

*Comune della Città di Arco*  
PROVINCIA DI TRENTO

**MANUALE DI VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI**

**ALLEGATO ALLA DELIBERAZIONE DELLA  
GIUNTA COMUNALE N. 318 DI DATA 10 DICEMBRE 2002**

IL SEGRETARIO GENERALE  
F.to Ivo Ceolan

IL SINDACO  
F.to Renato Veronesi

Per copia conforme all'originale  
Arco, lì 12 dicembre 2002

Il Segretario Generale  
Ivo Ceolan

## **INDICE**

1.	Quadro normativo di riferimento	pag.	3
2.	Finalità e contenuti della valutazione	pag.	3
3.	Fattori di valutazione	pag.	4
4.	Strumenti di valutazione	pag.	6
5.	Procedure di valutazione	pag.	8
6.	Valutazione e retribuzione di risultato	pag.	9

## **1. Quadro normativo di riferimento**

L'articolo 39 del T.U.LL.RR. sull'ordinamento del personale nei Comuni della Regione Trentino Alto-Adige, approvato con D.P.G.R. 19 maggio 1999, n. 3/L, dispone quanto segue:

### *Verifica dei risultati*

1. Nei comuni sono istituiti servizi di controllo interno, o nuclei di valutazione, con il compito di verificare, mediante valutazioni comparative dei costi e dei rendimenti, la realizzazione degli obiettivi, la corretta ed economica gestione delle risorse pubbliche, l'imparzialità ed il buon andamento dell'azione amministrativa. I servizi o nuclei determinano annualmente, anche su indicazione degli organi di vertice, i parametri di riferimento del controllo.
2. I nuclei di cui al comma 1 operano in posizione di autonomia e rispondono esclusivamente agli organi di direzione politica, Ad essi è attribuito, nell'ambito delle dotazioni organiche vigenti, un apposito contingente di personale. Può essere utilizzato anche personale già collocato fuori ruolo. Per motivate esigenze, i comuni possono altresì avvalersi di consulenti esterni, esperti in tecniche di valutazione e nel controllo di gestione.

Il Titolo XXXI del vigente Regolamento organico del personale, approvato con deliberazione consiliare n. 35 di data 25 giugno 2001, disciplina la composizione, il funzionamento, i compiti del nucleo di valutazione dei dirigenti.

In particolare, l'articolo 309 del Regolamento organico, dispone che la Giunta comunale, sulla scorta delle proposte elaborate dal nucleo di valutazione, approvi il manuale di valutazione, che illustra in forma chiara l'impostazione, le caratteristiche nonchè le modalità operative del sistema di valutazione.

I successivi articoli 310 e 311 del Regolamento organico, definiscono la procedura operativa di valutazione e le conseguenze della valutazione in termini retributivi.

Anche l'articolo 49 del contratto collettivo provinciale di lavoro 1998/2001, sottoscritto in data 8 agosto 2000, disciplina la valutazione dei dirigenti e prevede l'obbligo per gli enti di fissare in via preventiva i criteri generali che informano i sistemi di valutazione delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti nonchè dei relativi risultati di gestione, criteri che, prima della definitiva adozione, sono oggetto di concertazione.

## **2. Finalità e contenuti della valutazione**

Il sistema di valutazione delle prestazioni dirigenziali è finalizzato a:

1. chiarire i fini generali e gli obiettivi di sviluppo dell'Ente favorendo il processo di identificazione dei dirigenti negli stessi obiettivi ed esplicando il contributo individuale richiesto;
2. evidenziare il raggiungimento di obiettivi di efficienza ed efficacia;
3. migliorare le prestazioni individuali e dei gruppi di lavoro;
4. individuare le necessità di adeguamento professionale e fornire quindi informazioni utili ad orientare le politiche di formazione;
5. individuare le potenzialità individuali e fornire quindi informazioni utili ad orientare le politiche di mobilità nell'interesse dell'Amministrazione;
6. riconoscere e premiare le risorse professionali più qualificate.

