

**COMUNE DI  
MARACALAGONIS**

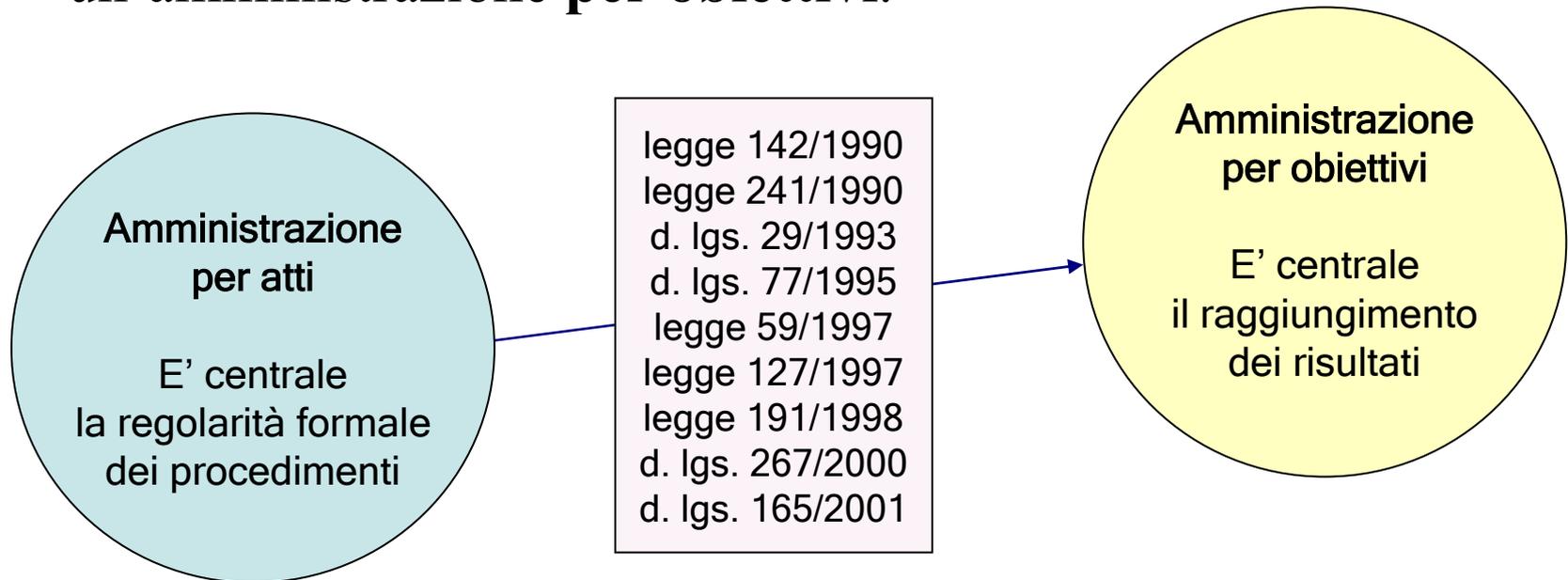
**SISVAL**

**SISTEMA DI VALUTAZIONE  
DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI**

# Una nuova idea di ente locale

---

Il modello di ente locale delineato dal legislatore negli ultimi quindici anni contiene una sequenza di forti elementi di modernizzazione, tra cui – fondamentale – il passaggio da un'amministrazione **per atti** a un'amministrazione **per obiettivi**.



# Una nuova idea di ente locale

---

La trasformazione degli enti locali si è attuata, o è ancora in corso di attuazione, attraverso una serie molto complessa di mutazioni, in alcuni casi davvero epocali.

Ridefinizione  
dei processi

Ridefinizione della  
normativa locale  
(statuto, regolamenti)

Ridisegno  
della  
struttura  
organizzativa

Creazione di forme  
di amministrazione  
partecipata

Reingegnerizzazione  
della contabilità  
(bilancio, PEG)

Attenzione  
alla qualità  
percepita  
(*customer  
satisfaction*)

