



“Performance e valutazione nelle Agenzie per la Protezione Ambientale”

Indagine condotta da AssoArpa - Gruppo di lavoro B1

Elaborazioni e redazione del documento:

Christian Testai' (ARPA Lombardia - Coordinatore)
Giorgio Babato (ARPA Veneto)
Claudia Cesaro (ARPA Campania)
Debora Giancola (ARPA Molise)

Composizione del Gruppo di Lavoro:

C. Testai' (ARPA Lombardia), B. Barbera (ARPA Lombardia), R. Calìò (ARPA Umbria), C. Cesaro (ARPA Campania), D. Giancola (ARPA Molise), A. Trisolini (ARPA Puglia), G. Babato e F. Gomiero (ARPA Veneto).

INDICE

Executive Summary

1. Analisi di contesto:

- 1.1 Il d.lgs. 27-10-2009 n. 150 e ss.mm.ii. in materia di *performance*.
- 1.2 Impatto della Legge n.132/2016 sul ciclo di gestione delle *performance*.

2. Metodologia di lavoro.

3. Agenzie partecipanti.

4. I risultati dell'indagine.

4.1 Raffronto tra la situazione attuale e quella emersa dalla ricognizione del 2016.

- 4.1.1 Adozione del Sistema Misurazione e Valutazione della *Performance* (SMVP).
- 4.1.2 Primo ciclo della *Performance*.
- 4.1.3 Relazione sulla *Performance*.
- 4.1.4 Confronto con le Organizzazioni Sindacali (OO.SS.).
- 4.1.5 Organismo di valutazione.
- 4.1.6 Relazione sullo stato del Sistema.
- 4.1.7 Partecipazione dei portatori di interesse nel processo di misurazione e valutazione della *performance*.

4.2 Allineamento temporale del ciclo della *performance* con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di programmazione strategica.

4.3 Rispetto delle precise *deadline* per le varie fasi del ciclo della *performance*

4.4 Processo di condivisione.

4.5 Formazione.

4.6 Informatizzazione dei processi.

4.7 Procedure di conciliazione.

4.8 Rispetto dei tempi di valutazione.

4.9 Criteri per valutare la capacità di differenziare i giudizi.

4.10 Sistemi di premialità

- 4.10.1 I Fondi – strutture e consistenza
- 4.10.2. I sistemi di premialità

5. Conclusioni

Executive Summary

AssoARPA si è posta l'obiettivo di aggiornare la rilevazione dello stato di attuazione della normativa in materia di Sistemi di Misurazione e Valutazione delle *Performance* (SMVP) nelle Agenzie ambientali, rispetto alla indagine condotta nel 2016, al fine di verificare lo stato di attuazione della normativa e le modalità di gestione della valutazione nelle varie Agenzie. A tal fine è stato costituito il Gruppo di lavoro B1, che ha attivato una indagine con il coinvolgimento dei referenti di ciascuna delle Agenzie ambientali.

All'indagine hanno aderito 13 Agenzie con una discreta rappresentatività, in termini dimensionali e territoriali.

Si è proceduto, così, ad una ricognizione delle esperienze agenziali nell'attuazione della normativa vigente in materia di Sistemi di Misurazione e Valutazione delle *Performance* (SMVP), che ha avuto come esito il presente rapporto finale.

In generale è stato indagato lo stato d'avanzamento nel grado di attuazione del dettato normativo del d.lgs.150/2009 e ss.mm.ii. da parte delle Agenzie.

In particolare, sono stati approfonditi gli aspetti cui ha dato maggiore slancio la modifica del d. lgs. 150/2009 ad opera del d. lgs.74/2017 e delle conseguenti Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica (Linea Guida 5/2019¹).

Laddove possibile, è stata realizzata la comparazione di taluni parametri, rispetto all'indagine del 2016, così da rendere un'analisi ragionata dei dati in una prospettiva evolutiva.

¹ Il Dipartimento della funzione pubblica ha adottato le Linee guida per la misurazione e valutazione della *performance* individuale (Linee guida n. 5/2019) per fornire alle amministrazioni pubbliche ulteriori indirizzi metodologici in ordine alle modalità di misurazione e valutazione della *performance* individuale come strumento di gestione strategica delle risorse umane. Si tratta di uno strumento metodologico e di indirizzo contenente i necessari approfondimenti relativi alla corretta interpretazione delle norme in materia. Le Linee Guida forniscono altresì una serie di strumenti "operativi" in grado di poter essere mutuati all'interno delle diverse pubbliche amministrazioni con l'obiettivo di omogenizzare l'approccio all'efficientamento delle strutture.

1. Analisi di contesto

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* (SMVP) è lo strumento, previsto dagli artt. 7, 8 e 9 del decreto legislativo n. 150/2009 e ss.mm.ii., attraverso il quale le Pubbliche Amministrazioni alimentano il proprio ciclo di gestione della *performance* (art.4 del Decreto), pianificando, misurando e valutando annualmente la *performance* organizzativa e individuale, nella prospettiva della trasparenza verso gli *stakeholder* interni ed esterni, del miglioramento della qualità dei servizi offerti e della crescita delle competenze professionali attraverso la valorizzazione del merito.

Le Agenzie Regionali e Provinciali per la Protezione dell’Ambiente, all’indomani dell’emanazione del citato decreto, hanno avviato e dato seguito ai necessari meccanismi di recepimento del dettato normativo e, nel 2016, è stata effettuata una prima ricognizione in materia con una ricerca AssoARPA.

Lo studio che qui si presenta costituisce un secondo ciclo di analisi e confronto sulle *performance* delle Agenzie del Sistema Nazionale per la Protezione dell’Ambiente (costituito da ISPRA, dalle Agenzie Regionali per la Protezione dell’Ambiente e dalle Agenzie Provinciali per la Protezione dell’Ambiente di Trento e Bolzano), che si pone un duplice obiettivo: da un lato fotografare “l’andamento del Sistema” in relazione al recepimento dei principali criteri contenuti nella norma di riferimento e dall’altro relazionare questi contenuti con la Legge 132/2016, istitutiva del medesimo Sistema.

Si precisa, sin da ora, che l’indagine non ha coinvolto ISPRA.

La presente ricerca ha, pertanto, come macro-riferimenti il d.lgs. 27-10-2009 n. 150 e ss.mm.ii. in materia di *performance* e la legge 28-06-2016 n.132 di istituzione del SNPA.

1.1 Il d.lgs. 27-10-2009 n. 150 e ss.mm.ii. in materia di *performance*.

Il d.lgs. n.150/2009 e ss.mm.ii. si configura come intervento normativo volto a imprimere un forte impulso al processo di riforma della Pubblica amministrazione, riaffermando, in coerenza con i principi già posti dal d.lgs. n. 29/93 e dal d.lgs. n. 286/99, la centrale valenza della cultura della valutazione per la realizzazione di un concreto miglioramento della *performance* delle pubbliche amministrazioni.

Altro elemento qualificante della riforma è l'attribuzione selettiva degli incentivi economici e di carriera per il riconoscimento delle capacità dimostrate dai più meritevoli, mediante un rafforzato collegamento tra retribuzione e *performance*; si intende favorire in tal modo l'incentivazione della qualità della prestazione lavorativa ed il superamento della tendenza verso la generalizzata ed uniformante distribuzione dei benefici al personale dipendente.

Ulteriore principio cardine assunto ad oggetto del d.lgs. n.150/2009 e ss.mm.ii. è quello della trasparenza ed accessibilità delle informazioni concernenti i vari aspetti organizzativo-gestionali delle amministrazioni pubbliche, tra cui anche il ciclo di gestione della *performance* nelle sue varie fasi.

