

## *Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance*

*Anno 2026*

## Indice

|                                                                                                        |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Premessa.....</b>                                                                                   | <b>4</b>  |
| <b>1. L'Agenzia: profili di attività e assetto organizzativo.....</b>                                  | <b>5</b>  |
| 1.1 Mandato istituzionale e <i>mission</i> .....                                                       | 5         |
| 1.2 Assetto organizzativo.....                                                                         | 6         |
| 1.3 Albero della <i>performance</i> .....                                                              | 7         |
| <b>2. Gestione integrata del Ciclo di Programmazione.....</b>                                          | <b>8</b>  |
| 2.1 Raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziarie e di bilancio.....           | 9         |
| 2.2 Ciclo della <i>performance</i> , trasparenza e anticorruzione.....                                 | 10        |
| 2.3 PIAO, Ciclo della <i>performance</i> , qualità e sistemi di gestione aziendale.....                | 10        |
| 2.4 Le Fasi del ciclo della <i>performance</i> .....                                                   | 11        |
| <b>3. Gli ambiti della performance organizzativa.....</b>                                              | <b>14</b> |
| 3.1 Obiettivi Operativi.....                                                                           | 15        |
| 3.2 Gli Indicatori.....                                                                                | 16        |
| 3.3 I target.....                                                                                      | 17        |
| <b>4. Il monitoraggio.....</b>                                                                         | <b>17</b> |
| <b>5. SVMP- Piattaforma informatica.....</b>                                                           | <b>19</b> |
| 5.1 La <i>performance</i> organizzativa.....                                                           | 20        |
| 5.2 Dalla <i>performance</i> organizzativa alla <i>performance</i> individuale.....                    | 20        |
| <b>6. L'approvazione del Piano Integrato delle Attività Operative (PIAO).....</b>                      | <b>21</b> |
| <b>7. Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi.....</b>     | <b>22</b> |
| <b>8. La misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale.....</b>              | <b>23</b> |
| <b>9. Valutazione annuale della performance organizzativa dell'Agenzia e delle sue strutture.....</b>  | <b>24</b> |
| <b>10. La valutazione partecipativa.....</b>                                                           | <b>25</b> |
| <b>11. Oltre la valutazione gerarchica.....</b>                                                        | <b>26</b> |
| <b>12. Valutazione della performance individuale.....</b>                                              | <b>27</b> |
| <b>13. La valutazione del personale dirigente.....</b>                                                 | <b>28</b> |
| 13.1 L'ambito della valutazione.....                                                                   | 28        |
| 13.2 I criteri e lo scopo della valutazione.....                                                       | 28        |
| <b>14. La valutazione del personale dirigente ai fini dell'erogazione del premio di risultato.....</b> | <b>29</b> |

|                                                                                                                                            |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 14.1 Il punteggio relativo alla <i>performance</i> organizzativa agenziale.....                                                            | 29        |
| 14.2 Il punteggio relativo alla <i>performance</i> individuale ( <i>performance</i> organizzativa di struttura/obiettivi individuali)..... | 30        |
| 14.3 Il punteggio relativo ai comportamenti manageriali (organizzativi).....                                                               | 30        |
| 14.4 Incarichi <i>ad interim</i> .....                                                                                                     | 32        |
| 14.5 Conferma o conferimento degli incarichi.....                                                                                          | 32        |
| <b>15. Il personale del comparto.....</b>                                                                                                  | <b>32</b> |
| 15.1 La valutazione del personale di comparto con incarico.....                                                                            | 32        |
| 15.2 Il personale di comparto delle cinque aree senza incarico.....                                                                        | 34        |
| <b>16. Il processo di valutazione.....</b>                                                                                                 | <b>35</b> |
| <b>17. Procedura di conciliazione.....</b>                                                                                                 | <b>37</b> |
| <b>18. Valutazione negativa.....</b>                                                                                                       | <b>38</b> |
| <b>19. Il sistema premiante.....</b>                                                                                                       | <b>39</b> |
| 19.1 Criteri per l'attribuzione della retribuzione di risultato ai dirigenti.....                                                          | 39        |
| 19.2 Criteri per l'attribuzione dei premi al personale non dirigente (con e senza incarico di funzione).....                               | 40        |
| <b>20. Principali riferimenti normativi e documentali.....</b>                                                                             | <b>40</b> |

## Premessa

In questo documento, in attuazione dell'art. 7 del d.lgs.150/2009 (di seguito Decreto), sono illustrati i criteri per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e per la misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale in servizio presso l'Agenzia regionale per la protezione dell'Ambiente della Campania (di seguito ARPAC).

Il ciclo della *performance* è regolato dal Sistema di misurazione e valutazione della *performance* di ARPAC (di seguito Sistema), che, come stabilito dall'art. 3 del d.lgs.150/2009 è volto 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 d.lgs.150/2009), legando la nozione di *performance* all'attività svolta dall'amministrazione nel suo complesso, alle Direzioni, alle Unità operative complesse e semplici in cui si articola e ai singoli dipendenti.

La *performance*, quindi, si configura come:

- *performance organizzativa*: riferita all'Agenzia nel suo complesso e alle Direzioni, alle Unità operative complesse e semplici in cui si articola l'organizzazione (art. 45 del d.lgs. 165/2001 e art. 8 del d.lgs. 150/2009);
- *performance individuale*: riferita ai dirigenti (art. 9 del d.lgs.150/2009) e al personale in servizio presso l'Agenzia.

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

Per misurazione della *performance* si intende:

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

Per valutazione della *performance* si intende:

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

A tal fine, nel sistema di misurazione e valutazione della *performance* di ARPA sono descritte le modalità di individuazione, in attuazione degli obiettivi generali indicati dalla Giunta regionale nelle Linee di Indirizzo, degli obiettivi specifici dell'Agenzia, degli obiettivi operativi, degli indicatori, dei target e le procedure di monitoraggio degli obiettivi medesimi, nonché sono illustrati i criteri per la

misurazione e valutazione della *performance organizzativa* e per la misurazione e valutazione della *performance individuale* del personale in servizio presso l'Agenzia.

Il rispetto delle disposizioni del presente Sistema è condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla *performance* e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche per la componente relativa ai risultati degli obiettivi individuali e ai comportamenti, nonché ai fini dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale e del conferimento degli incarichi dirigenziali.

## 1. L'Agenzia: profili di attività e assetto organizzativo

### 1.1 Mandato istituzionale e *mission*

L'Agenzia Regionale per la Protezione Ambientale della Campania (di seguito ARPAC o Agenzia) è un Ente di diritto pubblico, istituito con Legge regionale n.10/1998 ed è parte del Sistema nazionale "a rete" per la protezione dell'ambiente di cui alla Legge n.132/2016.

Le attività istituzionali di ARPAC hanno carattere tecnico-scientifico e sono orientate a tutelare la qualità dell'ambiente, attraverso l'esercizio delle funzioni tecniche per la prevenzione collettiva e per i controlli ambientali nonché l'erogazione di prestazioni analitiche di rilievo sia ambientale che sanitario. L'Agenzia svolge, inoltre, compiti di ricerca e informazione, promozione ed educazione ambientale.

I suoi principali *stakeholder* esterni possono essere individuati in:

- Regione;
- Province;
- Comuni;
- Aziende Sanitarie Locali (ASL);
- Autorità giudiziaria;

cui si possono aggiungere, quali *stakeholders* secondari:

- Imprese;
- Associazioni ambientaliste;
- Associazioni di categoria;
- Cittadini.

All'ARPAC, per l'adempimento del suo mandato istituzionale, sono affidate allo stato una serie di attività che possono essere così sintetizzate:

- attività di vigilanza, di controllo e accertamento tecnico;
- attività di natura consulenziale e di ricerca;
- attività di supporto tecnico-analitico;
- attività di informazione e di promozione della sostenibilità ambientale.

I *prodotti* e i *servizi* forniti dall'Agenzia sono riconducibili alle seguenti aree di competenza:

- monitoraggio dello stato dell'ambiente;
- controllo sulle fonti di pressione sull'ambiente;
- sviluppo e diffusione dell'informazione e della conoscenza ambientale;
- supporto ai processi di autorizzazione e valutazione ambientale;
- supporto alla prevenzione primaria supporto all'Autorità Giudiziaria nella materia di competenza.

Per la realizzazione di tali servizi l'ARPA Campania:

- effettua sopralluoghi, ispezioni, prelievi, campionamenti, misure, acquisizione di notizie e documentazioni tecniche e altre forme di accertamento in loco;
- effettua analisi di laboratorio dei materiali campionati ed elabora le misure effettuate;
- gestisce reti di monitoraggio e altri sistemi di indagine;
- compie studi e valutazioni di documentazione tecnica e di elaborati progettuali;
- effettua studi, ricerche e indagini, in particolare in merito ad ogni aspetto inerente all'aria, all'acqua e al suolo, nonché rispetto ad ogni possibile loro degrado e alla necessaria loro tutela e protezione;
- formula pareri e proposte, predispone elaborati progettuali;
- procede 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) e provvede alla loro elaborazione, pubblicazione e diffusione.

## 1.2 Assetto organizzativo

ARPAC è articolata in una struttura centrale e in strutture periferiche: ne discende un'organizzazione "a rete". La struttura centrale, che si compone della Direzione Generale, della Direzione Amministrativa e della Direzione Tecnica, svolge tutte le funzioni di amministrazione centrale nonché quelle tecnico-scientifiche, programma le attività dell'Agenzia in aderenza alle linee strategiche della Regione, elabora le strategie di comunicazione e svolge le attività di supporto, indirizzo e controllo delle strutture periferiche.

Le strutture periferiche consistono in cinque Dipartimenti provinciali, ognuno dei quali ha, a sua volta, la seguente articolazione:

- Area Analitica, dotata di laboratori per svolgere le funzioni analitiche;
- Area Territoriale con funzioni tecniche di monitoraggio, ispezione e controllo.

Le attività dei laboratori, in ragione delle diverse necessità operative, sono organizzate per unità tematiche specialistiche quali: alimenti, acque per uso umano, acque interne e marino costiere, ecc.

L'assetto organizzativo è puntualmente definito dal vigente Regolamento per l'organizzazione dell'Agenzia, ritualmente pubblicato nella sezione Amministrazione Trasparente, a cui si rimanda per la completa descrizione della struttura organizzativa.

### 1.3 Albero della *performance*

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

Per la sua articolazione, in applicazione della L. 132/2016 di istituzione di un unico Sistema nazionale a rete per la protezione dell'ambiente (di seguito SNPA), è stato utilizzato il catalogo nazionale dei servizi e il Repertorio delle attività svolte da SNPA, documento finalizzato a sistematizzare, perimetrare e omogeneizzare definitivamente le attività delle Agenzie sul piano nazionale e pervenire alla individuazione dei LEPTA con riferimento alla descrizione della prestazione unitamente alla relativa quantità.

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

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

- le aree strategiche, che si articolano sulla base degli ambiti individuati nel catalogo e che contengono anche gli obiettivi specifici dell'Agenzia ovvero l'insieme degli obiettivi dell'amministrazione che esprimono la *performance organizzativa* della stessa;
- gli obiettivi operativi che si articolano in Linee di Attività che declinano le prestazioni del catalogo e rappresentano il quadro di riferimento per l'individuazione delle coordinate (indicatori, target) della *performance* dell'amministrazione nel suo complesso, delle singole unità organizzative, dei processi e dei progetti.

