



SISPE

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE DIRIGENZIALI

Il processo di determinazione degli obiettivi

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:

- le linee programmatiche relative alle azioni e ai progetti da realizzare nel corso del mandato, presentate dal Sindaco al Consiglio comunale
- il Documento Unico di Programmazione (DUP), con cui il Consiglio comunale definisce le strategie e i programmi pluriennali
- il Piano esecutivo di gestione (PEG), con cui la Giunta declina gli obiettivi, individuando l'ambito di responsabilità del singolo dirigente e correla ad essi l'assegnazione delle risorse necessarie.

Il PPO: Piano Provvisorio degli Obiettivi

Spesso il Consiglio e la Giunta comunale non sono in grado di approvare gli strumenti di pianificazione finanziaria e gestionale – RPP, 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, il nuovo sistema prevede e definisce l’ipotesi di una “**programmazione provvisoria**”

Il Direttore Generale predispone il PPO

Il PPO ha caratteristiche intrinseche e contenuti analoghi a quelli del PEG, è approvato dalla Giunta e dovrà poi confluire nel PEG.

Il Piano degli obiettivi allegato al PEG: gli obiettivi specifici dell'ente

Sono assegnati ad **ogni ufficio di livello dirigenziale** e sono finalizzati all'individuazione del **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”)

Il Piano degli obiettivi allegato al PEG: gli obiettivi trasversali di ente

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.), ed identificano una meta comune a molti o tutti i centri di responsabilità dirigenziali della struttura per un certo periodo strategico (anche pluriennale).

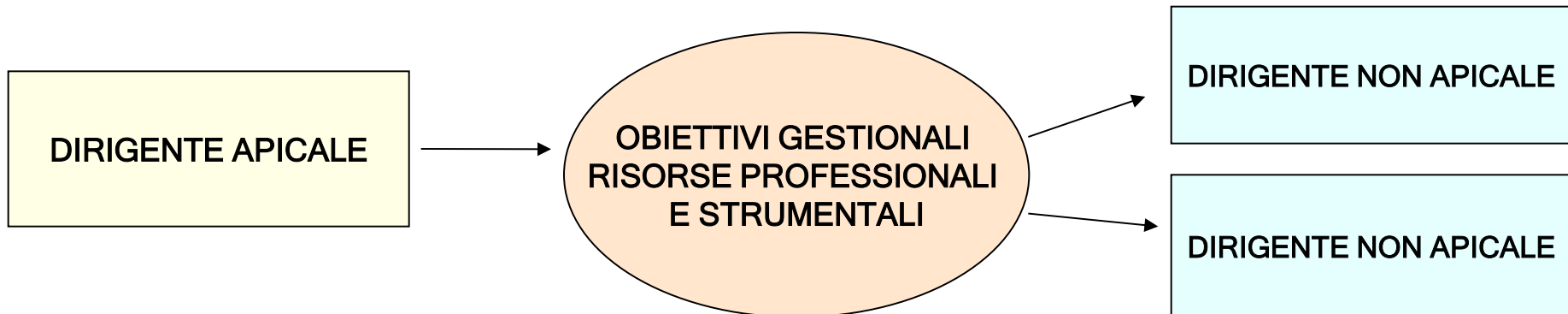
Gli obiettivi di ente sono perciò, alla pari degli obiettivi specifici, assegnati col PEG.

Gli obiettivi gestionali

Declinano la “missione” (di carattere finale e/o strumentale) di ciascun dirigente in un numero contenuto di obiettivi (da 3 a 5), che si aggiungono all’obiettivo strategico-principale.

