

# RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITÀ DEI CONTROLLI INTERNI E ATTESTAZIONE DEGLI OBBLIGHI RELATIVI ALLA TRASPARENZA E ALL'INTEGRITÀ

**Periodo di riferimento: gennaio 2013 – dicembre 2013**

Relazione annuale ex art. 14, comma 4, lett. a), decreto legislativo n. 150/2009

Organismo Indipendente monocratico di Valutazione: Dott.ssa Elisabetta Danielli

## Sommario

1	PRESENTAZIONE .....	2
2	FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE .....	3
2.1	Performance organizzativa.....	3
2.1.1	Definizione di obiettivi, indicatori e target .....	3
2.1.2	Misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa.....	7
2.1.3	Metodologia per la misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa	8
2.2	Performance individuale .....	10
2.2.1	Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target .....	10
2.2.2	Misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale .....	11
2.2.3	Metodologia per la misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale..	11
2.3	Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti) .....	13
2.4	Infrastruttura informatica di supporto .....	13
2.5	Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione, benessere organizzativo e pari opportunità.....	14
3	INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNI .....	15
3.1	Integrazione con il ciclo di bilancio .....	15
3.2	Integrazione con gli altri sistemi di controllo .....	15
4	IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE.....	16
5	DEFINIZIONE E GESTIONE DI <i>STANDARD</i> DI QUALITÀ.....	17
6	COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER .....	18
7	DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV.....	19
8	PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE .....	20
9	ALLEGATI .....	21

---

## 1 PRESENTAZIONE

ISTITUZIONE OIV  
DELIBERAZIONE N.  
150/2013

Con Deliberazione n.150 del 12/08/2013 l'Agenzia regionale per la Protezione dell'Ambiente del Friuli Venezia Giulia (di seguito "ARPA FVG") ha costituito il proprio Organismo Indipendente di Valutazione (di seguito "OIV") in forma monocratica, affidando tale incarico alla Dott.ssa Elisabetta Danielli<sup>1</sup> per un periodo di tre anni, acquisito il parere favorevole da parte dell'allora denominata "*Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni pubbliche*" o "CIVIT", ora "*Autorità Nazionale Anticorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle amministrazioni pubbliche*" o "ANAC" (Delibera 37/2013 d.d. 6 giugno 2013). La scelta di un organismo monocratico si commisura alle dimensioni dell'ARPA e alle logiche della *spending review*.

PARERE CIVIT/ANAC

Nelle more dell'emanazione delle linee guida regionali in merito alle attività degli organismi indipendenti di valutazione (art. 6, comma 9, LR 16/2010), l'OIV si è attenuto a quanto disciplinato dalla LR stessa, e pertanto si è rapportato al Direttore Generale dell'ente per quanto riguarda l'esercizio delle proprie funzioni e compiti previsti dalla legge.

CRITERI DI STESURA

L'OIV è subentrato, assorbendone le relative funzioni, al precedente Nucleo di Valutazione esterno e ha formalmente iniziato la propria attività in data 12 agosto 2013.

La presente relazione è redatta dall'OIV conformemente all'art.6 della LR 16/2010 e all'art.14, comma 4, lett. a), del D.Lgs. n.150/2009, che individuano, tra i compiti propri di tale funzione, il monitoraggio del funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza, dell'integrità e dei controlli interni, prevedendo l'elaborazione di una relazione annuale sullo stato dello stesso. Per la stesura della stessa l'OIV ha fatto riferimento alle linee guida emanate dalla CIVIT (ora ANAC) (delibere 4/2012, 5/2012, 23/2013), tenendo comunque in debita considerazione il carattere di gradualità in merito all'introduzione dei nuovi sistemi di misurazione e valutazione, come sancito dal comma 1 dell'art. 6 della suddetta LR 16/2010.

CICLO DELLE PERFORMANCE  
INTERVALLO TEMPORALE

Scopo principale della relazione annuale è pertanto quello di sintetizzare l'esito delle attività di verifica dell'OIV rispetto alle diverse fasi che costituiscono il ciclo delle performance, con particolare attenzione agli scostamenti rilevati a consuntivo rispetto agli obiettivi programmati e alle risorse disponibili.

La relazione riguarda il ciclo completo delle performance dell'anno 2013, iniziato nel 2012 e terminato nel marzo 2014. Tale ciclo nasce con la supervisione del Nucleo di Valutazione e prosegue con quella dell'OIV attualmente in carica; l'OIV ha quindi assistito in prima persona alla seconda parte del percorso, a partire dagli esiti del monitoraggio della performance organizzativa sino alla sua chiusura. L'analisi del ciclo 2013 ha consentito l'introduzione di ulteriori miglioramenti nel ciclo successivo (2014).

Sono stati oggetto di analisi tutti gli aspetti costitutivi del processo, dall'individuazione delle modalità di misurazione e valutazione, alla definizione degli obiettivi organizzativi e individuali, alla loro declinazione, all'individuazione degli indicatori e degli standard di riferimento, al raccordo con la programmazione finanziaria e di bilancio e alla relativa negoziazione del budget, alle fasi di monitoraggio, alla stesura del Piano annuale e triennale, alle modalità di adempimento al Programma per la Trasparenza e Integrità, alla gestione del sistema premiante sulla base degli esiti delle valutazioni, ai percorsi formativi, all'individuazione delle criticità e alla relativa volontà di miglioramento, al coinvolgimento dei portatori di interesse.

La presente relazione descrive altresì lo stato di attuazione degli adempimenti previsti in materia di prevenzione e repressione della corruzione e delle illegalità nelle pubbliche amministrazioni, così come prescritto dal D.lgs. 190/2012, in materia di obblighi di pubblicazione (obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni) così come prescritto dal D.lgs. 33/2013 e, infine in materia di benessere organizzativo e di codice di comportamento delle PA.

---

<sup>1</sup> Il curriculum vitae della Dott.ssa Danielli è pubblicato sul sito istituzionale dell'ARPA FVG nell'area "Amministrazione trasparente", nella sezione "Personale", alla voce "OIV". La Dott.ssa Elisabetta Danielli è stata autorizzata a svolgere l'attività extra istituzionale in primo luogo dall'ASS n. 2 Isontina con lettera Prot. N. 26131 dd 25/07/2013 e in seguito dall'IRCCS Burlo Garofolo con lettera Prot. N. 7875 dd 20/09/2013.

---

## 2 FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

### 2.1 Performance organizzativa

#### 2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target

In accordo con quanto stabilito dalle LR n. 16/2010<sup>2</sup>, e n. 6/1998<sup>3</sup>, nonché dal patto di stabilità in tema di finanza pubblica e dal proprio mandato istituzionale, l'ARPA FVG ha sviluppato il proprio ciclo delle performance inviando una prima proposta di programma per l'anno e il triennio a venire alla Direzione Regionale dell'Ambiente (nel caso specifico, con nota prot. n. 7554 d.d. 27.07.2012), ai fini della successiva approvazione da parte del Comitato di Indirizzo e Verifica (riunione del CIV in data 27.11.2012).

PROPOSTA  
DI PROGRAMMAZIONE

A tale prima fase è seguita l'adozione del programma annuale (2013) e pluriennale (2013 - 2015) da parte dell'ente, effettuata attraverso deliberazione del Direttore generale (nella fattispecie, deliberazione n. 252 del 31.12.2012) e la contestuale emissione, da parte della Regione FVG, della delibera di Giunta relativa alle Linee di indirizzo per la programmazione triennale dell'Agenzia (DGR n. 49 d.d. 16.01.2013 avente ad oggetto: "*L.R. 6/98 art. 11 – Linee di indirizzo per la programmazione 2013-2015 dell'Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente del Friuli Venezia Giulia*").

ADOZIONE  
PROGRAMMA ANNUALE E  
TRIENNALE  
DEL. N. 252/2012

Tale prima fase, definita di "*programmazione strategica*", si è conclusa con l'adozione, anch'essa attraverso deliberazione del Direttore Generale dell'ARPA, del bilancio preventivo annuale e triennale (deliberazione del Direttore generale n. 5 d.d. 21.01.2013<sup>4</sup>). Gli atti di programmazione sono stati trasmessi alla Direzione centrale ambientale per il controllo preventivo della Giunta regionale (nota d.d. 22.02.2013, prot. 617), così come il parere del Collegio dei Revisori (nota 08.02.2013, prot. 1331).

PROGRAMMAZIONE  
STRATEGICA

ADOZIONE  
BILANCI PREVENTIVI  
DEL. N. 5/2013

Si nota, in continuità con il 2011 e il 2012, l'impegno dell'ente ad allineare la propria pianificazione a quella degli enti di controllo e verifica e a migliorarne l'impostazione generale.

Sono pertanto stati elaborati singolarmente i seguenti documenti:

- Programma annuale 2013 e triennale 2013-2015
- Bilancio previsionale annuale 2013 e triennale 2013-2015

DOCUMENTI  
DI PROGRAMMAZIONE

I Programmi ed i bilanci annuali e triennali 2013 -2015, in linea con quanto previsto dalla LR n. 6/1998, hanno considerato obiettivi raccordati alla programmazione (programma annuale e triennale 2012-2014, di cui alla deliberazione n. 279 dd. 29.12.2011) e ai bilanci precedenti (bilancio previsionale 2012 e triennale 2012-2014 di cui alla deliberazione n.35 dd. 7.2.2012).

Coerentemente al percorso iniziato nel 2010, l'Agenzia, ha perseverato nello sforzo di collegare l'andamento gestionale agli obiettivi prefissati, impegnandosi a condividerne la logica con le strutture aziendali, anche attraverso gli incontri istituzionali con il Collegio di Direzione, al fine di concorrere al processo di miglioramento continuo.

---

<sup>2</sup> ovvero che gli enti del Servizio sanitario regionale e assimilati devono adottare "progressivamente un sistema di valutazione che individui le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e di valutazione della prestazione, le modalità di raccordo e di integrazione con i sistemi di controllo esistenti e con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio", prevedendo la verifica del sistema da parte dell'Organismo Indipendente di Valutazione della prestazione (OIV).