L'Albero della *Performance* contiene, quindi, tutto il sistema di valori e di relazioni necessari a descrivere le finalità e gli obiettivi dell'Agenzia.

La corretta declinazione degli obiettivi, che dovrà coprire l'intera gamma delle dimensioni della *performance organizzativa*, dovrà essere altresì corredata da indicatori misurabili al fine di permetterne la misurazione e successivamente la valutazione.

A ulteriore esemplificazione, nell'immagine che segue si riporta la struttura dell'Albero della *Performance* di Arpa Campania per le sue funzioni, articolata in Aree strategiche a loro volta articolate in Obiettivi Specifici con orizzonte temporale triennale e Obiettivi Annuali.

| <i>FUNZIONE</i> | <i>AREA STRATEGICA</i>                 | <i>CODICE</i> | <i>OBIETTIVI STRATEGICI - SPECIFICI triennio</i> | <i>MACROSTRUTTURA COMPETENTE</i> | <i>CODICE</i> | <i>OBIETTIVI OPERATIVI</i> | <i>UO COMPETENTE</i> |
|-----------------|----------------------------------------|---------------|--------------------------------------------------|----------------------------------|---------------|----------------------------|----------------------|
| CONOSCENZA      | MONITORAGGI                            | n.            | denominazione                                    | DG/DA/DT/DDPP                    | n.            | denominazione obiettivo    | ...                  |
|                 |                                        |               |                                                  |                                  |               | denominazione obiettivo    | ...                  |
|                 | CONTROLLI AMBIENTALI                   | n.            | denominazione                                    | DG/DA/DT/DDPP                    | n.            | denominazione obiettivo    | ...                  |
|                 |                                        |               |                                                  |                                  |               | denominazione obiettivo    | ...                  |
|                 | INFORMAZIONE AMBIENTALE                | n.            | denominazione                                    | DG/DA/DT/DDPP                    | n.            | denominazione obiettivo    | ...                  |
|                 |                                        |               |                                                  |                                  |               | denominazione obiettivo    | ...                  |
| PREVENZIONE     | VALUTAZIONI AMBIENTALI                 | n.            | denominazione                                    | DG/DA/DT/DDPP                    | n.            | denominazione obiettivo    | ...                  |
|                 |                                        |               |                                                  |                                  |               | denominazione obiettivo    | ...                  |
|                 | SUPPORTO ALLA PREVENZIONE PRIMARIA     | n.            | denominazione                                    | DG/DA/DT/DDPP                    | n.            | denominazione obiettivo    | ...                  |
|                 |                                        |               |                                                  |                                  |               | denominazione obiettivo    | ...                  |
| AMMINISTRAZIONE | INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA E GESTIONALE | n.            | denominazione                                    | DG/DA/DT/DDPP                    | n.            | denominazione obiettivo    | ...                  |
|                 |                                        |               |                                                  |                                  |               | denominazione obiettivo    | ...                  |

L'Albero della *Performance* è annualmente riportato all'interno del PIAO – sezione *Performance*.

## 2. Gestione integrata del Ciclo di Programmazione

ARPAC ha strutturato l'intero processo di programmazione come modello integrato di pianificazione, programmazione, misurazione, controllo e valutazione, che troverà nel presente sistema di misurazione e valutazione della *performance organizzativa* il suo supporto metodologico ed informativo.

Tale sistema integrato mette in raccordo i diversi momenti e assetti programmatici:

- **Indirizzi della Giunta Regionale della Campania** espresse nel “Documento di Economia e Finanza Regionale” (DEFRC), comprensivo di nota di aggiornamento. Il DEFRC costituisce il riferimento per la programmazione regionale e aggiorna il Programma Regionale di Sviluppo con le priorità indicate per la legislatura adeguando la visione strategica dell'ARPAC;
- **Il Programma Triennale delle attività del Sistema Nazionale**, che indica 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 PIAO**, documento programmatico triennale, che:
  - individua gli indirizzi e gli obiettivi specifici ed operativi e definisce gli indicatori per la misurazione e la valutazione della *performance*, nonché gli obiettivi assegnati al personale dirigenziale ed i relativi indicatori (*performance*);
  - definisce le necessità di risorse umane, allo scopo di ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili e perseguire obiettivi di *performance organizzativa*, efficienza, economicità e qualità dei servizi (fabbisogno del personale);
  - definisce le misure di prevenzione della corruzione e trasparenza;
- **Il bilancio di previsione per gli esercizi finanziari di riferimento**, 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.

## 2.1 Raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziarie e di bilancio

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

Nella propria programmazione ARPAC non può prescindere dall'effettuare attente valutazioni di sostenibilità economica in cui i contenuti del documento di programmazione finanziaria e di bilancio devono raccordarsi e integrarsi con il processo descritto per la misurazione e la valutazione della *performance*.

La coerenza con la programmazione economico-finanziaria deve essere esplicitata, in particolar modo, negli obiettivi definiti nel PIAO in cui si deve tener conto della effettiva disponibilità delle risorse necessarie al loro raggiungimento, in coordinamento con l'attività di predisposizione del bilancio di previsione e il correlato monitoraggio a cura del Controllo di gestione.

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

Qualora durante la gestione, per cause non prevedibili, le priorità strategiche mutano in modo tale da indurre alla ridefinizione degli obiettivi, anche le risorse economico – finanziarie attribuite dovranno essere contestualmente modificate mediante un'operazione di storno o di variazione del bilancio con successiva riassegnazione delle risorse connesse ai nuovi obiettivi.

Il rispetto dei vincoli di spesa, inoltre, sarà garantito dall'implementazione della contabilità analitica e del controllo di gestione in termini di analisi dei costi e dei ricavi delle attività in corso di espletamento.

## 2.2 Ciclo della *performance*, trasparenza e anticorruzione

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

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

In questo scenario di integrazione, l'assolvimento delle misure in materia di trasparenza e prevenzione della corruzione previsti dalla legge e dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza dovrà essere considerato nel processo di definizione degli obiettivi specifici delle strutture e di quelli individuali dei dirigenti e del personale ed incide sulla valutazione della *performance* di questi ultimi.

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

Il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO) previsto dal D.L. 80/2021, ha durata triennale e definisce gli strumenti e le fasi “per giungere alla piena trasparenza dei risultati dell'attività e dell'organizzazione amministrativa, nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di contrasto alla corruzione”, con l'obiettivo di migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso, nel rispetto del D.lgs. 150/2009 e della Legge 190/2012.

Il PIAO ricomprende e declina in modo integrato e coordinato il *Piano della Performance*, che definisce gli obiettivi programmatici e specifici della *performance* di ARPAC stabilendo il necessario collegamento della *performance individuale* ai risultati della *performance organizzativa*.

L'art. 3, comma 1 lettera b), del Decreto Interministeriale del 30 giugno 2022 specifica che la sottosezione *Performance* del PIAO deve indicare, almeno:

1. gli obiettivi di semplificazione, coerenti con gli strumenti di pianificazione nazionali vigenti in materia;
2. gli obiettivi di digitalizzazione;
3. gli obiettivi e gli strumenti individuati per realizzare la piena accessibilità dell'amministrazione;
4. gli obiettivi per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere.

Per migliorare l'efficienza del processo di programmazione aziendale, anche i sistemi di gestione aziendale adottati dall'Agenzia (ISO 17025, ISO 9001 E ISO 14001) sono integrati nel *ciclo*

della *performance* contribuendo in tal modo alla definizione di un unico processo di miglioramento dell'ente.

## 2.4 Le Fasi del ciclo della *performance*

L'articolo n.4 del D.lgs. 150/2009, così come modificato dal D.lgs. 74/2017, definisce dettagliatamente *le fasi del ciclo di gestione della performance*:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, tenendo conto anche dei risultati conseguiti nell'anno precedente, come documentati e validati nella relazione annuale sulla *performance* di cui all'art. 10;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della *performance*, organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi di controllo interni ed esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Le fasi, i soggetti, i destinatari e i documenti prodotti con le loro tempistiche, del ciclo di gestione della *performance* dell'Agenzia sono riportati nella seguente tabella.

| Fasi                                                                   | Input                                                                                                                                                                                  | Soggetti responsabili                                                                              | Destinatari                                                     | Documento/output                                        | Inizio/Fine           |
|------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------|
| <b>FASE 1</b><br><b>Avvio ciclo della</b><br><b><i>performance</i></b> | Analisi processi di lavoro- attività documenti regionali di programmazione (PRS, DPFR, l'Allegato al DEFR "Aggiornamento indirizzi a Enti e Aziende dipendenti e Società Partecipate") | DG<br>CoRI<br>Comitato di Direzione- U.O.<br>Pianificazione Strategica<br>Valutazione e Formazione | Dirigenti apicali<br>Responsabili Unità Organizzative Complesse | Definizione indirizzi strategici<br>Bilancio Preventivo | Entro il 30 settembre |

| <b>Fasi</b>                                                                                   | <b>Input</b>                                                                              | <b>Soggetti responsabili</b>                                                                             | <b>Destinatari</b>                                                          | <b>Documento/output</b>                                                                                                                                                                                     | <b>Inizio/Fine</b>   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| <b>FASE 2</b><br><b>Definizione obiettivi specifici e declinazione in obiettivi operativi</b> | Indirizzi Strategici                                                                      | Comitato di Direzione con il supporto dell'U.O.<br>Pianificazione Strategica<br>Valutazione e Formazione | Dirigenza apicale;<br>Dirigenti UUOO e dirigenti con incarico professionale | Definizione degli obiettivi specifici e declinazione degli obiettivi operativi con indicatori e target.<br>Condivisione e definizione degli obiettivi operativi, target e indicatori con le UO assegnatarie | Entro il 30 novembre |
| <b>FASE 3</b><br><b>Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)</b>         | Descrizione delle fasi, tempi, modalità, i soggetti e le responsabilità del processo SMVP | DG<br>U.O.<br>Pianificazione Strategica<br>Valutazione e Formazione<br>O.I.V.                            | Tutto il personale                                                          | Adozione e/o aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione delle <i>performance</i><br>Pubblicazione SMVP con parere vincolante del O.I.V.                                                         | 31 gennaio           |
| <b>FASE 4</b><br><b>PIAO, Sezione performance</b>                                             | Piano degli obiettivi specifici ed operativi                                              | U.O.<br>Pianificazione Strategica<br>Valutazione e Formazione                                            | DG                                                                          | Adozione del PIAO                                                                                                                                                                                           | 31 gennaio           |
| <b>FASE 5</b><br><b>Assegnazione obiettivi a tutto il personale</b>                           | PIAO<br>SMVP                                                                              | DG-DA-DT<br>DIRETTORI<br>DD.PP.<br>Dirigenti<br>UOC/UOS                                                  | Tutto il personale                                                          | Assegnazione obiettivi a tutto il personale                                                                                                                                                                 | Entro il 20 febbraio |