Il Direttore Generale assegna gli obiettivi gestionali d'ufficio e/o su proposta dei Dirigenti apicali (titolari uffici di primo livello)

I Dirigenti apicali assegnano le risorse umane e strumentali ai dirigenti presenti nelle strutture di cui sono responsabili

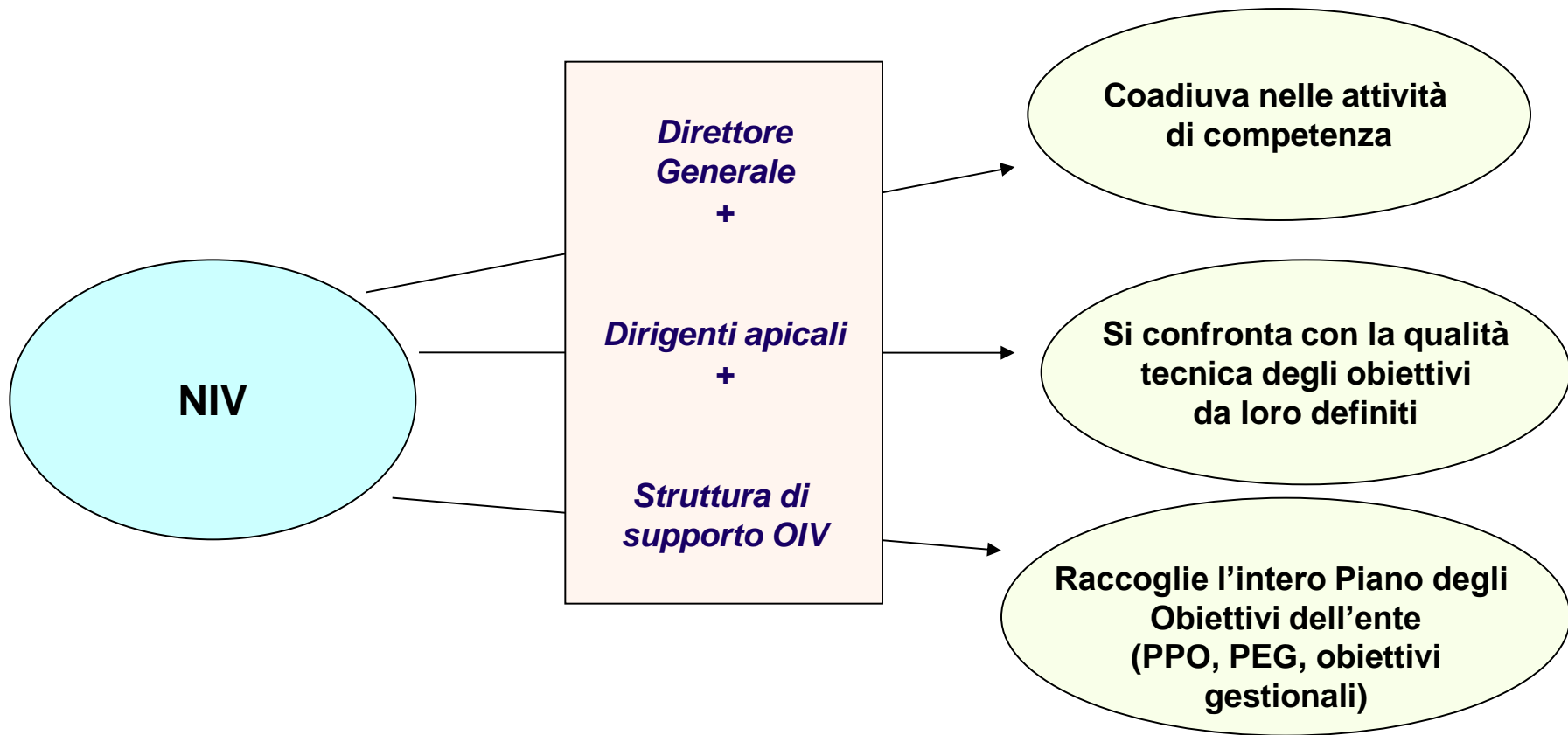


Gli obiettivi qualificanti

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”.

Anche questi obiettivi devono assumere un evidente carattere gestionale: pertanto, dovrà trattarsi di obiettivi precisi, misurabili, sfidanti, con indicatori dettagliati.

