

# Allegato A

Disciplina di dettaglio

Misurazione e valutazione della  
performance organizzativa e  
individuale

Anno 2022

# Disciplina di dettaglio Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale

## Anno 2022

### Sommario

Sommario	2
Definizione degli obiettivi di performance organizzativa	3
Piano della performance 2022	3
La partecipazione dei cittadini e degli utenti alla valutazione della performance 2022	3
Monitoraggio infrannuale	4
Relazione sulla performance 2022	4
Definizione della performance di Ente 2022	4
Stato di salute finanziaria	4
Stato di salute organizzativa	5
Indicatori relativi al valore e qualità del capitale umano	5
Indicatori relativi al capitale organizzativo, alla flessibilità organizzativa e all'efficacia ed efficienza dei processi aziendali:	5
Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale	8
Sistema di ripartizione economica della retribuzione di risultato e della premialità	11
Attività prevista per il 2022	14

## Definizione degli obiettivi di performance organizzativa

Il processo di definizione degli obiettivi ha natura bi-direzionale.

In una logica top down, dagli obiettivi strategici contenuti nella SeS del DUP discendono gli obiettivi operativi e, a cascata, gli obiettivi esecutivi.

Le singole articolazioni organizzative concorrono, in direzione bottom up, alla definizione del piano delle attività che interpreta gli indirizzi forniti dai livelli di programmazione sovraordinati.

Gli obiettivi operativi contenuti nella rispettiva sezione del DUP ne evidenziano la responsabilità principale, a cui sono affidate dal PEG le risorse per la realizzazione.

## Piano della performance 2022

Tutti gli obiettivi di performance organizzativa sono inclusi nel piano della performance 2022.

Al piano della performance possono essere allegati altri documenti utili al processo di misurazione e valutazione della performance dell'Ente.

## La partecipazione dei cittadini e degli utenti alla valutazione della performance 2022

A seguito del processo di auto-valutazione attivato dall'Ente nel 2019 con la partecipazione al CAF - Common Assessment Framework, coordinato dal Dipartimento Funzione Pubblica, sono stati approvati alcuni progetti di miglioramento. Nel 2020 e nel 2021, in particolare il progetto che prevedeva la mappatura degli Stakeholder e l'avvio di un processo di stakeholder engagement, che richiedeva di organizzare e condividere percorsi "in presenza", ha subito una drastica battuta di arresto per via delle misure imposte dall'emergenza sanitaria. Su questa specifica tematica però, durante il 2021, il Comune di Bologna ha deciso di sperimentare per la prima volta la redazione del Report Integrato, aprendo una prospettiva nuova per il coinvolgimento degli stakeholder nei prossimi anni.

Nel corso del 2022 sarà pertanto possibile attivare alcune azioni:

- compatibilmente con le misure previste dall'emergenza sanitaria, si attiverà l'indagine per la valutazione della percezione della Qualità della Vita con interviste a un campione rappresentativo di cittadini del Comune e dell'area metropolitana, che prevederà anche una sezione di valutazione della soddisfazione per i servizi erogati dall'Amministrazione, con un focus su uno o più servizi definiti in funzione dell'andamento monitorato attraverso indicatori, segnalazioni e controllo della gestione. Gli esiti dell'indagine saranno disponibili in tempo utile per essere utilizzati per l'avvio del processo di programmazione per il triennio successivo;
- dopo la prima e sperimentale edizione realizzata nel 2021, con il secondo Report Integrato, strumento in grado di rappresentare il valore pubblico prodotto dall'Amministrazione sulle diverse dimensioni della sostenibilità, si potrà focalizzare l'attenzione proprio sulla mappatura degli stakeholder e sull'utilizzo del Report come strumento per comunicare con gli stakeholder, in modo efficace, completo e trasparente.
- verrà effettuata almeno una indagine di customer satisfaction mirata su un servizio definito.

## Monitoraggio infrannuale

L'avanzamento degli obiettivi è soggetto a monitoraggio infrannuale.

Il valore assunto dagli indicatori che si riferiscono agli obiettivi è consuntivato infrannualmente; tali rilevazioni sono finalizzate anche alla definizione dei target per il successivo ciclo di programmazione.