La riforma Brunetta interviene in uno scenario delle pubbliche Amministrazioni caratterizzato da una responsabilità dirigenziale spesso non correlata ad una corretta gestione delle risorse umane assegnate e dall'indifferenziazione delle valutazioni e conseguente distribuzione "a pioggia" delle risorse destinate ai premi ed alla retribuzione accessoria.

La riforma si propone di diffondere così nel contesto delle amministrazioni pubbliche la cultura dell'efficienza, del merito e dell'integrità, responsabilizzando il lavoratore pubblico, dirigente e non, sul proprio ruolo e sulla rilevanza della funzione che è chiamato a svolgere; si propone, altresì, di garantire una maggiore partecipazione del cittadino nella gestione dei servizi pubblici garantendo la massima trasparenza delle informazioni che riguardano l'organizzazione, i costi dei servizi ed i trattamenti economici erogati; ed infine, impone la realizzazione delle attività di valutazione senza le quali non si potrà mai puntare al miglioramento dell'efficienza amministrativa.

Il d.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii. è stato oggetto di modifiche in particolare ad opera del d.lgs. n.74/2017, che, in attuazione di quanto previsto dall'articolo 17, comma 1, lettera r), della Legge 7 agosto 2015, n. 124 (c.d. "riforma Madia")², ha introdotto innovazioni in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

Il d.lgs. 74/2017 ha previsto, altresì, che "... le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance" (di seguito SMVP – cfr. art. 7 del d.lgs. 150/2009 ss.mm.ii.).

Le principali modifiche introdotte riguardano la valutazione della *performance* organizzativa e individuale nelle Pubbliche Amministrazioni, con lo scopo di migliorarne la produttività, nonché di potenziare l'efficienza e la trasparenza. Ispirandosi al principio di semplificazione, si introducono novità anche sul sistema premiale e di valutazione del rendimento dei dipendenti, precisando che il rispetto delle relative disposizioni non incide solo sull'erogazione dei premi e sul riconoscimento delle progressioni economiche, ma è anche condizione necessaria per il conferimento di incarichi dirigenziali e di responsabilità.

Tenendo a mente lo scopo della riforma, ispirata ai principi di semplificazione delle norme in materia di valutazione dei dipendenti pubblici, di riconoscimento del merito e della premialità, di razionalizzazione e integrazione dei sistemi di valutazione, di riduzione degli adempimenti in materia di programmazione e di coordinamento della disciplina in materia di valutazione e controlli interni, il Gruppo di lavoro ha indagato, in particolare, il recepimento

² Articolo 17, comma 1, lettera r), della Legge 7 agosto 2015, n. 124: "semplificazione delle norme in materia di valutazione dei dipendenti pubblici, di riconoscimento del merito e di premialità; razionalizzazione e integrazione dei sistemi di valutazione, anche al fine della migliore valutazione delle politiche; sviluppo di sistemi distinti per la misurazione dei risultati raggiunti dall'organizzazione e dei risultati raggiunti dai singoli dipendenti; potenziamento dei processi di valutazione indipendente del livello di efficienza e qualità dei servizi e delle attività delle amministrazioni pubbliche e degli impatti da queste prodotti, anche mediante il ricorso a standard di riferimento e confronti; riduzione degli adempimenti in materia di programmazione anche attraverso una maggiore integrazione con il ciclo di bilancio; coordinamento della disciplina in materia di valutazione e controlli interni; previsione di forme di semplificazione specifiche per i diversi settori della pubblica amministrazione".

(o, comunque, il grado di recepimento) delle innovazioni normative con particolare riferimento a:

- coordinamento temporale tra l'adozione del Piano della *performance* e della Relazione e il ciclo di programmazione economico-finanziaria;
- introduzione di meccanismi di distribuzione delle risorse destinate a remunerare la *performance* organizzativa e quella individuale e di criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati;
- il ruolo degli OIV;
- la previsione di meccanismi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti in merito alla qualità dei servizi resi, che concorrono alla valutazione della *performance* organizzativa.

1.2 Impatto della l. 28-06-2016 n.132 di istituzione del SNPA sul ciclo di gestione delle *performance*.

La legge 132/2016 di istituzione del Sistema Nazionale per la Protezione dell'Ambiente rappresenta il centro focale dell'operato tecnico e gestionale di tutti i protagonisti del Sistema. Il *corpus* normativo definisce, aggiorna ed istituisce un modo "nuovo" e sistemico con cui deve intendersi l'azione di tutela ambientale sul territorio nazionale, salvaguardando al contempo le necessità e le specificità territoriali.

La norma fonda i propri presupposti su alcuni elementi chiave che impattano sui modelli di misurazione delle *performance* implementati negli anni da tutte le Agenzie.

In particolare:

- la determinazione ed il successivo finanziamento dei LEPTA³: la definizione di un *panel* di attività comune a tutte le Agenzie ed il relativo livello minimo essenziale di erogazione delle prestazioni connesse, impattano sulla definizione dei programmi di attività e di conseguenza sulla definizione delle schede obiettivo del personale dirigente e del comparto;
- la necessità di addivenire ad un modello “sistemico” a rete in materia di protezione dell’ambiente mettendo, dunque, a disposizione di tutti gli attori del Sistema, strumenti e metodologie (eventualmente già in uso), al fine di creare un sistema armonico, dinamico ed in grado di elaborare informazioni confrontabili tra loro (in tal senso l’importanza di armonizzare la raccolta dei dati e la necessità di implementare sistemi informativi in grado di trasferire dati ed informazioni omogenee per tutto il Sistema⁴).

2. Metodologia di lavoro.

Nella definizione del percorso di attuazione della ricerca e delle modalità di studio, esplicitate nelle prossime pagine, occorre evidenziare preliminarmente che:

- in attuazione di quanto previsto dal Programma Annuale delle Attività 2019, in data 15/04/2019, ARPA Lombardia, nel ruolo di coordinatore del GdL B1 “*Performance e valutazione nelle Agenzie per la Protezione Ambientale*”, ha trasmesso alla Presidenza AssoARPA una proposta di lavoro;
- tale proposta è stata oggetto di verifica al fine di evitare possibili sovrapposizioni delle attività proposte con i lavori già in corso a livello SNPA finalizzati alla definizione dei LEPTA;
- verificata l’assenza di duplicazioni, le medesime attività sono state riproposte per l’anno 2020 e recepite nel Programma Annuale delle Attività AssoARPA. I lavori,

³ Art. 9 Legge 132/2016: Livelli essenziali delle prestazioni tecniche ambientali LEPTA. *I LEPTA costituiscono il livello minimo omogeneo in tutto il territorio nazionale per le attività di cui all’articolo 3 che il Sistema nazionale è tenuto garantire, anche ai fini del perseguimento degli obiettivi di prevenzione collettiva previsti dai livelli essenziali di assistenza sanitaria.*

⁴ Art.3 lettera n) della Legge 132/2016: Funzioni del Sistema Nazionale. *“(…) funzioni di valutazione comparativa di modelli e strutture organizzative, di funzioni e servizi erogati, di sistemi di misurazione e valutazione delle prestazioni, quale attività di confronto finalizzato al raggiungimento di migliori livelli prestazionali mediante la definizione di idonei indicatori e il loro periodico aggiornamento, ivi inclusa la redazione di un rapporto annuale di valutazione comparativa dell’intero Sistema nazionale.*

nonostante l'emergenza sanitaria in atto e le obiettive difficoltà logistiche ed operative, sono stati avviati nel corso del secondo semestre del 2020 ed hanno previsto sessioni di lavoro esclusivamente in modalità telematica tramite confronti ed elaborazioni sui contenuti prodotti;

- lo strumento di lavoro utilizzato per l'indagine è stata una griglia di rilevazione dati somministrata a tutte le Agenzie che hanno inteso aderire alla ricerca.

