



Proposta

n. PDEL-2025-169 del 15/12/2025

Deliberazione del Direttore Generale n. DEL-2025-156 del 17/12/2025

Oggetto

Direzione Amministrativa. Approvazione del documento
“Sistema di misurazione e valutazione della performance di
Arpae Emilia-Romagna. Aggiornamento 2025”.

Dirigente proponente

Direzione Amministrativa - Manaresi Lia

Responsabile del procedimento

Castagneti Francesca

Questo giorno 17/12/2025 il Direttore Generale, Ing. Ferrecchi Paolo, delibera quanto segue.

VISTO:

- il D.Lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii., recante “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni” e, in particolare:
 - l’art. 3, commi 1 e 2: “La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l’erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguitamento. Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all’amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo le modalità indicate nel presente Titolo e gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell’articolo 19 del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114”;
 - l’art. 3, comma 5, secondo cui il rispetto delle disposizioni in materia di misurazione, valutazione e trasparenza della performance è condizione necessaria per l’erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell’attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali;
 - l’art. 7, comma 1: “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”;
 - l’art. 7, comma 2-bis, il quale dispone che il Sistema di misurazione e valutazione della performance è adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell’articolo 3, comma 2, e in esso sono previste, altresì, le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all’applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance;

VISTI ALTRESI':

- il CCNL del 27/10/2025 - triennio 2022-2024 - relativo al personale del comparto Sanità;
- il CCNL del 23/01/2024 - triennio 2019-2021 - relativo all'Area Sanità;
- il CCNL del 16/07/2024 - triennio 2019-2021 - relativo all' Area Funzioni Locali;

RICHIAMATE:

- le direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 “Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale” e del 28/10/2025 “Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale. Integrazione Direttiva del 28/11/2023 per l'Area e il Comparto Sanità”;
- le direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 24/01/2024 “Prime indicazioni operative in materia di misurazione e valutazione della performance individuale” e del 16/01/2025 “Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti”, nelle quali si prevedono specifici obblighi formativi per tutto il personale (dirigenti e non dirigenti);
- il D.L. n. 13/2023 convertito nella L. n. 41/2023 e la direttiva della Ragioneria Generale dello Stato e del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 1 del 3 gennaio 2024 i quali prevedono che ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali siano assegnati specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento delle fatture medesime;

RICHIAMATE ALTRESI:

- la D.D.G. n. 130/2021 “Direzione Generale. Revisione Assetto organizzativo generale dell’Agenzia regionale per la prevenzione, l’ambiente e l’energia dell’Emilia-Romagna (Arpaee) di cui alla D.D.G. n. 70/2018. Approvazione Assetto organizzativo generale ed invio alla Giunta Regionale”;
- la D.G.R. n. 2291/2021 con la quale è stato approvato l’assetto organizzativo generale dell’Agenzia di cui alla D.D.G. n. 130/2021;
- la D.D.G. n. 68/2025 “Direzione Amministrativa. Revisione dell’Assetto organizzativo analitico di cui alla D.D.G. n. 94/2023. Approvazione del documento Manuale organizzativo di Arpaee Emilia-Romagna”;

VISTE:

- la D.D.G. n. 130/2024 “Direzione Amministrativa. Approvazione del documento “Sistema di misurazione e valutazione della performance di Arpaee Emilia-Romagna. Aggiornamento 2024”;

- la procedura aziendale per il Sistema di Gestione per la qualità P81001/ER “Pianificazione e Controllo Direzionale” da ultimo revisionata in data 02/07/2025 (Rev. 3);
- la D.D.G. n. 138/2025 "Mappa delle competenze del personale dirigente di Arpae Emilia-Romagna", che definisce il catalogo delle competenze trasversali del personale dirigente dell’Agenzia, secondo un modello di competenze unitario applicato non soltanto al processo di valutazione ma anche al processo di reclutamento del personale dirigente;

SOTTOLINEATO:

- che il rispetto delle disposizioni recate dalle norme sopra citate e rinvenibili nel Titolo II del D.Lgs. n. 150/2009 è condizione necessaria per l’erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell’attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali (articolo 3, comma 5, D.Lgs. n. 150/2009);
- che l’art. 7 comma 1 del D.Lgs. n. 150/2009, prevede l’aggiornamento annuale del Sistema di misurazione e valutazione della performance, previo parere vincolante dell’Organismo indipendente di valutazione;

RILEVATO ALTRESI’:

- che sussiste la necessità di procedere all’aggiornamento annuale del documento “Sistema di misurazione e valutazione della performance di Arpae”;

VISTI:

- la L.R. n. 43/2001 (Testo unico in materia di organizzazione e di rapporti di lavoro nella Regione Emilia-Romagna) che all’art. 49 istituisce l’Organismo indipendente di valutazione con la finalità, tra le altre, di valutare la correttezza metodologica dei sistemi di misurazione e valutazione delle attività e delle prestazioni individuali;
- l’art. 7 del “Regolamento per il funzionamento degli Organismi Indipendenti di Valutazione della Regione Emilia-Romagna e degli Enti del Sistema delle Amministrazioni regionali” (approvato con decreto del Presidente di Giunta Regionale n. 35/2019) secondo cui all’OIV-RER compete la validazione, attraverso l’espressione di un parere vincolante, del sistema di criteri, parametri e indicatori da utilizzare nel processo di valutazione della performance;

DATO ATTO:

- che, in data 20/11/2025, il documento “Sistema di misurazione e valutazione della performance - Aggiornamento 2025” è stato trasmesso alle OO.SS. e RSU e al Comitato Unico di Garanzia per preventiva informazione;

- che in data 27/11/2025, il documento sopra citato è stato trasmesso all' Organismo indipendente di valutazione - RER (in breve OIV-RER), ai sensi dell'art. 7, comma 1, del D.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. e dell'art. 7, comma 1, del Regolamento per il funzionamento degli Organismi indipendenti di valutazione della Regione Emilia-Romagna e degli Enti del Sistema delle Amministrazioni regionali (approvato con decreto del Presidente di Giunta Regionale n. 35/2019), ai fini dell'acquisizione del previsto parere;
- che l'OIV-RER ha formulato, come da nota acquisita agli atti (Prot. PG/2025/0222154.E), parere positivo sul documento condiviso;

RITENUTO PERTANTO:

- di approvare il documento “Il Sistema di misurazione e valutazione della performance di Arpae Emilia-Romagna. Aggiornamento 2025”, allegato quale parte integrante e sostanziale del presente atto (allegato A) che troverà applicazione a decorrere dall’anno 2026, in sostituzione del documento “Sistema di misurazione e valutazione della performance di Arpae Emilia-Romagna” approvato con D.D.G. n. 130/2024;

SU PROPOSTA:

- del Direttore Amministrativo, Dott.ssa Lia Manaresi;

ACQUISITI:

- i pareri favorevoli del Direttore Tecnico, Dott. Eriberto de’ Munari, e del Direttore Amministrativo, Dott.ssa Lia Manaresi;

DATO ATTO:

- che si è provveduto a nominare responsabile del procedimento la Dott.ssa Francesca Castagneti, Responsabile del Servizio Risorse Umane, ai sensi della L. n. 241/90 e successive modifiche e integrazioni;

DELIBERA

1. di approvare il documento “Sistema di misurazione e valutazione della performance di Arpae Emilia-Romagna. Aggiornamento 2025”, allegato al presente atto quale parte integrante e sostanziale (allegato A);
2. di stabilire che il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance troverà applicazione a decorrere dall’anno 2026, in sostituzione di quanto previsto nel “Sistema di misurazione e valutazione della performance di Arpae Emilia-Romagna” approvato con

D.D.G. 130/2024;

3. di disporre che il documento sia pubblicato sul sito istituzionale dell'Agenzia, nella sezione Amministrazione Trasparente, e sulla Intranet aziendale.

PARERE: FAVOREVOLE

IL DIRETTORE AMMINISTRATIVO

Firmato digitalmente

Dott.ssa Manaresi Lia

PARERE: FAVOREVOLE

IL DIRETTORE TECNICO

Firmato digitalmente

Dott. de' Munari Eriberto

IL DIRETTORE GENERALE

Firmato digitalmente

Ing. Ferrecchi Paolo

Si dichiara che sono parte integrante del presente provvedimento gli allegati riportati a seguire ¹, come file separati dal testo del provvedimento sopra riportato:

¹ L'impronta degli allegati rappresentata nel timbro digitale QRCode in elenco è quella dei file pre-esistenti alla firma digitale con cui è stato adottato il provvedimento

**IL SISTEMA DI MISURAZIONE
E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE
DI ARPAE EMILIA-ROMAGNA
(Aggiornamento 2025)**

Indice

1. PREMESSA.....	4
2. LE FINALITÀ DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	6
3. LE DISPOSIZIONI NORMATIVE E CONTRATTUALI IN MATERIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE.....	7
4. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	9
5. GLI ATTORI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE.....	12
6. I DESTINATARI.....	13
7. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE.....	14
7.1. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA.....	14
7.2. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	16
7.2.1 SOGGETTI COMPETENTI A VALUTARE LA PERFORMANCE INDIVIDUALE.....	19
7.2.2 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE..	19
7.2.2.1 La valutazione delle prestazioni (personale non dirigente).....	20
7.2.2.2 La valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi (personale non dirigente).....	20
7.2.2.3 I pesi attribuiti alle diverse componenti della performance (personale non dirigente).....	22
7.2.3 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIRIGENTE.....	23
7.2.3.1 La valutazione delle prestazioni (personale dirigente).....	23
7.2.3.2 La valutazione dei comportamenti organizzativi (personale dirigente).....	24
7.2.3.3 I pesi attribuiti alle diverse componenti della performance (personale dirigente).....	25
7.2.3.4 Il bonus delle eccellenze (personale dirigente).....	26
7.2.3.5 Gli effetti della valutazione negativa della performance individuale (personale dirigente).....	26
7.2.3.6 Indicatore di efficienza amministrativa (personale dirigente).....	27
7.2.4. GLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE IN MATERIA DI FORMAZIONE E DI SMALTIMENTO DELLE FERIE PREGRESSE.....	28
7.2.5. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE COMPLESSIVA DEL DIPENDENTE.....	29
8. LA VALUTAZIONE DI FINE INCARICO DEI DIPENDENTI TITOLARI DI INCARICO DI FUNZIONE.....	29
9. LA VALUTAZIONE PLURIENNALE DI FINE INCARICO DELLE ATTIVITA' PROFESSIONALI SVOLTE E DEI RISULTATI RAGGIUNTI DAI DIRIGENTI.....	31
10. LA VALUTAZIONE ANNUALE DEL CONTRIBUTO INDIVIDUALE FORNITO (personale non dirigente).....	32
11. LA VALUTAZIONE DEI PERIODI DI PROVA.....	34
12. LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI - PROGETTI INCENTIVATI.....	34
13. VALUTAZIONI DI SECONDA ISTANZA E PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....	35
14. PROFILI VALUTATIVI: TABELLA RIEPILOGATIVA.....	37

15. LA VALIDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE.....	38
16. DISPOSIZIONE DI RINVIO.....	38
Allegato A - Competenze e descrittori per il personale di tutte le Aree senza incarico di funzione e personale inquadrato nelle Aree degli assistenti e degli operatori con incarico di funzione.....	39
Allegato B - Competenze e descrittori per il personale con incarico di funzione inquadrato nell'Area dei professionisti della salute e dei funzionari.....	43
Allegato C - Repertorio dei comportamenti organizzativi del personale dirigente.....	47

IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI ARPAE EMILIA-ROMAGNA

La forma maschile utilizzata nel presente documento è da intendersi quale forma neutra includendo individui di ciascun genere.

1. PREMESSA

Il presente documento disciplina, in ottemperanza ed in attuazione delle vigenti disposizioni normative e contrattuali in materia, le diverse tipologie di valutazione aziendale componendole in un unico quadro organico con un *focus* specifico su: processi, metodologie, strumenti, tempi, attori, ed effetti delle valutazioni medesime.

Si premette che l’Agenzia nel 2023 (deliberazione n. 98/2023) ha provveduto a ridefinire il proprio sistema di misurazione e valutazione della performance ai fini di un adattamento dello stesso al mutato contesto di riferimento nonché ai fini di un allineamento al sistema di misurazione e valutazione della performance approvato dalla Regione Emilia-Romagna con D.G.R. n. 822 del 22/05/2023¹ che ha costituito per Arpaе un atto di indirizzo da applicare, pertanto, avuto riguardo alle specificità organizzative dell’Agenzia.

Al contempo, in un’ottica di miglioramento continuo dell’azione amministrativa, il Sistema di misurazione e valutazione della performance viene aggiornato da Arpaе annualmente anche al fine di migliorarne l’applicabilità ed adeguarne i contenuti al contesto di riferimento in continua evoluzione.

Nello specifico, gli elementi che sono stati presi a riferimento dall’Agenzia nell’aggiornamento annuale dello SMIVAP sono stati, in particolare, i seguenti:

- la direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023 - “Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale” - nella quale si evidenzia, in particolare, la necessità di valorizzare, nella valutazione della performance individuale del personale dirigente, la *leadership* rilevando come la stessa debba essere orientata prioritariamente alla motivazione del personale, per favorire il raggiungimento degli obiettivi organizzativi e, al contempo, lo sviluppo e la crescita individuale delle persone;

¹ D.G.R. n. 822 del 22/05/2023 “Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMIVAP) della Regione Emilia-Romagna”.

- le direttive del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 24/01/2024 - “Prime indicazioni operative in materia di misurazione e valutazione della performance individuale” - e del 16/01/2025 - “Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti” - nelle quali si prevedono specifici obblighi formativi per tutto il personale (dirigenti e non dirigenti);
- il D.L. n. 13/2023 e la direttiva n. 1 del 3 gennaio 2024 della Ragioneria Generale dello Stato e del Dipartimento della Funzione Pubblica² i quali prevedono che ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali siano assegnati specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento delle fatture medesime;
- le direttive ministeriali in materia di formazione e valutazione della performance ed i recenti CCNL che danno particolare rilievo al mentoring inteso, in particolare, come trasferimento di conoscenze tacite ed esperienze acquisite dai dipendenti senior ai colleghi più giovani, con l’obiettivo di preservare il know-how istituzionale, assicurare la continuità operativa e favorire il trasferimento di competenze tecniche, manageriali e relazionali. Al riguardo si richiama, in particolare, il CCNL Area Funzioni Locali del 16/07/2024 che, anche al fine di realizzare un sistema strutturato basato sullo scambio delle conoscenze, competenze e delle esperienze maturate dal personale, prevede forme di affiancamento a favore del personale dirigente neo assunto anche attraverso l’introduzione del ruolo di mentore³;
- la procedura aziendale per il Sistema di Gestione per la qualità “Pianificazione e Controllo Direzionale” da ultimo revisionata in data 02/07/2025 (P81001/ER);
- la direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione e del Ministro della Salute del 28/10/2025 “Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale. Integrazione Direttiva del 28/11/2023 per l’Area e il Comparto Sanità”.

L’aggiornamento dello SMIVAP disposto con il presente documento tiene conto, inoltre, di quanto previsto nella “Mappa delle competenze del personale dirigente di Arpae Emilia-Romagna” approvata con D.D.G. n. 138/2025 la quale definisce un modello di competenze unitario che viene applicato sia al processo di reclutamento che al processo di misurazione e valutazione della performance del personale dirigente.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance, definito nel presente documento, ha efficacia a decorrere dall’anno **2026** e sostituisce quanto previsto nel precedente Sistema di misurazione e valutazione approvato con D.D.G. n. 130/2024.

Nello specifico le disposizioni contenute nel presente documento si applicano a partire dall’assegnazione degli obiettivi 2026; alla fase di valutazione degli obiettivi/comportamenti anno

² Direttiva n. 1 del 3 gennaio 2024 della Ragioneria Generale dello Stato e del Dipartimento della Funzione Pubblica recante “Disposizioni in materia di riduzione dei tempi di pagamento delle pubbliche amministrazioni – Attuazione dell’articolo 4-bis del decreto-legge 24 febbraio 2023, n. 13, convertito, con modificazioni, dalla legge 21 aprile 2023, n. 41. Prime indicazioni operative”.

³ Si veda nello specifico l’art. 20 del CCNL Area Funzioni Locali 16/07/2024 “Attività di affiancamento”.

2025 continuerà, invece, ad applicarsi il Sistema di misurazione e valutazione della performance approvato con la precedente D.D.G. n. 130/2024.

2. LE FINALITÀ DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

La valutazione del dipendente è un processo che prevede un costante scambio di informazioni con il personale.

Essa è finalizzata a mettere in evidenza le capacità e le potenzialità dei collaboratori, al fine di utilizzarne al meglio le competenze e di consentire percorsi di sviluppo.

L'obiettivo primario dei processi valutativi è quello di migliorare complessivamente i risultati organizzativi e la qualità dei servizi prodotti, in un'ottica di responsabilizzazione del personale verso il pieno soddisfacimento dei bisogni dei cittadini e dei clienti esterni e/o interni; il Sistema di misurazione e valutazione della performance quindi:

- serve per orientare i comportamenti organizzativi verso le finalità/gli obiettivi aziendali e rendere esplicito il sistema delle responsabilità;
- rappresenta la base dalla quale costruire piani e percorsi per sviluppare le competenze dei singoli dipendenti;
- fornisce a tutti i “gestori di collaboratori” occasioni e strumenti efficaci per il governo delle risorse umane affidate;
- costituisce una delle attività manageriali critiche di successo attraverso le quali chi ha responsabilità di gestione di persone può svolgere la sua funzione di guida.