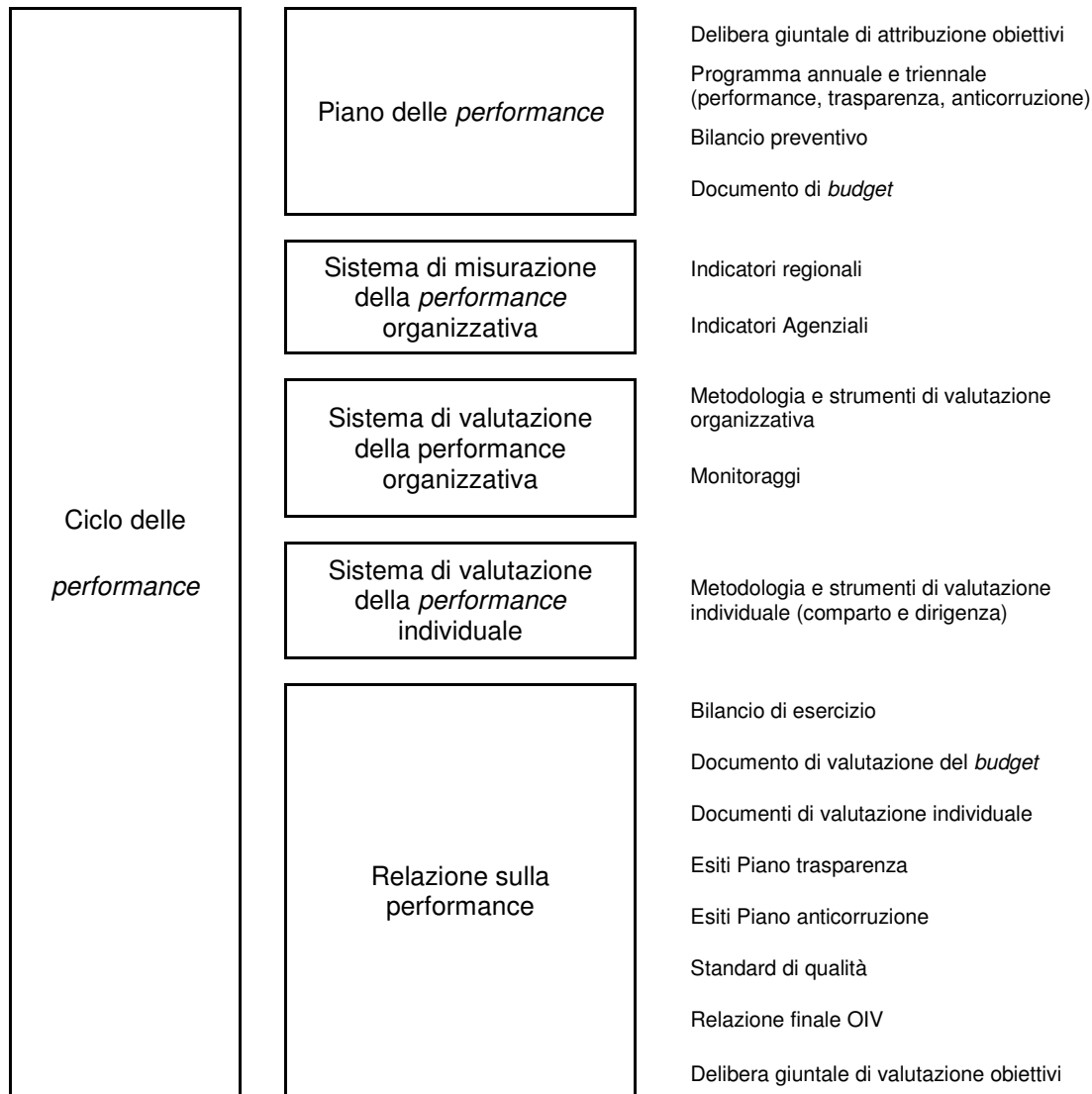
<sup>3</sup> Legge regionale di istituzione dell'ARPA FVG.

<sup>4</sup> Deliberazione effettuata entro i termini della proroga al 31/01/2013, concessa all'ARPA dalla Regione FVG ai sensi dell'art.11, comma 5, della LR 6/1998 (nota 04/01/2013 prot. N. 250 a cura della Direzione Centrale ambiente, energia e politiche per la montagna).

*Schematizzazione del ciclo completo delle performance dell'ARPA FVG*

**DOCUMENTI CICLO PERFORMANCE**

SCHEMA  
 CICLO DELLE PERFORMANCE  
 ARPA FVG



FASE OPERATIVA  
 NEGOZIAZIONE

La presentazione dei programmi e dei bilanci preventivi ai dirigenti di S.O.C. nel corso dei Collegi di Direzione (sedute del 25 gennaio e del 15 febbraio), ha preannunciato, nella logica della massima condivisione, l'apertura della fase "*operativa*" dell'ente. Tale fase, avvalendosi del "*processo di negoziazione*" tra il Direttore generale e i responsabili dei "*centri di attività*" dei rispettivi budget, ha portato all'emanazione del "*documento di budget*", ovvero del documento nel quale ogni obiettivo aziendale ("*linea-obiettivo*") è stato declinato in obiettivi specifici ("*sotto-obiettivi*"), assegnati ad ogni singola struttura.

L'ARPA ha individuato, sulla base del Regolamento dell'Organizzazione (adottato con Deliberazione del Direttore Generale n. 112 dd. 25.5.2010, approvato dalla Giunta Regionale con delibera n. 1396 dd. 21.7.2010 e riadottato con deliberazione del Direttore generale n. 175 dd. 10.8.2010) e delle s.m.i., i seguenti *centri di attività* all'interno dei singoli dipartimenti:

I CENTRI DI ATTIVITÀ

**DIREZIONE GENERALE**

1. Direttore Generale:
  - S.O.S. Sviluppo e Innovazione Tecnologica e Funzionale
  - S.O.S. Prevenzione e Protezione e Gestione ambientale dell'Agenzia

**DIPARTIMENTO TECNICO - SCIENTIFICO:**

2. S.O.C. Settore Tecnico-Scientifico
3. S.O.C. Dipartimento provinciale di Udine
4. S.O.C. Dipartimento provinciale di Trieste
5. S.O.C. Dipartimento provinciale di Gorizia
6. S.O.C. Dipartimento provinciale di Pordenone
7. S.O.C. Laboratorio Unico Regionale
8. S.O.C. Osservatorio Meteorologico Regionale-OSMER

DIPARTIMENTO AMMINISTRATIVO:

9. S.O.C. Gestione Risorse Economiche
10. S.O.C. Gestione risorse umane
11. S.O.C. Affari Generali e Legali

Al fine di garantire la correlazione tra programmazione e risorse disponibili, sono stati altresì individuati i "centri di risorsa" per la coerente gestione dei fattori produttivi<sup>5</sup> necessari per il raggiungimento degli obiettivi assegnati ai centri di attività. Essi sono:

CENTRI DI RISORSA

- S.O.C. Gestione Risorse Economiche;
- S.O.C. Gestione risorse umane;
- S.O.C. Affari Generali e Legali;
- S.O.S. Sviluppo e Innovazione Tecnologica e Funzionale

Contemporanea allo svolgimento della "fase attiva" di negoziazione (periodo tra il 5 e l'11 marzo 2013), è stata la sottoposizione dei documenti di programmazione annuale e triennale alla Direzione centrale salute, integrazione socio-sanitaria e politiche sociali, e alla Direzione centrale risorse rurali, agroalimentari e forestali, le quali, con nota prot. 5651 d.d. 13/03/2013 la prima e nota prot. 19100 d.d. 15/03/2013 la seconda, hanno espresso entrambe parere positivo rispetto alla coerenza dei documenti succitati con gli indirizzi regionali e con la missione istituzionale dell'ente rispetto ai bisogni della collettività. Tali pareri sono stati infine ratificati nella Relazione istruttoria sul programma annuale e triennale e sui relativi bilanci economici preventivi dalla Direzione centrale Ambiente ed Energia, con nota prot. N. 12595 d.d. 9 aprile 2013.

PARERI DELLE DIREZIONI  
CENTRALI REGIONALI

Nello sforzo di integrare la fase di programmazione della performance organizzativa con quanto richiesto dalla normativa in tema di prevenzione della corruzione (Legge n. 190/2012), è stato contestualmente nominato un responsabile aziendale della prevenzione della corruzione (deliberazione Direttore generale n. 64/2013) ed è stato adottato il relativo piano annuale e triennale (deliberazione Direttore generale n. 65/2013 d.d. 29/03/2013). Nel piano annuale 2013, sono stati individuati, quali obiettivi iniziali, la sensibilizzazione del personale dell'ente rispetto ai temi della corruzione, attraverso l'istituzione di una rete, l'avvio di un percorso di informazione e formazione e, infine, di mappatura dei procedimenti a rischio e dei rispettivi responsabili.

NOMINA RESPONSABILE  
AZIENDALE PREVENZIONE  
DELLA CORRUZIONE E  
ADOZIONE DEI PIANI  
ANNUALE E TRIENNALE

Non è invece stato possibile allineare temporalmente la fase di programmazione con il programma annuale e triennale per la trasparenza e l'integrità, poiché la nomina del responsabile aziendale rispetto a tale tema è avvenuta in luglio (deliberazione 153/2013 d.d. 25/07/2013, con la quale è stato deliberato contestualmente anche il relativo programma annuale e triennale).

PROGRAMMA ANNUALE E  
TRIENNALE PER LA  
TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ

La fase della "programmazione strategica" per il 2013 si è definitivamente conclusa con l'approvazione da parte della Direzione centrale Ambiente ed Energia della Regione FVG del programma annuale e triennale dell'Agenzia con le dovute integrazioni<sup>6</sup>, e dei relativi bilanci di previsione, avvenuta attraverso la DGR n. 671/2013 d.d. 11/04/2013.

APPROVAZIONE  
DELLA PROGRAMMAZIONE  
DGR N.671/2013

La stessa delibera ha sancito lo stanziamento all'Agenzia, per il 2013, di una quota di contribuzione corrente pari a 21.400.000,00 euro da destinare alle spese di funzionamento. (l'intero finanziamento, ancorché derivante dalle diverse voci di bilancio regionale, è destinato alle spese di funzionamento)

FINANZIAMENTO REGIONALE

A queste risorse si sono aggiunti 2.450.000,00 euro destinati alla riqualificazione delle aree del SIN (sito inquinato di interesse nazionale) di Trieste, finanziati attraverso un'opportuna convenzione (di cui alla DGR n. 672/2013).

<sup>5</sup> le risorse umane, compreso l'ammontare delle ore straordinarie, le dotazioni strumentali, la quota di budget relativa alla formazione di competenza di ciascuna struttura, unitamente ai beni e servizi necessari per lo svolgimento delle attività

<sup>6</sup> Le integrazioni sono tese al miglioramento dell'appropriatezza degli indicatori e alla loro misurabilità.



Come già accennato, la progettualità dell'ente è stata declinata in obiettivi di struttura, "negoziati" attraverso incontri *ad hoc* con i responsabili di struttura, che hanno a loro volta espresso le proprie esigenze per garantire il raggiungimento dei risultati attesi.

DELIBERAZIONE N. 62/2013  
ADOZIONE  
PROCESSO DI BUDGET

Il prodotto della fase di negoziazione si è concretizzato nel cosiddetto "documento di budget", deliberato il 28/03/2013 (deliberazione n. 62/2013). Il documento di budget rappresenta il reale strumento operativo a cui le strutture hanno fatto riferimento per la programmazione delle attività e su cui sono state chiamate a rispondere nei mesi a seguire rispetto al grado di raggiungimento dei target, nel corso dei monitoraggi.

IL DOCUMENTO  
DI BUDGET

LA SCHEDE DI BUDGET

Il documento di budget è stato pensato come la raccolta di "schede di budget", organizzate in sezioni, ciascuna corrispondente ad una specifica area o struttura. Ogni scheda di budget è stata strutturata in modo da identificare OBIETTIVI, AZIONI per il loro raggiungimento e relativi TEMPI di realizzazione, INDICATORI misurabili, grado di RESPONSABILITÀ, spazio per il MONITORAGGIO sullo stato dell'arte, eventuale concorso al PREMIO di produttività<sup>7</sup> (nel qual caso l'obiettivo è stata contrassegnato da una lettera "P"). Ogni obiettivo è ricordato con la rispettiva linea progettuale del processo di budget (a sua volta riconducibile alla programmazione regionale), la quale rappresenta l'anello di congiunzione tra pianificazione aziendale e obiettivi di struttura. A ciascun responsabile di struttura è demandato il compito di distribuire le attività programmate ai singoli dipendenti della dirigenza o del comparto. Il documento è stato corredato di un'appendice matriciale rispetto alle responsabilità, a garanzia di un esaustivo quadro di insieme.