Le competenze del Nucleo Indipendente di Valutazione (NIV) nel processo di assegnazione degli obiettivi



Le prestazioni dirigenziali

La stima delle *performance* dirigenziali si articola secondo *quattro fattori* di prestazione:

- A. Risultato degli obiettivi strategici**
- B. Risultato degli obiettivi gestionali**
(*cosa è stato ottenuto*)

- A. Comportamento organizzativo**
(*come i risultati sono stati raggiunti*)

- A. Risultato degli obiettivi di ente del Comune**
(sono incentivati i processi *cooperativi*)

Le prestazioni dirigenziali

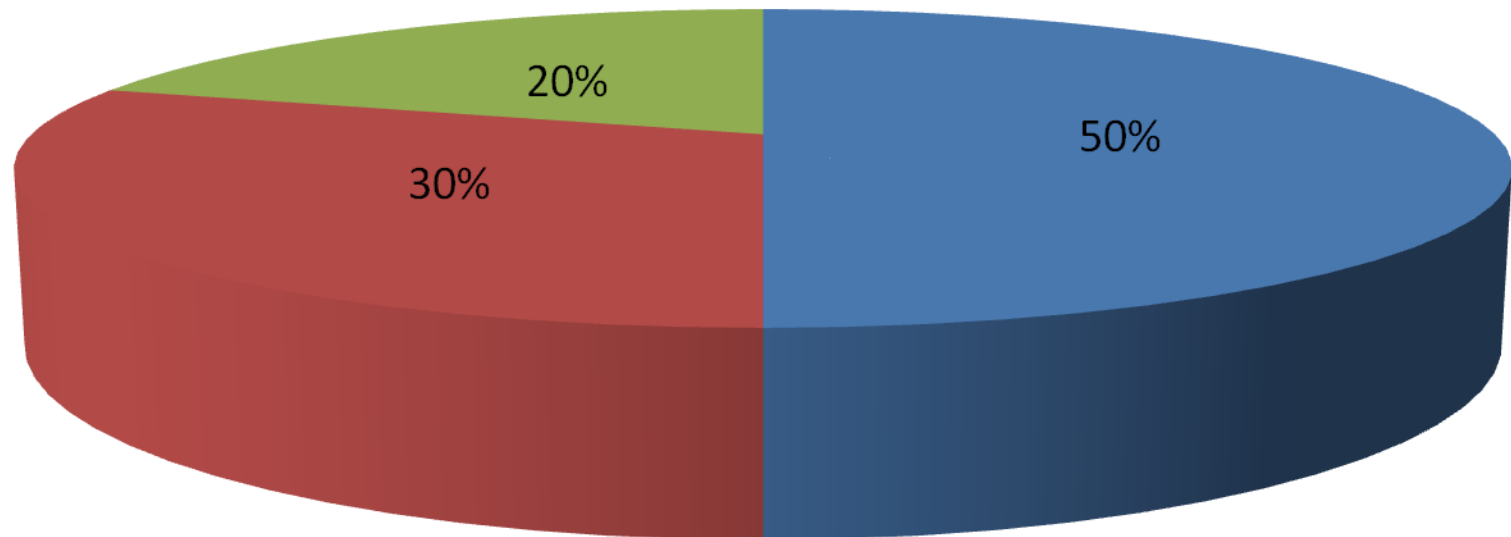
I parametri considerati hanno un peso differente a seconda della funzione dirigenziale; il **SISPE** ne individua quattro:

- ❑ Dirigente apicale
- ❑ Dirigente di struttura interna o di Servizio
- ❑ Dirigente di struttura interna ad un Servizio
- ❑ Dirigente con funzione professionali o di staff, studio e ricerca

La valutazione delle prestazioni dirigenziali

Per un dirigente apicale tipo sussiste questa proporzione

Distribuzione del punteggio rispetto ai fattori della valutazione per i dirigenti apicali

