

REGIONE EMILIA-ROMAGNA
Atti amministrativi
GIUNTA REGIONALE

Delibera Num. 1290 del 24/06/2024

Seduta Num. 27

Questo lunedì 24 **del mese di** Giugno
dell' anno 2024 **si è riunita in** via Aldo Moro, 52 BOLOGNA

la Giunta regionale con l'intervento dei Signori:

1) Priolo Irene	Vicepresidente
2) Calvano Paolo	Assessore
3) Colla Vincenzo	Assessore
4) Felicori Mauro	Assessore
5) Lori Barbara	Assessore
6) Salomoni Paola	Assessore
7) Taruffi Igor	Assessore

Presiede il Vicepresidente Priolo Irene
attesa l'assenza del Presidente

Funge da Segretario l'Assessore: Felicori Mauro

Proposta: GPG/2024/1260 del 13/06/2024

Struttura proponente: SETTORE SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE, ORGANIZZAZIONE E
COMUNICAZIONE DI SERVIZIO
DIREZIONE GENERALE RISORSE, EUROPA, INNOVAZIONE E ISTITUZIONI

Assessorato proponente: ASSESSORE AL BILANCIO, PERSONALE, PATRIMONIO, RIORDINO
ISTITUZIONALE, RAPPORTI CON UE

Oggetto: AGGIORNAMENTO 2024 DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE (SMIVAP) DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA

Iter di approvazione previsto: Delibera ordinaria

Responsabile del procedimento: Cristiano Annovi

LA GIUNTA DELLA REGIONE EMILIA-ROMAGNA

Premesso che:

- con Deliberazione n. 822 del 22/05/2023 è stato approvato il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMiVaP) della Regione Emilia-Romagna, di seguito denominato solo SMiVaP;
- il D.lgs. 25/05/2017 n. 74 ha introdotto significative modifiche in tema di valutazione della performance, prevedendo, tra l'altro, all'art. 7 del D.lgs. n. 150/2009, l'aggiornamento annuale dello SMiVaP, previo parere vincolante dell'Organismo Indipendente di Valutazione;

Rilevato che l'esigenza di precisare, rivedere e integrare alcuni contenuti dello SMiVaP è stata sollecitata anche da:

- la programmazione contenuta nel PIAO 2024-2026;
- la direttiva del Ministro per la pubblica Amministrazione "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale" del 28 novembre 2023;
- l'analisi e il rilievo di criticità nel primo anno di applicazione e le indicazioni fornite dall'Organismo Indipendente di Valutazione;
- la direttiva n. 1 del 3 gennaio 2024 della Ragioneria Generale dello Stato e del Dipartimento della Funzione Pubblica "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";

Dato atto che

- l'aggiornamento 2024 dello SMiVaP è stato condiviso con il Comitato di Direzione nella seduta del 27/05/2024;
- nell'incontro del 19/06/2024 dell'aggiornamento 2024 dello SMiVaP sono state informate le Organizzazioni Sindacali del comparto e della dirigenza;
- con nota prot. 10/06/2024.0613447.U è stato trasmesso all'OIV, ai sensi dell'art. 7, comma 1, del D.lgs. n. 150/2009 e ss.mm.ii. e dell'art. 7, comma 1, del R.R. n. 2/2019. l'Aggiornamento 2024 del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMiVaP) della Regione Emilia-Romagna, ai fini dell'acquisizione del previsto parere;

- con nota prot. 17/06/2024.0655582.I, l'OIV ha espresso parere favorevole in ordine alla proposta di Aggiornamento 2024 dello SMiVaP;
- è stata acquisita l'Intesa dell'Ufficio di Presidenza dell'Assemblea Legislativa nella seduta del 20/06/2024;

Ritenuto pertanto di dover approvare l'aggiornamento 2024 dello SMiVaP, ai sensi dell'art. 7, co.1, del D.Lgs. n.150/2009 come modificato dal D.Lgs. n.74/2017;

Visti:

- il D.lgs. 14 marzo 2013, n. 33 "Riordino della disciplina riguardante il diritto di accesso civico e gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni" e ss.mm.ii;

Richiamate le proprie deliberazioni:

- n. 426 del 21/03/2022 recante "Riorganizzazione dell'Ente a seguito del nuovo modello di organizzazione e gestione del personale. Conferimento degli incarichi ai Direttori generali e ai Direttori di agenzia";
- n. 325 del 07/03/2022 recante "Consolidamento e rafforzamento delle capacità amministrative: riorganizzazione dell'ente a seguito del nuovo modello di organizzazione e gestione del personale";
- n. 468 del 10/04/2017, recante "Il Sistema dei controlli interni della Regione Emilia-Romagna" che per la parte relativa al ciclo della performance viene superata da quanto stabilito nella presente deliberazione;
- n. 2317 del 22/12/2023 recante "Disciplina organica in materia di organizzazione dell'Ente e gestione del personale. Aggiornamenti in vigore dal 1° gennaio 2024";
- n. 2319 del 22/12/2023 recante "Modifica degli assetti organizzativi della Giunta Regionale. Provvedimenti di potenziamento per fare fronte alla ricostruzione post alluvione e indirizzi operativi;
- n. 876 del 20 maggio 2024 recante "Modifica ai macro-assetti organizzativi della Giunta regionale";

Richiamati infine:

- il decreto del Presidente della Giunta regionale dell'Emilia-Romagna n. 21 del 28/02/2020 ad oggetto "Nomina dei componenti della Giunta regionale e specificazione delle relative competenze";
- la determinazione dirigenziale n. 6089 del 31/03/2022 "Micro-organizzazione della Direzione generale Risorse, Europa, Innovazione e Istituzioni. Istituzione aree di lavoro. Conferimento incarichi dirigenziali e proroga incarichi di posizione organizzativa";

- le circolari del Capo di Gabinetto del Presidente della Giunta regionale PG/2017/0660476 del 13 ottobre 2017 e PG/2017/0779385 del 21 dicembre 2017 relative a indicazioni procedurali per rendere operativo il sistema dei controlli interni predisposte in attuazione della propria deliberazione n. 468/2017;

Dato atto che il Responsabile del Procedimento ha dichiarato di non trovarsi in situazioni di conflitto, anche potenziale, di interessi;

Dato atto dei pareri allegati;

Su proposta dell'Assessore al bilancio, personale, patrimonio, riordino istituzionale, rapporti con UE;

A voti unanimi e palesi;

D E L I B E R A

- 1) di approvare l'aggiornamento 2024 del Sistema di misurazione e Valutazione della performance (SMiVaP) della Regione Emilia-Romagna ai sensi dell'art. 7, comma 1, del D.lgs. n.150/2009 come modificato dal D.lgs. n.74/2017, di cui all'allegato alla presente deliberazione, quale sua parte integrante;
- 2) di stabilire che l'aggiornamento 2024 del Sistema di misurazione e valutazione della performance (SMiVaP) della Regione Emilia-Romagna produce effetti per la valutazione della performance organizzativa e individuale relativa all'annualità 2024, ad eccezione di quelle disposizioni in cui è espressamente prevista una diversa decorrenza;
- 3) di dare mandato alla Direzione Generale Risorse, Europa, Innovazione e Istituzioni di porre in essere tutti gli eventuali adempimenti susseguenti all'approvazione della presente deliberazione e di intraprendere iniziative di informazione per il personale sull'aggiornamento dello SMiVaP;
- 4) di disporre che il documento sia pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente, nella sezione Amministrazione trasparente.



**SISTEMA DI
MISURAZIONE E
VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE**

Aggiornamento 2024

Sommario

1. Premessa.....	3
2. Descrizione, finalità e contenuti.....	4
2.1 Destinatari.....	5
3. Il ciclo di gestione della Performance.....	6
3.1 Le fasi del ciclo della performance.....	6
4. Le dimensioni della performance.....	11
4.1. La performance organizzativa.....	11
4.1.1 La definizione e condivisione degli obiettivi di performance organizzativa.....	12
4.1.2 La revisione del PIAO e il monitoraggio intermedio degli obiettivi di performance organizzativa.....	13
4.1.3 La misurazione finale degli obiettivi di performance organizzativa.....	13
4.1.4 La valutazione degli obiettivi di performance organizzativa.....	14
4.2 La performance individuale.....	14
4.2.1 La definizione e la condivisione degli obiettivi individuali.....	14
4.2.2 La definizione e la condivisione delle competenze e dei comportamenti.....	15
4.2.3 Il monitoraggio intermedio degli obiettivi individuali e delle competenze/comportamenti.....	16
4.2.4 La misurazione finale e la valutazione degli obiettivi individuali e delle competenze/comportamenti.....	16
4.2.5 L'indicatore di differenziazione delle valutazioni.....	16
5. La valutazione della performance complessiva.....	17
5.1 La composizione ed il peso attribuito alle diverse componenti della performance.....	17
5.2 La valutazione della performance complessiva del dipendente.....	18
5.3 La valutazione negativa.....	18
6. La performance del dipendente e il collegamento con la retribuzione.....	19
7. Indicatori di efficienza amministrativa e retribuzione di risultato.....	19
8. Casi particolari.....	19
9. La conciliazione in sede sindacale.....	20
Allegato: Comportamenti organizzativi.....	21
A. Competenze e Comportamenti Dirigenti.....	22
B. Competenze e Comportamenti Funzionari con incarico EQ.....	27
C. Competenze e descrittori per Funzionari senza incarico EQ, Istruttori e Operatori esperti e Operatori.....	30
D. Matrice riepilogativa competenze/ruoli.....	33

1. Premessa

Viviamo in tempi turbolenti. E le Pubbliche Amministrazioni sono chiamate in tempi rapidi a rispondere a sollecitazioni esterne che comportano una rivisitazione, spesso in pochi mesi, dell'intera impostazione con cui si producono servizi, si autorizzano libere attività o si risponde ad una nuova compliance.