| Fasi                              | Input                                   | Soggetti responsabili                                                                                                                                                            | Destinatari           | Documento/output                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Inizio/Fine                                                                                            |
|-----------------------------------|-----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>FASE 6<br/>Monitoraggio</b>    | Elaborazione dati e informazioni        | DG-DA-DT<br>Direttori<br>Dipartimenti,<br>Dirigenti UOC e<br>UOS con il<br>supporto<br>dell'U.O.<br>Pianificazione<br>Strategica<br>Valutazione e<br>Formazione                  | Tutto il<br>personale | Il DG in sede di<br>Comitato di Direzione si<br>confronta con la<br>Dirigenza apicale<br>(direttori) sul grado di<br>raggiungimento degli<br>obiettivi e sui relativi<br>scostamenti rispetto al<br>programmato<br>I Dirigenti responsabili<br>di U.O. si confrontano<br>con i dirigenti di<br>riferimento<br>L'O.I.V. con il supporto<br>dell'U.O. Pianificazione<br>Strategica Valutazione e<br>Formazione viene<br>informato e partecipa al<br>monitoraggio | Monitoraggi<br>semestrali al 30<br>giugno con<br>finestra di<br>revisione<br>obiettivi al 31<br>Luglio |
| <b>FASE 7<br/>Rendicontazione</b> | Dati di consuntivo                      | Direttori (DG-<br>DA-DT e<br>Dipartimenti<br>Provinciali)<br>Dirigenti<br>UOC/UOS con<br>il supporto<br>dell'U.O.<br>Pianificazione<br>Strategica<br>Valutazione e<br>Formazione | Tutto il<br>personale | Rendicontazione attività<br>e obiettivi                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Entro il 28<br>febbraio                                                                                |
| <b>FASE 8<br/>Valutazione</b>     | Rendicontazione<br>attività e obiettivi | Direttori (DG-<br>DA-DT e<br>Dipartimenti<br>Provinciali)<br>Dirigenti<br>UOC/UOS con<br>il supporto<br>dell'U.O.<br>Pianificazione<br>Strategica<br>Valutazione e<br>Formazione | Tutto il<br>personale | Schede di valutazione                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 31 maggio                                                                                              |

| Fasi                                                          | Input                                                                               | Soggetti responsabili                                                  | Destinatari                                                     | Documento/output                                                                                                                                                                                                    | Inizio/Fine |
|---------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| <b>FASE 9<br/>Relazione<br/>annuale sulla<br/>Performance</b> | Rendicontazione<br>esiti dei processi di<br>misurazione della<br><i>performance</i> | U.O.<br>Pianificazione<br>Strategica<br>Valutazione e<br>Formazione DG | O.I.V. per la<br>Validazione<br><br>Stakeholder<br>Cittadinanza | Adozione della<br>Relazione annuale sulla<br><i>Performance</i><br>Pubblicazione "Sezione<br>Web Trasparenza" della<br>Relazione annuale sulla<br><i>Performance</i> con<br>documento di<br>Validazione dell'O.I.V. | 30 giugno   |

Del ritardo nell'esecuzione, da parte dei dirigenti, delle *fasi del ciclo della performance* di rispettiva competenza se ne terrà conto nella valutazione annuale finale.

### 3. Gli ambiti della *performance organizzativa*

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

La *performance organizzativa* attesa dell'ARPA Campania è individuata come l'insieme dei risultati attesi, rappresentati tramite indicatori e target, dell'amministrazione nel suo complesso e delle sue unità organizzative.

Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole dello stato delle risorse, utilizza le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli *stakeholder* (impatto).

In relazione al PIAO, la creazione del Valore Pubblico orienta la *performance organizzativa* "al miglioramento del livello di benessere dei destinatari delle politiche e dei servizi" e quindi, sulla base del mandato istituzionale, la *performance organizzativa* dell'ARPA Campania è definita con riferimento ai seguenti fattori:

- la soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi (rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse);
- il grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi (ASL, Enti Locali, Imprese, Cittadini);
- il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

- il potenziamento 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 e 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* è composta da tutte le attività e i progetti dell'amministrazione e i relativi risultati attesi. Una volta definito il livello di *performance organizzativa* attesa che si vuole raggiungere tramite la programmazione degli obiettivi e delle attività, si procede attraverso il meccanismo dell'articolazione degli obiettivi della dirigenza apicale nell'ambito della struttura organizzativa fino ad includere la dirigenza con incarico professionale e il personale del comparto, arrivando a definire gli obiettivi di *performance individuale e delle strutture*.

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

Gli "obiettivi specifici" in ARPAC discendono dalle Aree Strategiche che a loro volta costituiscono l'articolazione delle funzioni dell'Agenzia, definendo l'albero della *performance* così come descritto nel paragrafo 1.3 del presente documento.

Gli obiettivi specifici, essendo programmati secondo un approccio a "scorrimento", di regola sono aggiornati annualmente sulla base del relativo grado di raggiungimento e delle criticità emerse, al fine di garantire il perseguimento delle strategie pluriennali.

### 3.1 Obiettivi Operativi

Gli obiettivi operativi sono articolati in azioni esecutive assegnate a ogni Unità Operativa e legati a obiettivi specifici. Gli obiettivi operativi e le specifiche azioni esecutive sono attribuiti alle diverse strutture in cui è articolata l'Agenzia: la loro esecuzione e il livello di raggiungimento dei target prefissati compongono la *performance individuale* della dirigenza e del comparto.

Gli obiettivi operativi possono essere classificati in più tipologie in relazione alla finalità riconosciuta all'obiettivo stesso ed è possibile definire un peso ponderato in relazione all'importanza che l'obiettivo assume nel raggiungimento della *mission* dell'Agenzia.

A fini esemplificativi gli obiettivi potranno essere classificati in:

- **Obiettivi di Sistema:** per gli obiettivi che attengono ai processi di sviluppo e innovazione gestionali dell'Agenzia;
- **Obiettivi Trasversali:** per gli obiettivi riferiti ai processi di sviluppo di nuove metodologie o di rimodulazione organizzativa dell'intero Ente, in tale categoria sono compresi gli obiettivi obbligatori in materia di prevenzione della corruzione e applicazione della trasparenza amministrativa;

- **Obiettivi Istituzionali:** per gli obiettivi operativi che rappresentano l'esecuzione delle attività tipiche dell'Agenzia quali garantire o potenziare il monitoraggio nei diversi ambiti d'interesse.

Tali esempi di Obiettivi Operativi, possono avere, nell'operatività dell'assegnazione, una "tipologia" più specifica in riferimento alla *mission* a cui sono legati (mantenimento, performance, sviluppo, anticorruzione, individuale).

A ogni obiettivo è associato un livello di rilevanza/priorità (*peso*) su una scala da 1 a 5:

- Peso 1:** Obiettivi che mirano al *mantenimento degli standard* di servizio o dei risultati raggiunti o al *consolidamento* di pratiche e procedure già in uso. Sono tipicamente obiettivi di *gestione ordinaria* o di stabilizzazione;
- Peso 2:** Obiettivi che richiedono il *coinvolgimento e la cooperazione* di diverse strutture o uffici dell'Amministrazione. Implicano la necessità di coordinare attività e risorse oltre i confini della singola unità organizzativa responsabile;
- Peso 3:** Obiettivi con un impatto significativo sulla gestione delle *risorse economiche e finanziarie*, come il risparmio di spesa, l'ottimizzazione dell'uso dei fondi, l'incremento delle entrate o il miglioramento della sostenibilità finanziaria;
- Peso 4:** Obiettivi che introducono elementi di novità (*innovazione*), che portano a una riduzione della complessità di processi o procedure (*semplificazione*), che generano un miglioramento sostanziale nei risultati ottenuti (*efficacia*) o nell'uso delle risorse impiegate (*efficienza*);
- Peso 5:** Obiettivi direttamente e strettamente collegati al *raggiungimento dei fini istituzionali e delle priorità strategiche* di alto livello definite nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) o in altri documenti di programmazione dell'Amministrazione, che rappresentano il *massimo livello di impatto* sulla missione complessiva.

Il peso di ciascun obiettivo sarà scelto/confermato dal sovraordinato nella fase di approvazione.

La *performance organizzativa* attesa è misurata in ARPAC tramite gli indicatori specifici associati agli obiettivi operativi e alle attività.

### 3.2 Gli Indicatori

Gli indicatori presenti nel SMVP, rappresentano esempi di "macro natura" degli stessi. Nella specificità della piattaforma, in particolare, vengono utilizzati e inseriti gli indicatori presenti nel "Catalogo degli indicatori ARPAC", quali esempi di classi tipologiche afferenti alle caratteristiche tecnico-scientifiche e gestionali-organizzative degli obiettivi ARPAC.

Gli indicatori possono essere di diverse tipologie e sono associati alle azioni (linee di attività) che permettono di conseguire l'obiettivo.

Le diverse tipologie di indicatori sono utilizzate per misurare dimensioni specifiche della *performance* e sono raggruppate nelle seguenti tipologie:

- **Indicatori di Efficacia:** sono utilizzati per misurare le attività/prestazioni erogate dall'ARPAC nella dimensione quantitativa ed esprimono l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni); per tali indicatori d'efficacia la

misurazione può essere effettuata in termini quantitativi assoluti (numero di controlli/interventi/valutazioni tecniche effettuati) o relativi (rapporto tra le attività svolte e le attività programmate) nell'arco temporale di riferimento;

- **Indicatori di Efficienza:** utilizzati sia nella dimensione dell'efficienza produttiva (il tempo necessario per fornire un determinato volume di servizio/output), sia in quella dell'efficienza economica (il costo sostenuto per fornire quel volume di servizio/output);
- **Indicatori di qualità e di soddisfazione dei clienti interni e/o esterni:** rilevano ad esempio la tempestività e puntualità delle risposte, i livelli di copertura della domanda potenziale, la soddisfazione degli utenti finali;
- **Indicatori di impatto (out-come):** esprimono l'effetto atteso o generato (out-come) 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 del servizio;
- **Indicatori di tempestività:** definiscono il raggiungimento del risultato atteso nel tempo previsto affinché il risultato atteso non perda il proprio valore.

In *fase di pianificazione*, gli indicatori aiutano l'amministrazione a chiarire i risultati attesi e la coerenza delle attività rispetto alle risorse.

A *consuntivo*, attraverso gli indicatori è possibile verificare lo scostamento tra il risultato ottenuto e il risultato atteso (target) e formulare una serie di considerazioni in merito all'effettivo raggiungimento degli obiettivi.

### 3.3 I target

Il valore target rappresenta il risultato atteso (programmato) dell'indicatore che la struttura operativa è chiamata a realizzare nel corso dell'anno di riferimento.

Il confronto tra risultato atteso (target) e valore conseguito (consuntivo) nell'arco temporale preso in osservazione fornisce il valore della *performance* dell'attività conseguita.

La misurazione della *performance* degli obiettivi operativi è composta dall'aggregazione tramite combinazione lineare della *performance* ottenuta per ogni singola attività che compone l'obiettivo operativo.

## 4. Il monitoraggio

La misurazione dei risultati conseguiti è lo scopo del monitoraggio periodico dei risultati ottenuti nell'arco del periodo considerato.

