



**COMUNE DI TORRE DE' NEGRI**  
Provincia di Pavia

---

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE (SMVP)  
DEL COMUNE DI TORRE DE' NEGRI**

## **Sommario**

<b>1. INTRODUZIONE.....</b>	<b>3</b>
<b>2. IL CICLO DELLA PERFORMANCE .....</b>	<b>3</b>
<b>3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA .....</b>	<b>4</b>
<b>4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE .....</b>	<b>4</b>
<b>5. COLLEGAMENTO PERFORMANCE INDIVIDUALE E ORGANIZZATIVA E ASSEGNAZIONE DEI PESI .....</b>	<b>7</b>
<b>6. GLI ATTORI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....</b>	<b>7</b>
<b>7. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.....</b>	<b>8</b>
<b>8. VALUTAZIONE NEGATIVA AI SENSI DELL'ART. 3 COMMA 5 BIS DEL D.LGS. 150/2009.....</b>	<b>8</b>
<b>9. REVISIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE.....</b>	<b>9</b>
<b>10. LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE.....</b>	<b>9</b>

## **1. INTRODUZIONE**

Il presente documento è elaborato con l'intento di definire un Sistema di misurazione e valutazione della performance (di seguito SMVP) per gli enti locali di ridotta dimensione, sufficientemente *stabile*, a fronte di un quadro normativo in continua evoluzione.

La metodologia concerne il duplice ambito di valutazione della performance: quella organizzativa e quella individuale, i cui esiti devono risultare, tra di loro, strettamente coerenti.

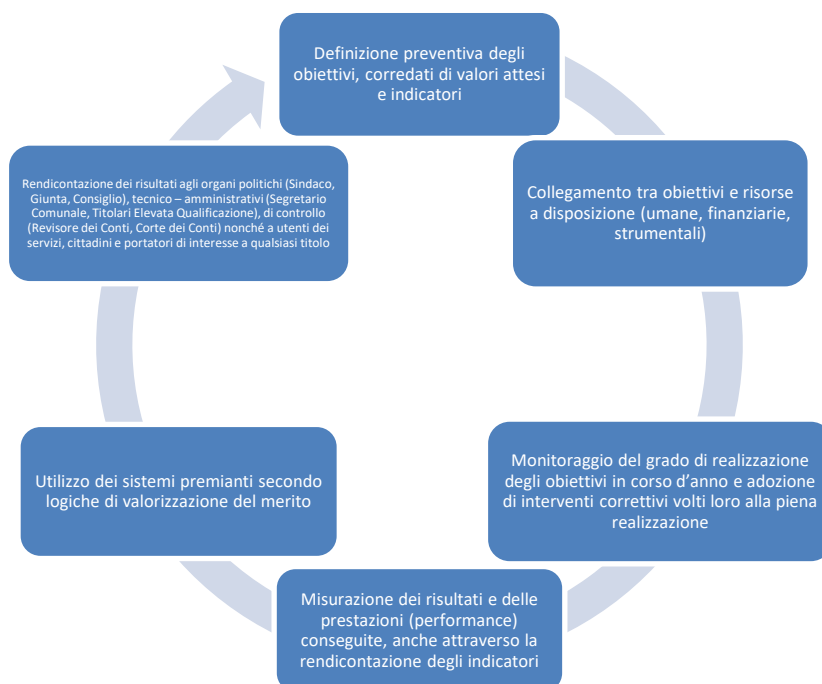
La misurazione e la valutazione delle attività hanno lo scopo di migliorare la qualità dei servizi offerti e di far crescere le competenze professionali dei dipendenti anche attraverso la valorizzazione del merito, la misurazione dei risultati e delle risorse impiegate per il loro perseguimento.

Il SMVP è, quindi, prima di tutto, un sistema organizzativo che mira a far lavorare meglio la “macchina” comunale.

