

REGIONE EMILIA-ROMAGNA

Atti amministrativi GIUNTA REGIONALE

Delibera Num. 822 del 22/05/2023

Seduta Num. 22

Questo lunedì 22 **del mese di** Maggio
dell' anno 2023 **si è riunita in** via Aldo Moro, 52 BOLOGNA - in modalità mista
la Giunta regionale con l'intervento dei Signori:

1) Bonaccini Stefano	Presidente
2) Priolo Irene	Vicepresidente
3) Calvano Paolo	Assessore
4) Corsini Andrea	Assessore
5) Donini Raffaele	Assessore
6) Felicori Mauro	Assessore
7) Lori Barbara	Assessore
8) Mammi Alessio	Assessore
9) Salomoni Paola	Assessore
10) Taruffi Igor	Assessore

Funge da Segretario l'Assessore: Corsini Andrea

Proposta: GPG/2023/760 del 03/05/2023

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: 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

Visti

- il D.Lgs. 27 ottobre 2009 n. 150 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, l'art. 7 che
 - al comma 1 prevede che *"Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance organizzativa e individuale. A tale fine adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance"*;
 - al comma 2-bis 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, dello stesso decreto legislativo, 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.*
- la legge regionale 26 novembre 2001, n. 43 (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", di cui all'articolo 14 del d.lgs. 150/2009 con la finalità di valutare la correttezza metodologica dei sistemi di misurazione e valutazione delle attività e delle prestazioni individuali; di promuovere e attestare la trasparenza e l'integrità dei sistemi di programmazione, valutazione e misurazione delle attività e delle prestazioni organizzative e individuali applicati nell'ente e di monitorare il funzionamento complessivo del sistema dei controlli interni;
- il decreto-legge n. 80/2021, convertito con modificazioni dalla legge n. 113 del 2021, "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 poi introdotto all'art. 6, per le pubbliche amministrazioni, il PIAO, prevedendo l'inserimento in una 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, stabilendo il necessario collegamento

della performance individuale ai risultati della performance organizzativa”.

Considerato che

- il decreto legislativo n. 150 del 2009, come modificato dal decreto legislativo n. 74 del 2017, introduce regole e misure per l'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e per l'accrescimento della trasparenza e dell'efficienza delle stesse mediante l'introduzione del concetto che la misurazione e la valutazione della performance è strettamente funzionale 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 perseguimento;
- con il decreto-legge n. 80 del 2021 e con l'introduzione di un unico piano integrato di programmazione è stato reso ancor più vincolante il legame tra la programmazione e la misurabilità e valutabilità degli obiettivi;
- in tale contesto ogni amministrazione pubblica è tenuta a misurare e 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 e deve adottare modalità e strumenti di comunicazione che garantiscono la massima trasparenza delle informazioni concernenti le misurazioni e le valutazioni della performance, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi e, in coerenza, con gli obiettivi strategici e programmatici.

Considerato che

- il rispetto delle disposizioni recate dalle norme precitate e rinvenibili nel Titolo II del decreto legislativo n. 150 del 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 del 2009);
- l'articolo 40, comma 3-bis del decreto legislativo n. 165 del 2001, stabilisce coerentemente 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;

Considerate altresì

- le linee guida della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica intervenute in materia;
- le osservazioni e le sollecitazioni dell'Organismo Indipendente di Valutazione della Regione Emilia-Romagna;
- l'analisi interna e l'osservazione degli ultimi cicli di gestione della performance;
- il nuovo modello organizzativo in vigore da aprile 2022 finalizzato a valorizzare la responsabilità diffusa e l'operatività di tutti i livelli di management per rispondere, tra l'altro, alle sfide del PNRR e alle sue ricadute operative;

Ritenuto di dover modificare i Sistemi di valutazione vigenti, rinvenibili nelle Delibere 944/2013 e 856/2015 (Sistema di valutazione dei Direttori generali e dei Direttori di Agenzia) e nelle Determine dirigenziali n. 13383/2007 (Sistema di valutazione della dirigenza) e n. 11544/2008 (Sistema di valutazione dei titolari di Posizione organizzativa) e, per gli aspetti applicativi del Sistema di valutazione del comparto, nel CCDI del 2004;

Tenuto conto che l'articolo 7, comma 1, del decreto legislativo n. 150 del 2009, prevede che il Sistema di misurazione e valutazione della performance è adottato dalla Giunta regionale, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione e che il CCNL Area Funzioni locali del 17/12/2020 e il CCNL Comparto Funzioni locali del 16/11/2022) prevedono il previo confronto con le Organizzazioni sindacali sottoscrittrici e con la RSU, è stata pertanto redatta la proposta del nuovo Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMiVaP) della Regione Emilia-Romagna;

Rilevato che

- è stata condivisa con il Comitato di Direzione nella composizione allargata (Direttori generali di Giunta, Direttore di Assemblea Legislativa e Direttori di Agenzia), in particolare nella seduta del 26 aprile;
- la proposta del nuovo SMiVaP è stata oggetto di confronto sindacale con le OO.SS. del comparto e della dirigenza, negli incontri avviati a febbraio e conclusi in data 11 maggio sia per il personale del comparto che per il personale dirigente;
- a partire dal 18 aprile, la bozza del documento è stata condivisa con l'Organismo Indipendente di Valutazione-RER il quale ha formulato alcune considerazioni, tutte accolte in termini di modifica, e ha rilasciato il proprio parere preventivo e vincolante nella successiva data del 15 maggio 2023 (Prot. 15/05/2023. 0476399.I);

Dato atto, inoltre, che è stata acquisita l'Intesa dell'Ufficio di Presidenza dell'Assemblea Legislativa nella seduta del 18 maggio 2023 (Prot.18.05.2023.0492169.E);