## Relazione sulla performance 2022

La Relazione sulla performance costituisce la rendicontazione degli obiettivi per la misurazione e la valutazione dei risultati dell'ente all'interno della cornice di riferimento dello sviluppo sostenibile e assume, quindi, la forma di report di sostenibilità. Ha due finalità:

- rendere trasparente e comunicare ai cittadini, agli stakeholder e agli utenti interni/esterni la performance conseguita dal Comune nell'anno di riferimento;
- mantenere un circolo virtuoso di miglioramento nella definizione del sistema di misurazione e di valutazione delle performance e degli obiettivi che lo compongono.

La Relazione sulla performance riporta:

- I principali dati relativi alla popolazione e al contesto economico e sociale del territorio;
- I risultati della Performance Organizzativa;
- Lo stato di salute dell'organizzazione.

La Relazione è completata dalle risultanze del Consuntivo di contabilità analitica che opera una sintesi dei processi di programmazione e controllo in ambito economico. Questo documento rappresenta il punto di congiunzione del ciclo di gestione della performance con il ciclo di gestione del bilancio mantenendo l'allineamento temporale in anche in fase consuntiva.

## Definizione della performance di Ente 2022

### Stato di salute finanziaria

Gli indicatori sullo stato di salute finanziaria sono selezionati tra quelli previsti dal Piano degli indicatori e dei risultati attesi redatto secondo norma di legge.

Per l'anno 2022 sono selezionati:

- Incidenza degli accertamenti delle entrate proprie sulle previsioni definitive di parte corrente  
valore previsto > 60%
- Incidenza degli interessi passivi sulle entrate correnti (che ne costituiscono la fonte di copertura)  
valore previsto < 2%
- Incidenza quota libera di parte corrente nell'avanzo presunto  
valore previsto >0
- Incidenza delle spese rigide (ripiano disavanzo, personale e debito) su entrate correnti  
valore previsto < 40%

Viene inoltre considerato:

- Indicatore di tempestività dei pagamenti  
valore previsto < 0

#### Stato di salute organizzativa

Gli indicatori di salute organizzativa sono i seguenti:

##### Indicatori relativi al valore e qualità del capitale umano

- Età anagrafica media:

L'indicatore misura l'età anagrafica media del personale e può essere considerato una proxy di un'organizzazione che punta all'innovazione e al cambiamento.

La direzione prevista è costante o decrescente e il target è fissato nel mantenimento o riduzione dell'età media rispetto all'età media dei tre anni precedenti

- Livello di scolarità:

L'indicatore misura la percentuale delle persone in possesso di laurea e può essere considerato una proxy del valore del capitale umano dell'organizzazione.

La direzione prevista è costante o crescente e il target è fissato nel mantenimento o aumento percentuale sulla media del triennio precedente (scarto  $\leq 0,5$ )

- Ore di formazione erogate:

L'indicatore mostra la percentuale di ore di formazione erogate sul totale delle ore lavorabili e può essere considerato una proxy di un'organizzazione attenta al valore del capitale umano.

La direzione prevista è costante o crescente e il target è fissato nel mantenimento o aumento percentuale sulla media del triennio precedente (scarto  $\leq 40\%$ )

- Ore di formazione erogate pro capite:

L'indicatore misura l'attenzione dell'Ente nello sviluppo professionale delle persone.

La direzione prevista è costante o crescente e il target è fissato nel mantenimento o aumento percentuale sulla media del triennio precedente (scarto  $\leq 40\%$ )

##### Indicatori relativi al capitale organizzativo, alla flessibilità organizzativa e all'efficacia ed efficienza dei processi aziendali:

- Investimenti nelle tecnologie dell'informazione

L'indicatore misura l'andamento dell'investimento nelle tecnologie dell'informazione e può essere considerato una proxy di un'organizzazione attenta alla digitalizzazione dei processi e all'innovazione organizzativa e tecnologica al servizio del cittadino.

La direzione prevista è crescente e il target è fissato nell'aumento percentuale o mantenimento della spesa dell'ultimo triennio (2020/2022) sulla media del triennio precedente (scarto  $\leq 5$ )

- Telelavoro:

L'indicatore misura la flessibilità dell'organizzazione del lavoro e l'attenzione alla conciliazione.

La direzione prevista è costante o crescente e il target è fissato nel mantenimento o aumento percentuale sulla media del triennio precedente (scarto  $\leq 0,5$ )

- Lavoro agile:

L'indicatore mostra la relazione tra le posizioni di lavoro agile attivate/confermate nell'anno ed il totale potenziale delle posizioni di lavoro (al 31/12 di ogni anno) e può essere considerato una proxy di un'organizzazione attenta al benessere organizzativo da un lato e alla responsabilizzazione delle persone dall'altro.

