



# **Documento riassuntivo sulla Performance**

## ***Cicli di valutazione 2016 e 2017***

A cura del Nucleo Indipendente di Valutazione

Presidente: Antonio Saturnino

Componenti: Lorella Cannavacciuolo

Antonino Pio De Marco

Vincenza Esposito

Vincenzo Luciani

## INDICE

<b>1. INTRODUZIONE</b>	<b>3</b>
<b>2. LA GESTIONE DELLE PERFORMANCE NEL TRIENNIO 2013-2015</b>	<b>4</b>
<b>3. IL CICLO DI GESTIONE DELLE PERFORMANCE 2016 E 2017</b>	<b>7</b>
3.1 GESTIONE DEL CICLO DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DIRIGENZIALI	7
3.2 VALUTAZIONE DEI RISULTATI DI PRODUTTIVITÀ DI GRUPPO PER I DIPENDENTI DEL COMPARTO	7
3.3 FORMULAZIONE DI PARERI E PROPOSTE METODOLOGICHE	9
<b>4. I RISULTATI DELLA VALUTAZIONE DEL CICLO DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DIRIGENZIALI 2016</b>	<b>10</b>
4.1 OBIETTIVI SPECIFICI	11
4.2 OBIETTIVI DI ENTE	17
4.3 OBIETTIVI GESTIONALI	21
4.4 I COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	24
4.5 SINTESI DEI RISULTATI SULLA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALI	25
<b>5. I RISULTATI DELLA VALUTAZIONE DEL CICLO DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DIRIGENZIALI 2017</b>	<b>27</b>
5.1 OBIETTIVI SPECIFICI	29
5.2 OBIETTIVI DI ENTE	33
5.3 OBIETTIVI GESTIONALI	40
5.4 I COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI	42
5.5 SINTESI DEI RISULTATI SULLA VALUTAZIONE DELLE POSIZIONI DIRIGENZIALE	43
<b>6. CARATTERISTICHE E CRITICITÀ DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE</b>	<b>44</b>
<b>7. LE PROSPETTIVE DI SVILUPPO</b>	<b>45</b>

## 1. Introduzione

Con la Deliberazione di Giunta Comunale n. 590 del 20 luglio 2012 si è proceduto all'approvazione del "Sistema di valutazione delle performance dirigenziali del Comune di Napoli" predisposto dalla Direzione Generale, in conformità alla "Metodologia di valutazione della performance dei dirigenti del Comune di Napoli" elaborata dall'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance e licenziata nella seduta del 6 giugno 2012. (<http://www.comune.napoli.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/25993>)

Il Nucleo Indipendente di Valutazione (NIV) del Comune di Napoli, istituito con Deliberazione di Giunta Comunale n. 1025 del 23.12.2013, è composto dal dr. Antonio Saturnino (Presidente), dal prof. Vincenzo Luciani, dalla prof.ssa Vincenza Esposito, dalla dott.ssa Lorella Cannavacciuolo e dal dr. Antonino Pio De Marco, nominati con Decreto sindacale prog. n. 619 del 23 dicembre 2013 ([www.comune.napoli.it](http://www.comune.napoli.it), sezione Amministrazione trasparente/Personale/NIV).

Alla scadenza naturale dell'incarico, allo scopo di garantire la continuità nella gestione dei processi valutativi in una fase di delicati cambiamenti organizzativi, l'Amministrazione ha ritenuto di voler mantenere in attività il gruppo di lavoro, confermando le nomine agli stessi componenti con Decreto sindacale prog. n. 619 del 23 dicembre 2017.

Il NIV del Comune di Napoli realizza le attività di sua competenza secondo un calendario definito d'intesa dal Presidente, dai Componenti e dai referenti interni all'Amministrazione, che prevede lo svolgimento di almeno una riunione al mese.

Il NIV svolge le sue attività attraverso riunioni collegiali svolte negli uffici dell'Amministrazione, lavoro individuale, lavoro di sotto-gruppi composti dai suoi componenti ed incontri con i dirigenti, il personale delle strutture dell'Ente e le rappresentanze sindacali.

In aderenza a quanto stabilito nel regolamento d'istituzione del NIV, nel periodo 2013-2017 il NIV ha svolto le seguenti tipologie di attività:

1. analisi e validazione dei risultati dei processi di valutazione;
2. formulazione di proposte metodologiche e pareri su aspetti organizzativi sottoposti dall'Amministrazione (Codice etico, Indicatori per la produttività collettiva; Sistema di pesatura delle posizioni, Piano anticorruzione, Piano della Trasparenza);

3. formulazione di proposte di sviluppo del Sistema di valutazione delle performance.

Delle decisioni assunte in merito alle diverse tipologie di attività svolte è possibile rinvenire elementi informativi puntuali nei verbali delle adunanze del NIV, disponibili presso l'Amministrazione e pubblicati sul suo sito istituzionale all'indirizzo: <http://www.comune.napoli.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/22737>.

Nel seguito si riportano, invece, sintetiche descrizioni delle principali questioni affrontate per ognuno degli ambiti di attività indicati e i risultati della gestione dei cicli di valutazione 2012-2015, 2016 e 2017; una più ampia rappresentazione degli esiti della terza tipologia di attività svolta dal NIV (formulazione di una proposta di sviluppo del sistema di valutazione delle performance) è proposta nel paragrafo 4.

## 2. La gestione delle performance nel triennio 2013-2015

Dal momento del primo insediamento il NIV ha dovuto condurre parallelamente due tipologie di macro-attività:

- la risoluzione di problematiche pre-esistenti, per la chiusura dei cicli di gestione delle performance precedenti al suo insediamento (2012, 2013)
- l'innovazione delle regole di processo e degli strumenti per la gestione ottimale dei cicli di propria competenza, secondo un modello generale di valutazione delle performance dirigenziali già esistente.

In relazione ai Cicli 2012, 2013 avviati prima dell'insediamento, il NIV ha provveduto ad analizzare le caratteristiche dei sistemi di valutazione in uso nei differenti archi temporali in esame e a ricostruire gli impatti sui sistemi di valutazione delle modifiche organizzative intervenute in quegli stessi periodi (riduzione del numero dei servizi in cui si articola la struttura organizzativa dell'Ente, riformulazione delle competenze assegnate ai dirigenti, modifica del sistema di pesatura delle posizioni). A fronte di queste analisi il NIV ha formulato pareri e opzioni metodologiche che l'Amministrazione ha potuto utilmente impiegare per procedere al superamento delle criticità che avevano impedito la chiusura dei cicli in oggetto.

Sotto il profilo economico, la risoluzione delle problematiche procedurali e di sistema, relative ai cicli di valutazione della dirigenza non completati prima dell'insediamento del NIV, ha determinato l'impiego di un ammontare complessivo di risorse pari a circa mezzo milione di euro per l'anno 2012, a una cifra pressoché di pari importo per l'anno 2013.

In termini di criticità riscontrate e risolte, in relazione al Ciclo di valutazione 2012, il NIV ha rilevato, in primo luogo un forte ritardo negli atti formali; ritardo in parte colmabile, ipotizzando che gli uffici interessati abbiano comunque svolto i propri compiti rispettando le procedure, al di là della effettiva richiesta da parte dell'OIV dei documenti da essi prodotti e in assenza di trasmissione volontaria degli stessi. Un ulteriore problema rilevato dal NIV è costituito dalla circostanza per cui hanno operato due sistemi di valutazione (quello in atto per il secondo semestre e quello precedente per il primo), dovendosi quindi prevedere un coerente mix tra le procedure, tecnicamente possibile pur se con qualche limite di metodo.

Un'ultima criticità ha riguardato i cambiamenti organizzativi avvenuti nei periodi in esame.

Più chiara è apparsa la situazione per il Ciclo di gestione delle performance 2013, annualità per la quale ha operato il sistema vigente, seppur con tutti i limiti segnalati nel seguito.

Per entrambi i cicli di valutazione indicati, il NIV, inoltre, ha affrontato nelle sue analisi istruttorie la questione inerente alla verifica che la retribuzione aggiuntiva rientrasse entro i limiti di "plafonamento" del trattamento economico complessivo (inclusivo dunque di quello accessorio) di ciascun dipendente, anche di qualifica dirigenziale, ai sensi di quanto disposto all'art. 9, comma 1 D.L. 78/2010, convertito nella Legge 122/2010, così come ha riflettuto sull'opportunità di procedere al pagamento del salario di risultato ai dirigenti del Comune di Napoli per gli anni 2012 e 2013. Le analisi e le discussioni sono state condotte dal NIV nella piena consapevolezza che le questioni in esame sono di esclusiva competenza dell'Amministrazione.

Per il ciclo 2014, a causa della tardiva approvazione del bilancio e del PEG (17 settembre il primo, 16 ottobre il secondo), l'Amministrazione si è dotata di un Piano provvisorio degli obiettivi. Con l'approvazione del PEG sono stati assegnati gli obiettivi gestionali (15 novembre). In relazione a ciò il NIV è intervenuto nel fornire supporto metodologico per il completamento delle fasi di assegnazione degli obiettivi, di misurazione e di valutazione, intervenendo in particolare sull'analisi della qualità degli indicatori proposti e utilizzati dai dirigenti valutatori.

Solo con l'avvio del ciclo 2015 è stato possibile per il NIV condurre a regime le proprie attività, integrando tutte le soluzioni metodologiche elaborate per governare i cicli valutativi precedenti.

In particolare, due sono state le principali iniziative di cambiamento attuate conservando la struttura generale del sistema di valutazione in uso:

- a. è stata attivata una piattaforma informatica dedicata alla gestione del Sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali, in cui i dirigenti valutatori, i dirigenti valutati, il Servizio Controllo

di gestione e valutazione e il NIV possono utilmente interagire in tutte le fasi in cui si articola il sistema;

- b. è stato contenuto il numero di indicatori utilizzabili per gli obiettivi di natura gestionale e trasversale assegnati alla dirigenza per far incrementare il grado di consistenza degli obiettivi.

Il Ciclo delle performance del 2016 è stato dunque il primo ad essere governato avendo portato a regime tutte le soluzioni di metodo e le innovazioni di processo necessarie per rispettare le previsioni di regolamentazione esterna ed interna.

Purtuttavia, l'aver condotto ad efficienza ed aver superato le criticità gestionali di attuazione dei cicli precedenti ed aver svolto con regolarità i Cicli del 2016 e del 2017, non ha ridimensionato il tema delle criticità tipiche associate al modello vigente di valutazione e il contributo che il NIV ha inteso dare al loro superamento.

Si rileva, tuttavia, che ancora del tutto inattuato resta il possibile percorso di evoluzione del modello generale di sistema di valutazione proposto dal NIV all'Amministrazione, che superi alcuni limiti di fondo di quello in uso (paragrafo 5). Le traiettorie che il NIV ha suggerito all'Amministrazione per intraprendere questo percorso d'innovazione sono sintetizzate nel paragrafo 6.

### 3. Il ciclo di gestione delle performance 2016 e 2017

Il NIV ha svolto non solo le attività proprie di: *a)* Gestione del ciclo di valutazione delle performance dirigenziali, ma ha anche svolto le attività di *b)* valutazione dei risultati relativi alla produttività di gruppo per i dipendenti del comparto, e quelle di *c)* formulazione di pareri e proposte metodologiche, descritte separatamente nel seguito.

#### 3.1 Gestione del ciclo di valutazione delle performance dirigenziali

Coerentemente a quanto definito dal regolamento vigente, per il Ciclo di gestione delle performance 2016 e 2017 il NIV del Comune di Napoli ha coordinato e controllato l'attuazione di tutte le fasi del Sistema di misurazione e valutazione della performance.

Nella fase di misurazione e valutazione dei risultati i componenti del NIV hanno analizzato i resoconti forniti dai dirigenti e validato i loro giudizi o, alternativamente, richiesto integrazioni o modifiche. Integrazioni e modifiche sono state richieste nei casi in cui il NIV ha riscontrato anomalie e incongruenze relative a:

1. elementi utilizzati per la misurazione dei risultati, diversi da quelli definiti in fase di assegnazione degli obiettivi;
2. giudizi espressi, non coerente con le misurazioni riportate nella scheda di valutazione.

Inoltre, il NIV ha provveduto ad estrarre un campione significativo di schede individuali per effettuare il controllo sulla corretta attuazione di tutte le proprietà del modello valutativo in uso.

Infine, sulla base delle elaborazioni fornite dal Servizio Controllo di gestione e valutazione, il NIV ha potuto analizzare l'andamento medio delle valutazioni per il 2016 formulate dai dirigenti e approfondire casistiche particolari.

#### 3.2 Valutazione dei risultati di produttività di gruppo per i dipendenti del comparto

Il NIV ha provveduto ad analizzare e a validare gli indicatori proposti dalla dirigenza per la valutazione della produttività collettiva nel Comparto del 2016.

Con la deliberazione n. 515 del 4 luglio 2013, la Giunta Comunale ha approvato i criteri di applicazione degli istituti contrattuali variabili di comparto per l'anno 2013. In tale documento, si è previsto che "le risorse già destinate al disagio possano essere attribuite a settori delicati e strategici per conseguire specifici obiettivi previsti nel piano delle performance". Lo stanziamento è stato, pertanto, destinato a remunerare, con compensi legati alla produttività e alla performance, i dipendenti appartenenti a specifici profili professionali impegnati in settori delicati e strategici per conseguire specifici obiettivi

previsti nel piano delle performance; esse vanno utilizzate per incentivare la produttività ed il miglioramento quali-quantitativo dei servizi, da intendersi quale risultato aggiuntivo rispetto al risultato atteso dalla normale prestazione lavorativa.

In particolare, il NIV ha provveduto a verificare se gli indicatori proposti, sulla cui base i dirigenti hanno organizzato, mediante piani di lavoro o progetti di produttività, le attività dei propri dipendenti, erano corrispondenti alle prescrizioni del CCNL di comparto.

Gli indicatori adottati per la valutazione della produttività collettiva nel comparto sono correlati ad obiettivi assegnati nello stesso esercizio di riferimento ai dirigenti, il cui raggiungimento è stato valutato secondo il sistema di valutazione delle performance dirigenziali.

Il Nucleo Indipendente di Valutazione, nella seduta dell'8 giugno 2015, ha condiviso la proposta di una rivisitazione, per il 2016, degli indicatori per la produttività di gruppo a suo tempo individuati con la nota 813078 del 31 ottobre 2013, a firma congiunta del Direttore Generale e dei due Vice Direttori Generali, nel senso di prendere a riferimento per tutti i servizi interessati, "il dato medio dell'ultimo triennio". Il Contratto Decentrato Integrativo per l'anno 2016 dell'Area Non Dirigenti, sottoscritto il 10 maggio 2016, ha disposto "la conferma della produttività di gruppo come istituita nell'accordo 2013, le cui risorse stanziate remunerano le prestazioni dei dipendenti appartenenti a specifici profili professionali impegnati in settori preventivamente individuati per il conseguimento di specifici obiettivi. Considerato che i dipendenti sono già impegnati nel perseguimento degli indicatori per la produttività di gruppo validati per l'anno 2016 dal Nucleo Indipendente di Valutazione, in conformità al CCDI 2013, ed inseriti nei documenti di programmazione operativa dell'ente per l'anno 2016 approvati con deliberazione di G.C. n. 233 dell'8 aprile 2016, si concorda che viene confermato, a decorrere dal mese di gennaio 2016, il sistema di pagamento già adottato negli anni passati."

