

DELIBERA N. 2 DEL 28.01.2026
DEL COMMISSARIO STRAORDINARIO

OGGETTO: SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE (SMV) DELL'AUTORITA' DI SISTEMA PORTUALE DEL MARE DI SICILIA OCCIDENTALE. CICLO 2026.

Vista la Legge 28 gennaio 1994, n. 84, concernente il riordino della legislazione in materia portuale, e ss.mm.ii;

Visto il Decreto del Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili n. 210 del 18.08.2025 che dispone, a decorrere dal medesimo giorno e fino al ripristino degli organi ordinari di vertice, la nomina dell'avv. Annalisa Tardino a Commissario Straordinario dell'Autorità di Sistema Portuale del mare di Sicilia Occidentale, attribuendole i poteri indicati dall'art 8 della legge 84/94 e ss.mm.ii;

Considerato che il regime di proroga del Comitato di Gestione è scaduto in data 14.11.2025;

Visto il Decreto del Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili del 12 novembre 2025, n. 279 con il quale, al fine di garantire la piena operatività dell'ente fino al ripristino degli organi di vertice, sono stati altresì conferiti all'avv. Annalisa Tardino, in qualità di Commissario Straordinario, i poteri e le prerogative che la legge attribuisce al Comitato di Gestione;

Vista la legge 190/2012 recante "*Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione*";

Visto il D.Lgs 150/2009 (di attuazione della legge 15/2009) in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni.

Visto, in particolare, l'art 7 del citato Decreto ai sensi del quale “le Pubbliche Amministrazioni adottano e aggiornano annualmente, previo parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance”;

Visto il D.Lgs. 25 maggio 2017 n. 74 recante “modifiche al D.Lgs 150/2009 relative alla responsabilità degli OIV nella verifica dell'andamento delle performance”;

Visto l'art. 6 del D.L. 80 del 9 giugno 2021 (convertito con modificazioni dalla L. 113 del 6 agosto 2021), istitutivo del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO);

Vista la Direttiva del Ministro per la PA del 28 novembre 2023 recante le indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance individuale, che richiama l'importanza della valutazione partecipativa e il collegamento tra obiettivi individuali e organizzativi;

Vista la Direttiva del Ministro per la PA del 14 gennaio 2025 riguardante la valorizzazione delle persone e la formazione come specifico obiettivo di performance per i dirigenti;

Viste le linee guida PIAO 2025 adottate dal Dipartimento della Funzione Pubblica ed approvate con DM 30 ottobre 2025 che confermano il ruolo centrale del SMVP all'interno del ciclo di programmazione delle Pubbliche Amministrazioni, specificando che il Sistema deve evolvere in un Sistema (Integrato) di Misurazione e Valutazione (SMV);

Considerato che la redazione del S.M.V. ed il suo aggiornamento sono volti ad assicurare la creazione, protezione ed abilitazione del Valore Pubblico (VP) attraverso l'integrazione dei processi programmatori, la crescita professionale basata sulla valorizzazione del merito ed il conseguente miglioramento dei servizi all'utenza portuale;

Ritenuto, pertanto, necessario, in ossequio alla vigente normativa di riferimento, aggiornare il Sistema di Misurazione e Valutazione per il ciclo 2026;

Visto l'art 9, comma 5, della legge 84/94;

Esaminato il documento in allegato e la memoria del Servizio Affari Generali da considerarsi parte integrante della presente delibera;

Acquisito in data 20.01.2026 il parere favorevole dell'Organismo Indipendente di Valutazione da considerarsi anch'esso parte integrante della presente delibera;

Considerato che il documento è stato, altresì, sottoposto all'attenzione dell'Organismo di Partenariato della Risorsa Mare che si è espresso con parere favorevole;

Su proposta del Responsabile del Servizio Affari Generali, Risorse Umane e Formazione

IL COMMISSARIO STRAORDINARIO DELIBERA

di approvare, ai sensi dell'art. 9, comma 5, lett. I), della L. 84/94 e ss.mm.ii., il "Sistema di Misurazione e Valutazione della performance (SMV) dell'AdSP del mare di Sicilia occidentale. Aggiornamento 2026".