Il Sistema aziendale di valutazione del personale, come meglio dettagliato nel prosieguo del presente documento, è conforme ai seguenti principi generali:

- trasparenza dei processi e dei criteri usati e delle valutazioni effettuate;
- oggettività delle metodologie e degli strumenti utilizzati;
- parità di trattamento ed assenza di ogni forma di discriminazione;
- esplicitazione delle motivazioni che sono alla base delle valutazioni effettuate;
- informazioni preparatorie alla valutazione adeguate e partecipazione del valutato;
- diretta conoscenza dell’attività del valutato da parte del valutatore;
- espressione della valutazione finale secondo modalità che ne rendano il contenuto comprensibile, semplice e trasparente;
- periodicità annuale e continuità dei suoi processi attuativi.

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance - adottato ai sensi dell’art. 7 del D. Lgs. n. 150/2009 - non è, dunque, un adempimento, ma un sistema che, assicurando il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della performance, supporta la strategia e l’organizzazione dell’Agenzia.

In particolare, il Sistema si propone di contribuire a:

1. tradurre le strategie del vertice politico in obiettivi SMART (specifici, misurabili, raggiungibili, rilevanti, temporizzati) più significativi e qualificanti per l'Ente;
2. valutare la messa in opera degli obiettivi strategici di attuazione delle politiche pubbliche;
3. modellare e descrivere i processi decisionali attuabili per conseguire ciascun obiettivo;
4. gestire in maniera più efficace le diverse tipologie di risorse assegnate e i processi organizzativi;
5. promuovere processi di miglioramento delle prestazioni;
6. valorizzare le competenze professionali, incoraggiando l'arricchimento dell'esperienza formativa e lavorativa;
7. orientare i comportamenti organizzativi;
8. fornire la base di un sistema incentivante per premiare il merito, inteso come la capacità, collettiva e individuale, di raggiungere determinati obiettivi.

3. LE DISPOSIZIONI NORMATIVE E CONTRATTUALI IN MATERIA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

In materia di misurazione e valutazione della performance si richiamano, di seguito, le disposizioni legislative e contrattuali di riferimento:

- il D.Lgs. n. 150/2009 e s.m.i., recante “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni” e, in particolare:
 - art. 3, commi 1 e 2: *“La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri, trasparenza dei risultati delle amministrazioni pubbliche e delle risorse impiegate per il loro perseguitamento. Ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare ed a valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo le modalità indicate nel presente Titolo e gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 19 del decreto-legge 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114”*;

- art. 3, comma 5, secondo cui il rispetto delle disposizioni in materia di misurazione, valutazione e trasparenza della performance è condizione necessaria per l'erogazione di premi e componenti del trattamento retributivo legati alla performance e rileva ai fini del riconoscimento delle progressioni economiche, dell'attribuzione di incarichi di responsabilità al personale, nonché del conferimento degli incarichi dirigenziali;
- art. 7, comma 1: *“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”*;
- art. 7, comma 2-bis, il quale dispone che il Sistema di misurazione e valutazione della performance, è adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'articolo 3, comma 2, e in esso sono previste, altresì, le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del Sistema di misurazione e valutazione della performance e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio;
- il D.Lgs. n. 165/2001 e s.m.i., art. 40 comma 3-bis, il quale stabilisce che la contrattazione collettiva integrativa deve assicurare adeguati livelli di efficienza e produttività dei servizi pubblici, incentivando l'impegno e la qualità della performance, destinandovi, per l'ottimale perseguimento degli obiettivi organizzativi ed individuali, una quota prevalente delle risorse finalizzate ai trattamenti economici accessori comunque denominati ai sensi dell'articolo 45, comma 3 dello stesso decreto legislativo;
- il decreto-legge n. 80/2021, convertito con modificazioni dalla legge n. 113 del 2021 che - per assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso - ha introdotto all'art. 6, per le pubbliche amministrazioni, il PIAO, prevedendo l'inserimento in un'apposita sottosezione, degli obiettivi programmatici e strategici della performance secondo i principi di cui all'articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa;
- il CCNL Area Sanità 23/01/2024 ed il CCNL Area Funzioni Locali 16/07/2024 (rispettivamente artt. 6 e 46) che prevedono il confronto con le organizzazioni sindacali sui criteri dei sistemi di valutazione della performance dei dirigenti;
- il CCNL Comparto Sanità 27/10/2025 il cui art. 6 prevede il confronto con le organizzazioni sindacali sui "criteri generali dei sistemi di valutazione della performance";
- il DPR n. 62/2013 (art. 13 comma 7) - come da ultimo modificato dal DPR n. 81/2023 - il quale prevede che il dirigente svolge la valutazione del personale assegnato alla struttura cui è preposto misurando il raggiungimento dei risultati ed il comportamento organizzativo;

- l'art. 7 del “Regolamento per il funzionamento degli Organismi Indipendenti di Valutazione della Regione Emilia-Romagna e degli Enti del Sistema delle Amministrazioni regionali” (approvato con decreto del Presidente di Giunta Regionale n. 35/2019) secondo cui all’OIV-RER compete la validazione, attraverso l’espressione di un parere vincolante, del sistema di criteri, parametri e indicatori da utilizzare nel processo di valutazione della performance.

4. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Il ciclo della performance, introdotto con il D. Lgs. n. 150/2009, è descritto nel presente documento e nel documento “Pianificazione e controllo direzionale” del Sistema di Gestione per la Qualità di Arpa⁴ e prevede le seguenti fasi cicliche:

- Fase istruttoria
- Fase programmativa
- Fase di archiviazione documentale e pubblicazione
- Fase di monitoraggio
- Fase di misurazione e di valutazione
- Fase di rendicontazione.

Fase istruttoria

In questa fase vengono acquisiti i documenti istruttori (report, studi, ricerche e materiale informativo in genere) utili per definire il grado di raggiungimento degli obiettivi del precedente ciclo di programmazione nonché le pressioni dell’ambiente esterno influenti sull’attività dell’Agenzia. Le informazioni ottenute tramite i documenti istruttori sono integrate dalle osservazioni formulate dalla società civile secondo le modalità indicate nel sopra citato documento “Pianificazione e controllo direzionale”. I documenti istruttori a supporto del processo di pianificazione sono:

- esiti indagini di attese e soddisfazione degli utenti (CR/CS);
- indirizzi economico-finanziari e programmatici derivanti da specifici Enti e Istituzioni;
- istruttorie a carattere poliennale;
- monitoraggio degli obiettivi e della performance organizzativa - Stato Avanzamento Lavori (SAL).

Fase programmativa

La fase programmativa prevede la definizione ed assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori, nonché il collegamento tra gli obiettivi e l’allocazione delle risorse.

⁴ Procedura P81001/ER.

I documenti di programmazione a supporto di questa fase sono:

- “Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO)”;
- “Programma annuale delle attività” e “Master budget”;
- “Bilancio pluriennale di previsione e Bilancio economico preventivo”.

Gli obiettivi possono avere una connotazione strategica o programmatica. Nello specifico, per obiettivi strategici si intendono gli obiettivi che rappresentano i traguardi che l’Agenzia si prefigge di raggiungere per realizzare con successo la propria missione. Tali obiettivi strategici fanno riferimento ad un orizzonte temporale pluriennale e presentano un elevato grado di rilevanza, richiedendo uno sforzo di pianificazione per lo meno di medio periodo. Gli obiettivi programmatici vengono redatti su base annuale ed esprimono l’operatività delle singole strutture che compongono Arpae, al fine di garantire il presidio delle tematiche ambientali di rispettiva specifica competenza (strutture operative) o di garantire il supporto alle altre strutture negli aspetti tecnici, economici e gestionali (strutture di supporto).

Entro il 15 ottobre di ogni anno, il Responsabile del Servizio Pianificazione, Progetti europei, Qualità, Ecomangement, Formazione armonizza gli obiettivi strategici che vengono proposti, unitamente al SAL degli obiettivi pluriennali, al Direttore generale, al Direttore tecnico ed al Direttore amministrativo. Per ciascun obiettivo viene data evidenza di: indicatori e target per l’anno successivo o per gli anni seguenti se l’obiettivo è poliennale; indicazione delle strutture coinvolte; attinenza con la programmazione delle Agenzie ambientali a livello nazionale (SNPA); concordanza con gli esiti della soddisfazione e delle attese degli utenti.

Il set di obiettivi verificato, emendato e/o integrato da parte dei Direttori viene condiviso per competenza con i Responsabili delle singole sezioni e/o sottosezioni del PIAO, affinché declinino gli obiettivi strategici, in una programmazione puntuale articolata nei tre anni di validità del PIAO (obiettivi di performance). Ogni Responsabile di sottosezione può avvalersi di contributi da parte di altri soggetti qualificati dell’Agenzia.

Il “Programma annuale delle attività” dell’Agenzia declina operativamente sul territorio e per le diverse tipologie di servizi/prodotti erogati, i contenuti e le proiezioni strategiche richiamate nel PIAO. Riferimento obbligato per i programmi annuali delle singole Strutture sono quindi gli obiettivi strategici presenti nel PIAO, declinati nei contesti operativi e traguardati in un orizzonte annuale.

Gli obiettivi del personale non dirigente, possono non essere collegati agli obiettivi strategici o programmatici dell’Agenzia (al riguardo si rinvia al paragrafo 7.2.2).

A sintesi della compilazione degli obiettivi strategici e programmatici, il Responsabile del Servizio Pianificazione, Progetti europei, Qualità, Ecomangement, Formazione predispone una proposta relativa al “Quadro degli obiettivi”, cioè l’elenco degli obiettivi, indicatori e target definiti da Arpae per l’anno successivo.

Terminata la revisione, il Responsabile del Servizio Pianificazione, Progetti europei, Qualità, Ecomangement, Formazione provvede all’invio ed alla condivisione del “Quadro degli obiettivi” con

il Comitato di Direzione, secondo un calendario utile per la presentazione e approvazione dei documenti di programmazione.

Dopo l'approvazione dei documenti di programmazione contenenti il “Quadro degli obiettivi”, la Direzione Amministrativa, con apposita nota, avvia il “Processo di assegnazione degli Obiettivi del Sistema Premiante” secondo un calendario che prevede la conclusione dell'assegnazione a tutti i collaboratori entro un massimo di 30 giorni e, comunque, entro il mese di febbraio in conformità alle indicazioni contenute nella direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione n. 430 del 24/01/2024.

I Direttori e Responsabili di Struttura formulano le proposte dei propri obiettivi che il Direttore Generale, a seguito di fase negoziale e di norma entro 15 giorni dalla trasmissione, assegna formalmente.

La conclusione della fase programmativa avviene in concomitanza con l'adozione del PIAO mediante delibera di approvazione del Direttore Generale entro il 31 gennaio.

Fase di archiviazione documentale e pubblicazione

I documenti di programmazione prodotti, comprensivi delle eventuali osservazioni o raccomandazioni prodotte dalla Giunta, vengono archiviati e pubblicati sul sito internet di Arpae nella sezione “Amministrazione Trasparente”. Dell'avvenuto completamento di questo processo, l'Agenzia informa l'OIV regionale.

Fase di monitoraggio

Ciascuna struttura, in corso di esercizio, monitora l'andamento delle attività in funzione degli obiettivi prefissati per assicurare un controllo dello stato di avanzamento delle attività pianificate ed attivare eventuali azioni correttive. Le risultanze delle attività di controllo sono anche fattori di input alla fase istruttoria di individuazione, aggiornamento e definizione dei piani di attività e degli obiettivi strategici e programmatici per gli anni successivi.

I monitoraggi dei dati tecnici ed economici hanno cadenza trimestrale e sono cumulativi dal 01 gennaio al 31 marzo (I trimestre), dal 01 gennaio al 30 giugno (I e II trimestre), dal 01 gennaio al 30 settembre (I, II e III trimestre), dal 01 gennaio al 31 dicembre (anno di competenza/consuntivo).

Fase di misurazione e valutazione

Nella fase della misurazione si quantifica il livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori. Nella valutazione si analizzano e si interpretano i valori misurati, tenendo conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento. Tali processi sono descritti nei successivi paragrafi 7-14.

Fase di rendicontazione

I documenti a consuntivo relativi alle attività di pianificazione e controllo sono:

- Relazione annuale delle attività e Relazione sulla performance;
- Bilancio di esercizio.

Inoltre, entro il mese di gennaio dell'anno successivo, il Responsabile del Servizio Pianificazione, Progetti europei, Qualità, Ecomanagement, Formazione elabora una relazione di sintesi per la Regione Emilia-Romagna riguardante l'attuazione delle attività dell'anno precedente e finalizzata alla liquidazione del saldo del contributo di funzionamento dell'Assessorato Ambiente.

5. GLI ATTORI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Gli attori coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della performance, e le principali funzioni svolte, sono di seguito riportati.

Direttore Generale

- approva il PIAO e la Relazione sulla performance;
- definisce gli obiettivi strategici e programmatici;
- assegna gli obiettivi ed effettua la valutazione dei Direttori/Responsabili delle Strutture (Direzione Tecnica, Direzione Amministrativa, Servizi della Direzione Generale, Aree Prevenzione Ambientale, Aree Autorizzazioni e Concessioni, Strutture Tematiche) e del personale a lui direttamente afferente.

Direttori/Responsabili di Struttura e altri dirigenti

- assegnano gli obiettivi ed effettuano la valutazione dei dirigenti e del personale non dirigente a loro direttamente afferenti.

Organismo Indipendente di Valutazione della Regione Emilia-Romagna (OIV-RER)

- valida, attraverso l'espressione di un parere vincolante, il sistema di criteri, parametri e indicatori da utilizzare nel processo di valutazione della performance;
- fornisce il supporto tecnico all'elaborazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;
- valida la Relazione sulla performance.

Struttura interna di supporto all'Organismo Indipendente di Valutazione della Regione Emilia-Romagna (OIV-RER)⁵

- garantisce all'OIV-RER il necessario supporto nello svolgimento dei propri compiti e funzioni.

Collegio Tecnico del personale dirigente di Arpae⁶

⁵ Istituita con determinazione n. 834/2021 del Capo di Gabinetto del Presidente della Giunta della Regione Emilia-Romagna ai sensi dell'art. 12 del Regolamento Regionale n. 2/2019 "Regolamento per il funzionamento degli Organismi Indipendenti di Valutazione della Regione Emilia-Romagna e degli Enti del Sistema delle Amministrazioni regionali".

⁶ Riferimenti: art. 57 del CCNL 19/12/2019 dell'Area Sanità e art. 76 del CCNL 17/12/2020 dell'Area delle Funzioni Locali - Sezione Dirigenti Amministrativi, Tecnici e Professionali.

- verifica il processo di valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti del personale dirigente e certifica l'esito delle valutazioni operate;
- assicura il corretto confronto tra valutatore e valutato in ogni fase del procedimento di valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti, in special modo nel caso di pareri difformi.

Collegio Tecnico dei Direttori/Responsabili di Struttura di Arpae⁷

- verifica il processo di valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti dei Direttori/Responsabili di Struttura e certifica l'esito delle valutazioni operate;
- assicura il corretto confronto tra valutatore e valutato in ogni fase del procedimento di valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti, in special modo nel caso di pareri difformi.

Servizio Risorse Umane

- funzione aziendale competente alla gestione del Sistema di misurazione e valutazione della performance ed alla liquidazione dei relativi premi.

Servizio Pianificazione, Progetti europei, Qualità, Ecomanagement, Formazione

- funzione aziendale competente alla gestione del processo di pianificazione strategica e controllo direzionale e al processo di pianificazione e monitoraggio degli obiettivi strategici e programmatici.

Servizio Amministrazione Bilancio e Controllo Economico

- funzione aziendale competente alla gestione degli obiettivi di budget e loro consuntivazione.

Servizio Sistemi Informativi e Innovazione Digitale

- funzione aziendale competente alla gestione e allo sviluppo informatico degli applicativi che supportano il processo di gestione degli obiettivi ed il sistema di valutazione (con elaborazione dei relativi report).

Servizio Affari Istituzionali e Avvocatura

- funzione aziendale competente all'archiviazione documentale e pubblicazione dei documenti.

6. I DESTINATARI

Il Sistema di misurazione e valutazione della performance si applica al personale (dirigente e non dirigente) dell'Agenzia con rapporto di lavoro subordinato a tempo indeterminato e determinato.

Le disposizioni relative alla valutazione di performance organizzativa ed individuale - ai fini della corresponsione della premialità - si applicano anche al personale con contratto di somministrazione.

⁷ Vedi nota precedente.

Al personale di altri Enti in comando presso Arpae si applica il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance se non diversamente stabilito negli Accordi/Convenzioni che disciplinano il comando.

7. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

Fissati gli obiettivi di valore pubblico e strategici con il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), la performance di Arpae si articola in due dimensioni principali:

- a) la performance organizzativa;
- b) la performance individuale.