Il monitoraggio può essere infrannuale e a consuntivo: nel primo caso lo scopo è quello di verificare l'andamento delle attività in relazione alla programmazione, al fine di verificare il regolare andamento delle attività in relazione agli obiettivi programmati ed eventualmente permettere di adottare

i correttivi necessari nel caso si evidenzino problematiche nel raggiungimento degli obiettivi, mentre, nel monitoraggio a consuntivo si procede alla misurazione degli obiettivi raggiunti e alla verifica degli scostamenti con quanto programmato nell'anno preso in considerazione.

Il monitoraggio è una funzione che deve essere svolta dall'Agenzia che, in tale funzione, è supportata dall'O.I.V. che verifica la correttezza dei processi di misurazione. Il SMVP, pertanto, deve prevedere una reportistica adeguata che permetta ai soggetti decisori di modificare le proprie azioni sulla base dei risultati ottenuti.

In ARPAC il Direttore Generale, coadiuvato dall'U.O. Pianificazione Strategica Valutazione e Formazione, monitora il grado di avanzamento degli obiettivi e dei costi correlati (elaborati dal controllo di gestione), sia in relazione alla *performance* espressa su base annuale sia in corrispondenza con le necessarie verifiche infra-annuali.

I titolari degli obiettivi, inserendo periodicamente le attività operative all'interno del sistema di monitoraggio della *Performance*, permettono al DG di avere dei report di avanzamento delle attività pianificate e dei costi correlati.

I report di avanzamento delle attività rilevate attraverso la piattaforma in uso, sono a disposizione dell'OIV che ha libero accesso per il monitoraggio ed eventuali osservazioni.

Compito dell'O.I.V. è monitorare il grado di avanzamento degli obiettivi, verificando la *performance* conseguita sia su base annuale (attraverso la validazione della *Relazione sulla performance*), sia infrannuale (monitoraggi intermedi), avvalendosi delle rendicontazioni prodotte e caricate sulla piattaforma informatica in dotazione.

Infatti, l'O.I.V. supporta il Direttore Generale nel processo di monitoraggio intermedio, esprimendo le proprie considerazioni in merito all'allineamento o meno dei risultati raggiunti rispetto ai livelli attesi e fornendo suggerimenti e indicazioni circa indicatori e criteri di rendicontazione.

Come disposto dall'art. 6 del D.lgs. n. 150/2009, modificato dal D.lgs. n. 74/2017, l'O.I.V. verifica l'andamento della *performance* rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di monitoraggio e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio, anche in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'amministrazione.

**Il monitoraggio** è articolato in due periodi:

- gennaio-giugno;
- luglio-dicembre;

con relativa rendicontazione dei risultati a:

- luglio dell'anno corrente;
- febbraio dell'anno successivo.

## 5. SVMP- Piattaforma informatica

L'Agenzia è dotata di una specifica piattaforma informatica (software gestionale) denominata StrategicPA che permette di gestire tutte le fasi del Ciclo della *Performance*, permettendo a tutti i soggetti coinvolti di intervenire, in relazione ai propri compiti e alle proprie attribuzioni, tramite appositi profili di autorizzazione.

La disponibilità dei report necessari all'espletamento delle funzioni di verifica e controllo è assicurata sia tramite modelli predefiniti e/o personalizzati, sia tramite strumenti di analisi dei dati utilizzati.

In tali report sono riportati, a diversi livelli di dettaglio e di aggregazione, i valori della *performance misurata* in relazione alla *performance programmata*.

Le aggregazioni sono possibili a livello di struttura organizzativa, producendo report che, a partire dall'Unità Organizzativa e seguendo le linee dell'organigramma in vigore, evidenziano i risultati delle singole partizioni organizzative. Tali report permettono anche un'analisi a livello di singolo dirigente in relazione agli obiettivi assegnati.

E' possibile inoltre aggregare i risultati seguendo l'articolazione a cascata dell'Albero della *Performance*, così da poter valutare il livello di raggiungimento degli Obiettivi Operativi, alla base del processo di *cascading*, per risalire agli Obiettivi Specifici, alle Aree Strategiche e alle Funzioni.

Il livello di raggiungimento degli obiettivi può essere evidenziato sia su base annuale che su base triennale, a seconda che si vogliano mostrare i risultati raggiunti nell'anno di valutazione, oppure il percorso compiuto nel triennio di riferimento del PIAO.

La predisposizione dell'*Albero della Performance*, la definizione della gerarchia delle Funzioni, delle Aree Strategiche, degli Obiettivi Specifici, degli Obiettivi Operativi è soggetta a specifici sistemi di regole, così come le individuazioni delle Fasi-Linee di Attività con i collegati indicatori per la misurazione e target per la definizione dei livelli di produzione programmati.

L'approvazione del PIAO scaturente dall'attività di programmazione effettuata dai vertici dell'Agenzia, consolida i singoli elementi del Piano rendendo definitivi gli obiettivi e i target assegnati ai singoli livelli di struttura organizzativa e ai dirigenti. Le variazioni che in corso d'anno dovessero rendersi necessarie, sono soggette a specifici processi autorizzativi e sono tracciate nella piattaforma.

Il SMVP garantisce inoltre il colloquio e l'interazione durante il processo di valutazione della *performance* tra i soggetti impegnati nella rilevazione e rendicontazione dei risultati raggiunti. L'O.I.V. può intervenire chiedendo chiarimenti e integrazioni rispetto alle misurazioni effettuate al fine di permettere la validazione della *performance* raggiunta.

## 5.1 La *performance organizzativa*

La descrizione delle attività dell'Agenzia tramite l'articolazione delle Aree strategiche in Obiettivi Specifici e quest'ultimi in Obiettivi Operativi con le Azioni (linee di attività) necessarie al loro conseguimento, con la correlata misurazione dei risultati tramite l'analisi degli scostamenti tra i target programmati e i risultati rilevati, permette di misurare la *performance organizzativa* (generale) come "il risultato che un'intera organizzazione nel suo complesso, con le sue singole articolazioni organizzative, consegue ai fini del raggiungimento di determinati obiettivi e, in ultima istanza, della soddisfazione dei bisogni dei cittadini." <sup>1</sup>

La *performance* di ogni obiettivo operativo, sarà data dalla somma dei risultati di *performance* delle singole azioni che lo compongono: la combinazione lineare delle *performance* degli obiettivi rappresenta la *performance* generale dell'organizzazione.

I pesi utilizzati per la combinazione lineare sono quelli assegnati al singolo obiettivo operativo <sup>2</sup> che inizialmente sono fissati tutti al valore 1.

La misura della *performance organizzativa generale* sarà data quindi dalla combinazione lineare dei risultati di *performance* di ogni singolo obiettivo operativo.

Data la costruzione a cascata del piano delle *performance*, oltre alla *performance organizzativa generale*, sarà possibile calcolare il contributo di ogni Struttura Organizzativa in base agli obiettivi e alle attività assegnate: basterà riparametrare la misurazione della *performance* al perimetro organizzativo in analisi (U.O., U.O.C., Area, Dipartimento, Direzioni).

## 5.2 Dalla *performance organizzativa* alla *performance individuale*

L'art. 9 del D.lgs. 150/2009, stabilisce che il grado di raggiungimento degli obiettivi della struttura organizzativa di diretta responsabilità (*performance organizzativa*) contribuisce, in maniera prevalente, alla valutazione della *performance individuale* del dirigente, in quanto responsabile ultimo dell'ambito organizzativo cui si riferiscono.

Le "Linee Guida per il Sistema di misurazione e valutazione della *performance*, n. 2 dicembre 2017" emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, definiscono la *performance individuale*, anche ai sensi dell'art. 9 del D.lgs. n. 150/2009, come l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione, in altre parole, il contributo fornito dal singolo al conseguimento della *performance complessiva dell'organizzazione*.

Le dimensioni che compongono la *performance individuale* sono pertanto i risultati, riferiti agli obiettivi annuali assegnati alla struttura di appartenenza e al singolo (area del fare) coniugati con i comportamenti agiti nel perseguimento degli obiettivi (area del saper fare).

<sup>1</sup> Cfr: paragrafo 3 del presente documento

<sup>2</sup> Cfr: paragrafo 3.1 del presente documento

Ciascun responsabile, entro 20 giorni dall'assegnazione degli obiettivi alle strutture, informa adeguatamente tutto il personale relativamente alla *performance organizzativa* attesa dalla struttura, e assegna gli obiettivi alle risorse afferenti in esito a riunioni appositamente convocate, incontri individuali e ogni altro mezzo opportuno.

Delle azioni poste in essere per assicurare l'adeguata informazione a tutto il personale, i responsabili conservano traccia e la relativa documentazione eventualmente prodotta.

## 6. L'approvazione del Piano Integrato delle Attività Operative (PIAO)

Entro il 31 gennaio dell'anno di riferimento, il Direttore Generale con apposita deliberazione adotta il PIAO, predisposto dall'U.O. Pianificazione Strategica Valutazione e Formazione, contenente tra le altre la Sezione *Performance* formulata con obiettivi specifici su base triennale e con obiettivi operativi su base annuale.

Sulla base di quanto adottato dal Direttore Generale, inizia un processo di comunicazione e pubblicizzazione del Piano e degli obiettivi che vede coinvolte tutte le strutture dell'Ente.

Qui di seguito si riporta lo schema dei ruoli e dei tempi di approvazione, dove i ruoli sono assunti dal DG (Direttore Generale), CD (Comitato di Direzione), U.O. P.S.V.F. (U.O. Pianificazione Strategica Valutazione e Formazione), Dir/Dip (Direzioni centrali e di Dipartimento provinciale), UOC (Unità operativa complessa), UO (Unità operativa).

| Diagramma ruoli e tempi approvazione e pubblicizzazione PIAO                                |    |    |                  |     |         |     |    |                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|------------------|-----|---------|-----|----|----------------------------------------|
| strutture ►<br>azioni ▼                                                                     | DG | CD | U.O.<br>P.S.V.F. | OIV | Dir/Dip | UOC | UO | tempi                                  |
| Predisposizione del Piano                                                                   |    | X  | X                |     |         |     |    | entro il 20 gennaio                    |
| Adozione del Piano                                                                          | X  |    |                  |     |         |     |    | entro il 31 gennaio                    |
| Trasmissione del Piano<br>all'O.I.V.                                                        | X  |    |                  |     |         |     |    | Tempestivamente<br>dopo l'approvazione |
| Pubblicazione del Piano (sito<br>web e intranet)                                            |    |    | X                |     |         |     |    | Tempestivamente<br>dopo l'approvazione |
| Assegnazione obiettivi di<br><i>performance</i> individuale al<br>personale delle strutture | X  |    |                  |     | X       | X   | X  | 20 febbraio                            |

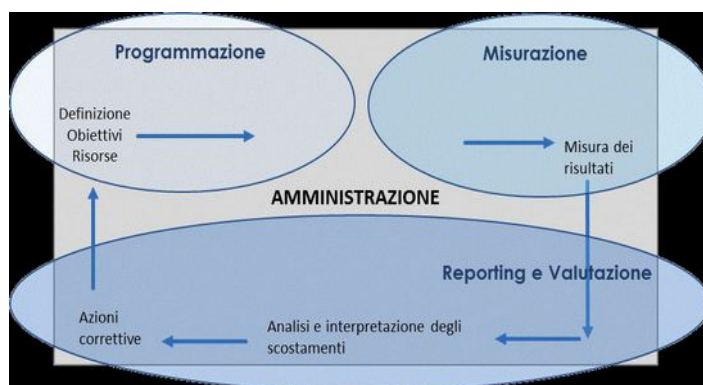
La mancata assegnazione degli obiettivi di *performance*, comporterà l'impossibilità di accedere al processo valutativo per il Dirigente responsabile, mentre della tardiva predisposizione si terrà conto in fase valutativa.