La memoria ed il relativo allegato costituiscono parte integrante della presente delibera.

Visto: il Segretario Generale
(dott. Luca Lupi)

Luca Lupi
29.01.2026
16:30:16
UTC



Il COMMISSARIO STRAORDINARIO
(Avv. Annalisa Tardino)

Annalisa
Tardino
30.01.2026
10:26:52
GMT+01:00



Parere sul Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Autorità di sistema portuale del mare di Sicilia occidentale al ciclo della performance 2026

L'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV nel prosieguo)

- **Visto** l'art. 7 del D.lgs 150/2009, come modificato dal d.lgs 74/2017, ai sensi del quale il Sistema di misurazione e valutazione della performance:
 - deve essere adottato, previo parere vincolante dell'OIV, in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica.
 - deve essere aggiornato annualmente, previo parere vincolante dell'OIV, e prevedere procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance nonché le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.
- **Vista** la nota Circolare della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica recante: "Indicazioni in merito all'aggiornamento annuale del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.
- **Considerata** la nota pervenuta in data **19 gennaio** p.v. con la quale veniva comunicato allo scrivente Oiv l'aggiornamento del vigente Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e trasmesso il relativo documento per il parere.
- **Considerato** che il sistema è stato condiviso mediante scambio di mail tra i componenti;
- **Rilevato** che l'aggiornamento preso in considerazione si è limitato alla mera revisione oggettiva del Sistema alla luce del rinnovamento del quadro normativo di riferimento;
- **Considerato**, altresì, che gli aggiornamenti di cui trattasi saranno sottoposti all'esame dell'Organismo di Partenariato e del Commissario Straordinario;

Verificato

- il documento SMVP ricevuto;
- riservandosi di ricevere il documento approvato dal Commissario Straordinario al fine di assicurarsi che non vi siano modifiche rispetto al documento sottoposto alla presente valutazione;

Esprime

ex art. 7, comma 1, del d.lgs. 150/2009, così come modificato dal d.lgs. n. 74/2017, il quale prevede che le Amministrazioni Pubbliche "adottano ed aggiornano annualmente,

previo parere vincolante dell'OIV il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance":

parere favorevole in ordine all'adozione ed applicazione del documento “Sistema (integrato) di misurazione e valutazione della performance (smv) dell'Autorità di sistema portuale del mare di Sicilia occidentale” nella sua formulazione definitiva, per il ciclo della performance 2026.

Dott.ssa Paola Sabella

Presidente OIV ADSP Sicilia Occidentale

 Firmato digitalmente da:
Sabella Paola
Firmato il 20/01/2026 10:43
Seriale Certificato: 5158956
Valido dal 01/12/2025 al 01/12/2028
InfoCamere Qualified Electronic Signature CA



ale Monea

Componente OIV ADSP Sicilia

Nome: Pasquale Monea
Emesso da: InfoCamere Qualified Electronic Signatu

Dott.ssa Silvia Petrucci
Occidentale

Componente OIV ADSP Sicilia

Firmato digitalmente da: SILVIA PETRUCCI
Limitazioni d'uso: Explicit Text: Certificate issued
through Sistema Pubblico di Identità Digitale (SPID)
digital identity, not usable to require other SPID digital
identity
Data: 20/01/2026 10:07:11

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE DELL'AUTORITA' DI SISTEMA PORTUALE DEL MARE DI SICILIA OCCIDENTALE AGGIORNAMENTO 2026