Il sistema di valutazione è strettamente collegato con:

- il sistema di programmazione economico finanziaria;
- il sistema di incentivazione (monetaria e non);
- il sistema di formazione;
- lo sviluppo delle potenzialità professionali;
- il controllo di gestione.

Il sistema di valutazione prende in considerazione esclusivamente le prestazioni del personale con qualifica dirigenziali, con esclusione delle loro opinioni e caratteristiche personali.

I dirigenti sono valutati dal nucleo di valutazione con le modalità e le procedure illustrate nelle pagine seguenti.

### **3. Fattori di valutazione**

I fattori di valutazione sono due:

**3.1 Fattore obiettivi:** tiene conto dei risultati raggiunti e della realizzazione dei programmi e dei progetti affidati, in relazione agli obiettivi ed agli indirizzi definiti dagli organi di governo ed alla disponibilità delle risorse umane, finanziarie e strumentali assegnate.

Gli obiettivi sono i **risultati attesi dalla prestazione del dirigente nel periodo di riferimento** e devono essere:

- definiti in modo puntuale, chiaro e sintetico;
- definiti all'inizio del periodo di valutazione;
- definiti ad hoc rispetto alla singola posizione dirigenziale che occupa il dirigente valutato;
- definiti con il dirigente valutato;
- opportunamente selezionati e quindi poco numerosi;
- tali da rappresentare nell'insieme gli aspetti più qualificanti della prestazione attesa;
- associati a parametri di verifica da definire ad inizio esercizio;
- non confusi con le attività;
- appartenere ad una delle seguenti tipologie:
  - **obiettivi qualitativi:** attengono alla qualità del servizio erogato o alla introduzione di innovazioni o miglioramenti;
  - **obiettivi quantitativi:** sono misurabili in termini matematici e attengono ai costi, ai volumi di attività o ai tempi;
  - **obiettivi di progetto:** attengono alla qualità, innovatività, tempestività e grado di realizzazione dei progetti affidati.

**L'obiettivo implica sempre uno sforzo per un miglioramento o un'innovazione dell'esistente.**

Ad ogni obiettivo così individuato viene assegnato ad inizio esercizio **un peso** che esprime in forma numerica l'importanza del singolo obiettivo; analogamente al fattore obiettivi nel suo complesso, viene assegnato un peso (non inferiore al 60%) sul totale della valutazione.

Durante l'esercizio possono verificarsi **eventi interni/esterni assolutamente non prevedibili** al momento della determinazione degli obiettivi che incidono negativamente o positivamente sul raggiungimento dell'obiettivo.

Possono verificare le seguenti ipotesi:

1. affermazioni di nuovi obiettivi o venir meno di obiettivi concordati ad inizio esercizio;
2. sopravvenienza di accadimenti che facilitano il conseguimento del risultato;
3. sopravvenienza di accadimenti che ostacolano, rendendolo più difficile, il conseguimento del risultato.

Nell'ipotesi in cui, in corso d'anno, la Giunta comunale modifichi gli obiettivi del piano esecutivo di gestione sarà possibile **modificare** gli obiettivi e/o pesi inizialmente assegnati.

Negli altri casi si tiene conto in sede di colloquio e valutazione finale del verificarsi di tali accadimenti.

#### **La valutazione sul grado di raggiungimento degli obiettivi compete al nucleo.**

**3.2 Fattore capacità/competenze:** tiene conto dei fattori espressivi delle capacità e delle competenze richieste al dirigente rispetto alla specifica posizione dirigenziale ricoperta. Saranno oggetto di valutazione i seguenti fattori:

**1. Capacità professionali:** è la capacità di programmare e coordinare l'attività dell'area di competenza e di risolvere in modo adeguato i problemi che si manifestano in corso d'anno. Il dirigente dimostra capacità professionali quando:

- organizza e gestisce la propria attività senza perdite di tempo;
- garantisce la continuità dei servizi con rispetto delle scadenze;
- sa definire le priorità e concentrarsi su di esse;
- sa affrontare e risolvere positivamente i problemi complessi e/o nuovi ed imprevisti.

