

Metodologia di valutazione della performance dei dirigenti del Comune di Napoli.

Organismo Indipendente di Valutazione, 6 giugno 2012

La **metodologia di valutazione** dei dirigenti (da adottare con deliberazione della Giunta comunale, previa "consultazione" – probabilmente concertazione – con le oo.ss., in base all'art. 6 del d.lgs. n. 165/2001) comprende i seguenti elementi:

1. processo di determinazione degli obiettivi annuali e pluriennali e di assegnazione degli stessi
2. definizione dei "fattori di valutazione" della performance individuale di ciascun dirigente
3. processo (responsabilità) di definizione delle valutazioni
4. traduzione della valutazione (punteggio di valutazione) in valore retributivo (retribuzione di merito).

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

Pur nelle more della definizione del nuovo ordinamento contabile, non c'è dubbio 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**:

1. 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
2. la Relazione previsionale programmatica (RPP), 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
3. 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 le risorse necessarie.

Per il PEG sono necessarie alcune precisazioni:

1. la proposta di PEG è di competenza esclusiva del Direttore generale (DG): sarà il DG a coinvolgere i dirigenti apicali e, tramite loro, tutta la struttura, per un percorso di elaborazione condivisa degli obiettivi articolati nell'organizzazione
2. il PEG dovrebbe (ormai) avere una proiezione triennale: in una fase di prima sperimentazione, si può mantenere la cadenza annuale, con un richiamo agli orizzonti triennali della RPP
3. appare opportuno limitare il "raggio di azione" del PEG ai seguenti elementi:
 - 3.1. individuare e descrivere la "missione" (il compito istituzionale) di ogni ufficio di livello dirigenziale
 - 3.2. assegnare ad ogni ufficio di livello dirigenziale un solo "obiettivo strategico" (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

IL PRESIDENTE DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Prof. Gianfranco D'Alessio



“buona amministrazione quotidiana” per gli uffici ai quali sono affidati prevalentemente compiti che implicano la garanzia di una qualificata ed efficiente “continuità amministrativa”)

- 3.3. definire e specificare eventuali “obiettivi di ente”, trasversali all’insieme dell’organizzazione comunale (ad es. contenimento delle spese intermedie, riduzione dei termini procedurali, “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 (uno, due o più anni)
4. il PEG deve correlare obiettivi e risorse; per questo è necessario che – come proposto nel precedente punto 3.2 - il singolo centro di costo facente capo a un dirigente sia destinatario, nell’ambito della missione dichiarata, di un preciso obiettivo strategico e delle necessarie e correlate dotazioni finanziarie: il modello proposto consente una sufficiente flessibilità organizzativo - contabile perché pone in relazione l’intero stock di risorse all’insieme di programmi e obiettivi strategici
5. in una amministrazione grande e complessa è, invece, preferibile che le risorse professionali e le risorse strumentali siano assegnate alla struttura di primo livello (dipartimento, direzione), per essere gestite con flessibilità dal dirigente “apicale” distribuendole sui diversi centri di costo di competenza
6. 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 strategico-principale.

L’articolazione delle funzioni spettanti ai diversi soggetti coinvolti nel processo di definizione e assegnazione degli obiettivi sarà definita seguendo la logica “a cascata” voluta dal d.lgs. n. 150/2009.

In particolare, al **Direttore generale** spetterà:

1. come già detto, l’elaborazione della proposta di PEG e la sua presentazione in Giunta
2. la predisposizione – quando l’approvazione della RPP e del PEG dovessero tardare– di un “piano provvisorio degli obiettivi” (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 e sarà poi compito dell’amministrazione (DG, Giunta, dirigenti apicali) curare il “raccordo” tra la programmazione degli obiettivi e le correzioni imposte in corso d’anno a seguito dell’approvazione dei provvedimenti di bilancio
3. la definizione (anche “a valle” della deliberazione della Giunta) del target dei risultati attesi, degli indicatori di misurazione, degli indicatori intermedi e delle metodologie di monitoraggio sul grado di conseguimento degli obiettivi strategici-principali
4. la trasmissione (anche) al Consiglio comunale del piano contenente gli obiettivi strategici (da fare oggetto di una concreta azione di “trasparenza totale” per quanto attinente ad obiettivi, target, risorse, indicatori, risultanze dei processi di monitoraggio e misurazione)
5. la definizione delle metodologie con cui (e dei tempi entro i quali) i dirigenti dei centri di responsabilità apicali dovranno procedere ad articolare le missioni in obiettivi per i singoli dirigenti preposti ai centri di costo ricompresi nella propria struttura, da definire con atto monocratico del dirigente apicale, trasmesso immediatamente al DG.