L'attività del Gruppo di lavoro ha riguardato, in particolare:

- la raccolta di informazioni utili ad aggiornare i risultati dell'indagine svolta nel 2016 relativamente al tema dell'aderenza delle Agenzie al dettato normativo in materia di *performance*;
- la definizione di una griglia di dettaglio in grado di raccogliere una serie di informazioni puntuali che nascono da esperienze di campo, da necessità informative, da elementi che consentano di capire se e quanto il contesto normativo stia giovando in termini di efficacia ed efficienza nell'utilizzo degli strumenti di misurazione delle *performance* per agevolare l'erogazione delle prestazioni delle Agenzie.

La lettura dei dati e delle informazioni raccolte nelle prossime pagine, sia in forma sintetica (dato aggregato e rappresentato in termini percentuali) sia in forma analitica (laddove i dati raccolti e messi a disposizione l'hanno consentito), è stata effettuata, allorquando disponibili dati comparabili, anche con riferimento ai medesimi fenomeni osservati nel corso della ricerca del 2016.

Questo confronto non ha alcuna pretesa di esaustività né di valorizzazione dell'operato di alcune Agenzie rispetto ad altre, anche alla luce del fatto che il *panel* dei partecipanti, per alcuni fenomeni osservati, non coincide dal *panel* dei partecipanti dei medesimi fenomeni studiati nel corso del 2016.

3. Agenzie partecipanti

Sono 13 le Agenzie⁵ che hanno risposto all'invito di AssoARPA a partecipare alla ricerca mediante la compilazione di una griglia di raccolta dati composta da 34 campi (cfr. All.to 1), garantendo così una discreta una rappresentatività, in termini dimensionali e territoriali.

L'importanza quantitativa del campione autorizza, quindi, una generalizzazione delle considerazioni oggetto della presente ricerca pur senza pretesa di esaustività nel rispetto delle peculiarità delle singole Agenzie.

4. I risultati dell'indagine.

Il complesso meccanismo di adeguamento al d.lgs. 150/2009 e ss.mm.ii. prevedeva la possibilità da parte delle Regioni di adeguare i propri ordinamenti ad alcuni dei principi della riforma anche con riferimento agli Enti ad esse collegati. Decorso il termine fissato per l'adeguamento sarebbero state applicate le disposizioni del decreto fino all'emanazione della disciplina regionale.

Per far luce sulle dinamiche e gli esiti di tale meccanismo nel contesto del Sistema Agenziale, l'indagine ha verificato l'adeguamento (se e quando) da parte delle Agenzie ambientali alle citate disposizioni normative mediante l'adozione di un sistema di misurazione e valutazione della *performance* nonché l'adeguamento alle modifiche introdotte ad opera del d. lgs.74/2017 e delle conseguenti Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica.

4.1 Raffronto tra situazione attuale e quella emersa dalla ricognizione del 2016.

Questa parte della ricerca mira a verificare il grado di adeguamento alla norma e l'applicazione dei relativi strumenti, in particolare indagando:

5 ARTA Abruzzo, ARPA Calabria, ARPA Campania, ARPA Friuli-Venezia Giulia, ARPA Lazio, ARPA Liguria, ARPA Lombardia, ARPA Molise, ARPA Puglia, ARPA Toscana, ARPA Umbria, ARPA Valle d'Aosta, ARPA Veneto.

- Previsione di un SMVP
- Attivazione e completamento del primo ciclo
- Presentazione e pubblicazione della Relazione sulle *Performance*
- Confronto ed ulteriori momenti con le Organizzazioni Sindacali
- Verifica della presenza (o meno) dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV)⁶
- Relazione sullo stato del sistema
- Partecipazione degli *stakeholder* al processo di misurazione e valutazione delle *performance*⁷

4.1.1 Adozione di un Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance*.

L'indagine del Gruppo di lavoro ha, in primo luogo, verificato l'adozione, o meno, di un sistema di misurazione e valutazione della *performance* e l'eventuale aggiornamento a seguito dell'emanazione del d.lgs. 74/2017.

	Numero Agenzie	Percentuale
Agenzie che hanno adottato un SMVP	12	92%
Agenzie che non hanno adottato un SMVP al 31.12.2020	1	8%
Agenzie che hanno aggiornato il SMVP a seguito del D. Lgs.74/2017	10*	75%

*È stata inserita in tale rilevazione n. 1 Agenzia che ha aggiornato un SMVP solo relativamente alla dirigenza.

6 Ai sensi del DM 2/12/2016 (successivamente sostituito dal DM 6/8/2020)

7 In particolare, l'art. 7 delinea, al comma 2, lett. c), la partecipazione dei cittadini alla valutazione della *performance* organizzativa dell'amministrazione declinandola su tre cardini fondamentali:

- ✓ sotto il profilo soggettivo, sono protagonisti dei processi valutativi sia i cittadini che gli "utenti finali" dei servizi resi dall'amministrazione; il duplice riferimento è diretto a coinvolgere nella valutazione i fruitori delle "attività istituzionali" e dei "servizi pubblici". A tali categorie vanno aggiunti tutti gli altri portatori di interesse (cd. stakeholder) in qualsiasi modo direttamente o indirettamente interessati all'operato dell'amministrazione;
- ✓ sotto il profilo oggettivo, l'ambito della valutazione concerne la qualità di tutte le attività istituzionali e tutte le prestazioni di servizi delle pubbliche amministrazioni;
- ✓ sotto il profilo procedimentale, la partecipazione alla valutazione è coerentemente ricondotta all'ambito specifico "della *performance* organizzativa dell'amministrazione, secondo quanto stabilito dagli articoli 8 e 19-bis

Nella rilevazione del 2016 era emerso che 12 Agenzie su 14, sebbene con tempistiche differenti, avevano adottato un SMVP.

Nell'attuale rilevazione, tenendo conto della parziale differente composizione del campione esaminato, è emerso che 7 di quelle Agenzie rientrano oggi tra quelle che hanno effettuato l'aggiornamento del previgente Sistema alle intervenute innovazioni normative.

Interessante è, altresì, segnalare che sebbene 2 Agenzie abbiano aggiornato i rispettivi SMVP, hanno poi dichiarato, nelle successive domande, di non aver adeguato i propri sistemi con riferimento al d. lgs. 74/2017.

4.1.2 Primo ciclo della *performance*

Partendo dal presupposto che l'adozione del Piano della *performance* segna l'avvio del Ciclo della *performance*, si è chiesto di indicare l'anno di pubblicazione del primo Piano della *Performance*:

	Primo anno di Ciclo delle <i>Performance</i>
2010	1
2011	2
2012	5
2013	2
2014	2
2015	1
2016	1
2017	--
2018	1

Relativamente all'ultimo aggiornamento è emerso che 11 su 13 Agenzie hanno provveduto ad aggiornare il Piano per il triennio 2021 – 2023.

4.1.3 Relazione sulla *Performance*

Partendo dalla rilevazione che tutte le Agenzie coinvolte nell'analisi adottano la Relazione annuale sulla *performance*, relativamente all'anno di adozione dell'ultima

Relazione è emerso che 10 Agenzie su 13, alla data di redazione del presente documento, hanno adottato e pubblicato la Relazione sulla *Performance* relativamente all'anno 2020.