# *Programmazione e controllo: i fattori*

---

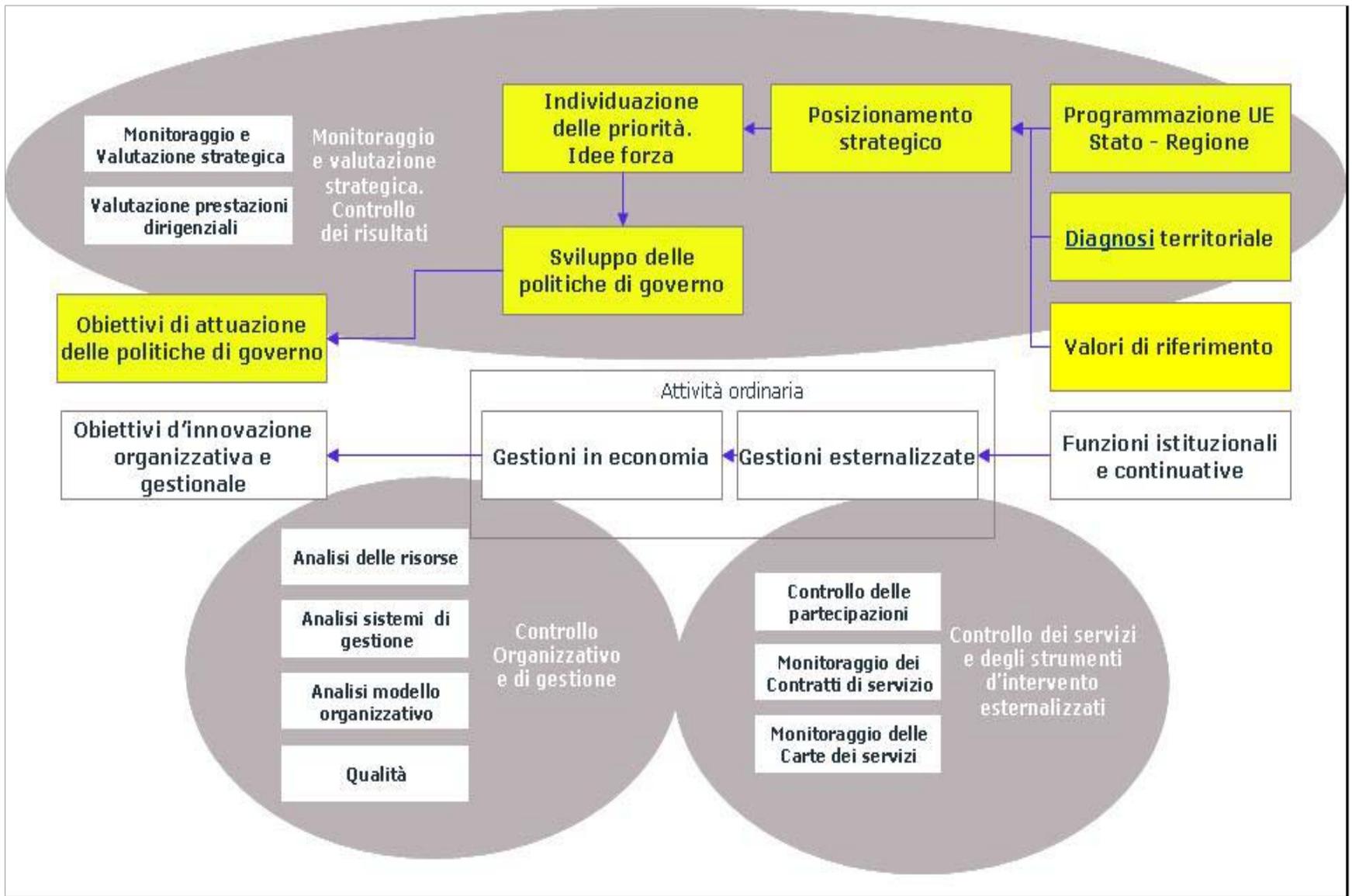
Il modello di programmazione e controllo tiene conto dei molteplici fattori che definiscono il processo o incidono su esso.

Fattori strategici

Fattori istituzionali

Fattori ambientali

La complessità del ciclo di programmazione e controllo di un ente locale metropolitano può essere rappresentato nello schema che segue.



## Programmazione e controllo per un ente locale

SIS.VAL.

# ***La classificazione dei processi***

---

Il complesso dei processi attuati da un ente locale è classificato rispetto alla *natura dei risultati* a cui tendono (e non, secondo una logica ormai superata, rispetto alle *tipologie di procedimento*) nei seguenti tipi:

- attuazione delle politiche di governo
- innovazione organizzativa e gestionale
- attività ordinaria, istituzionale e professionale

Ognuno di tali tipi viene perseguito attraverso un appropriato modello di programmazione, di negoziazione delle aspettative di risultato, di valutazione.

