



Comune di Bologna

## Nucleo di valutazione

---

# **RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE, TRASPARENZA E INTEGRITA' DEI CONTROLLI INTERNI**

**Anno 2021**

Bologna, 29/04/2022



Comune di Bologna

# Nucleo di valutazione

---

## 1.- PREMESSA

La presente relazione del Nucleo di Valutazione fornisce un'analisi generale sul grado di sviluppo e di funzionamento del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni del Comune di Bologna, ai sensi dell'art. 14, comma 4, lettera a) del D. Lgs. n. 150/2009.

La relazione si riferisce al ciclo della performance dell'esercizio 2021 e prende in considerazione i seguenti ambiti:

- o funzionamento complessivo del Sistema di misurazione e valutazione;
- o sistema premiale;
- o sistema di trasparenza, integrità e rispetto degli obblighi di pubblicazione, sistema dei controlli interni.

## 2.- FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

### 2.1.- Rappresentazione della performance

Gli obiettivi sono rappresentati in modo chiaro e misurabile. Il raccordo tra obiettivi, indicatori e target è ben strutturato e garantito da un sistema informativo di programmazione e controllo efficace e trasparente.

Oltre che da indicatori di risultato, il sistema evidenzia anche indicatori di outcome ed un eccellente collegamento tra la programmazione operativa e quella strategica.

In generale in riferimento alla descrizione degli obiettivi si riscontra un elevato grado di rispetto dei requisiti ex art. 5, c. 2 del D. Lgs. 150/09.

In seguito all'approvazione del Documento Unico di Programmazione 2021-2023, la Giunta Comunale approva il Piano della performance – Piano dettagliato degli Obiettivi, che è da considerarsi unificato organicamente nel Piano esecutivo di gestione, come previsto dal Testo Unico degli Enti Locali innovato dalla disciplina dell'armonizzazione dei bilanci (art. 169 del D.Lgs 18/08/2000, n. 267 e in osservanza del punto 10.1 dell'allegato 4/1 del D. L.vo 118/2011).

Tutti gli obiettivi dell'ente sono contenuti nel Piano della performance. Questo garantisce un totale allineamento con il processo di valutazione individuale, in quanto ad ogni dipendente sono attribuiti uno o più obiettivi.



Comune di Bologna

## Nucleo di valutazione

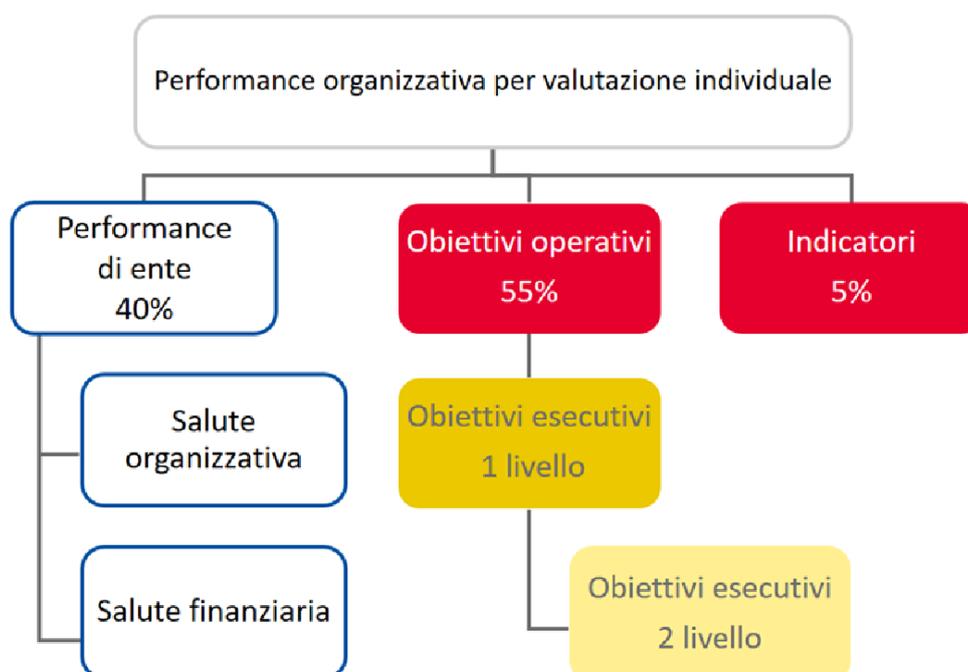
Il 2021 è stato ancora fortemente condizionato dall'emergenza sanitaria legata alla pandemia da Covid-19, pur non avendo richiesto un intervento completo di revisione del processo di programmazione, come invece è stato per il 2020. Le variazioni in corso d'anno del PEG sono sempre state coerenti con gli obiettivi assegnati.