**2. Autonomia e responsabilità:** è la capacità di esercitare l'autonomia connessa al proprio ruolo e di assumersi la responsabilità delle scelte e dell'impiego delle risorse assegnate.

Il dirigente dimostra autonomia e responsabilità quando:

- assume personalmente le decisioni di competenza;
- affronta i problemi in modo tempestivo e con competenza;
- ammette gli eventuali errori/inadempienze relative all'attività dell'area diretta senza scaricare su altri la responsabilità;
- nella soluzione dei problemi si attiva spontaneamente e senza sollecitazioni.

**3. Gestione e sviluppo delle risorse umane:** è la capacità di prevenire e/o gestire i conflitti interpersonali, di motivare, guidare e sviluppare le potenzialità professionali dei dipendenti assegnati.

Il dirigente dimostra capacità di gestione e di sviluppo delle risorse umane quando:

- supporta i collaboratori in difficoltà intervenendo sui problemi legati allo svolgimento dell'attività e sui conflitti interpersonali;
- sa delegare e sa motivare i propri collaboratori;
- assegna chiaramente gli obiettivi e le attività evidenziando le priorità e motivando le scelte operate;
- diffonde le informazioni anche attraverso periodiche riunioni di lavoro con i collaboratori;

**4. Capacità di gestione delle relazioni interne/esterne:** è la capacità di instaurare rapporti collaborativi e costruttivi con gli altri dirigenti e di relazionarsi con soggetti esterni con equilibrio facilitando i rapporti con l'utente e operando con spirito di servizio.

Ad inizio anno, viene definito il peso del fattore capacità/competenze sul totale della valutazione (massimo 40%); la ponderazione non può essere modificata durante l'esercizio.

I parametri di verifica di tali capacità/competenze sono costituiti da comportamenti organizzativi del dirigente, che sono stati evidenziati sopra.

**La valutazione del fattore capacità/competenze compete alla Giunta.**

## **4. Gli strumenti di valutazione**

Gli strumenti di valutazione sono individuati in tre schede di valutazione:

- la scheda di valutazione degli obiettivi;
- la scheda di valutazione delle capacità/competenze;
- la scheda di valutazione finale.

### **4.1 La scheda di valutazione degli obiettivi**

La scheda degli obiettivi – *Allegato A* – rappresenta il momento logico iniziale del processo valutativo in quanto consente di definire gli obiettivi rispetto ai quali il dirigente sarà valutato e il relativo peso.

Viene compilata entro il 31 gennaio di ogni anno dal dirigente valutato in accordo con il Sindaco.

La scheda indica:

- **gli obiettivi che saranno oggetto di valutazione:** tali obiettivi devono essere:
  - in numero non superiore a 3;
  - appartenere, di norma, ad almeno due tipologie di obiettivi previsti al capitolo 3.1.
- **il peso assegnato ad ogni obiettivo:** tali pesi sono individuati tenendo conto che:
  - la somma dei pesi degli obiettivi deve essere 100%;
  - il peso assegnato ad ogni obiettivo non può superare di norma il 40%;
- **il peso assegnato al fattore obiettivi ed al fattore capacità/competenze:** tali pesi sono individuati tenendo conto che:
  - il totale dei pesi attribuiti al fattore obiettivi ed al fattore capacità/competenze deve essere 100%;
  - il peso assegnato al fattore capacità/competenze non può superare il 40%.

### **4.2 La scheda per la valutazione del fattore capacità/competenze**

La scheda – *Allegato B* – viene compilata dall'Assessore al personale entro il 1 dicembre ed è controfirmata dal Sindaco.