## **2. IL CICLO DELLA PERFORMANCE**

Il ciclo di gestione della performance si articola nelle seguenti fasi:

- a) definizione preventiva (e assegnazione) degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori di risultato attesi e dei rispettivi indicatori di misurazione. Gli obiettivi devono essere rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività e misurabili in termini concreti e chiari.
- b) collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- c) monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- d) misurazione e valutazione della performance;
- e) utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- f) rendicontazione dei risultati raggiunti agli organi di indirizzo politico-amministrativo dell'Ente, nonché ai competenti soggetti esterni (Revisore dei Conti e Corte dei Conti), ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.



### **3. LA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA**

La valutazione della performance organizzativa consiste nella rilevazione del grado di attuazione delle linee politiche dell'Amministrazione comunale e nel grado di raggiungimento sia degli obiettivi collegati ai bisogni e alle esigenze della collettività locale sia degli obiettivi specifici finalizzati al funzionamento dell'Amministrazione nel suo complesso, nonché nella rilevazione dei risultati conseguiti dalle singole articolazioni organizzative, in relazione agli obiettivi gestionali ad esse affidati.

Gli obiettivi di performance organizzativa sono definiti, con la partecipazione dei responsabili di Settore e con il coordinamento del Segretario Comunale, all'interno della Sezione "Piano della performance" del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), in armonia con gli altri strumenti di programmazione (programma di mandato, DUP, ecc).

Gli obiettivi in oggetto sono di tre tipologie:

- 1) **OBIETTIVI OPERATIVI (o anche detti DI MANTENIMENTO):** attengono all'ordinaria attività istituzionale dell'Ente e sono volti ad assicurarne il corretto funzionamento nonché a migliorare, dove possibile, l'efficienza e l'efficacia dei servizi resi e delle funzioni svolte con incremento della soddisfazione dell'utenza;
- 2) **OBIETTIVI SPECIFICI:** sono i traguardi che l'Amministrazione si prefigge di raggiungere per realizzare con successo la propria missione. Essi fanno riferimento ad un orizzonte temporale, di norma, pluriennale e presentano un elevato grado di rilevanza.
- 3) **OBIETTIVI TRASVERSALI:** possono derivare da specifiche disposizioni di legge e per la loro realizzazione sono richiesti il coinvolgimento e la partecipazione, in modo omogeneo, di tutti i Settori dell'Ente.

Gli obiettivi sono accompagnati dalla puntuale descrizione dei risultati attesi mediante appositi indicatori e sono ponderati (c.d. "pesatura"), in relazione alla loro rilevanza strategica e complessità realizzativa, in modo differenziato, ai fini della valutazione finale.

L'Amministrazione individua idonee forme di partecipazione dei cittadini o degli altri utenti finali nel processo di valutazione della performance organizzativa, in rapporto alla qualità dei servizi resi, privilegiando l'individuazione di indicatori di efficacia che misurino, rispetto agli obiettivi predeterminati, il grado di soddisfazione finale dei predetti soggetti.

In fase di predisposizione del Piano delle Performance, il Nucleo di Valutazione validerà gli obiettivi presentati dalle diverse strutture, rinviandoli a queste ultime con eventuali osservazioni.

La Relazione annuale sulla performance evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi e indicatori programmati e alle risorse previste, con rilevazione degli eventuali scostamenti.

### **4. LA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

La valutazione della performance individuale consiste, invece, nella misurazione dell'apporto fornito da ciascun dipendente dell'Ente – in ragione del ruolo e responsabilità ricoperti – nella realizzazione dei predetti obiettivi, e a tale apporto è correlato l'eventuale riconoscimento del trattamento economico accessorio previsto dal contratto collettivo nazionale di lavoro e dal contratto integrativo.

In tale ambito viene valutato non solo l'aspetto quantitativo ma anche quello qualitativo del lavoro svolto in concreto dal singolo dipendente, basandosi su un modello che assicuri il miglioramento continuo dei risultati organizzativi dell'Ente attraverso la valorizzazione e lo sviluppo professionale delle persone che vi lavorano.

La finalità è di stimolare le persone ad esprimere al meglio le capacità possedute e i comportamenti previsti dal ruolo ricoperto, indicando con chiarezza quali sono le aspettative dell'organizzazione e segnalando a ciascun lavoratore gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati individuali e di gruppo attesi.