Il programma NGEU, tradotto in Italia dal PNRR, rappresenta la più grande espansione di spesa della storia del nostro paese. Tale compito sta già incidendo profondamente sulle strutture organizzative del settore pubblico, sui meccanismi di reclutamento e sulle routine in cui consiste la trasmissione degli obiettivi, spesso di breve periodo, dal vertice politico alle tante articolazioni della nostra struttura organizzativa.

Le turbolenze derivanti da tale contesto sono successive al trauma vissuto in tempi di pandemia, di cui non sono ancora del tutto sopiti gli effetti. Tuttavia, diverse evidenze fanno presagire una continuazione di ristrutturazioni di contesto radicali, emergenziali, per i prossimi due o tre anni (si pensi alla ricomparsa di una inflazione consistente).

Dal canto suo, la Regione Emilia-Romagna ha avviato da più di 10 anni un percorso di allineamento tra sistema di programmazione e sistema di valutazione, collegando e rendendo convergenti i risultati organizzativi dell'Ente, definiti in fase di programmazione, con le performance dei dirigenti e del personale del comparto.

Adottare il Sistema di misurazione e valutazione della performance (d'ora in poi "SMiVaP") significa concepire e formalizzare un percorso rappresentato dal presente documento all'interno del quale è descritta l'architettura complessiva (contenente il quadro coerente ed esaustivo degli scopi, delle metodologie, delle modalità, delle azioni e la responsabilità dei soggetti e/o delle strutture coinvolte nel processo) la cui attuazione consente all'Ente di misurare e valutare la performance organizzativa e individuale.

Da un punto di vista strettamente funzionale alle esigenze gestionali della Regione, l'elaborazione del SMiVaP diventa anche l'occasione per:

1. individuare con maggiore chiarezza il *purpose* e gli obiettivi del proprio sistema di misurazione e valutazione della performance;
2. definire con precisione le aree di misurazione e valutazione della performance;
3. evitare, partendo dalle esperienze e le prassi già maturate, duplicazioni o azioni che aumentino la complessità del Sistema senza incrementarne i benefici;
4. comunicare e informare i soggetti interni ed esterni all'Ente con un unico documento tecnico circa le metodologie, le modalità, le azioni, i soggetti e/o le strutture coinvolte nel processo e le campagne di comunicazione adottate;
5. valorizzare il ruolo dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) nelle funzioni di audit sulla qualità della programmazione
6. introdurre sistemi di calibrazione per garantire coerenza e confrontabilità tra strutture dell'Ente al fine di rimuovere ogni ostacolo allo sviluppo delle carriere dei collaboratori in presenza di mobilità interne e tra enti del perimetro regionale e/o in presenza di ruoli specifici non soggetti alla programmazione del PIAO.

Questo SMiVaP assume come riferimento la struttura organizzativa della Regione Emilia-Romagna (RER) come un insieme di aree di lavoro che governano processi definiti. Tali aree di lavoro sono coordinate, e non gerarchicamente ordinate, in settori. Le aree di lavoro, coerenti nei rispettivi settori, compongono le Direzioni Generali e le Agenzie.

L'attuale SMiVaP è stato approvato con Delibera di Giunta n. 822 del 22 maggio 2023.

In un'ottica di miglioramento continuo dell'azione amministrativa, è opportuno aggiornarlo in modo da migliorarne l'applicabilità già a partire dall'esercizio 2024.

L'esigenza di rivedere ed integrare alcuni contenuti dello SMiVaP è stata sollecitata anche da:

- la programmazione contenuta nel PIAO 2024-2026 ed in particolare gli obiettivi strategici di salute organizzativa con ricadute su tutti i dirigenti e dipendenti dell'ente;
- la direttiva del Ministro per la pubblica Amministrazione "Nuove indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale" del 28 novembre 2023;
- l'analisi e il rilievo di criticità nel primo anno di applicazione e le indicazioni fornite dall'Organismo Indipendente di Valutazione;
- la direttiva n. 1 del 3 gennaio 2024 della Ragioneria Generale dello Stato e del Dipartimento della Funzione Pubblica "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";

Il SMiVaP, nella presente versione, sostituisce quello adottato con Delibera di Giunta n. 822 del 22 maggio 2023, del quale è stata mantenuta l'impostazione di carattere generale, che si basa dunque sugli stessi principi ispiratori. Viene approvato d'intesa con l'Ufficio di Presidenza dell'Assemblea Legislativa e previo parere dell'Organismo Indipendente di Valutazione della Regione Emilia-Romagna e pubblicato nella Sezione Performance sul sito di Amministrazione Trasparente dell'Ente.

2. Descrizione, finalità e contenuti

Il SMiVaP¹ non è 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'ENTE.

In particolare, 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 gli obiettivi stessi.

In conformità a quanto disposto dalla norma e in coerenza con le linee guida dettate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, il SMiVaP definisce:

- a. i criteri di misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- b. le modalità e i documenti per la rappresentazione della performance attesa;
- c. le modalità e i documenti per il monitoraggio della performance;

¹ Il Sistema di misurazione e valutazione della performance è adottato ai sensi dell'art. 7 del D.lgs. n. 150/2009, così come modificato dal D.lgs. n. 74/2017.

- d. le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance;
- e. le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance, fatte salve le modifiche che potranno intervenire a livello di Contratto collettivo decentrato integrativo.

Il SMiVaP ha come oggetto, con articolazioni e differenziazioni in funzione dei ruoli ricoperti:

- la performance organizzativa dell'Ente e delle strutture (cfr. paragrafo 4.1);
- la performance attesa delle seguenti figure professionali, di profilo dirigenziale e non, dell'Amministrazione (cfr. paragrafo 4.2):
 - Direttori Generali;
 - Direttori di Agenzia;
 - Dirigenti di Settore;
 - Dirigenti d'Area di lavoro;
 - Funzionari con incarico di elevata qualificazione (EQ);
 - Personale delle Aree del comparto (Funzionari senza incarico EQ, Istruttori, Operatori esperti, Operatori);

2.1 Destinatari

Il personale interessato è il personale regionale a tempo indeterminato e determinato, il personale in comando da altri enti (comandi in entrata) e, solo ai fini delle progressioni, il personale assegnato alle strutture speciali, compresi i dipendenti a tempo determinato ex art. 63 dello statuto.

Al personale in distacco presso altri enti si applica il presente SMiVaP se non diversamente stabilito negli Accordi/Convenzioni che disciplinano il distacco.

Al personale in comando presso altri enti si applica il sistema di valutazione dell'ente di assegnazione se non diversamente stabilito negli Accordi/Convenzioni che disciplinano il comando.

Il SMiVaP si applica alle strutture e al personale della Giunta e per analogia anche alle strutture e al personale dell'Assemblea Legislativa, compreso il Direttore Generale. L'Assemblea Legislativa approva un proprio PIAO, distinto dal PIAO della Giunta, da cui prende avvio il ciclo della Performance proprio delle strutture dell'Assemblea Legislativa.

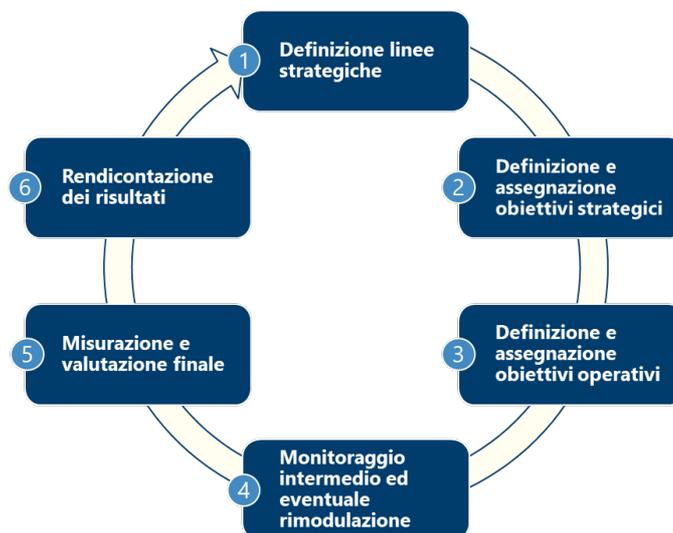
Il SMiVaP si applica inoltre ai Direttori di ARPAE, ARL, ER.GO con i correttivi opportuni dettati dalle peculiarità dei singoli Enti definiti nel paragrafo 8.

3. Il ciclo di gestione della Performance

La Performance è gestita come un processo ciclico articolato in diverse fasi che consistono nella programmazione, nel monitoraggio intermedio e nell'attivazione di eventuali interventi correttivi, nella misurazione e valutazione finale dei risultati e nella rendicontazione.

La figura seguente illustra il ciclo complessivo.

Figura 1



3.1 Le fasi del ciclo della performance

Il ciclo prevede sei fasi principali:

1. **la definizione delle linee strategiche:** è il punto di partenza della fase di programmazione e consiste nella selezione di un sottoinsieme di politiche dell'Ente, individuate nel DEFR, necessarie per la creazione di valore pubblico per la comunità di riferimento.
2. **la definizione degli obiettivi strategici:** derivano strettamente e direttamente dalle linee strategiche, sono obiettivi pluriennali, esplicitano il cambiamento che l'Ente intende produrre e sono misurati mediante indicatori di outcome (indicatori di impatto). Tra questi obiettivi, possono essere individuati obiettivi trasversali aventi una valenza ed un impatto organizzativo generale.

Queste fasi vanno quindi dalla predisposizione del DEFR fino alla formulazione e approvazione del PIAO (31 gennaio).

