



Sistema di valutazione delle performance dirigenziali

alla luce del processo di riorganizzazione dell'ente

Direzione Generale

Servizio Controllo di gestione e valutazione

Sommario

1. Il processo di determinazione degli obiettivi e di assegnazione degli stessi	3
1.1. Caratteristiche e contenuti del PEG ai fini dell'assegnazione degli obiettivi e delle risorse .	4
1.2. Articolazione delle competenze nel processo di definizione ed assegnazione degli obiettivi..	5
2. La definizione dei fattori di valutazione della performance individuale di ciascun dirigente	7
2.1. Composizione dei macro fattori di valutazione.....	8
2.1.1. Quadri di sintesi	10
2.2. Quadro riassuntivo	112
3. Il processo di valutazione	13
3.1. Articolazione delle competenze nel processo di valutazione	14

1. Il processo di determinazione degli obiettivi e di assegnazione degli stessi

Il comune di Napoli ha adottato sin dal 2003 un articolato sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali, il SISVAL, che traduce in regole operative il governo dei parametri di efficacia ed efficienza legati agli obiettivi di gestione, e fornisce una stima della *performance* di ciascun dirigente. Con l'entrata in vigore del d. lgs. 150/2009 (la "riforma Brunetta") il sistema è stato ritenuto adeguato ai principi della nuova normativa; nondimeno l'esperienza del modello precedente consente alcune riflessioni utili a focalizzare gli ambiti possibili di evoluzione.

Non c'è dubbio, infatti, che il percorso di determinazione di strategie ed obiettivi ai quali finalizzare lo svolgimento dell'attività dell'amministrazione comunale - da affidare ai Dirigenti, con l'attribuzione dei relativi poteri e responsabilità - si muove per piani successivi, con ruoli (politici e gestionali) differenziati.

In particolare, conviene concentrare l'attenzione sui seguenti passaggi istituzionali:

- le linee programmatiche relative alle azioni e ai progetti da realizzare nel corso del mandato, presentate dal Sindaco al Consiglio comunale, ai sensi dell'art.46 del d.lgs. n.267/2000, e ulteriormente definite e adeguate dal Consiglio medesimo;
- il Documento Unico di Programmazione (DUP), con cui il Consiglio comunale definisce le strategie e i programmi pluriennali facenti parte del processo di bilancio di previsione annualmente deliberato dallo stesso Consiglio;
- il Piano esecutivo di gestione (PEG), con cui la Giunta declina gli obiettivi per centri di responsabilità e per centri di costo (individuando l'ambito di responsabilità del singolo dirigente), e correla ad essi l'assegnazione delle risorse necessarie.

Occorre tuttavia prevedere che spesso il Consiglio e la Giunta comunale non sono in grado di approvare gli strumenti di pianificazione finanziaria e gestionale – DUP, bilancio di previsione, e conseguentemente PEG – nei tempi astrattamente previsti dall'ordinamento. Non a caso il legislatore è costretto a "rincorrere" i tempi, fissando termini sempre più dilatati. Per questo, per non compromettere irrimediabilmente l'efficacia del "ciclo della performance", il SISVAL prevede e definisce l'ipotesi di una "programmazione provvisoria" (PPO: piano provvisorio degli obiettivi), affidata alla responsabilità del Direttore generale e della Giunta comunale, per gli anni in cui il Consiglio comunale non riesca ad approvare gli strumenti di bilancio entro il 31 dicembre dell'anno precedente.

1.1. Caratteristiche e contenuti del PEG ai fini dell'assegnazione degli obiettivi e delle risorse

La proposta di PEG è di competenza esclusiva del Direttore Generale: sarà il Direttore Generale a coinvolgere i Dirigenti apicali e, tramite loro, tutta la struttura, per un percorso di elaborazione condivisa degli obiettivi articolati nell'organizzazione.

Il PEG deve tendere ad avere una proiezione triennale, con un richiamo agli orizzonti triennali del DUP.