Come meglio dettagliato nei paragrafi successivi, i principali elementi di novità che caratterizzano, già dal 2024, il Sistema di misurazione e valutazione della performance sono i seguenti:

personale non dirigente:

- è stata prevista una progressiva riduzione della quota di performance organizzativa ed un contestuale incremento della quota di performance individuale (paragrafo 7.2.2);
- la valutazione della performance individuale è stata integrata con la valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi (paragrafo 7.2.2).

personale dirigente:

- è stata prevista una riduzione della quota di performance individuale collegata alla valutazione delle prestazioni in termini di raggiungimento degli obiettivi (paragrafo 7.2.3);
- è stato previsto un incremento della quota di performance individuale collegata alla valutazione dei comportamenti organizzativi (paragrafo 7.2.3).

7.1. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

La performance organizzativa *“permette di programmare, misurare e poi valutare come l’Amministrazione, sulla base delle risorse disponibili, utilizzi le stesse in modo razionale per sviluppare i propri processi e per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti, col fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder”*.⁸

La misurazione e valutazione della performance organizzativa si pone i seguenti obiettivi:

- comprendere e analizzare il complessivo andamento dell’Amministrazione;

⁸ Linee Guida n. 1 – Giugno 2017 “Linee Guida per il Piano della performance” emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica.

- comprendere e analizzare l'andamento delle diverse strutture agenziali;
- comprendere e analizzare le cause degli scostamenti dei risultati ottenuti rispetto a quanto programmato;
- supportare la definizione degli interventi di miglioramento delle performance, sulla base dei risultati dell'analisi degli scostamenti;
- rendere possibile la valutazione della performance e la rendicontazione interna ed esterna.

La performance organizzativa - da intendersi come performance di struttura⁹ - viene valutata attraverso l'individuazione di un set di indicatori primari, ad oggi riferiti sia all'ambito tecnico-operativo sia all'ambito gestionale, il cui andamento viene rilevato con cadenza mensile e verificato con cadenza trimestrale.

Ogni anno, con riferimento ai contenuti del PIAO, Sottosezione di programmazione performance, viene individuato dalla Direzione Generale un set di indicatori per la valutazione della performance organizzativa, e relativi target, ai fini del calcolo dell'Indice di Performance Organizzativa (IPO) al cui andamento, rilevato mensilmente, viene ricondotta la corresponsione della quota di premialità collegata alla performance organizzativa.

Gli indicatori oggetto di valutazione sono individuati per ciascuna delle seguenti Strutture agenziali: Direzione Tecnica; Direzione Amministrativa; Laboratorio Multisito; Aree Prevenzione Ambientale; Aree Autorizzazioni e Concessioni; Strutture Tematiche.

L'IPO, dunque, è un indice sintetico della performance dell'Agenzia calcolato sul raggiungimento di target definiti per un set di attività *core* caratterizzanti l'impegno di molteplici strutture organizzative di Arpae, al cui andamento, come sopra accennato, viene ricondotta la corresponsione della quota di premialità collegata alla performance organizzativa.

Le modalità di validazione mensile dell'Indice di performance organizzativo (IPO) prevedono una procedura che si articola nelle seguenti fasi:

- estrazione a cura del Servizio Sistemi Informativi e Innovazione Digitale per ognuno degli indicatori individuati, entro il giorno 7 del mese con riferimento alla performance tecnica o economica/gestionale sviluppatasi nel mese precedente;
- analisi dei dati estratti e calcolo dei fattori determinanti l'IPO a cura del Servizio Pianificazione, Progetti europei, Qualità, Ecomanagement, Formazione e del Servizio Amministrazione Bilancio e Controllo economico, di norma entro il giorno 15 del mese successivo a quello di riferimento;

⁹ Al riguardo si richiamano le Linee Guida n. 1 – Giugno 2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica in cui si rileva che *“la performance organizzativa è l'insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative”*.

- valutazione degli indicatori di competenza a cura del Direttore Amministrativo e del Direttore Tecnico che trasmettono apposita attestazione al Direttore Generale, di norma entro il giorno 18 del mese successivo a quello di riferimento;
- disposizioni da parte del Direttore Generale in merito all'erogazione degli incentivi correlati agli stati di avanzamento della “performance organizzativa”, di norma entro il giorno 20 del mese successivo a quello di riferimento;
- invio trimestrale all’OIV-RER dei dati della rilevazione mensile dell’IPO relativi ai tre mesi precedenti l’invio dell’attestazione, di norma entro il giorno 20 dei mesi di aprile (dati IPO dei mesi di gennaio, febbraio e marzo), luglio (dati IPO dei mesi di aprile, maggio e giugno), ottobre (dati IPO dei mesi di luglio, agosto e settembre) e gennaio (dati IPO mesi di ottobre, novembre e dicembre);
- presa d’atto ed eventuali osservazioni, da parte dell’OIV-RER, con cadenza trimestrale.

7.2. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale è definita come il contributo fornito da ciascun dipendente, in termini di risultato (cosa è stato fatto) e di modalità di approccio (come è stato fatto: competenze/comportamenti organizzativi). La performance individuale viene valutata annualmente per tutto il personale attraverso:

- la valutazione delle prestazioni, in termini di raggiungimento degli obiettivi;
- la valutazione dei comportamenti organizzativi.

Con riferimento alla **valutazione annuale delle prestazioni** si rileva che:

- l’obiettivo di questo processo di valutazione è quello di essere un efficace strumento di orientamento delle persone verso la realizzazione degli obiettivi aziendali;
- il valutatore attraverso questo processo può rendere più efficace la gestione per obiettivi delle risorse umane affidate, orientando i miglioramenti di performance dei collaboratori verso obiettivi specifici, evidenziandone le possibilità di raggiungimento, le eventuali aree di eccellenza e di rischio, le azioni correttive da intraprendere;
- il valutato attraverso questo processo può conoscere in modo trasparente e chiaro la valutazione espressa dal proprio responsabile sui risultati conseguiti, monitorare l’andamento nel tempo degli obiettivi intermedi raggiunti, acquisire maggiore consapevolezza dei risultati attesi per il proprio ruolo;
- la negoziazione degli obiettivi avviene attraverso riunioni e/o colloqui, affinché tutti i soggetti da valutare abbiano piena conoscenza degli obiettivi sui quali saranno valutati e delle relative aree di difficoltà prevedibili. Parimenti, in corso d’anno, vengono previsti momenti

informativi e di confronto, correlati alle fasi di verifica degli andamenti, al fine di poter correggere tempestivamente risultati intermedi non corrispondenti all'atteso. Particolarmente importante è il confronto a fine periodo sui risultati effettivamente raggiunti e sulle valutazioni espresse.

Il processo annuale di assegnazione degli obiettivi e di valutazione dei risultati riguarda tutto il personale di Arpae, ed è caratterizzato da un processo a cascata che prevede la traduzione degli obiettivi strategici, di performance e programmatici dell'Agenzia, definiti con un percorso di pianificazione proceduralizzato, in obiettivi da assegnare ai singoli collaboratori.

Il percorso si articola in stretta aderenza al processo di pianificazione annuale, ed è costituito dalle seguenti fasi, ognuna delle quali prevede lo svolgimento di un **colloquio** tra valutatore e valutato:

- fissazione ed assegnazione degli obiettivi, in concomitanza con la fase di pianificazione delle attività e di negoziazione del budget di esercizio (entro il mese di febbraio);
- check infrannuale, in concomitanza con il monitoraggio degli stati di avanzamento di attività e budget (entro il mese di settembre);
- valutazione finale (entro il mese di febbraio dell'anno successivo), in concomitanza con la fase di rendicontazione annuale delle attività e predisposizione del bilancio di esercizio, al cui esito è correlata la corresponsione del premio relativo alla performance individuale.

La trasparenza del processo di valutazione è garantita attraverso il seguente percorso:

- all'inizio dell'anno di riferimento, il Direttore/Responsabile della Struttura illustra al personale dipendente, mediante apposita comunicazione e/o incontri, i contenuti del PIAO - Sottosezione 2.2. Performance, con particolare riguardo agli obiettivi di performance da raggiungere e il collegamento degli stessi con gli obiettivi di valore pubblico e strategici (Sottosezione 2.1). Di tale informazione deve essere predisposto specifico verbale del quale viene data informazione dalla Direzione Generale alle OO.SS. e RSU di Arpae, anche mediante apposito incontro al tavolo centrale;
- i dirigenti valutatori promuovono la condivisione e l'assegnazione degli obiettivi. Per declinare correttamente gli obiettivi è necessario che gli stessi siano in grado di misurare e valutare il contributo del singolo – espresso in termini di obiettivi specificamente attribuiti allo stesso – ai risultati collegati a piani/programmi strategici o attività/servizi/progetti e al raggiungimento dei più ampi obiettivi dell'amministrazione o della struttura/unità organizzativa¹⁰. I Dirigenti valutatori verificano mediante check infrannuale lo stato di raggiungimento degli obiettivi, provvedono alla valutazione, comunicano e condividono la

¹⁰ Linea Guida 5/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica: Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale.

scheda di valutazione con i diretti interessati, i quali controfirmano per presa visione e possono in ogni fase del processo inserire le proprie osservazioni;

- gli obiettivi del sistema di valutazione devono essere SMART ossia:
 - Specifici e chiari, correttamente definiti; coerenti con il ruolo ricoperto dal valutato.
 - Misurabili: gli indicatori di risultato devono essere quantificabili.
 - Accessibili e raggiungibili: ciò che viene richiesto deve essere concretamente realizzabile.
 - Rilevanti e sfidanti per il raggiungimento dei risultati della struttura, coerenti con gli obiettivi strategico-programmatici.
 - Temporalmente circoscritti: devono essere specificati i tempi entro i quali devono essere raggiunti.

La fase di check deve essere obbligatoriamente effettuata, al fine di verificare lo stato di raggiungimento parziale degli obiettivi assegnati e apportare eventuali modifiche agli stessi. La fase di check deve prevedere la conferma degli obiettivi assegnati ad inizio anno, ovvero la revisione degli stessi, alla luce di elementi non prevedibili eventualmente intervenuti tra il momento dell'assegnazione e quello della verifica. In ogni caso la fase di verifica deve essere registrata nella scheda di valutazione e sottoscritta dal valutato che, prendendone atto, ha la possibilità di inserire proprie osservazioni.

All'inizio dell'anno successivo a quello di riferimento, il Direttore/Responsabile di Struttura garantisce l'informazione sulla Relazione della Performance a tutti i dipendenti, attraverso apposita comunicazione e/o incontri, evidenziando i risultati raggiunti e l'eventuale scarto tra i risultati raggiunti e quelli preventivati. Di tale informazione deve essere predisposto specifico verbale del quale viene data informazione dalla Direzione Generale alle OO.SS. e RSU Arpae, anche mediante apposito incontro al tavolo centrale.

Il processo annuale di valutazione della performance individuale prevede, altresì, l'assegnazione dei fattori del comportamento organizzativo e la valutazione degli stessi, come meglio dettagliato nel prosieguo del presente documento.

In particolare, con riferimento alla **valutazione annuale dei comportamenti organizzativi** si rileva che:

- l'obiettivo di questo processo di valutazione è quello di orientare i comportamenti organizzativi verso le finalità aziendali, oltre a essere un efficace strumento di sviluppo delle competenze delle persone per stimolarle e orientarle verso una traiettoria di crescita professionale;
- il valutatore, attraverso questo processo, può orientare i propri collaboratori verso i comportamenti organizzativi attesi che impattano maggiormente con i ruoli attribuiti e con gli

- obiettivi aziendali, evidenziando le aree di forza e di debolezza, e delineare un piano individuale di miglioramento e sviluppo personale;
- il valutato, attraverso questo processo, può conoscere in modo trasparente e chiaro la valutazione espressa dal responsabile dei propri comportamenti organizzativi, rendere più evidente il livello di professionalità espresso in coerenza con quanto atteso, acquisire maggiore consapevolezza del proprio potenziale in modo da partecipare attivamente al processo di miglioramento sia individuale sia organizzativo. A tale scopo il responsabile effettua uno o più incontri durante i quali esplicita ed esemplifica, in relazione a ciascun fattore del comportamento organizzativo ed alla relativa descrizione, quali sono le attese, in coerenza con le linee strategiche aziendali, contestualizzandole rispetto alla realtà organizzativa del collaboratore;
 - il posizionamento relativamente ai comportamenti organizzativi del collaboratore è strumentale alla costruzione del piano di sviluppo professionale specifico.

7.2.1 SOGGETTI COMPETENTI A VALUTARE LA PERFORMANCE INDIVIDUALE

La competenza a valutare la performance individuale è attribuita ai Direttori/Responsabili di Struttura ed agli altri dirigenti con riferimento al personale direttamente afferente.

Il Direttore Generale effettua la valutazione dei Direttori/Responsabili delle Strutture (Direzione Tecnica, Direzione Amministrativa, Servizi della Direzione Generale, Aree Prevenzione Ambientale, Aree Autorizzazioni e Concessioni, Strutture Tematiche) e del personale a lui direttamente afferente.

7.2.2 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE

Per il personale non dirigente, la performance individuale viene valutata attraverso:

- la valutazione delle prestazioni, in termini di raggiungimento degli obiettivi assegnati. Si prevede l'assegnazione, di norma, di n. 3 obiettivi di cui almeno 2 obiettivi devono discendere dagli obiettivi strategici e/o programmatici dell'Agenzia. Il peso attribuito a ciascun obiettivo è definito dal valutatore all'atto dell'assegnazione degli obiettivi medesimi;
- la valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi;
- la valutazione del contributo individuale fornito (art. 82 CCNL Comparto Sanità 21/05/2018).

Per tale valutazione si rinvia a quanto previsto nel successivo paragrafo 10.

7.2.2.1 La valutazione delle prestazioni (personale non dirigente)

La valutazione delle prestazioni (in termini di raggiungimento degli obiettivi assegnati) è espressa - per tutto il personale non dirigente - su scala 0-100 secondo la graduazione rappresentata nella tabella che segue. La valutazione con punteggio pari o inferiore a 30 viene considerata valutazione negativa.

Obiettivi raggiunti pienamente 90-100	Obiettivi raggiunti quasi pienamente 71-89	Obiettivi raggiunti parzialmente 51-70	Obiettivi raggiunti in minima parte 31-50	Obiettivi non raggiunti 0-30
--	---	---	--	---------------------------------

7.2.2.2 La valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi (personale non dirigente)

La valutazione delle competenze e dei comportamenti del personale non dirigente avviene annualmente sulla base di 4 competenze/comportamenti di cui tre fisse e una predefinita che può essere variata tra le ulteriori opzionali indicate nelle Tabelle seguenti:

- Tabella n. 1: Competenze e comportamenti organizzativi personale senza incarico di funzione e personale con incarico di funzione inquadrato nelle Aree degli assistenti e degli operatori;
- Tabella n. 2: Competenze e comportamenti organizzativi personale con incarico di funzione inquadrato nell'Area dei professionisti della salute e dei funzionari.

Il valutatore condivide le competenze/comportamenti con il personale ed effettua la relativa valutazione, nei medesimi fase e tempi in cui vengono attribuiti e valutati gli obiettivi.

Il peso totale delle competenze/comportamenti predefiniti è pari a 100 (pertanto il peso attribuito a ciascuna competenza/comportamento è pari a 25).

Tabella n. 1: Competenze e comportamenti organizzativi personale senza incarico di funzione e personale con incarico di funzione inquadrato nelle Aree degli assistenti e degli operatori

Competenze e comportamenti organizzativi	Tipologia
1. Competenze tecnico-professionali e Autosviluppo	
2. Flessibilità	

3. Orientamento al risultato	fissa
4. Orientamento al lavoro smart per obiettivi	predefinita ma modificabile
5. Autonomia e problem solving	fissa
6. Orientamento al cliente/utente	
7. Collaborazione e lavoro in team	fissa
8. Attenzione all'ordine e alla qualità	

Tabella n. 2: Competenze e comportamenti organizzativi personale con incarico di funzione inquadrato nell'Area dei professionisti della salute e dei funzionari.

Competenze e comportamenti organizzativi	Tipologia	Nota
1. Competenze tecnico-professionali e Autosviluppo		
2. Orientamento al risultato	fissa	
3. Innovazione e management del cambiamento		
4. Gestione dei team di lavoro ibridi*	predefinita ma modificabile	* La competenza “gestione dei team di lavoro ibridi” dovrà, in particolare, essere sostituita da una diversa competenza per il collaboratore con incarico di funzione che non ha personale assegnato e che, pertanto, non svolge funzioni di coordinamento e programmazione delle attività di altri collaboratori.
5. Orientamento al cliente/utente		
6. Negoziazioni e gestione dei conflitti		
7. Collaborazione e lavoro in team		
8. Assunzione di responsabilità e decisione	fissa	
9. Flessibilità	fissa	

Si rinvia agli Allegati A) e B) per quanto riguarda la definizione delle competenze, dei comportamenti organizzativi e dei relativi descrittori.

La valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi - per tutto il personale non dirigente - è espressa su scala 0-100 secondo la graduazione rappresentata nella tabella che segue. La valutazione con punteggio pari o inferiore a 30 viene considerata valutazione negativa.

Comportamenti agiti pienamente	Comportamenti agiti quasi pienamente	Comportamenti agiti parzialmente	Comportamenti agiti in minima parte	Comportamenti non agiti
90-100	71-89	51-70	31-50	0-30

Comportamenti agiti pienamente: scostamento nullo rispetto alle attese; il comportamento viene agito sistematicamente, in maniera autonoma e del tutto soddisfacente o superiore alle aspettative.