Al link <http://www.comune.bologna.it/trasparenza/servizi/161:21144> la sezione di Amministrazione Trasparente dedicata al Piano della Performance

### 2.2.- Misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale

Secondo il **sistema di misurazione e valutazione** della performance attualmente in vigore, la performance organizzativa è calcolata attraverso l'apporto di tre componenti:

- per il 40% deriva dalla performance di ente, a sua volta calcolata per il 50% sulla base della media degli indicatori di salute organizzativa e per il 50% sulla base della media degli indicatori di salute finanziaria;
- per il 55% deriva dal raggiungimento degli obiettivi operativi, a sua volta calcolato a risalita dal raggiungimento degli obiettivi esecutivi di primo e secondo livello;
- per il 5% deriva dal raggiungimento del target per gli indicatori degli obiettivi operativi.



La performance di ente viene calcolata misurando la capacità dell'ente di perseguire i risultati e svolgere le proprie attività garantendo un utilizzo equilibrato di risorse finanziarie e di personale, lo sviluppo dell'organizzazione e il



Comune di Bologna

## Nucleo di valutazione

miglioramento delle relazioni con interlocutori e portatori di interesse (stakeholder) in modo da assicurare la produzione di risultati con continuità nel tempo. Gli indicatori e i rispettivi target sono individuati anno per anno dalla disciplina di dettaglio approvata con gli aggiornamenti del sistema di misurazione e valutazione della performance.

Al link <http://www.comune.bologna.it/trasparenza/contenuti/161:26193> la sezione di Amministrazione Trasparente dedicata al Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Per quanto riguarda l'**informazione e la condivisione** della metodologia di misurazione e valutazione della performance all'interno dell'amministrazione, tutte le informazioni relative alla metodologia e alle fasi di misurazione sono pubblicate sulla Intranet, la intranet aziendale.

L'**integrazione tra gli obiettivi di performance e le misure richieste per la prevenzione della corruzione e della trasparenza**, di cui al Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza 2021-2023, è garantita dall'attribuzione ad ogni struttura organizzativa, all'interno del Piano della performance – Piano dettagliato degli Obiettivi, di due obiettivi esecutivi di II livello denominati "Misure di prevenzione e contrasto dei fenomeni corruttivi" e "Attuazione norme sulla trasparenza" all'interno dei quali ogni dirigente apicale ha inserito le azioni opportune che sono poi entrate nel Piano delle attività. Analogamente sono previste azioni di partecipazione, sotto il coordinamento del RPCT, alle fasi di predisposizione e monitoraggio del Piano.

Gli elementi che caratterizzano il **ciclo di gestione della performance** e di conseguenza l'intero processo di misurazione e valutazione del Comune di Bologna sono:

- programmazione per diversi livelli di obiettivo (strategico, operativo ed esecutivo) nell'ambito della cornice strategica di riferimento dell'Agenda Onu 2030 per lo Sviluppo sostenibile;
- definizione degli obiettivi con un percorso bi-direzionale:
  - in una logica top-down, gli obiettivi strategici sviluppano le linee programmatiche di mandato attraverso la definizione di attività consolidate e di interventi innovativi, gli obiettivi operativi li articolano attraverso ulteriori informazioni (finalità, risultati attesi, tempi) per il triennio di interesse;
  - in una logica bottom-up, le singole articolazioni organizzative concorrono alla definizione degli obiettivi esecutivi che dettagliano ulteriormente i contenuti degli obiettivi operativi e, con l'approvazione del Piano delle Attività per la propria struttura, il dirigente apicale definisce le azioni funzionali al raggiungimento degli obiettivi esecutivi, azioni che rappresentano, di fatto, micro-obiettivi che vengono "assegnati" ai dipendenti;
- inclusione di tutti gli obiettivi di performance dell'Ente nel Piano della Performance 2021;
- collegamento tra obiettivi e risorse grazie all'integrazione tra il ciclo di gestione della performance e il ciclo di bilancio, a formare un'entità unitaria logicamente e funzionalmente coordinata, come previsto dall'art. 22 bis del Regolamento sull'ordinamento generale degli uffici e servizi, e che trova la propria sintesi nel Documento Unico di Programmazione (DUP);
- misurazione dei risultati della gestione con un'ottica dinamica di "prestazione" dell'individuo e dell'intera struttura organizzativa, grazie al collegamento tra risorse, processi, risultati ed effetti ultimi dell'azione amministrativa.

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

In merito al **monitoraggio**, analogamente al percorso di verifica contabile sul permanere degli equilibri, si provvede alla verifica dello stato di attuazione del "Piano della performance – Piano dettagliato degli obiettivi" con cadenza 31 maggio e 31 agosto 2021, di cui la Giunta Comunale prende atto.



Comune di Bologna

## Nucleo di valutazione

Nel 2021 il monitoraggio al 31 agosto è stato assorbito dalle attività di predisposizione della pianificazione per il triennio successivo. Questo anche in considerazione del fatto che il 3-4 e 17-18 ottobre 2021 si sono svolte le elezioni amministrative in città, date slittate di qualche mese e a lungo incerte in conseguenza dell'emergenza sanitaria. Sia l'attività di monitoraggio infrannuale che, soprattutto, il processo di programmazione 2022-2024 sono stati condizionati da tale circostanza. In particolare la programmazione è avvenuta giocoforza in assenza di linee di mandato e costruita in continuità con gli obiettivi del ciclo precedente e nell'ambito della cornice strategica di riferimento dell'Agenda ONU 2030, rinviando al 2022 la revisione dei documenti di programmazione per adeguarli alle linee programmatiche del nuovo mandato amministrativo.

La valutazione individuale della performance è l'esito di un sistema articolato e di diversi ambiti di valutazione.

1. la **performance organizzativa**, che come già descritto, 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.

A questi ambiti di valutazione 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%                         |



Comune di Bologna

## Nucleo di valutazione

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.

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



Comune di Bologna

## Nucleo di valutazione

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

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



Comune di Bologna

## Nucleo di valutazione

### 2.3.- Definizione dei comportamenti organizzativi

I comportamenti organizzativi misurano come gli obiettivi sono stati raggiunti, attraverso il confronto tra comportamenti attesi e agiti.

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 oggettivare il più possibile la valutazione sull'area dei comportamenti organizzativi (a fine anno).

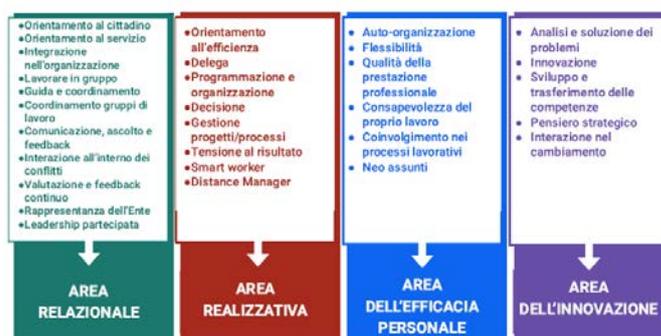
In sede di valutazione si procede a valutare ciascuno dei quattro descrittori scegliendo tra i quattro possibili livelli / valori:

- livello insufficiente / 30%
- livello in sviluppo / 60%
- livello pieno / 90% (che equivale ad un livello adeguato di comportamento agito)
- livello eccellente / 120%

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

Il valore finale dell'ambito di tutti i comportamenti sarà la media ponderata dei punteggi di tutti i comportamenti attribuiti

Di seguito vengono riportati i comportamenti per ciascuna area:



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.