Come già precisato, i singoli **dirigenti apicali** (titolari degli uffici di primo livello) dovranno:

1. tradurre gli ambiti di competenza istituzionale dei singoli dirigenti (centri di costo) in obiettivi gestionali (in numero mai superiore a cinque; meglio se solo tre!) che affiancano ed integrano gli obiettivi strategici fissati
2. assegnare, quindi, ad ogni dirigente le risorse professionali e strumentali, potendo peraltro prevedere forme di gestione integrata o l’organizzazione di servizi unificati a livello dipartimentale, per razionalizzare la gestione del personale e dei mezzi strumentali

IL PRESIDENTE DELL’ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Prof. Gianfranco D’Alessio



Quanto ai **singoli dirigenti (di struttura)**, oltre alla indispensabile e ovvia collaborazione con il DG e con il proprio direttore apicale per la definizione dell'obiettivo strategico e degli ulteriori obiettivi, dovranno fin dal primo anno assumere l'iniziativa e la responsabilità di completare il ciclo della programmazione assegnando obiettivi qualificanti ai funzionari in posizione organizzativa e ai funzionari di categoria D cui sono attribuite "specifiche responsabilità". Anche questi obiettivi devono assumere un evidente carattere gestionale: pertanto, dovrà trattarsi di obiettivi precisi, misurabili, sfidanti, con indicatori dettagliati.

Infine, l'**Organismo indipendente di valutazione** dovrà:

1. coadiuvare il DG nelle attività di sua competenza qui enumerate
2. predisporre – con la propria struttura di supporto – la raccolta dell'intero "piano degli obiettivi", così come derivante dal PEG, dagli atti del DG e dai conseguenti atti dei dirigenti apicali
3. confrontarsi eventualmente con i dirigenti apicali sulla "qualità tecnica" degli obiettivi da loro definiti (ambizione, misurabilità, precisione degli indicatori, ecc.), dopo la formalizzazione degli stessi, sia in un ruolo di "assistenza-consulenza" che ai fini del successivo procedimento di valutazione
4. curare il monitoraggio costante degli obiettivi strategici, riferendone al DG.

I fattori di valutazione.

Come saggiamente ricorda l'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 "cocktail" fra questi due elementi è sempre necessario, per ogni dipendente – dalla qualifica esecutiva più "bassa" fino al dirigente più elevato – e tuttavia il peso percentuale di ognuna delle due componenti può e deve cambiare a seconda della posizione rivestita nell'organizzazione.

Limitandoci, in questa sede, alla valutazione dei dirigenti, appare ragionevole prevedere:

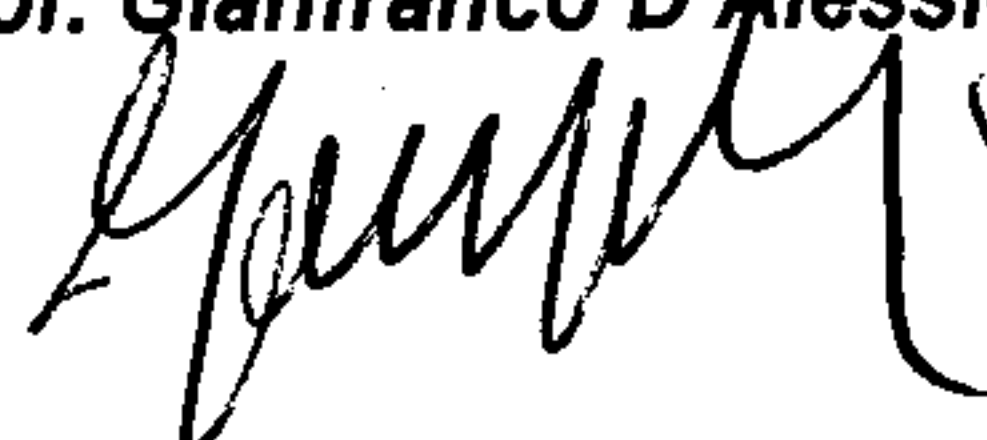
1. che per i dirigenti apicali il peso dei due macro-fattori sia equivalente (50% e 50%), in considerazione della rilevanza dei compiti organizzativi loro assegnati
2. che per i dirigenti di struttura, con compiti operativi, in relazione alla finalizzazione del loro incarico, debba prevalere il peso assegnato alla componente oggettiva (65%) a fronte di un peso ridotto della componente soggettiva (35%)
3. che l'equilibrio possa essere ulteriormente "spostato" verso la componente obiettivi/risultati per i dirigenti cui sono assegnati compiti operativi, in posizione subordinata rispetto ai responsabili di struttura nell'ambito di un servizio (75%-25%)
4. che per i dirigenti in posizione "professionale" (ad es. per i dirigenti-avvocati), ma anche per i dirigenti in posizione di staff (di studio, ricerca, ecc.) la componente "soggettiva" – i comportamenti organizzativi – sia invece assolutamente prevalente (pesando, ad esempio, per il 65%, o addirittura il 75% della valutazione complessiva).

Assunta questa prima decisione, occorre poi articolarne le **conseguenze nei due diversi sottoinsiemi**:

1. per la **componente "oggettiva" (obiettivi-risultati)** dei dirigenti non apicali è necessario:
 - 1.1. che l'obiettivo "strategico" (ripetiamo: si tratta dell'obiettivo principale, connesso alla missione, al "core business" dell'ufficio, quale declinato per il periodo di attività considerato) abbia un peso assolutamente prevalente (ipotizziamo il 50-60% della quota riguardante la componente relativa ai risultati)
 - 1.2. che gli "obiettivi di ente" (trasversali, comuni a tutti gli uffici) abbiano di per sé un