Il NIV ha analizzato gli indicatori adottati per la valutazione della produttività collettiva nel comparto e per ciascuno di essi ha:

1. verificato la corretta trasmissione dei documenti e dei dati utilizzati per la misurazione dei risultati;
2. provveduto a sollecitare l'inoltro delle rendicontazioni non pervenute nei tempi previsti;
3. analizzato e risolto i casi dubbi per i quali è occorsa una specifica verifica in collaborazione con il Servizio Controllo di Gestione.

Per l'anno 2016 il NIV ha analizzato 35 indicatori relativi a 9 settori di intervento.

Gli scostamenti (positivi) rientrano in un *range* tra +1,2% e +116,59% rispetto agli indicatori soglia.

Sulla base dell'istruttoria condotta dal Servizio Controllo di gestione è stato possibile validare positivamente 32 misurazioni su 35.

Anche per l'anno 2017, il NIV ha provveduto ad analizzare e a validare gli indicatori proposti per la valutazione della produttività collettiva nel Comparto.

Il Contratto Decentrato Integrativo per l'utilizzo delle risorse decentrate 2017, infatti, in attuazione degli indirizzi impartiti dalla Giunta Comunale con la propria deliberazione n. 723 del 15 dicembre 2017, ha ritenuto *“indispensabile, per non pregiudicare l'ordinata prosecuzione dell'attività amministrativa, assicurare il godimento degli ulteriori istituti già disciplinati nelle precedenti contrattazioni decentrate (produttività di gruppo) per attività specifiche svolte in altrettante specifiche aree (ciclo integrato delle acque, qualità dello spazio urbano, Polizia locale, Mercati, autoparchi e logistica, tutela del mare, protezione civile e sicurezza geologica e abitativa, cimiteri cittadini, eventi, notificazioni e messi)”*.

Nell'anno 2017 il NIV ha analizzato 36 indicatori relativi a 9 settori di intervento.

Gli scostamenti rientrano in un *range* tra - 79,8% e +144,23% rispetto agli indicatori soglia.

Sulla base dell'istruttoria condotta dal Servizio Controllo di gestione è stato possibile validare positivamente 32 misurazioni su 35.

In merito alle attività descritte in questa sezione, particolari problemi metodologici sono stati analizzati dal NIV che ha formulato all'Amministrazione specifici e puntuali pareri e giudizi su:

- a. la perfetta coerenza del sistema di misurazione della produttività individuale rispetto ai vincoli posti dal rispetto del Patto di stabilità (rapporto tra spesa del personale e spesa corrente inferiore al 50%);
- b. il contenimento del trattamento economico complessivo dei singoli dipendenti, anche di qualifica dirigenziale, ivi compreso il trattamento accessorio, che non può superare, in ogni caso, il trattamento ordinariamente spettante per l'anno 2010 (art. 9, c. 1, DL 78/2010, conv. in l. 122/2010).

### 3.3 Formulazione di pareri e proposte metodologiche

Come per i cicli di gestione delle performance precedenti, anche per quello 2016 e 2017 il NIV ha provveduto ad analizzare questioni metodologiche e operative sottoposte dall'Amministrazione e a formulare proposte metodologiche e pareri per la risoluzione provvisoria o permanente di alcune questioni di sviluppo organizzativo e di gestione del personale (Codice etico, Indicatori per la

produttività collettiva; Sistema di pesatura delle posizioni, Piano anticorruzione, Piano della Trasparenza).

#### 4. I risultati della valutazione del ciclo di valutazione delle performance dirigenziali 2016

Il paragrafo riporta i risultati sulla performance organizzativa dei Dirigenti realizzata nell'anno 2016. Con la deliberazione n. 12 del 4 agosto 2016, il Consiglio Comunale ha approvato il DUP 2016/2018, presentato dalla Giunta Comunale con la deliberazione n. 317 del 29 aprile 2016 e con la deliberazione n. 13 del 5 agosto 2016, il Consiglio Comunale ha approvato il Bilancio di Previsione 2016/2018, comprendente le previsioni di competenza e di cassa per l'annualità 2016 e le previsioni di competenza per gli anni 2017 e 2018. Con la delibera di Giunta Comunale n. 624 del 20 ottobre 2016, è stato approvato il Piano Esecutivo di Gestione per l'anno 2016, comprensivo del Piano degli obiettivi, a sua volta articolato in due sezioni: obiettivi specifici per il triennio 2016 – 2018 (sezione A) ed obiettivi trasversali dell'ente (sezione B), che coinvolgono l'intera organizzazione comunale. Nello stesso, è confluito il Piano Provvisorio degli Obiettivi per l'esercizio 2016, approvato dalla Giunta Comunale con la deliberazione n. 233 dell'8 aprile 2016, tenendo conto delle segnalazioni pervenute da parte dei Direttori/ Coordinatori e/o dai Responsabili di processo, valutate criticamente, nell'ottica dell'implementazione di un proficuo meccanismo di feedback, mediante il quale, alla luce degli eventi o dei fatti realmente accaduti, si riallineano gli obiettivi e le modalità di raggiungimento definiti in sede di programmazione operativa, nonché per l'implementazione di ulteriori indirizzi formulati in atti formali dell'amministrazione, l'adeguamento a specifiche normative e/o provvedimenti organizzativi intervenuti medio tempore.

I competenti uffici della Direzione Generale hanno individuato, altresì, alcuni obiettivi trasversali dell'Ente, che coinvolgono l'intera organizzazione comunale, e che sono, in particolare, finalizzati ad assicurare:

- a. il rispetto dei budget assegnati in materia di salario accessorio del personale in quanto finalizzati a perseguire misure di efficientamento e di razionalizzazione dei processi lavorativi, in un contesto caratterizzato dalla progressiva riduzione di risorse disponibili;
- b. gli obblighi di leale collaborazione e di cooperazione stabiliti dalla Direttiva Generale del Sindaco per l'attività amministrativa e la gestione relativamente all'informazione preventiva al Direttore Generale ed all'Assessore di riferimento, prima dell'adozione di una serie di atti

“sensibili” (incarichi, appalti con procedura negoziata, vantaggi economici non previsti in atti generali, integrazioni e nuovi affidamenti alle partecipate);

- c. il rispetto dei tempi normativi stabiliti per la risposta alle richieste dall'Ufficio Relazione con il Pubblico, a seguito di istanze del cittadino per l'informazione sullo stato dei procedimenti o per la riproduzione di atti ai sensi della legge 241/1990, in quanto il diritto di accesso a documenti e informazioni in possesso dell'Ente costituisce uno dei precipitati più significativi del bisogno di trasparenza dell'agire delle Pubbliche Amministrazioni;
- d. il rispetto delle scadenze indicate dalla Ragioneria Generale dello Stato per il popolamento della Banca Dati Amministrazioni Pubbliche (BDAP) in quanto la consapevole e costante verifica dell'andamento dei lavori pubblici, con conseguente, eventuale ridefinizione dei programmi di attività e, quindi, di spesa, costituisce un supporto informativo fondamentale ai fini della gestione finanziaria dell'ente, anche alla luce delle previsioni della nuova contabilità armonizzata.

#### 4.1 Obiettivi specifici

Gli obiettivi specifici misurano la performance organizzativa degli uffici a livello dirigenziale. Ad ogni ufficio è assegnato un obiettivo specifico che rappresenta il risultato più rilevante da raggiungere. Ogni obiettivo specifico è articolato in uno o più indicatori di risultato. Il grado di raggiungimento dell'obiettivo specifico è pertanto misurato rispetto al numero di indicatori di risultato raggiunti. Ogni indicatore ha un uguale peso sul raggiungimento dell'obiettivo specifico. Nello specifico, la scala di valutazione degli indicatori di risultato è la seguente:

- RAGGIUNTO (R): gli elementi di verifica prodotti sono formalmente conformi a quelli richiesti ed attestano che quanto richiesto nell'indicatore di risultato è stato fatto.
- NON RAGGIUNTO (NR): gli elementi di verifica non sono stati prodotti, non sono conformi a quelli richiesti, pur conformi non consentono di verificare quanto è stato richiesto, è assente motivata e documentata giustificazione di imprevedibilità che ha condotto al non raggiungimento dell'obiettivo, non è stato rispettato il limite di legge, raggiunto in ritardo senza una spiegazione.
- NEUTRALIZZATO (N): gli elementi di verifica prodotti accertano l'impossibilità oggettiva di raggiungere il risultato ovvero che non è stato possibile raggiungere l'obiettivo per cause non dipendenti dalla volontà del responsabile, non note al momento della formalizzazione

dell'obiettivo e sopravvenute dopo l'assegnazione dello stesso. L'attività prevista non è stata significativa e ciò non sia imputabile al dirigente.

Un obiettivo specifico è raggiunto, non raggiunto o neutralizzato se rispettivamente tutti gli indicatori sono raggiunti (ovvero alcuni raggiunti e altri neutralizzati), non raggiunti (ovvero alcuni non raggiunti e altri neutralizzati) o neutralizzati. Se presenta alcuni indicatori raggiunti ed altri non raggiunti è considerato come parzialmente raggiunto.

La distribuzione degli indicatori di risultato correlati agli obiettivi specifici 2016, in relazione alle missioni presenti nel Documento Unico di Programmazione, è descritta nella Tabella 1.

Missioni DUP	n° Indicatori
01. Servizi istituzionali - generali e di gestione	140
03. Ordine pubblico e sicurezza	10
04. Istruzione e Diritto allo studio	41
05. Tutela e valorizzazione dei beni e delle attività culturali	22
06. Politiche giovanili - sport e tempo libero	16
08. Assetto del territorio ed edilizia abitativa	69
09. Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente	36
10. Trasporti e diritto alla mobilità	33
11. Soccorso Civile	3
12. Diritti sociali, politiche sociali e famiglia	48
13. Tutela della salute	2
14. Sviluppo economico e competitività	9
15. Politiche per il lavoro e la formazione professionale	3
17. Energia e diversificazioni delle fonti energetiche	4
18. Relazioni internazionali	1
TOTALE	437

Tabella 1: La descrizione dei Programmi della RPP

L'analisi sul grado di raggiungimento degli obiettivi specifici è stata eseguita a livello di struttura apicale.

La tabella 2 riporta la distribuzione degli indicatori per struttura apicale e l'acronimo utilizzato nelle successive analisi.

<b>Strutture Apicali - Denominazione</b>	<b>Acronimo</b>	<b>n. indicatori</b>
Direzione Generale	DGEN	10
Dipartimento Gabinetto	DPGA	17
Dipartimento Segreteria Generale	DPSG	14
Dipartimento Consiglio Comunale	DPCC	4
Direzione Centrale Servizi Finanziari	DCSF	19
Direzione Centrale Patrimonio	DCPA	19
Direzione Centrale Infrastrutture, Lavori Pubblici e Mobilità	DCIL	19
Direzione Centrale Pianificazione e Gestione del Territorio – Sito Unesco	DCPT	69
Direzione Centrale Ambiente, Tutela del territorio e del mare	DCAM	17
Direzione Centrale Sviluppo economico, Ricerca e Mercato del lavoro	DCSM	12
Direzione Centrale Cultura, Turismo e Sport	DCCU	16
Direzione Centrale Welfare e Servizi educativi	DCWE	38
Servizio Autonomo Polizia Locale	SAPL	5
Servizio Autonomo Avvocatura Comunale	SAAV	10
Servizio Autonomo Centro Unico Acquisti e Gare	SAGA	6
Servizio Autonomo Sistemi Informativi	SASI	8
Servizio Autonomo Personale	SAPE	8
Municipalità 1	MU01	15
Municipalità 2	MU02	15
Municipalità 3	MU03	13
Municipalità 4	MU04	16
Municipalità 5	MU05	9
Municipalità 6	MU06	10
Municipalità 7	MU07	20
Municipalità 8	MU08	20
Municipalità 9	MU09	12
Municipalità 10	MU010	16
<b>Totale</b>		<b>437</b>

Tabella 2: N. indicatori per strutture apicali

I 437 indicatori (numero aumentato rispetto al 2015 in cui vi erano 407 indicatori) sono relativi ad un numero totale di obiettivi specifici 2016 pari a 148 (invariato sostanzialmente rispetto al 2015 il cui totale era 147).

La figura 1 mostra la distribuzione della valutazione degli obiettivi specifici nelle quattro classi di valutazione: raggiunto, non raggiunto, parzialmente raggiunto, neutralizzato. Nella figura si riportano anche la distribuzione per gli anni 2014 e 2015 per valutare il risultato anche in relazione ad un triennio.

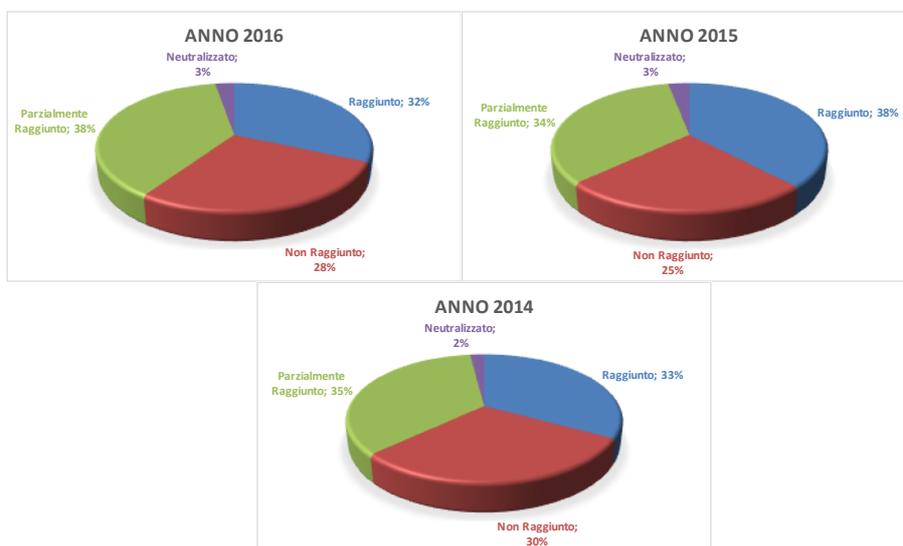
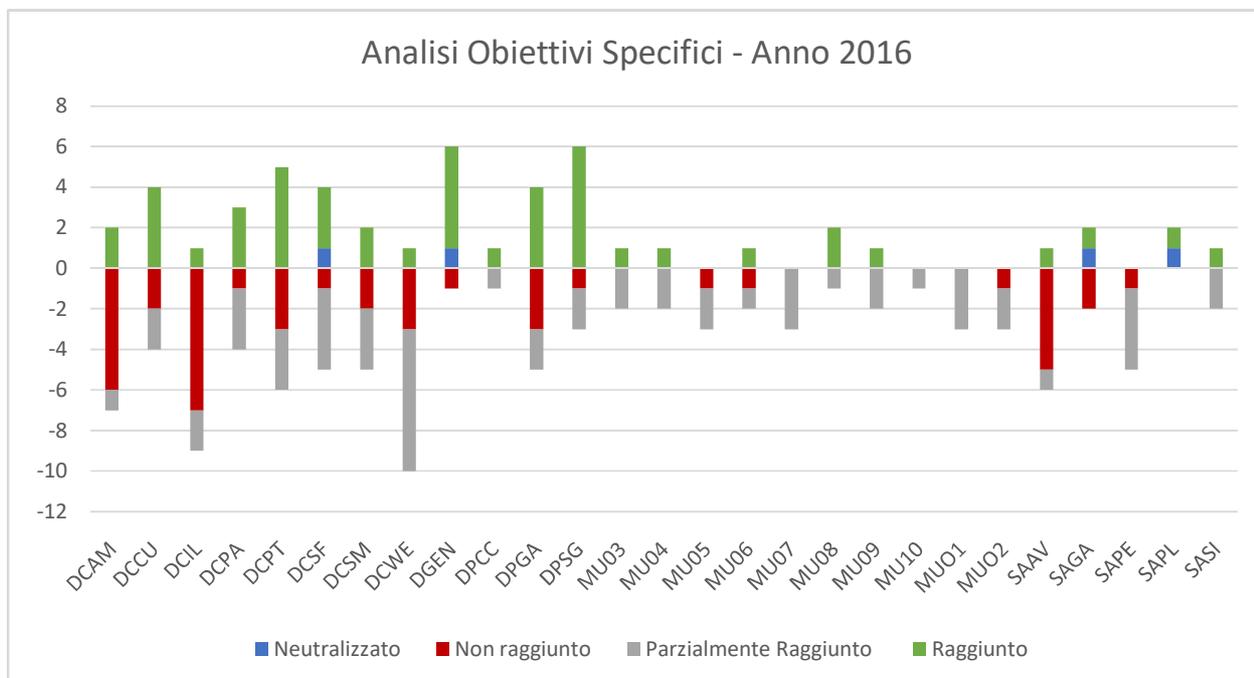


Figura 1: La valutazione degli obiettivi strategici/specifici nel 2016 confrontata con il 2014 ed il 2015

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi specifici anno 2016 evidenzia un andamento costante degli obiettivi rispetto alle 4 classi considerate (raggiunto, non raggiunto, parzialmente raggiunto, neutralizzato) rispetto agli anni 2014 e 2015. Per l'anno 2016 si evidenzia una diminuzione della percentuale di obiettivi raggiunti (32% rispetto al 38% dell'anno 2015) con un aumento di quelli parzialmente raggiunti e non raggiunti (rispettivamente 38% e 28% contro un 34% e 25% dell'anno 2015).