Richiamate le Deliberazioni n. 380 del 13/03/2023 "Approvazione piano integrato delle attività e dell'organizzazione 2023-2025" e n. 719 del 8/05/2023 Piano integrato delle attività e dell'organizzazione 2023-2025 - primo aggiornamento";

Rilevato che nelle soprarichiamate Deliberazioni

- è stata approvata, la programmazione strategica 2023-2025 e, in linea con la logica della progressiva formazione della programmazione, il suo primo aggiornamento;
- sono stati fissati al 31 maggio 2023 i termini di adozione dei Piani degli obiettivi e di attribuzione delle specifiche responsabilità al fine di adeguarne i contenuti agli obiettivi del PIAO;

Considerata la drammatica alluvione che in questi giorni ha colpito l'Emilia-Romagna e che comporterà l'impegno quasi esclusivo di molte strutture della Regione ad occuparsi di questa emergenza;

Ritenuto pertanto di modificare, a breve, la programmazione strategica, con l'obiettivo di introdurre misure per fronteggiare l'emergenza alluvione e di conseguenza di prorogare il termine per l'adozione dei Piani degli obiettivi e di attribuzione delle specifiche responsabilità al fine di adeguarne i contenuti alla programmazione strategica;

Visti inoltre:

- 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. 771 del 24/05/2021 che conferisce fino al 31/05/2024 l'incarico di Responsabile della Prevenzione della Corruzione e della Trasparenza (RPCT) per le strutture della Giunta della Regione Emilia-Romagna e delle Agenzie regionali, di cui all'art. 1 comma 3 bis, lett. b) della L.R. n. 43 del 2001;
- n. 426 del 21 marzo 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. 468 del 10/04/2017, avente ad oggetto "Il Sistema dei controlli interni della Regione Emilia-Romagna" che per la parte re-

lativa al ciclo della performance viene superata da quanto stabilito nella presente deliberazione;

- n. 474 del 27/03/2023 recante "Disciplina organica in materia di organizzazione dell'Ente e gestione del personale. Aggiornamenti in vigore dal 1 aprile 2023 a seguito dell'entrata in vigore del nuovo ordinamento professionale di cui al Titolo III del CCNL Funzioni Locali 2019/2021 e del PIAO 2023/2025";

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;

A voti unanimi e palesi;

D E L I B E R A

1. di approvare il documento allegato, quale parte integrante e sostanziale del presente atto, denominato "**Sistema di misurazione e Valutazione della performance (SMiVaP) della Regione Emilia-Romagna**";

2. di stabilire che il nuovo Sistema di misurazione e valutazione della performance troverà applicazione, in via sperimentale, a decorrere dall'anno 2023;

3. di dare mandato alla Direzione Generale Risorse, Europa, Innovazione e Istituzioni di porre in essere tutti gli adempimenti susseguenti all'approvazione del presente provvedimento;

4. di dare mandato alla Direzione Generale Risorse, Europa, Innovazione e Istituzioni di intraprendere iniziative di informazione per il personale sui contenuti del Sistema;

5. di prorogare al 30 giugno 2023 i termini di adozione dei Piani degli obiettivi e di attribuzione delle specifiche responsabilità al fine di agevolare le attività di adeguamento del PIAO ai nuovi obiettivi che verranno individuati per fare fronte all'emergenza alluvione di maggio 2023;

6. di disporre che il documento sia pubblicato sul sito istituzionale dell'Ente, nella sezione Amministrazione trasparente.



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Sommario

1. Premessa	3
2. Descrizione, finalità e contenuti del Sistema	4
3. Il ciclo di gestione della Performance	6
3.1 Le fasi del ciclo della performance	6
3.2 Gli attori del ciclo della performance	9
4. Le dimensioni della performance	11
4.1. La performance organizzativa	11
4.1.1 La definizione degli obiettivi di performance organizzativa	12
4.1.2 Il monitoraggio intermedio degli obiettivi di performance organizzativa	14
4.1.3 La misurazione finale degli obiettivi di performance organizzativa	14
4.1.4 La valutazione finale degli obiettivi di performance organizzativa	15
4.2 La performance individuale	15
4.2.1 Performance individuale dei Direttori Generali e dei Direttori di Agenzia	16
4.2.2 Performance individuale dei Dirigenti di Settore	16
4.2.3 Performance individuale dei Dirigenti d'area di lavoro	16
4.2.4 Performance individuale dei funzionari con incarico di Elevata Qualificazione	16
4.2.5 Performance individuale del personale delle Aree	17
4.2.5.1 Performance individuale dei Funzionari senza incarico EQ	17
4.2.5.2 Performance individuale degli Istruttori	17
4.2.5.3 Performance individuale degli Operatori esperti e Operatori	17
4.2.6 La definizione degli obiettivi	17
4.2.6.1 Condivisione degli obiettivi	18
4.2.7 Il monitoraggio intermedio	18
4.2.8 La definizione delle Competenze e dei comportamenti	18
4.2.8.1 La valutazione delle competenze e dei comportamenti dei dirigenti	18
4.2.8.2 La valutazione delle competenze e dei comportamenti dei funzionari con incarico di EQ	18
4.2.8.3 La valutazione delle competenze e dei comportamenti del personale delle Aree (Funzionari senza incarico EQ, Istruttori, Operatori e Operatori esperti)	19
4.2.9 La valutazione della Performance Individuale	19
4.2.10 Performance individuale e retribuzione	20
4.2.11 Casi particolari	21
5. La conciliazione in sede sindacale	21
Allegato: Comportamenti organizzativi	22
A. Competenze e Comportamenti Dirigenti	23
B. Competenze e Comportamenti Funzionari con incarico EQ	26
C. Competenze e descrittori per Funzionari senza incarico EQ, Istruttori e Operatori esperti e Operatori	28
D. Matrice riepilogativa competenze/ruoli	30

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, legando le performance individuali del personale Dirigente e del comparto alla programmazione. Questa impostazione è, temporaneamente, stata confermata anche nel 2022 per lasciare spazio ad un profondo intervento di riorganizzazione e all'applicazione del nuovo contratto di lavoro.

