



# Il sistema delle performance

Documento sulla compatibilità del sistema di programmazione,  
controllo e valutazione del Comune di Napoli con i principi del d. lgs. 150/2009

aggiornato ai seguenti atti regolamentari:

- *Sistema di valutazione delle performance dirigenziali del Comune di Napoli* approvato con la deliberazione di Giunta Comunale n. 590 del 20 luglio 2012, come modificato con la deliberazione di Giunta Comunale n. 747 del 16 ottobre 2013;
- *Regolamento concernente la misurazione e valutazione delle Performance del personale del comparto*, approvato con la deliberazione di Giunta Comunale n. 652 del 29 agosto 2013;
- *Istituzione del Nucleo Indipendente di Valutazione ed approvazione del regolamento relativo alla costituzione ed al funzionamento del Nucleo Indipendente di Valutazione e del Codice etico dei componenti. Individuazione del Vice Segretario Generale quale Responsabile della Trasparenza del Comune di Napoli*, approvato con la deliberazione di Giunta Comunale n. 1025 del 23 dicembre 2013

## Sommario

1. ELEMENTI COSTITUTIVI DEL SISTEMA DELLE PERFORMANCE .....	3
Il Piano delle performance .....	4
Il monitoraggio delle performance .....	7
La valutazione delle performance .....	7
2. LA VALUTAZIONE DEL RISULTATO DEI DIRIGENTI .....	8
Il modello di riferimento del sistema di valutazione .....	9
Attribuzione dell'indennità di risultato .....	13
3. LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA .....	15
4. LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI DIPENDENTI .....	16
5. IL NUCLEO DI VALUTAZIONE .....	18
6. TRASPARENZA E INFORMAZIONE .....	20
7. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE .....	21
Le azioni di prevenzione .....	21
Le procedure di conciliazione .....	22



## 1. ELEMENTI COSTITUTIVI DEL SISTEMA DELLE PERFORMANCE

La performance, nell'accezione formulata dal decreto legislativo 150/2009 che qui si recepisce, è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che l'insieme dell'organizzazione del Comune di Napoli, i suoi elementi costitutivi (unità organizzative, gruppi di individui, singoli individui), apportano attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi dell'ente. L'evoluzione del quadro legislativo di riferimento, dunque, ha permesso di accrescere i livelli di attenzione che in tutta la Pubblica Amministrazione italiana erano riservati ai sistemi di programmazione e controllo.

Il sistema di programmazione, controllo e valutazione del Comune di Napoli s'inserisce in questo contesto e vuole rappresentare una coerente ed efficace applicazione sperimentale dei paradigmi costitutivi il disegno del legislatore.

Per rendere possibile la piena e corretta applicazione di tali istituti, gli enti debbono provvedere a definire *sistemi* di valutazione in virtù dei quali procedere alla misurazione dei risultati ottenuti.

In tale direzione<sup>1</sup> il sistema prefigurato nel presente documento:

1. consente la misurazione, la valutazione, e quindi la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo del livello di performance atteso (quello che l'ente s'impegna a conseguire) e realizzato (quello effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
2. consente un'analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti, prevedendo successivi livelli di dettaglio;
3. consente di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento della gestione dell'ente;
4. consente un monitoraggio continuo delle prestazioni dell'ente anche ai fini dell'individuazione d'interventi correttivi in corso d'esercizio;
5. garantisce i requisiti tecnici della validità, affidabilità e funzionalità;
6. assicura un'immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all'amministrazione che agli interlocutori esterni;
7. promuove la semplificazione e l'integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
8. esplicita le responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata.

<sup>1</sup> Anche in osservanza della delibera 104/2010 della Civit.

## Il Piano delle performance

La complessità delle finalità dell'organizzazione del Comune di Napoli, le sue dimensioni, l'articolata rete di relazioni con il sistema istituzionale, non possono fare a meno di un sistema di programmazione, monitoraggio e valutazione delle performance altrettanto ampio ed articolato.

In visione d'insieme il **Piano delle performance** si basa sugli elementi qui di seguito riportati.

### Programmazione strategica

È l'ambito nel quale si stanno mettendo a punto nuovi modelli d'intervento e modalità innovative di sviluppo del processo decisionale.

L'analisi dei bisogni e delle opportunità espressi dai portatori d'interesse (*stakeholder analysis*) diventa gradualmente prassi operativa che accompagna lo sviluppo del procedimento decisionale.



Questa ricerca tiene conto delle peculiarità della *missione* del Comune di Napoli, impegnato in *tipologie* prestazionali che spaziano in un ventaglio di attività estremamente ampio.

Il Consiglio comunale ha competenze statutarioramente definite nell'elaborazione e nell'approvazione delle strategie di sviluppo dell'attività del Comune.

La **Relazione Previsionale e Programmatica** e gli altri documenti di programmazione pluriennale, compresi quelli di programmazione territoriale, contribuiscono a definire il quadro di espressione amministrativa e documentale di questo elemento del sistema.

