipendenze	• Responsabili di CdR II livello se posti alle dirette dipendenze
		• Incarichi di PO posti alle dirette dipendenze	• Incarichi di PO posti alle dirette dipendenze
DA e DT	Direttore Generale	• Responsabili di CdR I livello se posti alle dirette dipendenze	• Responsabili di CdR I livello se posti alle dirette dipendenze
		• Responsabili di CdR II livello se posti alle dirette dipendenze	• Responsabili di CdR II livello se posti alle dirette dipendenze
		• Incarichi di PO se posti alle dirette dipendenze	• Incarichi di PO se posti alle dirette dipendenze
RESP CDR I LIVELLO	Direttore Generale DA o DT (se alle loro dirette dipendenze)	• Responsabili di CdR II livello posti alle dirette dipendenze (supporto OIV);	• Responsabili di CdR II livello posti alle dirette dipendenze (supporto OIV);
		• Incarichi di PO posti alle dirette dipendenze	• Incarichi di PO posti alle dirette dipendenze
RESP CDR II LIVELLO	Direttore Generale DA o DT (se alle loro dirette dipendenze) Responsabile CdR I livello sovraordinato	• Responsabili di CdR II livello limitatamente ai dirigenti con incarico professionale posti alle dirette dipendenze	• Responsabili di CdR II livello limitatamente ai dirigenti con incarico professionale posti alle dirette dipendenze
		• Incarichi di PO posti alle dirette dipendenze	• Incarichi di PO posti alle dirette dipendenze

#### 7.d Performance individuale dirigenti

Ai sensi dell'art. 9 del D.Lgs. 150/2009 la misurazione e la valutazione della *performance* individuale dei dirigenti è collegata:

- a) ad indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.

I punti a) e b) costituiscono la **componente risultato**, mentre i punti c) e d) compongono la **componente comportamenti**.

Dato 100 il totale del premio per la retribuzione di risultato, alla **componente risultato** e alla **componente comportamenti** viene attribuito un diverso punteggio a seconda dell'incarico dirigenziale ricoperto.

#### Componente risultato

Gli obiettivi di cui al punto a) discendono direttamente dalle Aree strategiche rappresentate all'interno dell'*Albero della performance* e ne seguono il processo a cascata. Rappresentano quindi la *performance* organizzativa della struttura di appartenenza (CdR di I livello).

Gli obiettivi specifici individuali, di cui al punto b), sono definiti ed attribuiti in via esclusiva al singolo dirigente e pur dovendo essere coerenti con gli indirizzi istituzionali, non rientrano nella rappresentazione dell'*Albero della performance* e riguardano attività che il dirigente deve svolgere in prima persona senza possibilità di riattribuzione, in tutto o anche solo in parte, al personale ad esso assegnato.

#### Componente comportamenti

Le qualità e le capacità rispettivamente dei punti c) e d) sono demandati ad una verifica di corrispondenza e attinenza rispetto ad un livello atteso di competenza proprio della posizione dirigenziale ricoperta.

La valutazione dei comportamenti ha dunque l'obiettivo di confrontare le competenze e i comportamenti professionali ed organizzativi attesi dalle unità di personale, rispetto a quelli effettivamente posti in essere.

#### 7.e Performance individuale posizioni organizzative

Ai sensi dell'art. 9, comma 1, del D.Lgs. 150/2009 la misurazione e la valutazione della *performance* del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità, è collegata:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) alla qualità del contributo assicurato alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Il punto a) costituisce la **componente risultato**, il punto b) rappresenta la **componente comportamenti**.

Dato **100 il totale** del premio per la retribuzione di risultato, alle due **componenti** viene attribuito un diverso punteggio a seconda dell'incarico di funzione ricoperto.

#### **Componente risultato**

Gli obiettivi di cui al punto a) discendono direttamente dalle Aree strategiche rappresentate all'interno dell'*Albero della performance* e ne seguono il processo a cascata (sono dunque obiettivi operativi che derivano dall'attribuzione degli obiettivi al CdR sovraordinato).