Comportamenti agiti quasi pienamente: ridotto scostamento rispetto alle attese; il comportamento viene agito in maniera frequente e stabilmente soddisfacente ma con qualche elemento migliorabile.

Comportamenti agiti parzialmente: discreto scostamento rispetto alle attese: il comportamento agito è mediamente in linea con le attese e mediamente soddisfacente ma richiede sollecitazione da parte del responsabile e con diversi elementi migliorabili.

Comportamenti agiti in minima parte: notevole scostamento rispetto alle attese, nonostante le sollecitazioni; il comportamento agito è solo per minima parte rispondente alle attese.

Comportamenti non agiti: prestazione non rispondente alle attese.

In sede di **valutazione finale complessiva** (valutazione degli obiettivi e dei comportamenti agiti) il valutatore effettua un colloquio nell'ambito del quale comunica al valutato il risultato della valutazione illustrando i punti di forza ed i punti di debolezza individuati; in particolare rispetto a questi ultimi è importante che il valutatore sappia fornire al valutato le motivazioni e gli eventuali suggerimenti operativi per il loro superamento.

L'arco temporale della valutazione coincide con l'intero anno (1/1 - 31/12). Requisito necessario per essere valutati è lo svolgimento di almeno 30 giorni di lavoro effettivi.

7.2.2.3 I pesi attribuiti alle diverse componenti della performance (personale non dirigente)

L'erogazione del premio correlato alla performance organizzativa e individuale, avviene secondo le seguenti modalità:

- una percentuale del premio è collegata alla valutazione degli stati di avanzamento della **performance organizzativa** e viene corrisposto in quote infrannuali sulla base dell'andamento mensilmente rilevato dell'Indice di Performance Organizzativa (IPO);
- una percentuale del premio è collegato alla valutazione della **performance individuale** e viene erogato a saldo, nell'anno successivo a quello di riferimento, in seguito alla conclusione del processo di valutazione. La performance individuale, come sopra accennato, è valutata in termini di raggiungimento degli obiettivi assegnati nonché di competenze possedute e comportamenti organizzativi agiti.

Con la sopra richiamata D.D.G. n. 98/2023 è stata prevista la progressiva diminuzione della quota di premialità collegata alla performance organizzativa: dall'89,34% della quota capitaria nell'anno 2023 al 70% nell'anno 2026.

Le percentuali relative a performance organizzativa ed individuale sono riportate nella tabella seguente¹¹.

	Performance organizzativa	Performance individuale	
Anno 2026	70%	30%	15% obiettivi
			15% comportamenti organizzativi

Il collegamento tra il punteggio di performance conseguito e il trattamento economico correlato, è definito in sede di contrattazione decentrata integrativa.

Per il personale titolare di incarico di funzione si rinvia, altresì, a quanto previsto al successivo paragrafo 8 relativamente alla valutazione di fine incarico.

7.2.3 LA PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIRIGENTE

Per il personale dirigente, la performance individuale viene valutata attraverso:

- la valutazione delle prestazioni, in termini di raggiungimento degli obiettivi assegnati. Si prevede l'assegnazione, di norma, di n. 4 obiettivi;
- la valutazione dei comportamenti organizzativi.

7.2.3.1 La valutazione delle prestazioni (*personale dirigente*)

La valutazione delle prestazioni (in termini di raggiungimento degli obiettivi assegnati) è espressa su scala 0-100 secondo la graduazione rappresentata nella tabella che segue. La valutazione con punteggio pari o inferiore a 30 viene considerata valutazione negativa.

¹¹ Anno 2023: performance organizzativa 89,34% - performance individuale 10,66%.
Anno 2024: performance organizzativa 80% - performance individuale 20% (10% obiettivi - 10% comportamenti organizzativi).
Anno 2025: performance organizzativa 75% - performance individuale 25% (12,5% obiettivi - 12,5% comportamenti organizzativi).

Obiettivi raggiunti pienamente	Obiettivi raggiunti quasi pienamente	Obiettivi raggiunti parzialmente	Obiettivi raggiunti in minima parte	Obiettivi non raggiunti
90-100	71-89	51-70	31-50	0-30

7.2.3.2 La valutazione dei comportamenti organizzativi (personale dirigente)

E' definito uno specifico Repertorio dei comportamenti organizzativi del personale dirigente di Arpae, inteso quale insieme di fattori che definiscono i comportamenti "attesi" dai dirigenti.

Nell'ambito di tale "Repertorio" sono selezionati i fattori che impattano maggiormente sui diversi ruoli attribuiti al personale dirigente e rispetto ai quali ciascun dirigente viene valutato, in relazione allo svolgimento delle proprie funzioni.

I valutati compilano una relazione di autovalutazione, sulla base di un format predefinito, il cui contenuto riguarda il giudizio sulle attività svolte, sulle modalità utilizzate per il perseguitamento degli obiettivi assegnati, sull'organizzazione e sullo sviluppo delle competenze proprie e dei collaboratori, sulle problematiche incontrate e su come sono state affrontate e risolte. I giudizi vengono espressi, a seguito del colloquio di valutazione e tenuto conto della relazione di autovalutazione, tramite una specifica scheda.

Nello specifico, per ciascuna posizione dirigenziale, sono individuati n. 6 fattori (comportamenti organizzativi) che costituiscono oggetto di valutazione. I fattori oggetto di valutazione, per ciascuna posizione dirigenziale, sono individuati avendo riguardo al contenuto della posizione medesima: contenuto prevalentemente gestionale oppure contenuto prevalentemente professionale.

Il Repertorio dei comportamenti organizzativi, approvato da ultimo con D.D.G. n. 138/2025, viene riportato nell' Allegato C.

La valutazione dei comportamenti organizzativi è espressa, per ciascuno dei 6 fattori del Repertorio dei comportamenti organizzativi, in 5 livelli di giudizio.

I punteggi assegnati ai livelli vanno da 0 a 8, come di seguito precisato:

1° livello: 0 non adeguato

2° livello: 1 - 2 adeguato

3° livello: 3 - 4 buono

4° livello: 5 - 6 ottimo

5° livello: 7 – 8 eccellente

Il livello 1 corrisponde ad una valutazione del comportamento "non adeguata" agli standard richiesti.

I livelli 2, 3 e 4 configurano livelli “adeguati”, “buoni” e “ottimi” di comportamenti dirigenziali. Il livello 5 corrisponde ad un comportamento “eccellente”, anche condizionato da situazioni specifiche e contingenti (ad esempio, la soluzione di crisi rilevanti per l’Agenzia). Dal 2025, in conformità a quanto previsto nella sopra citata direttiva del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023, per tutto il personale dirigente (con personale assegnato), viene valutata la *leadership*. Nello specifico, come previsto nell’Allegato C a cui si fa rinvio, il fattore oggetto di valutazione è “Leadership - Gestione e sviluppo dei collaboratori”. Tale fattore rappresenta, in particolare, la capacità del dirigente di organizzare, motivare, dirigere e valutare il personale al fine di rafforzare l’efficacia del gruppo nel conseguimento degli obiettivi e nel rispetto dei valori dell’Agenzia; viene, in particolare, valorizzata la capacità di utilizzare la valutazione del personale come strumento per il miglioramento organizzativo nonché la **capacità di differenziare la valutazione dei collaboratori** sulla base dei giudizi sostenuti da evidenze empiriche e da adeguate argomentazioni.

I giudizi vengono espressi a seguito del colloquio di valutazione e tenuto conto della relazione di autovalutazione.

L’arco temporale della valutazione coincide con l’intero anno (1/1 - 31/12). Requisito necessario per essere valutati è lo svolgimento di almeno 90 giorni di lavoro effettivi.

7.2.3.3 I pesi attribuiti alle diverse componenti della performance (personale dirigente)

La composizione ed il peso attribuito alle diverse componenti della performance sono definiti nella tabella sottoriportata¹².

	Performance organizzativa	Performance individuale	
Dall’anno 2024	30%	70%	40% obiettivi **
			30% comportamenti organizzativi

**** Gli obiettivi assegnati al personale dirigente devono descendere obbligatoriamente dagli obiettivi strategici e programmatici dell’Agenzia.**

In particolare, i dirigenti devono avere assegnati obiettivi di performance relativi alla propria struttura, che derivano dagli obiettivi strategici individuati nel PIAO; gli obiettivi strategici risultanti dal PIAO devono, pertanto, essere tradotti in obiettivi di performance assegnati ai dirigenti delle strutture

¹² Anno 2023: performance organizzativa 31,36% - performance individuale 68,64% (48,05% obiettivi - 20,59% comportamenti organizzativi).

referenti, i quali ne assumono la responsabilità operativa e la gestione nel sistema di misurazione e valutazione della performance.

Gli obiettivi assegnati al personale dirigente sono definiti - attraverso la declinazione di azioni, indicatori e target - in termini di contributi operativi e/o prodotti attesi dalle singole unità organizzative; ciò al fine della realizzazione complessiva degli obiettivi che supportano lo sviluppo strategico-programmatico incidente sulla performance aziendale.

Il collegamento tra il punteggio di performance conseguito e il trattamento economico correlato, è definito in sede di contrattazione decentrata integrativa.

Nello specifico, l'esito positivo della valutazione della performance individuale comporta l'attribuzione della retribuzione di risultato secondo quanto previsto nei contratti integrativi aziendali; concorre, inoltre, alla formazione della valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti da parte del Collegio Tecnico (al riguardo si rinvia al successivo paragrafo 9).

7.2.3.4 Il bonus delle eccellenze (personale dirigente)

In applicazione dell'art. 23 del CCNL Area Funzioni Locali del 16/07/2024 e dell'art. 70 del CCNL Area Sanità del 23/01/2024 è previsto il bonus delle eccellenze che prevede una maggiorazione della retribuzione di risultato nei confronti del personale dirigente che si colloca nella fascia più alta della valutazione dei comportamenti organizzativi.

Il riconoscimento e la misura del bonus delle eccellenze sono definiti in sede di contrattazione integrativa aziendale.

7.2.3.5 Gli effetti della valutazione negativa della performance individuale (personale dirigente)

Per i dirigenti con incarico di direzione di struttura complessa o semplice l'accertamento delle responsabilità dirigenziali a seguito delle procedure di verifica annuali può determinare:

- a) la perdita della retribuzione di risultato, in tutto o in parte, con riguardo all'anno della verifica;
- b) la revoca dell'incarico prima della sua scadenza e l'affidamento di altro incarico dirigenziale di valore economico inferiore a quello in atto. Ai dirigenti con incarico di direzione di struttura complessa la revoca di tale incarico comporta l'attribuzione dell'indennità di esclusività della fascia immediatamente inferiore (dirigenti sanitari), nonché la perdita dell'indennità di struttura complessa;
- c) in caso di accertamento di responsabilità reiterata (per risultati negativi), la revoca dell'incarico assegnato ai sensi del precedente punto b) ed il conferimento di un incarico di natura professionale di valore economico inferiore a quello revocato.

Per i dirigenti cui siano conferiti incarichi di natura professionale (anche di alta specializzazione), l'accertamento delle responsabilità dirigenziali a seguito delle procedure di verifica annuali può determinare:

- a) la perdita, in tutto o in parte, della retribuzione di risultato con riguardo all'anno della verifica;
- b) la revoca anticipata dell'incarico e l'affidamento di altro incarico di natura professionale di valore economico inferiore a quello in atto.

Resta fermo che, la responsabilità dirigenziale per reiterati risultati negativi, fondata su elementi di particolare gravità, può costituire giusta causa di recesso da parte dell'Azienda nei confronti del dirigente, previa attuazione delle procedure previste dai CCNL.

La formulazione di un giudizio negativo deve essere preceduta da un contraddittorio nel quale devono essere acquisite le controdeduzioni del dirigente eventualmente assistito da una persona di sua fiducia.

7.2.3.6 Indicatore di efficienza amministrativa (personale dirigente)

Dall'esercizio 2024, il rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali è considerato un indicatore di efficienza amministrativa e il mancato raggiungimento di tale obiettivo comporta una decurtazione della retribuzione di risultato.

Al riguardo si richiamano le seguenti disposizioni:

- art. 4 bis, comma 2, del D.L. n. 13/2023, convertito dalla L. n. 41/2023: *“Le amministrazioni pubbliche di cui all'articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 nell'ambito dei sistemi di valutazione della performance previsti dai rispettivi ordinamenti, provvedono ad assegnare, integrando i rispettivi contratti individuali, ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali nonché ai dirigenti apicali delle rispettive strutture specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, in misura non inferiore al 30 per cento”;*
- Circolare n. 1 del 03/01/2024 del Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato e del Dipartimento della Funzione Pubblica: prevede che, per il personale dirigente, devono essere previsti specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento delle fatture e valutati, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, per una quota della stessa avente un peso non inferiore al 30 per cento.

A ciascun dirigente apicale di struttura (Direttore Amministrativo, Direttore Tecnico, Responsabili APA e AAC, Responsabili di Struttura Tematica) ed al dirigente responsabile dei pagamenti delle fatture (Responsabile Servizio Amministrazione Bilancio e Controllo Economico) deve, pertanto, essere assegnato uno specifico obiettivo relativo al rispetto dei tempi di pagamento delle fatture. Tale

obiettivo - in ottemperanza a quanto previsto nel sopra citato D.L. n. 13/2023 - deve avere un peso pari al 30%.

Il Direttore Generale e i dirigenti apicali delle strutture citate valutano l'assegnazione del predetto obiettivo, anche definendo un peso inferiore al 30%, ai Responsabili dei servizi sottordinati anche in relazione al ruolo di RUP/DEC ricoperto.

7.2.4. GLI OBIETTIVI DI PERFORMANCE IN MATERIA DI FORMAZIONE E DI SMALTIMENTO DELLE FERIE PREGRESSE

La direttiva ministeriale del 16/01/2025 - “Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi e strumenti” - evidenzia come, nell’attuale contesto economico e sociale, caratterizzato da avanzamenti tecnologici, continui cambiamenti delle aspettative dei cittadini e degli utenti dei servizi, e sfide globali, la **formazione** del personale sia indispensabile per consentire alle amministrazioni pubbliche di raggiungere adeguate performance che, per quantità e qualità, possano soddisfare le domande e i bisogni espressi da persone e comunità.

In tale contesto la direttiva individua specifici obblighi formativi per tutto il personale (dirigenti e non dirigenti) prevedendo, in particolare, quanto segue:

- le Amministrazioni Pubbliche assegnano a ciascun dirigente, quale obiettivo annuale di performance, la formazione per 40 ore/anno;
- i dirigenti assegnano ai propri dipendenti obiettivi di performance in materia di formazione: 40 ore/anno; promuovono e monitorano la fruizione dei percorsi formativi nei tempi programmati.

Quanto sopra rappresentato, è stato confermato, da ultimo, dalla direttiva del 28/10/2025 - “Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale. Integrazione Direttiva del 28/11/2023 per l’Area e il Comparto Sanità” - la quale ribadisce la necessità che siano definiti obiettivi di performance in materia di formazione misurati attraverso l’indicatore delle ore annue impegnate in attività formative da parte di ciascun dipendente.

Si prevede, inoltre, di assegnare specifici obiettivi di smaltimento delle ferie pregresse nei confronti di quei lavoratori che presentano situazioni caratterizzate da un significativo numero di giorni di ferie arretrate non in linea con le disposizioni contenute del CC.CC.NN.LL vigenti. Tale obiettivo sarà declinato avendo a riferimento le disposizioni e gli indirizzi forniti, in materia, dall’Amministrazione.

7.2.5. LA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE COMPLESSIVA DEL DIPENDENTE

L'arco temporale della valutazione coincide, per tutto il personale, con l'intero anno (1/1-31/12).

La valutazione delle componenti della performance individuale viene espressa utilizzando apposita scheda di valutazione.

La scheda di valutazione viene trasmessa al valutato per presa visione. La mancata presa visione da parte del valutato non inficia la validità della valutazione. La presa visione non ha natura di dichiarazione di approvazione della valutazione e non pregiudica la possibilità di avviare le procedure di cui al paragrafo 13.

In sede di valutazione complessiva il valutatore effettua un colloquio nell'ambito del quale comunica al valutato il risultato della valutazione illustrando i punti di forza ed i punti di debolezza individuati; in particolare rispetto a questi ultimi è importante che il valutatore sappia fornire al valutato le motivazioni e gli eventuali suggerimenti operativi per il loro superamento.

In caso di assenza prolungata o di cessazione dal servizio del valutato la valutazione va notificata all'interessato tramite mezzi tracciati (es. posta elettronica). In questi casi è richiesta la conferma di presa visione della scheda da parte del valutato.

8. LA VALUTAZIONE DI FINE INCARICO DEI DIPENDENTI TITOLARI DI INCARICO DI FUNZIONE

Ai sensi dell'art. 34 del CCNL Comparto Sanità 02/11/2022, il risultato delle attività svolte dai dipendenti titolari di incarico di funzione è soggetto a:

- a) valutazione annuale (al riguardo si rinvia a quanto previsto ai precedenti paragrafi 7.2.2.1 - valutazione delle prestazioni e 7.2.2.2 - valutazione delle competenze e dei comportamenti organizzativi);
- b) valutazione di fine incarico.

Il personale titolare dell'incarico di funzione professionale di base è soggetto alla sola valutazione annuale sulla performance.