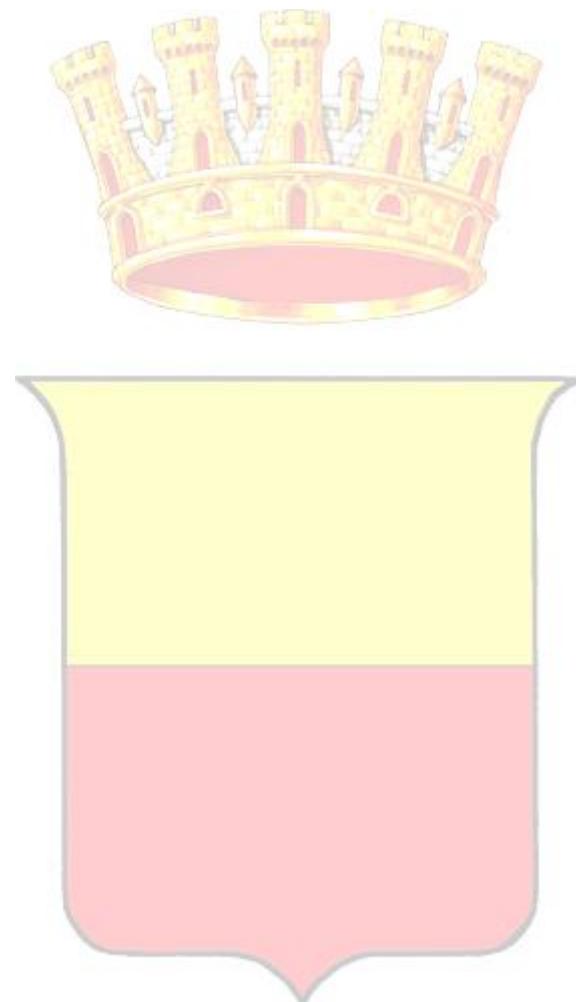
La traduzione delle linee d'indirizzo in piani e programmi di attività viene effettuata dallo stesso Consiglio comunale con gli atti di programmazione annuale, completando quindi la fase di programmazione strategica e definendo gli obiettivi strategici di riferimento che fissano conseguentemente i confini della programmazione gestionale.

Successivamente la Giunta formula il complesso degli indirizzi strategici (in coerenza con quanto disposto dal Consiglio comunale).

<b>Obiettivi strategici</b>	<p>Sulla base dei programmi e progetti stabiliti con la Relazione Previsionale e Programmatica, e delle dotazioni stabilite con il bilancio di esercizio, la Giunta assegna ad ogni ufficio di livello dirigenziale un solo <i>"obiettivo strategico"</i> (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"). Assieme agli obiettivi, vengono attribuiti ai dirigenti anche le risorse finanziarie (capitoli di entrata e/o di spesa), mentre le risorse professionali e le risorse strumentali sono assegnate alla struttura di primo livello (dipartimento, direzione, servizio autonomo), per essere gestite con flessibilità dal dirigente <i>"apicale"</i>, distribuendole sui diversi centri di costo di competenza. <b>Gli obiettivi strategici sono assegnati con il Piano Esecutivo di Gestione (PEG).</b></p>
<b>Obiettivi di ente</b>	<p>Sono 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 della struttura per un certo periodo strategico (anche pluriennale). <b>Anche gli obiettivi di ente sono assegnati con il Piano Esecutivo di Gestione (PEG).</b></p>
	<p>Occorre tuttavia prevedere che spesso il Consiglio e la Giunta comunale non sono in grado di approvare gli strumenti di pianificazione finanziaria e gestionale - Relazione Previsionale e Programmatica, 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 <i>"ciclo della performance"</i>, è prevista e definita l'ipotesi di una <i>"programmazione provvisoria"</i> (<b>PPO: piano provvisorio degli obiettivi</b>), 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.</p>
<b>Obiettivi gestionali</b>	<p>Declinano la <i>"missione"</i> (di carattere finale e/o strumentale) di ciascun dirigente in un numero contenuto di obiettivi, che si aggiungono all'obiettivo strategico-principale. <b>Gli obiettivi gestionali sono assegnati ai singoli dirigenti ricompresi nella propria struttura sulla base delle proposte definite con atto monocratico dei dirigenti apicali e formalizzati nel Piano degli Obiettivi Gestionali approvato dal Direttore Generale.</b> Sempre</p>

con atto monocratico del Direttore generale possono essere assegnati ulteriori obiettivi ai dirigenti apicali.

I dirigenti non apicali completano il ciclo della programmazione assegnando obiettivi qualificanti ai funzionari in posizione organizzativa e ai funzionari di categoria D cui sono attribuite “specifiche responsabilità”



## Il monitoraggio delle performance

L'implementazione di un sistema molto articolato di definizione degli obiettivi (di attuazione dei programmi strategici ed organizzativo-gestionali) permette di mettere a punto un sistema di monitoraggio delle performance che assume i connotati del controllo *in itinere* di natura multidimensionale orientato:

- alla verifica dello stato di attuazione degli obiettivi strategici definiti;
- alla verifica dello stato di attuazione programmatico;
- alla verifica dello stato di attuazione degli obiettivi gestionali assegnati.

La scansione delle diverse attività di monitoraggio richiede la progressiva messa a punto di sistemi informativi, di meccanismi procedurali e di competenze dei soggetti responsabili delle diverse fasi.

In fase di programmazione generale, il quadro delle attività di monitoraggio prevede:

**Figura 1 - Sistema di monitoraggio della performance**

Ambito	Soggetto competente	Periodicità
Verifica dello stato di attuazione degli obiettivi strategici definiti, riferendone al Direttore Generale	Nucleo Indipendente di Valutazione	Il monitoraggio avviene nel corso dell'azione, sulla base dell'avanzamento degli obiettivi, come risultante dalla realizzazione delle relative fasi intermedie
Verifica dello stato di attuazione dei programmi e progetti discendenti dalla Relazione Previsionale e Programmatica (controllo esecutivo)	Giunta comunale	Una volta all'anno in occasione della verifica al 30 settembre
Verifica dello stato di attuazione degli obiettivi gestionali (controllo direzionale)	dirigenti apicali	Il monitoraggio avviene nel corso dell'azione, sulla base dell'avanzamento degli obiettivi, in conformità alla cadenza stabilita dai relativi sistemi di controllo interno

## La valutazione delle performance

L'attività di valutazione del raggiungimento dei risultati attesi (nella variegata accezione che essi assumono) è effettuata dai soggetti già indicati in Figura 4 e trova compimento nel procedimento di definizione dei tradizionali documenti di rendicontazione, l'insieme dei quali compone la **Relazione sulla performance**.