Appare opportuno limitare il “raggio di azione” del PEG ai seguenti elementi:

- individuare e descrivere la “missione” (il compito istituzionale) di ogni ufficio di livello dirigenziale;
- assegnare ad ogni ufficio di livello dirigenziale un solo “**obiettivo specifico**” (inteso come obiettivo principale: il traguardo più rilevante che quella struttura deve raggiungere), che naturalmente avrà caratteristiche diverse in rapporto alle tipologie altrettanto differenziate degli uffici (può consistere nel conseguimento di un risultato di forte innovazione, ma può anche coincidere con il rigoroso rispetto di standard di “buona amministrazione quotidiana” per gli uffici ai quali sono affidati prevalentemente compiti che implicano la garanzia di una qualificata ed efficiente “continuità amministrativa”);
- definire e specificare eventuali “**obiettivi di ente**”, trasversali all'insieme dell'organizzazione comunale (ad es. contenimento delle spese intermedie, riduzione dei termini procedimentali, “smaterializzazione” di atti, documenti e comunicazioni interne, ecc.), che identificano una meta comune a molti o tutti i centri di responsabilità apicali della struttura per un certo periodo strategico (anche pluriennale);
- il PEG deve correlare obiettivi e risorse; in una amministrazione grande e complessa è preferibile che le risorse professionali e le risorse strumentali siano assegnate alla struttura di primo livello, per essere gestite con flessibilità dal Dirigente “apicale” distribuendole sui diversi centri di costo di competenza;
- appare, invece, opportuno che il singolo centro di costo facente capo a un Dirigente sia destinatario, nell'ambito della missione dichiarata, di un preciso obiettivo specifico e delle necessarie e correlate dotazioni finanziarie (inteso come intero *stock* delle risorse disponibili);
- allo stesso modo, sarà compito del Dirigente apicale declinare la “missione” (di carattere finale e/o strumentale) di ciascun Dirigente in un numero contenuto di obiettivi, che si aggiungono all'obiettivo specifico-principale.

1.2. Articolazione delle competenze nel processo di definizione ed assegnazione degli obiettivi

Per le considerazioni sopra esposte, l'articolazione delle competenze spettanti ai diversi soggetti coinvolti nel processo di definizione e assegnazione degli obiettivi è definita seguendo la logica "a cascata" voluta dal d.lgs. n. 150/2009.

L'assetto delle competenze assume la seguente conformazione:

Soggetto responsabile	Competenze per l'assegnazione degli obiettivi
<p>Direttore Generale</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ elabora la proposta di PEG e la presenta alla Giunta; ▪ predispone, quando l'approvazione del DUP e del PEG dovessero tardare, un "piano provvisorio degli obiettivi" (PPO) con caratteristiche intrinseche e contenuti analoghi a quelli del PEG, da sottoporre alla Giunta. Il piano provvisorio dovrà poi confluire nel PEG, quando questo strumento verrà approvato dalla Giunta; ▪ definisce (anche "a valle" della deliberazione della Giunta) il target dei risultati attesi, degli indicatori di misurazione, degli indicatori intermedi e delle metodologie di monitoraggio sul grado di conseguimento degli obiettivi strategici-principali; ▪ può assegnare ulteriori obiettivi ai Dirigenti apicali con proprio atto monocratico; ▪ definisce le metodologie e tempi con cui i Dirigenti apicali dovranno procedere ad articolare le missioni in obiettivi per i singoli Dirigenti ricompresi nella propria struttura; ▪ approva il Piano degli Obiettivi Gestionali proposti dai dirigenti apicali, anche modificando, se opportuno, il <i>target</i> dei risultati attesi e degli indicatori di misurazione, nonché assegnando d'ufficio gli obiettivi alle strutture che non rispettano la tempistica definita per la presentazione delle relative proposte ed ulteriori, eventuali obiettivi ritenuti di particolare importanza gestionale
<p>Dirigenti apicali (titolari di uffici di primo livello)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ traducono, con proprio atto monocratico, da trasmettere immediatamente al Direttore Generale, gli ambiti di competenza istituzionale dei singoli Diri-