AREE DI INTERESSE DEGLI  
OBIETTIVI DI BUDGET

Gli obiettivi assegnati alle singole strutture/direzioni si riferiscono ed integrano le seguenti aree tematiche:

- I. **AREE DI INTERESSE GENERALE**, tese alla istituzionalizzazione dell'operato aziendale e alla sua armonizzazione con le azioni di programmazione della Direzione centrale dell'ambiente, energia e politiche per la montagna;
- II. **QUATTRO LINEE PRIORITARIE PER LA GOVERNANCE AMBIENTALE**, legate ai bisogni della collettività, di cui alle linee di indirizzo regionali, ovvero:
  1. Tutela degli ecosistemi;
  2. Ambiente e salute;
  3. Uso sostenibile delle risorse naturali e gestione dei rifiuti;
  4. Obiettivi trasversali del sistema integrato di protezione ambientale;
- III. **AREE STRATEGICHE PER L'ENTE**, tese alla riorganizzazione degli snodi aziendali, nell'ottica di una maggiore interconnessione tra le diverse articolazioni (rivisitazione dei processi, razionalizzazione di costi e flussi di lavoro) e del miglioramento degli standard di servizio (istituzione e messa a regime di un sistema di gestione della qualità ai sensi delle norme UNI EN ISO 9001);
- IV. Aree denominate **PROGETTI OBIETTIVO**, ovvero temi specifici attuati al fine di migliorare le modalità di azione dell'ente attraverso l'integrazione tra le competenze:
  - a. Attuazione dell'accordo di programma per il SIN di Trieste (con finanziamento aggiuntivo e scadenziario);
  - b. Sviluppo del sistema informativo dell'ARPA (basi dati<sup>8</sup>, interfacce gestionali<sup>9</sup>, con particolare attenzione ai dati relativi all'amianto, alle emissioni in atmosfera, alle procedure VIA<sup>10</sup> e agli scarichi), al fine di collaborare con la Regione, attraverso Insiel S.p.A., alla creazione del Sistema informativo territoriale ambientale regionale (SITAR);

<sup>7</sup> Il premio di produttività rappresenta l'85% del premio individuale del singolo dipendente.

<sup>8</sup> SIQUI (sistema informativo relativo ai siti regionali contaminati), SINTAI (sistema informativo nazionale relativo agli scarichi), SIRR (sistema informativo regionale sui rifiuti), INEMAR (inventario regionale per le emissioni in atmosfera).

<sup>9</sup> LIMS: sistema gestionale dei laboratori regionali.

<sup>10</sup> VIA: Valutazione Impatto Ambientale.

- c. Riqualficazione della rete della qualità dell'aria, in allineamento con la normativa vigente (D.Lgs. n. 155/2010) e con le esigenze di informazione degli organi istituzionale e dei portatori di interessi.

In sintesi, l'analisi della fase progettuale dell'Arpa per l'anno 2013 evidenzia il rispetto dei requisiti richiesti dalla Delibera CIVIT n. 4/201211 e dal patto di stabilità in tema di finanza pubblica, poiché garantisce:

PROGETTUALITÀ:  
CRITERI IN SINTESI

1. la conformità della normativa vigente;
2. il raccordo con i risultati delle programmazioni precedenti;
3. l'impegno a stabilire obiettivi sulla base della loro rilevanza strategica in funzione della programmazione in tema di *governance* ambientale (di cui alla DGR n. 49/2013 e, successivamente della DGR n. 671/2013) e dei target di "*efficientamento*" (imposti dalla Regione FVG);
4. l'indicazione delle tempistiche degli *outcome* e dei momenti della loro misurazione;
5. l'identificazione di risultati attesi (*outcome*) conseguibili, attraverso una chiara declinazione operativa, e rapportabili ad indicatori specifici;
6. la misurabilità dei risultati;
7. l'impegno a conseguire l'equilibrio<sup>12</sup> di bilancio (costi di struttura), pur assorbendo una riduzione del 4,6% della quota del finanziamento regionale;
8. l'impegno a revisionare la dotazione organica con vincolo alle assunzioni<sup>13</sup>, entro i termini stabiliti dalla DGR n. 670/2013, d.d. 11/04/2013;
9. l'impegno ad applicare una politica gestionale tesa alla valorizzazione del patrimonio immobiliare attraverso gli interventi manutentivi ritenuti improcrastinabili e la messa in sicurezza delle sedi dipartimentali<sup>14</sup>;
10. la volontà di ridurre i fitti passivi ed abbattere l'obsolescenza delle attrezzature destinate alle misurazioni dei parametri di interesse del sito inquinato di interesse nazionale di Trieste (SIN);
11. la volontà di incrementare la qualità delle prestazioni, in generale, attraverso la politica di assicurazione della qualità, e, in particolare, attraverso l'impostazione della manutenzione evolutiva della rete di monitoraggio della qualità dell'aria.

### 2.1.2 Misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

Le strutture sono state chiamate a fornire, con frequenza prestabilita e attraverso il responsabile, un dettagliato stato dell'arte del grado di raggiungimento dei risultati rispetto agli obiettivi assegnati con la scheda di budget.

FREQUENZA DEI  
MONITORAGGI

Di norma l'impostazione del ciclo della performance organizzativa dell'ente prevede un MONITORAGGIO INTERMEDIO (stato dell'arte al 30 giugno) ed uno FINALE (stato dell'arte al 31 dicembre). Al monitoraggio intermedio può aggiungersene uno suppletivo (in genere riferito al 30 settembre) con lo scopo di consentire un ri-orientamento delle attività programmate nel caso in cui si verificano eventi imprevisti, o si concretizzino fattori interferenti, che incidano sul raggiungimento dei risultati, anche rispetto alle risorse economico-finanziarie disponibili (sforamento di bilancio).

IL MONITORAGGIO  
INTERMEDIO DEL 2013

Nel 2013, è stato effettuato un unico monitoraggio intermedio riferito al grado di raggiungimento degli obiettivi al 30 giugno. Non si sono avute rettifiche delle risorse economiche assegnate.

11 Delibera CIVIT n. 4/2012 "Linee guida relative alla redazione della Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni e sull'Attestazione degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità (art. 14, comma 4, lettera a e lettera g del D.Lgs. n. 150/2009)."

12 L'equilibrio di bilancio ha costituito l'indicatore per il rispetto del patto di stabilità interno per il 2013.

13 Tranne le categorie protette e le risorse umane legate ai progetti e programmi comunitari finanziati da fondi a destinazione vincolata.

14 Grazie al dirottamento dei finanziamenti inizialmente pensati per la progettazione e realizzazione del Laboratorio Unico Regionale ("LUR").

Le strutture hanno trasmesso via mail alla Direzione strategica le proprie schede di budget entro il 20 luglio, dopo aver opportunamente compilato la colonna dedicata alla sintesi dello stato dell'arte al 30 giugno rispetto alla performance organizzativa. Tutte le strutture sono state solerti nell'invio dei dati. Per la compilazione si è tenuto conto degli obiettivi assegnati, dei risultati attesi, delle azioni pianificate e degli indicatori misurabili, nonché delle integrazioni e delle modifiche richieste dalla Giunta regionale con DGR n. 671/2013. Contestualmente, infatti, per affrontare coerentemente le criticità dello stato di attuazione della progettualità emerse dal monitoraggio intermedio, e per poter informare le strutture in merito alle suddette integrazioni regionali, il Collegio di Direzione si è riunito in data 7 giugno e 23 luglio 2013.

I dati trasmessi alla Direzione strategica sono stati analizzati sulla base della verifica di congruenza tra quanto dichiarato in sintesi dai responsabili di struttura (compresa la percentuale di raggiungimento) e le evidenze documentali fornite. Le eventuali incongruenze sono state discusse con i responsabili. L'OIV non ha verificato lo stato di attuazione al 30 giugno in quanto non era ancora stato nominato (nomina attraverso deliberazione del Direttore Generale n. 158 d.d. 12/08/2013).

Per dare opportuna visibilità agli esiti dell'analisi del monitoraggio intermedio e per recepire infine le integrazioni volute dalla Giunta regionale, sono stati utilizzati, direttamente sulle schede di budget, accorgimenti grafici (diversi caratteri e/o testo barrato), per evidenziare le modifiche effettuate in relazione alle azioni e/o alle loro relative scadenze.

DELIBERAZIONE  
N.149/2013  
STATO DI ATTUAZIONE AL  
30.06.2013 DELLA  
PROGETTUALITÀ

La sintesi definitiva del monitoraggio al 30 giugno è stata deliberata (deliberazione del Direttore Generale n. 149 d.d. 25/07/2013), pubblicata sulla rete interna aziendale e sul sito web istituzionale, indi trasmessa alla Direzione Centrale Ambiente (nota prot. 7550 d.d. 1.8.2013).

INVIO MONITORAGGIO  
INTERMEDIO ALLA REGIONE  
FVG

Il monitoraggio finale del 2013 è stato effettuato con pari modalità al fine di valutare le percentuali di raggiungimento degli obiettivi della performance organizzativa al 31/12, sulla base delle quali saranno infine assegnati i premi di produttività, dopo attenta valutazione da parte dell'ente e dell'OIV, e ratifica da parte degli organi preposti regionali.

IL MONITORAGGIO FINALE  
AL 31/12/2013

La scadenza per l'invio dei dati da parte delle strutture è stata fissata al 15 febbraio (nota Prot. N. 0001210-P, d.d. 14/01/2014); anche in tal caso non si sono verificati particolari ritardi nel processo di raccolta dei dati.

La Direzione strategica ha analizzato dettagliatamente i dati di monitoraggio al 31/12/2013 e ha consegnato all'OIV, con lettera Prot. N° 0012258-P d.d. 09/04/2014, le schede di budget definitive da sottoporre alla propria valutazione. Il giudizio delle stesse è espresso nel paragrafo 2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa.

### **2.1.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa**

La metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa dell'ARPA FVG si è basata principalmente sullo strumento operativo "*scheda di budget*", in quanto raccordo essenziale tra pianificazione regionale e strutture dell'ente, ed evidenze a supporto di quanto in essa dichiarato.

Come già accennato, tale scheda, nella sua impostazione metodologica, si adatta ad affrontare schematicamente le fasi costitutive di un processo di budget, in quanto corredata di "oggetto", "codice", "obiettivo target", "azioni per la sua attuazione", "indicatori" e "stato di attuazione in data ... (monitoraggio)".

L'OIV ritiene che la scheda sia perfetibile (si veda i suggerimenti al capitolo 8 PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE), ma che nella sua essenzialità abbia svolto efficacemente il proprio ruolo di "strumento" di pianificazione aziendale.



Ricordiamo che l'uso consolidato della scheda di budget è determinante per la costruzione di una "cultura" sulla progettualità. In tale ottica, è fondamentale che i diversi attori del processo si misurino con modalità armonizzate e criteri univoci.