La stessa, pertanto, si compone dei seguenti documenti, previsti dal Testo Unico degli Enti Locali:

- il **report sul controllo di gestione**, (artt. 197, 198, 198 bis) teso a verificare l'attuazione degli obiettivi programmatici e la comparazione tra i costi e la quantità e qualità dei servizi offerti, la funzionalità dell'organizzazione dell'ente, l'efficacia, l'efficienza ed il livello di economicità nell'attività di realizzazione dei predetti obiettivi;
- la **relazione al rendiconto di gestione** (articolo 227) sull'efficacia, i risultati e i costi dei programmi-obiettivi realizzati.

## 2. LA VALUTAZIONE DEL RISULTATO DEI DIRIGENTI

La struttura organizzativa del Comune di Napoli è stata interessata da un profondo processo di ristrutturazione finalizzato a *garantire la piena e corretta attuazione* degli indirizzi strategici dell'amministrazione da parte della dirigenza.

Per garantire la realizzazione degli obiettivi strategici e gestionali sono necessari, nell'insieme dei fattori, un efficiente processo di programmazione e controllo ed un efficace sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali.

Nel realizzare tale sistema di valutazione, il cui disegno si basa sugli assetti organizzativi del Comune, si tende a individuare un insieme di parametri relativi tanto alla misurazione delle *performance* ottenute quanto ai comportamenti organizzativi.

Il sistema definito si propone di pervenire alla valutazione delle prestazioni delle figure dirigenziali, anche per le finalità contemplate dal regolamento di organizzazione.

Le figure dirigenziali considerate sono le seguenti:

- **dirigenti apicali;**
- **dirigenti di struttura interna;**
- **dirigenti di struttura interna ad un Servizio;**
- **dirigenti con prevalenti competenze professionali o con funzioni di staff, studio e ricerca.**

Il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali si applica ai dirigenti titolari di rapporti di lavoro a tempo indeterminato ed a quelli con contratto a tempo determinato, salvo che non sia diversamente stabilito nei relativi contratti individuali di lavoro.

## Il modello di riferimento del sistema di valutazione

Il sistema di apprezzamento delle prestazioni dirigenziali è impernato sulle seguenti variabili:

- grado di raggiungimento degli obiettivi (componente *oggettiva*)
- competenze dirigenziali (componenti *soggettive*).

In coerenza con quanto stabilito in sede regolamentare, la valutazione dei risultati dell'attività dei dirigenti si realizza secondo due dimensioni base:

- a) *il risultato* (ovvero *cosa* è stato ottenuto a livello di singola struttura diretta, ovvero di funzione dirigenziale esercitata);
- b) *il comportamento organizzativo* (ovvero *come* i risultati sono stati ottenuti).

Nella valutazione complessiva dell'attività dirigenziale, il sistema è articolato in relazione alla diversa tipologia di funzione dirigenziale esaminata e prevede che le due dimensioni base individuate assumano la seguente articolazione e i seguenti valori (il punteggio massimo raggiungibile sarà *comunque* pari a 100):

Per i **dirigenti apicali**, la distribuzione del punteggio è così articolata:

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

\* Indica la media di raggiungimento degli obiettivi strategici 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

Per i **dirigenti di struttura interna**, la distribuzione del punteggio è così articolata:

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

Per i **dirigenti di struttura interna ad un Servizio**, il peso relativo di ogni componente muta secondo lo schema seguente:

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

Per i **dirigenti con prevalenti competenze professionali o con funzioni di staff, studio e ricerca**, il peso relativo di ogni componente muta secondo lo schema seguente:

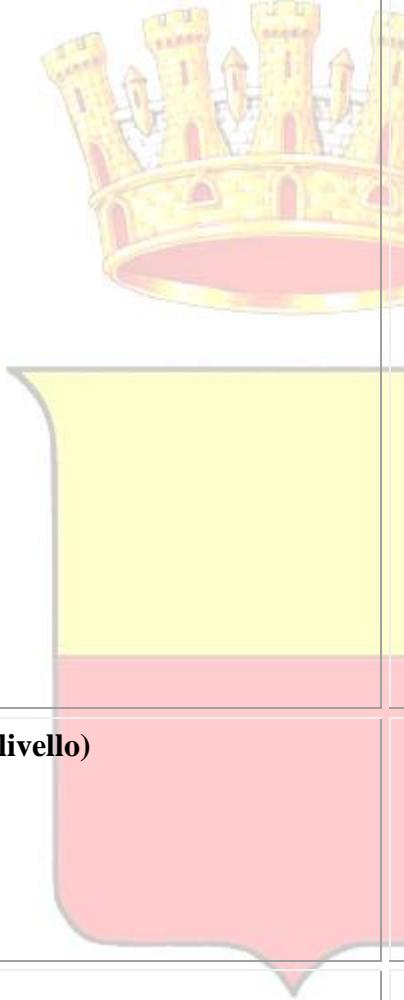
MACRO FATTORI		%
<b>Componente soggettiva</b>	Comportamento organizzativo	<b>75</b>
<b>Componenti oggettive</b>	Grado di raggiungimento dell'obiettivo strategico*	<b>15</b>
	Grado di raggiungimento degli obiettivi trasversali dell'ente*	<b>5</b>
	Grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali*	<b>5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

\* 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.