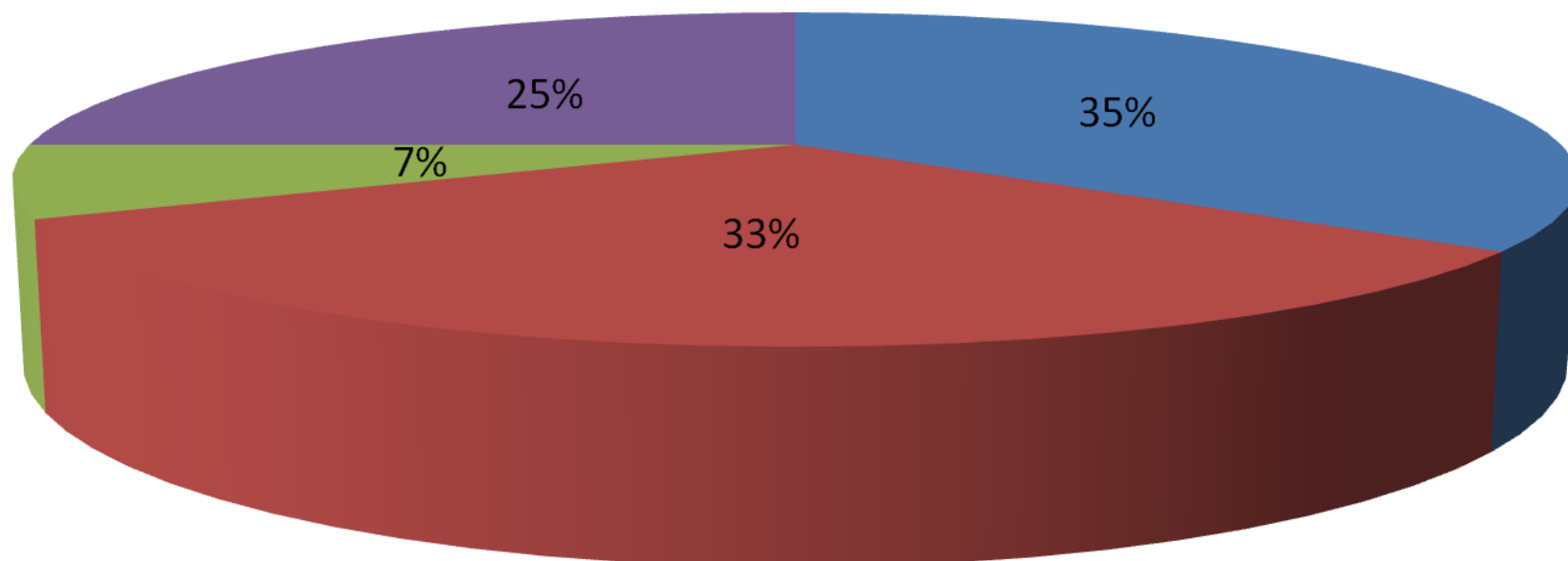


- Comportamento organizzativo
- Media di raggiungimento degli obiettivi strategici della struttura
- Grado di raggiungimento degli obiettivi di ente

La valutazione delle prestazioni dirigenziali

Per un dirigente di servizio sussiste questa proporzione

Distribuzione del punteggio rispetto ai fattori della valutazione per i dirigenti di servizio