IL PRESIDENTE DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

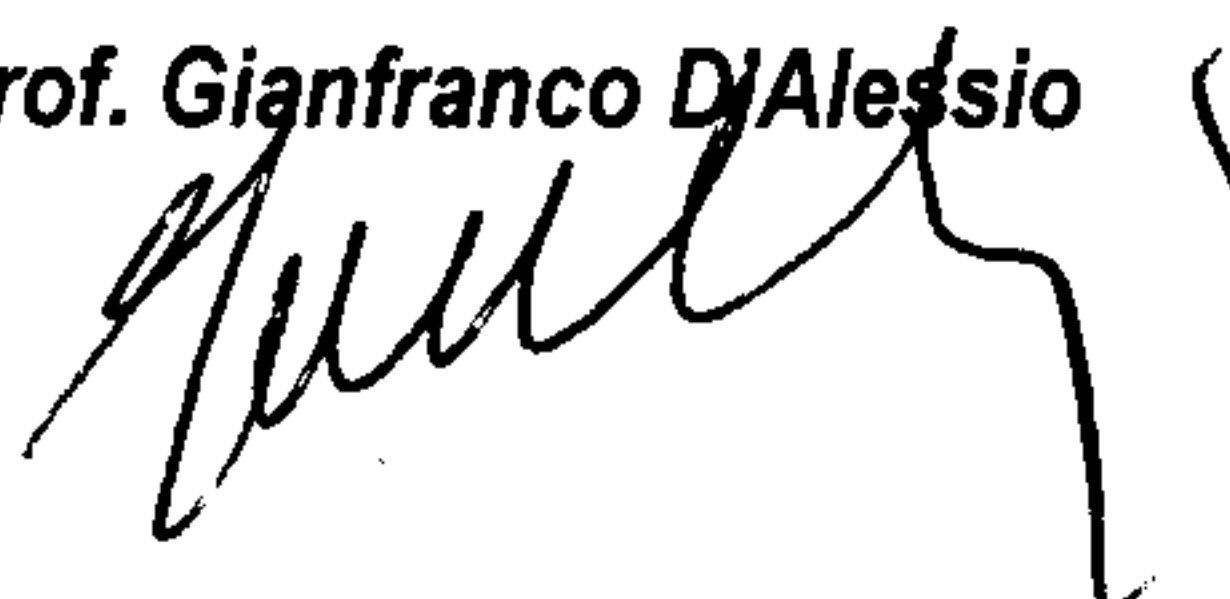
Prof. Gianfranco D'Alessio



- peso ridotto (tra il 10 e 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 direttore apicale, o addirittura con l'obiettivo strategico
- 1.3. che, conseguentemente, il peso percentuale degli obiettivi assegnati dal dirigente apicale nell'ambito della missione spettante all'ufficio sia, complessivamente, del 20-40%; sarà compito dello stesso dirigente apicale suddividere tale percentuale tra i diversi obiettivi (che, ribadiamo, devono essere in numero ridotto: preferibilmente tre, o al massimo cinque)
 2. per la **componente "oggettiva" (obiettivi-risultati)** dei dirigenti apicali si può prevedere che tale valutazione riguardi:
 - 2.1 per il 60%, la media degli obiettivi strategici della struttura di riferimento (direzione centrale, dipartimento, ecc.)
 - 2.2 per il 20%, gli obiettivi trasversali ("di ente")
 - 2.3 per il 20%, eventuali ulteriori obiettivi individuali assegnati dal DG (in assenza, gli obiettivi trasversali peseranno per il 40%)
 3. per la **componente "soggettiva" (comportamenti organizzativi)**, è possibile definire una griglia di fattori, ma non è opportuno articolarne il punteggio in una rigida gabbia, che finirebbe per banalizzarne il significato, con effetti di probabile appiattimento. Per maggiore chiarezza, è possibile raccogliere i singoli fattori in pochi insiemi, quali i seguenti:
 - 3.1. comportamenti [...] connessi al ruolo e alla responsabilità dirigenziale nel contesto delle relazioni gestionali che intercorrono quotidianamente tra superiore e subordinato (compresa, ad es., la capacità di valutazione dei propri collaboratori)
 - 3.2. comportamenti individuali, connessi allo "stile" di leadership che naturalmente, e doverosamente, connota l'operato di ogni dirigente-funziionario-dipendente pubblico
 - 3.3. comportamenti tecnico-professionali, connessi alle specifiche attribuzioni e competenze che caratterizzano ciascun profilo professionale
 - 3.4. 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
 4. anche il peso percentuale di questi quattro sottoinsiemi deve cambiare in relazione alla posizione del dirigente nell'ambito dell'organizzazione. In tal senso, è da presumere che:
 - 4.1. per i dirigenti apicali avranno un peso dominante gli elementi 3.1. e 3.4.
 - 4.2. per i dirigenti dei servizi, i pesi saranno più equilibrati
 - 4.3. per i dirigenti "professionals" l'elemento 3.3. avrà ovviamente il peso prevalente.
 5. di seguito proponiamo, a mo' di esempio, una **ipotesi di griglia di fattori** di valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti:
 - a) **comportamenti organizzativi connessi al ruolo e alla responsabilità dirigenziale**: 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
 - b) **comportamenti individuali**: 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
 - c) **comportamenti tecnico-professionali**: concreto esercizio delle competenze specialistiche richieste dall'incarico ricoperto; 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

IL PRESIDENTE DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Prof. Gianfranco DiAlessio



- d) **comportamenti relazionali**: disponibilità alla collaborazione attiva con gli organi di governo del Comune, con il Direttore generale, con il Segretario comunale e con gli altri colleghi dirigenti; capacità di dialogo con i cittadini e con ogni interlocutore esterno.