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	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>5</b>
Comportamenti individuali, connessi allo “stile” di leadership	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>15</b>
Comportamenti tecnico-professionali	<b>5</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>40</b>
Comportamenti relazionali	<b>15</b>	<b>7</b>	<b>5</b>	<b>15</b>
Grado di raggiungimento degli obiettivi strategici assegnati alla struttura	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>32</b>	<b>12</b>
Grado di raggiungimento dell’obiettivo provvisorio eventualmente assegnato alla struttura*	<b>5</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>3</b>
Grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali	<b>10 (0)</b>	<b>25</b>	<b>25</b>	<b>5</b>
Grado di raggiungimento degli obiettivi trasversali dell’ente	<b>10 (20)</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>5</b>
<b>TOTALE RISULTATO</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

\* nel caso in cui l’obiettivo strategico definitivo coincide con quello provvisorio, la somma dei due punteggi viene applicata all’unico obiettivo

Soggetto responsabile	Competenze nel processo di valutazione
<b>Nucleo Indipendente di Valutazione</b>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ propone al Sindaco la valutazione della performance del Direttore generale, del Vice Segretario generale e del Capo di Gabinetto, secondo metodologie appropriate;</li> <li>▪ 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);</li> <li>▪ verifica modalità, contenuti e risultati dell'attività di valutazione attribuita ai dirigenti apicali nei confronti degli altri dirigenti assegnati alle rispettive strutture;</li> <li>▪ cura il monitoraggio e la misurazione di tutti gli obiettivi strategici assegnati ai dirigenti;</li> <li>▪ offre 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)</li> </ul>
<b>dirigenti apicali (titolari di uffici di primo livello)</b>	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 di misurazione dei risultati conseguiti per l'obiettivo strategico assegnato a ciascun dirigente
<b>dirigenti non apicali</b>	valutano il personale di livello non dirigenziale loro assegnato

### Attribuzione dell'indennità di risultato

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 in precedenza per ciascun fattore di valutazione.

Per tradurre in valore retributivo il punteggio (su base 100) conseguito con il processo di valutazione, si segue 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). Per i dirigenti ai quali sono assegnati incarichi ad interim, il valore retributivo massimo è incrementato del 30%;
2. a seguito dell'attribuzione di un punteggio di valutazione ( $p$ ), 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 (MV);
  - 2.2. la seconda classe di merito a quanti hanno avuto un punteggio inferiore alla prima classe, ma, comunque, 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.

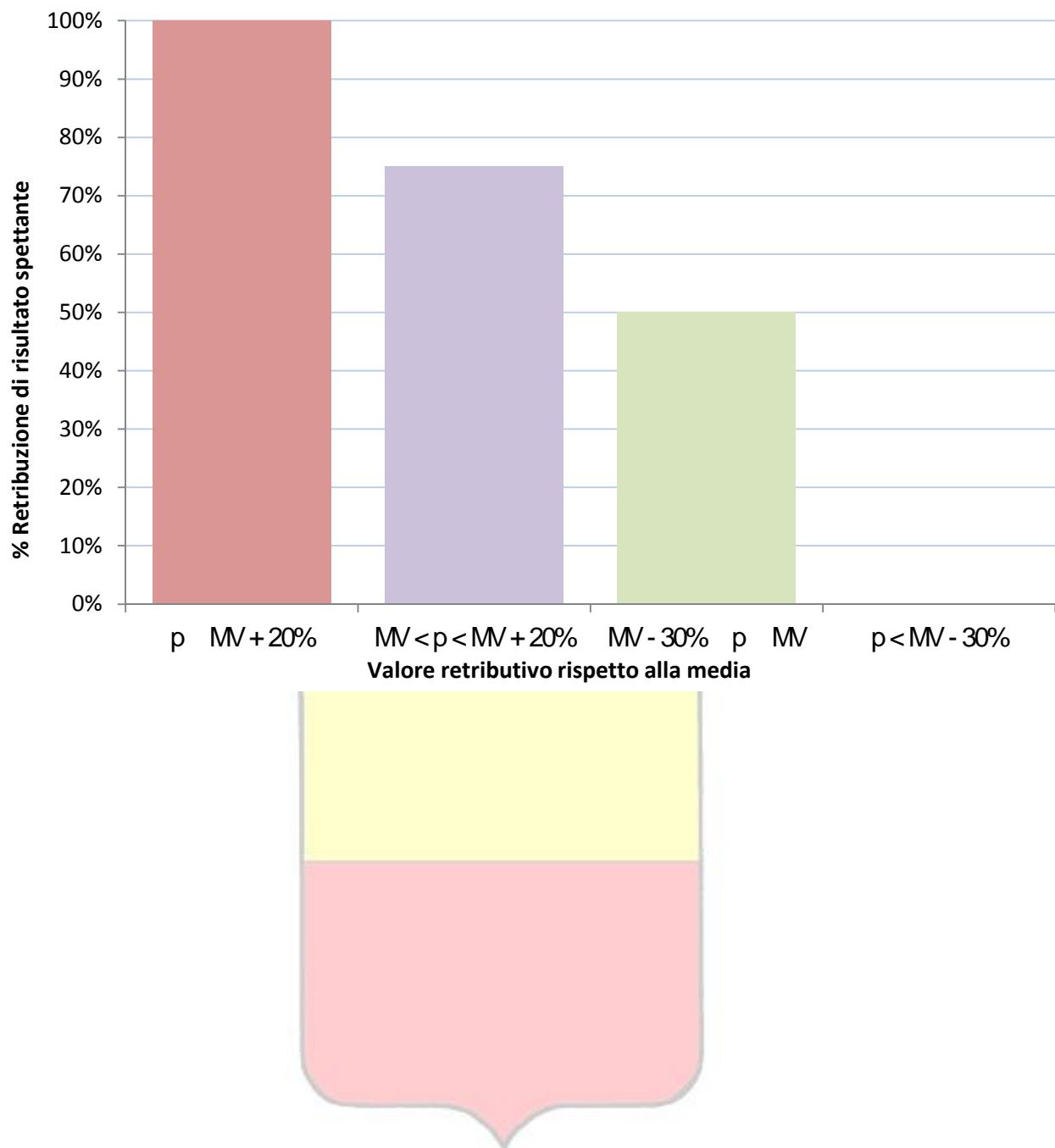
**La retribuzione di merito attesa** è attribuita in base alle classi di merito sopra individuate:

- **nella misura del 100%** dell'aspettativa a quanti siano risultati inseriti nella prima classe;
- **del 75%** a quanti siano risultati inseriti nella seconda classe;
- **del 50%** a quanti siano risultati inseriti nella terza classe.