Con riferimento alla valutazione annuale delle prestazioni:

- la valutazione con punteggio da 51 a 70 punti è considerata negativa e comporta la mancata corresponsione di parte del premio correlato alla performance individuale (quota relativa alla valutazione delle prestazioni), con riguardo all'anno della verifica, e può comportare il mancato rinnovo dell'incarico;

- la valutazione con punteggio da 0 a 50 è considerata negativa e comporta la mancata corresponsione del premio correlato alla performance individuale (quota relativa alla valutazione delle prestazioni) in tutto o in parte, con riguardo all'anno della verifica, e la revoca anticipata dell'incarico.

Con riferimento alla valutazione annuale del comportamento organizzativo:

- la valutazione con punteggio da 51 a 70 è considerata negativa e comporta la mancata corresponsione di parte del premio correlato alla performance individuale (quota relativa alla valutazione dei comportamenti) con riguardo all'anno della verifica, e può comportare il mancato rinnovo dell'incarico;
- la valutazione con punteggio da 0 a 50 è considerata negativa e comporta la mancata corresponsione del premio correlato alla performance individuale (quota relativa alla valutazione dei comportamenti) in tutto o in parte, con riguardo all'anno della verifica, e la revoca anticipata dell'incarico.

La revoca, prima della scadenza dell'incarico, è disposta con atto scritto e motivato e comporta:

- per il personale appartenente all'area degli operatori e all'area degli assistenti: la perdita dell'incarico;
- per il personale appartenente all'area dei professionisti della salute e dei funzionari: la garanzia del solo incarico professionale di complessità base.

Non si dà luogo alla corresponsione della retribuzione di premialità (premio correlato alla performance individuale) nell'anno di revoca dell'incarico (art. 22 comma 10 CCNL 27/10/2025).

La valutazione di fine incarico tiene conto degli esiti della valutazione delle prestazioni e della valutazione del comportamento organizzativo espressi nel corso della durata complessiva dell'incarico in esame.

La valutazione di fine incarico si esprime in termini di:

- giudizio positivo;
- giudizio negativo.

Il **giudizio positivo** realizza la condizione per la conferma dell'incarico ovvero per l'ammissione alla selezione per il conferimento dello stesso o di altro incarico.

Il **giudizio negativo** si determina qualora, nel corso dell'intera durata dell'incarico, vengano registrate non meno di due valutazioni negative relative alla verifica degli obiettivi prestazionali e/o del comportamento organizzativo.

I titolari di incarico di funzione che, nel corso dell'intera durata dell'incarico, abbiano ricevuto non meno di due valutazioni negative relative alla verifica degli obiettivi prestazionali e/o del comportamento organizzativo non sono ammessi a partecipare alle procedure di conferimento degli

incarichi di funzione. Il suddetto vincolo è limitato esclusivamente alla procedura di conferimento immediatamente successiva al verificarsi delle valutazioni negative.

Per espressa disposizione contenuta nel citato art. 34, l’Agenzia prima di procedere alla definitiva formalizzazione di una valutazione negativa acquisisce, in contraddittorio, le considerazioni del dipendente interessato, anche assistito dalla organizzazione sindacale cui aderisce o conferisce mandato o da persona o legale di sua fiducia.

Allo scopo di assicurare senza soluzione di continuità l’eventuale rinnovo o l’affidamento di altro incarico, la valutazione di fine incarico è effettuata tre mesi prima della naturale scadenza dell’incarico stesso (art. 34 comma 4).

9. LA VALUTAZIONE PLURIENNALE DI FINE INCARICO DELLE ATTIVITA’ PROFESSIONALI SVOLTE E DEI RISULTATI RAGGIUNTI DAI DIRIGENTI

Il processo di valutazione pluriennale delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti riguarda i dirigenti alla scadenza dell’incarico loro conferito.

Il processo di valutazione prevede il seguente percorso:

1. trasmissione da parte del Servizio Risorse Umane ai Direttori/Responsabili di Struttura (dirigenti valutatori) di apposita scheda di valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti dai dirigenti per la compilazione;
2. svolgimento del colloquio di valutazione e presentazione della Scheda compilata di valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti dai dirigenti da parte del Direttore/Responsabile di Struttura al valutato, che firma la scheda per presa visione;
3. trasmissione, entro 15 giorni dal ricevimento delle schede di valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti dai dirigenti compilate da parte del Direttore/Responsabile di Struttura al Servizio Risorse Umane, che trasmette al Collegio Tecnico la Tabella riassuntiva dei risultati del processo di valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti dai dirigenti per gli adempimenti di competenza;
4. il Collegio Tecnico, avendo acquisito dal Servizio Risorse Umane la suddetta tabella e gli esiti della valutazione annuale dei risultati raggiunti dai dirigenti medesimi (per il periodo di riferimento), procede alla verifica delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti;
5. il Collegio Tecnico trasmette gli esiti della verifica sul processo di valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti dai dirigenti al Servizio Risorse Umane per gli adempimenti di competenza.

In caso di dissenso sulla valutazione si rinvia al successivo paragrafo 13 “Valutazione di seconda istanza e procedure di conciliazione”.

L'esito positivo della valutazione affidata al Collegio tecnico realizza la condizione per la conferma dell'incarico già assegnato o per il conferimento di altro incarico della medesima tipologia di pari o maggior rilievo gestionale, economico e professionale.

L'esito negativo può determinare le seguenti conseguenze, secondo quanto previsto nei CCNL di riferimento:

- a) il dirigente di struttura complessa che non superi positivamente la verifica alla scadenza dell'incarico non è confermato. Lo stesso è mantenuto in servizio con altro incarico di struttura semplice, professionale o di alta specializzazione. Il mantenimento in servizio comporta per il dirigente interessato la perdita dell'indennità di struttura complessa e, per i soli dirigenti inquadrati nel CCNL Area Sanità, l'attribuzione dell'indennità di esclusività della fascia immediatamente inferiore;
- b) nei confronti dei restanti dirigenti, il risultato negativo della verifica non consente la conferma nell'incarico già affidato e comporta l'affidamento di un incarico (di struttura semplice, professionale o di alta specializzazione) di minor valore economico;
- c) per tutti i dirigenti, in caso di valutazione negativa, la retribuzione di posizione complessiva è decurtata nella misura del 20%; sono fatti salvi gli eventuali conguagli rispetto a quanto percepito;
- d) i dirigenti sono soggetti ad una nuova verifica l'anno successivo per la eventuale rimozione degli effetti negativi della valutazione con riguardo alla decurtazione della retribuzione di posizione complessiva ed all'indennità di esclusività per i dirigenti sanitari.

E', comunque, fatta salva la facoltà di recesso dell'Agenzia, secondo quanto previsto nelle disposizioni normative e contrattuali.

La formulazione di un giudizio negativo deve essere preceduta da un contraddittorio nel quale devono essere acquisite le controdeduzioni del dirigente eventualmente assistito da una persona di sua fiducia. Relativamente al funzionamento del Collegio Tecnico, in conformità alle disposizioni dei CCNL di riferimento, è prevista l'astensione del dirigente componente del Collegio medesimo, dalla valutazione del dirigente già da lui stesso valutato.

10. LA VALUTAZIONE ANNUALE DEL CONTRIBUTO INDIVIDUALE FORNITO (personale non dirigente)

Il processo di valutazione annuale del contributo individuale fornito riguarda il personale non dirigente e non titolare di incarico di funzione, ed è collegato alla maggiorazione del premio

individuale previsto dall'art. 82 del CCNL 2016-2018, che viene attribuito ad una limitata quota massima del personale valutato definita in sede di contrattazione integrativa aziendale.

La maggiorazione del premio individuale viene erogata a saldo in seguito alla conclusione del processo di valutazione, di norma nel mese di aprile dell'anno successivo a quello di riferimento, al solo personale che si è collocato nel livello più alto.

Nello specifico, con riferimento alla valutazione del contributo individuale vengono previsti 4 livelli di giudizio:

- livello 1 - basso: comportamento agito a livello basso, incompleto o in un campo ristretto o saltuario
- livello 2 - medio: comportamento agito a livello sufficiente ma ancora migliorabile in termini di campo, completezza e frequenza
- livello 3 - ottimo: comportamento agito a livello elevato in termini di completezza, campo e frequenza
- livello 4 - eccellente: comportamento agito a livello eccellente, modello di riferimento per l'Agenzia.

Il fattore oggetto di valutazione per tutto il personale è il seguente:

FATTORE DI VALUTAZIONE	DESCRIZIONE
CONSAPEVOLEZZA ORGANIZZATIVA e INNOVAZIONE	Allinea i propri comportamenti alle esigenze, priorità e obiettivi dell'organizzazione agendo di conseguenza. Comprende e sostiene attivamente gli obiettivi dell'Agenzia, promuovendo la cooperazione per il raggiungimento degli stessi. Propone o attiva modalità di lavoro, idee, soluzioni nuove; previene problemi. <i>A titolo esemplificativo: deve essere in particolare valutato se il collaboratore si è assunto ulteriori compiti rispetto a quelli spettanti, si è fatto carico del lavoro dei colleghi assenti, ha formulato proposte innovative, ha aumentato la quantità e la qualità delle proprie prestazioni ...</i>

La maggiorazione del premio individuale viene corrisposta al personale che ha conseguito una valutazione al livello 4 – eccellente del contributo individuale fornito.

Qualora, in casi eccezionali, si determinassero situazioni di pari merito le stesse saranno risolte mediante il criterio dell'anzianità complessivamente maturata nella Pubblica Amministrazione con rapporto di lavoro a tempo indeterminato.

Il riconoscimento e la misura della maggiorazione sono definiti in sede di contrattazione integrativa aziendale avuto riguardo alle risorse economiche disponibili.

11. LA VALUTAZIONE DEI PERIODI DI PROVA

Il processo di valutazione dei neoassunti (personale dirigente e non dirigente) viene attivato alla scadenza del periodo di prova.

La valutazione dei nuovi inserimenti, ai sensi delle vigenti disposizioni contrattuali (comparto Sanità ed Aree della Dirigenza sanitaria e Funzioni Locali), fa riferimento alla valutazione su risultati e competenze richiesti dal ruolo assegnato.

La valutazione del periodo di prova - computato secondo le indicazioni contenute nei CCNL vigenti - viene effettuata, attraverso l'impiego di apposita scheda, dal Direttore/Responsabile di Struttura sentito il dirigente Responsabile del lavoratore.

Gli esiti di tale valutazione devono essere comunicati al lavoratore interessato ed al Servizio Risorse Umane per gli adempimenti di competenza.

La valutazione positiva realizza la condizione per la conferma dell'assunzione al termine del periodo di prova e, per il personale dirigente, per il conferimento di un incarico dirigenziale secondo quanto previsto nei CCNL di riferimento.

12. LA VALUTAZIONE DEI RISULTATI RAGGIUNTI - PROGETTI INCENTIVATI

Il processo di valutazione dei risultati raggiunti, in termini di raggiungimento di specifici obiettivi, viene attivato nei casi di sottoscrizione di accordi decentrati per l'utilizzo dei residui del fondo dello straordinario, al fine di incentivare il raggiungimento nelle diverse Aree/Servizi/Strutture di Arpae di ulteriori specifici progetti obiettivo, e per i progetti incentivati aventi valenza regionale, con conseguente differenziazione della premialità.

La procedura per l'attivazione di specifici progetti incentivati, finanziati con i residui del fondo dello straordinario, avviene secondo le seguenti fasi:

- trasmissione, da parte del Servizio Risorse Umane, al Responsabile di Area/Servizio/Struttura della comunicazione riferita all'ammontare delle risorse disponibili quali residui attivi a consuntivo del fondo per lavoro straordinario dell'anno precedente;
- individuazione a cura del Responsabile di Area/Servizio/Struttura dei progetti obiettivo in relazione alle esigenze organizzative di riferimento e confronto preliminare con il Servizio Risorse Umane per il supporto nella stesura dell'accordo sindacale;
- sottoscrizione di accordo sindacale decentrato (a livello di Area/Servizio/Struttura) con presidio, a cura del Responsabile di Area/Servizio/Struttura, del rispetto degli adempimenti connessi allo svolgimento di riunioni sindacali indette dalle singole strutture;

- presidio, a cura del Responsabile di Area/Servizio/Struttura, del rispetto dei tempi indicati nei singoli accordi decentrati relativamente a: assegnazione degli obiettivi mediante sottoscrizione delle schede individuali, valutazione dei risultati e trasmissione delle relative schede di valutazione e del prospetto riepilogativo degli esiti della valutazione al Servizio Risorse Umane;
- liquidazione a cura del Servizio Risorse Umane degli incentivi spettanti ai dipendenti interessati, in relazione agli esiti del processo di valutazione esperito.

I premi aggiuntivi collegati alla realizzazione di progetti incentivati vengono erogati previa assegnazione al personale interessato di specifici obiettivi ed in relazione agli esiti della relativa valutazione dei risultati raggiunti sulla base della seguente griglia di giudizio:

- 0-30: obiettivi non raggiunti;
- 31-50: obiettivi raggiunti in minima parte;
- 51-70: obiettivi raggiunti parzialmente;
- 71-89: obiettivi raggiunti quasi pienamente;
- 90-100: obiettivi raggiunti pienamente.

Il collegamento tra il punteggio conseguito ed il trattamento economico correlato è definito in sede di contrattazione decentrata integrativa.

13. VALUTAZIONI DI SECONDA ISTANZA E PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

In caso di dissenso sulla valutazione, il dipendente (sia del comparto che della dirigenza) può richiedere una **valutazione di seconda istanza**.

La valutazione di seconda istanza compete:

- a) per il personale del comparto: al dirigente sovraordinato rispetto al valutatore di prima istanza;
- b) per il personale dirigente: all'organismo collegiale appositamente individuato dall'Agenzia in conformità a quanto previsto negli artt. 57 CCNL Area Sanità 17/12/2019 e 76 CCNL Area Funzioni Locali.

Viene attivato l'organismo collegiale di cui alla precedente lettera b) anche nei casi in cui la valutazione di seconda istanza sia richiesta da un dipendente non dirigente il cui valutatore di prima istanza sia il Direttore Generale ovvero un Direttore/Responsabile di Struttura apicale.

La procedura relativa alla valutazione di seconda istanza è la seguente:

- entro 15 giorni dalla presa visione della scheda di valutazione, il dipendente invia al Servizio Risorse Umane richiesta di valutazione di seconda istanza accompagnata dalle motivazioni del sostanziale disaccordo;

- entro 10 giorni il Servizio Risorse Umane trasmette la documentazione al valutatore di seconda istanza;
- il valutatore di seconda istanza, di norma entro 10 giorni successivi al ricevimento della documentazione trasmessa dal Servizio Risorse Umane acquisisce informazioni ed eventuale documentazione dal valutatore di prima istanza del ricorrente, provvede alla convocazione ed audizione del valutato redigendo apposito verbale;
- il valutatore di seconda istanza, di norma entro ulteriori 10 giorni successivi all'audizione in contraddittorio, formula la valutazione finale di conferma della valutazione di prima istanza o di modifica della stessa;
- il Servizio Risorse Umane riceve dal valutatore di seconda istanza la valutazione finale e provvede tempestivamente a notificarla al valutato ed al valutatore di prima istanza.

Nel caso in cui il dipendente non concordi con gli esiti della valutazione di seconda istanza, può richiedere - anche in ottica di prevenzione di eventuali contenziosi - che sia esperito un tentativo di **conciliazione in sede sindacale** ai sensi degli artt. 410 e 411 c.p.c.

La procedura - coordinata dal Servizio Risorse Umane - è la seguente:

- il dipendente - entro 15 giorni dalla presa visione degli esiti della valutazione di seconda istanza - attiva la procedura di conciliazione in sede sindacale mediante richiesta scritta indirizzata al Servizio Risorse Umane; la richiesta può essere presentata anche direttamente da una organizzazione sindacale, su mandato scritto del dipendente medesimo;
- la richiesta deve contenere, in particolare, un'esposizione circostanziata delle ragioni di fatto e di diritto addotte a sostegno della richiesta e la designazione del rappresentante sindacale che è chiamato ad assistere il dipendente durante il tentativo di conciliazione.

Il tentativo di conciliazione viene esperito in applicazione di quanto previsto negli artt. 410 e 411 c.p.c. e deve concludersi, di norma, entro 30 giorni dalla relativa richiesta.

Delle risultanze del tentativo di conciliazione è redatto processo verbale. Se la procedura ha esito positivo, viene redatto un processo verbale che certifica l'accordo intervenuto tra le parti.

Per quanto riguarda il personale dirigente, come previsto al precedente paragrafo 9, alla scadenza dell'incarico del personale dirigente, il **Collegio Tecnico** è il soggetto che effettua, in seconda istanza, la valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti dal dirigente. Nello specifico il Collegio Tecnico verifica il processo di valutazione delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti, certifica l'esito delle valutazioni operate e assicura il corretto confronto tra valutatore e valutato in ogni fase del procedimento di valutazione, in special modo nel caso di pareri difformi.

In caso di dissenso sulla valutazione, il dirigente interessato può adire in forma scritta, entro i 15 giorni successivi all'avvenuta presa visione della scheda di valutazione delle attività professionali

svolte e dei risultati raggiunti, il Collegio Tecnico di riferimento che istruisce il procedimento, con l'acquisizione di documentazione e l'eventuale audizione delle parti.

Al termine del procedimento, il Collegio Tecnico comunica l'esito del ricorso al dirigente interessato e al rispettivo Direttore/Responsabile di Struttura.