#### **Componente comportamenti**

Le qualità e le capacità rispettivamente di cui al punto b) sono demandati ad una verifica di corrispondenza e attinenza rispetto ad un livello atteso di competenza proprio della posizione ricoperta.

## 8. RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI AGLI ORGANI DI INDIRIZZO POLITICO AMMINISTRATIVO E AI COMPETENTI ORGANI ESTERNI

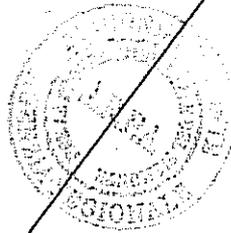
Ai sensi dell'art. 10, comma 1, lett b) del D.Lgs 150/2009 *"al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche redigono annualmente un documento, da adottare entro il 30 giugno, denominato **Relazione sulla Performance** che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti e il bilancio di genere realizzato"*.

La *Relazione sulla performance* (Relazione) è lo strumento mediante il quale l'Amministrazione illustra ai cittadini e a tutti gli altri *stakeholder*, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, concludendo in tal modo il *Ciclo di gestione della performance* illustrato nella prima parte del presente documento di sistema.

La Relazione deve essere redatta secondo le indicazioni operative fornite dalla CIVIT nella Delibera n. 5/2012 ad oggetto: *"Linee guida ai sensi dell'art. 13, comma 6, lettera b), del D.Lgs. n. 150/2009, relative alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla performance di cui all'art. 10, comma 1, lettera b), dello stesso decreto"*. Sotto un profilo generale, la stesura del documento deve essere ispirata ai principi di trasparenza, immediata intelligibilità, veridicità e verificabilità dei contenuti, partecipazione e coerenza interna ed esterna.

Al pari del Piano della performance, la Relazione è approvata dall'Organo di indirizzo politico amministrativo (art. 15, comma 2, lettera b, del Decreto).

Infine, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera c), e comma 6 del Decreto, la Relazione deve essere validata dall'Organismo indipendente di valutazione quale condizione inderogabile per l'accesso agli strumenti premiali di cui al Titolo III del decreto medesimo.



*Handwritten signature or initials.*

D.D.G. n. 56 del 17/2011 35



ALLEGATO: Riferimenti normativi

CONTESTO NORMATIVO E REGOLAMENTARE	
D.Lgs n. 286/1999	"Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolta dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'art. 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59"
Legge 4 marzo 2009, n. 15	"Delega al Governo finalizzata all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni nonché disposizioni integrative delle funzioni attribuite al Consiglio nazionale dell'economia e del lavoro e alla Corte dei conti."
D.Lgs n. 150/2009	"Attuazione della Legge 4 marzo 2009 n.15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche Amministrazioni"
D.Lgs n. 141/2011	"Modifiche e integrazioni al decreto legislativo n. 150/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni, a norma dell'art.2, comma 3, della Legge 4 marzo 2009 n. 15"
L.R. 29 aprile 2011, n. 7	"Modifiche alla legge regionale 28 luglio 2008, n. 23 (Disciplina dell'organizzazione degli uffici regionali e disposizioni concernenti la dirigenza e il personale) in attuazione del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e adeguamento al decreto legge 31 maggio 2010, n. 78 convertito, con modificazioni, dalla legge 30 luglio 2010, n. 122, in materia di organizzazione e contenimento della spesa del personale"
Legge 7 agosto 2012, n. 135	Conversione in legge, con modificazioni, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, recante disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini
D. Lgs 14 marzo 2013, n.33	Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni

DELIBERE CIVIT	
Delibera n. 04/2010	"Definizione dei requisiti per la nomina dei componenti dell'Organismo indipendente di valutazione (art. 13, comma 6, lett. g e 14 del decreto legislativo n. 150/2009)"
Delibera n. 89/2010	"Indirizzi in materia di parametri e modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance (articoli 13, comma 6, lett. d) e 30, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)"
Delibera n. 104/2010	"Definizione dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance entro il 30 settembre 2010"
Delibera n. 112/2010	"Struttura e modalità di redazione del Piano della Performance (articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)"
Delibera n. 114/2010	"Indicazioni applicative ai fini della adozione del Sistema di misurazione e valutazione della performance (articolo 30, comma 3, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150)"
Delibera n. 6/2011	"In tema di applicazione delle disposizioni del Titolo II e III del D.Lgs. n. 150/2009 agli enti territoriali e alle amministrazioni del servizio sanitario nazionale in caso di mancato adeguamento dell'ordinamento entro il 31 dicembre 2010"
Delibera n. 5/2012	"Linee guida ai sensi dell'art. 13, comma 6, lettera b), del D. Lgs. n. 150/2009, relative alla struttura e alla modalità di redazione della Relazione sulla performance di cui all'art. 10, comma 1, lettera b), dello stesso decreto"

**DECRETO LEGISLATIVO 27 OTTOBRE 2009 n.150**

**Attuazione della Legge 4 Marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni**

**TITOLO II: MISURAZIONE, VALUTAZIONE E TRASPARENZA DELLA PERFORMANCE**

**Art. 3 "Principi generali":**

**comma 1:** La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro raggiungimento.

**comma 2:** Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi alle direttive impartite dalla Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT).

**Art. 4 "Ciclo di gestione della performance"**

**comma 1:** Ai fini dell'attuazione dei principi generali di cui all'art. 3, le amministrazioni pubbliche sviluppano, in maniera coerente con i contenuti e con il ciclo della programmazione finanziaria e del bilancio, il Ciclo di gestione della performance

**comma 2:** Il Ciclo di gestione della performance si attua nelle seguenti fasi:

- a) definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance, organizzativa e individuale;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi

**Art. 7 "Sistema di misurazione e valutazione della performance"**

**comma 1:** Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tal fine adottano con apposito provvedimento il Sistema di misurazione e valutazione della performance.

**comma 2:** Il sistema di misurazione e valutazione della performance, di cui al comma 1, individua, secondo le direttive adottate dalla Commissione (CIVIT):

- a) le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance in conformità alle disposizioni del decreto;
- b) le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- c) le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti
- d) le modalità di raccordo e di integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

**DECRETO LEGISLATIVO 27 OTTOBRE 2009 n.150**

**Attuazione della Legge 4 Marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni**

**Art. 8: " Ambiti di misurazione e valutazione della performance organizzativa"**

**comma 1:** Il sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

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

**Art. 9 "Ambiti di misurazione e valutazione della performance individuale"**

**comma 1:** La misurazione e la valutazione della performance individuale di dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata:

- a) agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità
- b) al raggiungimento di specifici obiettivi individuali
- c) alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate
- d) alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi

**comma 2:** La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema di cui all'art. 7 e collegate:

- a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali
- b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi

**Art. 10 "Piano della performance e Relazione della performance"**

**comma 1:** Al fine di assicurare la qualità, comprensibilità ed attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance, le amministrazioni pubbliche, secondo quanto stabilito dall'art. 15, comma 2, lettera d), redigono annualmente:

- a) entro il 31 gennaio, un documento programmatico triennale, denominato **Piano della performance**, da adottare in coerenza con i contenuti e il ciclo della programmazione finanziaria e di bilancio, che individua gli indirizzi e gli obiettivi strategici e operativi e definisce, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori;
- b) un documento, da adottare entro il 30 giugno **Relazione sulla performance** che evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, e il bilancio di genere realizzato.

**DECRETO LEGISLATIVO 27 OTTOBRE 2009 n.150**

**Attuazione della Legge 4 Marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni**

**Art 11: "Trasparenza"**

**comma 1:** La trasparenza è intesa come accessibilità totale, anche attraverso lo strumento della pubblicazione sui siti istituzionali delle amministrazioni pubbliche, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli andamenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali, dei risultati dell'attività di misurazione e valutazione svolta dagli organi competenti, allo scopo di favorire forme diffuse di controllo del rispetto dei principi di buon andamento e imparzialità. Essa costituisce livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche ai sensi dell'articolo 117, secondo comma, lettera m) , della Costituzione.

