

## **Allegato Sez. 4 A)**

# **Sistema di misurazione e valutazione della Performance**

## Sommario

1. Il ciclo di gestione della performance .....	3
2. Le fasi del ciclo di gestione della performance nel Comune di Bologna .....	3
3. La misurazione e valutazione della performance .....	4
4. La misurazione e valutazione della performance di ente e organizzativa.....	5
5. I soggetti della valutazione .....	8
6. Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione .....	9
7. La Relazione sulla Performance.....	9
8. Il Report Integrato .....	9
9. Il sistema di valutazione della performance individuale.....	9
9.1. Chi valuta .....	10
9.2. Gli ambiti della valutazione individuale .....	11
9.3. Le fasi della valutazione individuale e il colloquio .....	12
9.4. La valutazione individuale .....	14
9.4.1. Personale Dirigente.....	14
9.4.2. Personale con incarico di Elevata Qualificazione e con contratto di Alta Specializzazione 15	
9.4.3. Personale inquadrato nelle Aree: Operatori, Operatori Esperti, Istruttori e Funzionari... 15	
9.5. Collegamento al sistema premiante.....	16
9.6. Premio delle eccellenze.....	16
9.7. Premio per l'innovazione .....	16

# 1. IL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

La performance è il contributo che una singola persona, un'unità organizzativa o l'organizzazione nel suo complesso, attraverso la propria azione, apportano al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi ed alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita.

Il ciclo di gestione della performance persegue i seguenti fini:

- informare e guidare i processi decisionali, sulla base delle informazioni rese disponibili dal sistema di misurazione e valutazione, favorendo la verifica di coerenza tra risorse impiegate e obiettivi, in funzione del miglioramento del benessere delle destinatarie e dei destinatari diretti e indiretti (creazione di valore pubblico);
- rappresentare in modo integrato, ovvero lungo tutte le dimensioni rilevanti, il confronto tra il livello di performance organizzativa e individuale atteso e il livello realizzato, esplicitando le responsabilità delle diverse parti coinvolte in merito alla definizione degli obiettivi con evidenziazione degli eventuali scostamenti tra obiettivi e risultati, anche al fine di individuare interventi correttivi in corso d'esercizio;
- migliorare la consapevolezza del personale rispetto agli obiettivi dell'amministrazione, guidando la loro realizzazione e i comportamenti individuali;
- incoraggiare il miglioramento continuo e l'apprendimento organizzativo;
- valorizzare il merito, l'impegno e la produttività di ogni persona, attraverso il collegamento tra valutazione della performance organizzativa, valutazione della performance individuale e sistema premiante;
- valorizzare le competenze e le potenzialità, individuando i fabbisogni formativi delle persone, garantendo la crescita e lo sviluppo professionale;
- facilitare l'adozione da parte del personale di comportamenti coerenti con la Carta dei valori del Comune di Bologna;
- comunicare all'esterno (*accountability*) ai propri portatori di interessi (*stakeholder*) obiettivi e risultati attesi;
- evidenziare la componente qualitativa nel ciclo di gestione della performance finalizzata:
  - a) allo sviluppo di una piena comprensione delle esigenze delle destinatarie e dei destinatari del sistema di erogazione dei servizi attraverso l'ascolto e la partecipazione della cittadinanza;
  - b) alla messa a regime di strumenti di monitoraggio e misurazione dell'efficacia e dell'efficienza delle azioni;
  - c) all'individuazione e realizzazione di azioni di miglioramento dei servizi erogati.

## 2. LE FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE NEL COMUNE DI BOLOGNA

Il Documento Unico di Programmazione (DUP) è lo strumento di pianificazione strategica ed operativa che guida l'attività dell'Ente per fronteggiare in modo sistemico e unitario le discontinuità ambientali e organizzative.

Il DUP costituisce, nel rispetto del principio del coordinamento e coerenza dei documenti di bilancio, il presupposto necessario di tutti gli altri documenti di programmazione, e in particolare del bilancio di previsione. Il DUP evidenzia quindi la totale integrazione tra il ciclo di programmazione economico-

finanziaria e il ciclo di gestione della performance. Il DUP si compone di due sezioni: la Sezione strategica e la Sezione operativa.

Nella sezione strategica sono descritti gli **obiettivi strategici** dell'ente.

Gli obiettivi strategici sviluppano le linee programmatiche di mandato attraverso la definizione di attività consolidate e di interventi innovativi funzionali al raggiungimento degli obiettivi.

Gli obiettivi strategici del Comune sono, inoltre, messi in relazione e collegati agli obiettivi di sviluppo sostenibile (Sustainable Development Goals - SDGs) dell'Agenda ONU 2030 e contestualizzati attraverso la loro declinazione negli obiettivi operativi e, attraverso questi ultimi, correlati agli obiettivi quantitativi dell'Agenda territoriale per lo sviluppo sostenibile. Tali obiettivi quantitativi sono stati assunti come gli obiettivi specifici di Valore Pubblico da realizzare attraverso una programmazione mirata.

Programmare e lavorare per livelli di obiettivo (strategico, operativo ed esecutivo) attraverso una visione «per processi» dà una valenza collettiva allo sforzo dell'Amministrazione e supera la visione dei risultati ottenuti dalla singola unità organizzativa, assumendo una prospettiva di sistema e una visione più ampia del lavoro di ognuno.