Gli obiettivi e le fasi operative sono attribuiti di norma alle U.O., le Unità gerarchicamente superiori, assumono il coordinamento delle strutture sottoposte, salvo la presenza di obiettivi (specifici e/o operativi) riservati specificatamente alle Unità Organizzative Complesse, ai Dipartimenti o alle Direzioni.

Il risultato delle unità superiori sarà quindi rappresentato dalla media pesata dei risultati delle unità coordinate più gli obiettivi propri, dove il peso è dato dalla dimensione (in termini relativi) degli obiettivi assegnati alle unità coordinate.

## 7. Monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali 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<sup>3</sup>, 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.



Nel corso dell'anno, entro luglio, il Responsabile dell'U.O. Pianificazione Strategica Valutazione e Formazione avvia, in collaborazione con tutte le Strutture Operative dell'Agenzia, il monitoraggio degli indicatori associati agli obiettivi operativi.

Eventuali interventi correttivi e/o integrativi saranno gestiti per il tramite del software gestionale secondo il medesimo flusso autorizzativo degli obiettivi in fase di pianificazione.

Anche in questa fase, tutti gli attori del ciclo della *performance* hanno accesso al software gestionale per le verifiche e le attività di competenza.

<sup>3</sup> Cfr. paragrafo 4 del presente documento

Il dirigente monitora costantemente l'andamento della *performance* individuale dei propri collaboratori al fine di garantire l'individuazione e la segnalazione tempestiva di eventuali criticità e i conseguenti interventi di riallineamento.

Qualora il dirigente dovesse ravvedere un'oggettiva difficoltà da parte del lavoratore a raggiungere uno o più obiettivi oppure un comportamento difforme da quello atteso è tenuto a darne comunicazione all'interessato convocandolo per approntare una soluzione condivisa. Alla comunicazione e agli esiti del colloquio viene fatto riferimento nelle note di valutazione conclusiva.

L'Agenzia, tramite le proprie strutture operative e l'U.O. Pianificazione Strategica Valutazione e Formazione, nel corso dei monitoraggi, verifica che gli indicatori utilizzati garantiscano la funzionalità, la significatività interna e la comprensibilità esterna degli obiettivi operativi e degli indicatori definiti in sede di programmazione, al fine di evitare che obiettivi operativi siano misurati in modo non adeguato e/o non pertinente. Laddove nel corso dell'anno si riscontrassero criticità, l'Agenzia può intervenire su uno specifico indicatore rendendolo più pertinente rispetto all'obiettivo operativo da misurare, analogamente per gli obiettivi operativi.

A garanzia del corretto funzionamento del SMVP, di norma, non si tiene conto in fase di valutazione dei risultati, di eventuali impedimenti sopravvenuti nel corso dell'anno non segnalati in occasione dei monitoraggi infra-annuali o per i quali non siano state adottate azioni correttive.

## 8. La misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale

La funzione di misurazione e valutazione della *performance* è monitorata dall'O.I.V., cui compete la validazione della *performance* organizzativa di ciascuna struttura e dell'Agenzia nel suo complesso, garantendo la correttezza dei processi di misurazione adottati.

Ai sensi dell'art.14, comma 9), del d.lgs. n.150/2009, è stata costituita una struttura tecnica permanente a supporto dell'O.I.V.

La valutazione della *performance* individuale è svolta da:

- Giunta regionale per il Direttore Generale;
- Direttore Generale per il Direttore Amministrativo, il Direttore Tecnico, i Direttori dei Dipartimenti Provinciali e per i Dirigenti della Direzione Generale;
- Direttori per i dirigenti delle strutture sotto ordinate;
- Dirigenti dell'Agenzia per personale assegnato alle strutture dirette.

L'attività di misurazione e valutazione delle attività e dei risultati organizzativi e individuali, coerentemente con gli elementi richiamati dalla normativa e disciplinati dal presente Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* dell'Agenzia, è articolata nella:

- valutazione della *performance* organizzativa dell'Agenzia e delle sue strutture;
- valutazione della *performance* individuale del personale dirigenziale e del comparto.

## 9. Valutazione annuale della *performance* organizzativa dell'Agenzia e delle sue strutture

Secondo le “Linee Guida sul Sistema di misurazione e valutazione della *performance* n. 2/2017” la **valutazione della *performance* organizzativa** si basa sull’analisi e contestualizzazione delle cause dello scostamento tra i risultati effettivamente raggiunti dall’amministrazione e quelli programmati.

$$\text{Scostamento} = \text{performance a consuntivo} - \text{performance programmata}$$

Lo scostamento è la base numerica per analizzare i fattori che hanno portato a variazioni significative che possono essere legate a:

- *fattori esogeni*, non direttamente controllabili dall’amministrazione;
- *fattori endogeni*, ossia variabili controllabili dall’amministrazione che presentano valori diversi da quanto preventivato in fase di pianificazione.

Il compito dell’O.I.V. nella fase di valutazione diviene, quindi, fondamentale per:

- identificare i fattori che hanno portato allo scostamento;
- verificare se gli scostamenti sono dovuti ad un problema del sistema, con particolare riferimento alle fasi di programmazione e misurazione;
- analizzare se le cause di scostamento sono esogene o endogene.

La fase di valutazione si conclude, quindi, con la formulazione di un giudizio e con l’assegnazione di un punteggio, che potranno essere utilizzati per diverse finalità, quali ad esempio:

- il miglioramento organizzativo;
- la ridefinizione degli obiettivi dell’amministrazione;
- la valorizzazione delle risorse umane.

Gli esiti del processo di valutazione della *performance organizzativa* devono essere documentati mediante la reportistica appositamente predisposta e devono confluire nella **Relazione sulla Performance** che rappresenta l’atto conclusivo del *ciclo della performance*.

Nello specifico la *performance organizzativa* è calcolata per l’Agenzia nel suo complesso e per le strutture organizzative che la compongono, a partire dalle Unità Operative e dalle Unità Operative Complesse per passare alle Aree Analitiche e alle Aree Territoriali dei singoli Dipartimenti Provinciali e per le Direzioni Centrali.

In tale Relazione sono illustrati i risultati organizzativi raggiunti dall’Agenzia nel suo complesso e dalle sue macrostrutture rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse disponibili.

La *Relazione sulla Performance* è predisposta dall’U.O. Pianificazione Strategica Valutazione e Formazione a partire dalla raccolta, sistematizzazione e analisi dei dati forniti dai dirigenti responsabili di struttura, per il tramite del software gestionale.

Per ciascun obiettivo, oltre al *valore rilevato* degli specifici indicatori associati e il livello di raggiungimento, sono valutati i seguenti aspetti: tempi e modalità di conseguimento, fattori di successo o criticità che hanno determinato il parziale o mancato raggiungimento.

La *Relazione sulla performance* è adottata dal Direttore Generale ed è validata dall'O.I.V. entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento.

La valutazione della prestazione e dei risultati annuali effettuata tramite gli obiettivi operativi consente altresì di valutare lo stato di avanzamento degli obiettivi specifici triennali evidenziando, anche in questo caso, eventuali criticità.

Ricordiamo che, il valore della *performance organizzativa*<sup>4</sup> dell'Agenzia è calcolato come media pesata (ponderata) di tutti gli obiettivi operativi assegnati, tenendo conto dei risultati ottenuti e dei pesi associati ai singoli obiettivi. Si applica la seguente formula:

$$\text{Media Pesata} = \frac{\sum_{i=1}^n (\text{Valore Obiettivo}_i \times \text{Peso}_i)}{\sum_{i=1}^n \text{Peso}_i}$$

Media Pesata = (Sommatoria dei prodotti tra il valore di *performance* di ciascun obiettivo e il suo peso) / (Sommatoria di tutti i pesi assegnati).

La formula garantisce che gli obiettivi considerati più importanti abbiano un impatto proporzionalmente maggiore sul risultato finale. Gli obiettivi possono avere un peso che va da 1 a 5.<sup>5</sup>

Il valore della *performance organizzativa* delle strutture è calcolato con la stessa procedura prima illustrata, circoscrivendo il campo di applicazione del calcolo agli obiettivi operativi assegnati alle strutture prese in considerazione, anche tenendo conto della gerarchia della partizione organizzativa considerata.

Così, ad esempio, la *performance organizzativa* del Dipartimento Provinciale prenderà in considerazione gli obiettivi assegnati in via esclusiva al Dipartimento, gli obiettivi assegnati all'Area Analitica e a tutte le U.O. che la compongono e gli obiettivi assegnati all'Area Territoriale e a tutte le U.O. che la compongono, con l'utilizzo di opportuni pesi per tener conto della diversa consistenza ovvero importanza delle diverse articolazioni ai fini del raggiungimento delle strategie dell'Agenzia.

In sede di valutazione finale l'O.I.V., nel validare la *Relazione sulla Performance*, verifica il corretto utilizzo della metodologia di calcolo e valutazione ed esprime le proprie valutazioni.

## 10. La valutazione partecipativa

In applicazione dell'Art. 8, c.1 lett. c) ed e) e Art. 19bis del D.lgs. 150/2009 ss.mm.ii. e delle Linee Guida n. 4 del Dipartimento Funzione Pubblica, l'Agenzia è impegnata da sempre nella mappatura degli stakeholder e dei servizi per i quali ha avviato dal 2023 un progetto di Customer

<sup>4</sup> Cfr. paragrafo 5.1 del presente documento

<sup>5</sup> Cfr. paragrafo 3.1 del presente documento

Satisfaction, volto a raccogliere informazioni utili per ottimizzare i propri processi interni e migliorare la qualità dei servizi resi ai cittadini e agli altri stakeholder.

L'ARPAC, al fine di monitorare le aspettative degli stakeholders dell'Agenzia e di analizzare, al contempo, le opinioni manifestate dagli utenti sulla qualità dei servizi erogati, ha ritenuto funzionale utilizzare il proprio portale istituzionale (sezione "URP"; sottosezione "Indagine di Soddisfazione dei servizi di Arpa Campania") per la somministrazione di un questionario di gradimento compilabile online, con l'obiettivo di raggiungere una platea più vasta ed eterogenea di destinatari, rappresentata potenzialmente da tutti coloro che quotidianamente visitano tale sito, ovvero i cittadini, ma anche interlocutori istituzionali, interlocutori provenienti da associazioni ambientaliste e rappresentanti del mondo scientifico e dei media.

## 11. Oltre la valutazione gerarchica

Oltre al tradizionale approccio alla valutazione del personale dall'alto verso basso "*top-down*", a partire dall'anno 2024 l'ARPAC sta procedendo gradualmente a introdurre dei procedimenti affinché si possa effettuare la valutazione anche dal basso verso l'alto "*bottom-up*" e tra pari "*peer to peer*", in cui saranno i collaboratori ad esprimere un giudizio sul proprio superiore e nel caso del personale dipendente di livello non dirigenziale, la valutazione ad opera del proprio superiore gerarchico sarà integrata dal giudizio espresso dai colleghi che fanno parte della medesima unità organizzativa (valutazione tra pari).