La direzione è costante e il target è fissato in un rapporto del 15% (scarto  $\leq 5$ )

- Condizioni tecnologiche lavoro agile:

L'indicatore misura l'andamento della dotazione tecnologica fornita al dipendente, fermo restando che sia in caso di dotazione dell'Amministrazione che di dotazione personale viene garantita la protezione delle risorse aziendali e l'utilizzo di utenze di lavoro

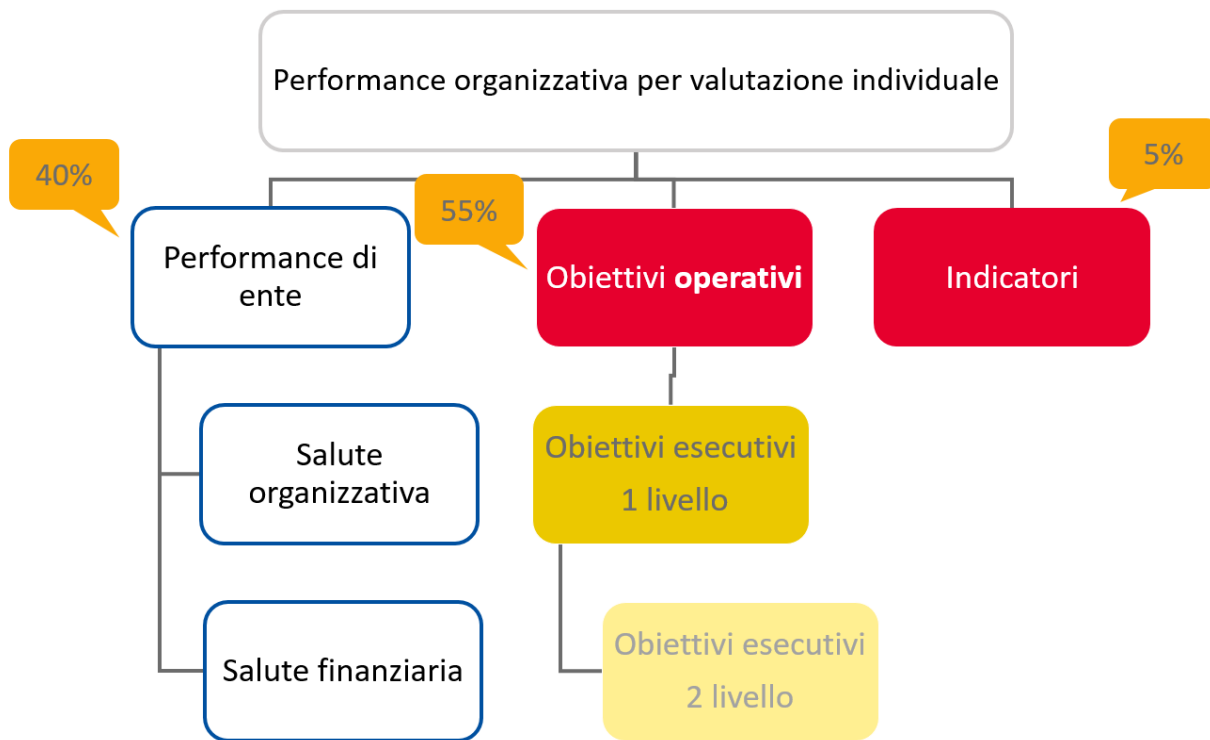
La direzione prevista è crescente e il target è fissato nell'aumento della dotazione fornita dall'Amministrazione rispetto all'anno precedente

- Part time:

L'indicatore misura il numero di dipendenti con rapporto di lavoro part-time al 31/12 di ogni anno e può essere considerato una proxy di un'organizzazione attenta al benessere organizzativo

La direzione è costante o crescente e il target è fissato nel mantenimento o aumento percentuale sulla media del triennio precedente (scarto  $\leq 1$ )

Ad ogni indicatore è assegnato un peso 10, salvo che per gli Investimenti nelle tecnologie dell'informazione cui è assegnato peso 20.



## Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale

Come già descritto nelle linee guida, la valutazione individuale della performance è l'esito di un sistema articolato e composto da diversi ambiti di valutazione, cui sono attribuiti specifici pesi.

categoria/funzioni				performance organizzativa	performance individuale	presenza	comportamenti organizzativi
	performance di ente	obiettivi operativi	rispetto target indicatori di performance				
direttore generale	40	55	5	60%	35%	5%	0%
segretario generale	40	55	5	50%	45%	5%	0%
capo dipartimento/area	40	55	5	40%	15%	5%	40%
direttore avvocatura civica	40	55	5	40%	15%	5%	40%
altri dirigenti	40	55	5	30%	25%	5%	40%
alte specializzazioni	40	55	5	15%	38%	7%	40%
APO	40	55	5	15%	38%	7%	40%
D	40	55	5	10%	35%	15%	40%
C	40	55	5	5%	35%	20%	40%
B	40	55	5	5%	35%	20%	40%
A	40	55	5	5%	35%	20%	40%

La **performance organizzativa** ai fini della valutazione individuale è articolata come nello schema seguente ed ha un peso differente a seconda della categoria e della funzione all'interno dell'Amministrazione; in particolare il peso tende a decrescere al decrescere del posizionamento organizzativo.

categoria/funzione	peso della performance organizzativa*
<b>direttore generale</b>	60%
<b>segretario generale</b>	50%
<b>capo dipartimento/area</b>	40%
<b>direttore Avvocatura civica</b>	40%
<b>altri dirigenti</b>	30%
<b>alte specializzazioni</b>	15%
<b>APO</b>	15%
<b>D</b>	10%
<b>C</b>	5%
<b>B</b>	5%
<b>A</b>	5%

\* peso della performance organizzativa sul totale della valutazione individuale



Anche la **performance individuale** ha un peso differente a seconda della categoria e della funzione all'interno dell'Amministrazione.

categoria/funzione	peso della performance individuale*
<b>direttore generale</b>	35%
<b>segretario generale</b>	45%
<b>capo dipartimento/area</b>	15%
<b>direttore Avvocatura civica</b>	15%
<b>altri dirigenti</b>	25%
<b>alte specializzazioni</b>	38%
<b>APO</b>	38%
<b>D</b>	35%
<b>C</b>	35%
<b>B</b>	35%
<b>A</b>	35%

\* peso della performance individuale sul totale della valutazione individuale

I **comportamenti organizzativi** hanno uguale peso, pari al 40%, per tutte le categorie e le funzioni presenti all'interno dell'Amministrazione, ad esclusione del Direttore Generale e del Segretario Generale per i quali non costituiscono un elemento di valutazione.

categoria/funzione	peso dei comportamenti organizzativi*
<b>direttore generale</b>	0%
<b>segretario generale</b>	0%
<b>capo dipartimento/area</b>	40%
<b>direttore Avvocatura civica</b>	40%
<b>altri dirigenti</b>	40%
<b>alte specializzazioni</b>	40%
<b>APO</b>	40%
<b>D</b>	40%
<b>C</b>	40%
<b>B</b>	40%
<b>A</b>	40%

\* peso dei comportamenti organizzativi sul totale della valutazione individuale

Ciascun comportamento organizzativo nel nostro sistema di valutazione della performance, oltre ad avere una **descrizione**, è declinato su quattro livelli (*insufficiente, in sviluppo, pieno, eccellente*) che identificano i **descrittori comportamentali** (*comportamenti elementari osservabili*) a cui il valutatore farà riferimento nelle tre diverse fasi della valutazione:

- nella fase di assegnazione del comportamento atteso da sviluppare (a inizio anno)

- durante tutto l'anno per l'osservazione del comportamento agito
- nel colloquio finale per oggettivizzare il più possibile la valutazione sull'area dei comportamenti organizzativi (a fine anno).

Adottare la scala di valutazione a "quattro passi" è certamente più stimolante rispetto ad una scala "dispari" perché costringe il valutatore a differenziare maggiormente il giudizio espresso.

Si ricorda che il livello descrittivo atteso (quello per poter ottenere una performance qualitativamente adeguata) equivale al livello pieno e non al livello eccellente.

Ai quattro livelli su cui è declinato ciascun comportamento corrispondono i seguenti punteggi:

- livello insufficiente - 30/100
- livello in sviluppo - 60/100
- livello pieno - 90/100
- livello eccellente - 120/100

Il valore finale del comportamento è la media semplice dei valori dei suoi quattro descrittori.