4.1.4 Confronto con le Organizzazioni Sindacali (OO.SS.)

L'indagine ha, altresì, verificato se nell'ambito delle Agenzie interessate sia stato attivato o meno il confronto con le OOSS sui criteri di valutazione della *performance*. È emerso che in 12 Agenzie su 13 è stato attivato il confronto.

4.1.5 Organismo di valutazione

In relazione alla presenza, o meno, di un Organismo Indipendente di valutazione ai sensi del DM 2/12/2016 (successivamente sostituito dal DM 6/8/2020) con le funzioni di cui all'art. 14 del D.Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii., è emerso che si è proceduto alla nomina di un OIV in 8 Agenzie su 13, le restanti si avvalgono di un Nucleo di Valutazione, in 1 caso monocratico.

4.1.6 Relazione sullo stato del Sistema

Alle Agenzie in cui è presente un OIV è stato, altresì, richiesto di indicare se l'OIV redige annualmente la Relazione sul funzionamento complessivo del sistema della valutazione, della trasparenza e integrità dei controlli interni, così come previsto dall'art. 14, c.4, lett. a del D. Lgs. 150/2009. È emerso che in 5 Agenzie su 6 l'OIV ha redatto la citata Relazione.

4.1.7 Partecipazione dei portatori di interesse nel processo di misurazione e valutazione della *performance*.

Una delle principali innovazioni del D. Lgs. 74/2017 sull'impianto del D. Lgs. 150/2009 è stata la previsione della cd. "valutazione partecipativa", successivamente oggetto di

disciplina specifica nelle Linee Guida del Dipartimento di Funzione Pubblica n. 4/2019, che ne indicano le modalità. Al fine di avere una visione dettagliata del processo di adeguamento alle innovazioni normative di cui al citato Decreto, si è chiesto di indicare se trova attuazione, e in che modo, il principio di partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali al processo di misurazione e valutazione della *performance*.

In esito all'indagine è emerso che solo 2 Agenzie hanno attivato sistemi di partecipazione che realizzano un coinvolgimento degli *stakeholder* nel ciclo della *performance* (in un caso è, difatti, previsto un coinvolgimento *ex ante* ed *ex post*).

Un'Agenzia ha, poi, dichiarato di aver pubblicato un questionario di *customer satisfaction*, tuttavia senza specificare se e come le considerazioni espresse dagli utenti esterni concorrono nel processo di valutazione della *performance*.

Infine, un'altra Agenzia ha dichiarato di aver attivato una casella di posta elettronica per le segnalazioni, ma anche in tal caso valgono le considerazioni di cui al punto precedente.

4.2 Allineamento temporale del ciclo della *performance* con il ciclo di programmazione economico-finanziaria e di programmazione strategica.

L'indagine effettuata ha inteso, altresì, indagare il livello di integrazione tra i diversi strumenti di pianificazione/programmazione, analizzando nello specifico il raccordo con:

- gli atti di programmazione economico/finanziaria;
- il Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza;
- il Piano Triennale delle Azioni Positive.

Si evidenziano di seguito i seguenti risultati relativi alle 13 Agenzie oggetto di indagine:

	Numero Agenzie	Percentuale
Agenzie che effettuano un allineamento tra il PDP e gli atti di programmazione economico/finanziaria	9*	75%
Agenzie che effettuano una integrazione tra PDP e PTPCT	11**	83%
Agenzie che effettuano una integrazione tra PDP e PTAP	6***	42%

* Tra le Agenzie che hanno risposto SI, si segnala che n. 3 hanno dichiarato che l'allineamento è solo formale;
 ** Tra le Agenzie che hanno risposto SI, si segnala che n. 2 hanno dichiarato che l'allineamento è da migliorare;
 *** Tra le Agenzie che hanno risposto SI, si segnala che n. 2 hanno dichiarato che l'allineamento è da migliorare;

Dal confronto con i dati relativi all'indagine e quindi al rapporto conclusivo del 2016, emerge che:

- relativamente all'allineamento tra il PDP e gli atti di programmazione economico/finanziaria:
 - 1 Agenzia che nel 2016 aveva dichiarato un "parziale" allineamento, nel 2020 ha dichiarato "SI" e n. 2 Agenzie che al 2016 avevano dichiarato "NO", al 2020 hanno, invece, dichiarato "SI";
- relativamente all'integrazione tra PDP e PTPCT:
 - 1 Agenzia che al 2016 aveva dichiarato "NO", al 2020 ha, invece, dichiarato "SI";
- relativamente all'integrazione tra PDP e PTAP si segnala la mancanza di dati di confronto rispetto al 2016, atteso che risale alla Direttiva n.2/2019 del Ministro della Pubblica Amministrazione e del Sottosegretario alle pari opportunità, "*Misure per promuovere le pari opportunità e rafforzare il ruolo dei Comitati Unici di Garanzia*" la previsione secondo cui "(...) in ragione del collegamento con il ciclo della *performance*, il Piano triennale di azioni positive deve essere aggiornato entro il 31 gennaio di ogni anno, anche come allegato al Piano della *performance*".

4.3. Rispetto delle precise *deadline* per le varie fasi del ciclo della *performance*.

In relazione al rispetto dei tempi previsti per l’attuazione del Ciclo di Gestione della *Performance*, si evidenziano i seguenti risultati:

	Numero Agenzie	Percentuale
Agenzie che rispettano la scadenza 31/01 (Piano <i>Performance</i>) e 30/06 (Relazione <i>Performance</i>)	6	46%
Agenzie che rispettano solo la scadenza del 31/01 (Piano <i>Performance</i>)	2	15%
Agenzie che rispettano solo la scadenza del 30/06 (Relazione <i>Performance</i>)	1	8%
Agenzie che non rispettano le scadenze previste	4	31%

Dal confronto con i dati relativi all’indagine e quindi al rapporto conclusivo del 2016, emerge che il numero di Agenzie che non riesce a rispettare i termini previsti scende da 6 a 4, testimoniando un miglioramento. Alle 6 Agenzie “virtuose” si possono aggiungere due Agenzie che concludono il processo di definizione ed adozione del Piano *Performance* entro il 31 gennaio ed una Agenzia che rispetta la scadenza del 30 giugno per la Relazione *Performance*.