Comune di Bologna

## Nucleo di 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 del valutatore è quello di spiegare modalità e benefici del sistema, chiarire in cosa consisterà la valutazione, definire con il collaboratore 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 ai singoli e verificando con essi tali richieste in rapporto alla concreta organizzazione dell'attività, alle esigenze professionali e formative individuali e alle condizioni di lavoro 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 il collaboratore 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 dei collaboratori e quindi dell'organizzazione nel suo complesso.

Durante il ciclo della performance i responsabili esercitano una costante azione di verifica nei confronti dei propri collaboratori finalizzata a:

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

Durante l'anno, per facilitare il monitoraggio, il 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 i responsabili e i loro collaboratori. Tali feedback, sia individuali che di gruppo, possono essere:

- o feedback di conferma e di riconoscimento, tesi appunto a confermare, riconoscere e quindi a supportare le buone performance dei collaboratori;
- o feedback di riorientamento, che identificano i comportamenti che non contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi spronando il collaboratore a sviluppare strategie alternative;
- o feedback di rinforzo, che identificano i comportamenti che contribuiscono al raggiungimento degli obiettivi, stimolando il collaboratore 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 il responsabile esporrà 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.



Comune di Bologna

## Nucleo di valutazione

Nella stessa sede il valutato potrà aggiungere tutti gli elementi che ritiene utili ai fini di un giudizio più completo da parte 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. Valutatore e valutato generalmente in tale occasione condividono i percorsi di miglioramento e sviluppo dei comportamenti apparsi più critici e i nuovi obiettivi da assegnare per l'anno successivo.

### 2.4.- Gestione del processo di misurazione e valutazione

Per quanto riguarda il **rispetto delle tempistiche**, il monitoraggio a consuntivo degli obiettivi e degli indicatori per il ciclo della performance si è concluso al 30/03/2022, con l'approvazione del consuntivo dei Piani delle Attività delle strutture e l'inserimento dei dati sul sistema informatico.

La valutazione individuale si è chiusa con la consegna delle schede di valutazione individuale consuntivo 2021 entro il 30/03/2022 per tutti gli inquadramenti.

Il **sistema informatico** a supporto della misurazione e della valutazione della performance è StratgicPa di EcohMedia, un sistema integrato con i moduli per la gestione del Ciclo della Performance (dalla definizione degli obiettivi alla raccolta dati per la sua misurazione) con il modulo per la valutazione individuale e con il modulo Anticorruzione.

I risultati del processo di misurazione sono alla base della valutazione, integrati dalla valutazione individuale e dai comportamenti organizzativi.

### 2.5.- Integrazione con il ciclo di bilancio ed i sistemi di controllo interni

Il ciclo di programmazione è totalmente **integrato al ciclo di bilancio**.

Il Comune di Bologna ha istituito il **sistema dei controlli interni** con il regolamento del sistema dei controlli interni, adottato con deliberazione del Consiglio comunale OdG n. 17/2013, modificata con OdG. n. 192/2016.

Il sistema dei controlli interni opera in modo integrato e coordinato, in sinergia con gli strumenti di pianificazione e programmazione, a garanzia dell'economicità, efficacia, legalità e buon andamento della gestione complessiva dell'ente. Fa parte dei controlli interni anche il sistema integrato di pianificazione e controllo per la gestione del ciclo della performance.

Il sistema dei controlli interni è integrato anche nel Piano triennale per la prevenzione della corruzione e della trasparenza.

Il sistema dei controlli interni è così articolato:

*Controllo di regolarità amministrativa e contabile*

- garantisce la legittimità, la conformità, la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa.