Preme sottolineare che, a rafforzare la cultura della progettualità stia contribuendo molto la Direzione strategica, che credendo nel metodo, ne sta spingendo la totale adozione, rilevandone il carattere di sostanziale opportunità per il miglioramento dei servizi offerti dall'ente. L'interessamento della leadership si evince anche dalle recenti scelte operate in tema di qualità, che mirano alla certificazione<sup>15</sup> dei processi, soprattutto nell'area tecnica, il tutto in una logica di *total quality management*.

L'IMPEGNO DELLA  
LEADERSHIP

Rispetto all'IMPOSTAZIONE della scheda di budget, l'OIV ritiene che essa possa essere migliorata sia da un punto di vista grafico che sostanziale (si veda i suggerimenti di miglioramento al capitolo 8 PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE), al fine di renderla più comprensibile e fruibile rispetto alle computazioni successive.

PARERE DELL'OIV  
SULL'IMPOSTAZIONE  
DELLA SCHEDA DI BUDGET

Rispetto altresì al MERITO delle schede, ovvero rispetto alle modalità di compilazione delle stesse, l'OIV rileva alcune situazioni suscettibili di miglioramento, nelle quali:

PARERE DELL'OIV  
SUL MERITO DELLA  
SCHEDA DI BUDGET

- le azioni e gli indicatori sono invertiti;
- lo stato di attuazione non risponde all'indicatore identificato;
- non è riportata la percentuale di raggiungimento in autovalutazione;
- mancano dati o i riferimenti temporali necessari per la corretta attribuzione di detta percentuale;
- gli indicatori risultano generici e poco misurabili;
- si rimanda ad indicatori definiti in progetti allegati alle schede di budget, perdendo l'immediatezza del quadro di insieme.

Rispetto alla FREQUENZA DEI MONITORAGGI, l'OIV si esprime positivamente, ritenendoli esaustivi al fine di seguire il processo di budget con ragionevole dettaglio. La possibilità di ricorrere a monitoraggi intermedi aggiuntivi garantisce un adeguato margine alla necessità di eventuali azioni correttive.

PARERE DELL'OIV  
SULLA FREQUENZA  
DEI MONITORAGGI

Per quanto concerne il coinvolgimento degli *stakeholders* interni ed esterni si veda quanto riportato nel capitolo 6 COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER.

Rispetto alla METODOLOGIA DI VALUTAZIONE l'ente, attraverso un *team* scelto dalla Direzione Strategica<sup>16</sup>, ha operato valutando la pertinenza, tempestività ed esaustività delle evidenze a supporto dei risultati attesi, delle azioni ed degli indicatori, sentiti i responsabili nei casi di ambiguità, al fine di attribuire, confermare o modificare la percentuale di raggiungimento rispetto ai target. La totalità dei risultati, e il loro grado di raggiungimento, ha concorso alla definizione della progettualità del ciclo successivo (*budget 2014*).

LE MODALITÀ  
DI VALUTAZIONE  
DEI RISULTATI

Come già introdotto, solo alcuni, tra i tanti obiettivi assegnati alle strutture, hanno concorso al sistema di incentivazione (i cosiddetti OBIETTIVI "P"), così come negoziato in fase progettuale (si veda, a tal proposito, il capitolo 2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* individuale). Si è ritenuto che tali obiettivi "P" fossero collegabili al miglioramento della qualità dei servizi dell'ente e che il loro raggiungimento potesse risultare utile al fine del consolidamento delle buone prassi e dei risultati ottenuti in termini di volume di prestazioni. Questa logica di "*efficientamento*" spiega come mai, a volte, risultino incentivati obiettivi ritenuti sovrapponibili ad attività istituzionali.

OBIETTIVI INCENTIVANTI

A valutazione ultimata, il materiale è stato consegnato all'OIV, che ha espresso il proprio parere rispetto al merito delle evidenze e al grado di raggiungimento degli obiettivi di progettualità, non senza richiedere opportuni approfondimenti.

<sup>15</sup> L'ente è impegnato in un percorso di certificazione ai sensi delle norme della serie ISO 9001, e sta pensando di intraprendere anche quello relativo alle norme della serie 14001.

<sup>16</sup> Nel 2013 tale *team* era costituito dal Responsabile della prevenzione della corruzione e dal Direttore del Settore Tecnico.

All'atto della stesura del presente documento, è da ritenersi conclusa la fase di assegnazione puntuale delle percentuali di raggiungimento per singolo sotto-obiettivo.

A questa fase farà seguito quella in cui tali dati saranno aggregati per linea-obiettivo, ai fini di operare un'opportuna analisi dei *trends* e di attribuire le quote incentivanti. I risultati di tale rielaborazione saranno condivisi in occasione del Collegio di Direzione previsto per metà maggio. I responsabili, a cascata, ne daranno comunicazione ai propri dipendenti. Contestualmente, gli esiti della valutazione saranno approvati formalmente dal Direttore Generale dell'ente attraverso specifica deliberazione, e pubblicati sia sulla bacheca interna che sul sito istituzionale.

È a questo punto che l'OIV si trova a relazionare in merito alla totalità dell'impianto del ciclo delle *performance* 2013 e a proporre i miglioramenti da assorbire nel ciclo successivo. A tal proposito, l'OIV rileva la grande attenzione della Direzione Strategica rispetto al tema del ciclo delle *performance* e la disponibilità a recepire i suggerimenti proposti.

## 2.2 Performance individuale

### 2.2.1 Definizione ed assegnazione degli obiettivi, indicatori e target

Il tema del collegamento tra la *PERFORMANCE ORGANIZZATIVA* e quella *INDIVIDUALE* è un punto critico del sistema, in quanto, attualmente e per il 2013, esso è svolto dalla scheda di budget, la quale, in realtà, ne rappresenta la declinazione "per STRUTTURA" piuttosto che per singolo individuo. Pertanto il contributo del singolo è funzionale all'attività della struttura in relazione a obiettivi comuni e concorre al raggiungimento di un risultato collettivo.

In questa impostazione, che consente comunque un buon controllo a cascata, è stato di fatto il responsabile di struttura a fungere da cardine nel processo di assegnazione degli obiettivi alla struttura e quindi al singolo dipendente, in quanto ne ha negoziato il merito, le modalità, e l'incentivazione in sede, appunto, di "*negoziazione*" con la Direzione strategica; ed è stato sempre egli stesso a comunicarne la declinazione ai propri collaboratori. Nel 2013, tale fase, come riportato al capitolo 2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target, si è concretizzata con gli incontri tenutisi dal 5 e l'11 marzo 2013.

È stato nuovamente il responsabile a fungere da tramite per relazionare sul grado di raggiungimento degli stessi obiettivi alla Direzione strategica, in sede di monitoraggio (al 30/06/2013 e al 31/12/2013), tenendo comunque conto dei contributi individuali, e ad informare gli stessi dipendenti sugli esiti finali del ciclo. Tutto ciò al fine di gestire la cosiddetta "PRODUTTIVITÀ COLLETTIVA".

È stato inoltre sempre lo stesso responsabile a dover valutare<sup>17</sup> i propri dipendenti (valutazione di prima istanza), attraverso gli strumenti disciplinati dai vigenti regolamenti aziendali in tema di valutazione individuale, allo scopo di esprimere un giudizio sulla loro capacità, il loro spirito di iniziativa, il loro senso di responsabilità, la loro competenza tecnica e relazionale, anche se resta da definire meglio la misurazione dell'impatto di queste stesse attitudini individuali sul raggiungimento degli obiettivi di struttura. Un tanto al fine di misurare la cosiddetta "PRODUTTIVITÀ INDIVIDUALE".

È stato ancora il responsabile di struttura a garantire alla Direzione il coordinamento dei singoli contributi alla "PRODUTTIVITÀ STRATEGICA", legata per lo più ad obiettivi volti al superamento di situazioni critiche o all'introduzione di innovazioni sostanziali.

È stato sempre il responsabile di struttura a garantire i flussi informativi.

<sup>17</sup> Si veda il successivo capitolo 2.2.2 Misurazione e valutazione della *performance* individuale per gli approfondimenti del caso.

## 2.2.2 Misurazione e valutazione della *performance* individuale

La valutazione della *performance* individuale avviene annualmente, a chiusura avvenuta del ciclo della *performance* organizzativa e del bilancio di esercizio, a cura del responsabile della struttura a cui è assegnato il valutato, sia esso appartenente alla dirigenza che al comparto.

Il miglioramento del sistema della *performance* individuale risulta tema critico e già affrontato dall'Agazia sin dalla progettualità 2012, nella quale era già stato richiesto alla s.o.c. Gestione risorse umane di formulare una proposta di regolamento, destinato sia alla valutazione del comparto che della dirigenza. Il regolamento in bozza fu di fatto presentato entro i termini (lettera Prot. N. 0012587-P d.d. 27/12/2012). La proposta di regolamento è stata completata dalla proposta di nuove schede di valutazione, distinte per comparto e dirigenza, entrambe oggetto di obiettivo<sup>18</sup> assegnato alla s.o.c. Gestione risorse umane nella progettualità 2013.

Nel corso dell'anno, i documenti in bozza sono stati sottoposti più volte all'attenzione dell'OIV, che ha fornito alcuni suggerimenti, attualmente recepiti (verbale OIV 08/12/2013). Tuttavia, essendo lo stesso regolamento l'atto attraverso cui è disciplinato l'intero processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale, su cui l'ente intende ulteriormente esprimersi, non si è ancora giunti alla sua approvazione definitiva e pertanto, nel 2013, è stato utilizzato l'impianto corrente. Va sottolineato che sul tema hanno titolo di essere informate anche le associazioni sindacali.

L'impianto attuale presenta alcune criticità sostanziali, di cui la Direzione Strategica ha preso atto da tempo, tanto che ha intenzione di avviare un percorso di formazione, condiviso tra tutti i dirigenti e titolari di posizione organizzativa, al fine di creare la cultura di base necessaria per introdurre i dovuti correttivi; tale obiettivo è stato inserito tra quelli assegnati alla struttura S.O.C. Gestione risorse umane per l'anno in corso (progettualità 2014), ma è considerato strategico per l'intero ente. Va rilevato che allo stato attuale l'Agazia sta procedendo all'individuazione del formatore, che gli oneri relativi al percorso ipotizzato figurano a bilancio e che l'OIV ritiene appropriata e necessaria tale scelta.

Tra le criticità rilevate dall'OIV rispetto alla metodologia di misurazione e valutazione attuale, vi è l'assenza di un chiaro collegamento tra gli obiettivi individuali e quelli organizzativi. La debolezza di tale collegamento, già notata nel discutere la scheda di budget, si osserva anche nella scheda utilizzata per le valutazioni annuali del personale del comparto e dei dirigenti titolari di incarico di alta professionalità<sup>19</sup>. La scheda, infatti valuta in modo generico la capacità tecnica, organizzativa e relazionale del dipendente appartenente alle categorie citate, senza correlarle in modo esplicito a specifici risultati. Ciò si ripropone anche sul meccanismo (disciplinato dai rispettivi C.C.N.L.) attraverso cui sono attribuiti gli incentivi, in quanto l'incentivo base<sup>20</sup>, legato alla produttività collettiva, è erogato indipendentemente dal risultato della valutazione individuale (cui è invece riferito l'incentivo integrativo, legato, appunto, alla produttività individuale).