Ma oggi, alla luce delle premesse, la Regione Emilia-Romagna è chiamata ad effettuare il ridisegno e l'implementazione degli strumenti di programmazione e controllo e il progressivo adattamento dei modelli di misurazione e valutazione della performance al mutato contesto ambientale.

L'inerzia e la riproposizione *compliant* di vecchi schemi di programmazione e valutazione, non farebbe altro che legittimare prassi e comportamenti non codificati che, nel lungo periodo, darebbero vita a percezioni di iniquità e disorganizzazione.

Dal punto di vista della compliance, l'azione di miglioramento è stata sollecitata, tra gli altri, da:

- l'evoluzione normativa (in particolare, gli interventi di modifica al D.lgs. 150/2009 apportati dal D.lgs. 74/2017, l'art. 263 del decreto-legge n. 34 del 2020, convertito con modificazioni dalla legge n. 77 del 2020, che ha previsto il Piano organizzativo del lavoro agile (POLA), e da ultimo l'art. 6 del decreto-legge n. 80 del 2021, convertito con modificazioni dalla legge n. 113 del 2021 che ha previsto il Piano Integrato di attività e organizzazione (PIAO));
- gli orientamenti forniti dal Dipartimento Funzione Pubblica nell'ambito di Linee Guida¹;
- le osservazioni e i pareri dell'Organismo Indipendente di Valutazione della Regione Emilia-Romagna;
- l'analisi interna e l'osservazione degli ultimi cicli di gestione della performance;
- Il nuovo modello organizzativo in vigore da aprile 2022 finalizzato a valorizzare la responsabilità diffusa e l'operatività di tutti i livelli di management per rispondere, tra l'altro, alle sfide del PNRR e alle sue ricadute operative;
- il nuovo contratto di lavoro che, anche ai fini dello sviluppo delle carriere, fa leva sempre di più sul sistema di valutazione.

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

¹ Le Linee guida n. 2 Dicembre 2017 "Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance" si rivolgono ai ministeri ma gli indirizzi metodologici e le indicazioni di carattere generale sono applicabili anche alle altre amministrazioni dello Stato, che potranno adeguarvisi in sede di revisione dei propri Sistemi.

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 la funzionalità;
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.

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.

2. Descrizione, finalità e contenuti del Sistema

Il SMiVaP² 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;
- 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.

² 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.

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);

Il personale interessato è il personale a tempo indeterminato e determinato, il personale assegnato alle strutture speciali, compresi i dipendenti a tempo determinato ex art. 63 dello statuto, il personale in comando in entrata.

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 alla performance attesa dei Direttori di ARPAE, ARL, ER.GO con i correttivi opportuni dettati dalle peculiarità dei singoli Enti definiti nel paragrafo 4.2.11.

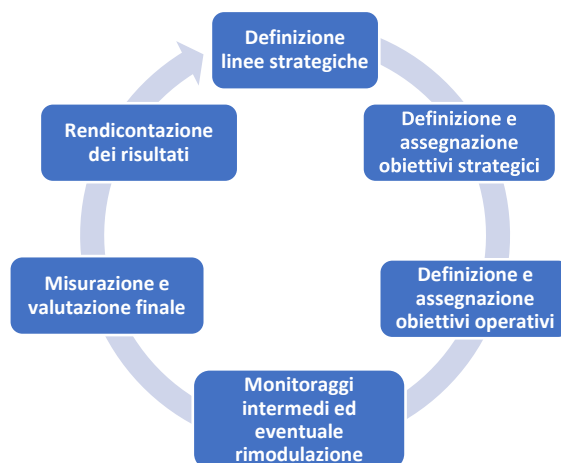
Il SMiVaP sarà adottato e aggiornato previo parere vincolante dell'OIV-RER e reso pubblico sul sito istituzionale dell'ente, all'interno della sezione "Amministrazione trasparente".

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. **L'individuazione 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. **L'individuazione 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). Accanto a questi obiettivi, sono individuati gli **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 programmazione operativa:** 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 (31 marzo).

4. **il monitoraggio intermedio** del grado di perseguimento della performance organizzativa (fase 2 e 3) 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 (da svolgersi al 31 agosto di ciascun anno). Per la programmazione operativa il monitoraggio ha cadenza preferibilmente trimestrale.
5. **la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale.** Tale fase va dalla misurazione e valutazione della performance organizzativa e si completa con la valutazione dei

