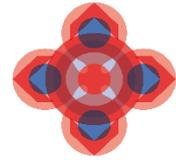




Comune di Bologna



Il Comune
è Bologna

Allegato A

Disciplina di dettaglio
Misurazione e valutazione della performance
organizzativa e individuale

Anno 2018

Sommario

Definizione degli obiettivi di performance organizzativa.....	1
Piano della performance 2018.....	2
Monitoraggio infrannuale.....	2
Relazione sulla performance 2018.....	2
Definizione della performance di Ente 2018.....	3
Stato di salute finanziaria.....	3
Stato di salute organizzativa.....	3
Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale.....	5
Sistema di ripartizione economica della retribuzione di risultato e della premialità.....	9
Autovalutazione.....	13

Definizione degli obiettivi di performance organizzativa

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

In una logica top down, gli obiettivi discendono dalle linee di mandato, la cui realizzazione è descritta nella parte strategica del DUP.

Gli obiettivi sono costruiti anche in logica bottom up, in quanto le singole articolazioni organizzative concorrono alla definizione del piano delle attività che interpreta gli indirizzi strategici e operativi definiti nel DUP.

L'obiettivo operativo contenuto nella sezione operativa del DUP evidenzia la responsabilità principale dell'obiettivo, a cui sono affidate dal PEG le risorse per la realizzazione. Vengono inoltre evidenziate le altre eventuali responsabilità riferite ad altre aree, dipartimenti o settori dell'amministrazione nella realizzazione dell'obiettivo.

Evidenziare il coinvolgimento di strutture diverse per il perseguimento di un obiettivo è importante per individuare correttamente i risultati attesi e focalizzare la loro realizzazione.

Analizzare il contributo delle unità organizzative agli obiettivi già dalla fase di pianificazione, facilita il successivo raccordo tra performance organizzativa e performance individuale dei dipendenti coinvolti.

Le attività che caratterizzano gli obiettivi di performance organizzativa possono riguardare:

- Attività per servizi diretti e indiretti

Produzione ed erogazione di servizi destinati a utenti/destinatari definiti, effettuata direttamente dall'amministrazione o per il tramite di entità organizzate (pubbliche o private, profit o non profit) distinte ed esterne rispetto all'amministrazione.

- Attività per funzioni di amministrazione generale

Attività a supporto di clienti/utenti interni all'amministrazione quali, ad esempio, gestione del personale, degli acquisti, dei sistemi informativi.

Piano della performance 2018

Tutti gli obiettivi di performance organizzativa sono inclusi nel piano della performance 2018.

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

Monitoraggio infrannuale

La percentuale di avanzamento delle azioni contenute nel Piano delle attività è soggetta a monitoraggio al 30/6/2018.

Il valore assunto dagli indicatori individuati nel Piano delle attività è consuntivato alle date 30/6/2018 e 30/9/2018. Quest'ultima rilevazione è finalizzata anche alla definizione dei target per il ciclo di programmazione 2019-2021.

Relazione sulla performance 2018

La Relazione sulla performance costituisce la consuntivazione degli obiettivi per la misurazione, la valutazione e la trasparenza dei risultati dell'ente. Ha due finalità:

- rendere trasparente e comunicare 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 di contesto sulla popolazione e l'economia del territorio;
- I risultati della Performance Organizzativa;
- Lo stato di salute dell'amministrazione.

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 2018

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 2018 sono selezionati:

- Indicatore di realizzazione delle previsioni di competenza concernenti le entrate proprie
valore previsto > 70%
- 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 percentuale sulla media del triennio precedente (scarto = 0 < 0,05%)

- 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 = 0 > 0,05%)

- 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 = 0 > 0,05%)

- 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 = 0 > 0,05%)

- Docenza interna:

L'indicatore mostra la percentuale di ore di formazione erogate da docenti interni sul totale delle ore di formazione e può essere considerato una proxy di un'organizzazione attenta al benessere organizzativo ed alla valorizzazione delle competenze 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 = 0 > 0,05%)

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 della spesa sulla media del triennio precedente (scarto 0,10%)

- 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 = 0 > 0,05%)

- Lavoro agile:

L'indicatore mostra la relazione fra ore di lavoro agile o “smart working” ed il totale delle ore lavorate e può essere considerato una proxy di un'organizzazione attenta al benessere organizzativo da un lato e alla responsabilizzazione delle persone dall'altro.