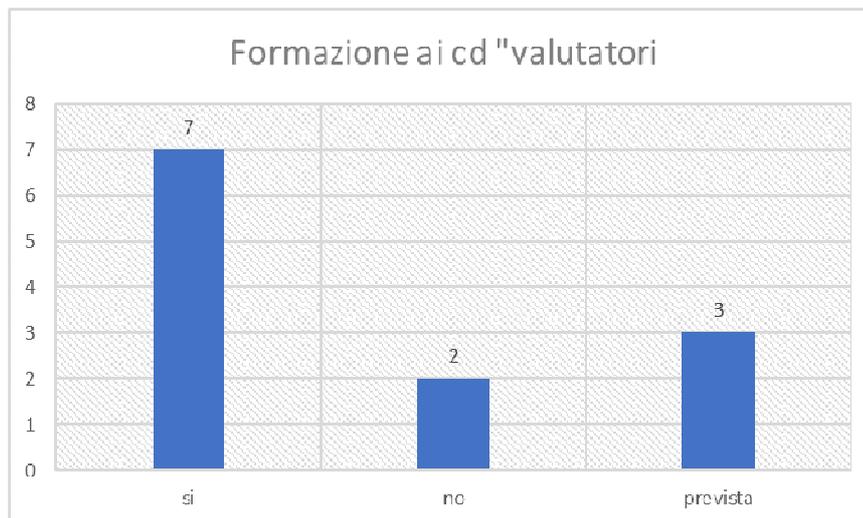
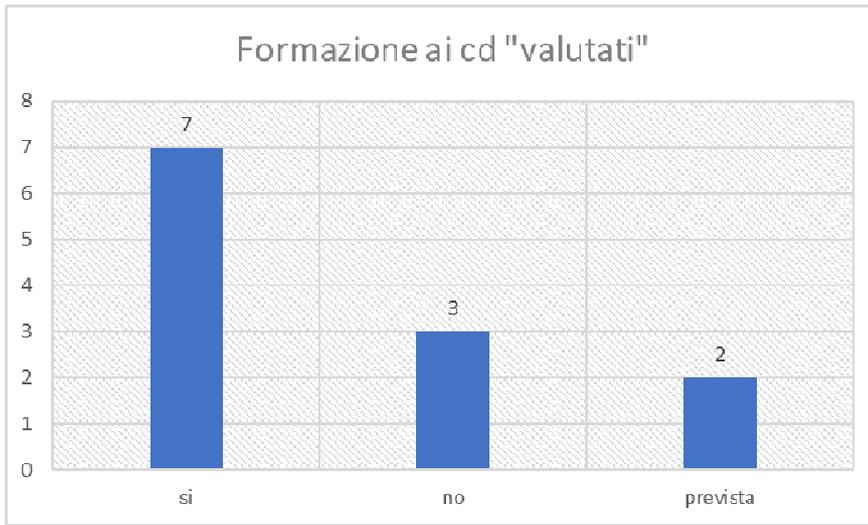
Complessivamente, pertanto, il 70% delle Agenzie partecipanti all’analisi consegue un risultato positivo in termini di rispetto delle scadenze.

4.4 Processo di condivisione

Dai dati riportati emerge che in tutte le Agenzie è presente il processo di condivisione degli obiettivi che si attua con modalità differenti anche in relazione ai modelli organizzativi adottati. In alcune Agenzie il processo è basato sul modello *top-down* nell’ambito del quale si sviluppano i momenti di confronto e di concertazione, in altre è presente il modello *bottom-up* e quindi vengono elaborate delle proposte sulla base delle quali si sviluppa il processo di analisi e di successiva negoziazione e condivisione.

4.5 Formazione

Lo studio condotto ha, altresì, indagato se sono stati attivati dall’Agenzia percorsi formativi relativi allo specifico sistema di valutazione utilizzato sia in favore dei cd. valutatori che del personale in generale sottoposto a valutazione.



Dall'analisi effettuata risulta dunque che il 58% del campione analizzato ha effettuato al proprio interno percorsi formativi rivolti al personale - sia soggetti valutatori che soggetti valutati - aventi ad oggetto i principi e i criteri del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* adottato al proprio interno. Delle rimanenti agenzie il 25% ha previsto nell'immediato futuro l'organizzazione di specifici incontri/corsi per la condivisione e partecipazione del proprio SMVP al personale con ruolo di soggetto valutatore, mentre il 17% ha programmato analoghi incontri/corsi rivolti al personale con ruolo di soggetto valutato.

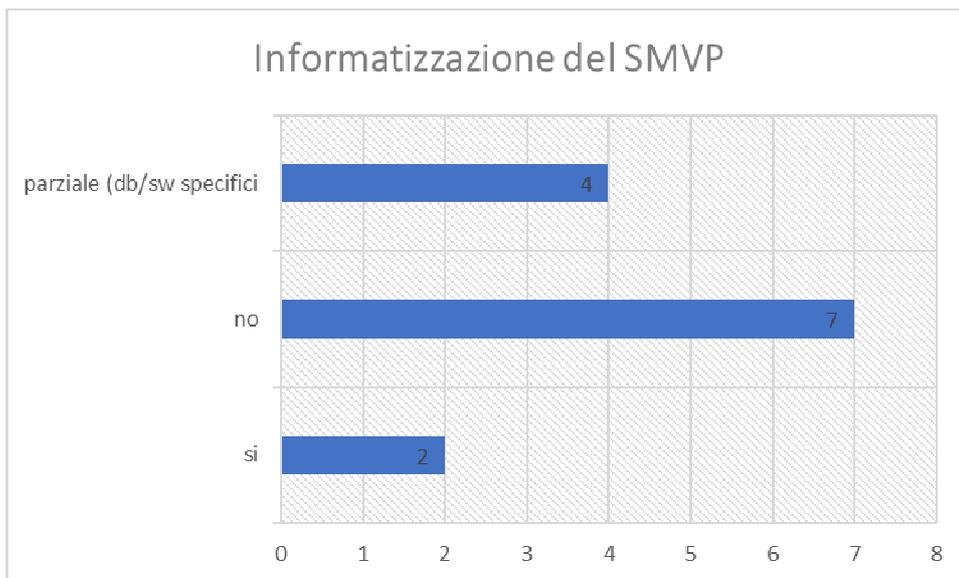
4.6 Informatizzazione dei processi.

Nell'ambito della rilevazione oggetto della ricerca, il Gruppo di lavoro ha reputato opportuno, inoltre, introdurre tra i criteri di indagine anche il grado di informatizzazione dei SMVP adottati nelle Agenzie, anche in ossequio a quanto definito e richiesto dall'art.3 lettera n) della Legge 132/2016: Funzioni del Sistema Nazionale: "funzioni di valutazione comparativa di modelli e strutture organizzative, di funzioni e servizi erogati, di sistemi di misurazione e valutazione delle prestazioni, quale attività di confronto finalizzato al raggiungimento di migliori livelli prestazionali mediante la definizione di idonei indicatori e il loro periodico aggiornamento, ivi inclusa la redazione di un rapporto annuale di valutazione comparativa dell'intero Sistema nazionale".

A tal proposito si ritiene importante evidenziare che dai risultati ottenuti a valle dell'indagine effettuata nel 2016 emergeva che le Agenzie, pur non avendo sistemi informatici appositamente progettati e costruiti per la gestione della *performance*, utilizzavano comunque dati e *output* deducibili da altri *db/sw* implementati al proprio interno per altre finalità e deputati alla gestione e/o alla rilevazione di singole attività/funzioni agenziali.

Pertanto, l'indagine attuale ha mirato anche ad evidenziare una possibile "*crescita*" del sistema in tale ambito, volendo indagare sul grado di informatizzazione delle attività/processi inerenti all'intero ciclo di gestione della *performance*, ovvero sulla gestione

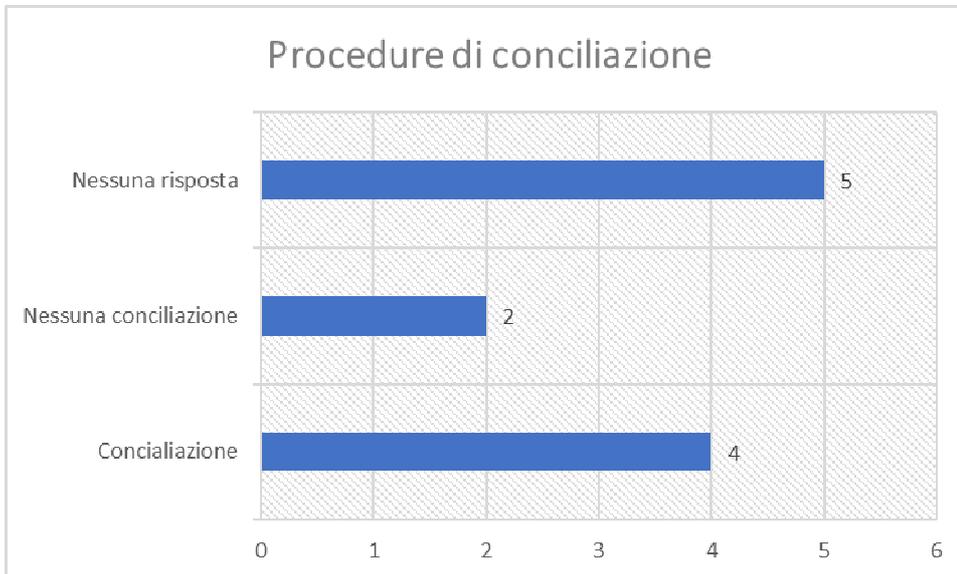
informatica integrata dell'attività di misurazione (definizione e popolamento Schede obiettivo struttura e personale) e dell'attività di valutazione (definizione e popolamento Schede di valutazione personale) della *performance*.