La metodologia individua i seguenti fattori di apprezzamento:

<b>INCARICATI DI EQ</b>	
<b>FATTORE</b>	<b>DESCRIZIONE</b>
<b>Relazione e integrazione</b>	<p>Indica la capacità di interagire con altri soggetti, entrando in sintonia con gli interlocutori, anche di altri servizi, fornendo aiuto ed informazioni e accettando di condividere la responsabilità dei risultati.</p> <p>Denota la disponibilità a relazionarsi in modo costruttivo con i propri collaboratori, con i colleghi, gli Amministratori e in generale con gli interlocutori dell'Ente, facendosi accettare e stabilendo un rapporto di fiducia e cooperazione.</p>
<b>Motivazione e valutazione dei collaboratori</b>	<p>Intesa come attitudine a valorizzare le competenze individuali, anche attraverso un processo valutativo focalizzato sulle aree di miglioramento e, a promuovere il lavoro di gruppo e l'interdipendenza positiva tra i collaboratori. La differenziazione delle valutazioni non costituisce un valore di per sé, ma denota la capacità del responsabile di sapere distinguere con obiettività l'apporto concreto fornito dai singoli collaboratori, evitando appiattimenti nel giudizio in presenza di capacità, competenze e contributi tra di loro diversi.</p> <p>Il Segretario Comunale può promuovere momenti di confronto collegiale sulle valutazioni, coinvolgendo tutti i Responsabili (c.d. <i>calibration</i>), per rendere adeguatamente omogenea l'applicazione dei relativi criteri e ridurre il rischio di asimmetrie nell'utilizzo delle scale di valutazione.</p>
<b>Innovatività</b>	<p>Indica la capacità di impegnarsi per promuovere e gestire il cambiamento, agendo con spirito di iniziativa per ottenendo i migliori risultati.</p> <p>Presuppone l'attitudine a ricercare nuove soluzioni, svincolate dagli schemi tradizionali o abituali, restando in sintonia con gli obiettivi da perseguire.</p> <p>Comprende la creatività, cioè la capacità di innovare/ampliare i possibili approcci alle situazioni e ai problemi, facendo ricorso all'immaginazione e producendo idee originali dalle quali trarre nuovi spunti applicativi, utilizzano schemi di pensiero e di comportamento variabili, in funzione di differenti situazioni e contesti.</p> <p>Denota la propensione/ disponibilità al cambiamento.</p>

<b>Capacità di interpretazione dei bisogni, programmazione e controllo dei servizi gestiti</b>	Esprime la capacità di porsi in un'ottica allargata, interpretando problemi e fenomeni nel loro contesto, cogliendone relazioni e interdipendenze e formulando priorità di intervento in una logica d'insieme. La capacità di "visione" presuppone capacità di sintesi, cioè la capacità di estrarre gli elementi essenziali dei fenomeni da valutare e di comporli in un quadro d'insieme coerente, di cogliere le priorità e le connessioni fra i fatti per adeguare la programmazione e l'azione amministrativa al contesto modificato, controllando e assicurando la continua funzionalità dei servizi gestiti.
--	--

Come definito dal DL 13/2023 art. 4-bis, il rispetto dei tempi di pagamento costituisce elemento caratterizzante la performance (individuale e/o organizzativa) delle EQ, con un peso non inferiore al 30% del totale; pertanto il mancato rispetto della normativa vigente in materia produrrà automaticamente la decurtazione del 30% del risultato conseguito da parte dell'incaricato di EQ responsabile del procedimento di spesa correlato.

<b>DIPENDENTI</b>	
<b>FATTORE</b>	<b>DESCRIZIONE</b>
<b>Capacità operativa e/o di adattamento operativo</b>	Capacità di svolgere i compiti assegnati in maniera professionale e accurata con continuo impegno per ottenere l'esito previsto per il ruolo ricoperto nonché la capacità di cogliere il mutare delle situazioni mostrandosi disponibile verso proposte altrui e adeguando di conseguenza il proprio comportamento al fine di conseguire i risultati attesi o nuove opportunità
<b>Organizzazione del proprio lavoro</b>	Capacità di impiegare in modo efficiente il tempo e le altre risorse disponibili per eseguire al meglio i compiti previsti e per raggiungere i risultati prefissati, tenendo conto delle priorità assegnate
<b>Disponibilità ai rapporti con gli utenti e con i colleghi</b>	Capacità di interagire con i colleghi e gli utenti in modo costruttivo, rispondendo positivamente con il proprio atteggiamento e la propria professionalità alle diverse situazioni e ai differenti interlocutori.
<b>Capacità di soluzione dei problemi</b>	Orientamento a ricercare risposte più adatte alle situazioni anche critiche che si verificano in ambito lavorativo definendo o proponendo alternative risolutive attuabili