SOMMARIO

ARTICOLO 1	3
Introduzione e riferimenti normativi	3
ARTICOLO 2	7
Descrizione del Sistema	7
2.1 Misurazione e valutazione della Performance Organizzativa	10
2.1.1 GLI AMBITI	10
2.1.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	10
2.1.3 I SOGGETTI COINVOLTI	11
2.1.4 PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO DI PERFORMANCE	12
2.1.5 IL PROCESSO DI MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI	12
2.1.6 DALLA MISURAZIONE ALLA RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI	13
2.2 Misurazione e valutazione della Performance Individuale	14
2.2.1 GLI AMBITI	14
2.2.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	14
2.2.3 INDICATORI ED OBIETTIVI	16
ARTICOLO 3	19
Valutazione del Segretario Generale, dei Dirigenti e dei Funzionari Apicali	19
ARTICOLO 4	31
Sistema di misurazione e valutazione del personale impiegatizio e funzionari non apicali	31
AREE E CRITERI DI VALUTAZIONE	32
1. AREA DI VALUTAZIONE DEL RISULTATO	32
2. AREA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI	34
3. AREA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (INTESI COME DELL'INTERA STRUTTURA, EFFETTUATA DAGLI STAKEHOLDERS)	36
ARTICOLO 5	44
Processo di assegnazione e valutazione degli obiettivi individuali: soggetti, fasi, tempi e modalità	44
SCHEDA RIASSUNTIVA – IL PROCESSO DI VALUTAZIONE –	49
ARTICOLO 6	55

Procedure di conciliazione	55
ARTICOLO 7	56
Modalità di raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione	56
finanziaria e di bilancio	56
ALLEGATI	57
<i>ALLEGATO 1</i>	58
SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI	58
<i>ALLEGATO 2</i>	60
SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	60
<i>ALLEGATO 3</i>	61
RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI COLLEGATI ALLE COMPETENZE PROFESSIONALI ED AI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEI DIRIGENTI E DEI FUNZIONARI APICALI	61
<i>ALLEGATO 4</i>	63
RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI COLLEGATI ALLE COMPETENZE PROFESSIONALI ED AI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEL PERSONALE IMPIEGATIZIO E FUNZIONARI NON APICALI	63
<i>ALLEGATO 5</i>	65
<i>ALLEGATO 6</i>	67
PROPOSTA ATTRIBUZIONE PREMIO SOMMA PUNTEGGI PONDERATI	67

ARTICOLO 1

Introduzione e riferimenti normativi

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'AdSP del Mare di Sicilia Occidentale (nel seguito S.M.V.P.) è finalizzato alla creazione, protezione e promozione del Valore Pubblico. Tale obiettivo è perseguito attraverso l'integrazione dei processi programmatori, la crescita delle professionalità basata sulla valorizzazione del merito e, conseguentemente, il miglioramento dei servizi all'utenza portuale. La valutazione individuale, infatti, valorizzando le capacità e le competenze dei singoli, rappresenta una leva strategica fondamentale per migliorare l'organizzazione e i servizi. **In linea con le nuove Linee Guida PIAO 2025**, essa mira a potenziare la salute professionale dei dipendenti, condizione indispensabile per garantire l'efficacia dell'azione amministrativa e la generazione di Valore Pubblico.

Il sistema opera in coerenza con i principi del D.Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii., garantendo che la performance organizzativa e individuale sia funzionale alla generazione di impatti positivi sul benessere della collettività e del territorio.

In aderenza a quanto prescritto dall'art. 7, comma 1, del decreto legislativo 150/2009 e s.s.m.m.i.i., si è proceduto, per l'anno 2026, ad un aggiornamento del S.M.V.P al fine di adeguarlo all'attuale contesto normativo di riferimento.

Gli obiettivi al cui raggiungimento è preposto il nuovo S.M.V.P. possono essere più agevolmente compresi ripercorrendo nel loro sviluppo le varie edizioni del documento.

Dopo un esordio sperimentale approvato dal Comitato di Gestione con delibera n. 7 del 20/04/2018, nel 2020 si è pervenuti ad una prima rielaborazione del sistema finalizzata all'ampliamento dei soggetti partecipanti alla valutazione della performance, in ossequio alle indicazioni emanate in argomento dal Dipartimento della Funzione Pubblica con le linee guida n. 4 del novembre 2019 e n. 5 del dicembre 2019.

In particolare, nella versione del Sistema approvata con Delibera del Comitato di Gestione n. 1 del 05/03/2020, è stata introdotta la valutazione dell'operato dell'ente ad opera degli stakeholders, individuati nell'Organismo di partenariato della Risorsa Mare. Nella terza edizione del S.M.V.P., approvata con delibera del Comitato di Gestione n. 16 del 20.01.2022, è stata, invece, prevista la possibilità di una gradualità delle valutazioni, in accoglimento dei suggerimenti proposti dall'OIV nella relazione datata 20.07.2020 sul funzionamento complessivo del Sistema.