Comune di Bologna

## Nucleo di valutazione

---

### *Controllo di regolarità amministrativa*

- è assicurato da ogni Dirigente competente per materia ed è esercitato attraverso l'espressione del parere di regolarità che, avendo per oggetto la regolarità e la correttezza dell'azione amministrativa, ne attesta la sussistenza.

### *Controllo successivo sulle determinazioni dirigenziali*

- è inteso a rilevare la correttezza e regolarità delle procedure e delle attività amministrative svolte, in relazione alla conformità ai principi dell'ordinamento, alla legislazione vigente in materia, allo statuto e ai regolamenti, nonché in relazione alla modalità di redazione dell'atto, secondo standard definiti con atto del Segretario Generale. Le risultanze del controllo sono trasmesse periodicamente, a cura del Segretario Generale, al Sindaco e alla Giunta, al Consiglio comunale, al Direttore Generale, ai Dirigenti, ai revisori dei conti e al Nucleo di valutazione.

### *Controllo di regolarità contabile*

- è effettuato dal dirigente del servizio finanziario ed è esercitato attraverso l'espressione del parere di regolarità contabile e del visto attestante la copertura finanziaria.

### *Controllo di gestione*

- è assicurato anche attraverso forme di contabilità analitica ed ha come obiettivo principale quello di contribuire ad individuare le risorse da impiegare nelle varie attività dell'ente ed a verificare l'efficacia e l'efficienza e l'economicità nelle relative gestioni, anche attraverso indicatori comparabili con analoghi indici utilizzati da strutture private per le medesime attività. Contribuisce, inoltre, ad individuare parametri e/o indicatori necessari alla traduzione e successiva valutazione degli obiettivi individuati alla scala temporale annuale e pluriennale.

### *Controllo strategico*

- è inteso a verificare lo stato di attuazione dei programmi, attraverso metodologie finalizzate alla rilevazione dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi predefiniti, degli aspetti economico-finanziari connessi ai risultati ottenuti, dei tempi di realizzazione rispetto alle previsioni, delle procedure operative attuate confrontate con i progetti elaborati, della qualità dei servizi erogati e del grado di soddisfazione della domanda espressa, degli aspetti socio-economici.

### *Controllo sugli equilibri economico-finanziari*

- è svolto sotto la direzione e il coordinamento del dirigente del servizio finanziario e sotto la vigilanza del collegio dei revisori dei conti, nel rispetto del regolamento di contabilità e delle disposizioni dell'ordinamento finanziario e contabile degli enti locali

### *Controlli sulle società partecipate non quotate.*

- per l'effettuazione del controllo sulle società partecipate non quotate, il Comune definisce preventivamente, nel DUP, gli obiettivi gestionali a cui devono tendere le società e standard qualitativi e quantitativi dei servizi erogati. I risultati complessivi della gestione del Comune e delle società partecipate non quotate, ricomprese nel perimetro di consolidamento definito dalla Giunta Comunale con apposito atto ricognitorio, sono rilevati mediante bilancio consolidato, secondo la competenza economica.

### *Controllo della qualità dei servizi*



Comune di Bologna

## Nucleo di valutazione

- costituiscono strumenti di controllo della qualità, quale processo diffuso all'interno dell'ente: a) le carte dei servizi; b) le indagini di soddisfazione dell'utente; c) la realizzazione di progetti di partecipazione allo scopo di costruire e sperimentare forme di gestione sempre più adeguate alle esigenze della comunità; d) i gruppi di miglioramento, settoriali, trasversali o anche inter-istituzionali; e) la creazione di un sistema di misurazione periodica dell'andamento delle attività rilevanti, attraverso l'individuazione di indicatori e standard di processo; f) il costante monitoraggio dei sistemi di comunicazione/segnalazione a disposizione della comunità nei confronti dell'Amministrazione; g) il confronto con altre realtà per creare occasioni di reciproco apprendimento e miglioramento; h) nuovi strumenti di rendicontazione volontari e sperimentali, quali il 'Report Integrato', strumento di rendicontazione non finanziaria che si basa su schemi standard adottati a livello nazionale ed internazionale.