A ciascun fattore è assegnato un punteggio da 1 a 5, secondo la seguente scala:

<b>Punteggio</b>	<b>Descrizione</b>
1	<i>MOLTO AL DI SOTTO DELLE ASPETTATIVE</i> Il comportamento dell'interessato è stato oggetto di contestazioni disciplinari, oppure non ha determinato nessun apporto alla struttura organizzativa.
2	<i>POCO AL DI SOTTO DELLE ASPETTATIVE</i> Il comportamento dell'interessato è stato oggetto di ripetute osservazioni durante l'anno ed è atteso un miglioramento da perseguire nel prossimo periodo.

3	<i>IN LINEA CON LE ASPETTATIVE</i> Il comportamento dell'interessato è accettabile pur tuttavia non apporta significativi miglioramenti alle prestazioni dell'organizzazione.
4	<i>SUPERIORE ALLE ASPETTATIVE</i> Il comportamento dell'interessato è caratterizzato da prestazioni quantitativamente o qualitativamente apprezzabili caratterizzate comunque da ulteriori possibilità di miglioramento.
5	<i>MOLTO SUPERIORE ALLE ASPETTATIVE</i> Il comportamento dell'interessato è caratterizzato da prestazioni ineccepibili sia sotto il profilo quantitativo che qualitativo, ovvero concorre a migliorare l'expertise dell'organizzazione.

Nel caso di valutazione pari o inferiore a punti 2, il valutatore è tenuto a motivare, in calce alla scheda individuale di valutazione, le ragioni del punteggio conseguito.

## 5. COLLEGAMENTO DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE E ORGANIZZATIVA E ASSEGNAZIONE DEI PESI

Il SMVP si basa sul collegamento tra performance individuale e performance organizzativa. La valutazione complessiva di ciascun dipendente non dipende soltanto dalla qualità delle sue prestazioni individuali ma anche dai risultati raggiunti dalle strutture organizzative in cui opera. Lo scopo è quello di rendere evidente che il lavoro di tutto il personale deve tendere a migliorare la qualità complessiva delle performance dell'amministrazione comunale e che il merito dei singoli è tanto più significativo quanto più concorre al raggiungimento degli obiettivi di mandato.

Dunque, gli esiti del processo di valutazione della performance organizzativa e di quella individuale debbono risultare, tra di loro, strettamente coerenti.

Nello schema riportato di seguito sono riassunti i pesi assegnati:

	Performance Organizzativa	Performance individuale	TOTALE
<b>INCARICATI DI EQ</b>	60%	40%	100%
<b>DIPENDENTI</b>	40%	60%	100%

Le schede individuali di valutazione sono riportate nell'**Allegato A** (per gli incaricati di EQ) e nell'**Allegato B** (per il resto del personale dipendente).

## 6. GLI ATTORI DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE

La tabella che segue riepiloga le competenze dei diversi attori nella fase di valutazione delle performance.

		Nucleo di Valutazione	Sindaco (con eventuale Assessore delegato)	TITOLARI DI INCARICO DI EQ
<b>VALUTAZIONE DEI TITOLARI DI INCARICO DI EQ</b>	Relazione sull'attività svolta nell'anno di riferimento sul raggiungimento degli obiettivi			X
	Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	X		
	Valutazione definitiva dei Responsabili		X	
	Procedura di conciliazione	X		
<b>VALUTAZIONE DEI DIPENDENTI</b>	Valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi	X		
	Valutazione definitiva della performance			X
	Procedura di conciliazione			X

## 7. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE.

Per procedura di conciliazione si intende l'iniziativa volta a risolvere i conflitti che possono insorgere nel processo di valutazione della performance ed a prevenire l'eventuale contenzioso.