Considerando le singole strutture, la figura 2 riporta una analisi del grado di raggiungimento degli obiettivi per struttura. Si precisa che l'asse verticale positivo riporta il numero di obiettivi specifici



raggiunti, l'asse verticale negativo riporta il numero di obiettivi specifici parzialmente raggiunti e non raggiunti. L'ampiezza della barra è pari al numero di obiettivi specifici assegnati alla struttura apicale.

Figura 2: Analisi delle valutazioni degli obiettivi specifici per struttura

L'analisi delle valutazioni degli obiettivi specifici rispetto alle quattro classi di valutazione (raggiunto, non raggiunto, parzialmente raggiunto, neutralizzato) stratificata per struttura rileva che:

- a. solo la struttura SAPL raggiunge tutti gli obiettivi anche se alcuni sono neutralizzati
- b. 6 strutture hanno una situazione in cui alcuni obiettivi sono raggiunti e altri parzialmente raggiunti
- c. 3 strutture raggiungono parzialmente gli obiettivi assegnati
- d. 3 strutture non raggiungono o raggiungono parzialmente gli obiettivi assegnati
- e. 14 strutture hanno una situazione in cui alcuni obiettivi sono raggiunti o parzialmente raggiunti e altri non raggiunti

Si continua a rilevare una disomogeneità delle strutture rispetto agli obiettivi non raggiunti e comunque solo 10 strutture su 27 raggiungono totalmente e/o parzialmente gli obiettivi assegnati.

## 4.2 Obiettivi di Ente

Gli obiettivi di Ente assegnati nel 2016 a ciascun Servizio/Area risultano pari a 181 e, come già precedentemente riportato, rientrano nelle seguenti quattro tipologie:

1. il rispetto dei budget assegnati in materia di salario accessorio del personale;
2. l'informazione preventiva al Direttore Generale ed all'Assessore di riferimento, prima dell'adozione di una serie di atti "sensibili" (incarichi, appalti con procedura negoziata, vantaggi economici non previsti in atti generali, integrazioni e nuovi affidamenti alle partecipate);
3. il rispetto dei tempi normativi stabiliti per la risposta alle richieste dall'Ufficio Relazione con il Pubblico;
4. il rispetto delle scadenze indicate dalla Ragioneria Generale dello Stato per il popolamento della Banca Dati Amministrazioni Pubbliche (BDAP).

Considerando complessivamente la valutazione degli obiettivi di ente per i Servizi e le Aree afferenti alle strutture (figura 3), si rileva una significativa percentuale di obiettivi neutralizzati (57%) e, anche se bassa, una discreta percentuale di obiettivi non raggiunti (19%).

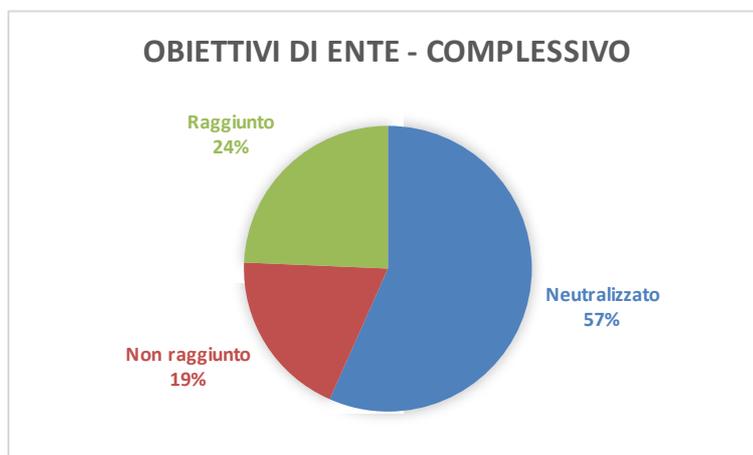


Figura 3: Livello di raggiungimento degli obiettivi di ente

Si è analizzato, quindi, il livello di raggiungimento degli obiettivi di ente per tipologia di obiettivo (figura 4).

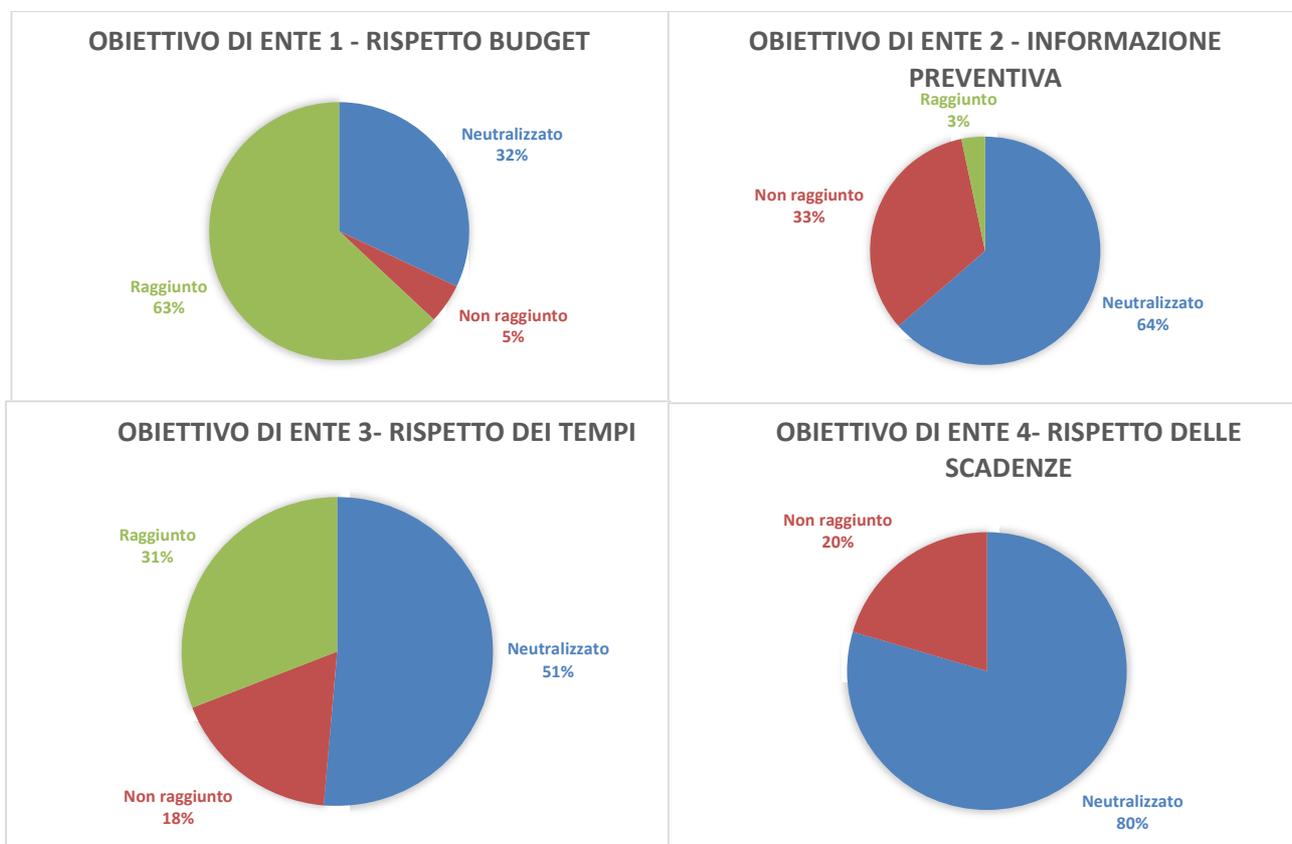


Figura 4: Livello di raggiungimento degli obiettivi di ente per tipologia di obiettivo

Emerge una differenza rilevante del livello di raggiungimento degli obiettivi rispetto alla tipologia di obiettivo, come di seguito sintetizzato:

- il rispetto del budget (obiettivo di ente 1) presenta la percentuale di raggiungimento più elevata pari al 63% mentre prossima allo zero (3%) è il raggiungimento dell'obiettivo di ente 2, ossia l'informativa preventiva mentre l'obiettivo di ente 4 (rispetto delle scadenze) non è stato raggiunto per nessuna struttura;
- un dato rivelante è la percentuale di obiettivi di ente neutralizzati che è elevata per tutti gli obiettivi, raggiungendo un valore pari all'80% per l'obiettivo di ente 4, rispetto delle scadenze;
- l'obiettivo di ente 1, rispetto del budget, presenta il minor livello di non raggiunto, attestandosi la percentuale al 5%.

Si è quindi analizzata la situazione per strutture apicali. Nelle seguenti figure (figg. 5, 6, 7 e 8), si riporta la percentuale di obiettivi di ente raggiunti suddivisi per struttura e tipologia.

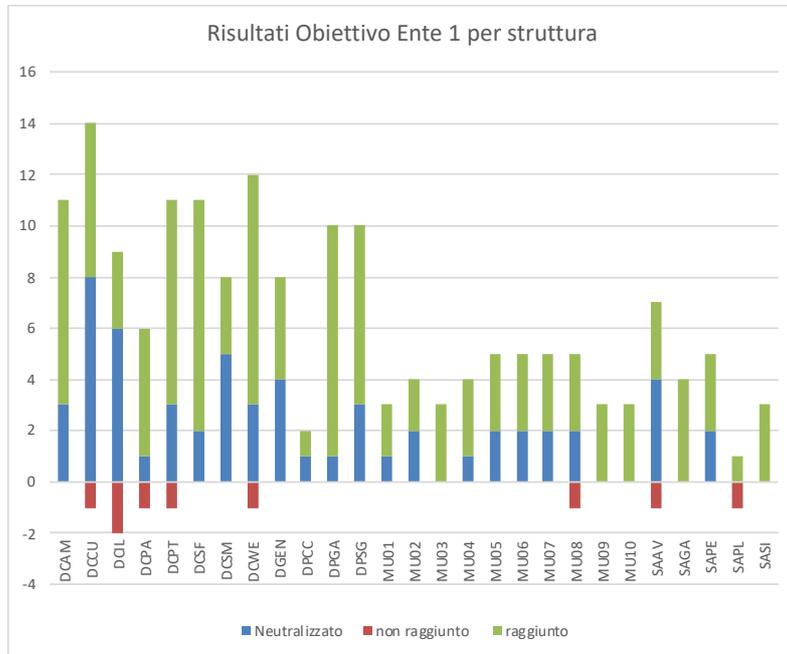


Figura 5: Livello di raggiungimento degli obiettivi di ente 1 per struttura

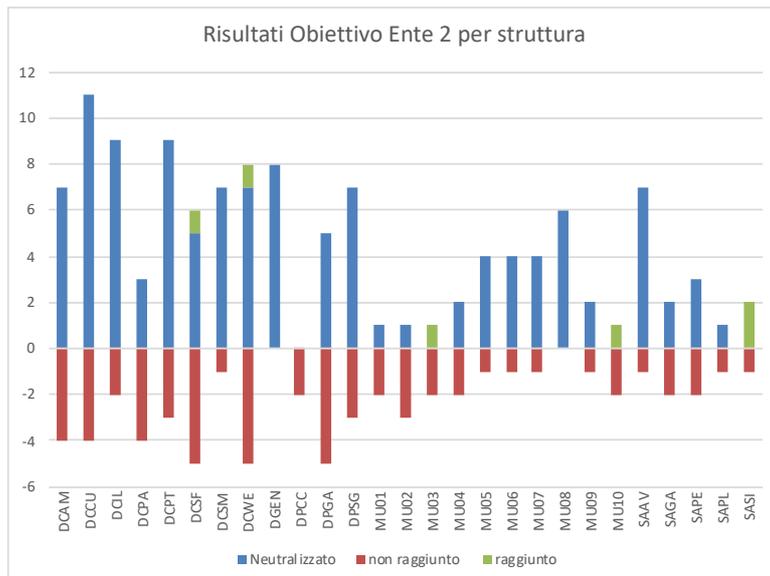


Figura 6: Livello di raggiungimento degli obiettivi di ente 2 per struttura

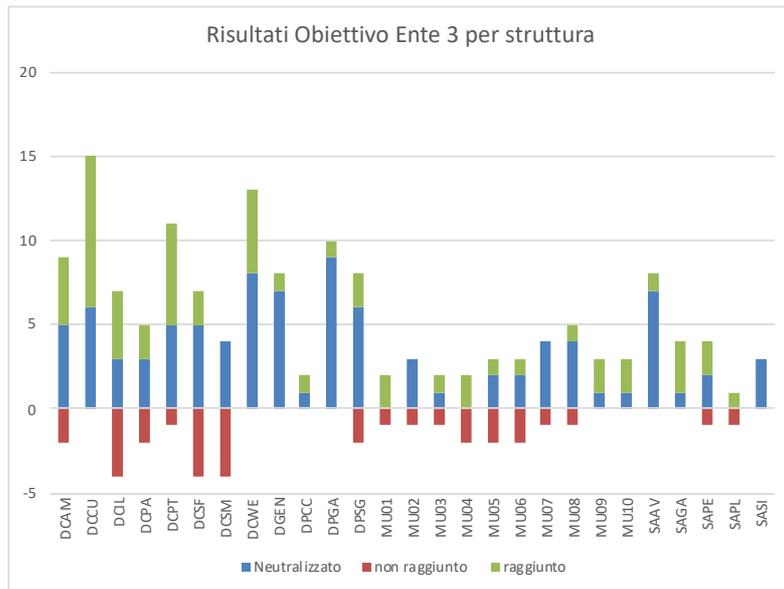


Figura 7: Livello di raggiungimento degli obiettivi di ente 3 per struttura

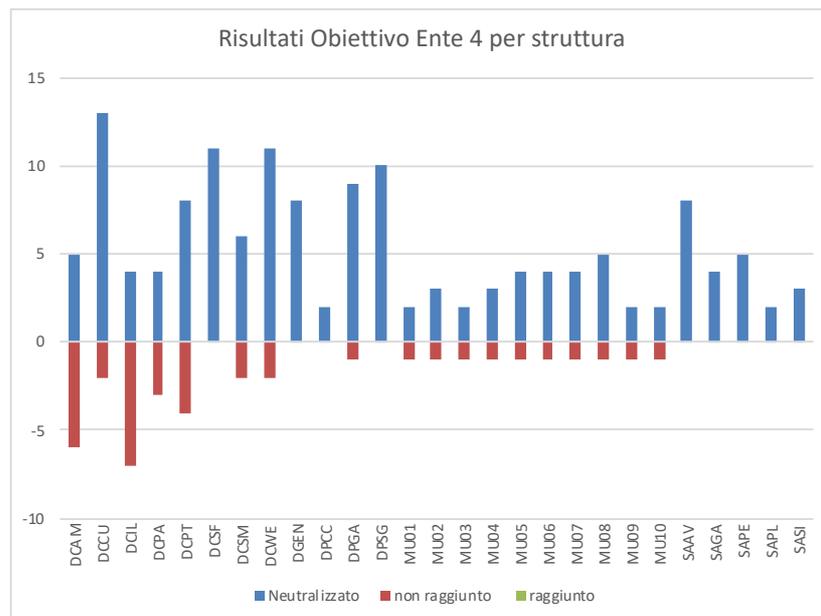


Figura 8: Livello di raggiungimento degli obiettivi di ente 4 per struttura

Dall'analisi del raggiungimento degli obiettivi di ente per tipologia e struttura si riscontra che:

- per l'obiettivo di "ente 1" tutti i Servizi/Aree di 19 strutture apicali su 27 raggiungono pienamente l'obiettivo;
- per l'obiettivo di "ente 2" i Servizi di solo 2 strutture apicali su 27 raggiungono pienamente l'obiettivo;

- per l'obiettivo di "ente 3" i Servizi di solo 10 strutture apicali su 27 raggiungono pienamente l'obiettivo;
- per l'obiettivo di "ente 4" nessuna struttura apicale raggiunge l'obiettivo, però per tutti i Servizi e le Aree di 9 strutture apicali su 27 l'obiettivo di ente 4 è neutralizzato.

#### 4.3 Obiettivi gestionali

Come in precedenza indicato, il vigente Sistema di valutazione delle performance dirigenziali del Comune di Napoli prevede che il processo di determinazione degli obiettivi e di assegnazione degli stessi si completi con la fase gestionale, in cui si declina la "missione" (di carattere finale e/o strumentale) di ciascun dirigente in un numero contenuto di obiettivi (da 3 a 5), che affiancano ed integrano gli obiettivi fissati dalla Giunta, in conformità alle metodologie ed i tempi definiti dalla Direzione Generale.

Il Servizio Controllo di Gestione e Valutazione della Direzione Generale, con e-mail inviata il 29 aprile u.s. ai rispettivi indirizzi di posta istituzionale, ha provveduto a comunicare ai Dirigenti apicali di ciascuna Macrostruttura l'intenzione di attribuire a tutti i Servizi e le Aree tre obiettivi comuni, che derivano da puntuali obblighi normativi, che, fino al 2015, erano oggetto di obiettivi di ente:

- a. il rispetto dei tempi di conclusione dei procedimenti, anche in attuazione dell'art.2, comma 9, della Legge 241/1990 e s.m.i., in forza del quale *"La mancata o tardiva emanazione del provvedimento costituisce elemento di valutazione della performance individuale (...)";*
- b. l'attuazione delle misure previste dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2016/2018 e degli obblighi di pubblicazione elencati nel Programma Triennale della Trasparenza del Comune di Napoli, in adempimento del principio di collegamento di tali documenti al Piano della Performance dell'ente e tenendo conto di quanto rappresentato nell'aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione, in base al quale *"le misure di prevenzione della corruzione devono essere tradotte, sempre, in obiettivi organizzativi ed individuali assegnati agli uffici e ai loro dirigenti"*.

Nella medesima e-mail, si chiedeva di fare pervenire eventuali proposte di ulteriori obiettivi gestionali per ciascuna Macrostruttura, fino ad un massimo di 2 per ciascun Servizio/Area, dotati dei requisiti della significatività e dell'oggettiva misurabilità.

Con disposizione del Direttore Generale n. 14 del 27 maggio 2016 è stato, quindi, approvato il Piano degli obiettivi gestionali dell'ente per l'esercizio 2016, sulla base di quanto sopra e tenendo

debitamente conto delle richieste pervenute in tempo utile, valutate criticamente. Sono stati complessivamente assegnati 365 obiettivi gestionali.

Gli obiettivi gestionali declinano la missione, di carattere finale e/o strumentale, di ciascun dirigente non apicale e affiancano ed integrano gli obiettivi fissati dalla Giunta in sede di approvazione del Piano Esecutivo di Gestione, in conformità alle metodologie ed i tempi definiti dalla Direzione Generale.

Nel 2016 il numero totale di obiettivi gestionali sono stati pari a 390 di cui il 38% raggiunto, il 35% non raggiunto ed il 27% neutralizzato.

Per quanto riguarda gli obiettivi gestionali proposti dalla Direzione Generale si rileva la situazione riportata nella seguente figura 9.

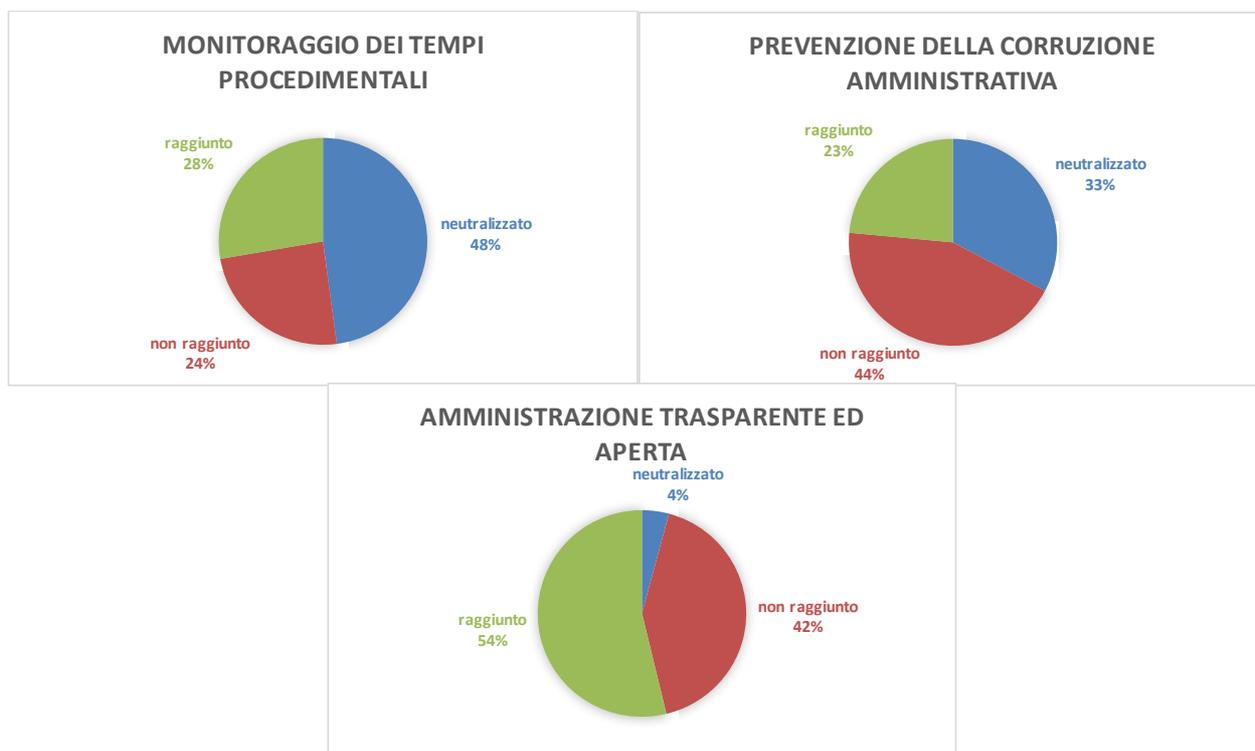


Figura 9: Livello di raggiungimento degli obiettivi gestionali proposti dalla Direzione Generale

Gli obiettivi gestionali proposti presentano una percentuale significativa di “non raggiunto” e per il “monitoraggio dei tempi procedurali” e la “prevenzione della corruzione amministrativa” una notevole percentuale di obiettivi gestionali è neutralizzato pari rispettivamente al 48% e 33%.

Valutando gli obiettivi proposti dalle strutture decentrate pari in numero a 33 si rileva (figura 10) che la maggior parte degli obiettivi gestionali proposti, pari al circa il 70%, sono raggiunti.

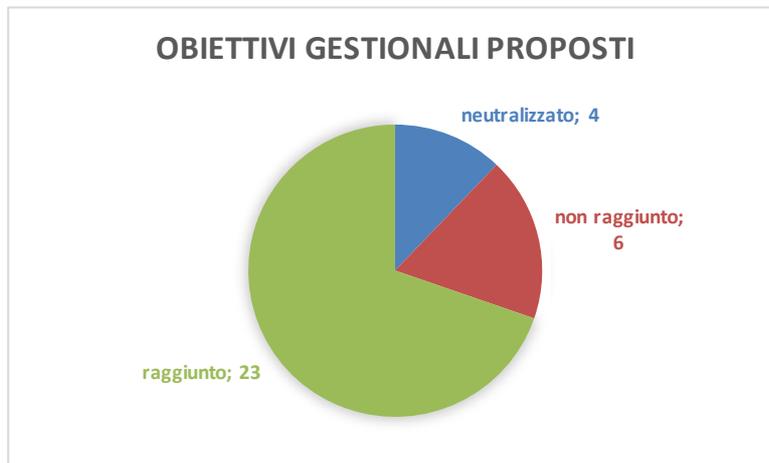


Figura 10: Livello di raggiungimento degli obiettivi gestionali proposti dai Dirigenti Apicali

Analizzando, invece, la percentuale di raggiungimento degli obiettivi gestionali raggruppati per struttura apicale (figura 11) si rileva che:

- i servizi di due strutture apicali non raggiungono nessuno degli obiettivi gestionali
- i servizi di tre strutture apicali raggiungono tutti gli obiettivi gestionali al netto di quelli neutralizzati.

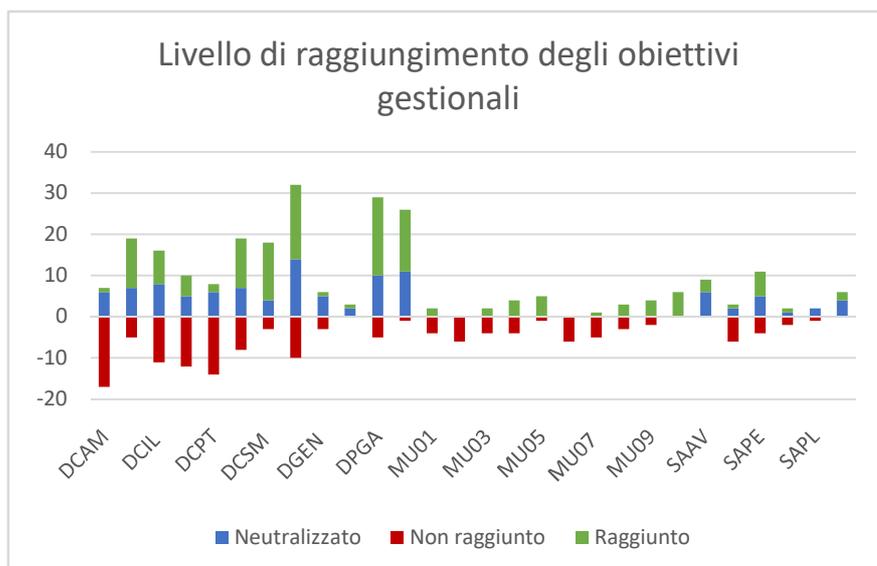


Figura 11: Il livello di raggiungimento degli obiettivi gestionali analizzati rispetto alle strutture apicali

#### 4.4 I comportamenti organizzativi

I comportamenti organizzativi analizzati riguardano le posizioni dirigenziali “Apicale”, “Professional” e “Di struttura”. Nell’analisi dei comportamenti si sono considerate le posizioni organizzative indipendentemente dal fatto che possano essere coperte con incarico ad interim (45 posizioni dirigenziali su 178).

Valutando le posizioni dirigenziali “Apicali” pari a 31 posizioni organizzative si rileva un appiattimento della valutazione nell’intervallo tra l’80% ed il 100% per il 100% delle posizioni dirigenziali, di cui:

- 3 posizioni dirigenziali apicali ottengono una valutazione massima del punteggio massimo ottenibile;
- 13 posizioni dirigenziali apicali ottengono una valutazione compresa dal 90% ed il 98% del punteggio massimo ottenibile;
- 15 posizioni dirigenziali apicali ottengono una valutazione compresa dal 80% ed il 88% del punteggio massimo ottenibile.

Per le posizioni dirigenziali “Professional”, pari a 18 posizioni organizzative, si rileva un appiattimento tra il 79% ed il 100% per l’89% delle posizioni organizzative, ossia:

- - 6 posizioni dirigenziali apicali ottengono una valutazione massima del punteggio massimo ottenibile;
- - 5 posizioni dirigenziali Professional ottengono una valutazione compresa dal 92% ed il 98% del punteggio massimo ottenibile;
- - 4 posizioni dirigenziali Professional ottengono una valutazione compresa dal 80% ed il 92% del punteggio massimo ottenibile;
- - 2 posizioni dirigenziali Professional ottengono rispettivamente una valutazione pari al 79% e il 60% del punteggio massimo ottenibile;
- - 1 sola posizione dirigenziale Professional ottiene una valutazione pari al 20%.

Infine, per le posizioni dirigenziali “di Struttura Interna”, pari a 129 posizioni organizzative, si rileva un appiattimento tra il 80% ed il 100% per il 95% delle posizioni organizzative, ossia si rileva che:

- - 63 posizioni dirigenziali “di Struttura Interna” ottengono una valutazione massima del punteggio massimo ottenibile;

- - 36 posizioni dirigenziali “di Struttura Interna” ottengono una valutazione compresa dal 91% ed il 98% del punteggio massimo ottenibile;
- - 24 posizioni dirigenziali “di Struttura Interna” ottengono una valutazione compresa dal 80% ed il 89% del punteggio massimo ottenibile;
- - 4 posizioni dirigenziali “di Struttura Interna” ottengono una valutazione compresa dal 71% ed il 78% del punteggio massimo ottenibile;
- - 1 posizione dirigenziale “di Struttura Interna” ottiene una valutazione pari al 51% del punteggio massimo ottenibile ed 1 posizione pari al 34%.