## ***Il PEG: obiettivi di primo livello***

---

Gli obiettivi che attuano le politiche di governo rendono operativi gli indirizzi derivanti dalla Relazione Previsionale e Programmatica (RPP) e, quindi, hanno generalmente un elevato **contenuto strategico**.

Gli obiettivi strategici sono **obiettivi di primo livello**

Tali obiettivi sono assegnati, attraverso lo strumento del PEG, direttamente dalla Giunta ai **responsabili delle strutture di primo livello**: direttori centrali e coordinatori.

## ***Il PEG: obiettivi di primo livello***

---

I processi d'**innovazione organizzativa e gestionale** non discendono necessariamente in modo diretto da indirizzi strategici della RPP ma possono essere ad essi ricondotti attraverso i criteri generali di efficienza, efficacia ed economicità.

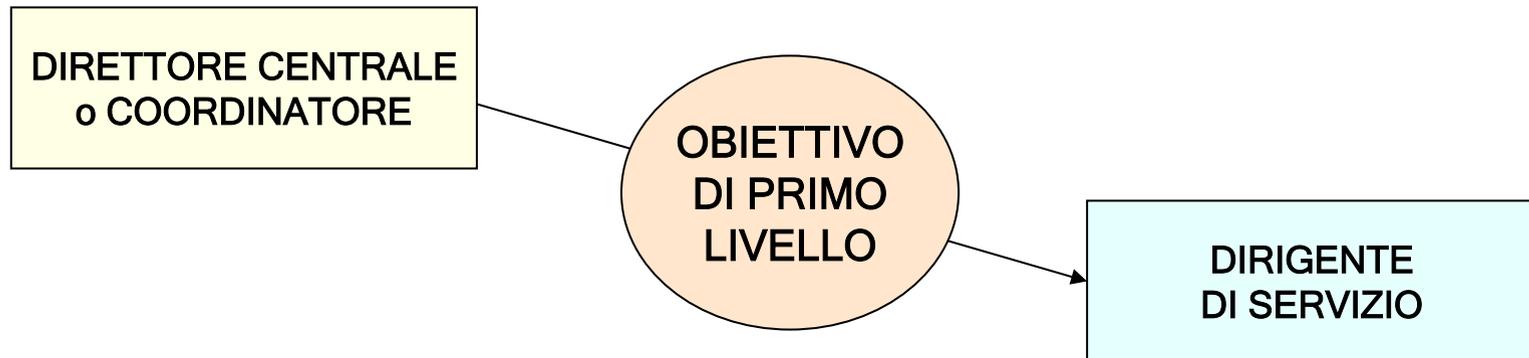
Gli obiettivi che ne conseguono sono perciò, alla pari degli obiettivi strategici, assegnati col PEG.

Gli obiettivi d'innovazione organizzativa e gestionale  
sono **obiettivi di primo livello**

## ***Il PEG: obiettivi di primo livello***

---

Un direttore centrale o un coordinatore può riassegnare, a sua volta, la responsabilità di un obiettivo di primo livello a un dirigente di servizio della propria struttura.



Può, viceversa, decidere di non trasferire l'obiettivo strategico ad altre strutture e quindi mantenerlo sotto la propria responsabilità.

# *L'articolazione degli obiettivi di PEG e il PDO*

---

Gli obiettivi di primo livello vengono poi *scomposti* in processi operativi elementari, intesi come *step* del processo generale. Ognuno di tali segmenti produce un risultato intermedio rispetto al processo generale.