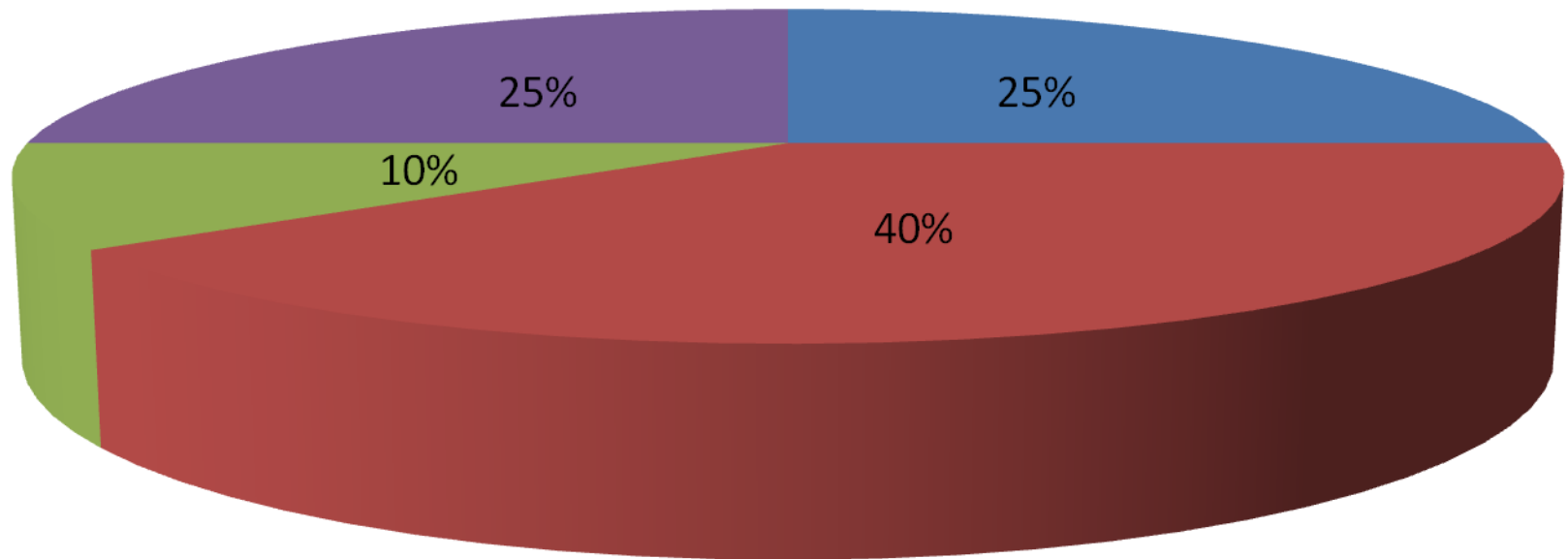


- Comportamento organizzativo
- Grado di raggiungimento dell'obiettivo strategico
- Grado di raggiungimento degli obiettivi di ente
- Grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali

La valutazione delle prestazioni dirigenziali

Per un dirigente di struttura interna sussiste questa proporzione

Distribuzione del punteggio rispetto ai fattori della valutazione per i dirigenti di struttura interna ad un servizio