La scheda consente di rilevare la frequenza dei comportamenti del dirigente illustrati al capitolo 3.2 attraverso i quali si estrinsecano le capacità del dirigente (capacità professionali – autonomia e responsabilità – capacità di gestione e sviluppo delle risorse umane – capacità di gestione delle relazioni).

Il punteggio complessivo del fattore capacità/competenze si ottiene moltiplicando la media dei punteggi ottenuti dalla compilazione della scheda in oggetto per il peso % assegnato al fattore capacità/competenze.

#### **4.3 La scheda di valutazione finale**

La scheda per la valutazione finale – *Allegato C* – viene utilizzata dal nucleo al termine della procedura di valutazione ed indica:

- **la valutazione del nucleo relativa al grado di raggiungimento degli obiettivi:** la valutazione viene espressa attribuendo a ciascun obiettivo uno dei punteggi della seguente scala di valutazione:

<b>La prestazione:</b>	<b>Punteggio</b>
- è risultata al di sotto delle attese	1
- non ha corrisposto pienamente alle attese	2
- è risultata in linea con le attese	3
- ha ampiamente corrisposto alle attese	4
- ha superato le attese	5
- ha conseguito risultati eccezionali.	6

Nell'esprimere la valutazione il nucleo tiene conto:

- di dati forniti dal Servizio Finanziario relativi allo stato di attuazione degli obiettivi e quindi al rispetto dei parametri;
- di quanto dichiarato dal dirigente nella relazione in ordine alle motivazioni del mancato rispetto dei parametri.

Si procede quindi a moltiplicare il risultato assegnato ad ogni obiettivo per il rispettivo peso % e si ottiene il punteggio finale ponderato per ciascun obiettivo.

Sommando i punteggi finali ponderati si ottiene il punteggio definitivo.

Il punteggio definitivo va moltiplicato per il peso attribuito al fattore obiettivi e si trova **il valore finale ponderato** per l'area degli obiettivi.

- **la valutazione delle capacità competenze:** la relativa scheda viene compilata dall'Assessore al personale entro il 1° dicembre ed è controfirmata dal Sindaco.

La scheda consente di rilevare la frequenza dei comportamenti dei dirigenti illustrati al punto 3.2 attraverso i quali si entrinsecano le capacità del dirigente (capacità professionali – autonomia e responsabilità – capacità di gestione e sviluppo delle risorse umane – capacità di gestione delle relazioni).

La rilevazione dei comportamenti viene effettuata utilizzando la seguente scala di valutazione:

- mai	= 1 punto
- raramente	= 2 punti
- in modo discontinuo	= 3 punti
- regolarmente	= 4 punti
- sempre	= 5 punti
- sempre anche in casi eccezionali	= 6 punti

Il punteggio complessivo dell'area capacità competenze si ottiene moltiplicando la media dei punteggi ottenuti dalla compilazione della scheda in oggetto per il peso % assegnato all'area capacità competenze.

- **la valutazione finale sintetica della prestazione** considerata nel suo complesso (obiettivi + capacità/competenze) effettuata sommando il valore finale ponderato per l'area degli obiettivi e il valore finale ponderato per l'area delle capacità/competenze.

A conclusione della procedura il nucleo di valutazione riferisce alla Giunta comunale.

Tutte le schede sono archiviate in busta chiusa nel fascicolo personale del dirigente e sono visionabili esclusivamente dall'interessato.

## **5. Procedura di valutazione**

La procedura di valutazione articola nelle seguenti fasi:

### **1) DEFINIZIONE DELLA PRESTAZIONE ATTESA**

⇒ **entro il 31 gennaio di ogni anno:**

- il dirigente d'intesa con l'assessore di riferimento:
- individua tra gli obiettivi di PEG quelli che costituiscono oggetto di valutazione;
  - assegna ad ogni obiettivo un peso;
  - individua il peso dell'area obiettivi e dell'area capacità competenze.