Dall'analisi svolta secondo il criterio sopra esposto, emerge una certa disomogeneità tra le Agenzie: rispetto al totale del campione interessato (13 Agenzie) il 15% ha implementato al proprio interno applicativi informatici per la gestione integrata di tutte le fasi del ciclo di gestione della *performance* (misurazione e valutazione), mentre il 30% delle Agenzie utilizza specifici *db/sw* per singole fasi del ciclo, ovvero per la rendicontazione della propria attività e/o per la gestione dell'attività di valutazione.

Ad oggi, dunque, rispetto all'analisi effettuata nel 2016 in cui emergeva che nessuna Agenzia si era dotata di opportune piattaforme deputate all'informatizzazione integrata del Ciclo di gestione della *performance*, risulta invece che 2 Agenzie utilizzano al proprio interno tali sistemi informatici.

4.7 Procedure di conciliazione



Dall’analisi dei dati forniti dalle Agenzie che hanno aderito alla rilevazione emerge che nella maggior parte dei casi i vigenti sistemi di misurazione e valutazione della *performance*, in conformità a quanto previsto dalla normativa vigente, prevedono procedure di conciliazione come strumento di garanzia per il valutato e di prevenzione di eventuali contenziosi.

Il numero di procedure di conciliazione attivate nell’ultimo ciclo della *performance*, per le 11 Agenzie che hanno reso il dato disponibile, vanno dallo 0,1% all’1,4% del personale valutato.

4.8 Rispetto dei tempi di valutazione

Dall’analisi dei dati forniti emerge che nel 45% delle Agenzie i tempi per la conclusione della valutazione delle *performance* individuali sono generalmente rispettati, nel 15% delle Agenzie si registrano frequentemente dei ritardi nella chiusura delle valutazioni e per il 40% delle Agenzie il dato non è disponibile.

4.9 Criteri per valutare la capacità di differenziare i giudizi

Dall'analisi dei dati forniti emerge che nel 25% delle Agenzie i SMVP prevedono specifici criteri per la valutazione della capacità di differenziare i giudizi e questi vanno dalla valutazione all'interno dei comportamenti attesi alla previsione di una specifica dimensione della valutazione. Nel 40% delle Agenzie i SMVP non prevedono invece alcun criterio specifico per la valutazione della capacità di differenziare i giudizi e per il 35% delle Agenzie il dato non è disponibile.

4.10 Sistemi di premialità

4.10.1 I Fondi – strutture e consistenza

La struttura della retribuzione si compone di due tipologie di voci stipendiali: la prima a carico del Bilancio dell'ente (stipendio tabellare iniziale, retribuzione individuale di anzianità), la seconda a carico dei Fondi contrattuali (per il comparto: Fondo condizioni di lavoro e incarichi, Fondo premialità e fasce; per la dirigenza PTA: Fondo retribuzione di posizione, Fondo retribuzione di risultato e altri trattamenti accessori; per la dirigenza sanitaria e medica: Fondo per la retribuzione degli incarichi, Fondo per la retribuzione del risultato, Fondo per la retribuzione delle condizioni di lavoro).

Per la prima tipologia di voci stipendiali a carico del Bilancio, nel corso degli anni ciascuna agenzia ha adottato politiche del personale diverse con riferimento al mantenimento del personale sanitario o PTA, al rapporto numerico tra dirigenza e comparto, alla differenziazione dei livelli retributivi del comparto (A, B, Bs, C, D, Ds). Conseguentemente, l'ammontare delle retribuzioni complessive e medie risente necessariamente delle diverse scelte messe in atto, così come evidenziato dalla tabella delle retribuzioni medie complessive riferite al 2019 (ultimo anno disponibile) consultabili nel sito del Ministero del Tesoro - Conto annuale.

Ancora più diversificato è stato il percorso di costituzione dei Fondi contrattuali aziendali, in quanto oggetto di contrattazioni integrative influenzate dalle rispettive strategie regionali e politiche organizzative dei singoli enti.

Ad invarianza complessiva di spesa, inoltre, le scelte differenziate di far confluire o meno risorse su determinati fondi rispetto ad altri comporta che non è attendibile procedere a comparazioni su singole voci retributive. Nel corso degli anni anche la normativa ha contribuito a complicare la costituzione dei Fondi aziendali, alternando periodi in cui vigeva il principio di irriducibilità dei fondi a periodi di abbattimenti demandati alla discrezionalità di ciascun ente.

Una attendibile comparazione dei fondi medi potrebbe essere ammissibile rapportando i Fondi complessivamente costituiti con il personale “teorico” per il quale sono stati calcolati, che generalmente possono non coincidere temporalmente con il personale in servizio. Il disallineamento conseguente alla cessazione del personale dipendente (rispetto al personale “teorico” sul quale sono stati calcolati i fondi) e l’assunzione di nuovo personale può determinare una notevole differenza del valore medio.

Per rappresentare comunque lo scenario retributivo, senza pretesa di esaustività, si riportano di seguito le tabelle dei dati estratti dal Ministero del Tesoro-Conto annuale e i fondi del personale non dirigente estratti dal sito dell’Aran.

RETRIBUZIONI MEDIE ANNO 2019 (Fonte: www.contoannuale.mef.gov.it)

PERSONALE NON DIRIGENTE									
Istituzione	Stipendio + I.I.S.	RIA	Tredicesima	Totale Voci Stipendiali	Straordinario	Indennità Fisse	Altre Accessorie	Totale Indennità fisse ed accessorie	Retribuzione Complessiva
ARPA ABRUZZO	21.936	1.481	1.884	25.301	243	305	2.409	2.958	28.259
ARPA AOSTA	23.235	2.353	2.169	27.756	155	178	6.543	6.875	34.632
ARPA CALABRIA	22.445	1.345	1.998	25.788	2	198	265	465	26.253
ARPA CAMPANIA	22.675	149	5.457	28.281	1.114	734	4.503	6.351	34.632
ARPA FRIULI VENEZIA G.	22.342	3.023	2.180	27.545	56	148	5.364	5.569	33.113
ARPA LAZIO	22.159	2.539	2.089	26.788	220	205	5.457	5.881	32.669
ARPA LIGURIA	22.490	2.710	2.144	27.345	382	119	4.123	4.623	31.968
ARPA LOMBARDIA	22.476	1.952	2.108	26.535	393	149	3.820	4.362	30.897
ARPA MOLISE	22.362	2.841	2.112	27.315	292	114	1.531	1.937	29.252
ARPA PUGLIA-BARI	22.823	2.792	2.178	27.792	548	161	1.934	2.642	30.435
ARPA TOSCANA	23.447	3.470	2.285	29.202	119	123	6.312	6.554	35.756
ARPA UMBRIA	22.715	2.603	2.191	27.509	99	156	3.822	4.077	31.586
ARPA VENETO	22.494	2.541	2.113	27.148	445	122	4.646	5.213	32.361
MEDIA ALTRE 6 ARPA (*)	22.407	2.722	2.143	27.272	431	374	4.637	5.442	32.715
MEDIA 19 ARPA	22.572	2.323	2.361	27.256	321	220	3.955	4.496	31.752

