



SMVP

Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance

INDICE:

Premessa

- Finalità del documento.

1. Il complessivo Sistema di misura e valutazione della performance.

- Riferimenti normativi, definizioni e finalità.
- La gestione della performance.
- L'albero della performance.
- La Struttura Tecnica Permanente (STP).
- L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

2. Il modello organizzativo e le logiche di funzionamento dell'Agenzia

3. La definizione delle STRATEGIE AGENZIALI.

4. La gestione della PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.

5. Il sistema di gestione della PERFORMANCE INDIVIDUALE.

6. I sistemi aziendali correlati al governo della performance.

- I sistemi di graduazione e valutazione permanente degli incarichi.
- Gestione della trasparenza e dell'integrità.
- Sistema di gestione della qualità
- Gestione del Clima organizzativo e monitoraggio delle pari opportunità.

7. Integrazione con i contenuti aziendali di programmazione economico - finanziaria.

8. Azioni di miglioramento del SMVP

9. Glossario

Finalità del documento

Con il presente documento ARPA Marche rappresenta in forma accessibile e sintetica l'architettura e le principali funzioni aziendali coinvolte nella complessiva gestione delle performance, puntualizzando il rinvio alle specifiche regolamentazioni che si riferiscono ai singoli sottosistemi aziendali.

In considerazione degli attesi livelli di trasparenza da offrire a tutti gli stakeholders dell'Agenzia e preso atto che con il termine "*performance*" l'attuale normativa nazionale e regionale fa riferimento a molteplici ambiti gestionali, ciascuno caratterizzato da peculiari finalità, funzioni coinvolte, tempistiche e principi metodologici, il presente documento ha lo scopo delineare in modo chiaro e sintetico le peculiarità e le interrelazioni fra ciascuno dei sottosistemi che compongono il complessivo Sistema di misura e valutazione della performance (SMVP), sia in riferimento a quelli direttamente correlati alle performance di livello strategico, operativo ed individuale, sia dei sistemi più opportunamente inquadrati nell'ambito delle politiche del personale.

Infine, puntando anche ad una trasparenza terminologica, utile fra l'altro anche nel favorire una certezza nelle comunicazioni interne all'organizzazione, nella Sezione 9 del presente documento si riporta un glossario relativo ai principali concetti riferibili al complessivo sistema di gestione delle performance.

1. Il complessivo Sistema di misurazione e valutazione delle performance

Il **Sistema di misura e valutazione delle performance (SMVP)** introdotto dal **D.Lgs 150/2009 e ss.mm.ii.** costituisce l'insieme, coerente ed esaustivo, delle metodologie, modalità ed azioni che hanno ad oggetto la misurazione e la valutazione dei risultati dell'organizzazione, posti in relazione con i soggetti e/o le strutture coinvolte nei processi produttivi aziendali. L'attuazione di tale Sistema, quindi, consente di pervenire alla misura di parametri quantitativi e semi quantitativi (numerabili), attraverso cui si potrà procedere alla valutazione convenzionale dei risultati ottenuti dall'Agenzia (*performance strategica*), dalle singole strutture operative in cui la Stessa si articola (*performance organizzativa*) ed alla logicamente correlata valorizzazione delle performance individuali dei singoli dipendenti.

A ciò, nel rispetto dei vigenti Contratti nazionali di riferimento (Contratto Dirigenza area Sanità, Contratto Dirigenza Funzioni Locali e Contratto del Comparto Sanità), si aggiunge una seconda opportunità: la *valutazione permanente* delle competenze professionali e dei comportamenti del personale, ovvero delle capacità gestionali dei dirigenti preposti alla gestione delle strutture in cui si articola l'organizzazione agenziale. Lo stesso procedimento valutativo riguarda anche il personale aziendale afferente all'area del Comparto, con particolare riferimento ai titolari di incarichi di funzione di natura organizzativa o professionale.

La **performance** rappresenta, quindi, il contributo che ciascuna équipe organizzata o singolo individuo dell'Agenzia apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi programmati, quindi alla soddisfazione dei fabbisogni per i quali l'organizzazione stessa è costituita (*mission*). In considerazione sia dell'ampiezza che della profondità del concetto di "*performance*", ARPA Marche programma, monitora, misura, valuta e porta a conoscenza i propri risultati in riferimento alla complessità del proprio modello organizzativo (risultati e modalità di raggiungimento degli stessi) ed in relazione ai diversi livelli di governo aziendale (Agenzia, macrostrutture/aree, unità operative, gruppi/linee di attività, singoli individui). Con l'attuazione di tale logica, l'Agenzia intende misurare e rendere pubblica e trasparente l'efficacia organizzativa rispetto ai propri obiettivi istituzionali (*accountability*), introducendo fra l'altro, a supporto dei processi decisionali, uno strumento di apprendimento organizzativo e di orientamento dei comportamenti.

Il Sistema, costituendo di fatto la capacità dell'organizzazione di programmare ed orientarsi nel percorso di conseguimento della propria *mission*, deve essere organizzato ed attuato in modo da perseguire il miglioramento della qualità dei servizi pubblici e la crescita delle professionalità. A tal fine, in forma coerente con la normativa di riferimento e con le linee d'indirizzo definite dall'Organismo Indipendente di Valutazione di livello Regionale (denominato CoCIV, acronimo di Comitato di Controllo l'interno e di Valutazione), il SMVP prevede:

- l'attuazione del ciclo di gestione delle performance, per orientare le risorse disponibili al conseguimento degli obiettivi;
- l'individuazione di un sistema di obiettivi ed indicatori per la misurazione e valutazione dei risultati conseguiti;
- l'analisi e la valorizzazione degli apporti individuali in relazione al contributo assicurato per il conseguimento dei suddetti risultati organizzativi;
- modalità di gestione del Sistema caratterizzate da principi di trasparenza, pari opportunità, responsabilizzazione e valorizzazione delle singole professionalità operanti nell'Agenzia.

In considerazione delle suddette finalità, oltre a quanto disposto dalla normativa nazionale e regionale di riferimento, ARPA Marche prevede un sistema integrato di programmazione e controllo, che si articola di fatto in sottosistemi agenziali, direttamente o indirettamente correlati alla gestione dei diversi livelli di performance.

Il sistema, inoltre, individua in modo chiaro i soggetti coinvolti ed i relativi livelli di responsabilità, questi ultimi definiti e valutati secondo opportuni e trasparenti percorsi gestionali.