14. PROFILI VALUTATIVI: TABELLA RIEPILOGATIVA

La seguente tabella è riepilogativa delle diverse tipologie di valutazione e dei relativi profili valutativi applicati in Arpae:

Tipologia di valutazione	Profili Valutativi
Valutazione della performance organizzativa	Personale dirigente Personale non dirigente Personale titolare di incarico di funzione
Valutazione della performance individuale <ul style="list-style-type: none">● Valutazione annuale delle prestazioni/dei risultati raggiunti● Valutazione annuale dei comportamenti organizzativi● Valutazione annuale del contributo individuale fornito	Personale dirigente Personale non dirigente Personale titolare di incarico di funzione Personale dirigente Personale non dirigente Personale titolare di incarico di funzione Personale non dirigente (senza incarico di funzione)
Valutazione dei risultati raggiunti - progetti incentivati	Personale non dirigente
Valutazione di fine incarico	Personale dirigente Personale titolare di incarico di funzione

Valutazione periodo di prova	Personale dirigente e non dirigente
------------------------------	-------------------------------------

15. LA VALIDAZIONE DELLA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

In applicazione di quanto previsto nell'art. 14, comma 6, del D. Lgs. n. 150/2009, l'accesso agli strumenti per premiare il merito è subordinato alla validazione della Relazione sulla Performance da parte dell'OIV-RER. Nello specifico il percorso di validazione, in conformità alle indicazioni fornite dall'OIV-RER¹³, prevede le seguenti fasi:

- trasmissione ad OIV-RER della Relazione sulla performance in bozza ed acquisizione del relativo riscontro da parte di OIV-RER;
- approvazione della Relazione sulla Performance con delibera del Direttore Generale e trasmissione della stessa all'OIV-RER, per gli adempimenti di competenza;
- validazione della Relazione sulla Performance da parte di OIV-RER.

16. DISPOSIZIONE DI RINVIO

Per tutto quanto non previsto nel presente documento si rinvia alle disposizioni normative e contrattuali in materia di valutazione della performance.

¹³ Verbale OIV n. 9/2024 - Prot. 09/07/2024.0743724.E.

Allegato A - Competenze e descrittori per il personale di tutte le Aree senza incarico di funzione e personale inquadrato nelle Aree degli assistenti e degli operatori con incarico di funzione

Sono distinte in competenze tecnico-professionali, competenze organizzative e competenze relazionali.

Competenze tecnico-professionali				
Competenza	Descrittore	Area dei professionisti della salute e dei funzionari	Area degli assistenti	Area degli operatori e del personale di supporto
1. Competenze tecnico-professionali	Fanno riferimento alle attività-chiave del profilo e sono articolate in: <ul style="list-style-type: none"> - capacità, cioè le principali capacità tecniche, metodologiche e operative specifiche di un contenuto lavorativo/area professionale; - conoscenze, cioè le informazioni e i “saperi” tecnici e metodologici connessi. Si rinvia alla Mappa delle competenze (DDG n. 175/2022 e successive modificazioni e integrazioni) in cui, per ciascun processo, sono indicate le competenze tecniche e le conoscenze richieste in relazione all'inquadramento professionale del dipendente.	X	X	X
	Capacità di arricchire la propria professionalità nel percorso lavorativo e finalizzare al miglioramento della propria prestazione le conoscenze/competenze acquisite, attraverso la partecipazione ad attività formative proposte e anche l'autoaggiornamento.	X		
Competenze organizzative				
2. Flessibilità	Capacità di organizzare il proprio lavoro nel modo più adeguato alla realizzazione dei compiti e delle attività assegnate e controllare l'attività anche in situazioni diverse.			X
	Capacità di organizzare il proprio lavoro nel modo più adeguato alla realizzazione dei compiti e delle attività assegnate e controllare l'attività anche in situazioni diverse e in presenza di imprevisti o emergenze.		X	

	Capacità di organizzare il proprio lavoro nel modo più adeguato alla realizzazione dei compiti e delle attività assegnate e modificare autonomamente la propria disponibilità operativa in relazione alle esigenze o emergenze del proprio ambito di responsabilità.	X		
3. Orientamento al risultato	Capacità di lavorare bene e misurarsi con standard d'eccellenza (inteso come impegno costante a migliorare la propria performance o come impegno a raggiungere gli obiettivi assegnati nei tempi prestabiliti).	X	X	X
	Capacità di impostare, pianificare e organizzare il proprio lavoro, riuscendo ad identificare le attività prioritarie e rispettando le scadenze condivise al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati.	X	X	
	Capacità di effettuare regolarmente verifiche sul proprio lavoro per prevenire le inesattezze e garantire il perseguitamento dei risultati in termini di efficacia.	X		
4. Orientamento al lavoro smart per obiettivi	Avere consapevolezza degli obiettivi assegnati e dei tempi definiti, organizzando a tal fine anche autonomamente il proprio lavoro, sempre nel rispetto delle regole generali del lavoro a distanza. Mostrarsi propositivi anche per il gruppo e tenere un sempre efficace equilibrio tra i tempi professionali dedicati al lavoro e i tempi dedicati alle attività private.	X	X	X
	Capacità di affrontare situazioni imprevedibili e/o complesse, nell'ambito dell'attività lavorativa in modalità agile, con le stesse logiche e procedure che si seguirebbero se si fosse in ufficio, coinvolgendo le colleghi e i colleghi o la/il responsabile se necessario per portare a compimento la soluzione migliore e promuovendo possibili soluzioni.	X	X	X
	Capacità di: - essere proattivi e disponibili nella relazione a distanza con tutti gli interlocutori, interni o esterni all'Ente; - essere tempestivi nel dare informazioni, risposte e riscontri e attenti ad utilizzare il più corretto canale comunicativo promuovendo una cultura aziendale basata sulla relazione.	X	X	X
	Capacità di: - utilizzare con efficacia e dimestichezza	X	X	X

	<p>gli strumenti digitali e informatici a disposizione;</p> <ul style="list-style-type: none"> - essere consapevoli delle norme comportamentali da seguire in tale utilizzo relativamente al trattamento di tutti i dati dell'ente, anche sensibili, e condividere buone pratiche e buoni esempi di utilizzo. 			
5. Autonomia e Problem solving	Capacità di inquadrare i problemi, raccogliere le informazioni, valutarle e scegliere le modalità operative più efficaci nel rispetto delle regole.			X
	Capacità di inquadrare i problemi, raccogliere le informazioni, valutarle e identificare soluzioni pertinenti e adeguate alle problematiche specifiche da affrontare.		X	
	Capacità di inquadrare i problemi, raccogliere le informazioni, valutarle e identificare le soluzioni possibili, attraverso l'esercizio di discrezionalità e iniziativa, nell'ambito della propria sfera di autonomia.	X		
6. Attenzione all'ordine e alla qualità	Capacità di operare con precisione, minimizzando gli errori, e di prestare una costante attenzione alla qualità ed al controllo del lavoro svolto.	X	X	X
Competenze relazionali				
7. Orientamento al cliente/utente	Capacità di individuare, capire e soddisfare le esigenze dell'utente, sia interno (es. colleghi di un altro Servizio/Struttura) che esterno (es. cittadini), attraverso un atteggiamento cordiale e disponibile ed utilizzando modalità e tecniche comunicative efficaci.	X	X	X
	Capacità di fornire informazioni complete e chiare in tempi brevi, anche attivandosi presso altri soggetti per acquisire quanto necessita per porsi come referente qualificato.	X	X	
	Capacità di semplificare e snellire le procedure, in risposta a sollecitazioni dell'utenza interna o esterna.	X		
8. Collaborazione e lavoro in team	Capacità di lavorare in collaborazione con gli altri, essere parte di un team e ricercare, insieme ad altri, comuni interessi e sintonia sugli obiettivi da raggiungere.	X	X	X
	Capacità di condividere con gli altri colleghi informazioni inerenti la propria attività	X	X	X

	<p>lavorativa e modalità operative al fine di pervenire a risultati che vanno oltre la somma dei contributi dei singoli componenti anche al fine di un efficientamento dei servizi e delle attività.</p> <p>Capacità di favorire il trasferimento di conoscenze ed esperienze anche a favore dei colleghi più giovani.</p>			
	<p>Capacità di condividere in maniera chiara ed efficace con il proprio responsabile lo stato delle attività segnalando tempestivamente le eventuali criticità che potrebbero ostacolare il raggiungimento degli obiettivi nei modi e nei tempi prefissati proponendo anche delle possibili soluzioni.</p>	X	X	

Allegato B - Competenze e descrittori per il personale con incarico di funzione inquadrato nell'Area dei professionisti della salute e dei funzionari

(per il personale con IF inquadrato nelle Aree degli assistenti e degli operatori i comportamenti organizzativi oggetto di valutazione sono quelli indicati nel precedente Allegato A)

Sono distinte in competenze tecnico-professionali, organizzative, relazionali e personali.

Competenza	Descrittore
Competenze tecnico-professionali	
1. Competenze tecnico-professionali e Autosviluppo	<p>Possedere le conoscenze generali e le metodologie tecnico specifiche essenziali ai fini dell'esercizio delle attività assegnate alla propria posizione.</p> <p>Capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - effettuare diagnosi appropriate e pertinenti dei problemi professionali da affrontare, contribuendo alla loro risoluzione e comunque al loro efficace presidio; - attivarsi attraverso la ricerca e l'utilizzo costante di fonti informative per acquisire conoscenze, utili a migliorare il proprio percorso professionale, rendendole disponibili al contesto organizzativo. <p>Partecipare attivamente a programmi di aggiornamento orientando i percorsi al miglioramento dei risultati.</p>
Competenze organizzative	
2. Orientamento al risultato	<p>Capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - definire piani di lavoro, e ridefinirli periodicamente, tenendo conto dei cambiamenti anche repentina che avvengono nel contesto esterno e interno; - favorire lo sviluppo di condizioni di lavoro (organizzazione, eventuali risorse, etc.) in grado di facilitare il raggiungimento degli obiettivi; - organizzare il lavoro proprio e dell'eventuale personale assegnato anche con riguardo alle attività svolte in lavoro agile, ispirandosi a criteri di efficacia e di efficienza, promuovendo l'orientamento alla qualità e al risultato, rispettando tempi, prescrizioni normative e procedure definite.
3. Innovazione e management del cambiamento	<p>Capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - esprimere una visione positiva

	<p>dell'innovazione e del cambiamento nella pubblica amministrazione;</p> <ul style="list-style-type: none"> - proporre l'innovazione dei servizi, dei processi e delle modalità di lavoro, anche nella prospettiva della semplificazione e dello snellimento delle procedure; - favorire l'adozione di soluzioni organizzative, processi/procedure e meccanismi operativi coerenti con l'innovazione e/o il cambiamento programmati; - costituire un punto di riferimento positivo ed un supporto per i collaboratori eventualmente assegnati nella prospettiva dell'innovazione e del cambiamento.
<p>4. Gestione dei team di lavoro ibridi</p>	<p>Capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - responsabilizzare e stimolare i collaboratori ad una organizzazione autonoma e responsabile del proprio lavoro, nel rispetto delle priorità e delle scadenze assegnate, e a individuare aree di possibile miglioramento; - mantenere un ottimo rapporto di fiducia lavorativa con i collaboratori centrato sulla comunicazione, anche a distanza; - coordinare le attività in maniera condivisa e fare circolare sempre la conoscenza e le informazioni nel gruppo di lavoro; - favorire il trasferimento di conoscenze ed esperienze anche a favore dei colleghi più giovani; - aggiornare costantemente le proprie competenze digitali così da essere da esempio e guida per i collaboratori promuovendo attivamente lo sviluppo e la costruzione di nuove competenze digitali; - utilizzare gli strumenti tecnologici e le piattaforme disponibili per ottimizzare la collaborazione e la comunicazione a distanza e promuoverne la diffusione.
<p>5. Orientamento al cliente/utente</p>	<p>Capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - analizzare le esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni e proporre servizi, prestazioni, procedure e soluzioni organizzative in grado di soddisfare ed eventualmente anche di anticipare le esigenze dei clienti/utenti interni ed esterni; - curare la definizione e favorire l'adozione di standard di prestazione e procedurali, e garantirne il rispetto, con la opportuna flessibilità; - ridefinire servizi, processi operativi e modalità di lavoro alla luce delle verifiche effettuate, promuovendo e presidiando le

	<p>innovazioni necessarie volte anche a ridurre i tempi di risposta alle richieste dei clienti e al costante innalzamento del livello qualitativo del servizio;</p> <ul style="list-style-type: none"> - richiamare l'attenzione della Amministrazione, dei colleghi e degli eventuali collaboratori sulle esigenze dei clienti/utenti esterni ed interni, anche favorendo soluzioni organizzative che ne favoriscano l'espressione e l'ascolto.
Competenze relazionali	
6. Negoziazioni e gestione dei conflitti	<p>Capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - prevedere gli sviluppi di una situazione per orientarli alla risoluzione dei conflitti; - gestire i conflitti e formulare proposte per la condivisione e la realizzazione di azioni comuni; - instaurare e mantenere rapporti e relazioni, comprendendo la natura dei gruppi e delle alleanze, per migliorare gli obiettivi di lavoro.
7. Collaborazione e lavoro in team	<p>Capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - interagire e comunicare privilegiando relazioni chiare e dirette; - scambiare informazioni e conoscenze anche al fine di un'ottimizzazione ed efficientamento dei servizi e delle attività; - indirizzare e sostenere l'attività progettuale; - valorizzare i contributi dei partecipanti al gruppo di lavoro in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla propria Unità ed all'Agenzia nel suo complesso.
Competenze personali	
8. Assunzione di responsabilità e decisione	<p>Capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - superare schemi e prassi consolidate attraverso l'elaborazione di nuove procedure; - fronteggiare livelli di urgenza in relazione ai risultati da conseguire e ai tempi di risposta richiesti; - valutare tempestivamente le conseguenze negative connesse a un evento e disporre azioni per delimitarle e contenerle; - esercitare le deleghe (ove presenti) in coerenza con le disposizioni dirigenziali.
9. Flessibilità	<p>Capacità di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - praticare un utilizzo articolato del proprio tempo di lavoro, diversificando e modulando dinamicamente le attività e le prestazioni in

relazione alle effettive richieste del contesto organizzativo;

- ridefinire tempestivamente i propri programmi di azione in relazione con i cambiamenti, pianificati e non, che progressivamente intervengono a modificare il contesto esterno ed interno;
- nei casi di eventi o di comportamenti organizzativi imprevisti/imprevedibili, identificare tempestivamente le modalità di intervento per fronteggiarli;
- allineare i propri comportamenti alle esigenze, priorità ed obiettivi dell'organizzazione implementando nella propria attività i principi di equità di genere, del contrasto alle discriminazioni, della promozione del benessere organizzativo.

Allegato C - Repertorio dei comportamenti organizzativi del personale dirigente

Ai fini dell'individuazione dei comportamenti organizzativi oggetto di valutazione per il personale dirigente, le posizioni dirigenziali vengono distinte in:

- posizioni dirigenziali a prevalente contenuto gestionale;
- posizioni dirigenziali a prevalente contenuto professionale.

Per ciascuna posizione sono individuati - nell'ambito di un repertorio costituito complessivamente da n. 16 fattori (rif. "Mappa delle competenze del personale dirigente di Arpae Emilia-Romagna" approvata con D.D.G. n. 138/2025) - n. 6 fattori che costituiscono oggetto di valutazione.

Area	Competenze
Area cognitiva	1. Pensiero sistematico 2. Competenze tecniche 3. Visione strategica 4. Risposta ai problemi
Area manageriale	5. Iniziativa e promozione del cambiamento 6. Programmazione del lavoro e gestione dei processi 7. Attenzione all'ordine e alla qualità 8. Flessibilità 9. Focus territoriale 10. Leadership - Gestione e sviluppo dei collaboratori
Area realizzativa	11. Orientamento ai risultati
Area relazionale	12. Cooperazione interfunzionale 13. Capacità di rappresentanza/rapporti con il mondo esterno 14. Comunicazione
Area del self management	15. Consapevolezza organizzativa

	16. Tenuta emotiva
--	--------------------

A) Posizioni dirigenziali a prevalente contenuto gestionale

La definizione delle tipologie di incarico (struttura complessa, struttura semplice, incarico professionale e di alta specializzazione), come di seguito riportate, discende dal Manuale organizzativo di Arpae.