La **presenza** è un elemento oggettivo che viene rilevato dal sistema di gestione del personale. Nella scheda di valutazione individuale per tutti i dipendenti viene inserito il dato di presenza rilevato anche ai fini della corresponsione del premio incentivante secondo i criteri generali previsti dalla contrattazione decentrata integrativa vigente di ente.

categoria/funzione	peso della presenza*
<b>direttore generale</b>	5%
<b>segretario generale</b>	5%
<b>capo dipartimento/area</b>	5%
<b>direttore Avvocatura civica</b>	5%
<b>altri dirigenti</b>	5%
<b>alte specializzazioni</b>	7%
<b>APO</b>	7%
<b>D</b>	15%
<b>C</b>	20%
<b>B</b>	20%
<b>A</b>	20%

\* peso della presenza sul totale della valutazione individuale

Rimane rilevato come dato statistico il dato di effettiva presenza in servizio (cioè quanto ogni dipendente è effettivamente presente in servizio, al netto delle assenze a qualsiasi titolo). Tale dato rimane inserito nella scheda solo a scopo informativo e potrà essere utilizzato per analisi organizzative di ente.

Relativamente alle fasi della valutazione, dal 2019 il "feedback continuo" viene attivato anche informaticamente. La scheda di valutazione è attiva in maniera continua per tutto l'anno così da supportare tale processo di monitoraggio continuo (continuous feedback).

## Sistema di ripartizione economica della retribuzione di risultato e della premialità

La retribuzione di risultato e la produttività, calcolate per tutto il personale su anno solare, sono distribuite sulla base dei seguenti parametri.

### 1. Retribuzione di risultato del personale dirigente

La retribuzione di risultato complessiva è composta di tre quote:

- **quota A:** performance organizzativa e performance individuale
- **quota B:** comportamenti organizzativi
- **quota C:** presenza

**La quota A)** è legata al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa e di performance individuale secondo i pesi meglio dettagliati nella tabella sopra allegata.

Il massimo della quota A di retribuzione di risultato è conseguita quando il punteggio complessivo di raggiungimento degli obiettivi (ovvero performance organizzativa + performance individuale) è superiore a 95 punti. Per punteggi complessivi di raggiungimento degli obiettivi inferiori a 50 la quota è pari a zero. Per punteggi compresi tra 95 e 50 la quota è proporzionalmente ridotta.

**La quota B)** è legata alla qualità dell'apporto individuale espresso dal dirigente attraverso competenze e comportamenti organizzativi e manageriali funzionali ad agire in modo efficace il ruolo.

Il massimo della quota B di retribuzione di risultato è conseguita per punteggi totali pari o superiori a 90. Per punteggi inferiori a 40 la quota di risultato è pari a 0. Per punteggi compresi tra 89 e 40 la quota è proporzionalmente ridotta.

**La quota C) per i dirigenti in servizio tutto l'anno** è riproporzionata al dato di presenza secondo le modalità previste dalla contrattazione decentrata per la generalità dei dipendenti in vigore nell'ente come qui specificato

giorni di assenza	La quota C viene conteggiata nella % indicata
0-20	100%
21-30	75%
31-50	50%
oltre 50	0%

Il valore della retribuzione di risultato viene determinata annualmente dal Direttore Generale sulla base della rilevanza e della complessità degli obiettivi assegnati ai diversi livelli di responsabilità.

La quota potenziale di retribuzione di risultato per i Dirigenti a tempo determinato è definita nei rispettivi contratti individuali di lavoro.

Per i soli dirigenti apicali con incarico fiduciario (Direttore Generale e Segretario Generale) la valutazione è effettuata dal nucleo di valutazione secondo i pesi sopra indicati.

Per tutto il personale dirigente la quota è proporzionalmente ridotta in base alla durata del rapporto di lavoro nell'anno solare.

## 2. Retribuzione di risultato del personale in posizione organizzativa e con contratto di alta specializzazione

La retribuzione di risultato complessiva è composta di tre quote

- **quota A:** performance organizzativa e performance individuale
- **quota B:** comportamenti organizzativi
- **quota C:** presenza

**La quota A)** è legata al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa e di performance individuale secondo i pesi meglio dettagliati nella tabella sopra allegata.

Il massimo della quota A di retribuzione di risultato è conseguita quando il punteggio complessivo di raggiungimento degli obiettivi (ovvero performance organizzativa + performance individuale) è superiore a 95 punti. Per punteggi complessivi di raggiungimento degli obiettivi inferiori a 50 la quota è pari a zero. Per punteggi compresi tra 95 e 50 la quota è proporzionalmente ridotta.