3. **la definizione e assegnazione degli obiettivi operativi:** vengono definiti e assegnati gli **obiettivi operativi** alle strutture e ai responsabili nonché le risorse per il loro raggiungimento. Costituiscono i mattoni che progressivamente, attraverso la conduzione e la realizzazione di azioni concrete, realizzano l'obiettivo strategico, sono annuali e sono misurati mediante indicatori di output (indicatori di risultato/realizzazione).

Questa fase coincide con la redazione e approvazione del Piano degli Obiettivi (28 febbraio).

4. **il monitoraggio intermedio ed eventuale rimodulazione:** viene effettuata la revisione del PIAO e il monitoraggio intermedio del grado di perseguimento della performance organizzativa e individuale e l'eventuale rimodulazione o annullamento degli obiettivi, in presenza di rilevanti fattori endogeni, esogeni o di cambi di priorità. In coerenza con quanto disposto dal D.lgs. n. 150/2009, l'Amministrazione garantisce almeno un monitoraggio infrannuale. Per la programmazione operativa il monitoraggio ha cadenza preferibilmente trimestrale.

Questa fase coincide con l'aggiornamento del PIAO e il monitoraggio intermedio dei Piani degli Obiettivi al **31 luglio** di ciascun anno.

5. **la misurazione e la valutazione finale.** Tale fase va dalla misurazione e valutazione della performance organizzativa e si completa con la valutazione dei comportamenti, degli obiettivi individuali e del calcolo dell'indicatore di differenziazione delle valutazioni effettuate - laddove previsti in funzione dei diversi ruoli organizzativi. (**da dicembre a giugno** dell'anno successivo a quello di riferimento):
 - **entro il 31 dicembre:** consuntivo PdO;
 - **entro il 31 marzo:** valutazione dei dipendenti del comparto, comprese le EQ;
 - **entro il 31 maggio:** valutazione dei dirigenti da parte dei Direttori e proposta di valutazione dei Direttori da parte dell'OIV a Giunta e ad Assemblea sugli obiettivi;
 - **Entro il 15 giugno:** completamento della valutazione dei Direttori con il calcolo dell'indicatore differenziazione.
6. **la rendicontazione dei risultati**, rivolta ai cittadini e ai principali stakeholder, dei risultati raggiunti attraverso la Relazione annuale sulla Performance. La Relazione è sottoposta all'approvazione della Giunta e quindi validata dall'OIV **entro il 30 giugno** di ogni anno.

Pur essendo presenti in un'unica fase del ciclo della performance, **la misurazione e la valutazione sono due attività distinte, non sovrapponibili.**

- La misurazione consiste nella rilevazione di un valore, possibilmente quantitativo, che mostri il grado di perseguimento di ciascun obiettivo assegnato in fase di programmazione. La misurazione utilizza gli indicatori che rilevano il raggiungimento o la distanza dai valori attesi prefissati (target).
- La valutazione consiste nell'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati al fine di formulare una valutazione finale che tenga conto anche di altri aspetti, quali:
 - grado di innovatività e incertezza della performance attesa dall'unità organizzativa di riferimento del valutato;
 - variabili endogene ed esogene di contesto;
 - elementi relativi alla performance conseguita e non espressi dagli indicatori utilizzati per la sua misurazione;
 - altre informazioni quantitative non considerate in sede di misurazione della performance conseguita.

3.2 Gli attori del ciclo della performance

Gli attori coinvolti nel percorso di misurazione e valutazione della performance e le specifiche funzioni sono illustrati nella seguente tabella:

Attori del ciclo della performance	Funzioni principali nel ciclo della performance
Giunta regionale	<ul style="list-style-type: none"> • Esercita le funzioni di Organo di indirizzo politico-amministrativo; • Approva il PIAO e la Relazione sulla Performance²; • Approva l'eventuale rimodulazione degli obiettivi di performance organizzativa e di performance attesa dei Direttori Generali e dei Direttori di Agenzia; • Valuta i Direttori generali e i Direttori di Agenzia a seguito della proposta dell'OIV-RER.³
Organismo Indipendente di Valutazione (OIV-RER)	<ul style="list-style-type: none"> • Esprime il proprio parere vincolante sull'aggiornamento annuale del SMiVaP; • Supporta l'amministrazione sul piano metodologico e verifica la correttezza dei processi di misurazione, monitoraggio, valutazione e rendicontazione della performance organizzativa e individuale; • Fornisce supporto tecnico nel processo di definizione degli obiettivi strategici; • Individua, in accordo con i Direttori Generali, tra gli obiettivi strategici, gli obiettivi che costituiscono oggetto di valutazione della performance organizzativa delle Direzioni generali e delle Agenzie attribuendo a ciascuno un eventuale peso per individuarne la rilevanza; • Valida la proposta di pesatura degli obiettivi strategici fatta dai Direttori generali e Direttori di Agenzia; • Propone all'Ufficio di Presidenza la valutazione annuale del Direttore della Direzione generale dell'Assemblea Legislativa e alla Giunta la valutazione annuale dei Direttori Generali e dei Direttori di Agenzia dell'Ente e dei Direttori di ARL, ARPAE ed ER.GO; • Svolge, di propria iniziativa o su quella del Gabinetto della Presidenza, un presidio sull'intero sistema di valutazione e un audit sull'uniformità del challenging degli obiettivi di performance, attraverso un audit con tutte le Direzioni Generali ed esprime raccomandazioni o propone i correttivi necessari; • Valida la Relazione sulla Performance.
Direttori generali e Direttori di Agenzia	<ul style="list-style-type: none"> • Propongono la definizione degli obiettivi strategici in coerenza con le linee strategiche, definendone indicatori e target in collaborazione con gli assessori di riferimento; • Propongono all'OIV la pesatura degli obiettivi strategici, in numero da 2 a 7, che costituiranno performance organizzativa di Direzione/Agenzia e su cui saranno valutati; • Propongono e coordinano la definizione degli obiettivi operativi in coerenza con gli obiettivi strategici, definendone

² L'Assemblea Legislativa ha un PIAO e una relazione sulla performance propri approvati dall'Ufficio di Presidenza.

³ Il Direttore della Direzione Generale dell'Assemblea Legislativa è valutato dall'Ufficio di Presidenza su proposta dell'OIV-RER.

Attori del ciclo della performance	Funzioni principali nel ciclo della performance
	<p>indicatori e target in collaborazione con i Dirigenti di settore;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individuano gli obiettivi operativi, in numero da 2 a 7, che costituiscono oggetto di valutazione della performance organizzativa del personale in staff alla Direzione e della performance organizzativa dei Settori; • Monitorano periodicamente, con i Dirigenti di settore, l'andamento degli obiettivi di performance organizzativa individuando le eventuali conseguenti azioni correttive; • Assegnano gli obiettivi di performance individuale ai Dirigenti d'area di lavoro e ai funzionari incaricati di Elevata Qualificazione (EQ) direttamente dipendenti; • Effettuano la valutazione dei Dirigenti di Settore e dei dirigenti di Area di lavoro direttamente dipendenti; • Effettuano la valutazione dei funzionari incaricati di Elevata Qualificazione direttamente dipendenti e del personale direttamente dipendente; • Effettuano la valutazione, su proposta dei dirigenti di Settore, dei dirigenti delle Aree di lavoro assegnate ai Settori; • Effettuano la verifica del rispetto degli equilibri delle valutazioni della propria Direzione; • Effettuano la verifica sulla omogeneità e sulla coerenza applicativa dei criteri stabiliti per la valutazione da parte dei dirigenti di Settore; • Effettuano un confronto sulla omogeneità e sulla coerenza applicativa dei criteri per la valutazione a livello di Ente in sede di Comitato di Direzione sulla base di indirizzi forniti dal Direttore generale competente in materia di risorse umane della Giunta (calibrazione)
Dirigenti di Settore	<ul style="list-style-type: none"> • Partecipano alla definizione degli obiettivi di performance organizzativa della Direzione e del Settore di diretta responsabilità curando il coordinamento generale delle Aree di lavoro dirigenziali di pertinenza; • Assegnano gli obiettivi di performance individuale ai dirigenti d'area di lavoro e ai funzionari incaricati di Elevata Qualificazione direttamente dipendenti. • Effettuano la proposta al Direttore generale o di Agenzia di valutazione dei dirigenti di Area di lavoro assegnati; • Effettuano la valutazione, nel rispetto degli equilibri delle valutazioni del proprio Settore: <ul style="list-style-type: none"> - degli incaricati di Elevata Qualificazione direttamente dipendenti; - del personale direttamente dipendente; - del personale messo a disposizione delle Posizioni di Elevata Qualificazione, sentiti gli incaricati; • Effettuano la verifica del rispetto degli equilibri delle valutazioni del Settore, comprese le valutazioni effettuate dai Dirigenti di Area di lavoro.
Dirigenti d'area di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> • Assegnano gli obiettivi di performance individuale definiti nel PDO di settore agli incaricati di Elevata Qualificazione messi a disposizione; • Effettuano la valutazione degli incaricati di Elevata