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.

La sintesi della ripartizione in fasce può essere, dunque, rappresentata come di seguito:

I fascia ●	II fascia ●	III fascia ●	IV fascia
$p \geq MV + 20\%$	$MV < p < MV + 20\%$	$MV - 30\% \leq p \leq MV$	$p < MV - 30\%$
100%	75%	50%	0%



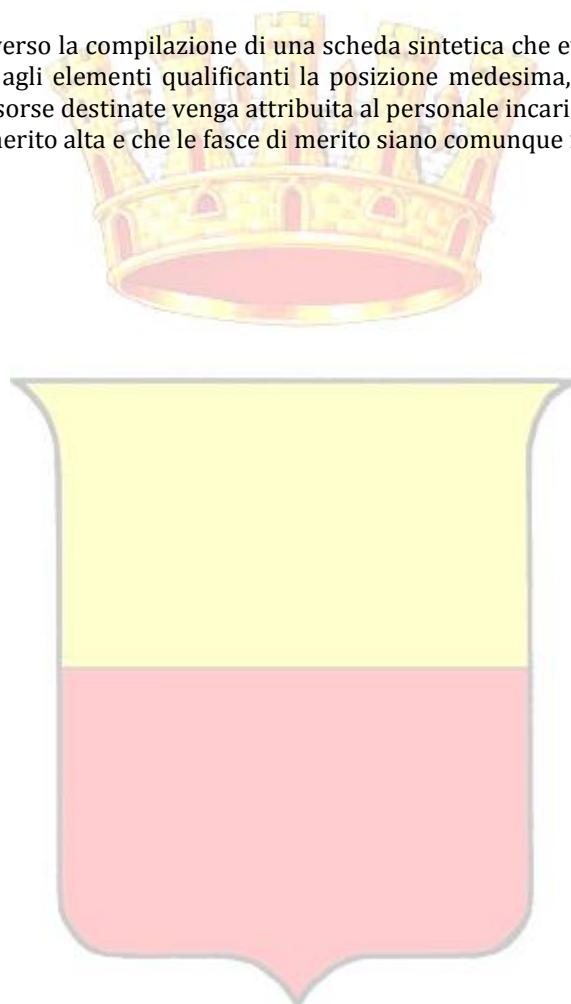
### **3. LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEGLI INCARICATI DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA**

La metodologia di valutazione delle posizioni organizzative / alte professionalità ha lo scopo di definire il grado di complessità delle funzioni facenti capo a queste specifiche posizioni di lavoro ai fini della determinazione del valore delle stesse e della conseguente attribuzione della retribuzione di posizione.

La metodologia valutativa si basa su due aree di valutazione fondamentali:

- a) grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati
- b) comportamenti organizzativi e professionali.

La valutazione avviene attraverso la compilazione di una scheda sintetica che evidenzia le dimensioni di valutazione identificate, rispetto agli elementi qualificanti la posizione medesima, nel rispetto del principio che una quota prevalente delle risorse destinate venga attribuita al personale incaricato di posizione organizzativa che si colloca nella fascia di merito alta e che le fasce di merito siano comunque non inferiori a tre.



## 4. LA VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DEI DIPENDENTI

Il sistema di gestione degli incentivi per il personale, afferma il principio in base al quale, nell'ambito delle modalità organizzative prescelte dal Comune di Napoli, il riconoscimento e l'attribuzione di qualsiasi incentivo economico, lavorativo o di carriera è subordinato agli accertamenti e alle attestazioni che valutino e misurino il merito delle prestazioni contrattuali del dipendente.

Il sistema di valutazione si applica a tutto il personale non dirigente, qualunque sia il livello economico retributivo, il profilo professionale ed il tipo di contratto, ad eccezione del personale impiegato nei servizi educativi.

Le performance oggetto di misurazione sono di tre tipi: individuale, collettiva ed organizzativa.

Nei confronti del personale di categoria A, B, C e D i dirigenti provvederanno a redigere trimestralmente una scheda di valutazione delle performance individuale e collettiva, mentre per i soli dipendenti titolari di posizione organizzativa il giudizio viene esteso alla performance di tipo organizzativo.

Per performance individuale si intende il complesso delle attività lavorative che competono contrattualmente al dipendente ed il corrispondente livello qualitativo delle prestazioni che vengono quotidianamente esercitate nell'ambito della struttura organizzativa alla quale è stato assegnato in relazione alla categoria di appartenenza ed ai relativi compiti.

Per performance collettiva si intende l'insieme dei comportamenti che il dipendente assume in relazione alla partecipazione ed al perseguitamento di obiettivi che coinvolgono l'intera struttura di appartenenza, anche con riferimento agli aspetti relazionali/motivazionali nella modalità del lavoro di gruppo.

Per performance organizzativa si intende la capacità di garantire funzionalità e coerenza all'assetto organizzativo della struttura di cui si è responsabili, alla capacità di organizzare l'attività per la quale l'incarico è stato conferito e soprattutto il grado di contribuzione alla realizzazione degli obiettivi assegnati alla dirigenza.