In considerazione di quanto sopra, fanno riferimento al complessivo *Sistema di misurazione e valutazione della performance* i seguenti sottosistemi, ciascuno dei quali delineato o disciplinato da apposita regolamentazione agenziale:



Sistemi direttamente inerenti alla gestione delle performance

- **Modello organizzativo e logiche di funzionamento dell'Agenzia**
- **Sistema di gestione delle performance strategiche dell'Agenzia**
- **Sistema di gestione delle Performance organizzative di CdR**
- **Sistema di gestione delle Performance individuali e dei correlati istituti incentivanti del personale**

Sistemi correlati al SMVP

- **Sistema di graduazione, assegnazione e revoca degli incarichi individuali**
- **Sistema di valutazione permanente degli incarichi e funzioni individuali**
- **Sistema dei controlli interni e contabilità analitica**
- **Sistema di gestione della trasparenza e dell'integrità.**
- **Sistema di gestione della qualità**
- **Sistema per la gestione del Clima organizzativo ed il monitoraggio delle Pari opportunità**

L'effettiva messa in atto delle procedure annuali di programmazione e controllo dei risultati conseguiti a livello di Agenzia, delle specifiche strutture e dei singoli dipendenti, si svolge secondo uno schema logico-temporale, identificato come **ciclo di gestione annuale delle performance**, organizzato con una tempistica ordinariamente coincidente con l'esercizio annuale di bilancio ed articolato nelle seguenti fasi logiche:

1. **individuazione delle aree di intervento e degli obiettivi strategici** da parte del Management ARPA Marche, in attuazione della propria *vision* ed in recepimento delle linee programmatiche dettate a livello regionale (*mission*)

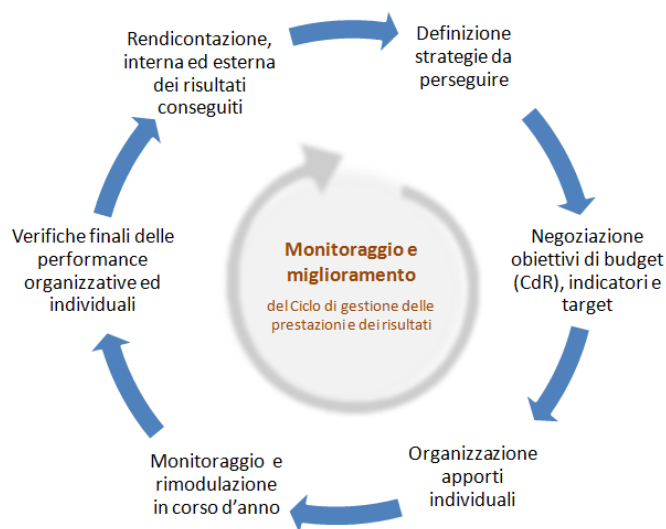
2. **attivazione del processo annuale di budgeting operativo**, con la definizione ed assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere a livello di singolo Centro di Responsabilità (CdR), dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori di performance, oltre all'allocazione delle risorse disponibili

3. **organizzazione degli apporti professionali dei singoli dipendenti dell'Agenzia**, ai fini di una coordinata organizzazione degli stessi per il raggiungimento delle performance organizzative programmate, facendo quindi riferimento sia agli specifici obiettivi di budgeting operativo annuale, che ai livelli di servizio e di attività istituzionale in ogni caso da garantire

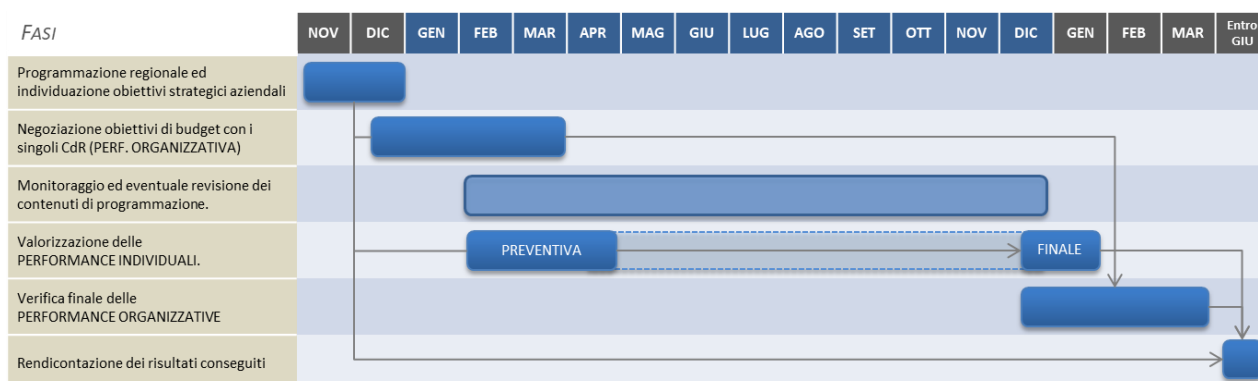
4. **monitoraggio generale** delle attività programmate ed eventuale rimodulazione dei contenuti in termini di obiettivi e rispettivi indicatori di risultato

5. **misurazione dei risultati e valutazione delle performance organizzative** conseguite nell'esercizio e del correlato grado di perseguimento delle strategie direzionali, analizzato e proposto alla Direzione strategica da parte dell'OIV, con il supporto delle funzioni di Struttura Tecnica Permanente (STP)

6. **rendicontazione dei risultati aziendali** in una logica di massima trasparenza nei confronti degli stakeholders aziendali (istituzioni, dipendenti aziendali, utenti e cittadini)



Il timing annuale del Ciclo di gestione delle performance, pur condizionabile da fattori "esterni" al governo agenziale (vedi la tempistica con cui vengono emanate le linee d'indirizzo di livello regionale) è rappresentato nel seguente cronogramma di riferimento.



Le dinamiche di programmazione e controllo del SMVP sono organizzate facendo riferimento ai livelli gerarchici di performance strategica, organizzativa ed individuale, schema logico in base al quale l'Agenzia attua una logica gestionale rispondente al c.d. modello dell'**albero delle performance**.



Secondo tale impostazione, in base alla chiara definizione dell'organigramma e del funzionigramma dell'ente, vengono definiti chiari legami fra le **finalità generali dell'Agenzia (obiettivi strategici)**, gli **specifici obiettivi propri di ciascuna struttura in cui ARPA Marche si articola (obiettivi operativi)** ed i correlati **apporti individuali richiesti ai singoli dipendenti in base alle specifiche professionalità e ruoli (performance individuale)**, fornendo in tal modo una rappresentazione articolata, completa, sintetica ed integrata del Sistema di governo dell'Agenzia.