Attori del ciclo della performance	Funzioni principali nel ciclo della performance
	<p>Qualificazione messi a disposizione, sentito il Direttore generale o il Responsabile del Settore di riferimento in merito al rispetto dell'equilibrio delle valutazioni (calibrazione);</p> <ul style="list-style-type: none"> • Effettuano la valutazione del personale messo a disposizione, sentito il Direttore generale o il Responsabile del Settore di riferimento in merito al rispetto dell'equilibrio delle valutazioni (calibrazione); • Effettuano la valutazione del personale messo a disposizione delle Posizioni di Elevata Qualificazione, sentiti gli incaricati e sentito il Direttore generale o il Responsabile del Settore di riferimento in merito al rispetto dell'equilibrio delle valutazioni(calibrazione).
Referente per la performance	<ul style="list-style-type: none"> • È la persona (dell'Area Funzionari ed EQ o dirigente), individuata dal Direttore di ciascuna Direzione e Agenzia, tra il personale in possesso di competenze di organizzazione, di gestione e analisi dati, ed è la figura di riferimento per la gestione del ciclo della performance, per la raccolta e certificazione dei dati necessari per la valorizzazione degli indicatori di performance; • Supporta direttamente il Direttore nella realizzazione dei processi di assegnazione, monitoraggio, misurazione e valutazione degli obiettivi di performance organizzativa della Direzione/Agenzia e dei Settori della Direzione/Agenzia di competenza; • Contribuisce all'individuazione dei target e al monitoraggio degli indicatori al fine di supportare le diverse fasi che riguardano il ciclo della performance; • Supporta la Direzione nella corretta applicazione dei sistemi di valutazione e nella corretta gestione dei processi di valutazione; • Rappresenta un ruolo di riferimento e raccordo con la struttura centrale competente in materia di gestione e sviluppo della performance.
Struttura competente in materia di gestione e sviluppo della performance	<ul style="list-style-type: none"> • Progetta il sistema di misurazione e valutazione della performance; • Cura gli adempimenti relativi all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance; • Coordina il processo di definizione degli obiettivi strategici e di predisposizione del PIAO, dei Piani degli Obiettivi e della Relazione sulla Performance; • Supporta le funzioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione per le strutture della Giunta; • Garantisce la necessaria trasparenza sui principi e sulle modalità del sistema; • Garantisce il confronto sul sistema con le Rappresentanze Sindacali; • Programma ed attua i necessari interventi formativi a supporto della conoscenza, condivisione ed applicazione del sistema tra il personale regionale.

4. Le dimensioni della performance

La performance della Regione Emilia-Romagna si articola in due dimensioni principali:

- la performance organizzativa
- la performance individuale.

4.1. La performance organizzativa

La performance organizzativa riguarda i risultati dell'Ente considerato nel suo complesso e nelle sue diverse articolazioni organizzative (Direzioni, Agenzie, Settori).

Essa 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 stakeholder⁴.

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

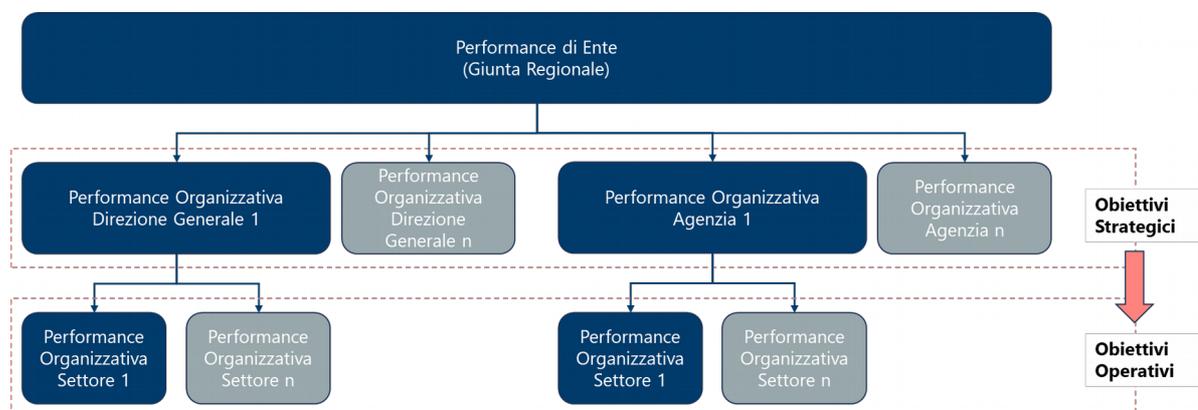
- comprendere e analizzare il complessivo andamento dell'Amministrazione;
- comprendere e analizzare l'andamento delle diverse Direzioni generali/Agenzie;
- comprendere e analizzare le cause degli scostamenti dei risultati ottenuti rispetto a quanto programmato;
- supportare la definizione degli interventi 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** si articola in:

- **Performance di Ente:** è costituita dai risultati conseguiti complessivamente dalle Direzioni generali e Agenzie della Giunta Regionale sulla base degli obiettivi strategici, che discendono dalle linee strategiche, individuati con il PIAO.
- **Performance di Struttura:** è costituita dai risultati conseguiti da ciascuna articolazione organizzativa (Direzione, Agenzia, Settore) in particolare:
 - per le direzioni e le agenzie, dal livello di conseguimento degli obiettivi strategici assegnati e selezionati ai fini del calcolo delle performance organizzativa, e
 - per i settori, dal livello di raggiungimento degli obiettivi operativi assegnati e selezionati ai fini del calcolo delle performance organizzativa.

⁴ Linee Guida n. 1 – Giugno 2017 “Linee Guida per il Piano della performance” emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica

Figura 3 – Ambiti di misurazione della performance organizzativa



4.1.1 La definizione e condivisione degli obiettivi di performance organizzativa

La Performance Organizzativa di Ente è direttamente collegata alla mission dell’Ente, è rappresentata dal perseguimento degli **obiettivi strategici** triennali ed è misurata attraverso indicatori di outcome individuati nell’ambito del PIAO, per valutare l’esito finale che l’azione dell’Amministrazione, insieme ad altri fattori esterni, produce sulla collettività e sul contesto di riferimento.

La Performance Organizzativa di Struttura è costituita

- dagli **obiettivi strategici** del PIAO, individuati da ciascun Direttore in accordo con l’OIV-RER e a cui la Struttura (Direzione, Agenzia) contribuisce direttamente, misurati annualmente;
- dagli **obiettivi operativi** del PdO primariamente collegati agli obiettivi strategici, individuati da ciascun Direttore (Staff Direzione/Staff Agenzia e Settori).

Gli obiettivi devono essere specifici, misurabili, raggiungibili, rilevanti, temporizzati (SMART).

Per ciascun obiettivo sono indicati uno o più indicatori opportunamente individuati per la loro misurazione.

Per ciascun indicatore è specificato:

- il valore attuale (baseline), ove rilevabile;
- il target atteso;
- la fonte dei dati.

Gli indicatori devono essere:

- di efficienza, intesa come rapporto tra le risorse utilizzate (input) e il prodotto realizzato (output);
- di efficacia, interna intesa come rapporto tra prodotti (output) e obiettivi fissati e
- di efficacia, esterna intesa come rapporto tra prodotti (output) e risultati (outcome), cioè come adeguatezza dell’output realizzato rispetto ai bisogni e alle aspettative degli stakeholder;
- di impatto, misurano quanto le attività realizzate hanno effettivamente influito nel modificare la situazione indesiderata, e cioè sono in grado di spiegare i risultati della politica.

L’individuazione degli obiettivi di performance organizzativa avviene a cascata, a partire dagli obiettivi strategici, attraverso un articolato processo di negoziazione che vede il coinvolgimento dell’Assessore al personale, degli altri Assessori, del Capo di Gabinetto, dei Direttori Generali e dei Direttori di Agenzia.

Tale logica garantisce l’allineamento tra le strategie dell’Ente e gli obiettivi delle strutture.

Queste le fasi per la definizione degli obiettivi di performance organizzativa:

1. **Individuazione, previa negoziazione, degli obiettivi strategici triennali, nell'ambito delle linee strategiche di valore pubblico**, da parte di ciascun Assessore per le materie oggetto di delega con i Dirigenti apicali, coerentemente con le risorse finanziarie, strumentali ed umane assegnate e **degli obiettivi trasversali aventi una valenza ed un impatto organizzativo generale** (es., le misure previste per l'anticorruzione, le misure previste dal piano di sviluppo delle competenze, le misure attuative del piano di trasformazione digitale, le misure attuative del lavoro agile, le misure attuative sul benessere, la diversità e l'inclusione, ecc...) (**PIAO**).
2. **Individuazione, elaborazione e condivisione degli obiettivi operativi**. L'individuazione e l'elaborazione avviene **da parte di ciascun Direttore con i propri Dirigenti di Settore** coerentemente con gli obiettivi strategici e le risorse complessivamente attribuite a ciascun Settore (**PdO**). Una volta approvati gli obiettivi operativi, al fine di garantirne la massima conoscenza, i Direttori e i Dirigenti di settore, con il supporto dei Dirigenti d'area di lavoro e dei titolari di EQ, li condividono tempestivamente, e comunque non oltre 30 gg successivi all'approvazione dei PdO.
3. **Programmazione periodica delle attività operative, tramite l'assegnazione da parte del management (direttori e dirigenti) e del middle management (elevate qualificazioni)** di attività, fasi di processo e task per la programmazione e gestione delle attività in corso e il monitoraggio dell'avanzamento delle fasi di lavoro per raggiungere gli obiettivi di performance.
4. **Revisione del PIAO e monitoraggio intermedio in corso d'anno**: si rimanda al paragrafo 4.1.2
5. **Misurazione e valutazione finale**: si rimanda al paragrafo 4.1.3

4.1.2 La revisione del PIAO e il monitoraggio intermedio degli obiettivi di performance organizzativa

Contestualmente all'assestamento di bilancio dell'anno di riferimento, e comunque entro il 31 luglio, viene elaborata una revisione del PIAO con le integrazioni che si sono rese necessarie rispetto alla prima stesura. Ulteriori modifiche, dettate da situazioni eccezionali e impreviste, potranno essere effettuate e approvate dalla Giunta anche successivamente, comunque non oltre il 31 ottobre. Tali modifiche dovranno essere considerate per una eventuale rimodulazione del peso degli obiettivi da parte dell'OIV-RER, in accordo con i Direttori Generali, e per il loro eventuale impatto sulle performance individuali.