I parametri attraverso i quali vengono valutate le performance sono riferiti ai seguenti elementi di giudizio, il cui livello di specificità aumenta all'aumentare della categoria:

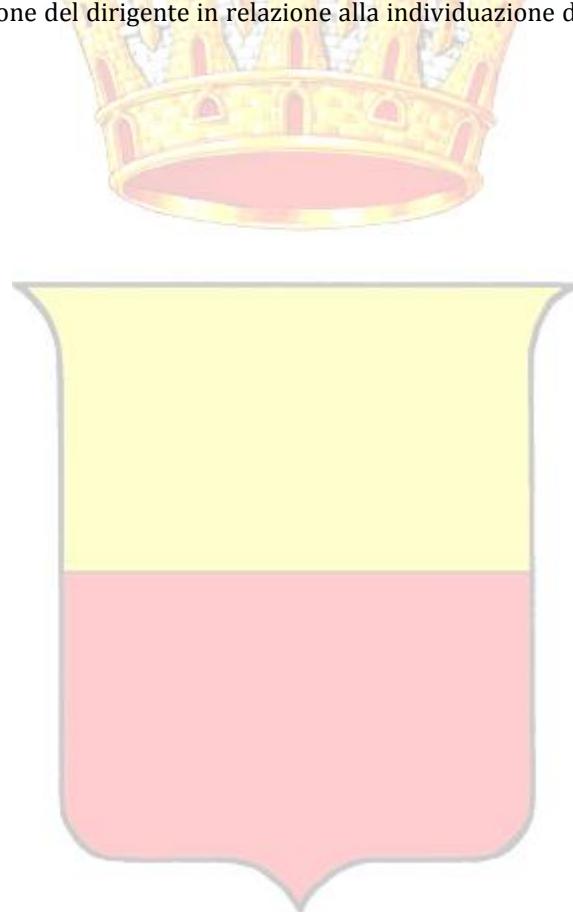
Performance
Individuali
Osservanza dei termini di scadenza assegnati nell'espletamento della prestazione lavorativa
Margine di errore e/o incompletezza istruttoria
Osservanza dei termini di scadenza assegnati nell'espletamento della prestazione lavorativa
Produzione quali-quantitativa dei processi e delle attività (solo categorie C e D)
Capacità di ottemperare alle direttive/disposizioni dei dirigenti (solo categoria D)
Collettive ed Organizzative
Capacità di lavorare in gruppo (solo categorie C e D)
Capacità di rapportarsi correttamente nella dimensione gerarchica (solo categorie C e D)
Capacità nell'ambito della programmazione, verifica e monitoraggio del lavoro proprio ed altrui (solo dipendenti di categoria D titolari di posizione organizzativa)

I dipendenti sono collocati in una graduatoria di merito a seguito di un processo di valutazione periodica in capo ai dirigenti dei servizi cui sono assegnati, che si inserisce nell'ambito del sistema di valutazione annuale del personale dipendente, attraverso la formulazione di specifiche graduatorie.

Il dirigente, nella misurazione delle suddette performance, ha a sua disposizione un numero di punti pari all'80% del punteggio complessivo che si ottiene moltiplicando il punteggio massimo di tutti i parametri/indicatori previsto per ciascun dipendente per il numero dei dipendenti presenti nel servizio e nella categoria di appartenenza.

Il comportamento del dipendente sarà valutato sulla base della predetta graduatoria nei casi in cui l'Amministrazione ricorre a taluna delle seguenti ipotesi, conformemente al peso che di tale punteggio verrà dato nei singoli specifici atti con i quali l'Amministrazione disciplinerà di volta in volta i singoli istituti, tra i quali:

- Progressioni economiche ai fini della individuazione dei dipendenti che possono accedervi;
- Progetti di produttività o istituti contrattuali equipollenti in rapporto alla qualità della prestazione resa e alla graduazione del compenso retributivo;
- Progressioni di carriera in relazione ad eventuali titoli preferenziali;
- Partecipazione a corsi di formazione nei limiti dei posti disponibili, fermo restando l'autonoma e motivata decisione del dirigente in relazione alla individuazione dei dipendenti da ammettere ai corsi.



## 5. IL NUCLEO DI VALUTAZIONE

L'articolo 14 del d.lgs. 150/2009 dispone che ogni amministrazione, singolarmente o in forma associata, si doti di un Organismo Indipendente di Valutazione della performance (OIV).

Le regioni e gli enti locali sono tenuti ad adeguare i propri ordinamenti ai principi contenuti negli articoli del decreto n. 150 indicati nel comma 2 del citato articolo 16.

Gli enti locali hanno, dunque, la facoltà, e non l'obbligo, di costituire l'OIV, stante il mancato rinvio dell'art. 16, comma 2, del d. lgs. n. 150/2009 all'art. 14 dello stesso decreto, potendo affidare, nella loro autonomia, ad altri organi i compiti previsti dai principi di cui alle disposizioni del d. lgs. n. 150/2009; qualora, però, procedano all'istituzione ed alla nomina dell'OIV devono individuarne i componenti in conformità all'art. 14 e tenendo conto dei requisiti previsti dalla Commissione Indipendente per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche (CIVIT).

La suddetta Commissione, all'esito della consultazione delle amministrazioni centrali e degli enti pubblici nazionali, dei relativi OIV, delle regioni e delle province autonome, dell'UPI, dell'ANCI e delle camere di commercio, ha approvato, in data 27 febbraio 2013, la delibera n° 12, avente ad oggetto "Requisiti e procedimento per la nomina dei componenti degli Organismi indipendenti di valutazione (OIV)", la quale prevede, nel caso di organo collegiale, la presenza di un componente che abbia un'adeguata esperienza maturata all'interno dell'amministrazione interessata.

Il Comune di Napoli, per garantire la terzietà della valutazione del personale dell'ente e la crescita delle competenze professionali del personale, valorizzando il merito e le professionalità, nel rispetto del principio delle pari opportunità dei diritti e dei doveri, ritiene opportuno avvalersi, esclusivamente di componenti esterni ed ha, pertanto, istituito il Nucleo Indipendente di Valutazione (NIV).