Gli ambiti di programmazione a carattere strategico, ovviamente, forniscono una rappresentazione degli *outcome* perseguibili da ARPA MARCHE, generalmente attraverso un coinvolgimento di tipo trasversale rispetto agli ambiti delineati dall'organigramma agenziale, quindi coinvolgendo le diverse aree organizzative in forma integrata e necessariamente coordinata.

L'attuazione di ogni ciclo di gestione annuale delle performance, oltre a assicurare la Direzione strategica circa il confluire delle performance organizzative ed individuali verso il perseguimento delle strategie aziendali, rappresenta anche un chiaro punto di riferimento e di responsabilizzazione nei confronti degli stessi dipendenti e nell'ambito delle cosiddette politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane.

Nell'ambito delle complessive attività di gestione del SMVP, la normativa di riferimento individua nell'*Organismo Indipendente di Valutazione* (OIV) e nelle funzioni di *Struttura Tecnica Permanente* (STP) i due principali protagonisti a supporto delle funzioni di programmazione e controllo proprie della Direzione strategica e delle responsabilità di *line*.

Organismo Indipendente di Valutazione (OIV).

Regolamentazione di riferimento OIV Regionale

<http://coges.regione.marche.it/SICOGES/COCIV>

Il Comitato di controllo interno e di valutazione della Regione Marche- COCIV - svolge le funzioni di:

2. organismo indipendente di valutazione della performance - OIV - di cui all'articolo 14 del Decreto Legislativo 150/2009;
3. definizione delle linee guida e dei criteri per il processo di valutazione dei dirigenti e dei dipendenti, approvati con deliberazione della Giunta regionale;
4. supporto nel processo di valutazione, da parte della Giunta regionale, del Segretario generale e dei dirigenti dei servizi, nonché, da parte del Comitato di direzione, dei dirigenti delle posizioni di progetto e di funzione;
5. supporto e verifica della correttezza metodologica nel processo di valutazione di agenzie, enti dipendenti e aziende operanti in materia di competenza regionale;
6. controllo strategico delle attività poste in essere dalla Regione per la verifica, in funzione dell'esercizio dei poteri di indirizzo da parte dei competenti organi, dell'effettiva attuazione delle scelte contenute nelle direttive ed altri atti di indirizzo politico.

L'attuale CoCIV, nominato con DGR n. 668 del 20/06/2017 e DGR n. 830 del 17/07/2017 rimarrà in carica fino al 31/07/2023 in forza del rinnovo dei suoi componenti disposto con DGR n. 866 del 06/07/2020.

Il Presidente è Anna Lisa Doria; ne sono componenti Gaetano Tufariello e Emilia Gazzoni.

I recapiti del COCIV sono cociv@regione.marche.it e tel. 0718064494

IL COCIV è chiamato a svolgere funzioni di monitoraggio e valutazione del sistema e dei contenuti della performance ai sensi dell'art. 7 e dal comma 4 dell'art. 14 del Decreto legislativo n. 150/2009 e ss.mm.ii. e assolve un ruolo fondamentale nella gestione del SMVP, essendo individuato come il Soggetto terzo che concorre sia alla costruzione, previa validazione, che al monitoraggio degli strumenti e delle attività funzionali alla gestione delle performance.

Il COCIV, fra i compiti principali, ha quello di garantire la correttezza del processo di misura e valutazione dell'azione dell'Agenzia nel suo complesso, oltre a verificare e valutare i risultati conseguiti dai diversi livelli dell'organizzazione (vd. albero delle performance).

In base a quanto previsto dai vigenti Contratti nazionali di riferimento, l'OIV è chiamato anche a valutare, in seconda istanza, le capacità manageriali dei dirigenti titolari di strutture dotate di autonomia di budget, oltre che dei titolari di incarichi di funzione (organizzativa o professionale) dell'area del Comparto.

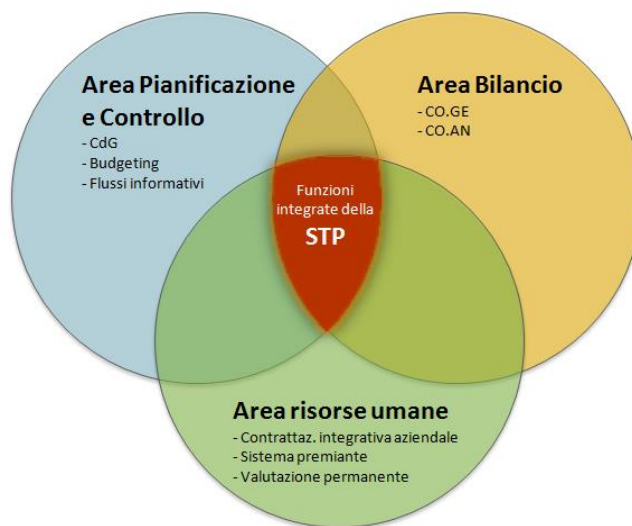
Il COCIV pertanto è l'organismo che agisce trasversalmente nei confronti di tutti gli enti direttamente o funzionalmente afferenti alla Regione Marche, così garantendo una visione strategica trasversale, un coordinamento nelle azioni di programmazione e controllo delle performance, nonché la promozione di buone pratiche attuate dalle singole amministrazioni.

Struttura Tecnica Permanente (STP).

La Struttura Tecnica Permanente (STP) di cui ai commi 9 e 10 dell'art. 14 del D.Lgs. 150/09 ha la funzione di supportare l'OIV nello svolgimento delle proprie attività specifiche ed a tal fine viene individuata dall'Agenzia come un momento organizzativo di coordinamento funzionale di diverse competenze professionali.

In quanto tale ed in considerazione delle specifiche indicazioni normative, la STP non rappresenta un'articolazione organizzativa a sé stante, bensì un momento organizzativo in cui diverse professionalità convergono per fornire specifiche competenze a supporto dell'OIV per una puntuale gestione dei contenuti di programmazione, monitoraggio, verifica e rendicontazione dei diversi livelli di performance.

Le funzioni integrate della STP vengono coordinate da una figura individuata dalla Direzione strategica nell'area del controllo di gestione ed oltre a tale ambito fanno principalmente riferimento all'area risorse umane ed all'area economico-finanziaria.