**comma 2:** Ogni amministrazione, sentite le associazioni rappresentate nel Consiglio nazionale dei consumatori e degli utenti, adotta un Programma triennale per la trasparenza e l'integrità, da aggiornare annualmente, che indica le iniziative previste per garantire:

- a) un adeguato livello di trasparenza, anche sulla base delle linee guida elaborate dalla Commissione di cui all'articolo 13;
- b) la legalità e lo sviluppo della cultura dell'integrità.

**comma 3:** Le amministrazioni pubbliche garantiscono la massima trasparenza in ogni fase del ciclo di gestione della performance.

**Art. 12 "Soggetti"**

**comma 1:** Nel processo di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale delle amministrazioni intervengono:

- a) un organismo centrale, denominato "Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche, di cui all'art. 13
- b) gli Organismi indipendenti di valutazione, di cui all'art. 14
- c) l'organo di indirizzo politico amministrativo di ciascuna amministrazione
- d) i dirigenti di ciascuna amministrazione

**Art. 13 "Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche"**

**comma 6:** La Commissione nel rispetto dell'esercizio e delle responsabilità autonome di valutazione proprie di ogni amministrazione:

- b) definisce la struttura e le modalità di redazione del Piano e della Relazione di cui all'articolo 10;
- d) definisce i parametri e i modelli di riferimento del Sistema di misurazione e valutazione della performance di cui all'articolo 7 in termini di efficienza e produttività;
- g) definisce i requisiti per la nomina dei componenti dell'Organismo indipendente di valutazione di cui all'articolo 14

**Art. 14: "Organismo indipendente di valutazione"**

**comma 1:** Ogni amministrazione, singolarmente o in forma associata, senza nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica, si dota di un Organismo indipendente di valutazione

**comma 2:** L'organismo di cui al comma 1 sostituisce i servizi di controllo interno, comunque denominati, di cui al decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, ed esercita, in piena autonomia, le attività di cui al comma 4. Esercita, altresì, le attività di controllo strategico di cui all'art. 6, comma 1, del citato decreto legislativo n. 286 del 1999, e riferisce, in proposito, direttamente all'organo di indirizzo politico amministrativo

**comma 3:** L'Organismo indipendente di valutazione è nominato, sentita la Commissione di cui all'art. 13, dall'organo di indirizzo politico amministrativo per un periodo di tre anni. L'incarico dei componenti può essere rinnovato una sola volta

D.D.G. n. 56 del 17/1/2011 pag. 39



**DECRETO LEGISLATIVO 27 OTTOBRE 2009 n.150**

**Attuazione della Legge 4 Marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni**

**Art. 15: "Responsabilità dell'organo di indirizzo politico amministrativo"**

**comma 1:** L'organo di indirizzo politico amministrativo promuove la cultura delle responsabilità per il miglioramento della performance, del merito, della trasparenza e dell'integrità

**comma 2:** L'organo di indirizzo politico amministrativo di ciascuna amministrazione:

- a) emana le direttive generali contenenti gli indirizzi strategici
- b) definisce, in collaborazione con i vertici dell'amministrazione, il Piano e la relazione di cui all'art. 10, comma 1, lett. a) e b)
- c) verifica il conseguimento effettivo degli obiettivi
- d) definisce il Programma triennale per la trasparenza e l'integrità di cui all'art. 11, nonché gli eventuali aggiornamenti annuali

**Art. 16 "Norme per gli Enti territoriali e il Servizio sanitario nazionale"**

**comma 2:** Le regioni e gli enti locali adeguano i propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli 3, 4, 5, comma 2, 7, 9 e 15, comma 1.

**comma 3:** Nelle more dell'adeguamento di cui al comma 2, da attuarsi entro il 31 dicembre 2010, negli ordinamenti delle regioni e degli enti locali si applicano le disposizioni vigenti; decorso il termine fissato per l'adeguamento si applicano le disposizioni previste nel presente Titolo fino all'emanazione della disciplina regionale e locale.

MP