#### 4.5 Sintesi dei risultati sulla valutazione delle posizioni dirigenziali

Il sistema di valutazione delle performance organizzative ed individuale adottato nel Comune di Napoli è un sistema piuttosto articolato e la tabella 3 sintetizza il numero di valutazioni gestite nei tre anni, che continua ad essere molto elevato.

	N° Obiettivi Strategici	N° indicatori di obiettivi strategici valutati	N° di obiettivi di ente valutati per posizione dirigenziale	N° di Obiettivi Gestionali valutati	N° di posizioni dirigenziali valutate	TOTALE
2013	145	590	636	368	184	<b>1778</b>
2014	155	407	972	-	201	<b>1580</b>
2015	147	471	1537	365	213	<b>2586</b>
2016	148	437	724	390	178	<b>1729</b>

Tabella 3 Numero di oggetti di valutazione nel periodo 2013-2016

Dati i numeri di valutazioni gestite si può affermare che il sistema nel suo insieme è piuttosto oneroso in termini di tempo sebbene sia gestito con un sistema informativo che velocizza i controlli, la trasmissione di documentazione, la valutazione degli obiettivi.

Relativamente agli obiettivi valutati si desume che la performance raggiunta si differenzia notevolmente a seconda della tipologia di obiettivo considerato.

Gli obiettivi specifici presentano un livello di raggiungimento dell'obiettivo molto basso e vi è un'abbastanza equa distribuzione tra la percentuale di obiettivi raggiunti, non raggiunti e parzialmente raggiunti. Quello che si nota è che le strutture apicali presentano livelli differenti di raggiungimento degli obiettivi. Alcune hanno molti obiettivi non raggiunti, altre hanno solo obiettivi raggiunti e parzialmente raggiunti. Solo pochi casi raggiungono tutti gli obiettivi.

Gli obiettivi di ente per struttura apicale presentano una situazione differente in quanto quasi la maggior parte degli obiettivi è neutralizzato e la percentuale di obiettivi raggiunti si differenzia a seconda dell'obiettivo di ente considerato.

Gli obiettivi gestionali presentano un livello di raggiungimento abbastanza elevato per quelli proposti dai dirigenti apicali; la situazione è opposta se si considerano gli obiettivi gestionali proposti dalla Direzione Generale in cui vi è una percentuale di non raggiungimento pari al 45%.

I comportamenti organizzativi, invece, presentano un appiattimento delle valutazioni verso valori massimi per tutte e tre le categorie di posizione dirigenziali considerate.

Le motivazioni alla base dei bassi risultati raggiunti potrebbero essere diverse, tuttavia il maggior problema che si rileva è il costo notevole di un simile sistema. Molti indicatori di risultato che si aggiungono ad altri obiettivi da valutare e ai comportamenti che hanno come impatto un notevole tempo sia per la produzione degli elementi di verifica da parte dei dirigenti ma anche un tempo di verifica, richiesta integrazioni e valutazioni da parte del Servizio Controllo di gestione e del Nucleo Indipendente di Valutazione.

Per tal motivo, si consiglia una revisione e semplificazione del modello che continui a garantire una differenziazione nelle performance complessive delle posizioni dirigenziali ma al contempo riduca notevolmente il numero di obiettivi e relativi indicatori da valutare e sia maggiormente collegato con l'impatto dell'attività comunale sulla cittadinanza.

## 5. I risultati della valutazione del ciclo di valutazione delle performance dirigenziali 2017

Il paragrafo riporta i risultati sulla performance organizzativa dei Dirigenti realizzata nell'anno 2017.

Il Documento Unico di Programmazione (DUP) 2017/2019 è stato presentato dalla Giunta Comunale con la deliberazione n. 168 del 31 marzo 2017 e approvato dal Consiglio Comunale con la deliberazione n. 25 del 20 aprile 2017 e con la deliberazione n. 26 del 20 aprile 2017, il Consiglio Comunale ha approvato il Bilancio di Previsione 2017/2019, comprendente le previsioni di competenza e di cassa per l'annualità 2017 e le previsioni di competenza per gli anni 2018 e 2019. Con la delibera di Giunta Comunale n. 371 del 6 luglio 2017, è stato approvato il Piano Esecutivo di Gestione per l'anno 2017, comprensivo del Piano degli obiettivi, a sua volta articolato in due sezioni: obiettivi specifici per il triennio 2017 – 2019 (sezione A) ed obiettivi trasversali dell'ente (sezione B), che coinvolgono l'intera organizzazione comunale.

I competenti uffici della Direzione Generale hanno individuato, altresì, alcuni obiettivi trasversali dell'ente, che coinvolgono l'intera organizzazione comunale, e che sono, in particolare, finalizzati ad assicurare:

- a. il rispetto dei budget assegnati in materia di salario accessorio del personale in quanto finalizzati a perseguire misure di efficientamento e di razionalizzazione dei processi lavorativi, in un contesto caratterizzato dalla progressiva riduzione delle risorse disponibili;
- b. gli obblighi di leale collaborazione e di cooperazione stabiliti dalla Direttiva Generale del Sindaco per l'attività amministrativa e la gestione relativamente all'informazione preventiva al Direttore Generale ed all'Assessore di riferimento, prima dell'adozione di una serie di atti "sensibili" (incarichi, appalti con procedura negoziata, vantaggi economici non previsti in atti generali, integrazioni e nuovi affidamenti alle partecipate);
- c. il rispetto dei tempi normativi stabiliti per la risposta alle richieste dall'Ufficio Relazione con il Pubblico, a seguito di istanze del cittadino per l'informazione sullo stato del procedimento oppure per la riproduzione di atti ai sensi della legge 241/1990, in quanto il diritto di accesso ai documenti ed alle informazioni in possesso dell'ente costituisce uno dei precipitati più significativi del bisogno di conoscenza e di trasparenza dell'agire delle Pubbliche Amministrazioni;
- d. il rispetto delle scadenze indicate dalla Ragioneria Generale dello Stato per il popolamento della Banca Dati Amministrazioni Pubbliche (BDAP) in quanto la consapevole e costante

verifica dell'andamento dei lavori pubblici, con conseguente, eventuale ridefinizione dei programmi di attività e, quindi, di spesa, costituisce un supporto informativo fondamentale ai fini della gestione finanziaria dell'ente, anche alla luce delle previsioni della nuova contabilità armonizzata;

- e. l'integrale rispetto, da parte di ciascun dirigente di ufficio di livello dirigenziale, della tempistica, le modalità ed i contenuti definiti per il monitoraggio sul controllo interno;
- f. il conseguimento, da parte di ciascun dirigente di ufficio di livello dirigenziale che eroga servizi o prestazioni al pubblico, di una media di gradimento degli stessi sulla Carta dei Servizi on line non inferiore a "buono" (l'indicatore si considera valido per almeno 10 giudizi espressi nell'anno su prestazioni o servizi di competenza di ciascun ufficio di livello dirigenziale pubblicati sulla Carta).

In aggiunta agli obiettivi specifici e di ente, i dirigenti apicali propongono gli obiettivi gestionali che misurano la performance della missione di ciascun dirigente non apicale. Gli obiettivi gestionali sono, pertanto, considerati per la valutazione della performance individuale dei dirigenti non apicali. Le proposte di obiettivi gestionali, pervenute dai servizi/aree di ciascuna Macrostruttura fino ad un massimo di 2 per ciascun Servizio/Area, devono rispettare i requisiti di significatività, oggettiva e misurabilità.

Infine, il modello per la valutazione della performance individuale prevede la valutazione anche dei comportamenti organizzativi che riguarda l'operato dei singoli dirigenti rispetto alle seguenti dimensioni:

- a) comportamenti organizzativi connessi al ruolo e alla responsabilità dirigenziale;
- b) comportamenti individuali, connessi allo "stile" di leadership;
- c) comportamenti tecnico-professionali;
- d) comportamenti relazionali.

## 5.1 Obiettivi specifici

Gli obiettivi specifici misurano la performance organizzativa degli uffici a livello dirigenziale. Ad ogni ufficio è assegnato un obiettivo specifico che rappresenta il risultato più rilevante da raggiungere. Ogni obiettivo specifico è articolato in uno o più indicatori di risultato. Il grado di raggiungimento dell'obiettivo specifico è pertanto misurato rispetto al numero di indicatori di risultato raggiunti. Ogni indicatore ha un uguale peso sul raggiungimento dell'obiettivo specifico.

La scala di valutazione degli indicatori non è stata modificata rispetto al Ciclo 2016.

La distribuzione degli indicatori di risultato correlati agli obiettivi specifici 2017, in relazione alle missioni presenti nel Documento Unico di Programmazione, è descritta nella seguente tabella 4.

Missioni DUP- Descrizione	n° Indicatori
01. Servizi istituzionali - generali e di gestione	138
03. Ordine pubblico e sicurezza	6
04. Istruzione e Diritto allo studio	56
05. Tutela e valorizzazione dei beni e delle attività culturali	23
06. Politiche giovanili - sport e tempo libero	17
08. Assetto del territorio ed edilizia abitativa	42
09. Sviluppo sostenibile e tutela del territorio e dell'ambiente	60
10. Trasporti e diritto alla mobilità	36
11. Soccorso Civile	2
12. Diritti sociali, politiche sociali e famiglia	56
13. Tutela della salute	12
14. Sviluppo economico e competitività	13
15. Politiche per il lavoro e la formazione professionale	1
17. Energia e diversificazioni delle fonti energetiche	2
18. Relazioni internazionali	3
<b>TOTALE</b>	<b>467</b>

Tabella 4 La descrizione delle missioni nel Documento Unico di Programmazione

L'analisi sul grado di raggiungimento degli obiettivi specifici è stata eseguita a livello di struttura apicale.

La tabella 5 riporta la distribuzione degli indicatori per struttura apicale e l'acronimo utilizzato nelle successive analisi.

<b>Strutture Apicali - Denominazione</b>	<b>Acronimo</b>	<b>n. indicatori</b>
Direzione Generale	DGEN	13
Dipartimento Gabinetto	DPGA	17
Dipartimento Segreteria Generale	DPSG	18
Dipartimento Consiglio Comunale	DPCC	3
Direzione Centrale Servizi Finanziari	DCSF	19
Direzione Centrale Patrimonio	DCPA	22
Direzione Centrale Infrastrutture, Lavori Pubblici e Mobilità	DCIL	44
Direzione Centrale Pianificazione e Gestione del Territorio – Sito Unesco	DCPT	40
Direzione Centrale Ambiente, Tutela del territorio e del mare	DCAM	30
Direzione Centrale Sviluppo economico, Ricerca e Mercato del lavoro	DCSM	16
Direzione Centrale Cultura, Turismo e Sport	DCCU	25
Direzione Centrale Welfare e Servizi educativi	DCWE	40
Servizio Autonomo Polizia Locale	SAPL	5
Servizio Autonomo Avvocatura Comunale	SAAV	7
Servizio Autonomo Centro Unico Acquisti e Gare	SAGA	7
Servizio Autonomo Sistemi Informativi	SASI	5
Servizio Autonomo Personale	SAPE	12
Municipalità 1	MU01	14
Municipalità 2	MU02	14
Municipalità 3	MU03	16
Municipalità 4	MU04	15
Municipalità 5	MU05	15
Municipalità 6	MU06	14
Municipalità 7	MU07	13
Municipalità 8	MU08	14
Municipalità 9	MU09	15
Municipalità 10	MU010	14

Totale	467
--------	-----

Tabella 5: N. indicatori per strutture apicali

I 467 indicatori (numero aumentato rispetto al 2016 in cui vi erano 437 indicatori) sono relativi ad un numero totale di obiettivi specifici 2017 pari a 147 (invariato sostanzialmente rispetto al 2016 il cui totale era 148).

La figura 12 mostra la distribuzione della valutazione degli obiettivi specifici nelle quattro classi di valutazione: raggiunto, non raggiunto, parzialmente raggiunto, neutralizzato.

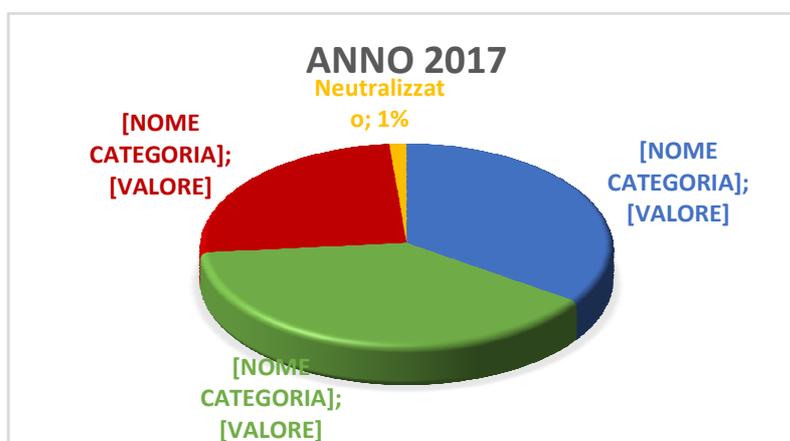


Figura 12: La valutazione degli obiettivi specifici nel 2017

L'andamento del grado di raggiungimento degli obiettivi specifici presenta un lieve aumento nella percentuale degli obiettivi raggiunti (35% nel 2017 e 32% nel 2016) ed una lieve diminuzione nella percentuale degli obiettivi non raggiunti (25% nel 2017 e 28% nel 2016).

Considerando le singole strutture, la figura 13 riporta una analisi del grado di raggiungimento degli obiettivi per struttura. Si precisa che l'asse verticale positivo riporta il numero di obiettivi specifici raggiunti, l'asse verticale negativo riporta il numero di obiettivi specifici parzialmente raggiunti e non raggiunti. L'ampiezza della barra è pari al numero di obiettivi specifici assegnati alla struttura apicale.

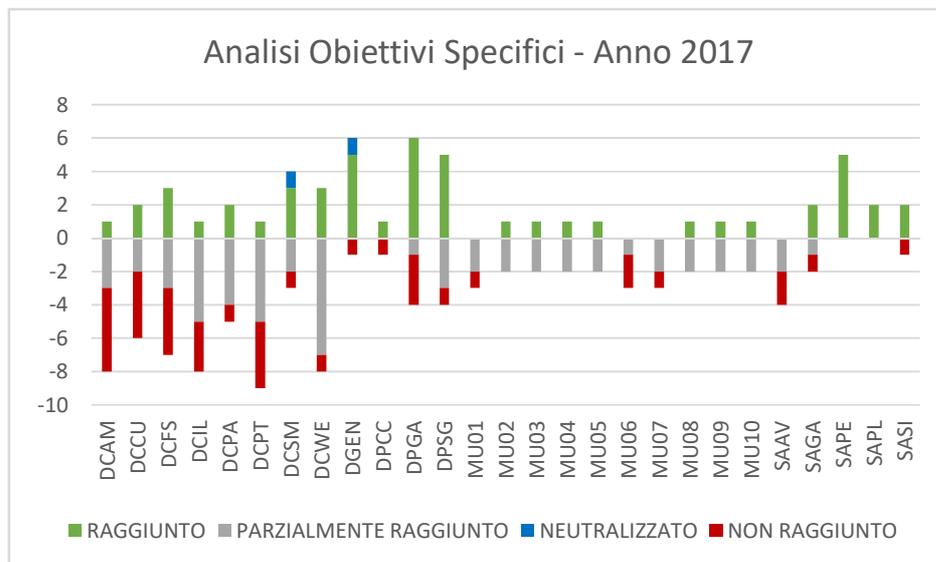


Figura 13: Analisi delle valutazioni degli obiettivi specifici per struttura

L'analisi delle valutazioni degli obiettivi specifici rispetto alle quattro classi di valutazione (raggiunto, non raggiunto, parzialmente raggiunto, neutralizzato) stratificata per struttura rileva che:

- le strutture SAPE e SAPL raggiungono tutti gli obiettivi;
- 7 strutture hanno una situazione in cui alcuni obiettivi sono raggiunti e altri parzialmente raggiunti;
- 4 strutture non raggiungono o raggiungono parzialmente gli obiettivi assegnati;
- 14 strutture hanno una situazione in cui alcuni obiettivi sono raggiunti o parzialmente raggiunti e altri non raggiunti.