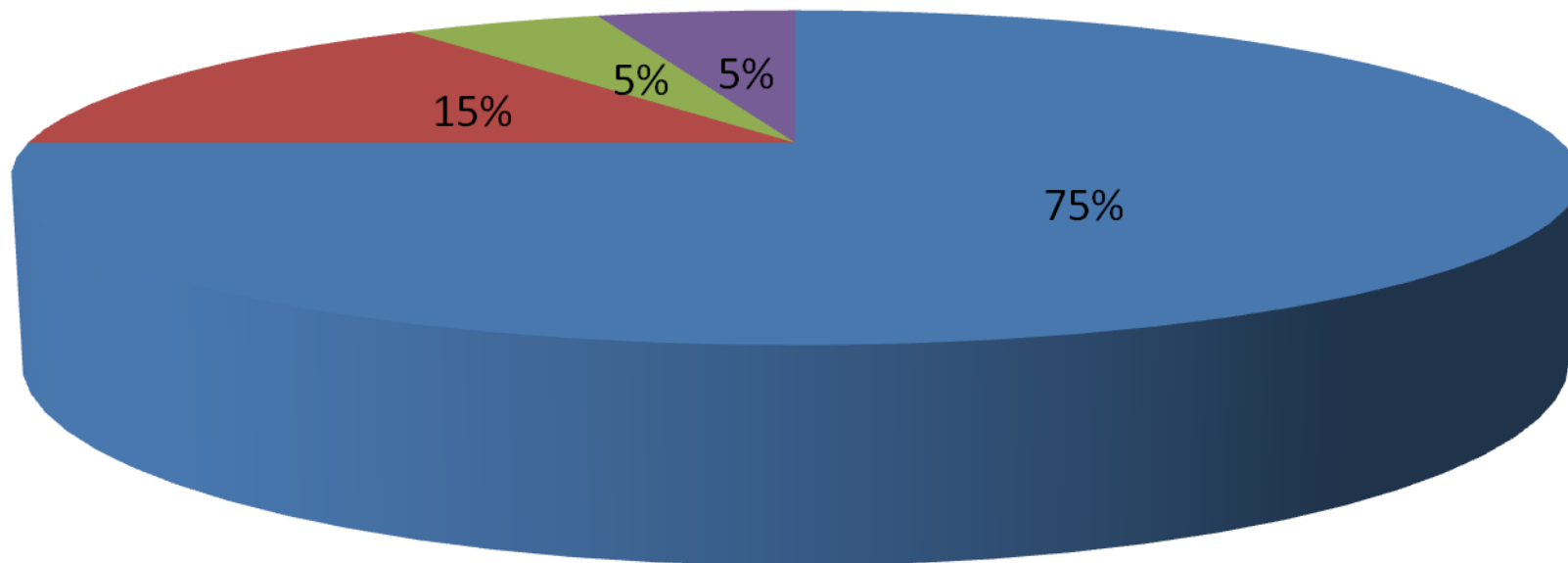


- Comportamento organizzativo
- Grado di raggiungimento dell'obiettivo strategico
- Grado di raggiungimento degli obiettivi di ente
- Grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali

La valutazione delle prestazioni dirigenziali

Infine, per un dirigente con competenze professionali o di staff tipo sussiste questa proporzione

Distribuzione del punteggio rispetto ai fattori della valutazione per i dirigenti con prevalenti competenze professionali, di staff, studio e ricerca



- Comportamento organizzativo
- Grado di raggiungimento dell'obiettivo strategico
- Grado di raggiungimento degli obiettivi di ente
- Grado di raggiungimento degli obiettivi gestionali