Partecipano all'organizzazione del sistema dei controlli interni il Segretario Generale, il Direttore Generale, i Capi Area e Dipartimento, i Direttori di Settore e Quartiere, nonché le unità organizzative specificamente preposte al controllo, compresa la Cabina di Regia sul sistema dei controlli interni, istituita nell'ambito del sistema dei comitati dal regolamento sull'ordinamento generale degli uffici e servizi.

La Cabina di regia, composta dal Direttore Generale, dal Segretario Generale e dai Direttori di struttura apicale preposti al sistema di programmazione e controllo, al bilancio e all'organizzazione e personale, presidia il sistema complessivo dei controlli e assicura che lo stesso operi in modo integrato e coordinato a garanzia dell'economicità, efficacia, efficienza e buon andamento della gestione complessiva dell'ente.

Gli strumenti e le risultanze dei controlli interni sono pubblicate nella sezione Amministrazione trasparente, nelle seguenti sottosezioni:

Disposizioni generali

<http://www.comune.bologna.it/trasparenza/contenuti/161:19899/>

Performance

<http://www.comune.bologna.it/trasparenza/contenuti/161:19930/>

Controlli e rilievi sull'Amministrazione

<http://www.comune.bologna.it/trasparenza/contenuti/161:19990/>

Enti controllati

<http://www.comune.bologna.it/trasparenza/contenuti/161:19941/>

Servizi erogati

[http://www.comune.bologna.it/trasparenza/servizio\\_singolo/161:19981/](http://www.comune.bologna.it/trasparenza/servizio_singolo/161:19981/)

### 2.6.- Grado di raggiungimento degli obiettivi

Si riportano, di seguito, alcune informazioni di sintesi sulla valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi e delle performance gestionali dell'esercizio 2021.

In linea di massima si rileva un trend costante di risultato rispetto agli anni precedenti.

Il raggiungimento degli obiettivi è dato dai risultati conseguiti nell'anno e dal raggiungimento calcolato come media aritmetica a risalita dal basso dai rispettivi obiettivi esecutivi di primo e secondo livello, e il valore a consuntivo degli indicatori con eventuali note.



Comune di Bologna

## Nucleo di valutazione

Alcuni indicatori sono ancora 'sospesi' per il 2021 in quanto non più significativi a causa dell'emergenza sanitaria e sono stati esclusi dai calcoli per il raggiungimento degli obiettivi a consuntivo, come ad esempio il numero dei visitatori dei musei o il monitoraggio degli eventi relativi al Bilancio partecipativo, attività fortemente caratterizzate dalla presenza fisica.

Per potere procedere alla valutazione complessiva, per ogni indicatore è stata inserita una percentuale di raggiungimento rispetto al target. In particolare, se il risultato raggiunto è stato superiore alla previsione, quindi superiore al 100%, si è valutato il raggiungimento come 100% e non oltre. Nel caso in cui invece il risultato sia stato talmente inferiore alla previsione da produrre valori negativi, la percentuale indicata è stata comunque 0%. In tutti gli altri casi in cui il raggiungimento percentuale si collochi tra 0 e 100, è stata considerata la percentuale effettiva. Di tutte le percentuali così calcolate è stata determinata la media aritmetica.

Il valore finale della Performance Organizzativa è pari a 97,42%, valore in linea con i risultati degli anni scorsi.



Al link <http://www.comune.bologna.it/trasparenza/servizi/161:21259> la sezione di Amministrazione Trasparente dedicata alla Relazione sulla Performance



Comune di Bologna

## Nucleo di valutazione

### 3.- SISTEMA PREMIALE

*Grado di correlazione tra esiti del sistema di misurazione e valutazione e struttura del sistema premiale (i dati sono presenti in AT del vostro ente)*

La retribuzione di risultato e/o la premialità complessiva è composta di tre quote:

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

#### Retribuzione di risultato del personale dirigente

**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%  |



Comune di Bologna

## Nucleo di valutazione

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.

### 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%  |



Comune di Bologna

## Nucleo di valutazione

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.