Tali procedimenti, sperimentali, volti al coinvolgimento di una pluralità di soggetti, quindi con l'apertura anche agli stakeholder dell'amministrazione, hanno la finalità di creare nuova linfa alla leva della valutazione della *performance* individuale, in coerenza con quanto previsto dalle Linee Guida per la Misurazione e Valutazione della *performance* Individuale n. 5 di Dicembre 2019 e dalla direttiva del 28 novembre 2023 emessa dal Ministro per la P.A., On. Zangrillo.

I nuovi procedimenti, che sono ancora in fase sperimentale, troveranno applicazione nei prossimi anni, solo dopo aver garantito determinati requisiti di seguito esplicitati.

In particolare, la valutazione dal basso verso l'alto "*bottom-up*" consiste nel sottoporre a valutazione dei valutati coloro che attualmente sono i loro valutatori.

La scelta di introdurre questo tipo di valutazione parte dal presupposto che la valutazione da parte dei collaboratori consenta di produrre informazioni "di qualità" in merito al comportamento organizzativo dei dirigenti/responsabili, dal momento che i collaboratori, più di tutti gli altri soggetti potenzialmente coinvolgibili nel processo di valutazione, rappresentano coloro che più da vicino osservano il "modo di agire" del valutato.

Se il processo di valutazione dal basso presenta incontestabili vantaggi, non si può prescindere dal considerare il rischio che i giudizi espressi dai collaboratori verso i propri dirigenti/responsabili siano condizionati, nel caso di giudizi negativi, dal timore di ritorsioni o, nel caso di giudizi molto positivi, dal tentativo di "compiacere" il proprio superiore per trarne un beneficio personale.

Al fine di limitare queste possibili distorsioni, la valutazione dal basso sarà effettuata in forma del tutto anonima e in forma aggregata.

Prima di giungere ad un concreto utilizzo di questa ulteriore misura valutativa per definire la *performance* individuale della dirigenza, l'Agenzia procederà con l'individuazione delle dimensioni su cui i collaboratori saranno chiamati ad esprimersi e ad una prima applicazione sperimentale, non sarà efficace ai fini della corresponsione del premio ai dirigenti valutati.

Per poter ottenere in futuro un'efficacia maggiore della valutazione "dal basso verso l'alto", legato anche a risvolti di tipo economico, è condizione preliminare necessaria l'esistenza di un grado soddisfacente di "benessere organizzativo" dell'ARPAC.

Tale clima positivo, infatti, è il presupposto affinché i giudizi espressi nella valutazione siano per quanto più possibile oggettivi e non ascrivibili a situazioni specifiche del valutatore.

## 12. Valutazione della *performance individuale*

Le "Linee Guida per il Sistema di misurazione e valutazione della *performance* n. 2 dicembre 2017" definiscono la *performance individuale*, anche ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. n. 150/2009, come l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall'individuo che opera nell'organizzazione, in altre parole, il contributo fornito dal singolo al conseguimento della *performance complessiva dell'organizzazione*.

Le dimensioni che compongono la *performance individuale* sono i risultati, riferiti agli obiettivi annuali inseriti nella sezione *performance* del PIAO o negli altri documenti di programmazione, e i *comportamenti*.

Nell'ambito della valutazione dei comportamenti dei dirigenti, una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

La capacità di "valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi" costituisce, difatti, una delle dimensioni obbligatorie nella valutazione individuale dei dirigenti, come prevede l'art.9, comma 1, lett. d) del D.lgs. 150/2009.

Le dimensioni che compongono la *performance individuale* sono pertanto:

- risultati riferiti agli obiettivi inseriti nella sezione *Performance* del PIAO o negli altri documenti di programmazione;
- risultati dell'amministrazione nel suo complesso o dell'unità organizzativa sovraordinata cui il valutato contribuisce, riconducibili in ARPAC agli obiettivi specifici;
- comportamenti che attengono al "come" un'attività viene svolta da ciascuno, all'interno dell'amministrazione, nell'ambito della valutazione dei comportamenti dei dirigenti/responsabili di unità organizzativa. In tale ambito una specifica rilevanza viene attribuita alla capacità di valutazione dei propri collaboratori.

Per il personale del Comparto viene precisato che concorrono alla misurazione e alla valutazione della *performance individuale*:

1. il raggiungimento degli obiettivi assegnati dal Responsabile della Struttura al personale, con individuazione a cascata, in relazione ai livelli di responsabilità;
2. le competenze dimostrate e i comportamenti professionali e organizzativi messi in atto nell'ambito lavorativo;
3. la qualità del contributo assicurato alla *performance dell'Unità Organizzativa* di appartenenza.

Oggetto della valutazione, dunque, non è la persona, ma le modalità e le capacità con le quali esplica la propria attività lavorativa nel contesto organizzativo di appartenenza.

Nelle schede per la valutazione dei dirigenti e del personale di comparto sono definite le aree dei comportamenti attesi e introdotti elementi uniformi di valutazione dei medesimi.

### 13. La valutazione del personale dirigente

La valutazione dei dirigenti dell'Agenzia è regolata dai CCNL Area Sanità e Area Funzioni Locali; quella del comparto, invece, dal CCNL Comparto Sanità.

#### 13.1 L'ambito della valutazione

Considerando il modello organizzativo dell'Agenzia, articolato in:

- Direzione Generale;
- Direzione Amministrativa, Direzione Tecnica e Dipartimenti Provinciali;
- Unità Operative Complesse;
- Unità Operative Semplici;

con conseguenti diversi ruoli, obiettivi e ambiti decisionali, a seconda della diversa collocazione del dirigente nella struttura, sarà necessario definire la composizione più adeguata tra gli elementi prima individuati per una corretta valutazione.

Fondamentalmente la scheda di valutazione di ogni dirigente sarà composta da tre ambiti:

- la *Performance Organizzativa* generale dell'Agenzia;
- la *Performance Individuale* del dirigente;
- i *Comportamenti* manageriali.

#### 13.2 I criteri e lo scopo della valutazione

La valutazione del personale di qualifica dirigenziale è data dalla combinazione lineare degli elementi individuati nel paragrafo 13.1: i pesi della combinazione lineare sono scelti in funzione dello scopo per il quale è rilasciata la valutazione.

In coerenza con il quadro normativo vigente (D.Lgs. 150/2009 s.m.i.) e le Linee Guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica, la

valutazione è utilizzata, secondo le previsioni dei CCNL e della contrattazione integrativa, per le seguenti finalità:

- per l'erogazione del premio economico correlato al raggiungimento dei risultati;
- per l'individuazione di percorsi formativi d'eccellenza per lo sviluppo delle competenze;<sup>6</sup>
- nelle procedure comparative per il conferimento di incarichi.

|                                                                     | <b>Valutazione<br/>Performance<br/>Organizzativa<br/>agenziale</b> | <b>Valutazione Performance<br/>Individuale del dirigente</b><br>(performance organizzativa di<br>struttura/obiettivi individuali) | <b>Valutazione<br/>Comportamenti<br/>manageriali</b> |
|---------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| <b>Erogazione premio<br/>di risultato</b>                           | 10                                                                 | 75                                                                                                                                | 15                                                   |
| <b>Percorsi formativi<br/>d'eccellenza</b>                          |                                                                    | 100                                                                                                                               |                                                      |
| <b>Procedure<br/>comparative per<br/>assegnazione<br/>incarichi</b> |                                                                    | 80                                                                                                                                | 20                                                   |

## 14. La valutazione del personale dirigente ai fini dell'erogazione del premio di risultato

La scheda di valutazione del personale dirigente sarà quindi composta da tre sezioni, due legate ai risultati di *performance organizzativa e individuale* e una legata ai *comportamenti*.

### 14.1 Il punteggio relativo alla *performance organizzativa agenziale*

Sulla base della *performance organizzativa* dell'Agenzia, alla dirigenza verrà attribuito un punteggio fino a 10 punti, calcolato in relazione ai risultati evidenziati nella *Relazione sulla performance* e validati dall'OIV.

L'attribuzione seguirà un andamento lineare in base al risultato raggiunto con un valore massimo pari a 10 per una *performance organizzativa* generale pari o superiore all'80% della

<sup>6</sup> Riferimento normativo: Tale finalità trova fondamento nell'art. 9, comma 2, lett. b) del D.Lgs. 150/2009 s.m.i., che prevede la valutazione delle «competenze dimostrate», e nelle Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica in materia. che esplicitano l'uso della valutazione per l'individuazione dei fabbisogni formativi.

*performance* prevista: se il valore della *performance organizzativa* dell'Agenzia è pari o superiore a 80, il punteggio assegnato a ciascun dirigente sarà di 10 punti.

Per *performance organizzativa* dell'Agenzia, inferiori a 80 (fino a 50 incluso), i punti assegnati saranno  $(V_{po}/100)*10$  dove  $V_{po}$  è il valore di *performance organizzativa* assegnato all'Agenzia.

Per *performance organizzativa* dell'Agenzia inferiori a 50, i punti assegnati saranno zero.

| Valore <i>performance</i> misurato | Punteggio attribuito  |
|------------------------------------|-----------------------|
| $V_{po} \geq 80$                   | 10                    |
| $50 \leq V_{po} < 80$              | $X = (V_{po}/100)*10$ |
| $V_{po} < 50$                      | 0                     |

#### 14.2 Il punteggio relativo alla *performance individuale (performance organizzativa di struttura/obiettivi individuali)*

Per l'assegnazione del punteggio attinente alla *performance individuale* relativa al raggiungimento degli obiettivi, per i dirigenti si dovranno prendere in considerazione sia gli obiettivi assegnati alla struttura diretta (*Performance della struttura*) sia quelli assegnati specificatamente (*Individuali*).

Per quanto riguarda gli obiettivi per la *performance individuale* dei dirigenti, ogni dirigente sovraordinato assegna 6 obiettivi (3 per la struttura diretta e 3 individuali), per importanza e strategia, tra gli Obiettivi Operativi declinati per Linee di Attività del PIAO, come concreto miglioramento del contesto operativo dell'unità di appartenenza ovvero che potenzino le competenze del dirigente stesso.

Complessivamente la *Performance individuale* contribuirà al massimo per 75 punti sulla valutazione del dirigente, con i meccanismi di calcolo riportati secondo la seguente tabella:

| Valore <i>performance</i> misurato | Punteggio attribuito  |
|------------------------------------|-----------------------|
| $V_{pi} \geq 80$                   | 75                    |
| $50 \leq V_{pi} < 80$              | $X = (V_{pi}/100)*75$ |
| $V_{pi} < 50$                      | 0                     |

#### 14.3 Il punteggio relativo ai *comportamenti manageriali (organizzativi)*

La valutazione dei *comportamenti organizzativi*, detti altrimenti *comportamenti manageriali*, è demandata al valutatore e riguarda alcuni aspetti salienti del "come" è esercitato il ruolo dirigenziale.