Soggetto responsabile	Competenze per l'assegnazione degli obiettivi
	<p>genti ricompresi nella propria struttura in un numero ridotto di proposte di obiettivi gestionali (da 3 a 5), che affiancano ed integrano gli obiettivi strategici fissati;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ assegnano ad ogni Dirigente le risorse professionali e strumentali, potendo peraltro prevedere forme di gestione integrata o l'organizzazione di servizi unificati, per razionalizzare la gestione del personale e dei mezzi strumentali
<p>Dirigenti non apicali</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ collaborano con il Direttore Generale e con il proprio Dirigente apicale per la definizione dell'obiettivo specifico e degli ulteriori obiettivi; ▪ completano il ciclo della programmazione assegnando obiettivi qualificanti ai funzionari in posizione organizzativa e ai funzionari di categoria D cui sono attribuite "specifiche responsabilità"
<p>Nucleo Indipendente di Valutazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ coadiuva il Direttore Generale nelle attività di sua competenza sopra enumerate; ▪ predispone la raccolta dell'intero "piano degli obiettivi" dell'ente (PPO, PEG, obiettivi gestionali); ▪ si confronta eventualmente con i Dirigenti apicali sulla "qualità tecnica" degli obiettivi da loro definiti (ambizione, misurabilità, precisione degli indicatori, ecc.), dopo la formalizzazione degli stessi, in un ruolo di "assistenza-consulenza" e tenendone conto in sede di valutazione; ▪ cura il monitoraggio costante degli obiettivi specifici, riferendone al Direttore Generale

2. La definizione dei fattori di valutazione della performance individuale di ciascun Dirigente

In applicazione dell'art. 9 del d.lgs. n.150/2009, la valutazione deve comprendere due macro-fattori: una componente “**oggettiva**” (**i risultati raggiunti in relazione agli obiettivi assegnati**), e una componente “**soggettiva**” (il **comportamento organizzativo** concernente le concrete modalità con cui il Dirigente espleta le sue funzioni istituzionali ed esercita il suo ruolo di gestore dell'organizzazione degli uffici e delle risorse umane).

Il “mix” fra questi due elementi è sempre necessario, e, tuttavia, il peso percentuale di ognuna delle due componenti può e deve cambiare a seconda della posizione rivestita nell'organizzazione.

Appare ragionevole prevedere che :

- a) per i Dirigenti apicali, il peso dei due macro-fattori sia equivalente, in considerazione della rilevanza dei compiti organizzativi loro assegnati;
- b) per i Dirigenti di struttura interna, con compiti operativi, in relazione alla finalizzazione del loro incarico, sia prevalente il peso assegnato alla componente oggettiva, a fronte di un peso ridotto della componente soggettiva;
- c) l'equilibrio possa essere ulteriormente “spostato” verso la componente obiettivi/risultati per i Dirigenti cui sono assegnati compiti operativi, in posizione interna rispetto ai responsabili di un servizio;
- d) per i Dirigenti in posizione “professionale”, ma anche per i Dirigenti in posizione di staff (di studio, ricerca, ecc.) la componente “soggettiva” – i comportamenti organizzativi – sia invece assolutamente prevalente.

2.1. Composizione dei macro fattori di valutazione

Assunta questa prima decisione, occorre poi articolarne le conseguenze nei due diversi sottosistemi.

Per la componente “**oggettiva**” (obiettivi-risultati) dei Dirigenti apicali si prevede che tale valutazione riguardi:

- per il 60% della quota riguardante la componente relativa ai risultati, la media degli obiettivi strategici della struttura di riferimento (direzione centrale, dipartimento, ecc.);
- per il 20% della quota in questione, gli obiettivi trasversali (“di ente”);
- per il residuo 20%, eventuali ulteriori obiettivi individuali assegnati dal Direttore Generale (in assenza, gli obiettivi trasversali peseranno per il 40%).