La Sezione Operativa del DUP costituisce lo strumento a supporto del processo di previsione definito sulla base degli indirizzi generali e degli obiettivi strategici fissati nella Sezione Strategica. La Sezione Operativa contiene la programmazione operativa dell'ente e in particolare la definizione degli obiettivi a livello operativo per il triennio di interesse.

Gli **obiettivi operativi** articolano gli obiettivi strategici attraverso ulteriori informazioni (finalità, risultati attesi, tempi) e sono anch'essi collegati, a livello generale, agli SDGs dell'Agenda ONU 2030 mentre alcuni di essi sono funzionali alla realizzazione degli obiettivi quantitativi/target dell'Agenda territoriale per lo sviluppo sostenibile che, come anticipato sopra, sono stati assunti come obiettivi di valore pubblico.

Gli obiettivi operativi sono tendenzialmente "verticali" e riconducibili ad una specifica struttura organizzativa e, pertanto, tenuto conto che molti dei risultati attesi richiedono l'azione trasversale di più strutture, sono stati introdotti alcuni **Progetti strategici trasversali** che consentono di classificare gli obiettivi operativi in base al loro contributo alla realizzazione dei Progetti trasversali stessi.

Sulla base degli obiettivi operativi, la Giunta approva il "Piano Integrato di Attività e Organizzazione" che contiene gli obiettivi esecutivi che dettagliano i contenuti degli obiettivi operativi, congiuntamente all'approvazione del Piano Esecutivo di Gestione che guida la relazione tra organo esecutivo e il personale responsabile dei servizi, attribuendo le risorse economiche finalizzate al raggiungimento degli obiettivi. Alcuni obiettivi esecutivi, in coerenza con quanto detto in precedenza, concorrono alla realizzazione degli obiettivi specifici di valore pubblico.

La definizione delle azioni funzionali al raggiungimento degli obiettivi è demandata alla competenza del personale dirigente apicale attraverso l'approvazione del Piano delle attività per la propria struttura.

Con una azione di **monitoraggio periodico** del "Piano Integrato di Attività e Organizzazione" si verifica la congruenza delle azioni previste con le risorse assegnate e con gli indicatori, rilevando eventuali scostamenti al fine di valutare l'attivazione di eventuali interventi correttivi.

### 3. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Il processo di misurazione implica la definizione di un sistema di misure e azioni adeguate a rilevare, in termini quali-quantitativi, le dimensioni rilevanti di performance organizzativa e individuale.

Il processo di valutazione consegue dal processo di misurazione e consiste nel confrontare i livelli raggiunti di performance con i risultati attesi, identificando le cause dello scostamento rispetto al livello atteso.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance ha per oggetto:

- a) la valutazione della performance con riferimento all'Ente nel suo complesso ("performance di ente");
- b) la valutazione della performance con riferimento agli obiettivi dell'Ente ("performance organizzativa");
- c) la valutazione della performance del singolo personale dipendente ("performance individuale").

## 4. LA MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DI ENTE E ORGANIZZATIVA

Per il Comune di Bologna il Valore Pubblico è l'impatto generato dalle politiche, dalle attività e dai progetti del Comune sul livello di benessere della cittadinanza e sullo sviluppo sostenibile, sociale, economico e ambientale, del territorio.

Tale impatto può essere generato:

- attraverso la programmazione di obiettivi operativi ed esecutivi (di performance) funzionali alla realizzazione degli obiettivi quantitativi/target dell'Agenda territoriale per lo sviluppo sostenibile identificati quali obiettivi di valore pubblico. Si tratta, in tal caso, di produzione di valore pubblico specifico in alcuni ambiti definiti;
- attraverso la cura e il monitoraggio della salute dei propri capitali (quello umano in particolare, ma non solo);
- attivando obiettivi trasversali di semplificazione, digitalizzazione, pari opportunità e accessibilità che rappresentano driver di produzione di valore pubblico perché agiscono su molteplici dimensioni dell'azione amministrativa, creando effetti sistemici che vanno oltre i risultati settoriali e generano impatti positivi sul benessere collettivo, l'efficienza organizzativa ma anche sulla legittimazione e sulla fiducia della cittadinanza.

La performance organizzativa è l'insieme dei risultati dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative. Il ciclo di gestione della performance permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione utilizza le proprie risorse (o capitali), tangibili e intangibili, in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese della cittadinanza e dell'utenza (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico dei cittadini, degli utenti e degli stakeholder (impatto).

Il processo di creazione di valore si basa sulle sei forme di capitali descritte nel capitolo 2 del PIAO e che rappresentano input che il Comune utilizza, modifica, incrementa o consuma.

Il processo di creazione di valore è articolato come segue:

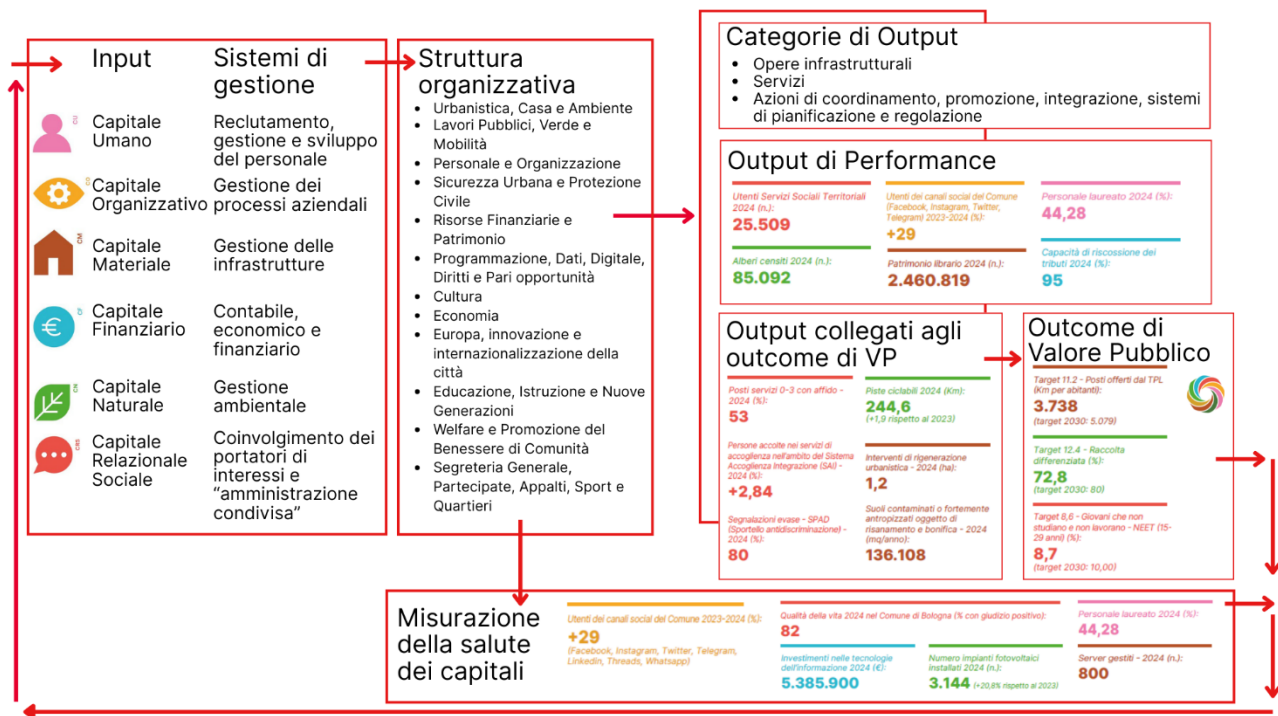


Figura: processo di creazione del Valore Pubblico per il Comune di Bologna

Come chiaramente evidenziato nella figura precedente:

- i 6 capitali (umano, organizzativo, finanziario, relazionale-sociale, materiale, naturale) sono input e abilitatori fondamentali della produzione di valore pubblico e assume, quindi, un ruolo centrale la cura e monitoraggio della loro salute;
- viene rafforzata e resa esplicita la distinzione tra Output e Outcome: gli Output costituiscono la performance dell'Ente e sono i risultati diretti delle attività, mentre gli Outcome possono essere definiti come gli impatti che l'azione dell'ente genera in termini di benessere e sviluppo della comunità e degli stakeholder. Parliamo, in tal caso, di Outcome di valore pubblico che corrispondono agli obiettivi dell'Agenda territoriale di sviluppo sostenibile citata in precedenza;
- viene inserita nel processo un'ulteriore distinzione tra gli "Output di performance" e gli "Output collegati agli Outcome di Valore pubblico". Questi ultimi sono, come già precisato in precedenza, quegli obiettivi operativi ed esecutivi (di performance) funzionali alla realizzazione degli obiettivi quantitativi/target dell'Agenda territoriale per lo sviluppo sostenibile. In altri termini, quegli Output che, pur sempre risultati di performance, possono però essere letti come "passi di avvicinamento" verso la realizzazione degli obiettivi di valore pubblico poiché sono correlati e funzionali al loro raggiungimento.

In coerenza con quanto detto sopra, con riferimento al ruolo dei capitali come input del processo, nell'ambito del presente Sistema di Valutazione e Misurazione della Performance, il Comune adotta indicatori sintetici relativi al livello complessivo di raggiungimento degli obiettivi di salute individuati definendone le dimensioni qualificanti con la disciplina di dettaglio aggiornata annualmente - solo per i seguenti quattro Capitali:

- Capitale Umano;
- Capitale Organizzativo;
- Capitale Materiale;
- Capitale Finanziario.

Per il Capitale Relazionale-Sociale e per quello Naturale, infatti, risulta complesso, e probabilmente non corretto, definire indicatori e stabilire target da realizzare attraverso l'azione diretta delle persone all'interno dell'organizzazione.

La **performance organizzativa** viene misurata e valutata sulla base del raggiungimento degli obiettivi operativi, a loro volta basati sul raggiungimento degli obiettivi esecutivi definiti nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione.

Per ogni obiettivo operativo viene riportato lo stato di attuazione sia in fase di monitoraggio sia in fase consuntiva.

La valutazione del raggiungimento dell'obiettivo avviene attraverso:

- l'avanzamento dello stato di attuazione delle azioni
- le misure quantitative
- le misure qualitative

Gli elementi su cui basare il processo di definizione, misurazione e valutazione degli obiettivi possono essere:

- Il livello di performance precedentemente raggiunto
- I risultati del controllo della gestione
- I cambiamenti intercorsi nel contesto dell'organizzazione, ad esempio:
  - cambiamenti economici
  - cambiamenti demografici
  - cambiamenti dei fornitori
  - cambiamenti nei servizi o nei processi
  - cambiamenti legislativi
  - qualsiasi altro cambiamento che possa avere una qualche influenza sull'operato dell'organizzazione
- La soddisfazione della cittadinanza e dell'utenza
- Il feedback delle altre parti interessate (portatori di interessi)
- Le performance dei processi e la conformità dei servizi attraverso l'analisi del risultato degli indicatori di efficienza e di efficacia
- Risultati degli audit: queste informazioni possono riguardare i risultati positivi, quelli relativi alle non conformità riscontrate, le opportunità di miglioramento individuate, ecc.
- Le non conformità e le azioni correttive attivate per la risoluzione dei problemi e l'eliminazione delle cause che li hanno creati
- Le risultanze del controllo delle prestazioni esternalizzate
- L'analisi delle risorse necessarie al perseguimento dell'obiettivo
- Azioni per gestire rischi e opportunità.