### **2) VERIFICA INTERMEDIA**

⇒ **entro il 15 luglio:** il Segretario generale acquisisce dal Servizio Finanziario i dati relativi al monitoraggio degli obiettivi al 30 giugno.

### **3) VALUTAZIONE DEFINITIVA**

- ⇒ **entro il 1° dicembre** il Sindaco/Assessore compila la scheda di valutazione relativa all'area delle capacità/competenze;
- ⇒ **entro il 31 gennaio dell'anno successivo** il dirigente predispone una relazione scritta sull'attività svolta durante l'anno;
- ⇒ **entro il 31 marzo dell'anno successivo** i singoli dirigenti sono convocati a colloquio con il nucleo per la valutazione finale.

La procedura di valutazione prevede che il dirigente invii al nucleo di valutazione **entro il 31 gennaio dell'anno successivo** una relazione che illustra analiticamente:

⇒ quale è lo stato di realizzazione degli obiettivi elencati nella scheda degli obiettivi: in particolare il dirigente deve verificare il rispetto di ogni parametro previsto per il singolo obiettivo nella scheda di peg;

⇒ quali sono le ragioni per cui i parametri non sono stati rispettati.

La relazione viene sottoscritta per presa visione anche dall'Assessore al personale.

La relazione del dirigente è uno strumento determinante in quanto consente al nucleo di valutazione di **conoscere e quindi valutare** i motivi per cui l'obiettivo prefissato non è stato raggiunto.

Il colloquio dirigente – nucleo di valutazione si svolge **entro il 31 marzo dell'anno successivo**; esso rappresenta per il dirigente valutato garanzia in ordine alla trasparenza della procedura valutativa ed evita il rischio di valutazioni astratte e non aderenti alla realtà.

Durante il colloquio:

- viene effettuata in contraddittorio una ulteriore verifica dei parametri esaminati;
- il dirigente prende visione e sottoscrive la scheda di valutazione del fattore capacità/competenze ed il relativo punteggio compilata dall'Assessore al Personale;
- viene formulata ed illustrata al dirigente **la valutazione finale definitiva**;
- il dirigente viene quindi interpellato in ordine alle sue **esigenze formative o aspirazioni di mobilità**.

Le osservazioni del dirigente emerse nel colloquio devono essere riportate nell'apposito spazio delle schede.

Durante l'anno ogni dirigente ove lo ritenga opportuno può chiedere un incontro con il Presidente del nucleo di valutazione.

## **6. Valutazione e retribuzione di risultato**

I risultati della valutazione comportano la successiva determinazione dell'ammontare della retribuzione di risultato, che spetta ai dirigenti per il raggiungimento degli obiettivi di efficienza ed efficacia.

Nei limiti previsti dal contratto collettivo provinciale nonchè nei limiti dello specifico fondo, la retribuzione di risultato viene erogata ai dirigenti in proporzione al punteggio ottenuto nella valutazione sintetica finale, tenuto conto che:

- se la valutazione è pari a 6, la retribuzione di risultato viene attribuita nella misura massima;
- se la valutazione è pari o inferiore a 1,5, la retribuzione di risultato non viene attribuita.

**ALLEGATI: SCHEDE DI VALUTAZIONE**

**VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI**  
**SCHEDA DEGLI OBIETTIVI**

FATTORE OBIETTIVI	PESO _____
FATTORE CAPACITA'/COMPETENZE	PESO _____ (max 40%)

**SCHEDA DA CONSEGNARE AL NUCLEO DI VALUTAZIONE**

DIRIGENTE: \_\_\_\_\_

AREA: \_\_\_\_\_

OBIETTIVI SOGGETTI A VALUTAZIONE		PESO %	Verifica al 30 giugno	Verifica al 31 dicembre
1.				
2.				
3.				