Il monitoraggio intermedio costituisce un processo particolarmente rilevante in quanto finalizzato a verificare, in corso d'anno, l'andamento degli obiettivi.

I referenti della performance assicurano la rilevazione dei dati utili al monitoraggio degli indicatori individuati per ciascun obiettivo.

Il monitoraggio intermedio rileva i risultati raggiunti alla data del 31 luglio di ciascun anno.

4.1.3 La misurazione finale degli obiettivi di performance organizzativa

La misurazione consiste nella rilevazione del grado di raggiungimento degli obiettivi strategici e operativi contenuti nel PIAO e nei PdO. La tempistica è la seguente:

- ✓ entro il 31 dicembre di ogni anno, i Direttori generali, i Direttori di Agenzia e i Responsabili di settore provvedono alla misurazione della performance organizzativa di struttura (Direzione, Agenzia e Settore);
- ✓ entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento, i Direttori inviano all'OIV-RER gli esiti della misurazione degli obiettivi strategici insieme a una relazione sintetica utile alla descrizione dei risultati raggiunti e quindi utile ai fini della proposta di valutazione da parte di OIV-RER;
- ✓ entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento la struttura competente in materia di gestione e sviluppo della performance invia all'OIV-RER gli esiti della misurazione della performance di Ente (distinta per Giunta e Assemblea legislativa)⁵.

⁵ Gli esiti della misurazione della performance di Ente di Assemblea Legislativa sono calcolati dalla Direzione generale Assemblea Legislativa.

I risultati di tale processo sono inseriti nella Relazione della Performance che viene validata dall'OIV-RER – dopo la sua approvazione da parte della Giunta - entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di riferimento.

	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE (distinta per Giunta e Assemblea)	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI DIREZIONE	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI SETTORE
Misurazione risultati obiettivi strategici PIAO sezione valore pubblico	È costituita dalla media dei risultati conseguiti dall'Amministrazione nel suo complesso in riferimento a tutti gli obiettivi strategici, che discendono dalle linee strategiche, individuati con il PIAO	È costituita dalla media dei risultati conseguiti da ciascuna Direzione in riferimento a una selezione di obiettivi strategici del PIAO, effettuata dai DG unitamente a una proposta di pesatura, successivamente validata dall'OIV	È costituita dalla media dei risultati conseguiti da ciascun Settore in riferimento a una selezione, effettuata dai DG, di obiettivi operativi collegati prioritariamente agli obiettivi strategici del PIAO
Misurazione risultati obiettivi strategici PIAO sezione rischi corruttivi e trasparenza⁶	È costituita dalla media del conseguimento, a livello di Ente, delle misure anticorruzione previste dalla Sezione Anticorruzione del PIAO	È costituita dalla media del conseguimento, a livello di Direzione, delle misure anticorruzione previste dalla Sezione Anticorruzione del PIAO	È costituita dalla media del conseguimento, a livello di Settore, delle misure anticorruzione previste dalla Sezione Anticorruzione del PIAO
	È costituita dalla media del grado di rispetto, a livello di Ente, degli obiettivi trasparenza previsti dalla Sezione Anticorruzione del PIAO	È costituita dalla media del grado di rispetto, a livello di Direzione, degli obiettivi trasparenza previsti dalla Sezione Anticorruzione del PIAO e nel PdO	È costituita dalla media del grado di rispetto, a livello di settore, obiettivi trasparenza previsti dalla Sezione Anticorruzione del PIAO e nel PdO

La misurazione si traduce in un punteggio in scala 0-100.

4.1.4 La valutazione degli obiettivi di performance organizzativa

La valutazione consiste nell'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati.

La valutazione degli obiettivi strategici di performance organizzativa di Direzione/Agenzia viene fatta dall'OIV-RER a partire da aprile dell'anno successivo a quello di riferimento e comunque entro il 31 maggio. Eventuali scostamenti della valutazione effettuata dall'OIV rispetto alla misurazione dei risultati dovranno essere motivati.

L'OIV-RER, in questa fase, effettua i colloqui con tutti i Direttori generali e i Direttori di Agenzia interessati e invia la proposta di valutazione dei Direttori delle Direzioni generali e dei Direttori di Agenzia della Giunta, di ARL, ARPAE ed ER.GO alla Giunta, tramite il Gabinetto del Presidente, e la proposta di valutazione del Direttore della Direzione generale dell'Assemblea Legislativa all'Ufficio di Presidenza.

La valutazione finale degli obiettivi operativi di performance organizzativa è effettuata da ciascun Direttore generale/Direttore di Agenzia, in fase di consuntivazione dei Piani degli Obiettivi. Eventuali scostamenti della valutazione effettuata da ciascun Direttore rispetto alla misurazione dei risultati dovranno essere motivati nei Piani degli obiettivi.

4.2 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), al raggiungimento degli obiettivi dell'Ente e della struttura ed eventualmente degli obiettivi individuali assegnati.

Essa è riferibile quindi, a seconda del ruolo ricoperto, ai:

- ✓ risultati legati a eventuali obiettivi individuali specificatamente assegnati;
- ✓ comportamenti;

⁶ La fonte di certificazione del dato è data dal monitoraggio effettuato dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

- ✓ indicatore finalizzato a valorizzare la capacità dei valutatori di differenziare le valutazioni.

4.2.1 La definizione e la condivisione degli obiettivi individuali

Gli obiettivi individuali sono uno dei componenti della performance individuale dei dirigenti d'area di lavoro e dei Funzionari con incarico EQ.

Vengono definiti e attribuiti nei Piani degli Obiettivi (PDO) di Direzione o di Settore entro il 28 febbraio nel numero massimo di 4 per i Dirigenti d'area di lavoro, e nel numero massimo di 3 per i Funzionari con incarico di EQ. Una volta definiti, al fine di garantirne la massima conoscenza, i Dirigenti competenti, li comunicano tempestivamente, e comunque non oltre 30 gg successivi all'approvazione dei PdO ai Dirigenti e ai Funzionari interessati.

4.2.2 La definizione e la condivisione delle competenze e dei comportamenti

Le competenze e i comportamenti attese per dirigenti e per il personale delle Aree, compresi i funzionari con incarico di EQ, sono predefinite. E' facoltà del valutatore modificare solo la competenza o comportamento indicata come "predefinita ma modificabile".

Il valutatore condivide le competenze/comportamenti con il personale nella stessa fase e tempi in cui vengono condivisi e attribuiti gli obiettivi.

Ogni competenza/comportamento è di uguale peso per un totale dei quattro comportamenti pari a 100.

La descrizione delle competenze/comportamenti è illustrata nell'allegato al presente SMiVaP.

Le competenze e i comportamenti dei dirigenti

Le competenze e i comportamenti attese dei dirigenti sono quattro, di cui tre fisse e una predefinita che può essere variata tra le opzionali indicate nella seguente tabella:

Competenze e comportamenti organizzativi	Tipologia
Orientamento al risultato	fissa
Gestione e sviluppo delle risorse umane	fissa
Assunzione di responsabilità e decisione	fissa
Programmazione dei team di lavoro ibridi	predefinita ma modificabile
Negoziare e gestione dei conflitti	opzionale
Innovazione e management del cambiamento	opzionale
Orientamento al cliente/utente	opzionale
Integrazione intra e inter-organizzativa	opzionale
Flessibilità	opzionale

Le competenze e i comportamenti dei funzionari con incarico di EQ

Le competenze e i comportamenti attese dei funzionari con incarico di EQ sono quattro, di cui tre fisse e una predefinita che può essere variata tra le ulteriori opzionali indicate nella seguente tabella:

Competenze e comportamenti organizzativi	Tipologia
Orientamento al risultato	fissa
Flessibilità	fissa
Assunzione di responsabilità e decisione	fissa
Programmazione dei team di lavoro ibridi	predefinita ma modificabile
Orientamento al cliente/utente	opzionale
Negoziare e gestione dei conflitti	opzionale
Innovazione e management del cambiamento	opzionale
Competenze tecnico-professionali e Autosviluppo	opzionale
Collaborazione e lavoro in team	opzionale

Le competenze e i comportamenti del restante personale delle Aree (Funzionari senza incarico EQ, Istruttori, Operatori e Operatori esperti)

Le competenze e i comportamenti attese del personale delle Aree sono quattro, di cui tre fisse e una predefinita che può essere variata tra le ulteriori opzionali indicate nella seguente tabella:

Competenze e comportamenti organizzativi	Tipologia
Orientamento al risultato	fissa
Autonomia e Problem solving	fissa
Collaborazione e lavoro in team	fissa
Orientamento al lavoro smart per obiettivi	predefinita ma modificabile
Flessibilità	opzionale
Orientamento al cliente/utente	opzionale
Competenze tecnico-professionali e Autosviluppo	opzionale

4.2.3 Il monitoraggio intermedio degli obiettivi individuali e delle competenze/comportamenti

Il monitoraggio intermedio viene effettuato contestualmente al monitoraggio degli obiettivi di performance organizzativa (**31 luglio**).

In questa fase, nel caso emergano situazioni di criticità sia nel raggiungimento dei risultati che nei comportamenti attesi, è necessario che il Dirigente competente effettui dei momenti di confronto con il personale interessato, collettivamente e/o individualmente fornendo suggerimenti di miglioramento. I dipendenti possono comunque chiedere al proprio valutatore un confronto di chiarimento in qualsiasi momento.

4.2.4 La misurazione finale e la valutazione degli obiettivi individuali e delle competenze/comportamenti

La misurazione consiste nella rilevazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali, al 31 dicembre di ogni anno, contenuti nei PdO e viene espressa con un punteggio su scala 0-100.