(*) Agenzie che non hanno risposto all'invito di ASSOARPA a partecipare all' indagine

agina | 23

RETRIBUZIONI MEDIE ANNO 2019 (Fonte: www.contoannuale.mef.gov.it)

DIRIGENTI NON MEDICI									
Istituzione	Stipendio + I.I.S.	RIA	Tredicesima	Totale Voci Stipendiali	Straordinario	Indennità Fisse	Altre Accessorie	Totale Indennità fisse ed accessorie	Retribuzione Complessiva
ARPA ABRUZZO	41.431	238	5.819	47.489	-	44.793	1.907	46.700	94.189
ARPA AOSTA	41.062	224	5.003	46.289	-	24.580	2.981	27.561	73.850
ARPA CALABRIA	39.990	87	5.969	46.046	-	33.073	-	33.073	79.119
ARPA CAMPANIA	40.643	96	5.481	46.220	223	25.459	1.291	26.973	73.193
ARPA FRIULI VENEZIA G.	40.555	41	5.418	46.015	-	40.871	1.513	42.383	88.398
ARPA LAZIO	40.010	8	4.898	44.917	-	29.857	258	30.115	75.031
ARPA LIGURIA	40.629	104	5.790	46.523	40	44.284	2.002	46.326	92.849
ARPA LOMBARDIA	45.500	103	5.819	51.423	61	23.197	1.204	24.462	75.885
ARPA MOLISE	41.479	-	6.700	48.180	-	37.789	997	38.786	86.966
ARPA PUGLIA-BARI	41.017	60	6.046	47.123	24	37.864	1.974	39.862	86.985
ARPA TOSCANA	41.273	71	6.526	47.869	-	53.935	520	54.455	102.324
ARPA UMBRIA	41.096	874	4.734	46.705	29	33.075	1.023	34.127	80.832
ARPA VENETO	40.796	160	6.047	47.004	80	46.648	1.602	48.330	95.334
MEDIA ALTRE 6 ARPA (*)	40.770	346	5.740	46.856	39	44.136	2.365	46.541	93.397
MEDIA 19 ARPA	41.161	172	5.714	47.047	35	37.112	1.403	38.550	85.597

(*) Agenzie che non hanno risposto all'invito di ASSOARPA a partecipare all' indagine

RETRIBUZIONI MEDIE ANNO 2019 (Fonte: www.contoannuale.mef.gov.it)

DIRIGENTI MEDICI									
Istituzione	Stipendio + I.I.S.	RIA	Tredicesima	Totale Voci Stipendiali	Straordinario	Indennità Fisse	Altre Accessorie	Totale Indennità fisse ed accessorie	Retribuzione Complessiva
ARPA ABRUZZO	41.161	6.443	6.781	54.385	-	52.866	3.200	56.066	110.451
ARPA CALABRIA	39.979	4.519	6.813	51.311	-	62.237	-	62.237	113.548
ARPA CAMPANIA	41.480	3.602	8.573	53.655	-	64.119	-	64.119	117.773
ARPA LAZIO	41.479	2.896	8.370	52.745	-	72.182	-	72.182	124.926
ARPA LIGURIA	41.479	3.264	8.357	53.100	-	70.708	-	70.708	123.808
ARPA MOLISE	41.479	2.548	6.841	50.868	-	37.972	-	37.972	88.840
ARPA PUGLIA-BARI	41.480	2.574	6.501	50.554	53	37.906	680	38.639	89.193
MEDIA ALTRE 4 ARPA (*)	41.498	3.233	6.782	51.513	0	50.352	298	50.650	102.164
MEDIA 11 ARPA	41.254	3.635	7.377	52.266	7	56.043	522	56.572	108.838

(*) Agenzie che non hanno risposto all'invito di ASSOARPA a partecipare all' indagine

FONDI PERSONALE NON DIRIGENTE ANNO 2019

(Fonte: Banca dati ARAN www.contrattintegrativipa.it)

AGENZIE	Fondo premialità e fasce	Fondo condiz. lavoro	tot. fondi	n. dip.ti comunicati dalle agenzie per l'indagine	media
ARPA Abruzzo	626.117,10	476.078,06	1.102.195,16	198	5.566,64
ARPA Calabria (*)	928.198,08		928.198,08	251	3.698,00
ARPA Campania	3.030.979,00	1.961.126,00	4.992.105,00	471	10.598,95
ARPA Friuli Venezia G.	2.278.889,04	673.336,23 6	2.278.889,04	275	8.286,87
ARPA Lazio	3.081.142,44	617.752,03	3.698.894,47	461	8.023,63
ARPA Liguria	2.074.507,06	836.907,00	2.911.414,06	292	9.970,60
ARPA Lombardia	2.581.954,00	4.247.560,00	6.829.514,00	851	8.025,28
ARPA Molise	635.988,64	289.592,83	925.581,47	138	6.707,11
ARPA Puglia	1.324.667,00	850.702,00	2.175.369,00	353	6.162,52
ARPA Toscana	4.701.235,34	1.436.592,61	6.137.827,95	574	10.693,08
ARPA Umbria	787.201,09	456.121,93	1.243.323,02	176	7.064,34
ARPA Valle d'Aosta	374.653,35	80.216,60	454.869,95	74	6.146,89
ARPA Veneto	4.451.569,04	2.222.551,90	6.674.120,94	777	8.589,60

(*) dato disponibile anno 2017

Pur con le premesse precisazioni, si rileva che la retribuzione media *pro-capite* per tipologia di inquadramento è decisamente e profondamente diversa sul territorio nazionale, con *range* che vanno:

- ✓ per la dirigenza non medica da un valore minimo di circa 73.000 euro a 102.000;
- ✓ per la dirigenza medica da un valore minimo di circa 89.000 euro a 125.000 euro;
- ✓ per il personale non dirigente da un valore minimo di circa 26.000 euro ad un valore massimo di circa 35.000 euro.

4.10.2. I sistemi di premialità

Ulteriore elemento di osservazione è stato rappresentato dai sistemi di premialità.

In particolare, con riferimento ai meccanismi in tema di premialità i dati di ricerca hanno consentito di osservare una sostanziale conferma degli elementi assunti nel corso della

ricerca del 2016: “(...) nelle Agenzie sono differenti anche le corrispondenze tra fasce di merito e fasce di premio. Alcune adottano una logica a fasce dove lo scaglione della valutazione può non corrispondere alla quota riconosciuta del premio in termini percentuali. Altre Agenzie usano coefficienti per determinare il valore del premio in funzione del risultato; altre ancora applicano il medesimo valore percentuale del risultato per la determinazione del valore del premio. In tutte risulta comunque garantito il dettato normativo della proporzionalità e della differenziazione nel riconoscimento di merito ed economico delle performance del personale. ...”⁸.