I processi operativi elementari  
sono **obiettivi di secondo livello**

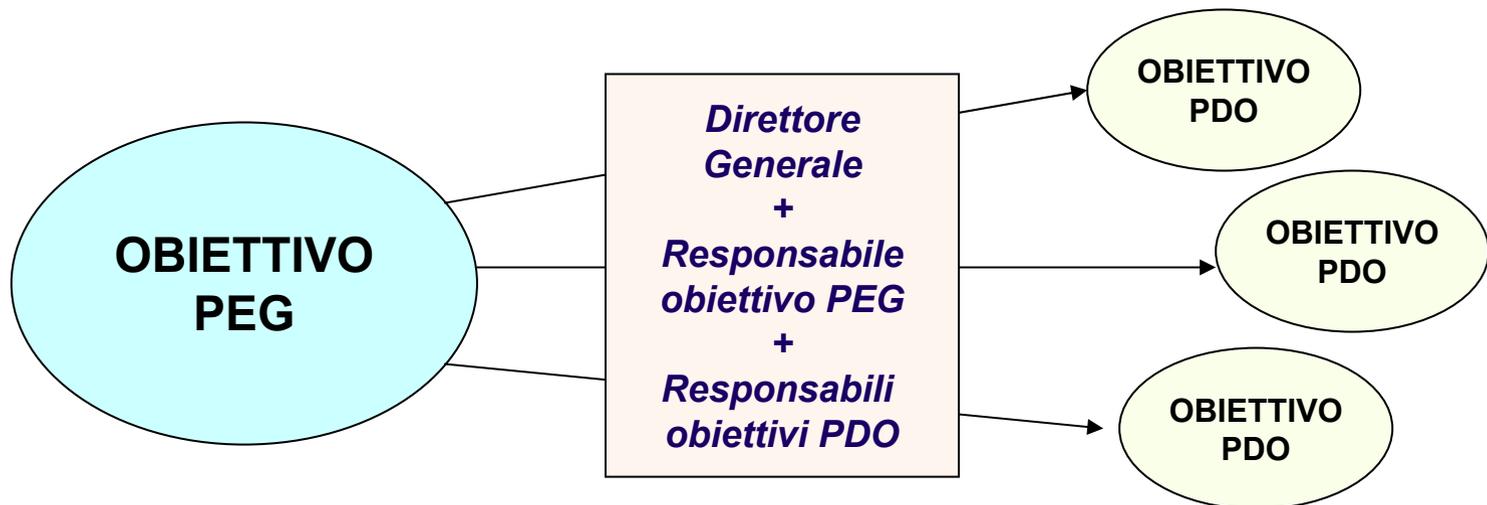
Il responsabile dell'obiettivo di primo livello *coordina* la fase di articolazione, assieme ai dirigenti individuati quali responsabili degli obiettivi di secondo livello.

In questa fase viene definito, per ogni obiettivo di secondo livello, il **tempo di raggiungimento**, l'**indicatore di risultato** e la **percentuale di contributo** all'attuazione dell'obiettivo PEG.

# L'articolazione degli obiettivi di PEG e il PDO

Il responsabile dell'obiettivo PEG formula la proposta di pianificazione operativa al Direttore Generale che, fatte le sue valutazioni, *propone e concorda* le modifiche da apportare.

Le proposte di obiettivi di secondo livello, corredate dei tempi di raggiungimento e degli indicatori di risultato, confluiscono nel **Piano Dettagliato degli Obiettivi (PDO)**, approvato dal Direttore Generale.



# ***L'attività ordinaria e il Piano degli Standard***

---

Gli obiettivi di PEG hanno carattere strategico o innovativo; essi derivano da *scelte degli organi politici*.