L'**indicatore** è una misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, in grado di riassumere l'andamento di fenomeni oggetto di indagine e valutazione. Un indicatore può essere il risultato di un rapporto fra due valori, oppure una media (semplice o ponderata) di una serie di valori, o ancora può essere costituito da un singolo valore monetario o quantitativo, espresso nelle più diverse unità di misura. Gli indicatori possono utilizzare valori e misure contabili e extra contabili. Attraverso gli indicatori si possono misurare i risultati da raggiungere e, in generale, la performance di

un'amministrazione in termini di efficacia, efficienza ed economicità oppure gli indicatori possono consistere in misure quantitative di tipo conoscitivo a supporto delle decisioni non legate al raggiungimento di risultati.

A loro volta gli indicatori possono misurare fenomeni diversi.

Gli **indicatori di efficienza** esprimono la capacità dell'amministrazione di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali (input) in modo sostenibile e tempestivo nel processo di erogazione del servizio (output).

Gli **indicatori di efficacia** misurano in termini quantitativi e qualitativi l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e necessità dell'utenza (interna ed esterna).

Gli **indicatori di risultato** misurano, in termini assoluti o relativi, la realizzazione di prodotti e di servizi erogati all'utenza finale oppure l'avanzamento delle attività di un obiettivo rispetto al suo risultato finale. Quantificano il volume di attività svolto dall'amministrazione, anche se non esprimono necessariamente il risultato di tale attività.

L'**impatto esterno** è l'esito finale che l'azione dell'amministrazione, insieme ad altri fattori esterni, produce sulla collettività e sul contesto di riferimento. Esprime la capacità di un intervento o di una politica pubblica di modificare comportamenti esterni verso una direzione desiderata. È caratterizzato da forti interdipendenze con fattori esogeni all'azione dell'amministrazione; il valore che assume l'indicatore di impatto dipende solo in parte dall'azione dell'amministrazione che attua l'intervento o la politica. La valutazione dell'impatto si inserisce in un più ampio contesto di misurazione del benessere collettivo e della sostenibilità dell'azione amministrativa che ha una dimensione nazionale e internazionale.

Per ogni indicatore è definito il **target**, ovvero il valore che l'indicatore deve assumere perché si raggiunga il risultato atteso. Nel PIAO rappresenta la quantificazione del livello di performance desiderato, espresso tramite un indicatore predefinito, con riferimento ad un determinato obiettivo da raggiungere in un determinato orizzonte temporale.

## 5. I SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE

La funzione di valutazione è svolta:

- dalla cittadinanza, dall'utenza finale e da tutti gli altri stakeholder interessati all'operato dell'amministrazione che effettuano la valutazione dei servizi erogati dall'ente attraverso diversi percorsi e strumenti di ascolto (interviste e indagini di soddisfazione quali-quantitative, gestione delle segnalazioni, carte dei servizi, ecc.);
- dal Nucleo di valutazione per la valutazione individuale del Direttore Generale e della Segretaria Generale, quale supporto alla valutazione effettuata dal Sindaco;
- dal Direttore Generale per la valutazione individuale delle dirigenti e dei dirigenti apicali di Area e Dipartimento e delle direttrici e dei direttori direttamente assegnati, coadiuvato dal Nucleo di Valutazione cui compete il supporto al processo di valutazione annuale del Direttore Generale, della Segretaria Generale, delle dirigenti e dei dirigenti apicali di Area e Dipartimento;
- dal Segretario Generale per la valutazione individuale delle e dei Vice-Segretari generali e delle direttrici e dei direttori dei Settori di supporto all'attività degli organi;
- delle dirigenti e dei dirigenti apicali di Area e Dipartimento ed eventuale altro personale dirigente che effettua la valutazione individuale del personale Dirigente assegnato alle loro strutture;
- dal personale dirigente che effettua la valutazione individuale del personale assegnato alle loro

strutture, con il supporto del personale responsabile. Il personale responsabile è quello titolare di incarico di Elevata Qualificazione o Alta specializzazione o con responsabilità di unità operativa/struttura eventualmente con ISR che coordina e gestisce personale nei casi in cui vi sia un elevato numero di personale assegnato (Scuole e nidi d'infanzia a supporto del responsabile EQ), o un'ampia dislocazione sul territorio (Biblioteche e/o altre strutture dislocate sul territorio c) o la responsabilità di unità complesse e con numerose collaboratrici e collaboratori.

## 6. IL PIANO INTEGRATO DI ATTIVITÀ E ORGANIZZAZIONE

Il Piano Integrato di Attività e Organizzazione, conseguente al DUP, evidenzia il contributo delle singole strutture in termini di obiettivi da raggiungere.

## 7. LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

La Relazione sulla performance evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati con rilevazione degli eventuali scostamenti. Anche a consuntivo si realizza l'integrazione completa con gli strumenti di gestione economico- finanziaria.

## 8. IL REPORT INTEGRATO

Si tratta di un Documento per la rendicontazione degli impatti – economici, sociali e ambientali – creati dalle attività dell'Ente in relazione ai suoi Stakeholder interni ed esterni, puntando verso l'orizzonte del miglioramento del benessere sociale, economico e ambientale del territorio e alla creazione, protezione e abilitazione del Valore Pubblico. Il Comune ha deciso di utilizzare tale strumento, volontariamente e in autonomia, aderendo al framework internazionale dell'Integrated Reporting, al fine di dotarsi di una modalità per il monitoraggio e la rendicontazione del valore pubblico prodotto nell'ambito del processo di programmazione.

## 9. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale persegue il miglioramento continuo dell'organizzazione e lo sviluppo delle risorse umane dell'Ente da realizzare attraverso la valorizzazione delle competenze professionali e la responsabilizzazione del gruppo di lavoro verso obiettivi misurabili e verso una maggiore delega e autonomia nell'organizzazione delle proprie attività lavorative.

Il processo di valutazione delle performance individuali ha lo scopo di coinvolgere le persone nelle strategie e negli obiettivi dell'amministrazione, esplicitando il contributo richiesto ai singoli e alle singole per il raggiungimento di tali obiettivi; la definizione di un processo strutturato e formalizzato di

assegnazione degli obiettivi, di verifica del loro stato di attuazione, di confronto fra chi è coinvolto nel processo, comporta uno scambio costante che consente di individuare percorsi di crescita delle competenze delle persone anche attraverso formazione ed attività dedicate.

In particolare, il sistema di valutazione della performance individuale misura il raggiungimento da parte del personale valutato degli obiettivi assegnati e ne esprime il valore attraverso una valutazione motivata e funzionale al miglioramento.

La performance individuale è valutata, oltre che in relazione alla performance della propria struttura e alla performance dell'Ente nel suo complesso, anche in relazione all'effettivo apporto individuale fornito dalle singole e dai singoli per il conseguimento dei risultati attesi. La valutazione individuale rileva come le singole ed i singoli svolgono le proprie attività e in che modo e in che misura le loro prestazioni e i loro comportamenti concorrano ai risultati dell'Ente.

L'obiettivo è di arrivare a fornire un feedback "continuo" in grado di mantenere le persone costantemente allineate rispetto a obiettivi e comportamenti attesi e di ridefinire e aggiornare le priorità assegnate in ottica di miglioramento continuo.

Le finalità del processo di valutazione del personale sono:

- conoscitive: per conoscere il livello del raggiungimento degli obiettivi assegnati e il contributo quantitativo e qualitativo delle persone;
- la motivazione e l'engagement: per essere motivati si deve conoscere e ci si deve sentire coinvolti negli obiettivi dell'organizzazione in cui si opera e per orientare i propri comportamenti si deve avere feedback continui sul proprio operato;
- il cambiamento e l'innovazione organizzativa;
- la crescita delle competenze. Si enfatizzano le conoscenze e i comportamenti del personale dipendente, per individuare spazi di miglioramento;
- lo sviluppo e la crescita delle persone meritevoli;
- la premialità e il riconoscimento in termini economici del contributo delle persone.

## 9.1. Chi valuta

Chi valuta è il Personale Dirigente. La valutazione della performance, infatti, rappresenta una prerogativa dirigenziale esclusiva e non delegabile. Il valutatore e la valutatrice effettivi sono invece di norma rappresentati dalle superiori e dai superiori gerarchici e diretti del personale valutato; questa modalità è prevista a garanzia del principio in base al quale occorre valutare conoscendo l'operato ed il lavoro quotidiano delle persone.

Nell'ambito del presente documento, pertanto, laddove si parla di "personale valutatore", il riferimento è al personale valutatore effettivo.

Chi Valuta:

- definisce gli obiettivi e le relative priorità (i pesi) per ciascuna valutata e ciascun valutato;
- effettua il colloquio di assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi;
- definisce, concordando con la propria Direzione se non dirigente e con l'ufficio competente dell'Area Personale e Organizzazione, eventuali modifiche in itinere relativamente agli obiettivi assegnati;
- svolge durante l'anno i colloqui di feedback;
- valuta, previa condivisione con la propria dirigenza, il raggiungimento degli obiettivi e dei

comportamenti attesi del proprio gruppo di lavoro;

- firma, o firma insieme alla dirigenza, la scheda di valutazione;
- propone azioni e interventi finalizzati al miglioramento e allo sviluppo delle competenze e delle prestazioni (es. formazione mirata, affiancamento, etc.).

Ogni dipendente del Comune di Bologna è valutata/valutato e partecipa attivamente al processo di valutazione:

- svolge un ruolo di partecipazione attiva durante tutto il processo di valutazione e nel colloquio iniziale nel quale condivide e concorda con la propria responsabile o il proprio responsabile gli obiettivi da raggiungere, le relative priorità e lo sviluppo dei comportamenti organizzativi;
- può far annotare nella scheda individuale eventuali rilievi sugli obiettivi e sui comportamenti assegnati. Tali annotazioni, pur non modificando l'assegnazione degli stessi, dovranno essere tenute in considerazione da chi valuta in sede di valutazione in corso d'anno e/o finale;
- concordando con la propria responsabile o il proprio responsabile, nel rispetto delle regole definite nelle disposizioni dell'Area Personale e Organizzazione, eventuali modifiche in itinere.