Il valutatore esprime la propria valutazione, relativamente agli obiettivi individuali, con un punteggio su scala 0-100 secondo la seguente graduazione:

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

Il valutatore esprime la propria valutazione, relativamente alle competenze/comportamenti, con un punteggio su scala 0-100 secondo la seguente graduazione:

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

4.2.5 L'indicatore di differenziazione delle valutazioni

Ulteriore componente della performance individuale per Direttori generali, Direttori di Agenzia, Dirigenti di Settore e Dirigenti d'Area di lavoro è l'indicatore finalizzato a misurare la **capacità di differenziare le valutazioni**.

Di seguito le platee di valutati per ciascun valutatore

Direttori Generali e dei Direttori di Agenzia

- ✓ dirigenti di settore e dei dirigenti d'area di lavoro assegnati ai settori della Direzione generale/Agenzia;
- ✓ dirigenti d'area di lavoro, dei funzionari incaricati di EQ e del personale direttamente dipendente.

La differenziazione opera nel seguente modo:

- 2/3 del peso dell'indicatore è legato alla differenziazione operata nella valutazione della componente individuale (ob. individuale e/o comportamenti) dei dirigenti
- 1/3 del peso dell'indicatore è legato alla differenziazione operata sulla valutazione della componente individuale del personale delle aree del proprio staff.

Dirigenti di Settore

- ✓ funzionari incaricati di Elevata Qualificazione direttamente dipendenti;
- ✓ personale direttamente dipendente, compreso il personale messo a disposizione delle Posizioni di Elevata Qualificazione.

Dirigenti d'area di lavoro

- ✓ funzionari incaricati di EQ e del personale delle Aree messi a disposizione.

Nel calcolo dell'indicatore entrano comunque anche i soggetti valutati dal valutatore per qualsiasi motivo.

L'indicatore è calcolato a partire dalla deviazione standard pop, applicato alla serie delle valutazioni significative rese da ogni valutatore. Per serie dei valori significativi si intendono le valutazioni della componente individuale, in termini di teste, con i punteggi che vanno **dall' 80 al 100**.

Per deviazione standard pop si intende la seguente formula:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

σ deviazione standard

x_i valore dell'i-esimo punteggio

\bar{x} media aritmetica dei punteggi

n numero valutazioni

La deviazione standard, viene poi divisa per un coefficiente proporzionale alla differenziazione desiderata (fattore K) e normalizzata alla scala 0 – 100. Il punteggio peserà 10% nella valutazione finale. Il fattore K (deviazione standard target) è fissato a 7.

Nel caso in cui il valutatore abbia un numero di collaboratori inferiore a 5 sono introdotti dei parametri correttivi che danno luogo a un incremento di punteggio come segue:

- con 2 collaboratori + 3 punti
- con 3 collaboratori + 2 punti
- con 4 collaboratori + 1 punto

Nel caso in cui il valutatore abbia 1 o nessun collaboratore oppure cessi dall'incarico o dal servizio in un periodo antecedente all'avvio del processo valutativo il punteggio dell'indicatore non viene calcolato e il peso dell'indicatore viene aggiunto a quello dei comportamenti organizzativi.

5. La valutazione della performance complessiva

5.1 La composizione ed il peso attribuito alle diverse componenti della performance

La composizione ed il peso attribuito alle diverse componenti della Performance variano a seconda del ruolo ricoperto come indicato nella tabella di seguito riportata.

Componenti della performance	Peso delle singole componenti della performance nella valutazione individuale						
	Direttori generali e Direttori di Agenzia	Dirigenti di Settore	Dirigenti d'Area di lavoro	Funzionari con incarico di Elevata Qualificazione	Funzionari	Istruttori	Operatori ed Operatori esperti
Performance organizzativa di Ente	30%	10%	10%	-	-	-	-
Performance organizzativa di struttura di diretta responsabilità o di appartenenza	60%	55%	40%	35%	30%	30%	30%
Componente Organizzativa	90%	65%	50%	35%	30%	30%	30%
Obiettivi individuali	-	-	15%	15%	-	-	-
Comportamenti organizzativi	-	25%	25%	50%	70%	70%	70%
Indicatore differenziazione valutazioni	10%	10%	10%	-	-	-	-
Componente Individuale	10%	35%	50%	65%	70%	70%	70%
Totale della performance individuale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fino a quando non ci sarà una maggiore definizione delle specifiche tecniche e migliorie operative relative alla piattaforma di supporto al processo valutativo, per il personale delle Aree comprese le EQ e per tutti i dirigenti, esclusi quelli di vertice, la performance organizzativa della struttura di diretta responsabilità o di appartenenza verrà sostituita con la performance composta da obiettivi strategici e operativi flaggati nei Piani degli Obiettivi come performance organizzativa di tutto l'Ente (distinta per Giunta e Assemblea Legislativa).

5.2 La valutazione della performance complessiva del dipendente

L'arco temporale della valutazione coincide, per tutto il personale, con l'intero anno (1/1-31/12). Requisito necessario per essere valutati è, per i dipendenti, lo svolgimento di almeno 30 giorni di lavoro effettivo (resi in presenza o in modalità di lavoro agile) nella struttura di assegnazione, e per tutti i dirigenti, compresi quelli di vertice, il periodo è di 90 giorni di lavoro effettivo.

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

La scheda di valutazione viene firmata dal valutatore e trasmessa al valutato che la firma per presa visione annotando eventuali osservazioni in merito. La mancata firma da parte del valutato non inficia la validità della valutazione. La firma per presa visione non ha natura di dichiarazione di approvazione della valutazione e non pregiudica la possibilità di avviare l'iter della eventuale conciliazione.

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 ritenuti opportuni e comunque tracciati (es. raccomandata a.r., P.E.C. etc). In questi casi non è necessario chiedere la ritrasmissione della scheda con la firma per presa visione.

5.3 La valutazione negativa

La valutazione con punteggio pari o inferiore a 50 viene considerata valutazione negativa ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale ai sensi dell'art. 21, e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 per i Direttori generali, Direttori di Agenzia, Dirigenti di settore, Dirigenti d'area di lavoro. La valutazione con punteggio inferiore a 60 comporta comunque la mancata erogazione del premio.

La valutazione con punteggio pari o inferiore a 30 viene considerata valutazione negativa per i Funzionari con incarichi di EQ e il Personale delle Aree. A tal fine, per tutto il personale delle Aree del comparto, viene considerata solo la componente individuale della performance. La valutazione della componente individuale con punteggio pari o inferiore a 30 comporta la mancata erogazione del premio relativo alla performance organizzativa e individuale.

Prima della formalizzazione della valutazione negativa, il valutatore dovrà acquisire, in contraddittorio con il valutato, le eventuali osservazioni di quest'ultimo.

6. La performance del dipendente e il collegamento con la retribuzione

L'entità delle risorse finanziarie complessive destinate al riconoscimento della performance è determinata in sede di contrattazione decentrata, nell'ambito del quadro di riferimento fissato dalla vigente normativa.

Il collegamento tra il punteggio della valutazione⁷ della performance del dipendente (componente organizzativa e componente individuale) conseguito e il trattamento economico correlato in termini di risorse economiche destinate, è definito in sede di contrattazione decentrata integrativa.

7. Indicatori di efficienza amministrativa e retribuzione di risultato

Dall'esercizio 2024, il rispetto dei tempi di pagamento delle fatture commerciali e lo smaltimento delle ferie pregresse sono considerati degli indicatori di efficienza amministrativa e il mancato raggiungimento degli stessi porta ad una decurtazione della retribuzione di risultato.

Ai sensi del DL 13/2023, art. 4bis, la retribuzione di risultato annuale dei dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali e dei Direttori generali delle relative strutture è decurtata del 30% nel caso non siano rispettati i tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni.

A tal fine, con circolare del Direttore generale competente in materia di organizzazione della Giunta regionale, sentito il Direttore generale competente in materia di bilancio, e il comitato di direzione allargato vengono individuati i target annuali di riferimento e le modalità di rilevazione del dato, in coerenza con quanto previsto dal suddetto decreto.

Dall'esercizio 2025, nel caso di mancata realizzazione dell'obiettivo relativo allo **Smaltimento delle ferie pregresse**, la retribuzione di risultato del dirigente responsabile verrà decurtata del 5%.

A tal fine, con circolare del Direttore generale competente in materia di Organizzazione e Risorse Umane della Giunta Regionale, sarà definito il target annuale di riferimento.

8. Casi particolari

Direttori di ARPAE, ARL, ErGo

⁷ Il punteggio di valutazione si intende arrotondato ad un decimale

La misurazione e valutazione della performance è collegata:

- alla performance organizzativa:
 - di Ente (Giunta Regione Emilia-Romagna) (**peso 30%**),
 - dell'Agenzia/Azienda (**peso 70%**)

come consuntivate nella Relazione della Performance della Regione Emilia-Romagna e dell'Agenzia/Azienda. L' applicazione del parametro della differenziazione è applicabile solo se presente nei sistemi di valutazione delle performance dei singoli enti. In tal caso il peso della performance organizzativa dell'Agenzia/Azienda diventa 60 % e il parametro della differenziazione avrà peso 10%.

Mobilità interna, Riorganizzazione

La competenza a valutare la *performance complessiva* del dirigente e del dipendente che nel corso dell'anno solare abbia prestato servizio presso due o più strutture/aree è attribuita al dirigente della struttura/area di assegnazione come risulta al 31/12 dell'anno solare sentiti, anche per le vie brevi, i dirigenti delle altre strutture/aree; per i casi di mobilità interna, nel corso dell'anno, da e verso le strutture speciali, attesa la peculiarità e differenza dei criteri valutativi previsti, la valutazione della performance individuale dei dirigenti e dei dipendenti interessati va effettuata da tutte le strutture, limitatamente ai periodi in cui si è prestato servizio presso le stesse.