## 2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* individuale

La metodologia utilizzata nel il 2013<sup>21</sup> per la misurazione e valutazione della *performance* individuale si è avvalsa di schede di valutazione costituite di tre settori (capacità tecnica, capacità organizzativa, capacità relazionale), ciascuno dei quali a sua volta suddiviso in 4

LA PROPOSTA DI  
REGOLAMENTO PER LA  
VALUTAZIONE DELLA  
*PERFORMANCE* INDIVIDUALE

IL PROGETTO PER LA  
VALUTAZIONE INDIVIDUALE

LE CRITICITÀ DEL  
SISTEMA ATTUALE

LA METODOLOGIA DELLA  
VALUTAZIONE DELLA  
*PERFORMANCE* INDIVIDUALE

<sup>18</sup> Obiettivo non incentivato e raggiunto al 100%.

<sup>19</sup> esclusi i dirigenti responsabili di struttura complessa, la cui valutazione è invece legata ai risultati di gestione.

<sup>20</sup> Si vedano i dettagli del sistema incentivante al capitolo 2.2.3 Metodologia per la misurazione e valutazione della *performance* individuale.

<sup>21</sup> Si noti che tale valutazione, effettuata tra maggio e luglio del 2013, si riferisce alle performance individuali espresse nel 2012. La valutazione di quelle relative al 2013 sarà effettuata nel 2014, contestualmente alla chiusura del corrispondente bilancio di esercizio

gradi di adesione allo standard richiesto, cosicché ciascun settore possa raggiungere un punteggio pari ad un *range* 0-3.

La logica abbracciata per la costruzione delle schede valuta lo scostamento, in positivo, dalle *“responsabilità, abilità e competenze di base previste per il profilo di appartenenza”*, e pertanto è correlata alla valorizzazione dell’impegno “extra” istituzionale del singolo valutato.

#### L'AUTOVALUTAZIONE

Le modalità di compilazione della scheda sono state condivise con il responsabile, che ha consegnato la scheda per consentire al valutando di autovalutarsi. Gli esiti dell’autovalutazione sono stati condivisi e gli eventuali scostamenti sono stati discussi. Le valutazioni sono state ritenute definitive ad accordo avvenuto. Nel 2013 tutti gli scostamenti rilevati sono stati discussi e portati a buon fine; nessun contenzioso risulta, quindi, agli atti.

L’OIV ritiene che la strutturazione a fasi (condivisione, autovalutazione, valutazione, discussione, output), previste dall’attuale processo di valutazione vadano conservate, in vista di una nuova impostazione del sistema; piuttosto ritiene che ci si debba concentrare sulla maggiore armonizzazione delle modalità di conduzione delle valutazioni.

Il lavoro di valutazione svolto, in prima istanza, dai responsabili è stato sempre supervisionato dalla Direzione Strategica. Poiché il processo è avvenuto prima che l’OIV sia stato formalmente incaricato, egli non ha potuto ratificarlo.

#### IL SISTEMA DI INCENTIVAZIONE

Per quanto riguarda il sistema di incentivazione, attraverso cui gli obiettivi incentivanti (“P”) sono remunerati sulla base della percentuale di raggiungimento, si richiamano i C.C.N.L. 07.04.1999 e 19.04.2004 per il comparto e i C.C.N.L. 05/12/1996 e 03/11/2005, legati gli uni, per il comparto, al “FONDO PER LA PRODUTTIVITÀ COLLETTIVA” e, gli altri per la dirigenza, al “FONDO PER LA RETRIBUZIONE DI RISULTATO”.

Tali fondi sono entrambi suddivisi in una quota denominata, appunto, “PRODUTTIVITÀ COLLETTIVA” (comparto) o “RETRIBUZIONE DI RISULTATO” (dirigenza), e in un’altra denominata “PRODUTTIVITÀ STRATEGICA”. A sua volta la quota di produttività collettiva/retribuzione di risultato è suddivisa in una quota detta “INCENTIVO BASE” ed in un’altra detta “INCENTIVO INTEGRATIVO”, cosicché, a concorrere al TRATTAMENTO INCENTIVANTE DEL SINGOLO DIPENDENTE vi sono le tre quote seguenti:

#### L'INCENTIVO DI BASE

➤ *incentivo base*, legato al grado di raggiungimento degli obiettivi di *performance* organizzativa da parte della struttura di appartenenza, che concorre all’85% della quota individuale totale ed è destinato a tutti i dipendenti in rapporto alla categoria (a tal fine sono stabiliti dei “pesi” specifici); esso è erogato anticipatamente con un sistema di acconti semestrali e infine saldato entro il luglio dell’anno successivo;

#### L'INCENTIVO INTEGRATIVO

➤ *incentivo integrativo*, legato al contributo individuale rispetto al raggiungimento degli stessi obiettivi di *performance* organizzativa, che concorre al massimo al 15% della quota individuale totale, sulla base della valutazione individuale; esso è erogato in un’unica soluzione entro il mese di agosto dell’anno successivo;

#### L'INCENTIVO STRATEGICO

➤ *incentivo strategico*, legato al contributo del singolo o del gruppo di lavoro al raggiungimento degli obiettivi strategici e subordinato all’andamento della gestione economico-finanziaria dell’ente; anch’esso è erogato in un’unica soluzione, entro il mese di agosto dell’anno successivo.

Al fine di attribuire l’incentivazione di base, ad ogni *“centro di responsabilità”* è attribuito un valore-risultato compreso tra 0 e 100. In tutti i casi in cui tale valore risulta inferiore al 100%, si applica la penalizzazione prevista, a seconda della categoria di appartenenza, dalle tabelle contenute nei documenti *“Contratto collettivo integrativo del Personale del Comparto dell’Agenzia Regionale per la Protezione dell’Ambiente”* (29/12/2009) e *“Contratto collettivo integrativo Area della Dirigenza, sanitaria, professionale, tecnica ed amministrativa”* (29/07/2009). L’OIV ritiene che la trattazione di cui ai documenti citati sia da ritenersi esaustiva.



## 2.3 Processo (fasi, tempi e soggetti coinvolti)

Al fine di illustrare l'allineamento temporale tra le diverse fasi del ciclo delle *performance*, si aggiunge un ulteriore schema a quello già inserito nel capitolo 2.1.1 Definizione di obiettivi, indicatori e target, a cui si rimanda per i dovuti approfondimenti.



Come si può notare, di fatto, ogni ciclo completo copre un arco temporale di quasi due anni.

Per quanto riguarda i soggetti coinvolti nelle diverse fasi:

- "Proposta di programmazione": Direzione Strategica<sup>22</sup>, CIV, OIV
- "Programma annuale e triennale": Direzione Strategica, OIV
- "Bilancio preventivo (annuale e triennale)": Direzione strategica
- "Documento di budget": Direzione Strategica, centri di responsabilità, OIV
- "Monitoraggi (intermedio e finale)": Direzione Strategica, centri di responsabilità, OIV
- "Valutazione individuale": Direzione Strategica, tutti i responsabili, OIV
- "Bilancio di esercizio": Direzione Strategica, OIV
- "Relazione sulle performance": (valutazione del budget): Direzione Strategica, OIV

GLI ATTORI COINVOLTI

## 2.4 Infrastruttura informatica di supporto

La dotazione informatica dell'ente è adeguata ed avanzata, confacendosi al ruolo istituzionale dell'ente, che è deputato alla divulgazione di dati ed informazioni aggiornati in tempo reale su tutte le tematiche ambientali di interesse pubblico. È infatti attivo, aggiornato, comunicativo e ben implementato, nonché di facile accessibilità, il sito web istituzionale, rivolto alla cittadinanza con l'intento specifico di accrescerne la cultura ambientale. Un applicativo consente la rilevazione periodica statistica degli accessi.

IL SITO WEB ISTITUZIONALE

I flussi informativi interni sono assicurati dalla rete aziendale intranet, sulla quale sono caricati i documenti in divulgazione con la dovuta tempestività. In aggiunta si utilizzano anche cartelle condivise in modalità "bacheca aziendale".

L'INTRANET AGENZIALE

<sup>22</sup> La Direzione Strategica è costituita dal Direttore Generale, dal Direttore Tecnico-Scientifico e dal Direttore Amministrativo, ed agisce secondo quanto disposto dalla pianificazione regionale e dagli indirizzi del Comitato di Indirizzo e Verifica; la Direzione Strategica è coadiuvata dai responsabili della S.O.C. Gestione risorse umane e della S.O.C. Settore tecnico - scientifico, dai responsabili per la prevenzione della corruzione, per la trasparenza e l'integrità, per la Qualità aziendale.

LA RACCOLTA DEI DATI  
PER I MONITORAGGI

La raccolta dei dati per i monitoraggi dello stato di attuazione degli obiettivi di budget avviene per posta elettronica. Gli stessi dati sono elaborati attraverso semplici applicativi di conoscenza comune, in quanto la bassa complessità dell'ente non giustifica l'acquisto di software complessi destinati al controllo di gestione. Per l'attribuzione degli incentivi è utilizzato il software (Insiel) denominato "Ascot".

I dati sono trasmessi alle Direzioni Centrali anche attraverso la rete regionale RUPAR.

IL PROCESSO  
DI ARCHIVIAZIONE

Per ciò che concerne le modalità di archiviazione, i files correnti sono conservati sui server dell'Agenzia ad opera della s.o.s. Sviluppo e Innovazione Tecnologica e Funzionale, mentre le elaborazioni dei dati sono affidate in outsourcing alla gestione di Insiel<sup>23</sup> che si avvale dei propri server farm (ubicati a Trieste). I back up (copia di cartelle condivise) sono automatici e avvengono con frequenza giornaliera in modalità incrementale, mentre settimanalmente e mensilmente viene effettuata una copia completa. Il nastro contenente il backup mensile viene rimosso dall'unità di backup, etichettato e depositato in un luogo sicuro. I nastri contenenti i backup mensili, salvo eccezioni, sono riutilizzati allo scadere del dodicesimo mese; dopo opportuna cancellazione dei dati. Le eventuali richieste di "restore", per il ripristino dei dati archiviati, sono gestite dalla struttura SOS Sviluppo e Innovazione Tecnologica e Funzionale attraverso la funzionalità "Assistenza informatica" presente sulla intranet Agenziale.

## 2.5 Utilizzo effettivo dei risultati del sistema di misurazione e valutazione, benessere organizzativo e pari opportunità

USO DEI RISULTATI

I risultati della progettualità dell'anno precedente confluiscono sempre nella nuova proposta per le linee di indirizzo dell'anno successivo, ratificata dall'OIV e dal CIV, sia per ciò che riguarda gli obiettivi stabiliti dalle linee di indirizzo regionali che per ciò che riguarda gli obiettivi ritenuti strategici per l'ente. La continuità delle progettualità è comunque supervisionata e assicurata dalla Giunta regionale.

L'OIV ha suggerito di condividere nei Collegi di Direzione una rappresentazione grafica dei risultati ottenuti negli ultimi anni su temi strategici (*trends*), al fine di valorizzare gli sforzi effettuati.

BENESSERE ORGANIZZATIVO

Per quanto riguarda il tema del benessere organizzativo, nel 2013, su coordinamento della s.o.c. Gestione risorse umane, è stato effettuato un importante intervento formativo (costituito da tre giornate di formazione in aula riproposte per cinque edizioni) sull'argomento "*comunicazione e gestione dei conflitti*", destinato ai dirigenti e ai titolari di posizione organizzativa.

È stata inoltre svolta un'indagine conoscitiva interna sul tema "*orario di lavoro*", nell'ottica della conciliazione con i tempi di vita, sempre su iniziativa e coordinamento della s.o.c. Gestione risorse umane.

L'OIV ha segnalato l'esistenza del questionario approntato dall'ANAC sul tema nel dicembre 2013; l'Agenzia ha preso atto e sta per avviare le dovute rilevazioni.

RISCHIO DA STRESS  
LAVORO CORRELATO

In aggiunta, si rileva che il Servizio di prevenzione e protezione ha condotto l'analisi del rischio da stress lavoro-correlato, i cui risultati sono in fase di elaborazione. L'elaborazione delle evidenze potranno offrire spunti per azioni di miglioramento.

LE PARI OPPORTUNITÀ

Per quanto riguarda le pari opportunità, si rileva che l'ente dichiara nella documentazione concorsuale la propria politica di pari opportunità, che l'OIV ha potuto constatare *de visu*. Esiste un Comitato unico di garanzia, che, a causa delle imminenti dimissioni del presidente, ha rarefatto la propria attività nel corso del 2013.

<sup>23</sup> Partner regionale.

---

## 3 INTEGRAZIONE CON IL CICLO DI BILANCIO E I SISTEMI DI CONTROLLO INTERNI

### 3.1 Integrazione con il ciclo di bilancio

Nei precedenti capitoli relativi alla *performance* organizzativa è chiaramente esposta l'interconnessione tra il ciclo di bilancio e la fase di programmazione (piano delle performance, allineato al bilancio preventivo annuale e pluriennale, monitoraggio intermedio e assestamento di bilancio).

IL CICLO DI BILANCIO

Il monitoraggio della gestione è stato assicurato attraverso l'adozione del rendiconto economico finanziario del I, II e III trimestre e relative proiezioni al 31 dicembre, nonché dall'approvazione dello stato di attuazione delle progettualità al 30.06.2013 (e relative variazioni). Sulla base di detta documentazione, con scadenza 15 maggio 2014<sup>24</sup>, sarà redatto il bilancio di esercizio, costituito dalla relazione sulla gestione, dallo stato patrimoniale, dal conto economico, dalla nota integrativa e dal rendiconto finanziario, corredato dalla relazione del Collegio dei revisori contabili.

È la stessa normativa a stabilire la stretta connessione tra il bilancio di esercizio e la programmazione annuale. Il bilancio di esercizio rientra, in base alle norme in materia di patrimonio e contabilità in vigore per le Aziende per i servizi sanitari del Friuli Venezia Giulia, nel campo di applicazione della L.R. 49/96, i cui artt. 25 e 26, prescrivono che venga allegata la relazione sulla gestione con particolare riferimento ai risultati conseguiti dall'azienda rispetto agli obiettivi posti in sede di programmazione. Bilancio e relazione, saranno quindi trasmessi alla Giunta ed al Consiglio regionale per il tramite della Direzione centrale Ambiente ed Energia, con la proposta di destinazione dell'utile di esercizio, ripartito in investimenti in conto capitale, in fondo per l'aggiornamento professionale e in una quota da riportata a nuovo al fine di migliorare il margine di struttura che evidenzia la capacità dell'Ente di garantire l'equilibrio tra i fabbisogni a lungo termine con le fonti aventi le medesime caratteristiche di scadenza.

Il bilancio di esercizio 2013 è conforme alle norme regionali in tema di patto di stabilità.

A seguito dell'approvazione, da parte della Regione FVG, del bilancio di esercizio, potranno essere liquidati anche gli obiettivi strategici rispetto all'attività del 2013.

### 3.2 Integrazione con gli altri sistemi di controllo

In Agenzia la funzione di controllo di gestione è svolta dalla s.o.c. Gestione risorse economiche, a sua volta afferente al Dipartimento amministrativo, il cui Direttore fa parte integrante della Direzione Strategica<sup>25</sup> che coordina i processi di programmazione, di monitoraggio e di chiusura del ciclo delle performance, assicurando la coerenza tra i sistemi di misurazione e valutazione. I Collegi di Direzione rappresentano i momenti di raccordo con i responsabili delle strutture e dei dipartimenti operanti sul territorio.

LA FUNZIONE  
DEL CONTROLLO DI  
GESTIONE

L'OIV rileva l'istituzione, nel 2013, delle reti interne per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza ed integrità, che a loro volta, per mano dei relativi responsabili, nominati rispettivamente con deliberazione del Direttore Generale n. 64/2013 e n. 135/2013, fungono da organismi trasversali di controllo. Gli adempimenti rispetto alla relativa normativa e i relativi piani annuali e triennali, hanno impatto su molte delle attività previste per il raggiungimento degli obiettivi di progettualità e strategici Agenziali. L'OIV ritiene che, sebbene tale collegamento non sia attualmente visibile, nel 2013 la tematica è stata oggetto di attenzione da parte della Direzione strategica di coordinamento.

LA RETE PER LA  
PREVENZIONE DELLA  
CORRUZIONE E PER LA  
TRASPARENZA E INTEGRITÀ

---

<sup>24</sup> Proroga del termine ordinatorio del 30 aprile (art. 22 della L.R. 6/98 ai fini della presentazione del bilancio d'esercizio 2013), concessa dalla Direzione centrale Ambiente, Energia e Politiche per la montagna sino al 15.5.2014.

<sup>25</sup> Vedi nota 22

GLI ORGANI DI CONTROLLO

Il Collegio dei Revisori, a cui sono deputati i compiti di vigilanza sulla regolarità contabile e finanziaria della gestione dell'ARPA, su base trimestrale, in conformità allo statuto dell'Agazia e alla LR 06/1998 di istituzione dell'Agazia, si rapporta costantemente e direttamente con il Direttore Generale. Il Collegio attesta la corrispondenza del rendiconto alle risultanze della gestione attraverso un'opportuna relazione di accompagnamento nella quale segnala eventuali rilievi.

Anche per quanto riguarda il raccordo con le Direzioni Centrali regionali, esiste un dialogo continuo mediato dal Direttore Generale e dagli altri vertici dell'Agazia.

---

## 4 IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

NOMINA DEL RESPONSABILE  
PER LA TRASPARENZA  
ED INTEGRITÀ

IL PROGRAMMA ANNUALE  
E TRIENNALE

L'ente ha ottemperato a quanto richiesto dal D.Lgs. 33/2013 nominando, con deliberazione del Direttore generale n. 135/2013 d.d. 03/07/2013, il Responsabile per la trasparenza e l'integrità ed istituendo la rete Agenziale (integrata) per la trasparenza ed integrità nonché per la prevenzione della corruzione. A seguire, con deliberazione del Direttore Generale n. 153/2013 d.d. 27/07/2013, è stato varato il relativo "PROGRAMMA ANNUALE E TRIENNALE 2013-2015", nel quale si coglie la necessità di integrazione tra apparati normativi.

Nel Programma sono esaustivamente individuati (e mappati attraverso una tabella di facile consultazione) gli ambiti di applicazione rispetto agli obblighi di pubblicazione, correlati ai relativi processi, documenti e responsabili. Le attività correlate alle "GIORNATE DELLA TRASPARENZA" hanno auto inizio nel 2014<sup>26</sup>) e vi è la volontà di implementare ogni altra iniziativa volta alla promozione e diffusione dei contenuti del programma e dei dati pubblicati.

L'OIV apprezza lo sforzo effettuato per correlare le attività legate strettamente agli adempimenti al D.Lgs. 33/2013 con il ciclo della performance, il che denota una visione corretta del metodo e senso di responsabilità. Apprezza altresì il grande impegno profuso dalla s.o.s. Sviluppo e Innovazione Tecnologica e Funzionale e da tutte risorse con competenze informatiche che hanno contribuito ad allineare la sezione del sito web istituzionale "AMMINISTRAZIONE TRASPARENTE" ai dettami della normativa vigente. Va infine rilevata l'immediata reattività registrata a livello del dipartimento amministrativo e, a cascata, delle altre strutture della sede centrale rispetto alla fornitura dei dati necessari.

ADEMPIMENTI  
DEL CIVIT  
71 E 77/2013

Grazie al lavoro effettuato e al dialogo tra le parti, non è stato critico effettuare le verifiche sugli obblighi di pubblicazione ai sensi delle deliberazioni CIVIT n. 71/2013 e 77/2013, e produrre la documentazione richiesta (allegati e relative attestazioni<sup>27</sup> a firma dell'OIV) entro i termini previsti. Le verifiche hanno avuto esito perlopiù positivo, pur essendoci delle sezioni non conformi<sup>28</sup>.

LE CRITICITÀ

Le uniche difficoltà riscontrate sono legate sostanzialmente alla complessità della materia

---

<sup>26</sup> Sono attualmente già state proposte 11 edizioni della prima giornata, per consentire la partecipazione di tutti i componenti della rete per la prevenzione della corruzione e per la trasparenza e l'integrità.

<sup>27</sup> Del. CIVIT n.71/2013: "Attestazione" pubblicata e protocollata con nota 2013-9548-A, d.d. 30/09/2013, così come l'all. "Griglia di attestazione". Del. CIVIT n. 77/2013: "Attestazione", "Griglia di rilevazione" e "Documento di sintesi" pubblicati in data 24/01/2014. L'ARPA ha infine trasmesso la documentazione pubblicata all'ANAC in data 06/02/2014 con lettera Prot. 4317-P.

<sup>28</sup> Sezioni non conformi al 31/12/2013: importi di viaggi di servizio e missioni pagati con fondi pubblici, dichiarazione sull'insussistenza di una delle cause di inconfiribilità dell'incarico, risultati del monitoraggio periodico concernente il rispetto dei tempi procedurali, Carta dei servizi o documento contenente gli standard di qualità dei servizi pubblici, tempi di attesa previsti e tempi medi effettivi di attesa per ciascuna tipologia di prestazione erogata. Tra questi, alcuni (dichiarazioni di insussistenza di cause di incompatibilità) sono stati risolti nel mese di gennaio; altri (carta dei servizi, tempi di attesa, ecc.) rimangono pendenti e saranno oggetto del programma di adeguamento del 2014.



e, in particolare, alla declinazione degli adempimenti rispetto alla tipologia di ente<sup>29</sup>, poiché non risultano sempre chiari i campi applicabili, senza il ricorso ai dovuti approfondimenti.

Indubbiamente gli obblighi in materia di accesso ai files, prevedendo la pubblicazione degli stessi in formati aperti, e l'obbligo di esibire le date di aggiornamento su ogni pagina di contenuti web, hanno causato dei cambiamenti nelle prassi procedurali e organizzative interne, poiché finora non era stato tecnicamente necessario utilizzare software *open source*.

Come espresso nel programma per la trasparenza ed integrità del 2013, ovvero in forma integrata, in data 31/01/2014 è stato adottato, con delibera del Direttore generale n. 16/2014 il nuovo Piano triennale (2014-2016) per la prevenzione della corruzione e la trasparenza e integrità, pubblicato tempestivamente sul sito istituzionale.

IL NUOVO PROGRAMMA  
INTEGRATO PER LA  
PREVENZIONE DELLA  
CORRUZIONE E PER LA  
TRASPARENZA ED INTEGRITÀ

L'OIV ha verificato che nello stesso piano sono stati evidenziati:

- gli ambiti di responsabilità rispetto alla diffusione della cultura anticorruzione,
- i procedimenti a rischio e le relative aree coinvolte
- la metodologia di attribuzione della categoria di rischio (calcolo degli indici di rischio e scale),
- il legame con il codice di comportamento e, in particolare, la disciplina sul conflitto di interessi e sulle attività extra-istituzionali (obblighi di astensione e incompatibilità/inconferibilità degli incarichi),
- la garanzia di tutela del dipendente che segnala gli illeciti,
- gli ambiti applicabili delle norme in tema di trasparenza ed integrità e le relative responsabilità,
- le modalità di sorveglianza sugli adempimenti, compreso il ruolo dell'OIV
- le modalità di coinvolgimento dei portatori di interesse (accesso civico)
- gli indicatori e le relative scadenze,
- il programma di miglioramento,
- il legame con il ciclo delle performance.

Tutti gli ambiti osservati rispettano quanto prescritto dalla normativa e indicano la volontà da parte dell'ente di introiettare e far propria la cultura della prevenzione della corruzione e della trasparenza ed integrità.

## 5 DEFINIZIONE E GESTIONE DI *STANDARD* DI QUALITÀ

L'Agenzia conta una struttura semplice denominata S.O.S. Promozione e Controllo della Qualità, afferente alla S.O.C. Settore tecnico-scientifico, che si occupa di promuovere la cultura della qualità e degli standard di servizio.

La struttura è da tempo impegnata in un percorso di standardizzazione ai fini di ottenere la certificazione ai sensi della norma UNI EN ISO 9001. Nel 2013 si è spesa per portare a termine le attività in vista della verifica da parte dell'ente certificatore Certiquality, che si è svolta pochi giorni or sono con esito positivo. L'Agenzia ora è in attesa del certificato formale il cui campo di applicazione comprenderà specificatamente alcuni processi operativi primari, identificati come strategici, che si attuano presso la sede centrale, ovvero:

IL PERCORSO PER  
LA CERTIFICAZIONE  
UNI EN ISO 9001

- Attività di supporto per registrazioni EMAS;
- Catasto rifiuti;
- Valutazioni di Impatto Ambientale;
- Attività di Valutazioni Ambientali Strategiche;
- Attività di vigilanza per incidenti rilevanti;
- Catasto emissioni;
- Previsioni della qualità dell'aria.

I PROCESSI CERTIFICATI

Sono inoltre messi a sistema i processi di "*governance*" e i processi di supporto (tra cui approvvigionamento, inventario ecc.). L'Agenzia valuterà in futuro l'opportunità di estendere la certificazione ad ulteriori processi primari o di supporto, sia che essi si svolgano presso la sede centrale, sia che essi siano attuati presso i Dipartimenti provinciali.

<sup>29</sup> vedasi il "Foglio 3" (del. CIVIT 77/2013) "Comunicazione delle personalizzazioni rispetto ai campi ritenuti non applicabili o non pienamente tali", con cui sono stati comunicati come pienamente "n/a" gli adempimenti di cui alla lettera "D-E-F-H", e come parzialmente applicabili quelli di cui alla lettera "T" in riferimento alla delibera CIVIT 50/2012.

Attualmente la struttura s.o.s. Promozione e Controllo della Qualità è impegnata nell'estendere il sistema qualità anche ad alcuni processi che si svolgono nelle sedi periferiche. La scelta dei processi da certificare è stata fatta sulla base di criteri specifici: esigenze dei clienti; processi di maggiore impatto con l'esterno; processi con maggiori criticità; processi che necessitavano di armonizzazione e di normalizzazione all'interno dell'Agenzia.

La scelta verso il percorso di certificazione è stata strategica al fine di garantire una cultura della qualità e del miglioramento; essa fungerà da viatico per ottenere l'armonizzazione delle prassi e delle procedure all'interno dell'Agenzia.

LE PROSPETTIVE DI  
ESTENSIONE  
ALLA UNI EN ISO 14001

Il lavoro di preparazione alla certificazione ai sensi della norma UNI EN ISO 9001 ha stimolato l'Agenzia a predisporre la documentazione necessaria per ottenere anche la certificazione ambientale secondo lo standard UNI EN ISO 14001, consona al proprio ruolo istituzionale, nella logica di un sistema a tutti gli effetti integrato, che possa aderire, un domani, a sistemi di gestione basati su standard internazionali (es.: OHSAS 18001 ecc.).

L'OIV ha potuto constatare l'entusiasmo con cui è stato intrapreso questo percorso e si aspetta di osservarne i frutti. La condivisione del sistema qualità all'interno dell'ARPA è attualmente discreta e destinata a crescere. Nel 2013, sono stati previsti ed attuati 4 corsi di formazione sui sistemi di gestione della qualità, destinati ai diretti coinvolti nella rete del sistema ISO 9001. Per favorire la condivisione e la comunicazione all'interno dell'Agenzia tutta la documentazione, i verbali di riunione e tutti i documenti pertinenti al sistema qualità sono pubblicati nella rete intranet aziendale a disposizione di tutto il personale dell'ARPA FVG. È stata inoltre predisposta una bacheca presso la sede centrale dove vengono esposti tutti i documenti relativi al riesame del sistema qualità, organigramma e tutte le comunicazioni pertinenti alla qualità.

GLI STANDARD DI SERVIZIO

I processi di realizzazione dei servizi offerti dall'Agenzia, di norma, rispondono a specifici standard di servizio disciplinati dalla normativa vigente. In assenza di prescrizioni normative l'Agenzia si è dotata di standard specifici, attualmente in monitoraggio, che per ora è in grado di rispettare. Tali standard, essendo associati a processi tarati su esigenze specifiche da parte degli *stakeholders*, sono suscettibili di azioni di miglioramento continuo.

CUSTOMER SATISFACTION

Nel 2013 è stato approntato uno strumento (questionario di soddisfazione dei servizi offerti, legati a processi primari) per l'analisi delle esigenze degli *stakeholders* esterni. Il questionario è stato somministrato nei primi mesi del 2014 a tutti i clienti dell'Agenzia e ha dato esiti molto soddisfacenti (soddisfazione "elevata + buona" > 90%).

LA GESTIONE DEI RECLAMI

Tra le procedure gestionali adottate dall'Agenzia vi è quella per la gestione dei reclami che ne descrive le modalità di accesso e gestione. Allo stato attuale, nel corso del periodo di vigenza del sistema qualità 9001 (dal 16/10/2013) non sono stati registrati reclami.

Sono vigenti procedure per la gestione delle non conformità, delle azioni correttive e delle azioni preventive. Tutta la documentazione è stata illustrata e spiegata al personale ed è disponibile sempre sulla rete aziendale intranet.

---

## 6 COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDER

PARERE DELL'OIV  
SULLA CONDIVISIONE  
CON GLI STAKEHOLDER  
INTERNI

Per ciò che riguarda la modalità di condivisione del ciclo della *performance* organizzativa con gli STAKEHOLDER INTERNI, intesi come "DIPENDENTI" e "COLLABORATORI", è prassi consolidata l'uso del Collegio di Direzione quale momento di incontro e di dibattito con i responsabili delle strutture operative complesse. La frequenza degli incontri è sufficiente per consentire un adeguato scambio di informazioni.

Per ciò che riguarda la modalità di condivisione del ciclo della *performance* organizzativa con gli STAKEHOLDER INTERNI, intesi come "ORGANIZZAZIONI SINDACALI", si rileva che nel corso del 2013 l'Agenzia ha avuto cura di informarle sui temi inerenti con diverse iniziative.

Per quanto riguarda il "*Programma annuale 2013 e pluriennale 2013-2015*", le organizzazioni sindacali sono state informate dall'Agenzia della sua avvenuta adozione, con la deliberazione n. 252 dd. 31.12.2013, attraverso nota formale (prot. 79 dd. 4.1.2013) ed è stato, inoltre, organizzato un incontro a scopo illustrativo (in data 18.02.2013).

Per quanto riguarda l'avvenuta adozione, con deliberazione n. 62 dd. 28.3.2013, del "*Documento di budget 2013*" e del "*Piano triennale della prevenzione della corruzione*", l'Agenzia ha inviato la nota prot. 3364 dd. 4.4.2013.

Per quanto riguarda l'utilizzo dei fondi contrattuali del comparto relativi al consuntivo dell'anno 2012 e al preventivo del 2013, è stato organizzato un incontro (20.5.2013) dedicato al personale del comparto e un altro dedicato al personale dirigente (21.5.2013).

Per comunicare l'avvenuta costituzione dell'Organismo Indipendente di Valutazione, con deliberazione n. 158 dd. 12.8.2013, è stata trasmessa la nota prot. 8120 dd. 20.8.2013.

Infine, per illustrare i criteri di applicazione delle disposizioni contrattuali in materia di incentivazione base e integrativa è stato effettuato l'incontro del 30.9.2013. L'OIV ritiene che le predette iniziative dimostrano che l'Agenzia ha avuto cura di coinvolgere le organizzazioni sindacali nei momenti più salienti del percorso relativo al ciclo delle performance, nell'ottica di un positivo confronto.

Per ciò che riguarda la modalità di condivisione del ciclo della *performance* organizzativa con gli STAKEHOLDER ESTERNI, esse si differenziano a seconda che si parli di "CITTADINI" o "CLIENTI".

PARERE DELL'OIV  
SULLA CONDIVISIONE  
CON GLI STAKEHOLDER  
ESTERNI

Per dialogare con i CITTADINI sull'argomento "*ciclo delle performance*", l'ente si avvale del sito web [www.arpa.fvg.it](http://www.arpa.fvg.it) e, in particolare, della sua sezione "*Amministrazione trasparente*", di cui si è data menzione nel capitolo 4 IL PROGRAMMA TRIENNALE PER LA TRASPARENZA E L'INTEGRITÀ E IL RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE, nella sotto-sezione dedicata (denominata, appunto, "*Performance*", nel rispetto del dettato di cui al D.Lgs. 33/2013).

Il cittadino è stato messo in grado di esercitare il proprio diritto all'accesso civico, così come indicato nella sotto-sezione "*Altri contenuti*" della stessa "*Amministrazione trasparente*", attraverso il regolamento e i moduli dedicati, entrambi scaricabili.

In tema di prevenzione della corruzione L'OIV rileva che nel sito istituzionale, nella sezione "*Amministrazione trasparente*", alla voce "ALTRI CONTENUTI", è possibile segnalare, in forma anonima, eventuali comportamenti illeciti attraverso una specifica modalità informatica. È possibile inoltre comunicare inesattezze o fornire il proprio contributo attraverso la mail [corruzione.trasparenza@arpa.fvg.it](mailto:corruzione.trasparenza@arpa.fvg.it).

Per quanto riguarda il rapporto con i CLIENTI, come riportato nel capitolo 5 DEFINIZIONE E GESTIONE DI STANDARD DI QUALITÀ, esso è stato misurato attraverso un questionario di soddisfazione, con risultati confortanti.

Poiché un adeguato flusso di informazioni è la chiave del successo di una buona gestione l'OIV suggerisce alla Direzione di monitorare capillarmente l'effettiva conoscenza del ciclo delle *performance* nell'ambito delle previste indagini sul benessere organizzativo.

---

## 7 DESCRIZIONE DELLE MODALITÀ DI MONITORAGGIO DELL'OIV

L'OIV effettua le proprie verifiche attraverso diverse modalità, tra cui si annoverano:

- le visite presso la sede dell'ARPA FVG di Via Cairoli n.14 di Palmanova (UD), che si concretizzano in incontri periodici con la Direzione strategica e la rete di supporto <sup>30</sup>, così come deliberata all'atto della nomina dell'OIV stesso (deliberazione del Direttore Generale n.158/2013), a cui possono partecipare altri soggetti, su espressa richiesta e per fini specifici;
- le attività di sorveglianza relative agli obblighi di pubblicazione sul sito web, svolte attraverso sedute dedicate a domicilio;
- le attività di redazione svolte a domicilio.

---

<sup>30</sup> Rete permanente di competenze, corrispondente a professionalità a carattere amministrativo, tecnico ed informatico, individuata nelle funzioni controllo di gestione e politiche del personale, rispettivamente afferenti alla s.o.c. Gestione risorse economiche e alla s.o.c. Gestione risorse umane, nonché nelle funzioni di indirizzo tecnico-scientifico e sviluppo e innovazione tecnologica e funzionale rispettivamente collocate presso la s.o.c. Settore tecnico-scientifico e in staff al Direttore generale.

Operativamente, l'OIV, in carica dal 12 agosto 2013, per ciò che riguarda il *Programma triennale per la trasparenza e l'integrità 2013-2015*, l'OIV ha verificato che i dati e i documenti previsti fossero pubblicati effettivamente sul sito web aziendale, in relazione a quanto espresso nel programma stesso e a quanto richiesto dalla delibere pubblicate dall'A.N.A.C., fornendo i propri rilievi e suggerimenti in forma scritta (verbali specifici).

L'OIV ha quindi seguito e vigilato sui contenuti e sulle modalità di redazione, pubblicazione e messa a disposizione della bozza di *Codice di Comportamento*, attestandone la validità. Ha segnalato all'Agenzia la messa a punto, da parte dell'A.N.A.C del questionario per l'indagine del benessere organizzativo ricordandole la necessità di procedere alla raccolta di dati utili all'analisi del clima aziendale.

Per quanto concerne il monitoraggio del ciclo delle *performance* organizzativa, l'OIV, svolgendo il proprio ruolo di valutatore di seconda istanza, ha esaminato le valutazioni di prima istanza relative agli obiettivi di budget assegnati alle singole strutture, validandone i contenuti o richiedendo i relativi approfondimenti, in caso di rilievo.

Poiché le valutazioni individuali dell'anno 2013 saranno svolte nel periodo estivo, l'OIV non ha ancora operato come valutatore di seconda istanza per validare le relative schede di valutazione.

Per quanto riguarda le tempistiche, l'OIV ritiene che vi sia uno sforzo comune, da parte propria e dell'Agenzia a rispettare le scadenze imposte sia dai programmi agenziali che dagli organismi di controllo a livello sia regionale che centrale.

---

## 8 PROPOSTE DI MIGLIORAMENTO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Sono di seguito espresse, in sintesi, le proposte formulate dall'OIV durante l'espletamento della sua attività sui temi affrontati nella presente relazione.

MIGLIORAMENTO  
DEL MERITO DEGLI OBIETTIVI  
DI PERFORMANCE  
ORGANIZZATIVA

Per quanto riguarda il merito degli OBIETTIVI DECLINATI NELLA SCHEDA DI BUDGET in riferimento al ciclo della *performance* organizzativa:

- declinazione dei linea-obiettivi in un minor numero di sotto-obiettivi, con particolare attenzione alle criticità gestionali;
- maggior appropriatezza delle azioni e degli indicatori;
- maggiore misurabilità degli indicatori con eventuale indicazione della loro formula matematica.

MIGLIORAMENTO  
IMPOSTAZIONE GRAFICA  
DELLA SCHEDA DI BUDGET

Per quanto riguarda l'impostazione grafica della SCHEDA DI BUDGET, al fine di migliorarne la chiarezza espositiva e abbattere alcune ambiguità di interpretazione:

- affiancamento del monitoraggio intermedio e finale;
- aggiunta della colonna "percentuale di raggiungimento";
- aggiunta di una colonna dedicata alla "tipologia degli obiettivi", con particolare riferimento a quelli incentivanti;
- collegamento del risultato raggiunto a quello del ciclo precedente o analisi del trend;
- identificazione, tra le azioni, dei processi a rischio di corruzione
- identificazione dei dati oggetto di obbligo di pubblicazione.

MIGLIORAMENTO  
DELLA METODOLOGIA  
PER LA MISURAZIONE DELLA  
PERFORMANCE INDIVIDUALE

Per quanto riguarda la VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE:

- formalizzazione del regolamento e delle schede di valutazione;
- collegamento con gli obiettivi di *performance* organizzativa;
- valutazione delle attitudini caratteriali, oltre che delle competenze tecniche, organizzativo-gestionali e relazionali, per evitare errori gestionali e insoddisfazioni.
- gradualità nell'implementazione dei cambiamenti;
- eventuale introduzione della doppia valutazione dei responsabili di s.o.c., (valutazione *bottom-up* da parte dei sottoposti confrontata con valutazione *up-down* da parte dei superiori gerarchici e, infine valutazione degli scostamenti quando



---

sopra soglia). Lo strumento può essere utile per supportare ricollocazioni al fine di rendere più efficiente il sistema e di risolvere conflitti (il che ha un nesso con il benessere organizzativo).

Per quanto riguarda il COINVOLGIMENTO DEGLI STAKEHOLDERS ESTERNI in merito agli obblighi di pubblicazione:

- organizzazione della sotto-sezione "*Performance*" più coerente al dettato dell'allegato 1 della delibera CIVIT n. 50/2012. Infatti, nonostante tutta la documentazione relativa al ciclo della *performance* organizzativa sia stata diligentemente pubblicata nella suddetta sotto-sezione, attualmente nella sotto-articolazione "*Piano della Performance*", sono caricati sia i documenti relativi alla fase di programmazione strategica (programmi annuali e triennali, bilancio preventivo), sia i documenti di monitoraggio (stato di attuazione al 30/06/2013), che andrebbero pubblicati nella sottosezione "*Sistema di misurazione e valutazione della performance*".
- aggiunta di uno schema grafico esemplificativo del ciclo per aiutare il cittadino a ricostruire il ciclo delle *performance*

MIGLIORAMENTO  
DELLA PUBBLICAZIONE DEI  
DATI NEL SITO WEB  
AMMINISTRAZIONE  
TRASPARENTE

---

## 9 ALLEGATI

- Schema delle attività dell'OIV
- Allegato n. 1 Delibera CIVIT n. 23/2013
- Griglia di rilevazione (delibera CIVIT n. 4/2012) effettuata dal Responsabile della trasparenza
- Griglia di rilevazione (delibera CIVIT n. 4/2012) effettuata dall'OIV
- Attestazione dell'OIV

---

Organismo Indipendente di Valutazione



Dott.ssa Elisabetta Danielli

## Il ciclo delle performance – Attività OIV - schema riassuntivo

		DOCUMENTI CICLO PERFORMANCE	ATTIVITÀ ORGANISMO INDIPENDENTE VALUTAZIONE
Ciclo di gestione delle performance	Piano delle performance <i>CIVIT 112/2010 CIVIT 01/2012</i>	Bilancio preventivo Programma annuale e triennale (performance, trasparenza, anticorruzione) Documento di <i>budget</i> Delibera giuntale di attribuzione obiettivi	<= modalità di declinazione degli obiettivi regionali <= congruità con legge 33/2013 (trasparenza) e 190/2012 (corruzione) <= grado di coinvolgimento degli stakeholders <= congruità risorse disponibili <= modalità di assegnazione
	Sistema di misurazione della performance organizzativa <i>CIVIT 89/2010</i>	Indicatori regionali Indicatori Agenziali	<= verifica correttezza, chiarezza, grafica della loro declinazione <= grado di condivisione, in considerazione del livello di benessere organizzativo <= livello di corrispondenza con obiettivi e indicatori regionali <= correttezza delle formule matematiche
	Sistema di valutazione della performance organizzativa <i>CIVIT 104+114/2010 CIVIT 01/2012</i>	Metodologia e strumenti di valutazione organizzativa Monitoraggi	<= valutazione frequenza e modalità dei monitoraggi <= affidabilità dei dati raccolti e grado di tempestività <= valutazione dei sistemi informatici / altri strumenti utilizzati per le rilevazioni
	Sistema di valutazione della performance individuale <i>CIVIT 104+114/2010 CIVIT 01/2012</i>	Metodologia e strumenti di valutazione individuale (comparto e dirigenza)	<= conformità e grado di affidabilità delle schede di valutazione <= schede di valutazione rispetto ai profili (comparto, dirigenza, tecnici) <= grado di utilizzo delle schede di valutazione <= modalità di quantificazione del risultato <= grado di condivisione del metodo con gli stakeholders (organizzaz. sindacali) <= modalità di comunicazione al dipendente dell'esito della valutazione <= distribuzione delle fasce di merito <= rapporto tra esito delle valutazioni e sistema premiante
	Relazione sulla performance <i>CIVIT 105/2010 CIVIT 02-04-05/2012 D.leg.vo 33/2013 L. 190/2012</i>	Bilancio di esercizio Documento di valutazione del <i>budget</i> Documenti di valutazione individuale Esiti Piano trasparenza Esiti Piano anticorruzione Standard di qualità Proposte di miglioramento Delibera giuntale di valutazione obiettivi	<= giudizio sugli strumenti di bilancio economico-finanziario <= giudizio sui controlli di gestione e loro integrazione con i processi aziendali <= giudizio complessivo sul ciclo delle performance <= giudizio sul grado di efficacia degli orientamenti strategici <= giudizio su benessere organizzativo e pari opportunità <= giudizio sull'esito delle valutazioni individuali <= giudizio su legame tra valutazione individuale e sistema premiante <= giudizio complessivo su Piano trasparenza <= giudizio su obiettivi raggiunti e non raggiunti del Piano trasparenza <= giudizio su motivazioni adottate, identificazione criticità e soluzioni proposte <= giudizio su obblighi di pubblicazione sezione Amministrazione trasparente <= giudizio su livello di interesse degli stakeholders (anche cittadini) dati pubblicati <= giudizio su "Giornate per la Trasparenza" e sul grado di partecipazione <= giudizio complessivo su Piano anticorruzione <= giudizio su obiettivi raggiunti e non raggiunti del Piano anticorruzione <= giudizio su motivazioni adottate, identificazione criticità e soluzioni proposte <= giudizio su processo di definizione standard di qualità <= giudizio su grado di coinvolgimento stakeholders (indagini soddisfazione) => proposte miglioram. vs criticità ident. con grado di sostenibilità delle soluzioni