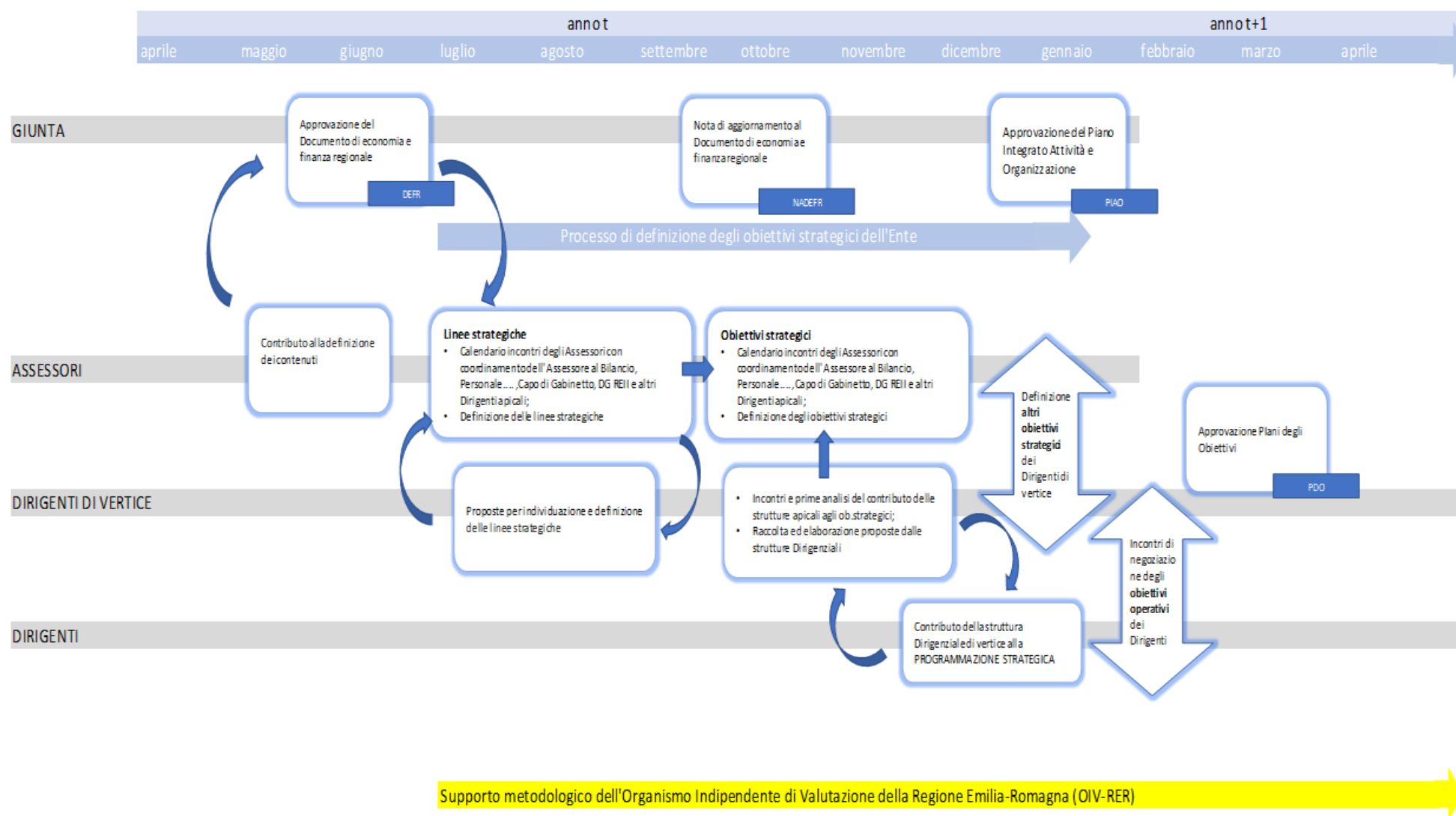
comportamenti e del coefficiente di differenziazione delle valutazioni effettuate (laddove previsto in funzione dei diversi ruoli organizzativi) (dal 31 gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento).

6. **la rendicontazione**, 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.

Figura 2 - Dettaglio della fase di programmazione del ciclo della performance



Nota:

Anno *t*: è l'anno in cui inizia la fase di programmazione

Anno *t+1*: è l'anno in cui termina la fase di programmazione con l'approvazione del PIAO e dei PDO

3.2 Gli attori del ciclo della performance

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

Attori del ciclo della performance	Funzioni principali nel ciclo della performance
Giunta regionale	• Esercita le funzioni di Organo di indirizzo politico-amministrativo; • Approva il PIAO e la Relazione sulla Performance; • Approva l'eventuale rimodulazione degli obiettivi di performance organizzativa e di performance attesa dei Direttori Generali e dei Direttori di Agenzia sulla base degli esiti del monitoraggio intermedio; • Valuta i Direttori generali e i Direttori di Agenzia a seguito della proposta dell'OIV-RER.³
Organismo Indipendente di Valutazione (OIV-RER)	• 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; • Individua, in accordo con i Direttori Generali, tra gli obiettivi strategici, il numero degli 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; • 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 <i>challenging</i> degli obiettivi di performance, attraverso un audit con tutte le Direzioni Generali; • Valida la Relazione sulla Performance.
Direttori generali e Direttori di Agenzia	• Propongono la definizione degli obiettivi strategici in coerenza con le linee strategiche, definendone indicatori e target in collaborazione con gli assessori di riferimento; • Propongono e coordinano la definizione degli obiettivi operativi in coerenza con gli obiettivi strategici, definendone indicatori e target in collaborazione con i Dirigenti di settore; • Individuano gli obiettivi operativi che costituiscono oggetto di valutazione della performance organizzativa del personale in staff alla Direzione e della performance organizzativa dei Settori attribuendo un eventuale peso per individuarne la rilevanza;

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
	• 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.
Dirigenti di Settore	• 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: – 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	• 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 Qualificazione messi a disposizione, sentito il Direttore generale o il Responsabile del Settore di riferimento in merito al rispetto dell'equilibrio delle valutazioni; • 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.
Referente per la performance	• È la persona (dell'Area Funzionari ed EQ o dirigente), individuata dal Direttore di ciascuna Direzione e Agenzia, tra il

Attori del ciclo della performance	Funzioni principali nel ciclo della performance
	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	• 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

Fissati gli obiettivi di valore pubblico e strategici con il PIAO, 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'Amministrazione considerata 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.