Per la componente “**oggettiva**” (obiettivi-risultati) dei dirigenti non apicali è necessario:

- che l’obiettivo “specifico” (in quanto obiettivo principale, connesso alla missione, al “core business” dell’ufficio, quale declinato per il periodo di attività considerato) abbia un peso prevalente della quota riguardante la componente relativa ai risultati;
- che gli “obiettivi di ente” (trasversali, comuni a tutti gli uffici) abbiano di per sé un peso ridotto (al massimo, il 20% della quota in questione), facendo salva l’ipotesi che, in alcuni uffici, tali obiettivi possano assumere maggiore rilevanza, coincidendo con uno degli obiettivi assegnati dal Dirigente apicale, o addirittura con l’obiettivo specifico;
- che, conseguentemente, il peso percentuale degli obiettivi gestionali assegnati nell’ambito della missione spettante all’ufficio sia pari alla quota residua del totale (devono essere in numero ridotto: preferibilmente tre, o al massimo cinque).

Per la componente “**soggettiva**”, è possibile raccogliere i singoli fattori in pochi insiemi, quali i seguenti:

- 1) **comportamenti organizzativi connessi al ruolo e alla responsabilità dirigenziale** nel contesto delle relazioni gestionali che intercorrono quotidianamente tra superiore e subordinato; elementi diretti od indiretti cui fare riferimento possono essere: spirito di iniziativa e capacità propositive; capacità di direzione, coordinamento, valorizzazione, motivazione dei dipendenti; capacità di sviluppare un clima di collaborazione sul lavoro; capacità di valutazione del personale; assolvimento delle funzioni loro spettanti per la tutela della sicurezza e della salute nei luoghi di lavoro e per la protezione dei dati personali, sensibili e giudiziari;
- 2) **comportamenti individuali, connessi allo “stile” di leadership** che naturalmente, e doverosamente, connota l’operato di ogni dirigente-funziionario-dipendente pubblico; elementi diretti od indiretti cui fare riferimento possono

essere: in positivo, assiduità nell'impegno lavorativo (assenze) e flessibilità dimostrata nel far fronte ad esigenze organizzative; in negativo, eventuali provvedimenti disciplinari ricevuti, o provvedimenti delle autorità giudiziarie per fatti inerenti al rapporto di lavoro con l'amministrazione;

- 3) **comportamenti tecnico-professionali**, connessi alle specifiche attribuzioni e competenze che caratterizzano ciascun profilo professionale; elementi diretti od indiretti cui fare riferimento possono essere: tempestività negli adempimenti tecnico-amministrativi di propria competenza; impegno per l'accrescimento del proprio livello professionale; corretto utilizzo delle risorse finanziarie, umane e strumentali assegnate; attenzione alla semplificazione dei procedimenti;
- 4) **comportamenti relazionali**, connessi alla capacità-disponibilità di leale, serena e concreta collaborazione con gli organi di governo, i Dirigenti di livello superiore, i colleghi, i dipendenti, gli interlocutori esterni; elementi diretti od indiretti cui fare riferimento possono essere: disponibilità alla collaborazione attiva con gli organi di governo del Comune, con il Direttore Generale, con il Segretario Generale e con gli altri colleghi Dirigenti; capacità di dialogo con i cittadini e con ogni interlocutore esterno ecc...

Anche il peso percentuale di questi quattro sottoinsiemi deve cambiare in relazione alla posizione del Dirigente nell'ambito dell'organizzazione. In tal senso, è ragionevole che:

- per i Dirigenti apicali, avranno un peso dominante gli elementi 1) e 4);
- per i Dirigenti di struttura interna, i pesi saranno più equilibrati;
- per i Dirigenti "professionals", l'elemento 3) avrà ovviamente il peso prevalente.

2.1.1. Quadri di sintesi

Le riflessioni sui differenti ruoli organizzativi individuati e sui fattori di valutazione da impiegare permettono di formulare quadri di sintesi raffiguranti uno schema di articolazione dei fattori per ogni singola figura dirigenziale.