Il processo di valutazione

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

1. semplicità, razionalità, trasparenza del processo
2. responsabilizzazione (anche) individuale dei dirigenti
3. "governo di sistema", indispensabile in un'amministrazione di grandi dimensioni
4. articolazione "a cascata" dei poteri e delle responsabilità relative alla valutazione, analogamente a quanto previsto per la fase programmatica
5. 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
6. possibilità di autocorrezione

Per queste ragioni, in sintesi estrema, riteniamo che i **compiti dell'Organismo indipendente di valutazione** debbano essere così riassunti:

1. proporre al Sindaco la valutazione della performance del Direttore generale, del Segretario generale e del Capo di Gabinetto, secondo metodologie appropriate (per il Segretario, nel rispetto di quanto previsto dal CCNL)
2. proporre al Sindaco, sentito il Direttore generale, la valutazione dei dirigenti "apicali", comprensiva ovviamente tanto della componente "oggettiva" (apprezzamento dei risultati conseguiti in rapporto agli obiettivi assegnati), quanto della componente soggettiva (comportamentale)
3. verificare, in particolare, modalità, contenuti e risultati dell'attività di valutazione attribuita ai dirigenti apicali nei confronti degli altri dirigenti assegnati alle rispettive strutture
4. curare il monitoraggio e la misurazione di tutti gli obiettivi strategici assegnati ai dirigenti
5. offrire ai dirigenti apicali il necessario supporto metodologico nell'esercizio della funzione di valutazione dei dirigenti (e, in prospettiva, offrire analogo supporto a tutti i dirigenti per la valutazione del personale loro assegnato)

Sarà invece **compito dei dirigenti apicali** la valutazione dei dirigenti assegnati alle rispettive strutture, tenendo conto – ovviamente – di quanto l'OIV avrà prodotto in termini di misurazione dei risultati conseguiti per l'obiettivo strategico assegnato a ciascun dirigente.

Gli **altri dirigenti** saranno, di conseguenza, impegnati nelle attività di valutazione del personale loro assegnato.

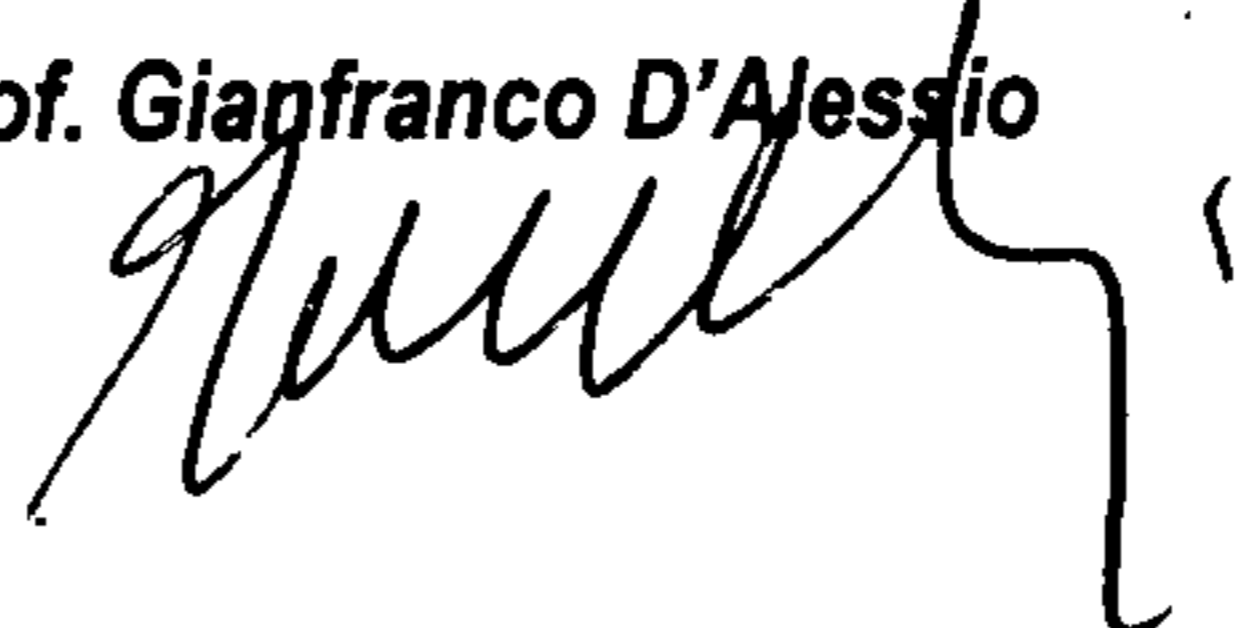
Quando vi siano dirigenti inseriti in posizione subordinata all'interno di un servizio, la loro valutazione sarà comunque affidata al dirigente apicale, che dovrà in proposito sentire il dirigente del servizio.