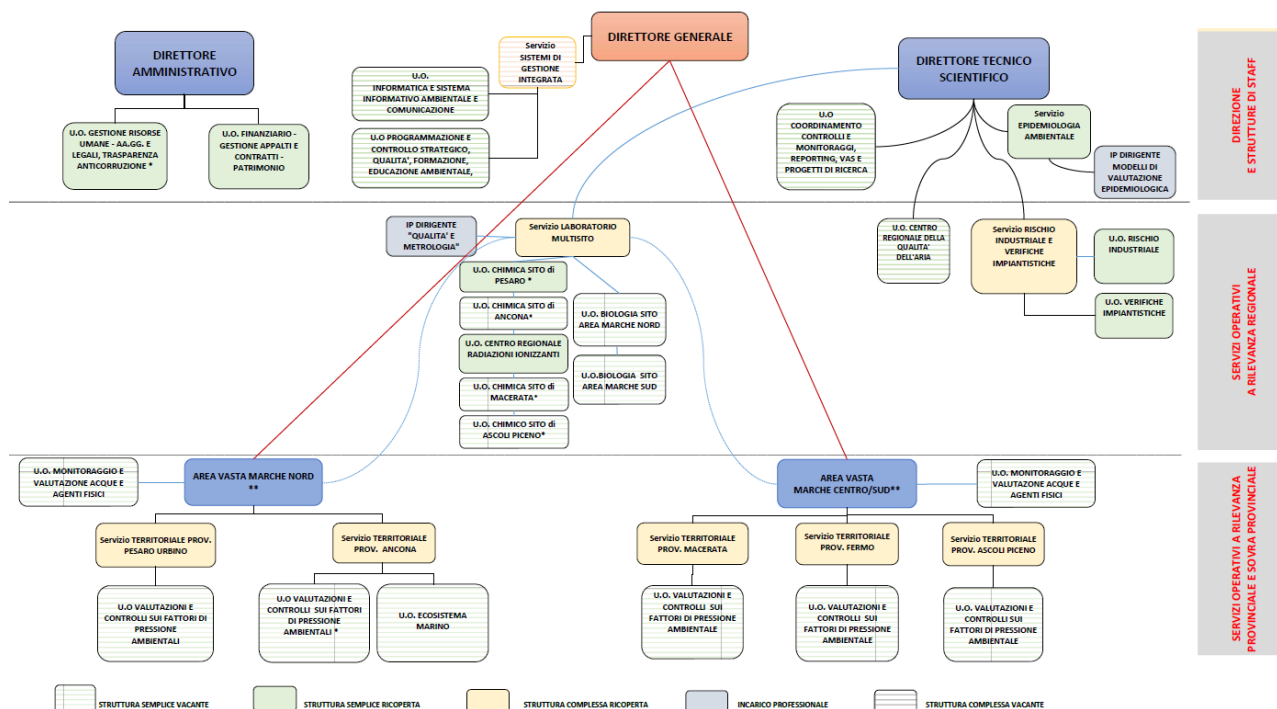
7. Il modello organizzativo e le logiche di funzionamento dell'Agenzia

Regolamento di Organizzazione

Sito web di ARPA Marche: <https://www.arpa.marche.it/index.php/disposizioni-general/2012-11-27-08-03-53>

La gestione del SMVP fa evidente riferimento all'articolazione dei livelli di responsabilità propri dell'Agenzia, quindi trova fondamento nelle logiche di organizzazione e funzionamento delineate in apposita regolamentazione rinvenibile nella sezione *Amministrazione Trasparente* del sito web dell'Ente.

Il Regolamento sopra richiamato delinea i principi generali di funzionamento di ARPA MARCHE, le principali politiche di gestione e valorizzazione delle risorse umane operanti nell'Agenzia, l'assetto organizzativo ed il correlato funzionigramma agenziale.



Inoltre, il Regolamento di Organizzazione di ARPA MARCHE richiama i le principali componenti e logiche di programmazione e controllo economico - finanziaria, offrendo opportuni livelli di trasparenza non solo in riferimento agli specifici obiettivi di contenimento dei costi di funzionamento, ma anche in termini di sostenibilità economico-finanziaria dei più complessivi obiettivi oggetto di programmazione operativa annuale.

8. La definizione delle strategie agenziali

Piano Triennale delle Performance

Sito web ARPA MARCHE: <https://www.arpa.marche.it/index.php/performance/piano-della-performance>

ARPA MARCHE individua ed aggiorna periodicamente i contenuti dei propri obiettivi generali a partire dalla propria *mission* ed in considerazione della normativa di riferimento ed in linea con gli indirizzi strategici indicati dalla Regione Marche.

Previa analisi del contesto interno ed esterno di riferimento, oltre che delle risorse effettivamente disponibili e degli eventuali vincoli di finanza pubblica, annualmente la Direzione ARPA MARCHE aggiorna i contenuti strategici di riferimento dell'organizzazione nell'ambito del **Piano triennale della performance**, quale presupposto per attivare il percorso annuale di budgeting operativo e le dinamiche correlate alla gestione delle performance individuali.

9. La gestione della performance organizzativa

Regolamento di Budgeting Operativo

ARPA Marche gestisce i contenuti delle specifiche performance organizzative attraverso il proprio sistema di budgeting operativo, ossia il processo di programmazione e controllo di breve periodo attraverso il quale, nell'ambito di ciascun ciclo di gestione annuale delle performance, la Direzione strategica, con il fondamentale supporto dell'Ufficio di Direzione, declina gli obiettivi pluriennali dell'Agenzia (vd. Piano Triennale delle Performance) in obiettivi specifici annuali di Centro di Responsabilità (CdR), articolando un processo di puntuale responsabilizzazione di ciascuna struttura di linee e delle proprie funzioni di staff nelle attività di programmazione, monitoraggio, verifica e rendicontazione dei risultati conseguiti.

Attraverso l'attuazione delle logiche annuali di budgeting riferite ad ogni CdR, il Management della Agenzia mira a perseguire i livelli di efficienza ed efficacia opportunamente sintetizzati nelle strategie direzionali, oltre a

responsabilizzare, secondo livelli di servizio opportunamente “pesati”, il personale afferente ai diversi ambiti organizzativi e professionali.