Data \_\_\_\_\_

Il Sindaco \_\_\_\_\_

Il Dirigente \_\_\_\_\_

**VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI:  
SCHEDA PER LA VALUTAZIONE DELL'AREA CAPACITA'/COMPETENZE**

**Dirigente:**

**Periodo di valutazione:**

Comportamenti organizzativi del dirigente rilevati nel periodo di valutazione rispetto a:

**A. Capacità professionali**

Organizza e gestisce il proprio tempo di lavoro senza perdite di tempo
Garantisce la continuità dei servizi con rispetto delle scadenze
Sa definire le priorità e concentrarsi su di esse
Sa affrontare e risolvere positivamente i problemi complessi e/o nuovi ed imprevisti

Punteggi *				
1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				

**B. Autonomia e responsabilità**

Assume personalmente le decisioni di competenza
Affronta i problemi in modo tempestivo e con competenza
Ammette gli eventuali errori/inadempienze relative all'attività dell'Area diretta senza scaricare su altri la responsabilità
Nella soluzione dei problemi si attiva spontaneamente e senza sollecitazioni

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				

**C. Capacità di gestione e sviluppo delle risorse umane assegnate**

Supporta i collaboratori in difficoltà intervenendo sui problemi legati allo svolgimento dell'attività e sui conflitti interpersonali
Sa delegare e sa motivare i propri collaboratori
Assegna chiaramente gli obiettivi e le attività evidenziandone le priorità e motivando le scelte operate
Diffonde le informazioni anche attraverso periodiche riunioni di lavoro con i collaboratori

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				

**D. Capacità di gestione delle relazioni interne/esterne**

Dialoga ed instaura rapporti collaborativi e costruttivi con gli altri dirigenti
Nella gestione delle relazioni esterne agisce con equilibrio facilitando i rapporti con l'utente e operando con spirito di servizio

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>				
<input type="checkbox"/>				

\* 1=mai    2=raramente    3=in modo discontinuo    4=regolarmente    5= sempre    6= anche in situazioni eccez.

Data \_\_\_\_\_

Assessore \_\_\_\_\_

Il Sindaco \_\_\_\_\_

Da compilare a cura del Nucleo di valutazione:

**VALUTAZIONE AREA CAPACITA'/COMPETENZE**  
(= media dei punteggi assegnati)

**VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI DIRIGENZIALI**  
**SCHEDA PER LA VALUTAZIONE FINALE**  
**ANNO \_\_\_\_\_**

**SCHEDA DA UTILIZZARE PER LA VALUTAZIONE FINALE**

DIRIGENTE: \_\_\_\_\_

AREA: \_\_\_\_\_

**PARTE I^: AREA OBIETTIVI**

<b>OBIETTIVO</b>		<b>PESO</b>	<b>VALUTAZIONE SINTETICA FINALE</b>	<b>PESO PONDERATO</b>
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
<b>TOTALE</b>				

Punteggio complessivo ponderato per area obiettivi \_\_\_\_\_ x.....% =

**PARTE II^: AREA CAPACITA'/COMPETENZE**

Questionario compilato dall'Assessore al Personale in data \_\_\_\_\_

<b>FATTORI</b>		<b>PUNTEGGIO</b>
1.	Capacità professionali	
2.	Autonomia e responsabilità	
3.	Capacità di gestione e sviluppo delle risorse umane assegnate	
4.	Capacità di gestione delle relazioni interne/esterne	
<b>TOTALE</b>		

Punteggio complessivo ponderato per area capacità \_\_\_\_\_ x.....% =

**VALUTAZIONE SINTETICA FINALE DELLA PRESTAZIONE =** \_\_\_\_\_

Data \_\_\_\_\_ Il Nucleo di Valutazione \_\_\_\_\_

Visto: Il Dirigente \_\_\_\_\_

Eventuali osservazioni del dirigente valutato: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Esigenze formative e aspirazioni professionali del dirigente valutato: \_\_\_\_\_

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---