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

IL PRESIDENTE DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Prof. Gianfranco D'Alessio



- forma scritta all'interessato e trasmessa per conoscenza all'OIV, ove non direttamente titolare delle funzioni, tenendo conto delle eventuali osservazioni proposte dal valutato
- a seguito della formalizzazione della valutazione, il valutato può chiedere il riesame all'OIV, in una unica istanza comprensiva di tutte le eventuali doglianze entro 10 giorni dalla comunicazione della stessa. I dirigenti apicali non possono riproporre all'OIV questioni già presentate tra i "rilievi" e le "osservazioni" a seguito della proposta di valutazione
 - se l'OIV rigetta l'istanza, la valutazione si intende assunta in via definitiva; in caso di accoglimento, la valutazione deve essere rielaborata dal titolare della funzione di valutazione (dirigente apicale, o sindaco su proposta OIV); contro tale nuova valutazione non è ammessa una ulteriore istanza di riesame (restando ovviamente a disposizione dei "valutati" gli ordinari rimedi giurisdizionali).

Le valutazioni dei dirigenti saranno **espresse secondo una scala numerica, da 1 a 100**. I punteggi massimi attribuibili per ciascun fattore dovranno rispecchiare i rapporti percentuali indicati nel paragrafo su "I fattori di valutazione".

La traduzione della valutazione in valore retributivo.

Per tradurre in valore retributivo il punteggio (su base 100) conseguito con il processo di valutazione, si dovrà seguire il seguente procedimento:

1. ai dirigenti è attribuito un **valore retributivo massimo (retribuzione di merito riferita agli esiti della valutazione sul raggiungimento dei risultati in relazione agli obiettivi assegnati e sul comportamento organizzativo)**, stabilito con identica quota percentuale sulla retribuzione di posizione (es., il 30% della retribuzione di posizione).
2. a seguito dell'attribuzione di un punteggio di valutazione (al termine della possibile procedura del riesame e delle conseguenti decisioni; ovviamente senza attendere eventuali ricorsi giurisdizionali), i dirigenti sono distribuiti in **quattro classi di merito**:
 - 2.1. la prima classe di merito corrisponde a quanti hanno avuto un punteggio pari o superiore al 20% in più della media delle valutazioni di tutti i dirigenti
 - 2.2. la seconda classe di merito a quanti hanno avuto un punteggio inferiore alla prima classe, ma [...] superiore alla media delle valutazioni di tutti i dirigenti
 - 2.3. la terza classe di merito a quanti hanno avuto un punteggio pari alla media, o inferiore ad essa per non oltre il 30%
 - 2.4. la quarta classe di merito a quanti hanno avuto un punteggio inferiore alla terza classe.
3. La **retribuzione di merito** attesa (n.1) è attribuita:
 - 3.1. nella misura del 100% dell'aspettativa di risultato a quanti siano risultati inseriti nella prima classe
 - 3.2. del 75% a quanti siano risultati inseriti nella seconda classe
 - 3.3. del 50% a quanti siano risultati inseriti nella terza classe.
4. Non accede alla retribuzione di merito il dirigente che abbia conseguito un punteggio inferiore alla media per oltre il 30% e quindi appartenga alla quarta classe sopra indicata.

IL PRESIDENTE DELL'ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Prof. Gianfranco D'Alessio