## 9.2. Gli ambiti della valutazione individuale

La valutazione individuale della performance, come meglio precisato nell'all.\_sez.\_4\_a.1, è l'esito di un sistema articolato e di diversi ambiti di valutazione.

1. la performance organizzativa, come già precisato nel paragrafo 4, che, a sua volta, deriva dalla misurazione:
  - della performance di ente, misurata attraverso indicatori di salute finanziaria e indicatori di salute organizzativa;
  - della media del raggiungimento degli obiettivi operativi complessivi di ente;
  - della media dei risultati raggiunti per gli indicatori di performance rispetto ai target di riferimento.
2. La performance individuale che deriva dalla misurazione del raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e/o individuali.
3. I comportamenti organizzativi che misurano come gli obiettivi sono stati raggiunti, attraverso il confronto tra comportamenti attesi e agiti. È importante specificare quali comportamenti organizzativi sono attesi, corredandoli delle necessarie definizioni e fornendo una serie di indicatori di osservazione (descrittori comportamentali), partendo dal presupposto che tutti i comportamenti devono essere osservabili, correlati alle funzioni assegnate/svolte dal personale valutato e rappresentare un'area di miglioramento e un'area di eccellenza dello stesso (per differenziare e premiare il merito). Il dizionario dei comportamenti organizzativi dell'Ente, all.\_sez.\_4\_a.2 al presente documento, è coerente con i valori identificativi dell'Amministrazione così come descritti nella Carta dei valori e dei comportamenti del Comune di Bologna. Il personale responsabile è tenuto quindi, nel suo ruolo di "gestore" di persone, a farsi portavoce ed esempio agendo comportamenti aderenti alla Carta dei valori. La valutazione dei comportamenti organizzativi all'interno delle pubbliche amministrazioni consente di allineare le azioni individuali agli obiettivi strategici dell'organizzazione e di promuovere la messa in campo di comportamenti organizzativi efficaci migliorando la qualità dei servizi erogati. Per questo motivo rappresenta, quindi, uno strumento fondamentale per misurare la capacità di creare Valore Pubblico dell'Ente.
4. La presenza, rilevata anche ai fini della erogazione della premialità secondo i criteri generali previsti dalla contrattazione decentrata integrativa vigente di ente.

### 9.3. Le fasi della valutazione individuale e il colloquio

Il processo di valutazione della performance è un processo continuo a frequenza annuale coincidente con l'anno solare, a decorrere dall'anno 2019 anche per il personale dei servizi educativi e scolastici. Esso si esplica mediante una serie di fasi predefinite e collegate cronologicamente come descritto di seguito.

#### Fase 1

Tempistica: Gennaio-Febbraio di ogni anno e in via continuativa per tutto l'anno in caso di necessità di integrazioni/modifiche (es. in caso di assunzione di personale o mobilità interna).

Attività principali del processo di valutazione: Definizione e assegnazione tramite colloquio individuale degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi attesi sui quali si effettuerà la valutazione.

Tale fase è successiva alla programmazione esecutiva dell'Ente e alla declinazione degli obiettivi strategici ed operativi in obiettivi annuali all'interno del Piano della performance e in azioni di dettaglio nel Piano delle attività.

Nel **colloquio di inizio anno** il compito di chi valuta è quello di spiegare modalità e benefici del sistema, chiarire in cosa consisterà la valutazione, definire con chi viene valutato quali saranno gli aspetti sottoposti a valutazione, precisare i comportamenti attesi e assegnare gli obiettivi che la persona deve raggiungere durante il periodo stabilito, chiarendo le richieste che l'organizzazione pone alle persone e verificando con essi tali richieste in rapporto alla concreta organizzazione dell'attività, alle esigenze professionali e formative individuali e alle condizioni di lavoro delle singole e dei singoli

#### Fase 2

Tempistica: durante tutto l'anno

Attività principali del processo di valutazione: Monitoraggio e feedback continuo della performance individuale e dello sviluppo dei comportamenti attesi.

**Il monitoraggio in corso d'anno** è continuo e il suo scopo è quello di riorientare le persone verso prestazioni ottimali ed eventualmente revisionare quegli obiettivi che le mutate circostanze hanno reso non più perseguibili.

Questa fase è molto importante perché, se ben gestita, può migliorare la performance delle persone e quindi dell'organizzazione nel suo complesso.

Durante il ciclo della performance il personale responsabile esercita una costante azione di verifica nei confronti del proprio gruppo di lavoro finalizzata a:

- verificare lo stato di avanzamento delle attività programmate;
- riorientare eventuali comportamenti non in linea con gli obiettivi dell'ente; motivare le persone verso gli obiettivi e i comportamenti attesi.

Durante l'anno, per facilitare il monitoraggio, il personale responsabile può annotare i fatti e le circostanze salienti, via via che queste si verificano.

In corso d'anno è necessario effettuare almeno un incontro con il proprio gruppo di lavoro e un colloquio di feedback individuale, laddove se ne ravvisi la necessità.