Il comportamento organizzativo

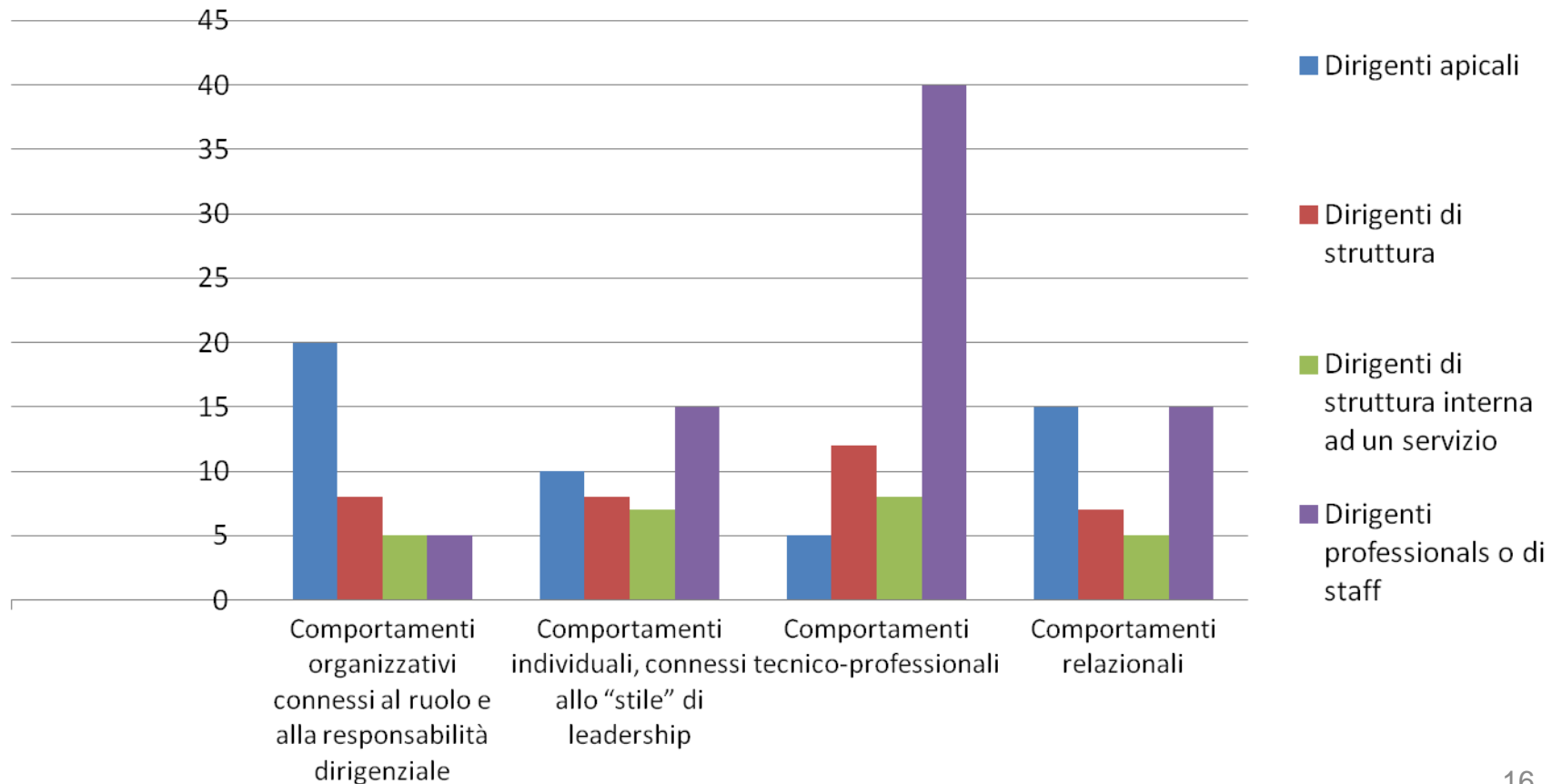
Il comportamento organizzativo stima le abilità relazionali, manageriali e amministrative del singolo dirigente, la sua capacità di motivare il personale e di cooperare con la struttura.

Esso si articola nei seguenti parametri di valutazione:

- I. comportamenti organizzativi connessi al ruolo e alla responsabilità dirigenziale**
- II. comportamenti individuali, connessi allo “stile” di leadership**
- III. comportamenti tecnico-professionali**
- IV. comportamenti relazionali**

Il comportamento organizzativo

Anche il peso percentuale dei quattro parametri valutativi della componente soggettiva cambia in relazione alla posizione del dirigente nell'ambito dell'organizzazione:



Il processo di valutazione

La valutazione del comportamento organizzativo si effettua a cascata:

- ▶ Il Nucleo Indipendente di Valutazione, sentito il Direttore Generale, propone al Sindaco la valutazione dei dirigenti apicali
- ▶ I dirigenti apicali valutano i dirigenti assegnati alle rispettive strutture
- ▶ I dirigenti non apicali valutano il personale di livello non dirigenziale loro assegnato

La valutazione dei dirigenti può assumere un valore compreso **tra 0 e 100 punti**.

Il processo di valutazione

Tutti gli obiettivi sono associati a **indicatori quantitativi** che misurano il raggiungimento dei **risultati attesi**.