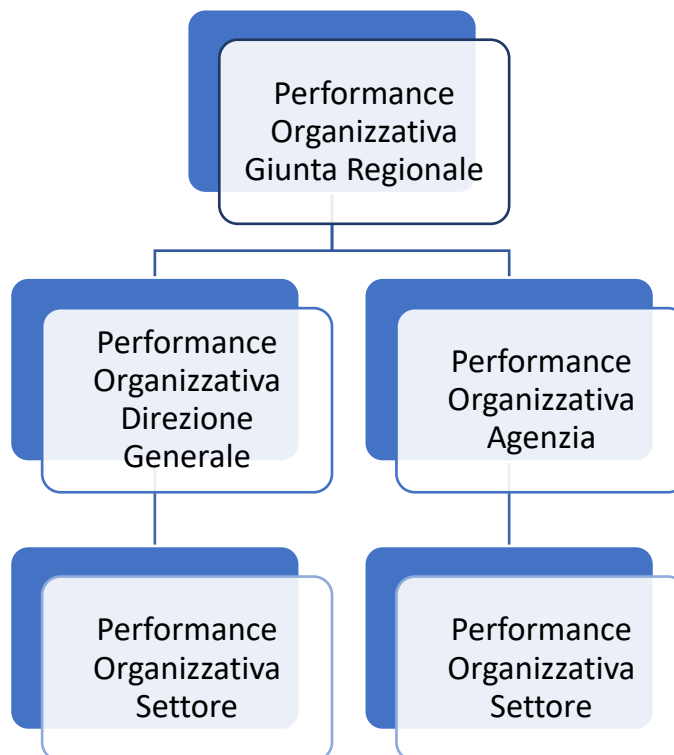
La misurazione e valutazione della performance organizzativa si pone i seguenti obiettivi:

- 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 Istituzionale: 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).

Figura 3 – Ambiti di misurazione della performance organizzativa



4.1.1 La definizione degli obiettivi di performance organizzativa

La **Performance Organizzativa Istituzionale** è direttamente collegata alla mission dell'Ente, è rappresentata dal perseguimento degli **obiettivi strategici** triennali ed è misurata attraverso indicatori di outcome

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

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 e/o da **altri obiettivi strategici** del PdO, individuati dall'OIV-RER in accordo con ciascun Direttore 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 possono essere di diverse tipologie:

- 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 ed elaborazione da parte di ciascun Direttore degli altri obiettivi strategici non contenuti nel PIAO e individuazione ed elaborazione con i propri Dirigenti di Settore degli obiettivi operativi** coerentemente con gli obiettivi strategici e le risorse complessivamente attribuite a ciascun Settore (**PdO**).
3. **Programmazione periodica delle attività operative, tramite l'assegnazione da parte del management (direttori e dirigenti) e del middle management (elevate qualificazioni e responsabili di team di lavoro agile/team di progetto)** 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. **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 Il monitoraggio intermedio degli obiettivi di performance organizzativa

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.

Gli esiti del monitoraggio intermedio sono essenziali al fine di:

- misurare l'allineamento o lo scostamento dei risultati realizzati rispetto a quelli attesi;
- evidenziare l'insorgenza di eventuali problemi e situazioni critiche che possano pregiudicare il raggiungimento parziale o totale dei risultati attesi.

Il monitoraggio intermedio viene fatto alla data del 31 agosto di ciascun anno, entro il 15 settembre.

In questa fase, qualora situazioni eccezionali e impreviste al momento della definizione degli obiettivi dovessero evidenziare l'opportunità di modificare uno o alcuni di questi, potrà essere richiesta la loro sostituzione e/o modifica.

La sostituzione e/o modifica di uno o alcuni obiettivi e dei relativi indicatori è sottoposta alla verifica da parte dell'OIV-RER, il quale potrà chiedere chiarimenti in proposito alle strutture che hanno manifestato la necessità di sostituzione/modifica.

Le modifiche potranno essere fatte e approvate dalla Giunta entro e non oltre il 31 ottobre di ciascun anno. 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.

4.1.3 La misurazione finale degli obiettivi di performance organizzativa

Concluso l'esercizio di riferimento,

- ✓ entro il 31 gennaio, 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, i Direttori inviano all'OIV-RER gli esiti della misurazione degli obiettivi strategici e la struttura competente in materia di gestione e sviluppo della performance invia all'OIV-RER gli esiti della misurazione della performance istituzionale;
- ✓ entro il 31 marzo, i Direttori generali e i Direttori di Agenzia predispongono e inviano all'OIV-RER una relazione sintetica utile alla descrizione dei risultati raggiunti relativamente agli obiettivi strategici e quindi utile ai fini della proposta di valutazione da parte di OIV-RER.

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.

	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI ENTE	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI DIREZIONE	PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DI SETTORE
Misurazione risultati obiettivi strategici PIAO sezione valore pubblico e altri obiettivi strategici PdO	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, effettuata dall'OIV in accordo con i DG, di obiettivi strategici prioritariamente del PIAO e/o altri obiettivi strategici del PDO, eventualmente pesati.	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 e/o agli altri obiettivi strategici del PDO, eventualmente pesati.
Misurazione risultati obiettivi strategici e PIAO sezione rischi corruttivi e trasparenza⁵	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

⁵ La fonte di certificazione del dato è data dal monitoraggio effettuato dal Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza.

	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
--	---	--	--

4.1.4 La valutazione finale degli obiettivi di performance organizzativa

La valutazione finale degli obiettivi strategici di performance organizzativa istituzionale e 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.

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, terminata la fase di consuntivazione dei Piani di attività.

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'Amministrazione e della struttura ed eventualmente degli obiettivi individuali assegnati.

La performance individuale è composta, a seconda del ruolo ricoperto, da:

- obiettivi di Performance Organizzativa Istituzionale;
- obiettivi di Performance Organizzativa di Struttura;
- obiettivi individuali;
- competenze/comportamenti organizzativi;
- obiettivo finalizzato a valorizzare la capacità dei valutatori di differenziare le valutazioni.

La composizione ed il peso attribuito alle diverse componenti della Performance Individuale sopra descritte variano a seconda del ruolo ricoperto.