I principali soggetti coinvolti nella gestione del processo di budgeting operativo, rinviando allo specifico Regolamento per gli opportuni livelli di dettaglio, sono:

- la **Direzione strategica ARPA MARCHE**, responsabile dell'individuazione e periodica attualizzazione delle strategie dell'Ente, oltre che della definizione delle fasi di negoziazione di budget e dell'analisi dei risultati annuali e pluriennali conseguiti;
- l'**Ufficio di Direzione**, ambito organizzativo consultivo a supporto della Direzione generale nell'analisi e formulazione degli scenari organizzativi e dei contenuti di programmazione delle attività, delle relative linee di azione e relativamente alla verifica del loro perseguimento;
- l'**Organismo Indipendente di Valutazione** chiamato a svolgere determinate funzioni di controllo interno già richiamate in precedenza con il supporto delle funzioni di **Struttura Tecnica Permanente**;
- i **Direttori e Responsabili di Centro di Responsabilità (CdR)**, figure direttamente responsabili dell'efficace ed efficiente utilizzo delle risorse assegnate alla propria struttura in relazione al conseguimento delle finalità dell'Agenzia ed a tal fine coinvolte dalla Direzione strategica nelle fasi di negoziazione degli obiettivi annuali del proprio CdR, con l'onere di rendere partecipe di contenuti l'ambito organizzativo dagli stessi diretto.

Circa le fasi gestionali, gli strumenti (schede di budget e flussi informativi), i tempi e le specifiche modalità di programmazione e controllo dei contenuti annuali di performance organizzativa, si rinvia alla specifica regolamentazione adottata dall'Agenzia.

10. Il sistema di gestione della PERFORMANCE INDIVIDUALE

-  **Protocollo applicativo sistema di valorizzazione delle performance individuali e del connesso sistema premiante (Dirigenza area Sanità)**
-  **Protocollo applicativo sistema di valorizzazione delle performance individuali e del connesso sistema premiante (Dirigenza area Funzioni Locali)**
-  **Protocollo applicativo sistema di valorizzazione delle performance individuali e del connesso sistema premiante (Area Comparto Sanità)**

Sito web ARPA MARCHE: <https://www.arpa.marche.it/index.php/personale/contrattazione-integrativa>

In linea con il modello dell'*albero della performance*, la programmazione e verifica della performance individuale è necessariamente collegata alla dimensione della performance organizzativa, quale contributo organizzato dei singoli dipendenti ai fini del conseguimento dei risultati d'equipe. A tal proposito l'Agenzia, nel rispetto dei debiti passaggi di contrattazione integrativa, disciplina in appositi protocolli applicativi la metodologia di gestione delle performance individuali effettivamente prestate e le correlate modalità di calcolo degli incentivi individuali.

L'OIV monitora costantemente la validità della metodologia adottata, nonché la corretta applicazione della stessa in corso d'anno.

Di seguito vengono richiamati in forma sintetica i principi metodologici attraverso cui l'Agenzia programma e valorizza gli apporti individuali, nonché le correlate logiche di calcolo riferite all'incentivazione del personale, rinviando ai protocolli applicativi sopra richiamati per gli opportuni livelli di dettaglio metodologico e di processo.

A partire dai contenuti di programmazione operativa risultanti dal processo di budgeting, l'Agenzia, ai fini della massima trasparenza e partecipazione, richiede ai propri direttori e responsabili di CdR di attivare momenti di informazione nei confronti dei rispettivi collaboratori. In tale fase tutto il personale viene coinvolto nel conseguimento degli obiettivi di

struttura, procedendo all'analisi delle modalità attraverso cui organizzare i necessari apporti individuali (qualitativi e quantitativi).

In relazione a ciò, vengono quindi individuati e condivisi i criteri che risulteranno alla base della valorizzazione delle performance individuali nell'esercizio di riferimento, esplicitando per ciascuno di questi il significato oggettivabile del livello di apporto individuale.

Al termine di ciascuna annualità, con riferimento ai criteri e livelli di valorizzazione preventivamente individuati ed attraverso apposita modulistica (schede di valorizzazione individuale), ciascun direttore/responsabile di CdR rileverà gli apporti individuali effettivamente prestati dai propri collaboratori nell'anno di riferimento, così mettendo in grado gli uffici amministrativi di procedere ai conseguenti calcoli degli incentivi individuali spettanti.

Le modalità di calcolo degli incentivi sono disciplinate in appositi protocolli applicativi per le diverse aree contrattuali e risultano direttamente collegate alle performance organizzative ed individuali verificate al termine dell'esercizio.

Alla luce della complessità del modello organizzativo dell'Agenzia, dei suddetti calcoli sono tenuti in debita considerazione anche i diversi livelli di responsabilizzazione individuale nel conseguimento degli specifici obiettivi di CdR.

Il sistema di calcolo è inoltre impostato secondo un'analisi di tipo multidimensionale, che tiene in considerazione diversi elementi d'analisi in chiave moltiplicativa (quantità di servizio, livello di responsabilità, quantità e livello qualitativo delle prestazioni rese), riuscendo in tal moto a valorizzare il merito individuale sia in base alla quantità del servizio prestato, che in considerazione della qualità dei relativi contenuti.

Evidenza dei livelli differenziali degli incentivi determinati in riferimento a ciascun esercizio viene puntualmente riportata nella sezione *Amministrazione Trasparente* dell'Agenzia secondo le previste logiche di rappresentazione statistica.

11. I sistemi aziendali correlati al governo della performance

Oltre ai sistemi aziendali sin qui richiamati, che costituiscono dirette componenti del SMVP (sistema di gestione delle performance strategiche, organizzative ed individuali), la normativa di riferimento - oltre ad un moderno ed efficace approccio direzionale - prevedono l'attivazione di ulteriori sistemi correlati alla programmazione e controllo delle finalità dell'Agenzia e principalmente inerenti le politiche del personale.

11.1 I sistemi di graduazione e valutazione permanente degli incarichi.

-  **Regolamento per la graduazione ed affidamento degli incarichi dirigenziali**
-  **Regolamento per l'istituzione, la graduazione, il conferimento e la revoca degli incarichi di funzione**
-  **Regolamento per la valutazione degli incarichi dirigenziali**

Sito

web

ARPA

MARCHE:

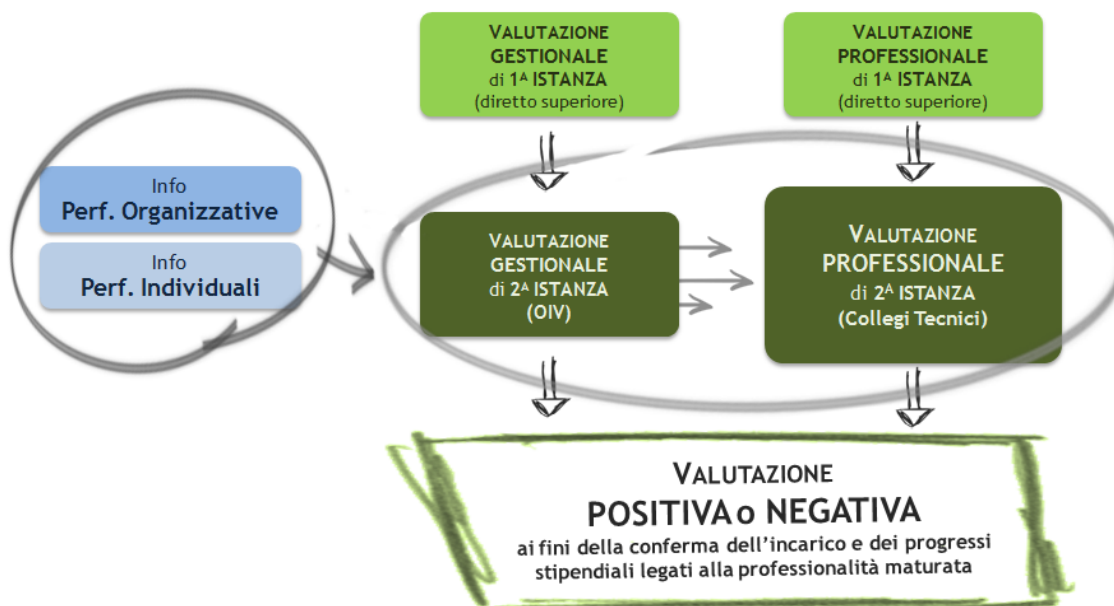
<http://smart.arpa.marche.it:8080/arpam/web/index.php?r=albopretorio%2Fjoomlashowdetermine®olamenti=1>

In applicazione di quanto previsto dai Contratti nazionali di riferimento, l'Agenzia adotta una puntuale gestione degli incarichi individuali, anche attraverso le previste procedure di pesatura differenziale dei relativi livelli di complessità.

In riferimento agli incarichi affidati ai singoli professionisti, quindi ai relativi contenuti di responsabilità da esercitare, l'Agenzia attua permanenti percorsi di valutazione - professionale e gestionale - ai fini della conferma dei medesimi incarichi, oltre che per le previste dinamiche di carriera e per il riconoscimento di determinate voci stipendiali.

Tali sistemi recepiscono le informazioni relative alle performance organizzative ed individuali ed integrano le stesse per procedere ad un'analisi complessiva del ruolo svolto dal personale interessato, sia in termini di professionalità dei comportamenti, che di capacità gestionali/organizzative dimostrate nello svolgimento del proprio incarico.

A tal fine ed in considerazione delle caratteristiche proprie di tale valutazione permanente, sono previste valutazioni di prima istanza da parte del diretto superiore del valutato e valutazioni di seconda istanza, gestionali e professionali, affidate rispettivamente all'OIV ed ai relativi Collegi tecnici. Le risultanze definitive delle valutazioni in questione (valutazione positiva o negativa) vengono annotate nel fascicolo personale di ciascun dipendente e concorrono alle dinamiche di carriera degli interessati.



6.2 Gestione della trasparenza e dell'integrità

Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza

Sito web ARPA MARCHE: <https://www.arpa.marche.it/index.php/altri-contenuti/anticorruzione>

All'OIV è attribuita anche la responsabilità di monitorare l'impegno dell'Agenzia circa l'attuazione di una gestione del sistema delle performance secondo principi di trasparenza ed integrità, quindi sull'impegno dell'intera organizzazione a render conto, sia all'interno che all'esterno della stessa, delle modalità di gestione delle risorse disponibili e soprattutto dei risultati conseguiti a vantaggio dei cittadini e di ogni altro portatore d'interesse.

In considerazione di quanto previsto dalla vigente normativa, che qualifica il principio della trasparenza come livello essenziale delle prestazioni erogate dalle amministrazioni pubbliche, l'Agenzia individua apposite funzioni professionali referenti della gestione della trasparenza e della prevenzione della corruzione, oltre ad aggiornare periodicamente il proprio *Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza*, cui si rinvia per gli opportuni dettagli di processo e di contenuto in relazione al triennio di riferimento.

Il *Piano*, oltre a promuovere un costante osservatorio dei livelli di efficacia ed efficienza dell'attività svolta dall'Agenzia, prevede una serie di iniziative per la conoscibilità dei suoi stessi contenuti. Al contempo, per garantire un opportuno livello di trasparenza, presidio di legalità e prevenzione della corruzione, l'Amministrazione provvede al varo di specifiche iniziative coordinate per la diffusione di appropriati strumenti di sviluppo della cultura della legalità e della responsabilizzazione nell'utilizzo delle risorse pubbliche.

Il Piano precisa i compiti e le funzioni dei “responsabili della trasparenza”, prevede una sistematizzazione complessiva dei principali obblighi di pubblicazione vigenti, disciplina l’istituto dell’accesso civico, implementa il sistema dei controlli e delle sanzioni sull’attuazione delle norme in materia di trasparenza.

6.3 Sistema di gestione della qualità

In considerazione della natura e delle finalità dell'Ente, quindi della significativa attività di produzione specialistica e scientifica propria di ARPA Marche, è certamente significativo correlare le performance dell'Agenzia con i livelli qualitativi dei propri processi produttivi e dei relativi output.

In base a contesto di riferimento, la sensibilità del Management ARPA MARCHE ha ritenuto opportuno enfatizzare l'importanza di peculiari politiche di gestione ed implementazione della qualità, prevedendo che l'Agenzia operi in conformità agli standard europei di Garanzia Qualità attraverso i Dipartimenti Provinciali, accreditati da ACCREDIA ai sensi della norma UNI CEI EN ISO/IEC 17025, in modo tale da assicurare la qualità dei risultati delle prove, interpretare continuamente le crescenti richieste ed aspettative dei clienti, assicurare la qualità del servizio offerto e per conseguire i seguenti obiettivi:

- pianificazione della gestione delle attività dei Dipartimenti con standardizzazione delle procedure e omogeneizzazione delle prassi operative, a garanzia del risultato delle prove, secondo il criterio della massima consapevolezza e professionalità;
- miglioramento dei servizi offerti ai clienti, nell’ottica di una riduzione dei reclami e di un miglioramento continuo delle prestazioni fornendo tutta l’assistenza necessaria riguardo alla individuazione delle esigenze analitiche, interpretazione dei risultati ed alle necessità formative;
- ottimizzazione dei processi, dotandosi di indicatori di qualità e di performance;
- misurazione della soddisfazione del cliente;
- rispetto dei principi di tutela della salute e sicurezza del personale e miglioramento delle condizioni ambientali;
- approfondimento e sviluppo delle attività di informazione e di comunicazione interna ed esterna all'Agenzia, con particolare attenzione per i soggetti svantaggiati;
- effettuazione di appropriati interventi di formazione del personale, ritenendo la formazione strumento fondamentale per perseguire un adeguato livello di erogazione dei servizi oltre che garantire l'adozione di modelli di comportamento corretti in termini di tutela della salute e sicurezza sul lavoro;
- definizione, verifica ed aggiornamento del livello dei servizi offerti, contenuti nella Carta dei Servizi.
- In quanto componente del Sistema Nazionale a rete per la Protezione dell'Ambiente (SNPA), istituito con Legge n. 132/2016 ed operativo dal 14 gennaio 2017, data di entrata in vigore della relativa legge istitutiva, ARPA MARCHE, nel rispetto degli istituendi LEPTA - Livelli essenziali delle prestazioni tecniche ambientali (livello minimo omogeneo su tutto il territorio nazionale delle attività che il Sistema nazionale è tenuto a garantire, anche ai fini del perseguimento degli obiettivi di prevenzione collettiva previsti dai livelli essenziali di assistenza sanitaria), potrà assicurare maggiormente omogeneità ed efficacia all'esercizio dell'azione conoscitiva e di controllo pubblico della qualità dell'ambiente, a supporto delle politiche di sostenibilità ambientale e di prevenzione sanitaria a tutela della salute pubblica;
- miglioramento dell’immagine verso l’esterno attraverso la certificazione dei servizi e l’accreditamento del laboratorio di prova e la gestione della comunicazione sia interne che esterna;
- continua attenzione alla protezione e tutela dell’ambiente in tutte le sue componenti.

Per raggiungere gli obiettivi descritti, ARPA MARCHE realizza programmi annuali e triennali di attività che ne dettagliano le azioni e le scelte adottate; nei limiti posti dalle norme finanziarie, vengono adottate tutte le azioni necessarie impegnando le risorse occorrenti per mantenere il Sistema Gestione Qualità adeguato al mantenimento dell'accreditamento dei laboratori, per l'esecuzione delle prove.

La Direzione si impegna al rispetto della norma UNI CEI EN ISO/IEC 17025, dei requisiti specifici dell'Ente di Accredimento e dei propri clienti; attraverso il riesame annuale del Sistema Gestione Qualità persegue il mantenimento in modo continuo di idoneità ed efficacia delle attività, introducendo necessari cambiamenti o miglioramenti, esplicita la valutazione del sistema e fissa obiettivi il cui raggiungimento viene misurato tramite opportuni indicatori.

La diffusione e la condivisione dei documenti, per la familiarizzazione a tutti i livelli dell'organizzazione, viene assicurata attraverso flussi di informazione interna, ad opera dei dirigenti che partecipano al riesame annuale.

I Direttori di Dipartimento si impegnano ad assicurare costantemente la comprensione e l'attuazione della politica della qualità da parte di tutto il personale, comprensivo dei prestatori occasionali, nelle procedure utilizzate per lo svolgimento del proprio lavoro, tramite incontri periodici e con la consultazione della documentazione della qualità.

L'accreditamento dei laboratori di prova dell'ARPA MARCHE costituisce il primo passo nel processo di certificazione delle attività dell'Agenzia; per il raggiungimento di questo ambizioso e fondamentale obiettivo è necessario l'impegno e la collaborazione di tutto il personale ARPA MARCHE, che viene sensibilizzato sulla problematica mediante informativa e riunioni periodiche.

Il Responsabile Garanzia Qualità, che è il rappresentante della Direzione per il Sistema Gestione Qualità presso i Dipartimenti Provinciali, verifica periodicamente l'attuazione del sistema tramite audit interni e riferisce al Direttore Generale.

Apposito documento che richiama le Politiche della Qualità ARPA MARCHE sin qui richiamate, viene riesaminato periodicamente e diffuso a tutti i membri dell'organizzazione attraverso la distribuzione controllata adottata dall'Agenzia ed agli stakeholder di ARPA MARCHE tramite pubblicazione nel sito web.

6.4 Gestione del clima organizzativo e monitoraggio delle pari opportunità

Piano Triennale delle Azioni Positive

Sito web ARPA MARCHE: <https://www.arpa.marche.it/agenzia/cug>

In via coordinata con i contenuti ed i tempi di attuazione del Sistema di gestione delle performance, la Direzione ARPA MARCHE, recependo le linee d'indirizzo a livello nazionale, definisce le modalità per gestire anche un percorso di monitoraggio e gestione del **clima organizzativo**, quale strumento per comprendere la qualità dell'ambiente relazionale percepito dai propri dipendenti, anche in riferimento allo stesso Sistema di gestione delle performance, e per individuare le variabili sulle quali agire mettendo in campo azioni migliorative.

In tale ambito ARPA MARCHE adotta il Piano Triennale delle Azioni Positive, quale strumento teso alla garanzia del rispetto della libertà e della dignità dei/delle lavoratori/lavoratrici. Esso costituisce sia uno strumento operativo per garantire l'applicazione concreta delle pari opportunità e favorire un buon clima aziendale, sia il documento programmatico per la realizzazione di azioni positive all'interno del contesto organizzativo dell'Agenzia.

Attraverso la pianificazione delle azioni positive, sono pertanto adottate misure volte a promuovere tali principi all'interno del contesto organizzativo e di lavoro dell'Agenzia con il fine primario di:

- promuovere la rimozione dei fattori che possono incidere negativamente su benessere organizzativo e qualità dell'ambiente di lavoro, garantendo condizioni di lavoro scevre da comportamenti molesti o mobbizzanti;
- contrastare eventuali situazioni di disparità di condizioni fra donne e uomini;
- informare, formare e sensibilizzare coloro che lavorano all'interno dell'Agenzia sui temi delle pari opportunità, del benessere di chi lavora e della discriminazione;
- agevolare la conciliazione tra vita lavorativa e vita privata e/o familiare.

Le iniziative previste nel Piano sono coerenti con il Programma triennale delle attività ed il Piano della performance dell'Agenzia, e costituiscono parte integrante dell'insieme di azioni finalizzate, attraverso la valorizzazione delle persone e delle loro competenze ed individualità, a contribuire al miglioramento della qualità della vita del personale e delle prestazioni ambientali alla collettività.