Il Nucleo di Valutazione è composto da un minimo di tre ad un massimo di cinque componenti esterni all'amministrazione, scelti tra esperti, professionisti, docenti universitari e dipendenti di amministrazioni ed enti pubblici o privati con esperienza di almeno tre anni, in posizioni di responsabilità nel campo del management, della pianificazione e controllo di gestione, dell'organizzazione e della gestione del personale, della misurazione e valutazione della performance e dei risultati, ovvero nel campo giuridico – amministrativo.

La nomina dei componenti è effettuata dal Sindaco, su proposta del Direttore Generale. Tutti gli atti del procedimento di nomina sono pubblici. In particolare, sono pubblicati sul sito istituzionale dell'Ente gli atti di nomina dei componenti, i loro curricula ed i compensi.

Nell'esercizio delle sue funzioni, il Nucleo opera in posizione di autonomia e risponde esclusivamente al Sindaco. La durata in carica dei componenti del NIV è triennale, rinnovabile per una sola volta. Il Sindaco, con proprio decreto motivato, può revocare l'incarico di ciascun componente solo in caso di mancato rispetto delle disposizioni del codice etico predisposto, che viene consegnato ai membri del Nucleo e sottoscritto per accettazione, nonché per gravi inadempienze, per accertata inerzia, in caso di assenza, senza giustificato motivo, a tre riunioni consecutive del collegio.

Il NIV si riunisce con cadenza periodica, conformemente alle esigenze di lavoro e svolge la sua attività in modo collegiale. Le riunioni sono validamente costituite con la presenza della maggioranza dei suoi componenti ed adotta le sue decisioni, comprese le valutazioni dei dirigenti, a maggioranza, con votazione palese.

Nel caso in cui il Nucleo sia costituito da un numero pari di componenti, in caso di parità, prevale il voto del Presidente.

Di ciascuna riunione, deve essere redatto apposito verbale, a cura di un funzionario della struttura tecnica permanente di supporto, collocata nell'ambito della Direzione Generale, avente funzioni di supporto metodologico, operativo e di segreteria amministrativa. Il verbale viene letto ed approvato nella seduta successiva immediatamente utile a quella alla quale si riferisce e sottoscritto dal Presidente e dal Segretario designato.

Ai componenti del NIV viene corrisposta una indennità nella misura prevista con deliberazione di Giunta Comunale.

Al Presidente compete il potere di rappresentare il Nucleo, di convocare le riunioni e stabilire l'ordine del giorno, di mantenere l'ordine nelle riunioni e di dirigere l'andamento della discussione e della votazione. Nei casi più gravi, il Presidente può sciogliere o sospendere l'adunanza.

In merito alle funzioni, le competenze del NIV risultano in assoluta coerenza con la normazione successiva all'articolo 14 del d.lgs. 150/2009 in tema di controlli e trasparenza; in particolare:

- A. In tema di **trasparenza**, verifica la coerenza tra gli obiettivi previsti nel Programma Triennale per la trasparenza e l'integrità e quelli indicati nel Peg - Piano della Performance e negli altri strumenti di programmazione strategica ed operativa dell'Ente, valutando, altresì, l'adeguatezza dei relativi indicatori ed utilizza le informazioni e i dati relativi all'attuazione degli obblighi di trasparenza ai fini della misurazione e valutazione delle performance.
- B. In merito al **Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance**, garantisce la correttezza dei processi di misurazione, valutazione e premialità, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità, elaborando e definendo, con il supporto del Direttore Generale, metodologie permanenti per la valutazione delle prestazioni e dei risultati, analizzando il livello di evoluzione del Ciclo di gestione della Performance ed individuando, sentito il Direttore Generale, le aree di miglioramento. Elabora annualmente un documento riassuntivo sulla performance e comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi di governo.

La valutazione dell'attività dirigenziale, di norma, ha cadenza annuale.

Il N.I.V. propone al Sindaco, sentito il Direttore generale, la valutazione della performance dei dirigenti apicali e verifica, a campione, i contenuti e i risultati dell'attività di valutazione attribuita ai dirigenti apicali nei confronti degli altri dirigenti assegnati alle rispettive strutture.

La valutazione viene formalizzata dal titolare della funzione di valutazione, comunicata in forma scritta all'interessato e trasmessa per conoscenza al Nucleo, ove non direttamente titolare delle funzione, tenendo conto delle eventuali osservazioni proposte dal valutato.

Il NIV può richiedere agli uffici informazioni od atti; allo stesso devono essere fornite tempestivamente tutte le informazioni necessarie per l'espletamento delle sue funzioni.

In particolare, il Nucleo interagisce con il responsabile della struttura tecnica di supporto, dal quale riceve i dati e le informazioni necessarie all'espletamento delle proprie funzioni e con i dirigenti apicali nella valutazione delle posizioni interne alle rispettive strutture organizzative.

L'interessato ha diritto all'accesso ai documenti che lo riguardano e che siano in possesso del Nucleo.