Si continua a rilevare una disomogeneità le strutture rispetto agli obiettivi non raggiunti e comunque solo 9 strutture su 27 raggiungono totalmente e/o parzialmente gli obiettivi assegnati.

## 5.2 Obiettivi di ente

Gli obiettivi di ente assegnati nel 2017 sono pari in totale a 1020 (170 per tipologia di obiettivo) e rientrano nelle seguenti sei tipologie:

1. Rispetto dei budget assegnati in materia di salario accessorio del personale.
2. Rispetto, da parte di ciascun dirigente, degli obblighi di informazione preventiva all'assessore di riferimento ed al Direttore generale, prima dell'adozione di provvedimenti amministrativi, non autorizzati dalla Giunta, relativamente a: conferimento di incarichi professionali, affidamento di appalti secondo procedure negoziate, concessione di vantaggi economici a terzi non espressamente prevista in regolamenti, bandi o avvisi già adottati dall'Amministrazione ed affidamento di incarichi e stipula di integrazioni ai contratti di servizio in essere con società in house o, comunque, partecipate dal Comune.
3. Risposta tempestiva, da parte di ciascun dirigente, alle richieste di "accesso documentale" ai sensi della legge 241/1990 e di accesso "generalizzato" ai sensi dell'art.5 del d.lgs. 33/2013, come modificato dal d.lgs. 97/2016: tempo massimo tra l'acquisizione da parte del competente Servizio/ufficio di livello dirigenziale e la risposta compatibile con i 30 gg. solari e consecutivi previsti dalla normativa.
4. Compiuto e corretto inserimento, aggiornamento o rettifica, da parte di ciascun dirigente, dei dati di competenza nella Banca Dati Amministrazioni Pubbliche (BDAP) entro le scadenze indicate dalla Ragioneria Generale dello Stato.
5. Integrale rispetto, da parte di ciascun dirigente di ufficio di livello dirigenziale, della tempistica, le modalità ed i contenuti definiti per il monitoraggio sul controllo interno.
6. Conseguimento, da parte di ciascun dirigente di ufficio di livello dirigenziale che eroga servizi o prestazioni al pubblico, di una media di gradimento degli stessi sulla Carta dei Servizi on line non inferiore a "buono" (l'indicatore si considera valido per almeno 10 giudizi espressi nell'anno su prestazioni o servizi di competenza di ciascun ufficio di livello dirigenziale pubblicati sulla Carta).

Considerando complessivamente la valutazione degli obiettivi di ente per i servizi afferenti alle strutture (figura 14), si rileva una significativa percentuale di obiettivi neutralizzati (51%) e una discreta percentuale di obiettivi non raggiunti (28%).

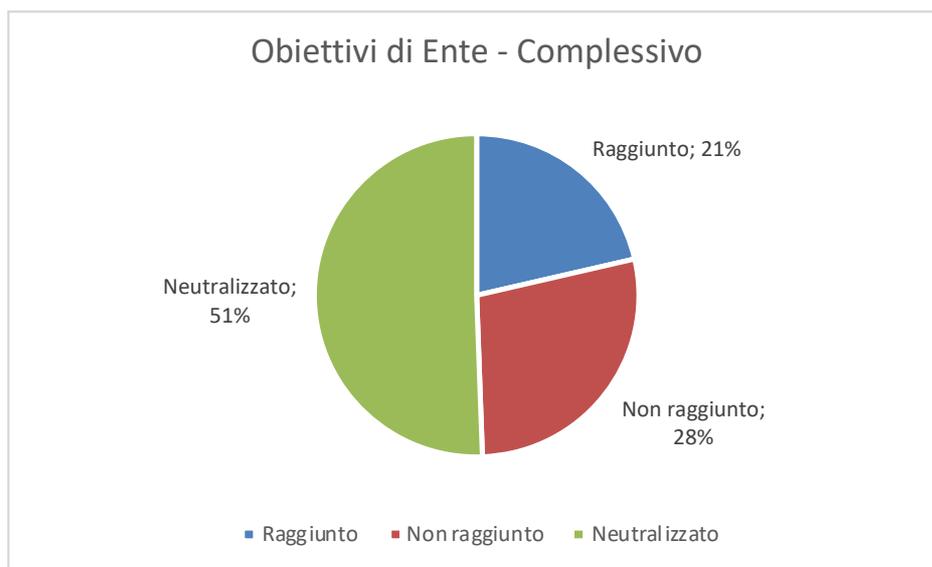


Figura 14: Livello di raggiungimento degli obiettivi di ente

Si è analizzato, quindi, il livello di raggiungimento degli obiettivi di ente per tipologia di obiettivo (figura 15).

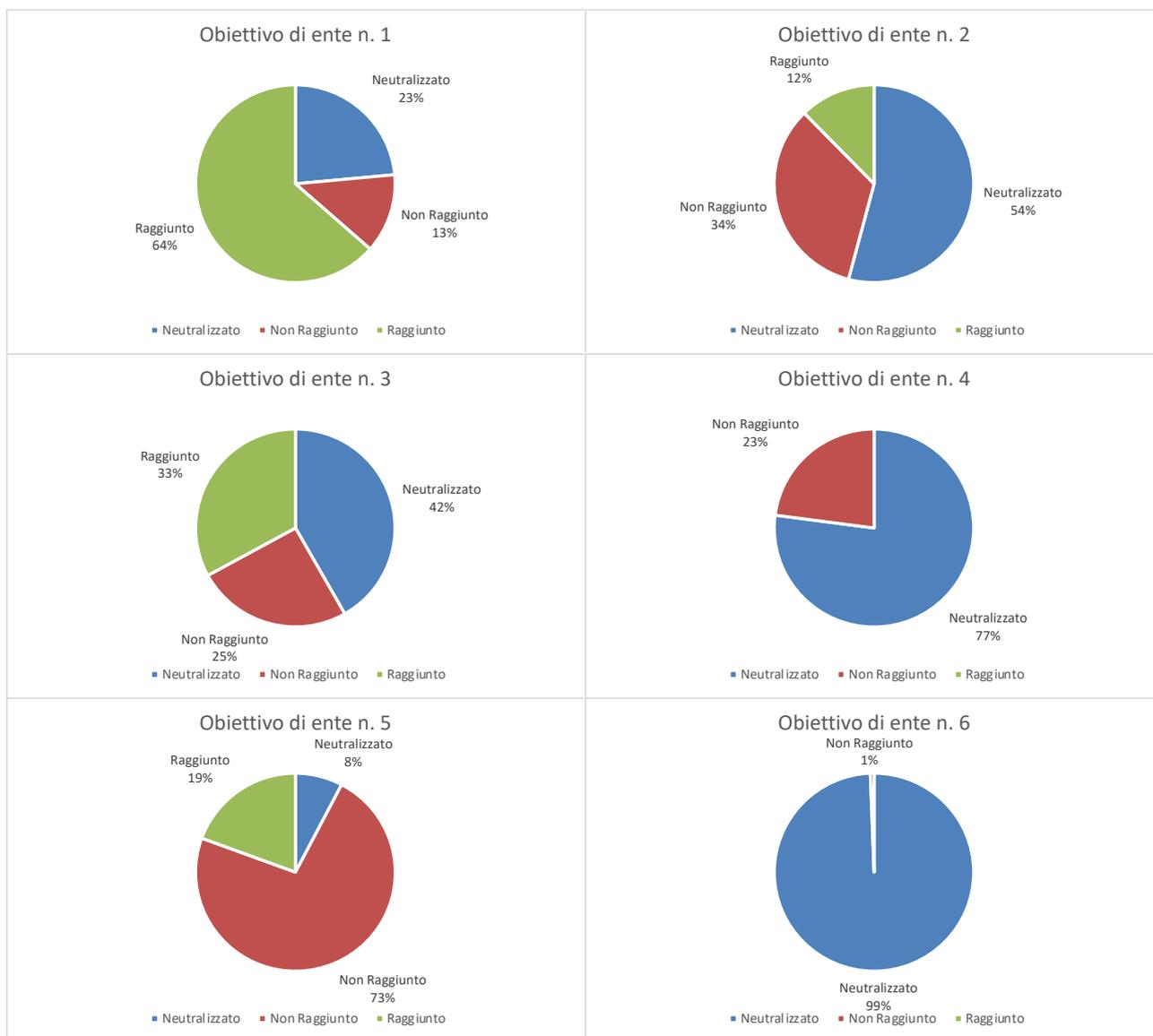


Figura 15. Livello di raggiungimento degli obiettivi di ente per tipologia di obiettivo

Emerge una differenza rilevante del livello di raggiungimento degli obiettivi rispetto alla tipologia di obiettivo, come di seguito sintetizzato:

- il rispetto del budget (obiettivo di ente 1) presenta la percentuale di raggiungimento più elevata pari al 64% mentre l'obiettivo di ente 4 (inserimento dati nella BDAP) e l'obiettivo di ente 6 (Gradimento della Carta dei Servizi) non hanno alcun obiettivo raggiunto e l'obiettivo di ente 5 (rispetto tempistiche Controllo interno) presenta la percentuale di obiettivi non raggiunti più elevata (73%)
- un dato rivelante è la percentuale di obiettivi di ente neutralizzati che è elevata per quasi tutti gli obiettivi.

Si è quindi analizzata la situazione per strutture apicali. Nelle seguenti figure (figg. 16, 17, 18, 19, 20 e 21), si riporta la percentuale di obiettivi di ente raggiunti suddivisi per struttura e tipologia.