Il valutato, in occasione della comunicazione finale della valutazione e, comunque entro i 10 giorni successivi alla consegna della scheda di valutazione, nel caso non concordi con la valutazione assegnatagli, può attivare la procedura di conciliazione attraverso la presentazione di richiesta scritta di convocazione, con l'indicazione delle motivazioni per le quali sta effettuando tale contestazione.

Premesso che la valutazione, inclusa la possibilità di una sua revisione, resta in capo al soggetto valutatore, verrà fissato un incontro con il soggetto valutato, da tenersi entro 5 giorni dal ricevimento della contestazione.

Il valutatore, entro i successivi 5 giorni da tale incontro comunicherà al valutato l'esito della procedura di conciliazione.

In nessun caso, a seguito della presente procedura, la valutazione potrà essere rivista in riduzione.

## 8. VALUTAZIONE NEGATIVA AI SENSI DELL'ART. 3 COMMA 5 BIS DEL D.LGS. 150/2009

L'articolo 3, comma 5-bis del D.Lgs. 150/09 e s.m.i. stabilisce che *“La valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'articolo 55-quater, c. 1, lett. f-quinquies), del D.Lgs. 165/01, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del presente decreto”*.

L'articolo 55-quater, comma 1, lettera f-quinquies) del D.Lgs. 165/01 e s.m.i. disciplina il licenziamento disciplinare per “insufficiente rendimento”, dovuto alla “reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, e rilevato dalla costante valutazione negativa della performance del dipendente per ciascun anno dell'ultimo triennio, resa a tali specifici fini ai sensi dell'art. 3, c. 5-bis, del D.Lgs. 150/09”.

Ai fini delle disposizioni citate, per “*valutazione negativa della performance del dipendente resa ai sensi dell'art. 3, c. 5-bis, del D.Lgs. 150/09*” si intende una valutazione finale della performance inferiore a **50 su 100**.

## **9. REVISIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE**

Ogni anno, in occasione della predisposizione della Sezione “Piano delle Performance” del PIAO, l'Amministrazione Comunale può, ove necessario, attivare il percorso di revisione del SMVP che dovrà essere orientato alla eventuale correzione delle criticità rilevate.

## **10. LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO COMUNALE**

La retribuzione di risultato del Segretario comunale è correlata alla valutazione della performance, tenuto conto anche delle funzioni aggiuntive ad esso conferito.

La valutazione delle prestazioni del Segretario Comunale avverrà utilizzando apposita scheda (**Allegato C**) sulla base dei seguenti fattori:

	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>Peso</b>
<b>PERFORMANCE ORGANIZZATIVA</b>	Obiettivi (operativi o di mantenimento, specifici e trasversali,) assegnati con il Piano delle Performance	<b>40%</b>
<b>PERFORMANCE INDIVIDUALE</b>	<b>ASSISTENZA GIURIDICO – AMMINISTRATIVA</b> Capacità di fornire l'adeguata assistenza giuridico-amministrativa nei confronti degli organi di governo e dei soggetti che si interfacciano con l'ente in ordine alla conformità e correttezza tecnica, giuridica e amministrativa dell'azione e degli atti rispetto alle leggi, allo Statuto e ai regolamenti del Consiglio e della Giunta curandone la verbalizzazione.	20%
	<b>LEADERSHIP E COORDINAMENTO DEI RESPONSABILI</b> Capacità di gestire relazioni efficaci all'interno e all'esterno dell'organizzazione comunale. Capacità di sovrintendenza e coordinamento dell'attività dei responsabili di Settore	20%
	<b>PRESIDIO AI VALORI DI LEGALITA'</b> Capacità di individuare misure efficaci di prevenzione della corruzione e di trasparenza.	20%

La valutazione del Segretario Comunale compete al Sindaco, su proposta del Nucleo di Valutazione (escluso il Segretario Comunale qualora lo stesso rivesta il ruolo di Presidente del Nucleo), con riferimento ai fattori e ai pesi riportati nella summenzionata scheda.