Strutture complesse:

- **Responsabili di APA/AAC**
- **Responsabile Laboratorio Multisito**
- **Responsabile Struttura Idro-Meteo-Clima**

Fattori selezionati

1. Capacità di rappresentanza/rapporti con il mondo esterno
2. Consapevolezza organizzativa
3. Cooperazione interfunzionale
4. Leadership - Gestione e sviluppo dei collaboratori
5. a Pensiero sistemico (Resp. Struttura Idro-Meteo-Clima, Laboratorio Multisito)
5. b Focus Territoriale (Resp. APA/AAC)
6. a Iniziativa e promozione del cambiamento (Resp. Struttura Idro-Meteo-Clima, Laboratorio Multisito)
- 6.b Programmazione del lavoro e gestione dei processi (Resp. APA/AAC)

- **Direttore Tecnico**
- **Direttore Amministrativo**

Fattori selezionati

1. Capacità di rappresentanza/rapporti con il mondo esterno
2. Consapevolezza organizzativa
3. Cooperazione interfunzionale
4. Leadership - Gestione e sviluppo dei collaboratori
5. Pensiero sistemico

6. Iniziativa e promozione del cambiamento

Strutture semplici

- **Responsabili di Servizio Territoriale**
- **Responsabili di Servizio Sistemi Ambientali**
- **Responsabili di Coordinamento di Area SSA**
- **Responsabili di Laboratorio**
- **Responsabili SAC**
- **Responsabili Servizi SIMC**
- **Responsabili Distretto tipologia A**
- **Responsabile Unità analitica Biologia**
- **Responsabili Unità analitica Chimica Ambientale**
- **Responsabile Unità analitica Chimica Sanitaria**
- **Responsabile Struttura Ambiente Prevenzione Salute**
- **Responsabile Struttura Oceanografica Daphne**
- **Responsabile Unità Epidemiologia ambientale**

Fattori selezionati

1. Competenze tecniche
- 2.a Focus Territoriale (Resp. ST, SSA, Coordinamento di Area SSA, SAC, Distretto tipologia A)
- 2.b Attenzione all'ordine e alla qualità (Resp. Laboratorio, Unità analitica)
- 2.c Iniziativa e promozione del cambiamento (Resp. Servizi SIMC, Resp. Strutture APS, SOD, Unità Epidemiologia Ambientale)
3. Programmazione del lavoro e gestione dei processi
4. Orientamento ai risultati
5. Leadership - Gestione e sviluppo dei collaboratori
6. Consapevolezza organizzativa

Strutture semplici

- Responsabili di Servizio Direzione generale, Direzione tecnica, Direzione amministrativa

Fattori selezionati

1. Cooperazione interfunzionale
 2. Iniziativa e promozione del cambiamento
 3. Programmazione del lavoro e gestione dei processi
 4. Orientamento ai risultati
 5. Leadership - Gestione e sviluppo dei collaboratori
 6. Consapevolezza organizzativa
-

B) Posizioni dirigenziali a prevalente contenuto professionale (*incarichi professionali e di alta specializzazione*)

Fattori selezionati

1. Competenze tecniche
2. Risposta ai problemi
3. a Iniziativa e promozione del cambiamento (Responsabili di Centri tematici regionali, Presidi tematici regionali, Unità afferenti a Servizi della Direzione Generale, Responsabili di posizioni di Staff/Unità di progetto)
3. b Focus territoriale (Distretto di tipo B)
4. Flessibilità
5. a Leadership - Gestione e sviluppo dei collaboratori (*per dirigenti con personale assegnato*)
5. b Orientamento ai risultati (*per dirigenti senza personale assegnato*)
6. Consapevolezza organizzativa

Elenco comportamenti organizzativi (l'elenco discende dalla "Mappa delle competenze del personale dirigente di Arpae Emilia-Romagna" approvata con D.D.G. n. 138/2025)

Area cognitiva
<p>1. Pensiero sistematico</p> <p><i>Il pensiero sistematico è contraddistinto dalla capacità di analizzare problemi complessi, analizzando le interconnessioni con altri problemi e stabilendo le priorità d'azione su basi razionali così da creare una visione di insieme che consenta di inquadrarli in uno scenario più ampio. E' la capacità di identificare schemi e connessioni tra situazioni non collegate tra loro in modo ovvio ed individuare gli aspetti cruciali di situazioni complesse per attuare un'efficace sintesi.</i></p> <p>Ha scarsa capacità di analisi. Non sempre riesce ad analizzare i problemi complessi nelle loro parti e interconnessioni con altri problemi. Ha difficoltà a stabilire priorità di azioni.</p> <p>Elenca le attività. Scompone i problemi in semplici liste di compiti o attività, senza tuttavia assegnare valore ad essi. Elabora una lista di azioni senza tuttavia stabilire priorità tra di esse. Se necessario, ricorre a semplici modalità di scelta e al buon senso. Riconosce quando una situazione è esattamente uguale ad un'altra che si è presentata in precedenza e agisce in modo simile.</p> <p>Scompone e analizza i problemi. Separa i problemi in parti più piccole e trattabili, e individua le relazioni causali al loro interno: A conduce a B. Elabora una lista di compiti in ordine di importanza, e analizza i pro e i contro di varie alternative d'azione. Nell'osservare i dati e le informazioni, riconosce schemi, tendenze, o parti mancanti. Si accorge quando una situazione è simile a una precedente e identifica le analogie o differenze con la situazione attuale.</p> <p>Identifica le interconnessioni tra problemi. Sulla base di avanzate conoscenze teoriche e tecniche, è in grado di individuare molteplici relazioni causali tra eventi, diverse conseguenze d'azione, e connessioni complesse (A porta a B che conduce a C che causa D). È in grado di raccogliere le informazioni mancanti anche qualora ricadano in ambiti disciplinari diversi dal proprio. Identifica le priorità di intervento e convince gli altri della necessità di intervento.</p> <p>Elabora scenari e chiavi di lettura. Esemplifica in modo chiaro, semplice e comprensibile idee o situazioni complesse. Assembla ragionamenti e osservazioni elaborando scenari di sintesi, chiavi di lettura e spiegazioni che facilitino la comprensione e l'utilizzo dei dati stessi. Crea nuovi concetti per spiegare situazioni o risolvere problemi.</p>
<p>2. Competenze tecniche</p> <p><i>È l'insieme di conoscenze e capacità connesse all'esercizio efficace del proprio compito all'interno dell'organizzazione. Si tratta sia di competenze disciplinari (fisica, chimica, economia...) sia pluridisciplinari, legate alla capacità di comprendere i concetti chiave e le conseguenze di altre discipline, così come dei cambiamenti normativi.</i></p> <p>Ha acquisito esperienza e conoscenze. Pur avendo acquisito un certo grado di esperienza e conoscenze, non sempre riesce ad applicarle al proprio ambiente di lavoro. Nelle materie fondamentali del proprio settore fatica ad applicare conoscenze aggiornate.</p>

Applica le conoscenze acquisite al proprio ambiente di lavoro. Nelle materie fondamentali del proprio settore dimostra di avere, ed applica sul lavoro, un bagaglio di conoscenze ed esperienze ampio e aggiornato.

Sviluppa e promuove l'aggiornamento. È informato e padroneggia, nelle materie di cui si occupa ed in quelle contigue, gli aggiornamenti della normativa e le novità di tipo scientifico, valutandone le conseguenze per il proprio ed altrui lavoro e gli effetti sugli utenti interni/esterni.

Sviluppa e promuove la conoscenza. Ha identificato valide relazioni tra dati complessi provenienti da aree non direttamente collegate e ha utilizzato tali relazioni per affrontare o anticipare problemi relativi alla direzione del proprio ufficio. Ha scritto, anche in team, articoli pubblicati su riviste scientifiche.

È considerato un esperto. È considerato un esperto della propria materia, e per questo la sua consulenza è richiesta dai colleghi, dai superiori e dal mondo esterno. Realizza modelli e sistemi che vengono ripresi ed utilizzati da altri. È disponibile a trasferire ad altri tutto quello che sa per risolvere problemi specifici.

3. Visione strategica

Consiste nella capacità di leggere le situazioni ed i contesti immaginando i possibili scenari prospettici ed ipotizzando i loro impatti nel medio e lungo termine, così da delineare obiettivi e strategie da perseguire che siano realizzabili. Implica, altresì, la capacità di anticipare le evoluzioni future del proprio servizio.

Ha difficoltà a formulare, comunicare o perseguire una direzione di lungo termine. Non ha una chiara comprensione del contesto di riferimento, degli obiettivi futuri. Tende a focalizzarsi esclusivamente sulle singole attività e sulla gestione operativa quotidiana non mostrandosi consapevole di far parte di qualcosa di più ampio.

Sa delineare obiettivi e strategie. Sa leggere ed interpretare le situazioni ed i contesti di riferimento e, di conseguenza, delineare i possibili scenari prospettici.

Definisce gli obiettivi ed identifica le azioni chiave. Sa trasformare obiettivi ampi in traguardi concreti, con indicatori di performance chiari. Sa individuare le attività necessarie per raggiungere gli obiettivi strategici, definendo responsabilità e tempistiche.

Comunica e coinvolge. Sa garantire che tutti i membri dell'organizzazione comprendano la visione e il loro ruolo nell'attuazione della stessa, favorendo al contempo, la creazione di un senso di scopo e appartenenza.

Pensa e opera in una prospettiva di ampiezza strategica. È in grado di guidare l'organizzazione verso il futuro con chiarezza e determinazione. Sa anticipare le esigenze di cambiamento dell'organizzazione. Intuisce, quando ancora sono lontani e appena percepibili, i problemi del futuro e le opportunità che esso reca con sé. Programma di conseguenza le azioni con anticipo e con iniziative appropriate, evitando così scelte di basso profilo necessitate dagli eventi o dalla spinta dell'emergenza.

4. Risposta ai problemi

Consiste nella capacità di individuare tempestivamente e correttamente le cause di problemi, insuccessi o altri eventi negativi, imparare dagli stessi e reagire in modo costruttivo; comprende, inoltre, la capacità di scegliere tra le differenti opzioni con consapevolezza e tempestività, anche in condizioni di incertezza, complessità e carenza di informazioni, valutando pro e contro e combinando il rispetto dei vincoli con la finalizzazione della decisione. Implica il non arrendersi di fronte a eventuali rifiuti.

Non è incline a comprendere e ad ammettere gli errori. Spesso non è in grado di identificare le cause dei problemi e conseguentemente di agire efficacemente per la loro soluzione. Raramente ammette i propri errori e ricerca le cause di un eventuale insuccesso.

Capisce e ammette gli errori. E' in grado di riconoscere un proprio errore (ad es. ammette di avere sbagliato scelta, ecc.), vi pone rimedio pur di portare a termine il compito assegnato. Raccoglie informazioni utili a comprendere meglio il problema. Sa distinguere gli elementi centrali del problema da quelli secondari.

Riconosce le cause dei propri errori. A fronte di errori o insuccessi riconosce le cause che li hanno provocati e analizza il proprio comportamento di fronte ad essi (ad es. capisce che ha interpretato male i dati o che ha cercato di convincere in modo inappropriato, ecc.). Insiste per raggiungere l'obiettivo individuando corrette modalità di superamento degli insuccessi. E' tempestivo nell'individuare il problema e la possibile ipotesi di soluzione.

Riconosce le proprie responsabilità e reagisce con determinazione. Si assume la responsabilità di un insuccesso quando ne è responsabile la propria struttura, con analisi obiettive del contesto e dei propri ed altri comportamenti. Riformula il piano di azione per raggiungere i risultati che persegue con tenacia. Propone tempestivamente soluzioni efficaci e potenzialmente innovative, coerenti con il contesto di riferimento.

Apprende dagli errori. Analizza a fondo il proprio comportamento e quello dei propri collaboratori per capire dove si è verificato l'errore, in relazione ai vincoli e agli ostacoli di contesto; sa trarre da ciò insegnamenti per il futuro e riesce a trasformare gli insuccessi in occasioni di apprendimento per migliorare continuamente i livelli di performance. Sa anticipare le criticità cogliendo tempestivamente gli aspetti su cui intervenire.

Area manageriale

5. Iniziativa e promozione del cambiamento

L'iniziativa fa riferimento alla capacità di cogliere opportunità, agire rapidamente e con decisione anche in autonomia; proporre e/o attivare modalità di lavoro, idee, soluzioni e/o prevenire problemi. La promozione del cambiamento fa riferimento alla disponibilità ad accogliere positivamente i cambiamenti, favorendo e stimolando l'introduzione di modalità nuove di gestione dei processi, attività e servizi in una logica di miglioramento continuo, nonché la disponibilità ad adottare nuove procedure e tecniche sperimentate da altri, e alla capacità di produrre idee valide ed originali utilizzabili, al fine di sviluppare nuovi prodotti/servizi/attività a beneficio, in particolare, degli utenti interni ed esterni all'Agenzia.

Difetta di iniziativa. Non sempre riconosce le opportunità presenti e affronta i problemi conosciuti agendo di conseguenza. Ha difficoltà ad accettare soluzioni già sperimentate da altri.

Affronta le opportunità e i problemi attuali. Riconosce le opportunità presenti e agisce di conseguenza, supera gli ostacoli e affronta i problemi attuali e conosciuti in tempi coerenti con le effettive esigenze. Fa cose nuove o migliorative per il proprio ruolo al fine di migliorare la prestazione. Accetta soluzioni già sperimentate da altri.

È determinato in situazioni di crisi. Agisce rapidamente e con determinazione in situazioni di crisi, ad esempio migliorando il livello dei risultati a fronte di nuove richieste, emergenze, cali di produttività.

Adatta alla specifica situazione soluzioni innovative già applicate da altri.

È proattivo. Riesce a minimizzare i problemi attivandosi spontaneamente, anticipando opportunità e identificando problemi non evidenti ad altri, in particolare riguardanti i servizi per gli utenti. Intraprende azioni per creare opportunità o evitare crisi future. Coglie il cambiamento come elemento positivo del lavoro. È attento e aggiornato rispetto alle innovazioni sviluppate dai colleghi e dal mondo esterno, e le utilizza per anticipare i problemi.

È innovativo. Propone l'innovazione dei servizi, dei processi e delle modalità di lavoro, anche nella prospettiva della semplificazione e dello snellimento delle procedure. Coglie opportunità (o risolve problemi) promuovendo l'introduzione di importanti innovazioni (anche tecnologiche) per l'Agenzia per quanto concerne l'efficacia e qualità dei servizi erogati agli utenti interni ed esterni.

6. Programmazione del lavoro e gestione dei processi

E' la capacità di strutturare efficacemente le attività proprie e altrui, programmando, organizzando, gestendo e monitorando efficacemente le risorse assegnate (economico-finanziarie, umane, strumentali), tenendo conto dei vincoli ed in coerenza con le strategie delineate e gli obiettivi da perseguire.

E' carente nell'organizzare le proprie attività e quelle dei collaboratori e referenti, e non opera un controllo puntuale sulle risorse assegnate.

Organizza le proprie attività e quelle dei collaboratori e referenti, stabilendo periodici momenti di confronto sugli avanzamenti effettuati. Controlla il budget assegnato.

Organizza efficacemente le risorse disponibili ottimizzandone l'utilizzo a fronte di richieste impegnative, tenendo in considerazione sia la qualità del lavoro sia l'efficienza delle risorse. È in grado di delineare piani di medio-lungo termine, definendo e gerarchizzando le priorità in funzione del risultato finale.

Ottimizza attività eterogenee per affrontare le situazioni sotto pressione a fronte di frequenti cambi di priorità, anche attraverso l'ampliamento delle competenze di intervento dei collaboratori a disposizione e sviluppando l'interscambio di ruoli. Riflette sulle alternative di scelta più convenienti alla soluzione di un dato problema, e agisce per ridurre gli sprechi.

Formula programmi e progetti di cambiamento organizzativo, nei limiti delle proprie responsabilità e competenze; coordina progetti eterogenei e relative attività, sviluppando l'interscambio di ruoli e la diffusione delle competenze. Pianifica i processi di lavoro sulla base delle strategie dell'ente di medio-lungo periodo. Organizza i processi di lavoro tenendo conto di vincoli, opportunità e possibili imprevisti. Monitora costantemente e in modo strutturato i processi ed il contesto così da anticipare eventuali criticità.

7. Attenzione all'ordine e alla qualità

Consiste nell'operare con precisione, minimizzando gli errori e nel profondere una costante attenzione alla qualità ed al controllo del lavoro svolto, anche dagli altri, all'interno o all'esterno dell'organizzazione.

Controlla parzialmente le attività. Difetta di attenzione e precisione nel monitoraggio delle attività o dei progetti. Non sempre controlla il proprio operato e/o quello dei collaboratori. Nel suo operato si riscontrano frequentemente errori.

Monitora le attività. Monitora i dati delle attività o dei progetti: tiene monitorati i progressi delle attività

e dei progetti confrontandoli a step intermedi, scadenze e standard.

Implementa/utilizza i sistemi di monitoraggio. Monitora i dati, scopre le debolezze o i dati mancanti e cerca l'informazione necessaria a mettere in ordine i dati.

Sviluppa la qualità dei prodotti. Conosce le caratteristiche ed i tempi di lavorazione dei prodotti realizzati dal proprio ufficio, controlla il rispetto degli standard e opera per svilupparne la qualità.

Promuove il confronto e l'omogeneità. Supervisiona la qualità ed omogeneità dei procedimenti di competenza. Organizza momenti di confronto, formazione e lavoro tesi a individuare parametri comuni di riferimento.

8. Flessibilità

È la capacità di adattarsi e lavorare efficacemente in differenti situazioni e/o con diverse persone o gruppi. Implica comprendere e apprezzare differenti o contrastanti prospettive su un problema, promuovere o accettare facilmente cambiamenti nella propria organizzazione o nel proprio ruolo, adattare il proprio approccio alle mutate caratteristiche del contesto.

Non ha disponibilità ad adattarsi al cambiamento. Non è disponibile a cambiare idea o a discutere le proprie percezioni sulla base di nuove informazioni o di evidenze contrarie, così come a tenere in considerazione i punti di vista altrui.

Accetta la necessità di flessibilità. E' disponibile a cambiare idea o percezioni sulla base di nuove informazioni o di evidenze contrarie. Comprende i punti di vista altrui.