È necessario, quindi, attivare una modalità di “feedback continuo” quotidiano tra il personale responsabile e le componenti e i componenti del proprio gruppo di lavoro. Tali feedback, sia individuali che di gruppo, possono essere:

- feedback di conferma e di riconoscimento, tesi appunto a confermare, riconoscere e quindi a supportare le buone performance delle singole e dei singoli e del gruppo;
- feedback di riorientamento, che identificano i comportamenti che non contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi spronando le singole e i singoli a sviluppare strategie alternative;
- feedback di rinforzo, che identificano i comportamenti che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi, stimolando le singole e i singoli a ripeterli e migliorarli.

### Fase 3

Tempistica: Gennaio-Febbraio di ogni anno;

Attività principali del processo di valutazione: Valutazione di fine anno tramite colloquio individuale relativo agli obiettivi e ai comportamenti organizzativi agiti nell'anno precedente.

**Il colloquio di fine anno** costituisce il momento della comunicazione della valutazione complessiva effettuata sul periodo di riferimento. Questo colloquio avviene dunque quando il ciclo di gestione della performance è già terminato.

Durante il colloquio la responsabile o il responsabile esporrà alla propria collaboratrice o al proprio collaboratore la valutazione in riferimento al grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati e dei comportamenti attesi cercando in particolare di fornire feedback di riconoscimento del lavoro svolto e dell'impegno.

Nella stessa sede il personale valutato potrà aggiungere tutti gli elementi che ritiene utili ai fini di un giudizio più completo da parte della valutatrice o del valutatore. Tali osservazioni possono essere annotate nella scheda.

Non è necessario trovare l'accordo su tutti gli item di valutazione; eventuali disaccordi vanno registrati nell'apposito spazio previsto dalla scheda individuale.

In tale occasione si condividono i percorsi di miglioramento e sviluppo dei comportamenti apparsi più critici e i nuovi obiettivi da assegnare per l'anno successivo.

Il colloquio rappresenta il momento di comunicazione e confronto più importante dell'intero processo. Non si tratta di un processo unidirezionale in cui il personale valutato in qualche modo “subisce” la valutazione. Al contrario, il colloquio è un momento dialettico in cui il processo è perlopiù “condiviso”, attraverso l'esposizione e/o il chiarimento di episodi significativi ai fini della valutazione, per comprendere meglio errori e adottare eventuali strategie di miglioramento.

### **Richiesta di riesame della valutazione anche ai fini del sistema premiante**

#### Fase 1

Richiesta indirizzata alla valutatrice o al valutatore diretto e alla Direzione della struttura di appartenenza di riesame della valutazione, in caso di valutazione inferiore alla valutazione piena. Tale richiesta deve essere motivata da elementi concreti.

Tempistica:

Entro 5 gg dalla consegna delle schede di valutazione per il personale Dirigente, le Elevate Qualificazioni e le Alte Specializzazioni.

Entro 15 gg dalla consegna delle schede di valutazione per il restante personale dipendente.

## Fase 2

Risposta scritta e motivata da parte della valutatrice o del valutatore e della direzione della struttura.

### Tempistica:

Entro 5 gg dal ricevimento della richiesta di riesame della valutazione per il personale Dirigente, le Elevate Qualificazioni e le Alte Specializzazioni.

Entro 15 gg dal ricevimento della richiesta di riesame della valutazione per il restante personale dipendente.

Dall'anno 2025 è stato costituito un nucleo operativo denominato "Supporto alle valutazioni delle performance" per la verifica delle procedure di conciliazione a seguito di ricorso sulla valutazione della performance. Tale nucleo, costituito da 3 componenti esperti in sistemi di valutazione dell'Area Personale e Organizzazione, ha lo scopo, in caso di ricorso da parte delle/dei dipendenti e una volta accertata l'eventuale non puntuale applicazione della procedura relativa al Ciclo di gestione della performance (in particolare delle Linee guida per la misurazione e la valutazione della performance organizzativa e individuale), di agire con verifiche ulteriori e approfondimenti dei singoli casi con le Direzioni coinvolte. Nel caso in cui si accertasse che le procedure previste (soprattutto la modalità del feedback continuo) non fossero state seguite, la valutazione del/della dipendente non potrà essere negativa.

## 9.4. La valutazione individuale

La performance individuale è valutata anche in relazione alle diverse responsabilità affidate alle singole e a singoli dipendenti e all'area di inquadramento. La disciplina di dettaglio è contenuta nell'all.\_sez.\_4\_a.1. Di seguito vengono riportati i criteri generali.

### 9.4.1. Personale Dirigente

Il sistema di valutazione della performance dirigenziale si collega ai seguenti fattori, meglio descritti nella disciplina di dettaglio:

- alla performance organizzativa dell'Ente;
- al raggiungimento degli obiettivi della struttura di cui il personale dirigente è responsabile e di specifici obiettivi individuali, come rilevati ogni anno nel Piano degli Obiettivi e attribuiti a ciascuna e a ciascuno sulla base del proprio incarico dirigenziale;
- ai comportamenti organizzativi agiti, compresa la capacità di esercitare il proprio ruolo coinvolgendo e valorizzando le persone della propria struttura e la capacità di valutare le proprie collaboratrici e i propri collaboratori anche in maniera differenziata;
- alla presenza in servizio.

I comportamenti organizzativi sono quelli indicati nella disciplina di dettaglio, all.\_sez.\_4\_a.2.