Distacco sindacale (aspettativa sindacale retribuita)

Per i dipendenti in distacco sindacale la componente organizzativa della performance coincide interamente con la Performance di Ente (Giunta Regione Emilia-Romagna) e la componente individuale è pari alla media delle valutazioni della componente individuale del comparto prendendo come riferimento le valutazioni dell'area contrattuale di appartenenza.

Personale delle strutture speciali

Per il personale delle strutture speciali verrà valutata solo la componente individuale della performance.

Personale in distacco presso altri Enti

Al personale assegnato in distacco presso altri Enti, nei casi in cui si applica il presente sistema di valutazione, la componente organizzativa della performance individuale coincide interamente con la Performance di Ente (Giunta Regione Emilia-Romagna).

9.La conciliazione in sede sindacale

Il personale, anche dirigente (ad esclusione dei Dirigenti di vertice), che ritiene errata la valutazione della propria prestazione lavorativa può attivare una procedura di conciliazione in sede sindacale, come indicato dal Contratto collettivo decentrato integrativo.

La persona interessata deve farsi assistere da un rappresentante sindacale e, se lo ritiene necessario, anche da un avvocato. Il tentativo di conciliazione avviene di fronte a un mediatore, indipendente rispetto alle parti, scelto da un organismo di conciliazione fra gli esperti iscritti nel Registro tenuto dal Ministero della giustizia. La scelta del mediatore deve avvenire nel rispetto delle regole che disciplinano l'acquisizione di servizi da parte delle pubbliche amministrazioni.

Nel caso in cui la mediazione abbia successo, il mediatore prepara un verbale che spiega l'accordo intervenuto tra le parti e che le obbliga entrambe. Al contrario se ritiene impossibile arrivare a una conciliazione redige un verbale in cui dà atto dell'esito negativo del tentativo.

Il personale può rivolgersi all'autorità giudiziaria in caso di esito negativo della procedura di conciliazione o mentre è ancora in corso. In questo caso rivolgersi al tribunale comporta che si estingue automaticamente la procedura di conciliazione in sede sindacale. Lo stesso avviene se il personale presenta una richiesta di tentativo di conciliazione, facoltativo, alla Direzione territoriale del lavoro competente per territorio (conciliazione in sede amministrativa).

Allegato: Comportamenti organizzativi

Che caratteristiche devono avere?

- Devono essere osservabili (il valutato deve essere in grado di porre in essere i comportamenti attesi);
- Devono essere correlati alle funzioni assegnate/svolte dal valutato;
- Devono rappresentare un'area di miglioramento del valutato, in modo da rappresentare un obiettivo di possibile crescita e sviluppo per il valutato;
- Devono essere correlabili al ruolo ricoperto nell'organizzazione;
- Devono essere pochi.

Come ne misuriamo l'esercizio?

- **Agiti pienamente** : scostamento nullo rispetto alle attese; il comportamento viene agito sistematicamente, in maniera autonoma e del tutto soddisfacente o superiore alle aspettative.
- **Agiti quasi pienamente**: ridotto scostamento rispetto alle attese; il comportamento viene agito in maniera frequente e stabilmente soddisfacente ma con qualche elemento migliorabile.
- **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.
- **Agiti in minima parte**: notevole scostamento rispetto alle attese, nonostante le sollecitazioni; il comportamento agito è solo per minima parte rispondente alle attese.
- **Non agiti**: prestazione non rispondente alle attese.

Quale metrica usare?

Il valutatore, a riguardo di ciascuno di essi, esprime la propria valutazione su scala 100, secondo la seguente graduazione:

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

-

A. Competenze e Comportamenti Dirigenti

Le competenze con i comportamenti indicativi derivano dall'Osservatorio delle competenze (Delibera numero 1764 in data 28/10/2008). Sono distinte in competenze organizzative, relazionali e personali.

Competenze	Descrizione Comportamenti
Competenze organizzative	
Orientamento al risultato	<ul style="list-style-type: none"> - Fissare obiettivi coerenti con la mission e le strategie dell'Amministrazione regionale e della propria Direzione generale - Definire piani di lavoro, obiettivi e risultati attesi, e ridefinirli periodicamente, tenendo conto dei cambiamenti anche repentini, che avvengono nel contesto esterno e interno - Favorire lo sviluppo di condizioni di lavoro (organizzazione, risorse, etc.) in grado di facilitare il raggiungimento degli obiettivi - Assegnare obiettivi e compiti ai collaboratori, e organizzare il lavoro anche con riguardo alle attività svolte in lavoro agile, ispirandosi a criteri di efficacia e di efficienza e promuovendo l'orientamento alla qualità e al risultato - Verificare l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati
Gestione e sviluppo delle risorse umane	<ul style="list-style-type: none"> - Motivare i collaboratori, tenendo conto delle loro caratteristiche attitudinali, per orientarli all'azione desiderata, dando anche feedback, migliorando così l'attività e i risultati da essi raggiunti - 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 - Valutare le prestazioni dei collaboratori in modo coerente con il sistema di valutazione proposto dall'Ente, valorizzando capacità e competenze dei collaboratori e sapendo individuare per ognuno di essi punti di forza e fattori da migliorare - Coordinare le attività della struttura e gestire i propri collaboratori adottando le modalità organizzative ritenute più efficaci in funzione della nuova organizzazione del lavoro, strutturata sia in presenza che da remoto e favorendo al contempo la corretta fruizione delle ferie anche tramite uno più piani ferie annuali - Accompagnare il cambiamento culturale verso il lavoro per obiettivi e responsabilizzare i collaboratori sui risultati, favorendo l'autonomia nella gestione del proprio lavoro, la partecipazione attiva e il time management - Favorire l'inclusione, evitando situazioni di discriminazione o di scarsa equità nel trattamento dei collaboratori
Innovazione e management del cambiamento	<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

	<p>l'innovazione e/o il cambiamento programmati</p> <ul style="list-style-type: none">- Coinvolgere i collaboratori nella costruzione delle condizioni organizzative per l'innovazione e il cambiamento e costituire un punto di riferimento positivo ed un supporto per i collaboratori nella prospettiva della innovazione e del cambiamento- Gestire attivamente le relazioni con gli interlocutori-chiave, interni ed esterni, anche progettando congiuntamente ad essi l'innovazione e il cambiamento
--	---

<p>Orientamento al cliente/utente</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 - Verificare stabilmente, anche in modo strutturato, la soddisfazione dei clienti/utenti interni ed esterni con riguardo ai servizi erogati e alle relazioni in essere - Ridefinire servizi, processi operativi e modalità di lavoro alla luce delle verifiche effettuate, promuovendo e presidiando le innovazioni necessarie volte anche a ridurre i tempi di risposta alle richieste dei clienti e al costante innalzamento del livello qualitativo del servizio - Richiamare l'attenzione della amministrazione, dei colleghi e dei collaboratori sulle esigenze dei clienti/utenti esterni ed interni, anche favorendo soluzioni organizzative che ne favoriscano l'espressione e l'ascolto
<p>Integrazione intra e inter-organizzativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Identificare le relazioni intra ed inter-organizzative cruciali in funzione del perseguimento degli obiettivi strategici dell'amm. reg., della direzione e del settore - Promuovere l'attivazione delle relazioni in funzione del miglioramento dell'efficacia, dell'efficienza e della qualità dei risultati dell'azione dell'amministrazione - Partecipare attivamente a gruppi di lavoro e/o ad organismi interni ed esterni all'amm. reg., integrando il proprio contributo e/o quello del proprio settore in funzione degli obiettivi generali - Promuovere progetti e iniziative che prevedano e favoriscano il coinvolgimento dei collaboratori, per evitare anche la percezione di isolamento, e di altri colleghi, settori, direzioni (nell'ambito dell'amministrazione) e/o di altre istituzioni o stakeholders (all'esterno dell'amm.) - Promuovere, adottare forme di comunicazione e di relazione anche digitale che favoriscano la conoscenza reciproca, quale requisito per la cooperazione intra e inter-organizzativa
<p>Programmazione dei team di lavoro ibridi</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Programmare le attività coordinando i collaboratori nel definire priorità, obiettivi e scadenze, verificando in itinere i risultati e fornendo feedback. - 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. - 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.

Competenze relazionali	
Negoziare e gestione dei conflitti	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnosticare tempestivamente gli sviluppi delle situazioni organizzative e relazionali, riconoscendovi anticipatamente le potenzialità conflittuali, eventualmente coinvolgendo colleghi e collaboratori nella analisi della situazione - Identificare i diversi tipi di elementi che alimentano la generazione del conflitto, le diverse strategie/strumenti utilizzabili per prevenirli e comunque per affrontarli e comporli, ed i soggetti potenzialmente alleati rispetto a tale obiettivo, nonché le soluzioni concretamente praticabili - Ricercare e costruire il consenso dei diversi interlocutori interni ed esterni coinvolti in relazione alle soluzioni proposte o adottate, evitando l'insorgere di situazioni laceranti e/o distruttive - Gestire efficacemente le situazioni nelle quali si manifestano conflitti, monitorandone l'intensità e orientandole verso soluzioni equilibrate - Argomentare e motivare le decisioni assunte ed i comportamenti praticati, ricercando la condivisione degli interlocutori (collaboratori, colleghi, etc.) in particolare nelle situazioni di maggiore conflittualità
Competenze personali	
Assunzione di responsabilità e decisione	<ul style="list-style-type: none"> - Dimostrare intraprendenza e spirito di iniziativa nell'esercizio del proprio ruolo, anche contribuendo al superamento di schemi e prassi consolidate ed elaborando nuove procedure operative - Effettuare tempestivamente una diagnosi delle situazioni, acquisendo le informazioni necessarie ed eventualmente consultando colleghi e/o collaboratori al fine di limitare l'incertezza - Quando necessario, anche in condizioni di incertezza, assumere tempestivamente le decisioni correlate alla posizione assegnata ed alle esigenze di efficace funzionamento organizzativo - Fronteggiare eventuali esigenze di particolare urgenza nella presa di decisione, tenendo adeguatamente conto dei risultati da conseguire e dei tempi di risposta opportuni/necessari - Valutare tempestivamente le eventuali conseguenze critiche connesse ad una decisione, e pianificare azioni per limitarne l'impatto negativo
Flessibilità	<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 quadri di riferimento (scenario; strategie; programmi di azione) in relazione con i cambiamenti, pianificati e non, che progressivamente intervengono a modificare il contesto esterno ed interno - Differenziare e modulare l'utilizzo delle diverse risorse a disposizione, anche contribuendo ad identificarne e a reperirne di nuove e diverse - Mantenere una rete di rapporti e relazioni articolata e differenziata, a livello sia orizzontale che verticale - Nei casi di eventi o di comportamenti organizzativi