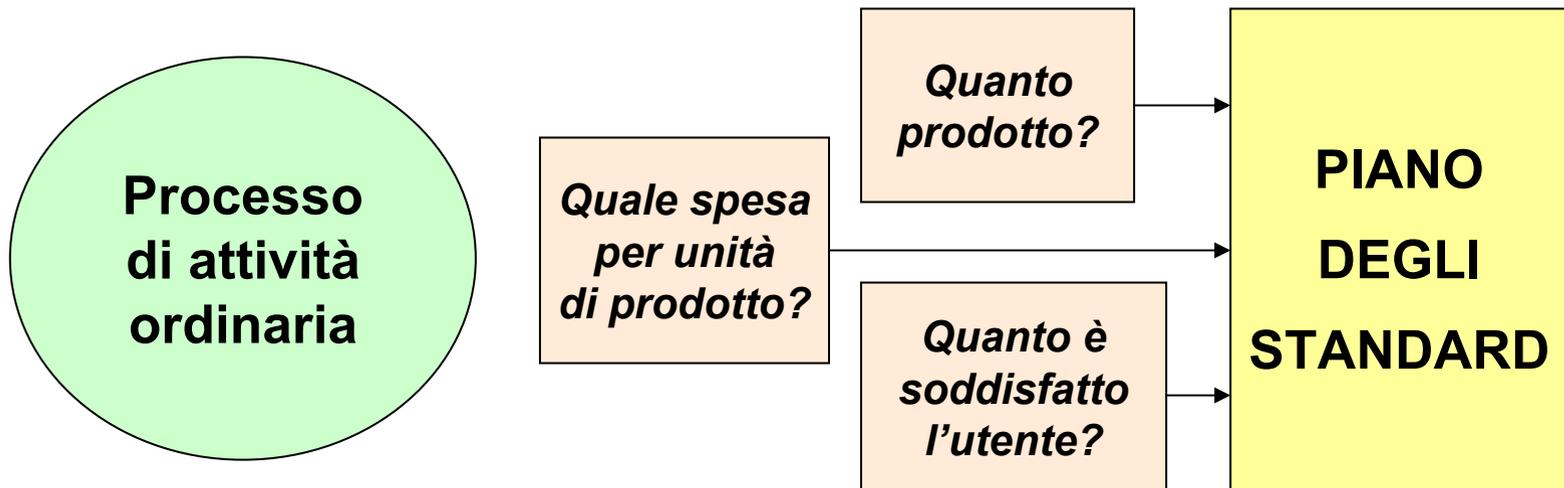
La maggior parte dei processi dell'ente, tuttavia, è costituito da **attività di tipo periodico**, attribuite da *norme* o motivate da *scelte strutturali*.

I processi “ordinari” costituiscono la struttura essenziale delle attività del Comune. Nella maggior parte dei casi essi culminano con l'erogazione alla cittadinanza di **prodotti** o di **servizi**.

# L'attività ordinaria e il Piano degli Standard

E' dunque essenziale presidiare gli standard *qualitativi* e *quantitativi* dei prodotti e dei servizi che vengono erogati con l'attività ordinaria.

Sarebbe opportuno istituire il **Piano degli Standard** che fissi i livelli attesi di “produzione”, i tempi dei processi ordinari e le soglie di qualità percepita dall'utenza.



## ***Le prestazioni dirigenziali***

---

Tutti i processi produttivi dell'ente fin qui descritti sono da affidare alla responsabilità del *management* comunale.

La leva con cui promuovere il raggiungimento degli obiettivi e degli standard di attività è costituita dalla valutazione delle **prestazioni professionali** del *management*.

# ***Le prestazioni dirigenziali***

---

La stima delle *performance* dirigenziali può articolarsi secondo alcuni *parametri* di prestazione, tra cui:

- A. Risultato degli obiettivi di PEG**
- B. Risultato degli standard di attività**  
(*cosa è stato ottenuto*)
- C. Comportamento organizzativo**  
(*come i risultati sono stati raggiunti*)
- D. Risultato degli obiettivi generali del Comune o della struttura di primo livello di appartenenza**  
(*sono incentivati i processi cooperativi*)

# ***Il calcolo dei parametri di valutazione***

---

Come vengono quantificati i parametri di prestazione?

Per ognuno di essi occorre definire un algoritmo di calcolo.

<b>Raggiungimento degli obiettivi</b>	<b>Raggiungimento degli standard</b>
<b>Comportamento organizzativo</b>	<b>Obiettivi generali</b>

# ***Comportamento organizzativo***

---

Il comportamento organizzativo stima le abilità relazionali, manageriali e amministrative del singolo dirigente, la sua capacità di motivare il personale e di cooperare con la struttura.

Si articola nei seguenti parametri di valutazione:

- I. **promozione e gestione del cambiamento**
- II. **clima organizzativo interno**
- III. **attività di controllo di gestione**
- IV. **partecipazione all'attività di programmazione**
- V. **cooperazione con gli altri servizi comunali**
- VI. **regolarità e correttezza dell'azione amministrativa**

# Valutazione delle prestazioni

---

Tutti gli obiettivi, gli standard e i parametri di valutazione descritti in precedenza sono associati a **indicatori quantitativi** che misurano il raggiungimento dei **risultati attesi**.