Dirigenti apicali

MACRO FATTORI		%
Componente soggettiva	Comportamento organizzativo	50
Componenti oggettive	Media di raggiungimento degli obiettivi strategici della struttura di riferimento*	30
	Grado di raggiungimento degli obiettivi trasversali dell'ente**	10 (20)
	Grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali***	10 (0)
TOTALE VALUTAZIONE		100

* Indica la media di raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati alla struttura di primo livello, compresi quelli eventualmente assegnati allo stesso Dirigente apicale

** In caso di mancata assegnazione di obiettivi gestionali dal Direttore Generale al Dirigente apicale, la relativa quota è trasferita sugli obiettivi trasversali dell'ente

*** Indica gli ulteriori obiettivi eventualmente assegnati al Dirigente apicale dal Direttore Generale

Dirigente di struttura interna (Dirigente di servizio)

MACRO FATTORI		%
Componente soggettiva	Comportamento organizzativo	35
Componenti oggettive	Grado di raggiungimento dell'obiettivo strategico	33
	Grado di raggiungimento degli obiettivi trasversali dell'ente	7
	Grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali	25
TOTALE VALUTAZIONE		100

Dirigente di struttura interna ad un servizio

MACRO FATTORI		%
Componente soggettiva	Comportamento organizzativo	25
Componenti oggettive	Grado di raggiungimento dell'obiettivo strategico	40
	Grado di raggiungimento degli obiettivi trasversali dell'ente	10
	Grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali	25
TOTALE VALUTAZIONE		100

Dirigente con prevalenti competenze professionali o con funzioni di staff, studio e ricerca

MACRO FATTORI		%
Componente soggettiva	Comportamento organizzativo	75
Componenti oggettive	Grado di raggiungimento dell'obiettivo strategico*	15
	Grado di raggiungimento degli obiettivi trasversali dell'ente*	5
	Grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali*	5
TOTALE VALUTAZIONE		100

* Fermo restando il valore complessivo del 25% assegnato alla componente oggettiva, il Direttore Generale può frazionare diversamente il peso delle diverse tipologie di obiettivi in relazione alle specifiche caratteristiche dell'incarico

Il Direttore Generale, nei casi di oggettiva incertezza, provvede alla classificazione delle singole figure dirigenziali nelle diverse tipologie evidenziate e ad individuare tra le differenti opzioni esistenti, quella più coerente con la singola funzione dirigenziale esercitata. In ogni caso, il presente Sistema di Valutazione non si applica al personale inquadrato ai sensi dell'art.90 del Testo Unico degli Enti Locali, anche nel caso in cui, nel contratto individuale di lavoro, il trattamento economico, prescindendo dal possesso del titolo di studio, è parametrato a quello dirigenziale.

2.2. Quadro riassuntivo

COMPONENTE RISULTATO	Dirigenti apicali	Dirigenti di struttura (Dirigenti di servizio)	Dirigenti di struttura interna ad un servizio	Dirigenti professionali o di staff
Comportamenti organizzativi connessi al ruolo e alla responsabilità dirigenziale	20	8	5	5
Comportamenti individuali, connessi allo "stile" di leadership	10	8	7	15
Comportamenti tecnico-professionali	5	12	8	40
Comportamenti relazionali	15	7	5	15
Grado di raggiungimento degli obiettivi specifici assegnati alla struttura	25	25	32	12
Grado di raggiungimento dell'obiettivo provvisorio eventualmente assegnato alla struttura*	5	8	8	3
Grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali	10 (0)	25	25	5
Grado di raggiungimento degli obiettivi trasversali dell'ente	10 (20)	7	10	5
TOTALE RISULTATO	100	100	100	100

* nel caso in cui l'obiettivo specifico definitivo coincida con quello provvisorio, la somma dei due punteggi viene applicata all'unico obiettivo

3. Il processo di valutazione

Uno degli aspetti più carichi di *tensioni* (positive e negative) è legato al *come* debbano essere “trattati” gli obiettivi nel processo valutativo.

Il processo di valutazione (l’attribuzione della responsabilità di valutare) deve tenere conto di più esigenze:

- semplicità, razionalità, trasparenza del processo;
- responsabilizzazione (anche) individuale dei Dirigenti;
- “governo di sistema”, indispensabile in un’amministrazione di grandi dimensioni;
- articolazione “a cascata” dei poteri e delle responsabilità relative alla valutazione, analogamente a quanto previsto per la fase programmatica;
- approccio dialogico, tra valutati e valutatori, al fine di una piena comprensione del processo (o almeno delle sue finalità) e delle variabili poste a base del risultato;
- possibilità di autocorrezione.