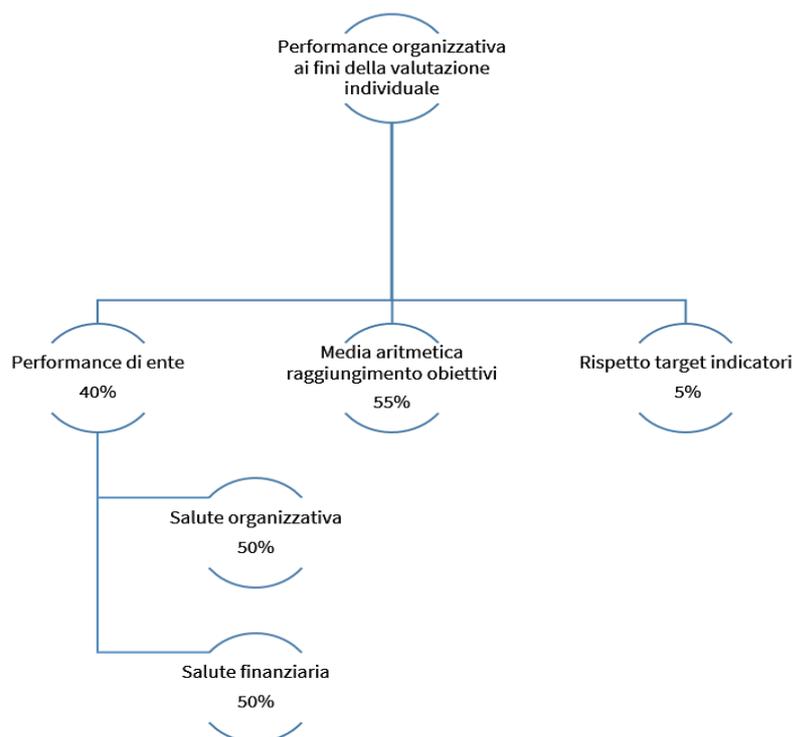
La direzione è Sì e il target è fissato nella sperimentazione nel 2018 in almeno un'Area/Dipartimento dell'Ente con l'attivazione di almeno 10 posizioni (scarto 10%)

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/funzione	performance organizzativa						
	performance organizzativa	indicatori di salute organizzativa e salute finanziaria	performance di ente	rispetto target indicatori di performance	performance individuale	presenza	comportamenti organizzativi
direttore generale	60%	40	55	5	35%	5%	0%
segretario generale	50%	40	55	5	45%	5%	0%
capo dipartimento/area	40%	40	55	5	15%	5%	40%
direttore Avvocatura civica	40%	40	55	5	15%	5%	40%
altri dirigenti	30%	40	55	5	25%	5%	40%
Alte specializzazioni	15%	40	55	5	38%	7%	40%
APO	15%	40	55	5	38%	7%	40%
D	10%	40	55	5	35%	15%	40%
C	5%	40	55	5	35%	20%	40%
B	5%	40	55	5	35%	20%	40%
A	5%	40	55	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*
direttore generale	60%
segretario generale	50%
capo dipartimento/area	40%
direttore Avvocatura civica	40%
altri dirigenti	30%
alte specializzazioni	15%
APO	15%
D	10%
C	5%
B	5%
A	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*
direttore generale	35%
segretario generale	45%
capo dipartimento/area	15%
direttore Avvocatura civica	15%
altri dirigenti	25%
alte specializzazioni	38%
APO	38%
D	35%
C	35%
B	35%
A	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*
direttore generale	0%
segretario generale	0%
capo dipartimento/area	40%
direttore Avvocatura civica	40%
altri dirigenti	40%
alte specializzazioni	40%
APO	40%
D	40%
C	40%
B	40%
A	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 (*critico, in sviluppo, atteso, 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 atteso e non al livello eccellente.

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

- livello critico - 30/100
- livello in sviluppo - 60/100
- livello atteso - 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 a partire dall'anno 2018 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*
direttore generale	5%
segretario generale	5%
capo dipartimento/area	5%
direttore Avvocatura civica	5%
altri dirigenti	5%
alte specializzazioni	7%
APO	7%
D	15%
C	20%
B	20%
A	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, nel corso del 2018 il "feedback continuo" sarà attivato soltanto informalmente, come approccio comportamentale dei responsabili. Solo dal 2019 la scheda di valutazione sarà 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