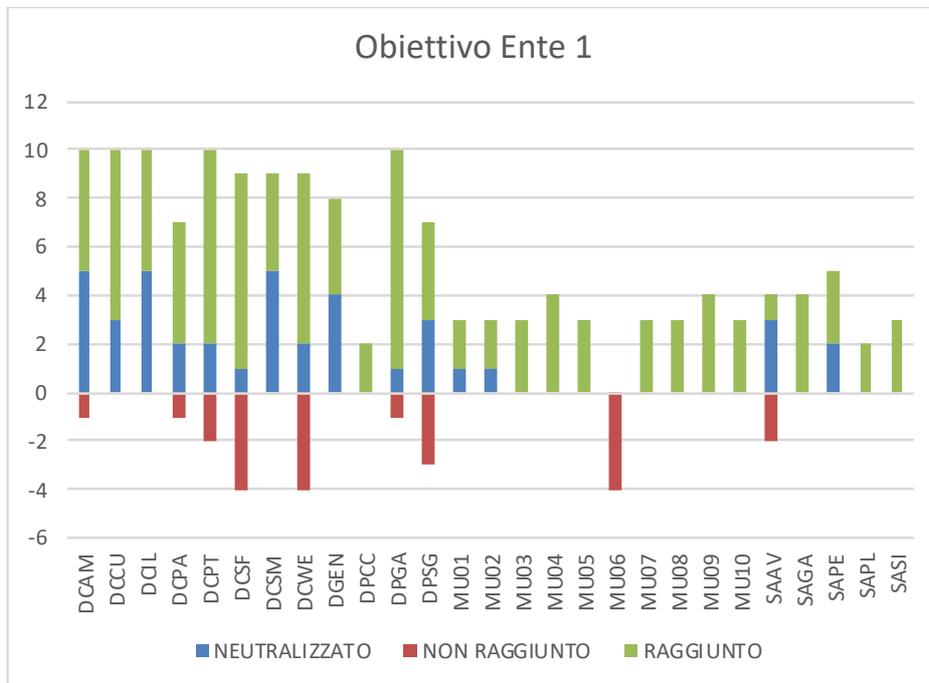


Figura 16: Livello di raggiungimento degli obiettivi di ente 1 per struttura

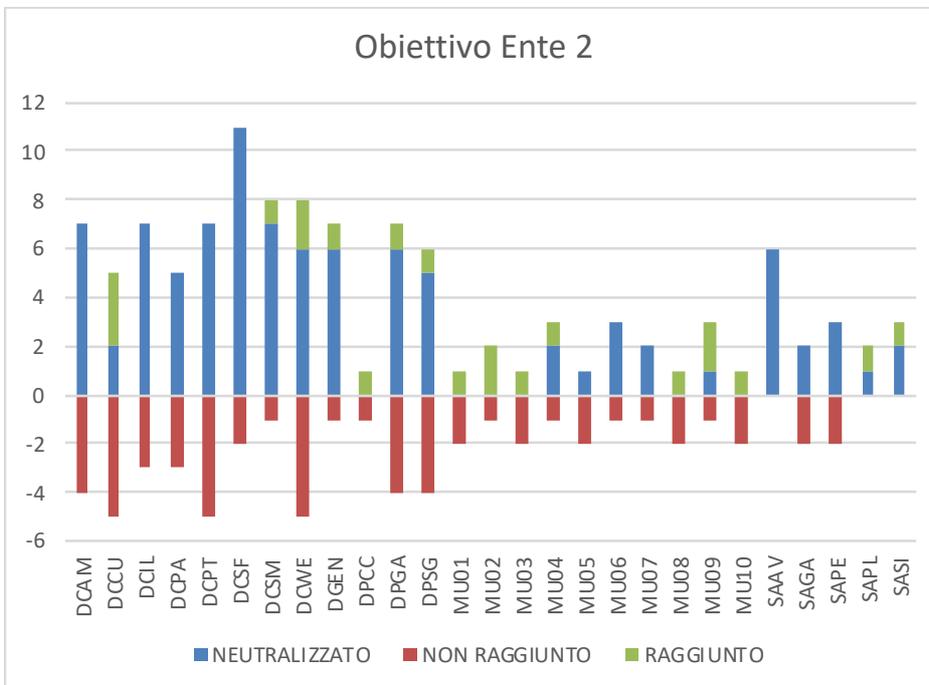


Figura 17: Livello di raggiungimento degli obiettivi di ente 2 per struttura

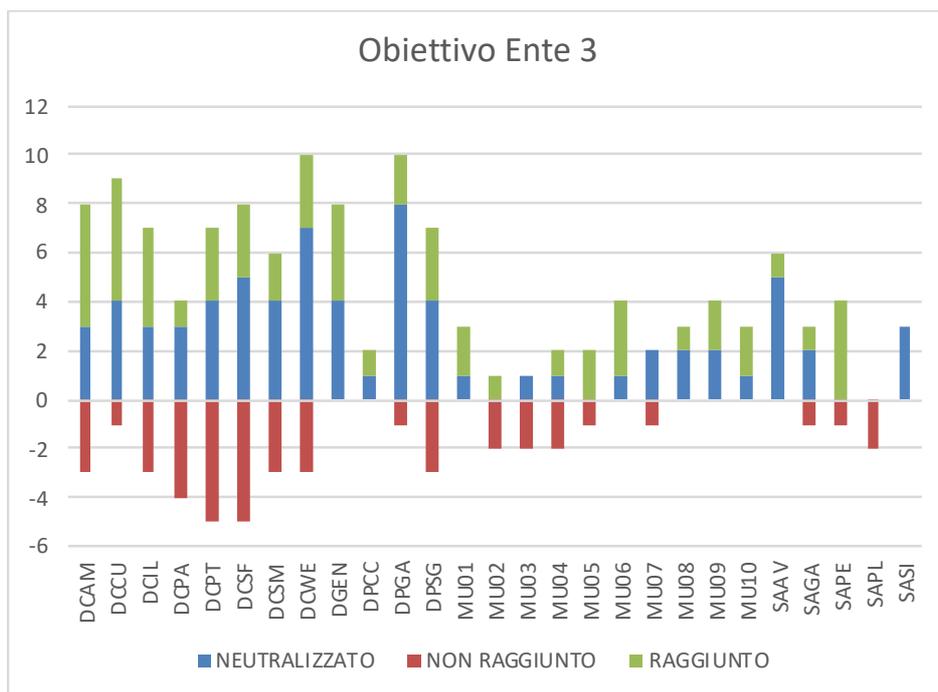


Figura 18: Livello di raggiungimento degli obiettivi di ente 3 per struttura

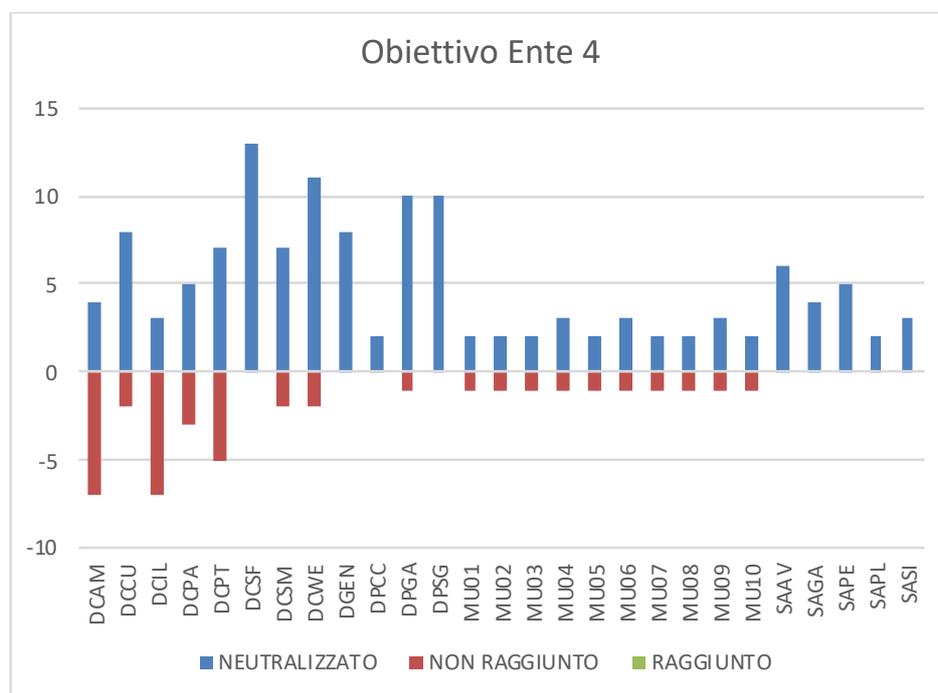


Figura 19: Livello di raggiungimento degli obiettivi di ente 4 per struttura

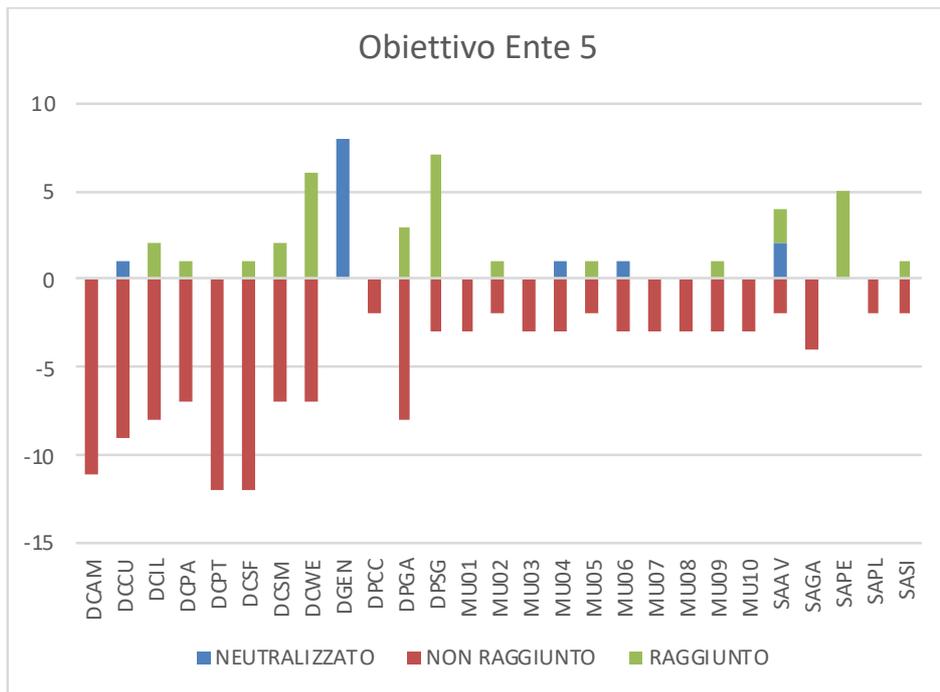


Figura 20. Livello di raggiungimento degli obiettivi di ente 5 per struttura

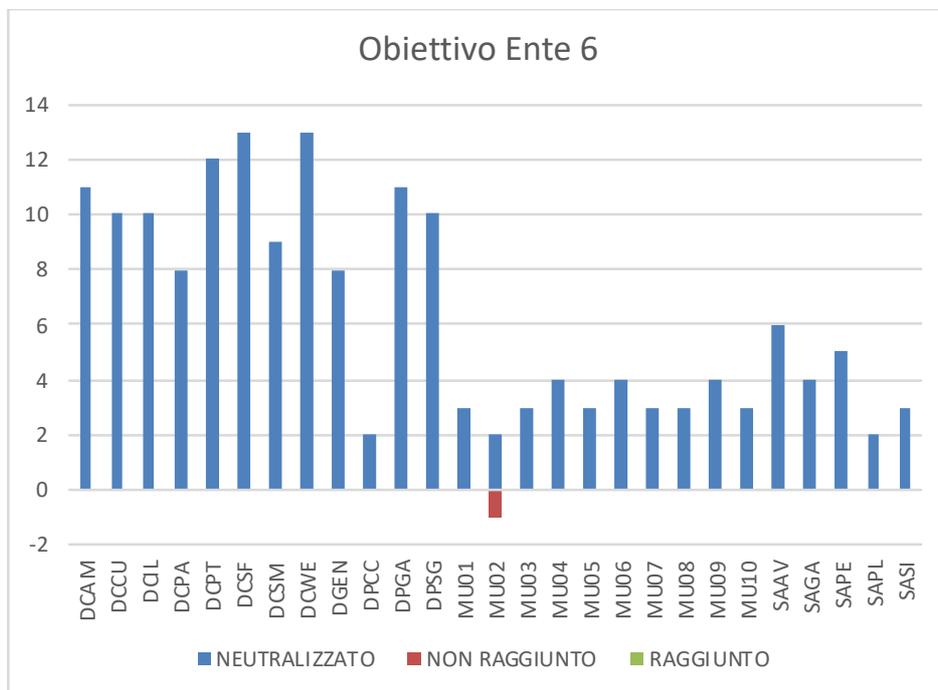


Figura 21: Livello di raggiungimento degli obiettivi di ente 6 per struttura

Dall'analisi del raggiungimento degli obiettivi di ente per tipologia e struttura si riscontra che:

- per l'obiettivo di "ente 1" tutti i servizi di 18 strutture apicali su 27 raggiungono l'obiettivo o al più l'obiettivo è neutralizzato;
- per l'obiettivo di "ente 2" i servizi di 3 strutture apicali su 27 raggiungono l'obiettivo;
- per l'obiettivo di "ente 3" i servizi di 9 strutture apicali su 27 raggiungono l'obiettivo;
- per l'obiettivo di "ente 4" i servizi di 9 strutture apicali raggiungono l'obiettivo;
- per l'obiettivo di "ente 5" tutti i servizi di 1 struttura apicale raggiungono l'obiettivo;
- per l'obiettivo di "ente 6" nessuna struttura per nessun servizio raggiunge l'obiettivo e si ha che per i servizi di 26 strutture l'obiettivo è neutralizzato mentre solo per alcuni servizi di una strutture non è raggiunto.

### 5.3 Obiettivi gestionali

Come in precedenza indicato, il vigente Sistema di valutazione delle performance dirigenziali del Comune di Napoli prevede che il processo di determinazione degli obiettivi e di assegnazione degli stessi si completi con la fase gestionale, in cui si declina la "missione" (di carattere finale e/o strumentale) di ciascun dirigente in un numero contenuto di obiettivi (da 3 a 5), che affiancano ed integrano gli obiettivi fissati dalla Giunta, in conformità alle metodologie ed i tempi definiti dalla Direzione Generale.

Il Servizio Controllo di Gestione e Valutazione della Direzione Generale, con e-mail inviata il 7 luglio 2017 ai rispettivi indirizzi di posta istituzionale, ha provveduto a comunicare ai Dirigenti apicali di ciascuna Macrostruttura l'intenzione di attribuire a tutti i Servizi e le Aree tre obiettivi comuni, che derivano da puntuali obblighi normativi, che, fino al 2015, erano oggetto di obiettivi di ente:

- a. il rispetto dei tempi di conclusione dei procedimenti, anche in attuazione dell'art.2, comma 9, della Legge 241/1990 e *s.m.i.*, in forza del quale "La mancata o tardiva emanazione del provvedimento costituisce elemento di valutazione della performance individuale (..)";
- b. l'attuazione delle misure previste dal Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione 2016/2018 e degli obblighi di pubblicazione elencati nel Programma Triennale della Trasparenza del Comune di Napoli, in adempimento del principio di collegamento di tali documenti al Piano della Performance dell'ente e tenendo conto di quanto rappresentato nell'aggiornamento 2015 al Piano Nazionale Anticorruzione, in base al quale "le misure di prevenzione della corruzione devono essere tradotte, sempre, in obiettivi organizzativi ed individuali assegnati agli uffici e ai loro dirigenti".

Nella medesima e-mail, si chiedeva di fare pervenire eventuali proposte di ulteriori obiettivi gestionali per ciascuna Macrostruttura, fino ad un massimo di 2 per ciascun Servizio/Area, dotati dei requisiti della significatività e dell'oggettiva misurabilità.

Con disposizione del Direttore Generale n. 16 del 19 luglio 2017 è stato, quindi, approvato il Piano degli obiettivi gestionali dell'ente per l'esercizio 2017, sulla base di quanto sopra e tenendo debitamente conto delle richieste pervenute in tempo utile, valutate criticamente. Sono stati complessivamente assegnati 397 obiettivi gestionali.

Gli obiettivi gestionali declinano la missione, di carattere finale e/o strumentale, di ciascun dirigente non apicale e affiancano ed integrano gli obiettivi fissati dalla Giunta in sede di approvazione del

Piano Esecutivo di Gestione, in conformità alle metodologie ed i tempi definiti dalla Direzione Generale.

Nel 2017 il numero totale di obiettivi gestionali sono stati pari a 397 di cui il 41% raggiunto, il 33% non raggiunto ed il 26% neutralizzato.

Per quanto riguarda gli obiettivi gestionali proposti dalla Direzione Generale si rileva la situazione riportata nella seguente figura 22.

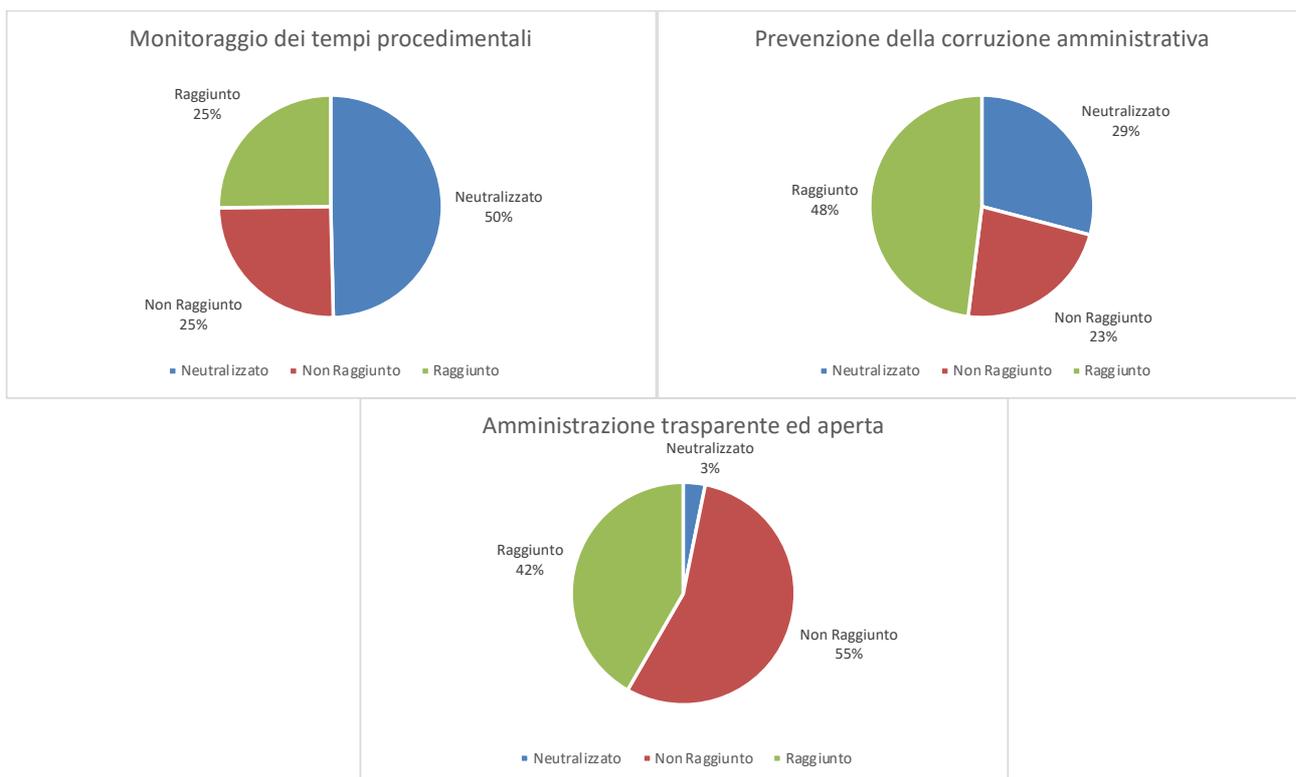


Figura 22: Livello di raggiungimento degli obiettivi gestionali proposti dalla Direzione Generale

Gli obiettivi gestionali proposti presentano una percentuale significativa di “non raggiunto”; per l’ “Amministrazione trasparente ed aperta” e il “Monitoraggio dei tempi procedurali” una notevole percentuale di obiettivi gestionali è neutralizzato pari rispettivamente al 50%.