3.1. Articolazione delle competenza nel processo di valutazione

Per le considerazioni sviluppate in precedenza, l'assetto delle competenze assume la seguente conformazione:

Soggetto responsabile	Competenze nel processo di valutazione
<p>Nucleo Indipendente di Valutazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ propone al Sindaco la valutazione della performance del Direttore Generale, del Segretario Generale e del Vice Segretario Generale, secondo metodologie appropriate (per il Segretario, nel rispetto di quanto previsto dal CCNL); ▪ verifica modalità, contenuti e risultati dell'attività di valutazione attribuita al Direttore Generale ed ai Dirigenti apicali nei confronti degli altri Dirigenti, anche mediante il controllo a campione e provvedendo d'ufficio alla modifica delle valutazioni difformi dalla metodologia definita ovvero sulla base delle segnalazioni, i rilievi e le notizie ricevute; ▪ cura il monitoraggio e la misurazione di tutti gli obiettivi specifici assegnati ai Dirigenti; ▪ offre al Direttore Generale ed ai Dirigenti apicali il necessario supporto metodologico nell'esercizio della funzione di valutazione dei Dirigenti (e, in prospettiva, analogo supporto a tutti i Dirigenti per la valutazione del personale loro assegnato); ▪ cura la misurazione degli obiettivi gestionali e degli obiettivi di ente assegnati ai Dirigenti, garantendo la necessaria uniformità di valutazione.
<p>Direttore Generale</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ valuta il comportamento organizzativo dei Dirigenti apicali nonché quello dei Dirigenti interni di struttura o di staff in caso di impedimento, omissioni o inerzia del Dirigente apicale titolare della funzione ovvero in caso di coincidenza dei ruoli valutatore/valutato ed in ogni altro caso in cui non è possibile individuare il titolare della funzione.
<p>Dirigenti apicali (titolari di uffici di primo livello)</p>	<p>valutano i Dirigenti assegnati alle rispettive strutture, (sentito il Dirigente del servizio di riferimento, in caso di valutazione di Dirigenti interni a quest'ultimo), tenendo conto di quanto il Nucleo Indipendente di Valutazione avrà prodotto in termini</p>

Soggetto responsabile	Competenze nel processo di valutazione
	di misurazione dei risultati conseguiti per l'obiettivo specifico assegnato a ciascun Dirigente
Dirigenti non apicali	valutano il personale di livello non dirigenziale loro assegnato

La valutazione si concretizza nei seguenti passaggi:

- il titolare della funzione di valutazione comunica a ciascun interessato la proposta di valutazione, prima della sua formalizzazione, motivandone le ragioni,
- il soggetto valutato prende atto di tale proposta, può presentare suoi rilievi e osservazioni su di essa e richiedere contestualmente un colloquio di valutazione,
- la valutazione viene formalizzata dal titolare della funzione di valutazione, comunicata in forma scritta all'interessato e trasmessa per conoscenza al Nucleo Indipendente di Valutazione della Performance, ove non direttamente titolare delle funzione, tenendo conto delle eventuali osservazioni proposte dal valutato;
- a seguito della formalizzazione della valutazione, il valutato può chiedere il riesame al Nucleo Indipendente di Valutazione della Performance, in una unica istanza comprensiva di tutte le eventuali doglianze entro 10 giorni dalla comunicazione della stessa. I Dirigenti apicali non possono riproporre questioni già presentate tra i "rilievi" e le "osservazioni" a seguito della proposta di valutazione;
- se il Nucleo Indipendente di Valutazione della Performance rigetta l'istanza, la valutazione si intende assunta in via definitiva. In caso di accoglimento, la valutazione viene rielaborata dal Nucleo Indipendente di Valutazione della Performance. Contro tale nuova valutazione non è ammessa una ulteriore istanza di riesame (restando ovviamente a disposizione dei "valutati" gli ordinari rimedi giurisdizionali).