**La quota B)** è legata alla qualità dell'apporto individuale espresso attraverso comportamenti organizzativi.

Il massimo della quota B di retribuzione di risultato è conseguita per punteggi totali pari o superiori a 90. Per punteggi inferiori a 40 la quota di risultato è pari a 0. Per punteggi compresi tra 89 e 40 la quota è proporzionalmente ridotta.

**La quota C)** è riproporzionata al dato di presenza secondo le modalità previste dalla contrattazione decentrata per la generalità dei dipendenti in vigore nell'ente come qui specificato.

giorni di assenza	La quota C viene conteggiata nella % indicata
0-20	100%
21-30	75%
31-50	50%
oltre 50	0%

La quota potenziale di retribuzione di risultato per le Alte Specializzazioni è definita nei rispettivi contratti individuali di lavoro.

Per tutto il personale APO/Alta Specializzazione la quota è proporzionalmente ridotta in base alla durata del rapporto di lavoro nell'anno solare.

### 3. Premialità del personale di categoria A, B, C, D

La premialità complessiva è composta di tre quote

- **quota A:** performance organizzativa e performance individuale
- **quota B:** comportamenti organizzativi
- **quota C:** presenza

**La quota A)** è legata al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa e di performance individuale secondo i pesi meglio dettagliati nella tabella sopra allegata.

La quota A è proporzionalmente ridotta sulla base delle seguenti fasce di riparametrazione.

Punteggio attribuito	La quota A viene conteggiata nella % indicata
da 75 a 100	100%
da 50 a 74	75%
da 25 a 49	50%
da 1 a 24	25%
0	0%

**La quota B)** è legata alla qualità dell'apporto individuale espresso attraverso comportamenti organizzativi

La quota B è proporzionalmente ridotta sulla base delle seguenti fasce di riparametrazione.

Punteggio attribuito	La quota B viene conteggiata nella % indicata
Da 90 a 120	100%
Da 75 a 89	90%
Da 50 a 74	75%
Da 25 a 49	50%
Da 1 a 24	25%
0	0%

**La quota C)** è riproporzionata al dato di presenza secondo le modalità previste dalla contrattazione decentrata in vigore nell'ente come qui specificato.

giorni di assenza	La quota C viene conteggiata nella % indicata
0-20	100%
21-30	75%
31-50	50%
oltre 50	0%

Per i dipendenti di ruolo cessati o assunti in corso d'anno che non abbiano prestato servizio per almeno 2 mesi (60 giorni di rapporto di lavoro) non è previsto alcun incentivo di performance in ragione dell'apporto temporalmente limitato alla realizzazione degli obiettivi dell'ente. Per tutto il restante personale la quota è proporzionalmente ridotta in base alla durata e tipologia (es. part-time...) del rapporto di lavoro nell'anno solare.

Per il personale a tempo determinato i premi correlati alla performance sono riconosciuti purchè titolari di contratti di lavoro di durata complessiva pari o superiore a 180 gg (6 mesi).

### Attività prevista per il 2022

Nel corso del 2021 è stato costruito ed è in corso di somministrazione a tutti i valutatori dell'Ente un questionario a domande aperte e chiuse sul dizionario dei comportamenti organizzativi. L'obiettivo di questa indagine è raccogliere spunti e idee al fine di semplificare e ridefinire in un'ottica migliorativa i comportamenti organizzativi. La somministrazione del questionario terminerà nel mese di gennaio 2022, successivamente si studieranno i risultati e le idee emerse e si procederà alla revisione del dizionario sulla base di quanto emerso.

Sempre nel corso del 2021 è stato progettato e attivato sulla rete intranet aziendale IONOI uno spazio ad esclusivo accesso dei valutatori dell'Ente contenente una serie di risorse e di strumenti (manuali informatici, domande frequenti con dettagliate risposte sia sulla parte procedurale che sulla parte informatica) con l'obiettivo di creare uno spazio di lavoro condiviso tra i valutatori stessi con l'obiettivo di incentivare e sviluppare già dal 2022 una modalità di lavoro condivisa e circolare su questi temi.

### Valutazione del Responsabile

Nel corso del 2022 verrà prevista in via sperimentale la valutazione di tutto il personale dirigente da parte dei propri collaboratori che dovranno esprimersi in forma collegiale.

La valutazione sarà riportata al dirigente con una sintesi degli incontri avuti all'interno del gruppo e con un esito finale, e verrà consegnata all'Area Personale e Organizzazione per la condivisione con il Direttore Generale e la Direzione Integrita delle risultanze.