SISTEMA PREMIANTE			capi dipartimento e area	direttore Avvocatura civica	altri dirigenti
QUOTA A	performance organizzativa	peso massimo attribuibile	40%	40%	30%
		punteggio attribuito	40	40	30
	performance individuale	peso massimo attribuibile	15%	15%	25%
		punteggio attribuito	15	15	25
QUOTA B	comportamenti organizzativi	peso massimo attribuibile	40%	40%	40%
		punteggio attribuito	40	40	40
QUOTA C	presenza	peso massimo attribuibile	5%	5%	5%
		punteggio attribuito	5	5	5
TOTALE PUNTEGGIO SISTEMA PREMIANTE (quota A + B + C)			100	100	100

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	coefficiente di riparametrazione
0-20	1
21-30	0,75
31-50	0,5
oltre 50	0

fermo restando le regole generali previste nell'ente per i dirigenti che non prestano servizio per l'intero anno:

- predeterminazione di una retribuzione di risultato pari a 0 € per i dirigenti cessati o neoassunti, che hanno prestato servizio per un periodo uguale o inferiore a 2 mesi in ragione dell'apporto temporalmente limitato alla realizzazione degli obiettivi dell'ente;
- predeterminazione di una quota teorica di retribuzione di risultato per i dirigenti cessati o neoassunti, che hanno prestato servizio per un periodo superiore a 2 mesi ma inferiore o uguale a 6 mesi nell'anno, pari a 500 € in ragione dell'apporto temporalmente ridotto alla realizzazione degli obiettivi dell'ente;
- predeterminazione di una quota teorica di retribuzione di risultato per i dirigenti cessati o assunti in corso d'anno, che hanno prestato servizio per più di 6 mesi nell'anno, pari a 1.000 € in ragione del parziale apporto alla realizzazione degli obiettivi dell'ente;
- presenza di incarichi aggiuntivi formalizzati su progetti e strutture autonome ai quali, nel rispetto del limite massimo del 15%, è attribuita la percentuale di retribuzione di posizione.

Il valore della retribuzione di risultato potenziale totale può variare da un minimo del 7% ad un massimo del 30% del valore della retribuzione di posizione corrispondente, e viene determinata annualmente dal Direttore Generale sulla base della rilevanza e della complessità degli obiettivi assegnati ai diversi livelli di responsabilità. Non può comunque essere inferiore al 7% del valore della retribuzione di posizione corrispondente.

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.

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

SISTEMA PREMIANTE			Alte specializzazioni	APO
QUOTA A	performance organizzativa	peso massimo attribuibile	15%	15%
		punteggio attribuito	15	15
QUOTA A	performance individuale	peso massimo attribuibile	38%	38%
		punteggio attribuito	38	38
QUOTA B	comportamenti organizzativi	peso massimo attribuibile	40%	40%
		punteggio attribuito	40	40
QUOTA C	presenza	peso massimo attribuibile	7%	7%
		punteggio attribuito	7	7
TOTALE PUNTEGGIO SISTEMA PREMIANTE (quota A + B + C)			100	100

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 percentuali di valutazione.

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	coefficiente di riparametrazione
0-20	1
21-30	0,75
31-50	0,5
oltre 50	0

La quota potenziale di retribuzione di risultato per le Posizioni Organizzative può variare da un minimo del 10% fino al massimo del 20% della retribuzione di posizione e solo in casi particolari, motivati dai particolari carichi di lavoro (ad esempio interim su altre posizioni) può raggiungere il 25% della retribuzione di posizione.

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

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

SISTEMA PREMIANTE			cat. A	cat. B	cat. C	cat. D
QUOTA A	performance organizzativa	peso massimo attribuibile	5%	5%	5%	10%
		punteggio attribuito	5	5	5	10
QUOTA B	performance individuale	peso massimo attribuibile	35%	35%	35%	35%
		punteggio attribuito	35	35	35	35
QUOTA C	comportamenti organizzativi	peso massimo attribuibile	40%	40%	40%	40%
		punteggio attribuito	40	40	40	40
QUOTA C	presenza	peso massimo attribuibile	20%	20%	20%	15%
		punteggio attribuito	20	20	20	15
TOTALE PUNTEGGIO SISTEMA PREMIANTE (quota A + B + C)			100	100	100	100

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 A 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	coefficiente di riparametrazione
0-20	1
21-30	0,75
31-50	0,5
oltre 50	0

Autovalutazione

L'Amministrazione intende avviare la sperimentazione del sistema di autovalutazione, di cui all'art. 8.7 delle Linee Guida, limitandola, nel 2018, a dirigenti, APO e Alte Specializzazioni, su base volontaria.