### 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.

| <b>Punteggio attribuito</b> | <b>La quota A viene conteggiata nella % indicata</b> |
|-----------------------------|--|
| 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.

| <b>Punteggio attribuito</b> | <b>La quota B viene conteggiata nella % indicata</b> |
|-----------------------------|--|
| 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%   |



Comune di Bologna

## Nucleo di valutazione

---

**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 | <b>La quota C viene conteggiata<br/>nella % indicata</b> |
|-------------------|--|
| 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).



Comune di Bologna

## Nucleo di valutazione

---

### 4. TRASPARENZA, INTEGRITÀ E RISPETTO DEGLI OBBLIGHI DI PUBBLICAZIONE

Per il triennio 2021 – 2023 il Consiglio comunale ha approvato gli indirizzi strategici in **materia di prevenzione della corruzione e trasparenza dell'azione amministrativa**, con il DUP (Documento unico di programmazione, con deliberazione del Consiglio comunale Odg 231/2020 del 17/12/2020). L'Amministrazione comunale ha inteso così proseguire e rafforzare le azioni per promuovere la cultura della legalità negli ambiti di propria competenza, anche avvalendosi dei contributi regionali di cui alla L.R. n 18/2016 "Testo unico per la promozione della legalità e per la valorizzazione della cittadinanza e dell'economia responsabili".

E' quindi risultato di importanza strategica incentrare l'attività verso:

- maggiore informatizzazione dei flussi per alimentare la pubblicazione dei dati nella sezione "Amministrazione trasparente;
- miglioramento dei livelli di trasparenza e della qualità dei dati pubblicati.

Sotto il primo profilo, è stato implementato il modulo riguardante il processo di immissione e controllo dati, ai fini del report in formato aperto sulle procedure di scelta del contraente per l'affidamento di lavori, forniture e servizi, ex art. 1, comma 32, legge n.190/2012. Il modulo prevede un sistema di controllo automatizzato tra banche dati (SAP e DB Lotus Trasparenza), in modo da rilevare errori od omissioni relativamente all'indicazione di CIG, CF e PIVA dei fornitori. E' stata inoltre realizzata una modifica degli applicativi, per la creazione automatica di un estratto dell'atto di liquidazione delle spese, ai fini della pubblicazione, privo di riferimenti a dati personali non necessari o eccedenti.

Sotto il secondo profilo, è stata snellita la modalità di pubblicazione dei rendiconti dei Gruppi consiliari in formato aperto. Si è anche verificata la durata della pubblicazione degli atti e provveduto a rimuovere, con gradualità, gli atti per i quali è scaduto il termine.

Infine, attraverso il sito tematico dell' "Osservatorio per la legalità e la lotta alla criminalità organizzata", sono stati diffusi i contenuti della formazione sui temi della legalità e trasparenza, co-finanziati dalla Regione Emilia-Romagna (appalti, beni confiscati, usura e riciclaggio, gioco d'azzardo, transizione ecologica ed ecomafie).

Il sistema di misurazione e valutazione della performance adottato dall'ente è ben strutturato e consolidato, con forte integrazione con il sistema dei controlli, con il PTPCT, il POLA e altri strumenti dell'Ente, sia dal punto delle informazioni gestite, sia con riferimento ai processi.

Per quanto riguarda la dimensione della soddisfazione dell'utenza, tra settembre e ottobre 2021 è stata condotta un'indagine demoscopica sulla qualità della vita della popolazione residente nel comune e nella città metropolitana di Bologna, consultabile al link <http://inumeridibolognametropolitana.it/notizie/indagine-sulla-qualita-della-vita-dei-cittadini-del-comune-e-della-citta-metropolitana-di>

La rilevazione ha sondato prima di tutto la situazione in merito a: lavoro, carichi di cura familiari, situazione economica, soddisfazione individuale; ma ha esplorato anche temi più ampi e trasversali legati al contesto urbano: qualità della vita, ambiente, accesso ai servizi, partecipazione sociale, mobilità.