Valutando gli obiettivi proposti dalle strutture decentrate pari in numero a 16 si rileva che 15 obiettivi su 16 sono raggiunti mentre solo 1 obiettivo non è raggiunto.

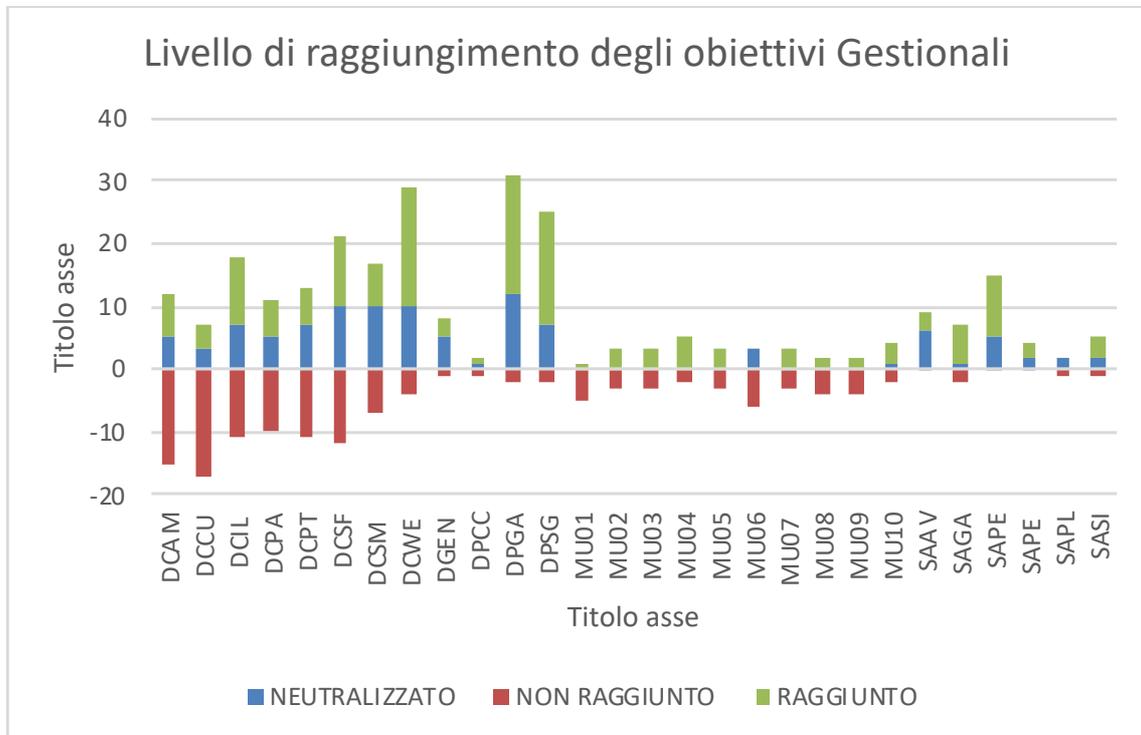


Figura 23: Livello di raggiungimento degli obiettivi gestionali per struttura

Analizzando, invece, la percentuale di raggiungimento degli obiettivi gestionali raggruppati per struttura apicale (figura 23) si rileva che:

- i servizi di tre strutture apicali raggiungono tutti gli obiettivi gestionali al netto di quelli neutralizzati.

#### 5.4 I comportamenti organizzativi

Nell'analisi dei comportamenti si sono considerate le posizioni organizzative indipendentemente dal fatto che possano essere rivestite con incarico ad interim. I risultati analizzati sono relativi a 145 posizioni organizzative dirigenziali mentre 29 posizioni organizzative dirigenziali non sono state considerate perché non è ancora presente la valutazione.

Così come già evidenziato negli anni precedente, la quasi totalità dei risultati della valutazione dei comportamenti organizzativi si posiziona nell'intervallo tra l'80% ed il 100% ed in particolare:

- 65 posizioni dirigenziali ottengono una valutazione massima del punteggio massimo ottenibile (pari a circa il 45%);
- 53 posizioni dirigenziali ottengono una valutazione compresa dal 90% ed il 99% del punteggio massimo ottenibile (pari circa al 36%);
- 24 posizioni dirigenziali ottengono una valutazione compresa dal 80% ed il 89% del punteggio massimo ottenibile (pari circa al 16%);
- le restanti posizioni dirigenziali hanno una valutazione rispettivamente pari a 78,7%, 77,1% e 20%.

### 5.5 Sintesi dei risultati sulla valutazione delle posizioni dirigenziale

Il sistema di valutazione delle performance organizzative ed individuale adottato nel Comune di Napoli è un sistema piuttosto articolato e la tabella 6 sintetizza il numero di valutazioni gestite nei cicli 2013-2017, che continua ad essere molto elevato (tabella 6).

	n° Obiettivi Strategici	N° indicatori di obiettivi strategici valutati	N° di obiettivi di ente valutati per posizione dirigenziale	N° di Obiettivi Gestionali valutati	N° di posizioni dirigenziali valutate	TOTALE
Anno 2013	145	590	636	368	184	1778
Anno 2014	155	407	972	-	201	1580
Anno 2015	147	471	1537	365	213	2586
Anno 2016	148	437	724	390	178	1729
Anno 2017	147	467	1020	397	174	2058

Tabella 6.: Numero di oggetti di valutazione nel periodo 2013-2017

La tabella 6 conferma anche per l'anno 2017 un numero elevato di valutazioni che il sistema deve gestire. Si conferma anche il diverso grado di raggiungimento degli obiettivi a seconda della tipologia. Livello di raggiungimento molto basso per gli obiettivi specifici con pochi casi di strutture che raggiungono tutti gli obiettivi assegnati. Una maggiore presenza di obiettivi neutralizzati per gli obiettivi di ente e il livello di raggiungimento si differenzia a seconda dell'obiettivo considerato. Un livello alto di raggiungimento si rileva per gli obiettivi gestionali proposti dai dirigenti apicali, situazione inversa per gli obiettivi gestionali proposti dalla Direzione Generale. Si riconferma, infine, un appiattimento sui valori massimi delle valutazioni dei comportamenti organizzativi.

Si riconfermano le stesse considerazioni già esposte nel paragrafo sulla sintesi dei risultati relativa alla valutazione delle posizioni dirigenziali (§4.6) che, quindi, non vengono ripetute.

## 6. Caratteristiche e criticità del Sistema di valutazione delle performance

Sin dal suo primo insediamento il NIV, superata la fase “emergenziale” iniziale, ha avviato una profonda riflessione di merito sullo stato delle cose, soprattutto al fine di offrire un contributo di miglioramento futuro.

Alla luce delle analisi effettuate e delle discussioni svolte in seno al NIV si riportano nel seguito alcune delle più significative criticità rilevate.

- a. Si rileva anzitutto l’assenza di uno strumento di sintesi delle attività di programmazione strategica (del Sindaco e della Giunta) da cui far derivare performance, obiettivi e target strategici e operativi
- b. La consistenza degli obiettivi rispetto alle scelte strategiche del Comune è spesso molto contenuta. Spesso, infatti, gli Obiettivi specifici appaiono quasi tutti centrati e risolti su adempimenti puntuali e già in corso, senza riferimento alcuno a programmi integrati e pluriennali riferiti alle policy affidate agli uffici in esame.
- c. La formulazione di obiettivi strategici richiederebbe una migliore strutturazione degli elementi costitutivi (indicatori, misure di impatto, soglie di risultato e risorse economiche). Gli obiettivi gestionali contenuti nel Piano provvisorio degli obiettivi hanno spesso la natura di adempimenti procedurali e di routine organizzative. Tra gli obiettivi non si evince alcun livello di integrazione dei programmi da cui essi derivano.
- d. Nella maggior parte dei casi i dati utilizzati per la misurazione delle performance sono «autoprodotti» dalla struttura valutata senza riscontri attraverso un sistema di controllo «terzo».
- e. Non è chiaro quale sia il meccanismo di ponderazione dei contributi dei singoli dirigenti agli obiettivi trasversali.
- f. Non è chiaro il significato dell’item: «Comportamenti organizzativi connessi al ruolo e alla responsabilità dirigenziale».
- g. Il Regolamento stabilisce che “Il NIV propone al Sindaco, sentito il Direttore generale, la valutazione della performance dei dirigenti apicali, comprensiva ovviamente tanto della componente “oggettiva” (apprezzamento dei risultati conseguiti in rapporto agli obiettivi assegnati), quanto della componente “soggettiva” (comportamentale).” A tal proposito va

osservato che non appare assolutamente congrua l'ipotesi che il NIV intervenga nella valutazione dei comportamenti.

In sintesi, il sistema di valutazione delle performance del Comune di Napoli risulta ben congegnato e ben strutturato e risponde a pieno alle prescrizioni di legge (D.Lgs. 150/2009 soprattutto), che consente persino di pervenire a risultati stratificati e differenziati per i diversi dirigenti ad esso interessati, ma che tuttavia presenta pochi o scarsi collegamenti con i risultati effettivi conseguiti dalla macchina comunale nel suo insieme e nei suoi specifici pezzi e apparati.

Perché il sistema di valutazione contribuisca al buon governo dell'Amministrazione impegnata ad accrescere la qualità intrinseca e quella percepita dai cittadini rispetto ai servizi prodotti occorre riflettere sulle lacune e contraddizioni descritte.

## 7. Le prospettive di sviluppo

Dalla specifica esperienza condotta presso l'amministrazione comunale di Napoli e alla luce del dibattito scientifico e pubblico degli ultimi anni si osserva genericamente che sistemi di valutazione delle performance simili a quello adottato presso il Comune di Napoli "costano molto", dal punto di vista organizzativo, economico e psicologico e "rendono poco" dal punto di vista del miglioramento organizzativo. Ciò che ne risulta compromessa è l'effettiva capacità di questi sistemi di contribuire al cambiamento e all'innovazione della macchina organizzativa.

Oltre alla difficoltà accennate, vi sono altre spinte che premono verso una evoluzione di tali sistemi. In particolare, la crisi politica in corso, non solo nel nostro paese, spinge verso nuove forme di partecipazione dei cittadini all'attività pubblica e civile, il che porta all'esigenza di instaurare nuovi linguaggi e nuove relazioni con gli stessi. Non è più solo un problema di *accountability*, di rispetto dei "consumatori" o di correttezza amministrativa nei confronti degli amministrati o dei beneficiari dei servizi, ma di creazione di nuove forme di partecipazione e responsabilizzazione dei cittadini alle scelte pubbliche, attraverso relazioni più dirette e semplificate tra p.a. e cittadini stessi.

In questo quadro vi è quindi forte l'esigenza di intervenire con azioni di riforma, che rilancino l'*accountability* e il merito, secondo nuove logiche. Le linee previste dalle normative attuali, devono essere modificate non tanto nelle tecniche, ma quanto in alcune logiche di fondo, per non fare la fine della mosca che sbatte continuamente contro il vetro perché non capisce dove sia l'ostacolo. Occorre intraprendere nuove vie per raggiungere il medesimo traguardo.

I punti cardine nel nuovo percorso dovrebbero essere:

- a. maggiore collegamento tra politici e tecnici;
- b. valorizzazione delle performance organizzativa;
- c. semplificazione del sistema di performance management;
- d. riduzione dei costi del sistema;
- e. basse esigenze di competenze manageriali e professionali;

Questi aspetti sono perseguibili con un maggiore orientamento dei sistemi di performance management agli *outcome*, cioè alle performance declinate in termini di risultati finali dell'azione di governo.

Considerando i problemi brevemente descritti nei paragrafi precedenti e connettendoli alle politiche dell'attuale governo sul tema, si possono individuare alcuni punti chiave dai quali muoversi per sviluppare un nuovo sistema di valutazione della performance per il Comune di Napoli:

- a. forte attenzione all'*accountability* ai cittadini;
- b. semplificazione. Occorre riferirsi ai risultati finali da tutti comprensibili;
- c. maggiore partecipazione della dirigenza alle politiche degli amministratori eletti;
- d. priorità alle performance organizzative;
- e. passare da una logica incentivante ad una logica premiale di carattere generale. Il rilancio del merito individuale va collegato maggiormente all'incarico e alla carriera. Si ritiene infatti che sviluppare all'interno delle logiche di performance management un sistema di misurazione esplicita degli *outcome* e collegarli, almeno in parte, ai premi di risultato della dirigenza, possa costituire un'azione coerente agli indirizzi governativi, un'attività necessaria al rilancio dell'*accountability* della pubblica amministrazione e a un recupero di fiducia da parte de cittadini nei suoi confronti, un'azione di "salvataggio" dei sistemi di performance management in uso altrimenti destinati ad un declino burocratico.

Riorientare il sistema di performance management e *accountability* dagli output (e dalle attività) agli *outcome* è un'azione difficile per due motivi fondamentali:

1. non è del tutto coerente con le normative attuali;
2. necessita di una forte *sponsorship* politica.

I due problemi sono superabili ma devono essere tenuti ben presente per lo sviluppo di quest'azione con la consapevolezza che ci si mette in gioco tutti, sia la parte politica che la componente dirigenziale dell'amministrazione.

I punti fondamentali del progetto sono i seguenti:

1. nuova strutturazione delle direttive politiche date dalla Giunta;
2. supporto di soggetti terzi nella misurazione degli indicatori, in modo da diminuire i costi di rilevazione;
3. Modifica parziale del sistema di retribuzione di merito attraverso:
  - nuova logica di definizione dei fondi destinati agli incentivi;
  - introduzione di Bonus premiali;
  - nuova strutturazione delle direttive politiche.

Nell'ambito degli strumenti di programmazione e indirizzo il consiglio comunale su proposta della giunta comunale dovrebbe prevedere con riferimento pluriennale (con possibilità di revisione annuale) un documento programmatico definito "Indicatori di sindacatura secondo gli indirizzi politici e gli obiettivi" nel quale, su una serie di aree di intervento predefinite vengono individuati specifici indicatori da perseguire, la cui verifica spetta all'Istat o ad altre agenzie terze anche internazionali.

Un primo criterio per definire gli indicatori di sindacatura può essere quello di identificare, ex novo o sulla base delle rilevazioni statistiche già in uso, una serie di indicatori di *outcome*, da collegare alla RPP.

Tra gli indicatori relativi a progetti e programmi, anche trasversali, definiti negli atti di indirizzo si potranno poi scegliere gli *outcome* prioritari tra i quali vi è una "compartecipazione" tra politica ed amministrazione, che saranno oggetto anche di "premierità" economica per la dirigenza, secondo le modalità successivamente descritte.

Una logica simile di misurazione degli *outcome*, che tuttavia non è ad oggi sempre collegata ai premi/incentivi economici della dirigenza, è già in uso in diversi contesti.

Dato l'inscindibile nesso tra riorganizzazione della macchina comunale e valutazione delle performance, è del tutto evidente che lo sforzo prioritario va anzitutto operato in direzione della riorganizzazione della macchina comunale.