Nella scheda successiva sono definiti gli ambiti d'analisi, il loro peso, quali sono i fattori principali e i loro elementi caratteristici cui è associato il punteggio massimo attribuibile.

Sulla base di tale scheda, il valutatore costruirà il giudizio (punteggio) del valutato.

**Valutazione comportamenti organizzativi dirigenti**

| Comportamenti                              | Punti    | Fattori                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Elementi caratteristici                                                                                                         | Punteggio massimo attribuibile |
|--------------------------------------------|----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| <b>Capacità decisionali</b>                | <b>6</b> | <i>capacità espresse in termini di individuazione dei problemi, delle loro priorità e delle ipotesi di soluzione nell'ambito del quadro di riferimento e delle risorse disponibili</i>                                                                                                                                                           | Programmazione, monitoraggio delle attività e verifica dei risultati                                                            | 3                              |
|                                            |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Individuazione di problematiche di particolare complessità e rilevanza emerse nel corso dell'anno e interventi per la soluzione | 3                              |
| <b>Capacità organizzative e gestionali</b> | <b>6</b> | <i>capacità riferite alla realizzazione delle iniziative individuate per la soluzione dei problemi e per l'attuazione delle direttive ricevute nell'organizzazione della struttura e nella gestione delle risorse, nonché riferite alla qualità della valutazione dei propri collaboratori, anche in termini di differenziazione dei giudizi</i> | Soluzioni organizzative per l'operatività dell'ufficio                                                                          | 2                              |
|                                            |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Capacità di valutazione dei propri collaboratori                                                                                | 4                              |
| <b>Capacità relazionali</b>                | <b>3</b> | <i>capacità di rapportarsi con i soggetti interni ed esterni all'ufficio</i>                                                                                                                                                                                                                                                                     | Rapporti con il personale                                                                                                       | 1                              |
|                                            |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Rapporti con i soggetti deputati al monitoraggio e al coordinamento                                                             | 1                              |
|                                            |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Rapporti con le istituzioni e con gli enti                                                                                      | 1                              |
| <b>Totale punti</b>                        |          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                 | <b>15</b>                      |

#### **14.4 Incarichi *ad interim***

L'incarico *ad interim* assunto da un dirigente dà luogo ad una distinta valutazione effettuata con i medesimi criteri prima enunciati ai fini della sola corresponsione della retribuzione di risultato nei termini di cui ai regolamenti agenziali in materia.

#### **14.5 Conferma o conferimento degli incarichi**

Per quanto attiene alle procedure di valutazione degli incarichi di competenza del Collegio Tecnico, il punteggio ottenuto ai fini dell'erogazione del premio di risultato sarà riparametrato secondo la tabella del paragrafo 13.2 "Procedure comparative per assegnazione incarichi". Il Collegio Tecnico terrà conto di tali punteggi nell'ambito delle proprie valutazioni per la conferma o il conferimento di altro incarico, così come previsto dai propri regolamenti.

### **15. Il personale del comparto**

Il personale dipendente non dirigente, inquadrato nelle aree di cui al vigente CCNL, contribuisce al raggiungimento degli obiettivi delle strutture di assegnazione e la loro attività è svolta sotto la direzione del dirigente responsabile della struttura.

#### **15.1 La valutazione del personale di comparto con incarico**

La valutazione del personale titolare di incarico sarà caratterizzata dal raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza (*performance* degli obiettivi) e dai comportamenti attuati per il loro raggiungimento.

La composizione della valutazione sarà:

- Per 20 punti (massimo) in relazione alla *performance* della struttura di appartenenza (Vps: Valore *performance* struttura);
- Per 60 punti (massimo) in relazione agli obiettivi attinenti alla funzione assegnata (Vpoa: Valore *performance* obiettivi assegnati);
- Per 20 punti (massimo) sulla base di comportamenti professionali e/o organizzativi.

L'assegnazione dei punteggi sarà determinata secondo quanto previsto dalle successive tabelle:

Punti derivanti dalla *performance* della struttura d'appartenenza

| Valore <i>performance</i> misurato | Punteggio attribuito |
|------------------------------------|----------------------|
| $Vps \geq 80$                      | 20                   |
| $50 \leq Vps < 80$                 | $X = (Vps/100)*20$   |
| $Vps < 50$                         | 0                    |

Punti derivanti dagli obiettivi assegnati in relazione alla funzione

| Valore <i>performance</i> misurato | Punteggio attribuito |
|------------------------------------|----------------------|
| $Vpoa \geq 80$                     | 60                   |
| $50 \leq Vpoa < 80$                | $X = (Vpoa/100)*60$  |
| $Vpoa < 50$                        | 0                    |

Punti derivanti dalla valutazione dei comportamenti professionali e organizzativi del comparto con incarico

| Fattore di valutazione                                                          | Descrizione                                                                                                                                                                                       | Punteggio massimo attribuibile |
|---------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Gestione delle risorse                                                          | capacità di organizzare e gestire le risorse affidate                                                                                                                                             | 5                              |
| Attivazione e gestione della collaborazione                                     | capacità di fare un uso equilibrato delle funzioni a lui/lei assegnate e della facoltà di delega, gestendo con padronanza e determinazione anche le situazioni di lavoro imprevisto               | 5                              |
| Capacità di gestione dei tempi di lavoro                                        | capacità di affrontare con positività ritmi di lavoro che richiedono tempi di esecuzione molto ridotti mostrando spirito di iniziativa (anche in assenza di direttive e informazioni dettagliate) | 3                              |
| Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi                             | capacità di relazionarsi con i colleghi e gli utenti, mantenendo un atteggiamento cortese e improntato alla disponibilità e utilizzando appropriate forme di comunicazione                        | 3                              |
| Capacità di gestione delle relazioni con gli utenti finali (interni ed esterni) | capacità di rilevare i bisogni degli utenti e di individuare il livello del servizio richiesto, orientando il proprio comportamento organizzativo in relazione alle esigenze rilevate             | 4                              |
| <b>Punti totali</b>                                                             |                                                                                                                                                                                                   | <b>20</b>                      |

## 15.2 Il personale di comparto senza incarico

La composizione della valutazione del personale di comparto non titolare di incarico sarà:

- Per 70 punti (massimo) in relazione alla *performance* degli obiettivi della struttura di appartenenza (Vps: Valore *performance* struttura);
- Per 30 punti (massimo) sulla base di comportamenti professionali e/o organizzativi e sulla qualità del contributo assicurato alla *performance* della unità organizzativa di appartenenza.

L'assegnazione dei punteggi sarà determinata secondo quanto previsto dalle successive tabelle:

Punti derivanti dalla *performance* della struttura d'appartenenza

| Valore <i>performance</i> misurato | Punteggio attribuito     |
|------------------------------------|--------------------------|
| $Vps \geq 80$                      | 70                       |
| $50 \leq Vps < 80$                 | $X = (Vps/100) \cdot 70$ |
| $Vps < 50$                         | 0                        |

Punti derivanti dalla valutazione dei comportamenti del comparto senza incarico

| Fattore di valutazione                                                 | Descrizione                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Punteggio massimo attribuibile |
|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Rendimento quantitativo                                                | impegno e capacità nello svolgere il proprio ruolo in modo efficace (rispetto ai risultati attesi)                                                                                                                                                                                                                        | 5                              |
| Qualità del contributo                                                 | qualità del contributo assicurato alla <i>performance</i> della unità organizzativa di appartenenza                                                                                                                                                                                                                       | 4                              |
| Iniziativa personale                                                   | capacità di lavorare con spirito critico adeguandosi ai cambiamenti proposti e proponendo miglioramenti, anche di piccola entità, ma immediatamente realizzabili al fine di migliorare i risultati finali                                                                                                                 | 3                              |
| Flessibilità                                                           | disponibilità ed elasticità nell'interpretazione del proprio ruolo (p. es. svolgendo, in caso di bisogno, anche attività normalmente non richieste dalla posizione)                                                                                                                                                       | 3                              |
| Collaborazione e integrazione organizzativa e nei processi di servizio | consapevolezza del proprio ruolo all'interno dell'organizzazione e capacità di integrarsi con gli altri (dimostrando flessibilità nel recepire le esigenze dei colleghi scambiando con questi pareri ed informazioni) senza personalizzazioni e protagonismo in un'ottica di superamento di logiche settoriali di ufficio | 3                              |

| Fattore di valutazione                              | Descrizione                                                                                                                                                                | Punteggio massimo attribuibile |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|
| Conoscenze                                          | grado di conoscenze professionali generali e/o specialistiche richieste per lo svolgimento delle mansioni affidate                                                         | 3                              |
| Capacità professionale e tecnica                    | capacità di svolgere le mansioni attribuite con la perizia necessaria                                                                                                      | 3                              |
| Confini della mansione                              | capacità di diversificare e sviluppare le competenze che comportino allargamento ed arricchimento dei compiti assegnati                                                    | 3                              |
| Capacità di gestione delle relazioni con i colleghi | capacità di relazionarsi con i colleghi e gli utenti, mantenendo un atteggiamento cortese e improntato alla disponibilità e utilizzando appropriate forme di comunicazione | 3                              |
| <b>Punti totali</b>                                 |                                                                                                                                                                            | <b>30</b>                      |

## 16. Il processo di valutazione

Considerata l'articolazione degli incarichi dirigenziali presenti nell'Agenzia, è necessario definire chi assume il ruolo di valutatore nei diversi ambiti organizzativi:

| Incarichi nei diversi ambiti organizzativi                                           | Valutatore                                                                                                                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Direttore Amministrativo, Direttore Tecnico e Direttori dei Dipartimenti Provinciali | Direttore Generale con il supporto dell'O.I.V.                                                                               |
| Dirigenti delle Unità Operative Complesse e delle Unità Operative Semplici           | Dirigente/Direttore di riferimento nell'ambito dell'organizzazione agenziale (Direzioni Centrali e Dipartimenti Provinciali) |
| Dirigenti senza struttura                                                            | Dirigente dell'Unità Operativa di riferimento a cui il dirigente è associato                                                 |
| Personale di comparto                                                                | Dirigente dell'Unità Operativa a cui il personale è assegnato                                                                |

Nel presente SMVP non rientra il Direttore Generale la cui valutazione è espressa dalla Giunta Regionale.

In base alla percentuale di realizzazione degli obiettivi si configura la *performance organizzativa e individuale*, di conseguenza, il valutatore assegna il punteggio ai comportamenti.

Il valutatore ha il compito, quindi, di procedere alla valutazione dei comportamenti tenendo conto anche dei risultati della *performance organizzativa* e della *performance individuale*, che ha potuto monitorare mediante la piattaforma informatica StrategicPA.

Il valutatore può intervenire sul valore che indica la percentuale di realizzazione dell'obiettivo, anche chiamando a colloquio il sottoposto.

La valutazione si avvale, dunque, di colloqui specifici e documentazione caricata sulla piattaforma informatica StrategicPA.

Il valutatore proseguirà con la *validazione* della percentuale di realizzazione obiettivo, determinando il punteggio.

Il processo di valutazione, quindi, è attuato dai soggetti individuati in coerenza con i risultati evidenziati nella *Relazione sulla performance*.

La scadenza della rendicontazione attività e obiettivi da caricare sulla piattaforma informatica StrategicPA è il 28 febbraio.