Questo modello “misto” consente di conservare alcune specifiche tipiche dei modelli organizzativi delle Agenzie in particolare con riferimento alla necessità di rimarcare in modo ancora più significativo il ruolo di interdipendenza di cui si caratterizzano le singole strutture con riferimento ai primi riporti.

Correlazione al sistema retributivo	
Valle Aosta	%
Lombardia	%
Friuli	Fascia
Liguria	%
Molise	%
Campania	Fasce
Abruzzo	%
Umbria	Fascia
Veneto	%
Lazio	%
Toscana	% e fascia
Puglia	%
Calabria	Fascia

Per tutte le Agenzie osservate è stato possibile apprezzare il meccanismo di ripartizione delle cd. “fasce” che trae origine dal riferimento normativo del D. Lgs 150/2009 (e dai

⁸ Cfr “Report GdL B1 AssoARPA_16

successivi adeguamenti) che è stato progressivamente trasferito nei modelli dei sistemi premianti delle Agenzie.

A mero titolo esemplificativo si riportano alcune specifiche fornite dalle diverse Agenzie nel corso della ricerca:

- *Lombardia: il rapporto premialità/valutazione è percentualizzato con soglia, per il comparto, (riconoscimento della premialità piena oltre 95% per la performance individuale; oltre 90% per la performance organizzativa); percentualizzato semplice per la dirigenza;*
- *Valle d'Aosta: Il rapporto premialità/valutazione è percentualizzato con diverse soglie, per il comparto (riconoscimento della premialità piena oltre 80% per la performance individuale); per obiettivo di gruppo conseguito SI/NO. Percentualizzato semplice per la dirigenza;*
- *Friuli-Venezia Giulia: per il personale dirigente vi è un sistema a fasce per cui le valutazioni tra 95 e 100 prendono il premio massimo tutti i dirigenti, tra 90 e 94 prendono 100 tutti escluso SOS e SOC che prendono +5; per il personale non dirigente vi è una sistema a fasce per cui le valutazioni tra 85 e 100 prendono il premio massimo, tra 80 e 84 prendono 100 tutti tranne titolari di PO e Funzioni di coordinamento che prendono +13;*
- *Liguria: per la dirigenza le risorse vengono ripartite in proporzione al punteggio finale individuale conseguito da ognuno; per il comparto le risorse vengono ripartite in proporzione al punteggio finale individuale normalizzato conseguito da ognuno e alla percentuale di presenza in servizio;*
- *Molise: punteggio acquisito ponderato con coefficienti (dirigenti). Per il personale del comparto si fa riferimento anche ad altri parametri, quale il livello retributivo - posizione ricoperta, tasso di presenza.*

L'indagine ha, altresì, chiesto alle Agenzie di indicare la percentuale di premio sul contributo di funzionamento.

% di premio in rapporto al valore complessivo del Contributo di Funzionamento	
Valle Aosta	0,67% per dirigenza - 6,21% per il comparto
Lombardia	1,34 % per dirigenza - 2,59% per il comparto
Friuli	8%
Liguria	6%
Molise	2,80%
Campania	2,90%
Abruzzo	2,87% per dirigenza - 3,19% per il comparto
Umbria	2%
Veneto	
Lazio	1,6% per dirigenza - 5,8% per il comparto
Toscana	1,96% per dirigenza - 5,5 per il comparto
Puglia	3%
Calabria	0,06% per la dirigenza - 0,07% per il comparto

I dati in tabella riportano una sintesi % dei valori dichiarati dalle Agenzie in relazione ai valori economici dei Fondi rapportati all'ammontare complessivo dei contributi di funzionamento delle singole Agenzie partecipanti alla ricerca.

Il rapporto tende ad evidenziare l'incidenza dei Fondi contrattuali sul Contributo di Finanziamento Regionale trasferito alle Agenzie. Il peso varia tra un minimo dell'1% ad un massimo di circa 8%.

Le 3 classi di percentuali che raggruppano le Agenzie:

da 1 a 3 %	4 agenzie	29%
da 3 a 5%	2 agenzie	14%
da 5 a 8%	7 agenzie	50%

Dai dati è possibile rilevare l'assenza di una correlazione tra le dimensioni territoriali ed organizzative ed il valore % desunto: nel valore alto della forbice, infatti, si stabiliscono sia Agenzie di piccole dimensioni che Agenzie con consistenze decisamente più rilevanti.

Infine, l'incidenza percentuale nel rapporto dirigenza/comparto rimane a favore di quest'ultimo per tutte le Agenzie per le quali si è potuto disporre dei dati di osservazione.

5. Conclusioni

Dall'indagine realizzata emerge una trama in “chiaroscuro” sullo stato dell'arte circa l'utilizzo efficace ed omogeneo degli strumenti messi in campo in materia di misurazione e valutazione delle *performance*.

In sintesi dall'indagine emerge quanto segue:

a) in merito al *coordinamento temporale tra l'adozione degli atti inerenti il ciclo di gestione della performance e il ciclo di programmazione economico-finanziaria*: sebbene sia citato il formale collegamento, su un piano sostanziale diverse Agenzie hanno però dichiarato che tale collegamento è da migliorare al fine di assicurare e sviluppare il collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse finanziarie, nell'ottica di una piena integrazione tra il processo di formazione del bilancio e quello di pianificazione strategica;

b) in merito all'*adozione e all'aggiornamento di un SMVP*: sebbene sia aumentato il numero delle Agenzie dotate di un SMVP, ad oggi, nonostante siano stati elaborati aggiornamenti documentali, non c'è stato un pieno recepimento delle disposizioni di cui al d.lgs. 74/2017 in particolare in riferimento alle disposizioni in merito alla previsione di meccanismi di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti in merito alla qualità dei servizi resi, che concorrono alla valutazione della *performance* organizzativa;

c) in merito all'introduzione di *criteri idonei a garantire che alla significativa differenziazione dei giudizi corrisponda un'effettiva diversificazione dei trattamenti economici correlati*: sebbene con differenti meccanismi di ripartizione di fasce di merito e fasce di premio, in tutte le Agenzie appare rispettato il dettato normativo della proporzionalità e della differenziazione nel riconoscimento di merito ed economico delle *performance* del personale. Tuttavia, alla richiesta formulata alle Agenzie di segnalare delle “criticità” in merito alla gestione del SMVP è emerso un riferimento alla necessità di garantire una adeguata differenziazione delle valutazioni individuali;

d) in merito ai *sistemi di premialità*: i valori economici dei rispettivi Fondi contrattuali rapportati all'ammontare complessivo dei contributi di funzionamento delle singole Agenzie

partecipanti alla ricerca hanno evidenziato una sostanziale omogeneità di valori. La distribuzione dell'ammontare complessivo dei fondi appare ragionevolmente influenzata dalle dinamiche contrattuali delle singole realtà regionali;

e) in merito alla *informatizzazione* dei processi: l'indagine sul grado di informatizzazione di attività e/o processi inerenti all'intero ciclo di gestione della *performance* ha fatto emergere che solo poche Agenzie sono dotate di opportune piattaforme deputate all'informatizzazione integrata del Ciclo di gestione della *performance*, tant'è che questo aspetto risulta essere quello maggiormente oggetto di segnalazione da parte delle Agenzie intervistate quale "criticità". Sarebbe auspicabile, a tal proposito, prevedere una condivisione tra tutte le Agenzie di piattaforme informatiche e della loro architettura metodologica per la gestione della *performance* organizzativa e individuale, al fine di realizzare efficaci analisi di *benchmarking* interagenziale, rispondendo in tal modo a quanto previsto dall'art. 3 della l.n.132/2016, con un approccio sistemico nella gestione della *performance*.