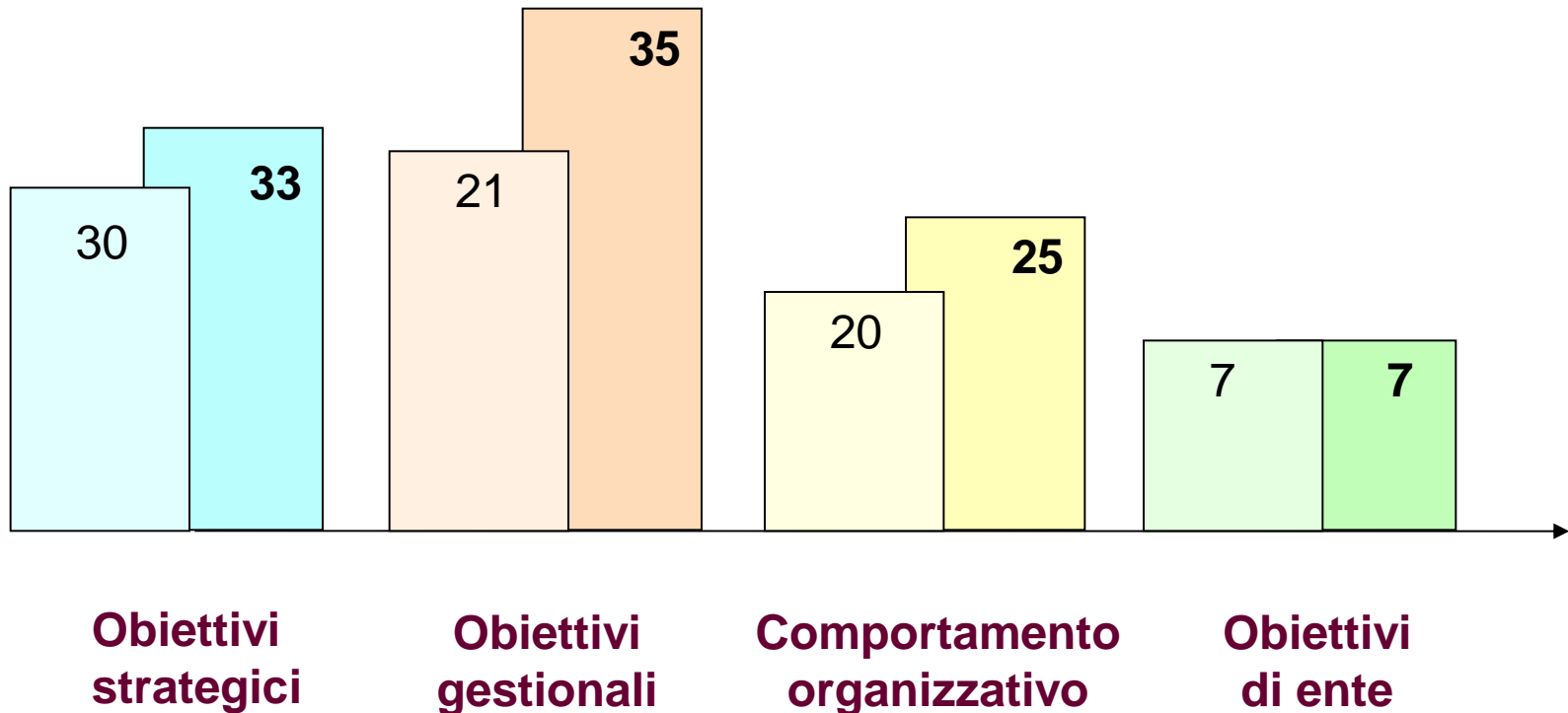
In fase di consuntivo si sommano i punteggi dei singoli risultati effettivamente raggiunti e si ottengono, per ciascun parametro, le quote di **risultato conseguito**.

Ad esempio, per un dirigente di servizio tipo:

	a) Obiettivo strategico	b) Obiettivi gestionali	c) Comportamento organizzativo	d) Obiettivi di ente
Risultato conseguito	30	21	20	7
Risultato atteso	33	35	25	7

Il processo di valutazione

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



Il processo di valutazione

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

$$\text{PERFORMANCE ATTESA} = 33 + 35 + 25 + 7 = 100\%$$

$$\text{PERFORMANCE REALIZZATA} = 30 + 21 + 20 + 7 = 78\%$$

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

***Le procedure di conciliazione nel* SISPE**

Sono volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutativo e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale