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 Istituzionale	30%	5%	5%	-	-	-	-
Performance organizzativa di struttura sovraordinata (*)	-	5%	5%	-	-	-	-
Performance organizzativa di struttura di diretta responsabilità o di appartenenza	60%	55%	35%	30%	40%	35%	30%
Obiettivi individuali (**)	-	-	15%	15%	-	-	-
Componente Organizzativa	90%	65%	55%	45%	40%	35%	30%
Comportamenti organizzativi	-	25%	30%	55%	60%	65%	70%
Indicatore differenziazione valutazioni	10%	10%	10%	-	-	-	-
Componente Individuale	10%	35%	40%	55%	60%	65%	70%
Totale della performance individuale	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

(*) Per i dirigenti di area in staff alla Direzione generale o all' Agenzia il peso di questo ambito diventa 0% e si sposta in quello della struttura di appartenenza che da 35% diventa 40%

Per le strutture ordinarie che non hanno obiettivi operativi collegati a obiettivi strategici il peso di questo ambito diventa 0% e si sposta in quello della performance organizzativa Istituzionale che diventa 10%

(**) Obiettivi e/o indicatori di risultato presenti nella Pianificazione operativa (PDO)

4.2.1 Performance individuale dei Direttori Generali e dei Direttori di Agenzia

La misurazione e valutazione della performance è collegata:

- alla performance organizzativa:
 - Istituzionale (**peso 30%**)
 - della struttura di diretta responsabilità (**peso 60%**)

come consuntivate nella Relazione della Performance e nel PDO; il risultato della performance organizzativa della struttura di diretta responsabilità avrà un peso prevalente nella valutazione complessiva di ciascun Direttore generale/Direttore;

- alla capacità di valutazione, attuata tramite una significativa differenziazione dei giudizi (**peso 10%**):
 - ✓ dei dirigenti di settore e dei dirigenti d'area di lavoro assegnati ai settori della Direzione generale/Agenzia;
 - ✓ dei dirigenti d'area di lavoro, dei funzionari incaricati di EQ e del personale direttamente dipendente.

4.2.2 Performance individuale dei Dirigenti di Settore

La misurazione e valutazione della performance è collegata:

- alla performance organizzativa:
 - Istituzionale (**peso 5%**)
 - della struttura sovraordinata (Direzione generale/Agenzia) (**peso 5%**)
 - della struttura di diretta responsabilità (Settore) (**peso 55%**)

come consuntivate nella Relazione della Performance e nel PDO; il risultato della performance organizzativa della struttura di diretta responsabilità avrà un peso prevalente nella valutazione complessiva di ciascun Dirigente;

- alle competenze e ai comportamenti organizzativi agiti (**peso 25%**);
- alla capacità di valutazione, attuata tramite una significativa differenziazione dei giudizi (**peso 10%**):
 - ✓ degli incaricati di Elevata Qualificazione direttamente dipendenti;
 - ✓ del personale direttamente dipendente, compreso il personale messo a disposizione delle Posizioni di Elevata Qualificazione.

4.2.3 Performance individuale dei Dirigenti d'area di lavoro

La misurazione e valutazione della performance è collegata:

- alla performance organizzativa:
 - Istituzionale (**peso 5%**)
 - della struttura sovraordinata (Direzione generale/Agenzia) (**peso 5%**), eccetto che per i dirigenti di area in staff alla Direzione generale o all' Agenzia (**peso 0%**);
 - della struttura di assegnazione, nel caso sia il Settore (**peso 35%**);
 - della struttura di assegnazione, nel caso sia la Direzione generale/Agenzia (**peso 40%**);

come consuntivate nella Relazione della Performance e nel PDO;

- al raggiungimento di obiettivi individuali (**peso 15%**);
- alle competenze e ai comportamenti organizzativi agiti (**peso 30%**);
- alla capacità di valutazione, attuata tramite una significativa differenziazione dei giudizi (**peso 10%**), dei funzionari incaricati di EQ e del personale delle Aree messi a disposizione.

4.2.4 Performance individuale dei funzionari con incarico di Elevata Qualificazione

La misurazione e valutazione della performance è collegata:

- alla performance organizzativa della struttura di appartenenza (Direzione generale/Agenzia/Settore) **(peso 30%)**;
- al raggiungimento di obiettivi individuali **(peso 15%)**;
- alle competenze e ai comportamenti organizzativi agiti **(peso 55%)**.

4.2.5 Performance individuale del personale delle Aree

La misurazione e valutazione della performance del personale delle Aree (Funzionari, Istruttori, Operatori esperti e Operatori) è collegata:

- alla performance organizzativa della struttura di appartenenza (Direzione generale/Agenzia/Settore);
- alle competenze e ai comportamenti organizzativi agiti.

I due ambiti hanno peso diverso a seconda dell'area di appartenenza del valutato.

4.2.5.1 Performance individuale dei Funzionari senza incarico EQ

La misurazione e valutazione della performance è collegata:

- alla performance organizzativa della struttura di appartenenza (Direzione generale/Agenzia/Settore) **(peso 40%)**;
- alle competenze e ai comportamenti organizzativi agiti **(peso 60%)**.

4.2.5.2 Performance individuale degli Istruttori

La misurazione e valutazione della performance è collegata:

- alla performance organizzativa della struttura di appartenenza (Direzione generale/Agenzia/Settore) **(peso 35%)**;
- alle competenze e ai comportamenti organizzativi agiti **(peso 65%)**.

4.2.5.3 Performance individuale degli Operatori esperti e Operatori

La misurazione e valutazione della performance è collegata:

- alla performance organizzativa della struttura di appartenenza (Direzione generale/Agenzia/Settore) **(peso 30%)**;
- alle competenze e ai comportamenti organizzativi agiti **(peso 70%)**.

4.2.6 La definizione degli obiettivi

Direttori generali e Direttori di Agenzia

Gli obiettivi strategici sono definiti primariamente nel PIAO e sono assegnati ai Direttori generali e ai Direttori di Agenzia entro il 31 gennaio con l'approvazione del PIAO. Gli altri obiettivi strategici non definiti nel PIAO e gli obiettivi operativi sono definiti nei Piani degli Obiettivi (PDO) di Direzione entro il 31 marzo.

Dirigenti di settore

Gli obiettivi operativi collegati primariamente agli obiettivi strategici da PIAO e/o agli altri obiettivi strategici non da PIAO, individuati in collaborazione con il Direttore di riferimento e gli altri obiettivi operativi propri del settore, sono definiti nei Piani degli Obiettivi (PDO) di settore entro il 31 marzo.

Dirigenti d'Area di lavoro

Un unico obiettivo individuale viene assegnato, da parte del Direttore generale o del responsabile di Settore di riferimento all'interno dei Piani degli Obiettivi (PDO) di Direzione o di Settore entro il 31 marzo.

Funzionari con incarico di EQ

Un unico obiettivo individuale viene assegnato, da parte del Direttore generale, del Dirigente di Settore o del Dirigente d'area di lavoro di riferimento all'interno dei Piani degli Obiettivi (PDO) di Direzione o di settore entro il 31 marzo.

Personale delle Aree ad esclusione dei funzionari con incarico di EQ

Al personale delle aree non vengono assegnati obiettivi individuali.

4.2.6.1 Condivisione degli obiettivi

Definiti gli obiettivi, al fine di garantirne la massima conoscenza e condivisione, i Direttori e i Dirigenti di settore, con il supporto dei Dirigenti d'area di lavoro e dei titolari di EQ, li comunicano tempestivamente, e comunque non oltre 30 gg successivi all'approvazione dei PdO, a tutto il personale e, per gli obiettivi individuali, al personale interessato.

4.2.7 Il monitoraggio intermedio

A fronte del monitoraggio intermedio degli obiettivi di performance organizzativa (PIAO e PDO) e qualora si rendesse necessaria la rimodulazione di uno o più obiettivi di performance organizzativa, si dovrà garantire un rapido aggiornamento anche degli obiettivi di performance individuale correlati assicurandone la contestuale condivisione con il personale interessato. In questa fase, nel caso emergano situazioni di criticità sia nel raggiungimento dei risultati attesi 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 comunque possono chiedere al proprio valutatore un confronto di chiarimento.

4.2.8 La definizione delle Competenze e dei comportamenti

Le competenze e i comportamenti oggetto di valutazione per dirigenti e per il personale delle Aree, compresi i funzionari con incarico di EQ, sono predefinite. E' facoltà del valutatore modificare una competenza o comportamento se ritenuto meglio rispondente alle caratteristiche e tipologia del lavoro svolto. Il valutatore condivide le competenze/comportamenti con il personale nella stessa fase e tempi in cui vengono condivisi e attribuiti gli obiettivi.

Il peso delle competenze/comportamenti predefiniti viene stabilito annualmente. Nel caso in cui il peso non venga definito ogni competenza/comportamento è da intendersi di pari peso per un totale pari a 100.

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

4.2.8.1 La valutazione delle competenze e dei comportamenti dei dirigenti

La valutazione delle competenze e dei comportamenti dei dirigenti avviene annualmente sulla base di 4 competenze/comportamenti predefinite per tutti tra le otto indicate nella tabella sottoriportata.

Competenze e comportamenti organizzativi	Oggetto predefinito	Nota
1. Orientamento al risultato	X	Una delle competenze predefinite può essere sostituita dal valutatore scegliendola tra le 4 residue
2. Gestione e sviluppo delle risorse umane	X	
3. Innovazione e management del cambiamento		
4. Orientamento al cliente/utente		
5. Integrazione intra e inter-organizzativa		
6. Negoziazione e gestione dei conflitti	X	
7. Assunzione di responsabilità e decisione	X	
8. Flessibilità		

4.2.8.2 La valutazione delle competenze e dei comportamenti dei funzionari con incarico di EQ

La valutazione delle competenze e dei comportamenti dei funzionari con incarico di EQ avviene annualmente sulla base di 4 competenze/comportamenti predefinite per tutti tra le otto indicate nella tabella sottoriportata.

Competenze e comportamenti organizzativi	Oggetto predefinito	Nota
1. Competenze tecnico-professionali e Autosviluppo		Una delle competenze predefinite può essere sostituita dal
2. Orientamento al risultato	X	
3. Innovazione e management del cambiamento		
4. Orientamento al cliente/utente	X	

5. Negoziazioni e gestione dei conflitti		valutatore scegliendola tra le 4 residue
7. Assunzione di responsabilità e decisione	X	
8. Flessibilità	X	

4.2.8.3 La valutazione delle competenze e dei comportamenti del personale delle Aree (Funzionari senza incarico EQ, Istruttori, Operatori e Operatori esperti)

La valutazione delle competenze e dei comportamenti del personale delle Aree avviene annualmente sulla base di 4 competenze/comportamenti predefinite per tutti tra le sei indicate nella tabella sottoriportata.

Competenze e comportamenti organizzativi	Oggetto predefinito	Nota
1. Competenze tecnico-professionali e Autosviluppo		Una delle competenze predefinite può essere sostituita dal valutatore scegliendola tra le 2 residue
2. Flessibilità	X	
3. Orientamento al risultato	X	
4. Autonomia e Problem solving	X	
5. Orientamento al cliente/utente		
6. Collaborazione e lavoro in team	X	

4.2.9 La valutazione della Performance Individuale

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

La competenza a valutare la performance individuale è attribuita ai dirigenti valutatori indicati nella tabella riportata nel paragrafo 3.2.