	<p>imprevisti/imprevedibili, identificare tempestivamente le modalità di intervento per fronteggiarli</p> <ul style="list-style-type: none">- Accettare le proposte di attività e/o gli incarichi definiti dai propri dirigenti e comunque dalla Amministrazione regionale, condividendone motivazioni e implicazioni mediante il confronto
--	---

B. Competenze e Comportamenti Funzionari con incarico EQ

Sono mutate prevalentemente dall' Osservatorio delle competenze della dirigenza con comportamenti indicativi adeguati al ruolo delle EQ.

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

Competenza	Descrizione Comportamenti
Competenze tecnico-professionali	
Competenze tecnico-professionali e Autosviluppo	<ul style="list-style-type: none"> - Possedere le conoscenze generali e le metodologie tecnico-specifiche essenziali ai fini dell'esercizio delle attività assegnate alla propria posizione - 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 - Partecipare attivamente a programmi di aggiornamento orientando i percorsi al miglioramento dei risultati
Competenze organizzative	
Orientamento al risultato	<ul style="list-style-type: none"> - Definire piani di lavoro, e ridefinirli periodicamente, tenendo conto dei cambiamenti anche repentini che avvengono nel contesto esterno e interno - Favorire lo sviluppo di condizioni di lavoro (organizzazione, risorse, etc.) in grado di facilitare il raggiungimento degli obiettivi - Assegnare obiettivi e compiti ai collaboratori, e organizzare il lavoro anche con riguardo alle attività svolte in lavoro agile, ispirandosi a criteri di efficacia e di efficienza e promuovendo l'orientamento alla qualità e al risultato - Verificare l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati
Innovazione e management del cambiamento	<ul style="list-style-type: none"> - Esprimere con i collaboratori e i colleghi una visione positiva dell'innovazione e del cambiamento nella pubblica amministrazione - 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 nella prospettiva della innovazione e del cambiamento

Gestione dei team di lavoro ibridi	<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. - 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.
Orientamento al cliente/utente	<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 innovazioni necessarie volte anche a ridurre i tempi di risposta alle richieste dei clienti e al costante innalzamento del livello qualitativo del servizio - Richiamare l'attenzione della amministrazione, dei colleghi e dei collaboratori sulle esigenze dei clienti/utenti esterni ed interni, anche favorendo soluzioni organizzative che ne favoriscano l'espressione e l'ascolto
Competenze relazionali	
Negoziazioni e gestione dei conflitti	<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
Collaborazione e lavoro in team	<ul style="list-style-type: none"> - Interagire e comunicare privilegiando relazioni chiare e dirette - Indirizzare e sostenere l'attività progettuale - Valorizzare i contributi dei partecipanti al gruppo di lavoro in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla propria area, struttura ed alla Amministrazione nel suo complesso
Competenze personali	
Assunzione di responsabilità e decisione	<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 aspettative dirigenziali
Flessibilità	<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

	<p>organizzativo</p> <ul style="list-style-type: none">- 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
--	--

C. Competenze e descrittori per Funzionari senza incarico EQ, Istruttori e Operatori esperti e Operatori

Le competenze sono coerenti con quelle individuate nell'Osservatorio delle competenze del personale non dirigenziale.

Sono distinte in competenze tecnico-professionali, competenze organizzative e competenze relazionali con i relativi descrittori.

Competenze tecnico-professionali				
Competenza	Descrittori comportamenti attesi	Funzionari senza EQ	Istruttori	Operatori esperti e Operatori
Competenze Tecnico-Professionali e Autosviluppo	Fanno riferimento alle attività-chiave del profilo e sono articolate in: - capacità, cioè le principali capacità tecniche, metodologiche e operative specifiche di un contenuto lavorativo/area professionale e - conoscenze, cioè le informazioni e i "saperi" tecnici e metodologici connessi	X	X	X
	- 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				
Competenza	Descrittori comportamenti attesi	Funzionari senza EQ	Istruttori	Operatori esperti e Operatori
Flessibilità	- Autoprogrammare e controllare l'attività anche in situazioni diverse			X
	- Autoprogrammare e controllare l'attività anche in situazioni diverse e in presenza di imprevisti o emergenze		X	
	- Modificare autonomamente la propria disponibilità operativa in relazione alle esigenze o emergenze del proprio ambito di responsabilità	X		
Orientamento al risultato	- 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
	- 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	-

	- Effettuare regolarmente verifiche sul proprio lavoro per prevenire le inesattezze e garantire il perseguimento dei risultati in termini di efficacia	X	-	-
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
	- 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 colleghe e i colleghi o la/il responsabile se necessario per portare a compimento la soluzione migliore e promuovendo possibili soluzioni.	X	X	X
	- 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
	- Utilizzare con efficacia e dimestichezza gli strumenti digitali e informatici a disposizione. 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.	X	X	X
Autonomia e Problem solving	— Inquadrare i problemi, raccogliere le informazioni, valutarle e scegliere le modalità operative più efficaci nel rispetto delle regole	-	-	X
	- Inquadrare i problemi, raccogliere le informazioni, valutarle e identificare soluzioni pertinenti e adeguate alle problematiche specifiche da affrontare	-	X	-
	- 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	-	-
Competenze relazionali				
Competenza	Descrittori comportamenti attesi	Funzionari senza EQ	Istruttori	Operatori esperti e Operatori
Orientamento al cliente/utente	— Individuare, capire e soddisfare le esigenze dell'utente, sia interno (es. colleghi di un altro Settore o Direzione) che esterno (es. cittadini), utilizzando modalità e tecniche	X	X	X

	comunicative efficaci			
	- Fornire informazioni complete e chiare in tempi brevi, anche attivandosi presso altri soggetti per acquisire quanto necessita per porsi come referente qualificato	X	X	-
	- Semplificare e snellire le procedure, in risposta a sollecitazioni dell'utenza interna o esterna	X	-	-
Collaborazione e lavoro in team	- 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
	- Condividere con gli altri colleghi informazioni inerenti la propria attività lavorativa e modalità operative al fine di pervenire a risultati che vanno oltre la somma dei contributi dei singoli componenti, in quanto scaturiscono da un reciproco influenzamento di opinioni.	X	X	X
	- 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.	X	X	-

D. Matrice riepilogativa competenze/ruoli

Competenze	Dirigenti	EQ	Funzionari	Istruttori	Operatori esperti	Operatori
Competenze tecnico-professionali	-	X	X	X	X	X
Autosviluppo	-	X	X	-	-	-
Orientamento al risultato	X	X	X	X	X	X
Gestione e sviluppo delle risorse umane	X	-	-	-	-	-
Innovazione e management del cambiamento	X	X	-	-	-	-
Orientamento al cliente/utente	X	X	X	X	X	X
Integrazione intra e inter-organizzativa	X	-	-	-	-	-
Collaborazione e lavoro in team	-	X	X	X	X	X
Negoziazione e gestione dei conflitti	X	X	-	-	-	-
Flessibilità	X	X	X	X	X	X
Assunzione di responsabilità e decisione	X	X	-	-	-	-
Autonomia e Problem solving	-	-	X	X	X	X
Programmazione dei team di lavoro ibridi	X					
Gestione dei team di lavoro ibridi		X				
Orientamento al lavoro smart per obiettivi	-	-	X	X	X	X

REGIONE EMILIA-ROMAGNA

Atti amministrativi

GIUNTA REGIONALE

Cristiano Annovi, Responsabile di SETTORE SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE, ORGANIZZAZIONE E COMUNICAZIONE DI SERVIZIO esprime, ai sensi dell'art. 37, quarto comma, della L.R. n. 43/2001 e della deliberazione della Giunta Regionale n. 468/2017 e s.m.i., parere di regolarità amministrativa di legittimità in relazione all'atto con numero di proposta GPG/2024/1260

IN FEDE

Cristiano Annovi

REGIONE EMILIA-ROMAGNA
Atti amministrativi
GIUNTA REGIONALE

Francesco Raphael Frieri, Direttore generale della DIREZIONE GENERALE RISORSE, EUROPA, INNOVAZIONE E ISTITUZIONI esprime, ai sensi dell'art. 37, quarto comma, della L.R. n. 43/2001 e della deliberazione della Giunta Regionale n. 468/2017 e s.m.i., parere di regolarità amministrativa di merito in relazione all'atto con numero di proposta GPG/2024/1260

IN FEDE

Francesco Raphael Frieri

REGIONE EMILIA-ROMAGNA

Atti amministrativi

GIUNTA REGIONALE

Delibera Num. 1290 del 24/06/2024

Seduta Num. 27

OMISSIS

L'assessore Segretario

Felicori Mauro

Servizi Affari della Presidenza

Firmato digitalmente dal Responsabile Roberta Bianchedi