Dal 1 marzo al 30 aprile, il valutatore procede con la validazione degli obiettivi e la valutazione dei comportamenti.

Al termine della valutazione, entro il 15 maggio, il valutatore trasmette la scheda di valutazione, contestualmente, al valutato e all'U.O. Personale per l'archiviazione nel fascicolo del personale, con firma digitale e numero di protocollo.

Il valutato, entro 10 gg dalla data di protocollo della propria scheda di valutazione, può chiedere e fornire elementi ulteriori di valutazione al valutatore al fine di ottenere, anche tramite il contraddittorio, una verifica della propria valutazione.

Nel caso in cui il valutatore ritenga di dover modificare la propria valutazione, la nuova scheda sarà trasmessa, contestualmente, entro il termine ultimo del 31 maggio, al valutato e all'U.O. Personale per l'archiviazione nel fascicolo del personale, con firma digitale e numero di protocollo.

La nuova scheda, di fatto, annulla quella precedente.

La valutazione comunque non può essere peggiorativa rispetto alla prima valutazione.

Dal 1 giugno il valutatore non potrà più modificare le schede di valutazione.

Entro il 30 giugno l'U.O. Pianificazione Strategica Valutazione e Formazione trasmette gli elenchi di valutazione all'U.O. Personale per l'erogazione dei premi.

Sulla base degli elementi sin qui evidenziati, a partire dal 1 giugno, il dirigente U.O. Pianificazione Strategica Valutazione e Formazione predispone la *Relazione sulla performance* che deve essere validata dall'Organismo Indipendente di Valutazione. Dopo aver ottenuto la validazione dall'O.I.V., che viene allegata alla relazione sulla performance, il Direttore Generale procede con l'adozione formale del documento finale tramite un atto deliberativo. Infine, la delibera di adozione e la Relazione sulla Performance, accompagnata dal documento di validazione dell'O.I.V., vengono immediatamente pubblicate nella sezione "Amministrazione Trasparente" dell'Agenzia, nella sottosezione dedicata alla Performance. Il termine ultimo per l'adozione e la pubblicazione di questi documenti è fissato al 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento.

## 17. Procedura di conciliazione

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

A livello di prevenzione dei contrasti il processo prevede, anche in ARPAC:

- 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, è focalizzata sulla condivisione del Sistema nel suo complesso.

Le procedure di conciliazione, obbligatoriamente presenti in tutti i SMVP ai sensi del comma 2-bis dell'art. 7 del D.lgs. n. 150/2009, come specificato dalle Linee Guida n. 5/2019, operano a valle della conclusione del processo, come strumento di garanzia per il soggetto valutato, nell'ottica di prevenzione di eventuali contenziosi. La *procedura di conciliazione* deve prevedere, pertanto, l'individuazione di un soggetto terzo che può essere chiamato in causa dal soggetto valutato, qualora non concordi con gli esiti della valutazione, per analizzare i fatti e formulare ai due soggetti (valutato e valutatore) una proposta di conciliazione. In sede di conciliazione non vi è, dunque, alcuna riformulazione unilaterale del giudizio, bensì una proposta che le parti sono libere di accettare o meno.

Avverso la valutazione, il dipendente può presentare istanza di riesame in forma scritta, motivata e circostanziata, al soggetto sovraordinato al valutatore (nel caso in cui il valutatore è il Direttore Generale, sarà l'O.I.V. il soggetto terzo che può essere chiamato in causa dal soggetto valutato) entro e non oltre 20 giorni dalla data di protocollo della propria scheda di valutazione.

Le istanze di riesame non possono essere motivate con elementi generici e/o di semplice discordanza sugli elementi contestati della valutazione.

Ai fini del riesame, il valutato può, quindi, richiedere un colloquio, durante il quale potrà essere assistito da un rappresentante sindacale da lui stesso designato.

Al fine di raccogliere ulteriori elementi utili alla decisione, può essere richiesto, dal soggetto che ha la competenza a decidere, un colloquio con il Valutatore.

Il soggetto che ha la competenza a decidere può anche organizzare un incontro unico con le due parti (valutato e valutatore).

Il riesame dovrà essere concluso entro 30 giorni dalla richiesta. Gli esiti dovranno essere trasmessi al valutatore e al valutato. L'eventuale rimodulazione del punteggio dovrà essere tempestivamente comunicata all'U.O. Pianificazione Strategica Valutazione e Formazione per gli adempimenti successivi.

Quindi, entro i 30 gg successivi alla richiesta, il risolutore del conflitto, dopo aver sentito in contraddittorio il valutato, anche assistito da un rappresentante sindacale specificatamente indicato dal

valutato, propone al valutatore le modifiche che ritiene debbano essere apportate. Se il valutatore ed il valutato concordano sulla nuova valutazione, la stessa rappresenta la chiusura positiva del tentativo di conciliazione obbligatoria.

In mancanza di accordo rimane valida la valutazione di prima istanza e il valutato potrà ricorrere ai rimedi giurisdizionali.

Nella tabella che segue si riassumono i ruoli e i termini del processo di valutazione.

| <b>VALUTATO RICORRENTE</b>                          | <b>VALUTATORE</b>                                   | <b>RISOLUTORE DEL CONFLITTO<br/>(soggetto terzo)</b>                                                | <b>TEMPI DI VERIFICA DELLA CORRETTEZZA VALUTATIVA</b> |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| D.A., D.T. e Direttori dei Dipartimenti Provinciali | Direttore Generale                                  | O.I.V.                                                                                              | 20 gg+30 gg                                           |
| Dirigenti di UO Complessa                           | Direttore sovraordinato                             | Direttore Generale                                                                                  | 20 gg+30 gg                                           |
| Dirigenti di UO Semplice                            | Dirigente sovraordinato/<br>Direttore sovraordinato | Direttore sovraordinato/<br>Direttore Generale (O.I.V. per quelli alla diretta dipendenza del D.G.) | 20 gg+30 gg                                           |
| Dirigenti con Incarico Professionale                | Dirigente sovraordinato/<br>Direttore sovraordinato | Direttore sovraordinato/<br>Direttore Generale (O.I.V. per quelli alla diretta dipendenza del D.G.) | 20 gg+30 gg                                           |
| Comparto                                            | Dirigente sovraordinato/<br>Direttore sovraordinato | Direttore sovraordinato/<br>Direttore Generale (O.I.V. per quelli alla diretta dipendenza del D.G.) | 20 gg+30 gg                                           |

## 18. Valutazione negativa

Il comma 5 bis dell'articolo 3 del D.lgs. n. 150/2009, introdotto dal D.lgs. n. 74/2017, disciplina le conseguenze della valutazione negativa del personale, stabilendo in particolare che la stessa rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale, di cui all'art. 21 del D.lgs. n. 165/2001 e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare, come normato dall'articolo 55 quater, comma 1, lett. *f quinques* del D.lgs. n. 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 nell'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”*.

Si considera negativa la valutazione con un punteggio inferiore a 50/100.

## 19. Il sistema premiante

L'Agenzia persegue il miglioramento della *performance* organizzativa e individuale, la valorizzazione del merito e l'incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa, attraverso l'introduzione di sistemi premianti selettivi, secondo logiche meritocratiche, nonché attraverso l'attribuzione di incentivi, sia economici che di carriera, a vantaggio dei dipendenti che conseguono le migliori *performance*.

La corresponsione di incentivi e premi collegati alla *performance* può avvenire solo successivamente allo svolgimento della fase di valutazione e al consolidamento delle valutazioni.

### 19.1 Criteri per l'attribuzione della retribuzione di risultato ai dirigenti

La quantificazione della retribuzione di risultato ai dirigenti avviene conformemente a quanto stabilito nei contratti collettivi nazionali e integrativi.

Annualmente viene costituito il “fondo per la retribuzione di risultato” e al fine di garantire una diversificazione dei trattamenti economici corrispondente alla differenziazione dei punteggi, il premio viene attribuito applicando il sottostante sistema di distribuzione per fasce di punteggio:

|                             | Punteggio assegnato | Premio erogato |
|-----------------------------|---------------------|----------------|
| <b>Fascia 1</b>             | > 90                | 100%           |
| <b>Fascia 2</b>             | Da 81 a 90 compreso | 90%            |
| <b>Fascia 3</b>             | Da 50 a 80 compreso | 80%            |
| <b>Valutazione negativa</b> | < 50                | 0%             |

Nel caso di incarico *ad interim*, fermo restando quanto previsto dai Regolamenti vigenti, si applica lo stesso sistema di distribuzione per fasce della retribuzione di risultato associato all'incarico principale conferito.

## 19.2 Criteri per l'attribuzione dei premi al personale non dirigente (con e senza incarico di funzione)

La quantificazione dei premi al personale non dirigente avviene conformemente a quanto stabilito nei contratti collettivi nazionali e integrativi.

Annualmente viene costituito il “fondo premialità e condizioni di lavoro” e al fine di garantire una diversificazione dei trattamenti economici corrispondente alla differenziazione dei punteggi, il premio viene attribuito applicando il sottostante sistema di distribuzione per fasce di punteggio:

|                             | <b>Punteggio assegnato</b> | <b>Premio erogato</b> |
|-----------------------------|----------------------------|-----------------------|
| <b>Fascia 1</b>             | > 90                       | 100%                  |
| <b>Fascia 2</b>             | Da 81 a 90 compreso        | 90%                   |
| <b>Fascia 3</b>             | Da 50 a 80 compreso        | 80%                   |
| <b>Valutazione negativa</b> | < 50                       | 0%                    |

## 20. Principali riferimenti normativi e documentali

Nella redazione del presente documento, l'Agenzia ha tenuto a riferimento i seguenti testi:

- Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 recante “*Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche*” e ss.mm.ii.;
- Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni e ss.mm.ii.;
- Legge 6 novembre 2012, n.190 “*Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione*” e ss.mm.ii.;
- Legge 7 agosto 2015, n. 124 “*Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche*”;
- Decreto del Presidente della Repubblica 9 maggio 2016, n.105, pubblicato in Gazzetta Ufficiale (Serie Generale) del 17 giugno 2016, n. 140;
- Legge 28 giugno 2016, n. 132, Istituzione del Sistema nazionale a rete per la protezione dell'ambiente e disciplina dell'Istituto superiore per la protezione e la ricerca ambientale;

- Decreto Interministeriale del 30 giugno 2022 n. 132 “Regolamento recante definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione”;
- Direttiva 28/11/2023 del Ministro della Pubblica Amministrazione “Nuove indicazioni in materia di misurazione e valutazione della *performance* individuale”;
- Linee guida<sup>7</sup> per il Piano della *performance*, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della *performance*, n. 1, giugno 2017;
- Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della *performance*, Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della *performance*, n. 2, dicembre 2017;
- Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche, Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della *performance*, n. 4, novembre 2019;
- Linee guida per la misurazione e valutazione della *performance* individuale, Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della *performance*, n. 5, dicembre 2019.

*7 Fermo restando che le linee guida si rivolgono ai ministeri, in ragione delle specifiche caratteristiche che il ciclo della performance assume in tali organizzazioni, gli indirizzi metodologici e le indicazioni di carattere generale sono applicabili anche alle altre amministrazioni dello Stato, che possono adeguarvisi in sede di revisione dei propri SMVP*