La procedura di valutazione:

- il Direttore Generale effettua la valutazione delle dirigenti e dei dirigenti apicali di Area e Dipartimento e delle Direttrici e dei Direttori direttamente assegnati, coadiuvato dal Nucleo di Valutazione cui compete, come da Regolamento di organizzazione, il supporto a tale processo di

valutazione annuale;

- la Segretaria Generale/il Segretario Generale effettua la valutazione delle Vice Segretarie generali/ dei Vice-Segretari generali e delle Direttrici e dei Direttori dei Settori di supporto all'attività degli organi;
- il Nucleo di valutazione propone al Sindaco la valutazione del Direttore Generale e della Segretaria Generale/del Segretario Generale;
- le dirigenti e i dirigenti apicali di Area e Dipartimento e le eventuali o gli eventuali altri dirigenti sovraordinate/i effettuano la valutazione delle dirigenti e dei dirigenti delle loro strutture.

#### 9.4.2. Personale con incarico di Elevata Qualificazione e con contratto di Alta Specializzazione

Il sistema di valutazione della performance del personale con incarico di Elevata Qualificazione o con contratto di Alta Specializzazione a tempo determinato (ai sensi dell'art. 110 del TUEL) si collega ai seguenti fattori, meglio descritti nella disciplina di dettaglio:

- alla performance organizzativa dell'Ente;
- al raggiungimento degli obiettivi della struttura o dell'attività progettuale di cui l'elevata qualificazione o l'alta specializzazione è responsabile e al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, come rilevati ogni anno nel Piano delle Attività e attribuiti a ciascuna/ciascun responsabile sulla base del proprio incarico;
- ai comportamenti organizzativi agiti, compresa la capacità di esercitare il proprio ruolo coinvolgendo e valorizzando le persone componenti la propria struttura e, dove prevista, la capacità di proporre la valutazione delle proprie collaboratrici e dei propri collaboratori anche in maniera differenziata;
- alla presenza in servizio.

I comportamenti organizzativi sono quelli indicati nella disciplina di dettaglio, all.\_sez.\_4\_a.2.

La procedura di valutazione del personale con incarico di elevata qualificazione o con contratto di alta specializzazione è la seguente:

La dirigente o il dirigente cui la posizione afferisce assegnano al personale incaricato di Elevata Qualificazione e di Alta Specializzazione gli obiettivi annuali e i comportamenti organizzativi attesi sui quali sarà effettuata la valutazione per l'erogazione della retribuzione di risultato.

La valutazione è di competenza della dirigente o del dirigente della struttura cui la posizione di lavoro afferisce. Qualora i risultati raggiunti siano accertati in termini negativi o comunque insoddisfacenti, la proroga degli incarichi delle posizioni può non essere disposta.

#### 9.4.3. Personale inquadrato nelle Aree: Operatori, Operatori Esperti, Istruttori e Funzionari

Il sistema di valutazione della performance del personale inquadrato nell'area degli Operatori, Operatori Esperti, Istruttori e Funzionari si collega ai seguenti fattori, meglio descritti nella disciplina di dettaglio:

- alla performance organizzativa dell'Ente;
- al raggiungimento di specifici obiettivi individuali e di gruppo, come rilevati ogni anno nel Piano delle Attività e attribuiti a ciascuna/ciascun dipendente;
- ai comportamenti organizzativi agiti;

- alla presenza in servizio.

I comportamenti organizzativi sono quelli indicati nella disciplina di dettaglio, all.\_sez.\_4\_a.2.

La valutazione annuale del personale inquadrato nell'area degli Operatori, Operatori Esperti, Istruttori e Funzionari viene effettuata dalle responsabili e dai responsabili delle strutture organizzative come già definito nel punto 5 del presente documento.

## 9.5. Collegamento al sistema premiante

L'esito della valutazione della performance Individuale, come sopra descritta nelle sue diverse componenti (performance organizzativa, performance individuale, comportamenti organizzativi e presenza) e come meglio dettagliata nell'all.\_sez.\_4\_a.1, costituisce il riferimento e il presupposto esclusivo per la quantificazione e l'erogazione della premialità per il personale dipendente e delle retribuzioni di risultato del personale dirigenziale, delle EQ (Elevata Qualificazioni) e Alte Specializzazioni, secondo quanto stabilito nei CCNL e nei CCI.

## 9.6. Premio delle eccellenze

Il premio è riconosciuto, secondo le modalità che sono previste dal CCNL nella misura stabilita dal Contratto Collettivo Integrativo (CCI) vigente, a non più del 2% del personale dipendente che ha avuto nell'anno di riferimento una prestazione eccellente apprezzata attraverso la massima valutazione complessiva – pieno raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa e individuale, valutazione eccellente nei singoli descrittori dei comportamenti organizzativi e nessuna decurtazione relativamente alle assenze.

Il premio è riconosciuto anche al personale dirigente secondo le modalità che sono previste dal CCNL nella misura stabilita dal Contratto Collettivo Integrativo (CCI) vigente, ed in particolare a non più del 2% del personale dirigente che ha avuto nell'anno di riferimento una prestazione eccellente apprezzata attraverso la massima valutazione complessiva – pieno raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa e individuale, valutazione eccellente nei singoli descrittori dei comportamenti organizzativi e nessuna decurtazione relativamente alle assenze. Ai fini dell'attribuzione del differenziale viene garantito il principio di rotazione.

## 9.7. Premio per l'innovazione

Il premio può essere disposto annualmente sulla base delle risorse disponibili per la contrattazione decentrata integrativa. Il premio, da definire nella medesima sede, viene assegnato al miglior progetto di innovazione e cambiamento presentato e in grado di fornire un significativo impatto sul servizio finale o sui processi interni di lavoro.