Nel caso in cui il dirigente valutatore cessi dal servizio la competenza a valutare è del Dirigente subentrato, o in caso di incarico vacante o di assenza prolungata dal servizio in mancanza di incarico di sostituzione, la competenza è del Direttore generale.

A partire dal mese di febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento, si apre la fase di valutazione della performance individuale (componente organizzativa e componente individuale).

La scala di misura per esprimere la valutazione per Direttori generali, Direttori di Agenzia, Dirigenti di settore, Dirigenti d'area di lavoro, Funzionari con incarichi di EQ e il Personale delle Aree va da 0 a 100.

La valutazione con punteggio pari o inferiore a 50 viene considerata valutazione negativa per i Direttori generali, Direttori di Agenzia, Dirigenti di settore, Dirigenti d'area di lavoro.

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.

Valutazione obiettivi individuali dei dirigenti d'area ed EQ:

Il raggiungimento degli obiettivi viene espresso con un punteggio su scala 0-100, corrispondente a quello rilevato nel consuntivo dei PDO, con 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

Valutazione comportamenti:

Il valutatore esprime la propria valutazione 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

In sede di **valutazione finale 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.

Differenziazione delle valutazioni:

La valutazione della performance individuale prevede inoltre per Direttori generali, Direttori di Agenzia, Dirigenti di Settore e Dirigenti d'Area di lavoro un indicatore finalizzato a misurare la **capacità di differenziare le valutazioni**.

L'indicatore è calcolato a partire dalla deviazione standard, applicato alla serie delle valutazioni rese da ogni valutatore.

Per deviazione standard 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 serie dei valori significativi viene utilizzata per calcolare il coefficiente di variazione utilizzando la deviazione standard, successivamente divisa per un coefficiente pari alla differenziazione desiderata (K) e normalizzata alla scala 0 – 100.

Saranno definiti dei parametri correttivi in caso di un numero di dipendenti da valutare inferiore a 5.

Per i Direttori generali e i Direttori di Agenzia la differenziazione opera nel seguente modo:

- 2/3 del peso è legato alla differenziazione operata nella valutazione dei dirigenti
- 1/3 del peso è legato alla differenziazione operata sul personale delle aree del proprio staff.

4.2.10 Performance individuale e retribuzione

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

Il collegamento tra il punteggio di performance individuale (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.

4.2.11 Casi particolari

Direttori di ARPAE, ARL, ErGo

La misurazione e valutazione della performance è collegata:

- alla performance organizzativa:
 - Istituzionale della 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 tra strutture, Riorganizzazione

La valutazione della performance individuale del dirigente e del dipendente (EQ e Aree) che nel corso dell'anno solare abbia prestato servizio presso due o più strutture organizzative viene effettuata da ciascun dirigente competente alla valutazione in riferimento alle strutture di assegnazione. Nel caso in cui il dipendente non risulti valutabile in una delle strutture presso cui ha prestato servizio - perché ha effettuato meno di 30 giorni di lavoro effettivo - viene estesa la valutazione dell'altra struttura di assegnazione o la media delle valutazioni nel caso in cui le strutture di assegnazione siano più di una.

Distacco sindacale (aspettativa sindacale retribuita)

Ai dipendenti in distacco sindacale è attribuita una valutazione pari alla media delle valutazioni del comparto.

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 istituzionale della Regione Emilia-Romagna.

5. 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 per un totale di 8 competenze.

Competenze	Descrizione Comportamenti
Competenze organizzative	
1. Orientamento al risultato	- 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
2. Gestione e sviluppo delle risorse umane	- 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 e delle caratteristiche individuali - 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 - 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
3. Innovazione e management del cambiamento	- 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 - 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
4.Orientamento al cliente/utente	- 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
5.Integrazione intra e inter-organizzativa	- Identificare le relazioni intra ed inter-organizzative cruciali in funzione del perseguimento degli obiettivi strategici, considerando mission e strategia dell'amministrazione regionale, 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'amministrazione regionale, 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 regionale) e/o di altre istituzioni o stakeholders (all'esterno dell'amministrazione) - Promuovere, adottare forme di comunicazione e di relazione anche digitale che favoriscano la conoscenza reciproca, quale requisito per la cooperazione intra e inter-organizzativa
Competenze relazionali	
6. Negoziazione e gestione dei conflitti	- 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	
7. Assunzione di responsabilità e decisione	- 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
8. Flessibilità	- 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 imprevisti/imprevedibili, identificare tempestivamente le modalità di intervento per fronteggiarli - 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 per un totale di 8 competenze.

Competenza	Descrizione Comportamenti
Competenze tecnico-professionali	
1. Competenze tecnico-professionali e Autosviluppo	- 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	
2. Orientamento al risultato	- 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
3. Innovazione e management del cambiamento	- 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
4. Orientamento al cliente/utente	- 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	
5. Negoziazioni e gestione dei conflitti	- 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
6. Collaborazione e lavoro in team	- 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	
7. Assunzione di responsabilità e decisione	- 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
8. Flessibilità	- 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

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 e sono in totale 6.

Competenze tecnico-professionali				
Competenza	Descrittori comportamenti attesi	Funzionari senza EQ	Istruttori	Operatori esperti e Operatori
1. 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
2. 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		
3. 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	–	–
4. 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
5. 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 comunicative efficaci	X	X	X
	– 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	-	-
6. 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
Negoziiazione 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

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/2023/760

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/2023/760

IN FEDE

Francesco Raphael Frieri

REGIONE EMILIA-ROMAGNA

Atti amministrativi

GIUNTA REGIONALE

Delibera Num. 822 del 22/05/2023

Seduta Num. 22

OMISSIS

L'assessore Segretario

Corsini Andrea

Servizi Affari della Presidenza

Firmato digitalmente dal Responsabile Roberta Bianchedi