Agisce in modo flessibile. Esplica le attività e i compiti assegnati in modo flessibile, adattandoli alla situazione, per portare a termine un lavoro e/o raggiungere un obiettivo di più vasta portata.

Adatta le proprie azioni. Decide le modalità di azione sulla base delle circostanze. Applica regole e procedure in modo flessibile, cercando di individuare, tra le diverse modalità possibili di applicazione legittima di una norma o espressione di un parere, quella che meglio contempera gli interessi in gioco. Differenzia e modula l'utilizzo delle diverse risorse a disposizione, anche contribuendo ad identificarne e a reperirne di nuove e diverse.

Modifica la propria strategia. Riorganizza il piano di lavoro, gli obiettivi o il progetto per essere in linea con la situazione. Anticipa i cambiamenti necessari per rispondere alle esigenze del contesto. Può promuovere cambiamenti di lungo termine nella propria organizzazione o in quella degli interlocutori per rispondere alle esigenze strategiche del contesto. Pratica un utilizzo articolato del proprio tempo di lavoro, diversificando e modulando dinamicamente le attività e le prestazioni in relazione alle effettive richieste del contesto organizzativo.

9. Focus Territoriale

Implica la capacità di analizzare e comprendere punti di forza e di debolezza degli attori territoriali (cittadini, imprese, istituzioni) e delle risorse ambientali, pianificando gli interventi in modo da rispondere alle esigenze specifiche, geografiche o contestuali.

Difetta nella comunicazione con il territorio. Spesso non è in grado di analizzare e comprendere le istanze degli attori territoriali e conseguentemente di fornire le risposte/informazioni richieste.

Comunica chiaramente. Verifica con regolarità il grado di risposta alle istanze degli attori territoriali. Fornisce le informazioni richieste.

Conosce il territorio. Ha una conoscenza del territorio alimentata essenzialmente dall'esperienza e si muove in linea con le aspettative ed esigenze degli attori territoriali.

Ha un'ottica di lungo termine. Può affrontare costi attuali a beneficio di miglioramenti di lungo termine. Cerca benefici a lungo termine sulla base di attente analisi e costruisce una mappa relativa alle esigenze, i problemi, le opportunità, le possibilità di realizzazione, e in base a tale mappa regola le sue azioni.

Si attiva per il territorio. Conosce il territorio e mantiene costantemente aggiornata tale conoscenza ricercando informazioni circa le problematiche ambientali ed i reali bisogni impliciti, oltre quelli espressi, dagli attori del territorio. Verifica costantemente, anche con metodologie innovative, l'effettivo valore aggiunto delle azioni realizzate e si attiva per far sì che operino in sinergia con altre iniziative a tutela dell'ambiente.

10. Leadership - Gestione e sviluppo dei collaboratori

Implica la capacità di:

- *organizzare, dirigere e motivare i propri collaboratori;*
- *agevolare l'apprendimento, la formazione e lo sviluppo dei collaboratori anche attraverso un'adeguata analisi dei loro bisogni;*
- *sviluppare cooperazione in un gruppo e coordinare il gruppo per il raggiungimento di obiettivi comuni, riducendo le possibilità di conflitto, trasferendo valori e strategie organizzative, promuovendo l'inclusione, facilitando lo scambio di informazioni ed il lavoro di squadra anche a distanza;*
- *essere un modello di integrità e di etica professionale per i collaboratori.*

Non pianifica e non è attento allo sviluppo dei collaboratori. Organizza l'operato dei collaboratori con modalità non pianificate. Non gestisce in modo adeguato le attività del gruppo, con particolare riguardo ad obiettivi, tempi e divisione dei compiti. Non facilita lo scambio di informazioni ed il lavoro di squadra e non motiva i collaboratori. Non utilizza lo strumento della delega.

Gestisce le attività. Stabilisce agenda e obiettivi, controlla i tempi, affida compiti. Se viene richiesto mette a disposizione degli altri il proprio know-how.

Verifica periodicamente l'operato dei collaboratori e li tiene informati. Adotta procedure di verifica periodica dell'operato dei collaboratori; fornisce feedback, supporto pratico e assistenza per agevolare l'apprendimento. Si assicura che il gruppo abbia tutte le informazioni necessarie e fa circolare la conoscenza e le informazioni. Spiega le ragioni di una decisione. Gestisce correttamente i rapporti interpersonali anche in situazioni conflittuali. Utilizza le proprie conoscenze per supportare gli altri in caso di necessità. Favorisce la corretta fruizione delle ferie anche attraverso la predisposizione di piani annuali.

Promuove l'efficacia del gruppo e valuta il personale ai fini del miglioramento. Come leader, usa strategie complesse per tenere alto il morale e la produttività del gruppo; condivide con il gruppo gli obiettivi generali e le strategie dell'amministrazione. Agisce per sviluppare spirito di gruppo sempre con l'intento di promuovere l'efficacia del team e per evitare o risolvere conflitti. Sa motivare i collaboratori tenendo conto delle loro caratteristiche attitudinali per orientarli all'azione desiderata.

Utilizza la valutazione del personale come strumento per il miglioramento organizzativo modificando le priorità in relazione ai cambiamenti di contesto e alle esigenze di crescita professionale, e per questo attribuisce, ove opportuno, giudizi differenziati.

Guida il gruppo e accompagna il cambiamento culturale.

Fa in modo che gli altri aderiscano alla missione, agli obiettivi, ai programmi, alle politiche organizzative.

Favorisce e verifica il completamento delle attività attraverso il supporto e la condivisione degli obiettivi. Accompagna il cambiamento culturale verso il lavoro per obiettivi e responsabilizza i collaboratori sui risultati, favorendo l'autonomia nella gestione del proprio lavoro, la partecipazione attiva e il time management. Rappresenta un punto di riferimento per il personale neoassunto, fornendo supporto, informazioni, incoraggiamento e consigli. Sa promuovere la formazione e lo sviluppo dei collaboratori favorendo la loro responsabilizzazione e la valorizzazione del loro ruolo, tenendo conto dei fabbisogni organizzativi, delle caratteristiche individuali e dei target formativi individuati dall'amministrazione in fase di programmazione annuale e pluriennale. Valuta le prestazioni dei collaboratori in modo coerente con il sistema di valutazione dell'Ente, valorizzando capacità e competenze dei collaboratori e sa individuare per ciascuno punti di forza e debolezza. Differenzia la valutazione dei collaboratori sulla base di giudizi sostenuti da evidenze empiriche e da adeguate argomentazioni. Sa delegare pienamente ai collaboratori, dopo averne valutato le capacità, autorità e responsabilità per svolgere determinate attività. E' aperto al confronto per individuare e condividere strategie più efficaci e rapide. Incoraggia e sostiene le persone in difficoltà e favorisce l'inclusione.

Area realizzativa

11. Orientamento ai risultati

Tendere al raggiungimento degli obiettivi (nell'interesse dell'Agenzia e del territorio) anche orientati alla creazione di valore pubblico, impegnandosi a superare standard di eccellenza rappresentati da una performance precedente (spinta al miglioramento) o da una misura oggettiva (orientamento al risultato), agire proattivamente e con determinazione per assicurare il risultato finale nei tempi previsti e per migliorare costantemente gli standard qualitativi dell'azione pubblica.

Si limita ad eseguire il lavoro assegnato. Nel perseguitamento degli obiettivi di lavoro assegnati non sempre rispetta tempi e procedure definiti.

Si impegna per far bene. Cerca di fare bene e correttamente il lavoro assegnato. Sa individuare e segnalare con tempestività sprechi e inefficienze.

Lavora rispetto a standard definiti. Opera per raggiungere gli standard di prestazione e gli obiettivi assegnati.

Stabilisce parametri personali di eccellenza. Usa propri parametri per misurare i risultati a fronte di standard di eccellenza non imposti da altri. Anche in assenza di obiettivi specifici è in grado di concentrarsi su modi nuovi e più precisi per raggiungere i risultati complessivi. Definisce piani di lavoro, obiettivi e risultati attesi, e li ridefinisce periodicamente, tenendo conto dei cambiamenti anche repentinii, che avvengono nel contesto esterno e interno.

Si organizza e lavora per ottenere obiettivi sfidanti. L'obiettivo è stabilito sulla base di misurazioni delle performance e comparato con performance migliori (benchmark) da conseguire in un certo periodo di tempo. È in grado di difendere le scelte effettuate e persevera nell'azione intrapresa superando ostacoli e resistenze. Si adopera per perseguire gli obiettivi di valore pubblico.

Area relazionale

12. Cooperazione interfunzionale

Implica la capacità di lavorare in modo cooperativo con gli altri, sia all'interno del proprio servizio sia in collaborazione con gli altri uffici e strutture, anche al di fuori dei ruoli formalizzati, al fine di individuare le soluzioni più efficaci rispetto ai compiti dell'Agenzia. Sa ricercare, nel confronto tra posizioni o interessi divergenti, spazi di mediazione per raggiungere un accordo o una soluzione condivisa che possa soddisfare tutte le parti coinvolte.

Difetta di collaborazione. Non sempre è disponibile a collaborare con gli altri per raggiungere gli obiettivi dell'Agenzia e a fornire e condividere le informazioni rilevanti e utili per il lavoro, mettendole a disposizione delle altre funzioni qualora gli vengano richieste.

Fornisce informazioni. Condivide le informazioni rilevanti e utili per il lavoro, mettendole a disposizione delle altre funzioni qualora gli vengano richieste.

Sollecita la comunicazione tra uffici. Anche in situazioni non formalizzate, sollecita le idee e le opinioni degli altri servizi per poter prendere decisioni o stabilire programmi.

Coinvolge gli altri. Coinvolge altri nelle attività, rendendosi disponibile a risolvere problemi comuni richiamando la finalità istituzionale dell'Agenzia nel suo complesso. Promuove un clima favorevole tra le varie funzioni, mantenendo alta l'attenzione ai risultati del complesso dell'organizzazione e stimolando la cooperazione tra le diverse funzioni.

Risolve conflitti. Risolve positivamente conflitti anche latenti tra funzioni, individuando soluzioni vantaggiose per tutte le parti in causa e/o fornisce collaborazione per la soluzione di problemi interfunzionali svolgendo a tal fine un ruolo decisivo.

13. Capacità di rappresentanza/rapporti con il mondo esterno

Consiste nella capacità di rappresentare all'esterno le funzioni dell'Agenzia, valorizzandone l'immagine, e gestire la comunicazione con diverse categorie di utenti (cittadini, imprese, istituzioni).

Relazioni problematiche con gli utenti. Gestisce poco efficacemente le relazioni con gli utenti dei servizi e/o con gli individui e i gruppi organizzati che si pongono in relazione con l'Agenzia non tutelando l'immagine e il ruolo istituzionale.

Relazioni con gli utenti. Sa gestire le relazioni con gli utenti dei servizi e/o con gli individui e i gruppi organizzati che si pongono in relazione con l'Agenzia in modo da salvaguardare e valorizzare la sua immagine.

Relazioni con gli enti e altre istituzioni. Sa gestire le relazioni con gli enti e le istituzioni che sono in rapporto con l'Agenzia in modo da garantirne il ruolo istituzionale.

Rappresenta l'Agenzia in situazioni complesse. In situazioni complesse comportanti opportunità/rischi per l'Agenzia, sa gestire efficacemente in prima persona le relazioni esterne e quelle con le altre istituzioni, tutelando l'immagine e il ruolo dell'Agenzia.

Rappresenta e tutela l'immagine dell'Agenzia, gestisce efficacemente le relazioni interne ed esterne. Gestisce reti di relazione, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni ed esterni cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione. Agisce per la tutela dell'immagine e la difesa del ruolo istituzionale: in situazioni complesse per la gestione dell'immagine e/o del ruolo istituzionale assume un ruolo di punto di riferimento sulle strategie e azioni da compiere.

14. Comunicazione

Consiste nella capacità di trasmettere efficacemente informazioni e messaggi ai principali interlocutori, ad esempio traducendo informazioni tecniche per non addetti ai lavori, o interpretando le istanze provenienti da interlocutori diversi. Implica la capacità di convincere gli altri, in modo da ottenerne sostegno e collaborazione.

Ha difficoltà di comunicazione con i colleghi. Non sempre comunica con frequenza e modalità adeguate le informazioni tecniche a colleghi e collaboratori e spiega loro il proprio lavoro.

Comunica con i colleghi. È capace di comunicare le informazioni tecniche di fronte a colleghi e di spiegare il proprio lavoro.

È abile nella comunicazione. Dimostra abilità nel presentare e nel comunicare rispetto agli utenti principali del suo lavoro. Ha capacità discorsiva ed è conciso e convincente sia nel parlare sia nella comunicazione scritta. Dimostra capacità di ottenere sostegno e collaborazione da parte degli interlocutori-chiave per il proprio lavoro.

Gestisce comunicazioni complesse. Sa gestire la comunicazione con interlocutori diversi, mostrando abilità nella scelta e nella modulazione dello stile comunicativo e degli schemi argomentativi per influenzare coloro che ha di fronte.

Comunica efficacemente in situazioni di conflitto. È efficace nella presentazione verso l'esterno di informazioni e conclusioni scientifiche, che sa tradurre e rendere comprensibili anche a non esperti della materia trattata. Riesce a gestire situazioni di conflitto o di emergenza, utilizzando codici linguistici adeguati agli interlocutori e capacità di ascolto e mediazione.

Area del self management

15. Consapevolezza organizzativa

E' la capacità di allineare i propri comportamenti alle esigenze, priorità e obiettivi dell'organizzazione, agendo in modo da promuovere gli obiettivi o soddisfare le esigenze dell'organizzazione stessa, e implementando nella propria attività i principi dell'equità di genere, del contrasto alle discriminazioni, della promozione del benessere organizzativo. Può significare anteporre la missione organizzativa ai propri interessi.

Difetta in consapevolezza. Non sempre allinea i propri comportamenti alle esigenze, priorità e obiettivi dell'organizzazione. Non sempre è attento ai valori e all'immagine dell'organizzazione.

Dimostra impegno. Si impegna per essere in sintonia con le regole e procedure organizzative, facendo ciò che ci si aspetta; rispetta le consuetudini esplicite ed implicite; adotta uno stile appropriato.

Rispetta le esigenze organizzative. Rispetta e accetta ciò che viene ritenuto importante anche aiutando i colleghi a portare a termine i loro incarichi. Implica identificazione con i valori dell'organizzazione e l'interesse per l'immagine dell'organizzazione stessa.

Sostiene l'organizzazione. Comprende e sostiene attivamente la missione e gli obiettivi dell'organizzazione. Pone le proprie attività e priorità in linea con i bisogni e/o la missione. Promuove l'importanza della cooperazione per il raggiungimento degli obiettivi. Contribuisce alla creazione di relazioni rispettose e collaborative, prestando attenzione al benessere dei collaboratori.

Affronta "costi personali". Comprende la complessità del contesto e mette i bisogni organizzativi al

primo posto, sostiene decisioni a beneficio dell'intera organizzazione anche se queste riducono i benefici a breve termine del proprio servizio. Prende decisioni che possono anche nuocere alla propria "popolarità" se esse risultano vantaggiose per l'organizzazione.

16. Tenuta emotiva

Implica la capacità di rispondere alle situazioni lavorative di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione. Sa riconoscere l'impatto sulla vita lavorativa delle emozioni, proprie e degli altri e attivare le risorse interne necessarie per far fronte alle criticità. Implica equilibrio psicologico e capacità di controllare le proprie emozioni e di mantenere un livello di energia elevato in condizioni di stress.

Difetta di tenuta emotiva. Ha difficoltà a gestire situazioni di stress e mantenere un comportamento equilibrato in momenti critici. Cerca di sottrarsi a situazioni che gli creano tensioni emotive, pur essendo invece tenuto a confrontarsi con esse per ragioni istituzionali.

Riconosce i propri stati emotivi. Dimostra consapevolezza delle proprie emozioni. Nelle situazioni di stress controlla le proprie reazioni emotive negative. Nei momenti di pressione, se necessario, si attiva per chiedere supporto. Mantiene la giusta distanza relazionale anche in situazioni di difficoltà emotiva.

Gestisce le emozioni. Calibra l'intensità e l'espressione delle proprie emozioni in relazione alle diverse situazioni. Fronteggia le situazioni di pressione, difficoltà, conflitto, crisi o incertezza con equilibrio, calma e lucidità, al fine di evitare eventuali impatti negativi sulla prestazione e sulle relazioni.

Sa affrontare con equilibrio e calma le sfide e le pressioni del ruolo. Prende decisioni tempestive anche in situazioni di elevata incertezza. Non si lascia sopraffare dallo stress o dalle emozioni negative. Anche in situazioni di difficoltà, emergenza o incertezza sa prendere decisioni ponderate e guidare efficacemente il team, promuovendo il coinvolgimento dei collaboratori ed infondendo fiducia ed ottimismo nel gruppo.

Affronta la sfida e non teme il rischio. E' attratto dagli incarichi sfidanti e ne valuta con attenzione i rischi. Espone con convinzione e in modo chiaro e sicuro le proprie idee, dimostrando pacatezza e senso di autocontrollo in caso di disaccordo con i propri interlocutori. Gestisce efficacemente le relazioni anche nei momenti di tensione, conflittualità o forte coinvolgimento emotivo. In momenti di forte pressione sa rimanere calmo ed è in grado di infondere calma anche agli altri.