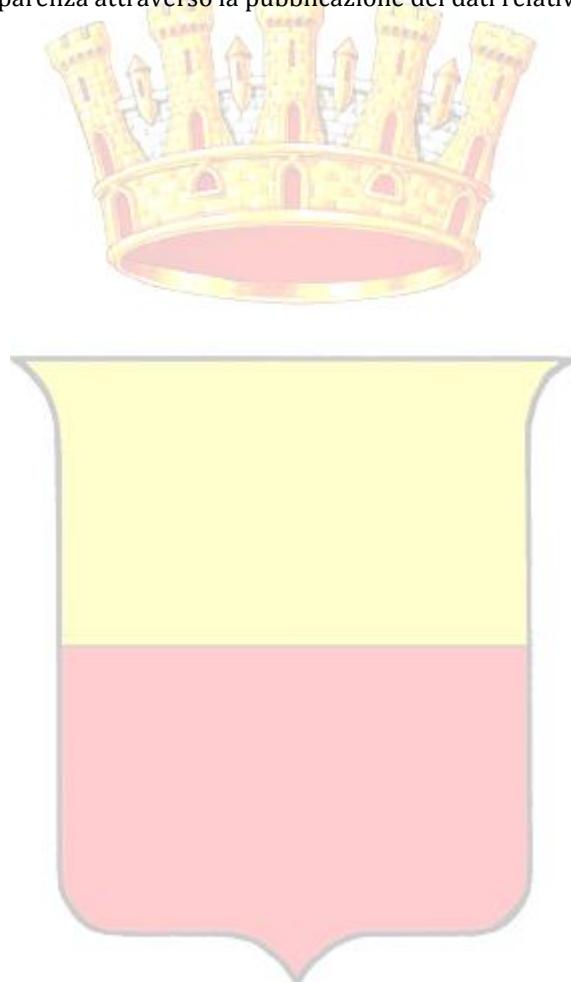
**Pertanto, alla luce di tutto quanto sopra, il Comune di Napoli considera il Nucleo Indipendente di Valutazione perfettamente conforme ai principi contenuti negli articoli del decreto n. 150.**

## 6. TRASPARENZA E INFORMAZIONE

Al di là delle specifiche disposizioni di legge, in tutte le fasi di sviluppo del sistema di programmazione e controllo, e in particolare per quel che riguarda:

- l'assegnazione degli obiettivi strategici;
- l'assegnazione degli obiettivi di ente;
- l'assegnazione degli obiettivi gestionali;
- il raggiungimento dei risultati da parte delle strutture e dei singoli dirigenti;

è garantita ogni forma di trasparenza attraverso la pubblicazione dei dati relativi sul portale del Comune di Napoli.



## 7. LE PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Per procedure di conciliazione si intendono le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito della processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale.

### Le azioni di prevenzione

È del tutto evidente come l'evidenziarsi di conflitti nell'ambito del processo di valutazione possa derivare da differenti fattori che, a puro titolo di esempio, possono così essere rappresentati:

- insufficiente coinvolgimento del soggetto nella fase di programmazione (nelle diverse accezioni che assume), con conseguente, limitata, consapevolezza degli scenari evolutivi attesi;
- insufficiente chiarezza in sede di programmazione gestionale od operativa dei compiti assegnati;
- errori nella definizione degli indicatori di risultato o nelle metodologie di rilevazione impiegate;
- instabilità programmatica, con modifiche reiterate agli obiettivi non motivate da situazioni di emergenza;
- carenze nei flussi informativi interni, soprattutto connesse all'esercizio dei diversi livelli di direzione esistenti nell'organizzazione;
- tipiche patologie dell'attività valutativa<sup>2</sup>



<sup>2</sup> A titolo di elenco esemplificativo:

<b>Effetto alone</b>	Quando il valutatore si lascia influenzare da un singolo fattore di valutazione, facendo dipendere da questo tutta la valutazione
<b>Standardizzazione</b>	Quando il valutatore assegna al valutato sempre il medesimo punteggio per ogni fattore di valutazione
<b>Appiattimento</b>	Quando il valutatore assegna costantemente il valore centrale (medio) per tutte le scale di giudizio
<b>Generosità</b>	Quando la valutazione è influenzata dal timore di danneggiare il valutato
<b>Durezza</b>	Quando il valutatore tende ad esprimere giudizi severi, utilizzando la valutazione come strumento punitivo
<b>Slittamento</b>	Quando il valutatore, in giudizi successivi, assegna acriticamente punteggi sempre migliori
<b>Influenza dei pregiudizi</b>	Quando il valutatore interpreta le azioni compiute dal valutato con modalità agganciate a stereotipi (è giovane, è donna, non è laureato, ...)
<b>Influenza della mansione</b>	Quando il valutatore, anziché prendere in considerazione la prestazione del valutato, si riferisce alla mansione a lui affidata
<b>Influenza dei giudizi precedenti</b>	Quando il valutatore tende a riallacciarsi a valutazioni già elaborate in precedenza piuttosto che basarsi sulle prestazioni attuali

È del tutto evidente come l'amministrazione intenda operare per promuovere una significativa azione di **prevenzione** dei conflitti, agendo su leve differenziate.

Il sistema prevede, infatti, l'impiego di procedure di verifica immediata dei livelli di condivisione della valutazione effettuata (quando oggetto di contraddittorio).

### **Le procedure di conciliazione**

Nel caso in cui, nonostante le azioni messe in atto per prevenire conflitti connessi al procedimento di valutazione, essi si determinassero ugualmente, al fine di evitare il ricorso alle procedure di contenzioso o a quelle di conciliazione previste dai contratti collettivi nazionali di lavoro, il sistema prevede la possibilità di accedere ad apposite sessioni di riesame della valutazione effettuata dai diversi soggetti competenti presenti nell'organizzazione.

Nel quadro sinottico che segue sono indicate le diverse figure di riferimento per attivare iniziative di riesame e giungere a superare le divergenze sui risultati del procedimento di valutazione

Soggetto valutato	Soggetto valutatore	Ambito	Soggetto competente per il riesame	Procedura
Dipendente	Dirigente della struttura cui è assegnato	Valutazione performance	Dirigente della struttura cui è assegnato	Ricorso motivato e documentato per la sola rettifica di errori istruttori o materiali
Dipendente	Dirigente competente al conferimento dell'incarico	Valutazione posizione organizzativa	Nucleo di Valutazione	Entro 10 gg. dalla comunicazione della valutazione, in un'unica istanza comprensiva di tutte le doglianze
Dirigente	Sindaco (su proposta del Nucleo di Valutazione)	Performance Dirigenti apicali	Nucleo di valutazione	Entro 10 gg. dalla comunicazione della valutazione, in un'unica istanza comprensiva di tutte le doglianze
	Dirigente apicale	Performance Dirigenti assegnati alle rispettive strutture		