Comune di Bologna

## Nucleo di valutazione

Tra i vari focus, il gradimento dei servizi comunali (voto medio di 7,3) e il gradimento delle istituzioni (voto medio 6,4).

In attesa delle linee guida per la definizione e adozione del prossimo Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), introdotto dall'art. 6 del D.L. 80/21, considerato che genererà un forte impulso alla qualificazione degli obiettivi, con maggior evidenza per **gli indicatori di outcome e di Valore Pubblico**, l'Ente prosegue con le sperimentazioni avviate nel 2021, guidate dallo sviluppo sostenibile che coniuga sviluppo economico, benessere per la comunità e attenzione all'ambiente.

Per la pianificazione (a partire dal DUP 2022-2024) è stata avviata una sperimentazione che integra l'Agenda Metropolitana per lo sviluppo sostenibile 2.0 con i documenti di programmazione (DUP) della Città Metropolitana, del Comune di Bologna e di altri Comuni e Unioni del territorio bolognese

[http://www.comune.bologna.it/media/files/allegato\\_1\\_dup\\_2022\\_2024\\_agenda\\_2.0\\_e\\_comune\\_di\\_bologna.pdf](http://www.comune.bologna.it/media/files/allegato_1_dup_2022_2024_agenda_2.0_e_comune_di_bologna.pdf)

Per la rendicontazione, a settembre 2021, è stato realizzato il primo Report integrato 2020, un nuovo strumento informativo volto a illustrare come e su quali basi un'organizzazione crei valore nel breve, medio e lungo termine per i propri Stakeholder, che ha consentito, in un unico documento, di:

- rileggere le politiche, le azioni e gli interventi dell'Ente in ottica di sostenibilità, economica, sociale ed ambientale
- riposizionare strategicamente le scelte operate dall'Amministrazione e gli impatti generati nei confronti della comunità

Pertanto, può essere definito un modo nuovo di rappresentare l'operato dell'Ente che rafforza il concetto di Comune come "bene collettivo" ed esalta il vero obiettivo dell'azione amministrativa, ovvero la creazione di valore all'interno della comunità di riferimento. Al link il primo Report Integrato 2020 del Comune di Bologna

<http://inumeridibolognametropolitana.it/notizie/approvato-il-primo-report-integrato-del-comune-di-bologna>

## 5. CONCLUSIONI

Il sistema di misurazione e valutazione della performance è ben strutturato e caratterizzato da una forte integrazione con gli altri strumenti gestionali e programmatori, sia dal punto delle informazioni gestite dai due sistemi, sia con riferimento ai processi; il ciclo della performance è caratterizzato da una evoluzione continua, alla ricerca di soluzioni migliorative.

Il grado di realizzazione degli obiettivi e delle performance gestionali dell'Ente si mantiene su livelli elevati anche nel 2021, seppure in presenza di qualità e di rilevanza degli obiettivi.

In riferimento alle valutazioni anno 2021 si è riscontrata complessivamente una discreta percentuale di differenziazione delle valutazioni, differenziazione che il sistema permette di mettere in atto agevolmente.



Comune di Bologna

## Nucleo di valutazione

In generale, l'Ente sembra strutturato e preparato a gestire in modo ottimale il quadro programmatico che verrà a delinearsi ed ad assicurare un'organica connessione con gli obiettivi perseguiti nell'ambito del PNRR.

Tenendo conto degli aspetti rilevati, il Nucleo di Valutazione suggerisce di proseguire nell'azione di miglioramento continuo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni, valorizzando la comprovata capacità di innovazione dell'Ente.

Infine, il Nucleo auspica che vi sia un ulteriore impulso alla qualificazione degli obiettivi dall'implementazione del prossimo Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), introdotto dall'art. 6 del D.L. 80/21, in linea con il processo di integrazione degli strumenti programmatici già delineato dall'Ente e all'interno del framework di riferimento della pianificazione strategica, comprensiva del recente Report Integrato.

Il Presidente  
Dott. Valerio Montalto

La Componente  
Dott.ssa Elisabetta Cattini

Il Componente  
Prof. Emanuele Antonio Vendramini