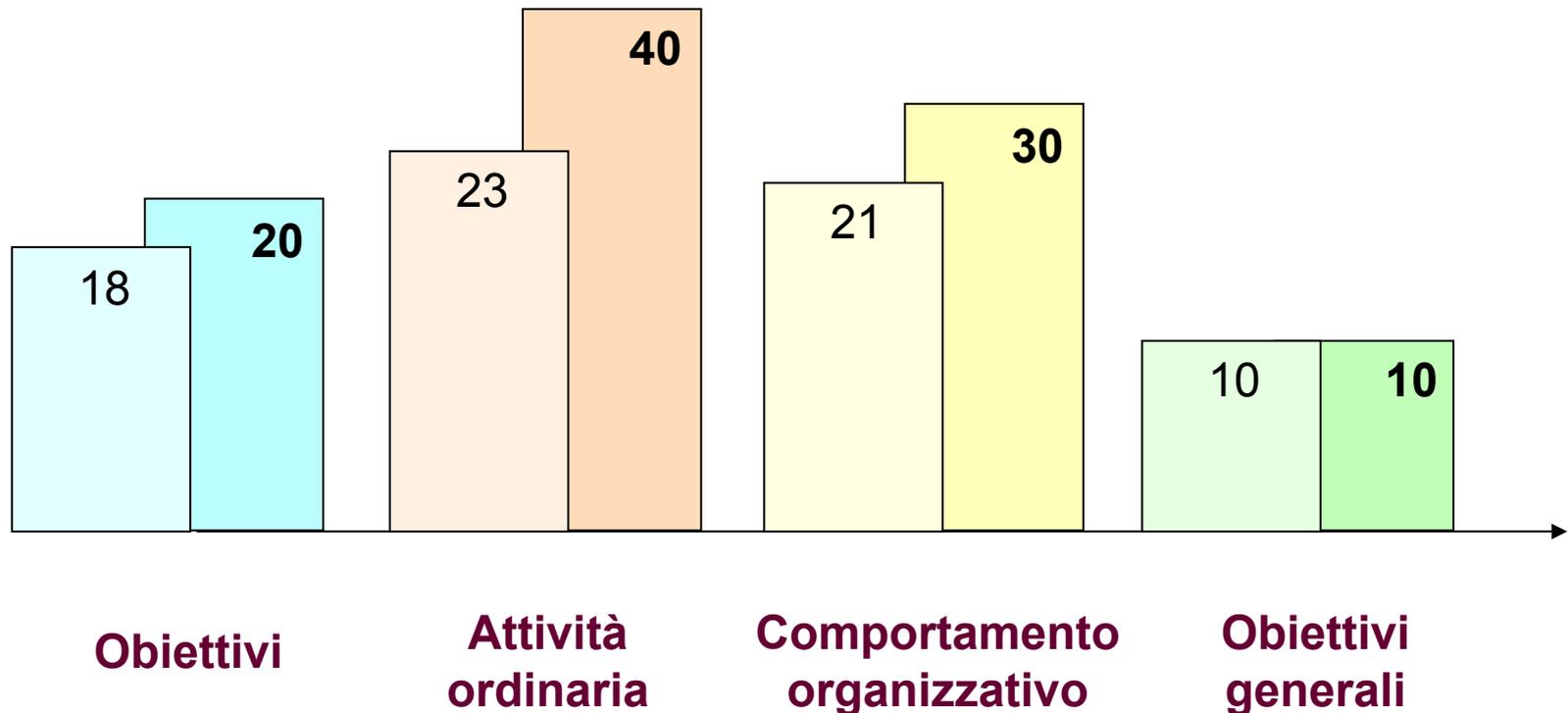
In fase di consuntivo si sommano i punteggi dei singoli risultati effettivamente raggiunti e si ottengono, per ciascun parametro, le quote di **risultato conseguito**.

	a) Obiettivi	b) Attività ordinaria	c) Comport. organizzativo	d) Obiettivi generali
Risultato conseguito	18	23	21	10
Risultato atteso	<b>20</b>	<b>40</b>	<b>30</b>	<b>10</b>

# Valutazione delle prestazioni

---

Ogni valore di **risultato conseguito** può essere confrontato col corrispettivo valore di **risultato atteso**.



# ***Valutazione delle prestazioni***

---

La somma dei risultati conseguiti fornisce la percentuale di *performance* realizzata dal singolo dirigente.

$$\text{PERFORMANCE ATTESA} = 20 + 40 + 30 + 10 = 100\%$$

$$\text{PERFORMANCE REALIZZATA} = 18 + 23 + 21 + 10 = 72\%$$

In proporzione al punteggio di *performance* conseguito viene assegnata l'**indennità di risultato**.