12. INTEGRAZIONE CON I CONTENUTI AZIENDALI DI PROGRAMMAZIONE ECONOMICO - FINANZIARIA

Al fine di procedere ad una programmazione delle performance organizzative ed individuali in forma assolutamente responsabilizzata rispetto alle risorse disponibili o programmabili, il SMVP prevede un costante monitoraggio circa la coerenza dei programmi direzionali rispetto al contenuto dei documenti peculiari predisposti per la programmazione economica e finanziaria dell'Azienda.

A tal proposito, in relazione a ciascuna obiettivo rientrante nella Programmazione strategica ed operativa, l'Amministrazione definisce e monitora anche l'impatto economico, in termini di costi e ricavi d'esercizio, dallo stesso derivanti, a garanzia sia della fattibilità dei suddetti programmi, che della convergenza verso i propri obiettivi di bilancio.

13. AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEL SMVP

La gestione del SMVP e dei singoli cicli annuali di gestione delle performance aziendali prevede un continuo monitoraggio di tutti gli ambiti gestionali ed organizzativi sin qui richiamati

La Direzione strategica può valutare, con il contributo dell'OIV e secondo una tempistica funzionale ad una trasparente e precisa attuazione dei singoli cicli di gestione annuale delle performance, l'ipotesi di sottoporre il presente documento a revisione e di adeguarlo a mutate esigenze normative e di gestione, in un'ottica di miglioramento del sistema.

Il ciclo di gestione della performance prevede, infatti, un continuo monitoraggio di tutti gli ambiti e fasi che lo compongono. A tal proposito, l'OIV, con il supporto della STP, oltre ad accertare la corretta applicazione dei relativi sottosistemi, ove ne ravveda l'opportunità, può sottoporre all'attenzione della Direzione Aziendale la necessità di procedere ad interventi correttivi o migliorativi, riferendosi in particolare ai seguenti elementi:

- tempistica delle diverse procedure di programmazione e controllo;
- oggettività, trasparenza ed equità dei contenuti di programmazione;
- tipologia degli strumenti di programmazione, con particolare riferimento alle schede di budget;
- qualità e tempestività dei flussi informativi aziendali e della connessa reportistica;
- cultura diffusa in ambito aziendale circa la corretta gestione della performance;
- funzioni svolte dai diversi soggetti coinvolti nella gestione delle performance;
- crescente integrazione tra il SMVP e il sistema di controllo interno e con il sistema di contabilità analitica;
- impulso all'introduzione di indagini di good practice e di customer satisfaction.

14. GLOSSARIO

Amministrazione Trasparente: sezione all'interno del sito internet dell'Agenzia in cui vengono pubblicati i dati e le informazioni previste dal D.Lgs. n. 33 del 14 marzo 2013 "Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni".

Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP): è lo strumento che regola e definisce il processo di valutazione della performance organizzativa (Art. 8 del D. Lgs 150/2009) e individuale (Art. 9 del D. Lgs 150/2009). Nelle

amministrazioni pubbliche il concetto di performance è stato introdotto dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, come modificato dal D. Lgs. 25 maggio 2017, n° 74, che ha disciplinato il ciclo della performance.

Ciclo della performance: il concetto è stato introdotto dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e consiste nella sequenza logica e temporale delle diverse fasi in cui si articola il sistema e che contraddistinguono la realizzazione di una performance. Le fasi consistono nella definizione e nell'assegnazione degli obiettivi, nel collegamento tra gli obiettivi e le risorse, nel monitoraggio costante e nell'attivazione di eventuali interventi correttivi, nella misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, nell'utilizzo dei sistemi premianti. Il ciclo si conclude con la rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché alle cittadine e ai cittadini, alle e agli utenti e alle destinatarie e ai destinatari dei servizi.

Misurazione (e valutazione) della performance individuale: consiste nella misurazione (e valutazione) del raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati (opzionali e con peso variabile in funzione del ruolo ricoperto), unitamente alla valutazione dei comportamenti organizzativi attuati. Tiene conto della Performance organizzativa della propria Struttura di appartenenza.

Misurazione della performance organizzativa delle strutture: la misurazione della qualità dei servizi resi è eseguita attraverso la misurazione del livello di efficacia conseguita sulla base di dati oggettivi misurati dal sistema di controllo interno e dei risultati delle indagini di customer satisfaction.

Performance individuale: esprime il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di modalità di raggiungimento degli obiettivi. È l'insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti messi in atto dal personale (dirigente o tecnico amministrativo) che presta servizio presso l'Agenzia. Si riferisce al coinvolgimento delle singole persone, relativamente alle attività cui sono preposte, attraverso la definizione di obiettivi individuali (per il personale con incarichi di responsabilità) e di comportamenti organizzativi predefiniti.

Performance Organizzativa: in generale esprime i risultati che la Struttura deve perseguire nel suo complesso e al raggiungimento dei quali tutti sono chiamati a contribuire. È definita come la capacità delle singole Strutture di rispondere in maniera efficiente ed efficace alla domanda di servizi da parte degli utenti interni ed esterni.

Piano delle Performance: è la declinazione "operativa" degli obiettivi strategici per le diverse Strutture dell'Agenzia. Il Piano della Performance è approvato annualmente dal Direttore Generale.

Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (PTPC): è il documento rivolto al costante sviluppo, aggiornamento ed implementazione delle strategie e delle misure volte alla prevenzione e repressione dei fenomeni corruttivi e dell'illegalità nella pubblica amministrazione, Recepisce quanto previsto dalla legge n. 190 del 6 novembre 2012 "Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" e le indicazioni del Piano Nazionale Anticorruzione (PNA) emanato da A.N.AC (Autorità Nazionale Anticorruzione).

Relazione sulla Performance: è il documento di rendicontazione degli obiettivi strategici e degli obiettivi. È approvata dal Direttore Generale e certificata dall'OIV. L'adozione della relazione è condizione necessaria per l'erogazione dei premi di risultato.

Stakeholder: si tratta di tutti gli attori portatori di un diritto o un interesse rilevante interni o esterni all'Agenzia: Regione Marche, Enti locali della Regione Marche, enti o istituzioni locali, nazionali, Sistema Nazionale per la Protezione Ambientale (SNPA), cittadini, aziende del territorio regionale, comunità scientifica, università, scuole, ecc.

Target: è il risultato atteso legato ad obiettivi operativi o strategici, ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. È un valore che può essere espresso in termini sia quantitativi che qualitativi e può riferirsi ad uno specifico intervallo temporale.