Pertanto, pur rimanendo ferma la valutazione (nella misura del 5%) della performance organizzativa da parte degli stakeholders, è stata nuovamente inserita la valutazione sul raggiungimento degli obiettivi in termini percentuali, al fine di attribuire un più ampio margine di discrezionalità al soggetto valutante.

Il Sistema, nell'anno 2024, è stato aggiornato con delibera del Comitato di Gestione n. 4 del 29.02.2024, considerata l'intervenuta estensione dell'ambito circoscrizionale dell'Ente ai porti di Gela (Porto Rifugio e Porto Isola) e Licata (*cfr.* art. 4, co.2, lett. b) del d.l. 121/2021, convertito con modificazioni dalla legge 156/2021) nonché l'opportunità di rimuovere riferimenti normativi obsoleti e recepire quelli intervenuti successivamente (*cfr.* anche la Circolare n. 980-P-2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica nonché la direttiva del 28.11.2023 ed il novellato art. 4 bis, co.2, D.L. 13/2023).

Più in particolare nella versione approvata per l'anno 2024, in ossequio al disposto dell'art. 4-bis, comma 2, del D.L. n. 13/2023 (convertito con modificazioni in Legge n. 41 del 21 aprile 2023) e in aderenza alle indicazioni operative e metodologiche fornite dal Ministero dell'Economia e delle Finanze di concerto con il Dipartimento della Funzione Pubblica con la circolare n. 1 del 03.01.2024, sono stati assegnati ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, e comunque, ai

dirigenti apicali delle rispettive strutture specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni, facendo riferimento all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145. A tale obiettivo, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, è stato attribuito un peso non inferiore al 30 per cento nell'ambito della componente risultati.

L'Amministrazione, poi, in aderenza a quanto prescritto dal Ministro per la Pubblica Amministrazione con le direttive del 23 marzo e del 28 novembre 2023, ha ritenuto di assegnare per l'anno 2024, tra gli altri, obiettivi che impegnassero i Dirigenti/Responsabili a promuovere un'adeguata partecipazione ad attività di formazione per sé stessi e per il personale assegnato per un impegno complessivo non inferiore alle 24 ore annue.

Infine, nell'ultima versione del Sistema, approvata con delibera del Comitato di Gestione n. 2 del 27.02.2025, si dà atto dell'attuale assetto circoscrizionale dell'ente, ampliato a seguito dell'inclusione del Porto di Sciacca (*cfr* tabella di cui all'Allegato A della legge n. 84/94, modificata dall'art. 10 del D.L. n. 68/2022, convertito con legge n. 108/2022). Al fine di dare attuazione alla normativa da ultimo citata, in data 02.07.2024 è stato sottoscritto il protocollo di intesa tra l'AdSP e l'Assessorato regionale del Territorio e dell'Ambiente cui ha fatto seguito la consegna all'Ente, ad ogni effetto di legge, delle aree del Porto di Sciacca (*cfr* verbale di consegna del 10.12.2024).

Nel Sistema da ultimo aggiornato sono state, inoltre, recepite le indicazioni ministeriali fornite con l'ultima direttiva emanata dal Ministro per la Pubblica Amministrazione in data 14.01.2025 - recante *“Valorizzazione delle persone e produzione di valore pubblico attraverso la formazione. Principi, obiettivi, strumenti”*.

Il presente documento costituisce l'aggiornamento del S.M.V.P. per il ciclo 2026, recependo le evidenze emerse dall'esperienza applicativa precedente e adeguandosi all'attuale contesto normativo e metodologico.

In piena armonia con le **Linee Guida PIAO 2025**, il Sistema è stato configurato per garantire una stretta integrazione tra la programmazione operativa, la programmazione economico-finanziaria e la gestione strategica delle risorse umane, **evolvendo da strumento di mera misurazione della performance in senso stretto a Sistema integrato di misurazione e valutazione (SMV).**

Il S.M.V. assume infatti un ruolo centrale nel ciclo di programmazione dell'Ente, in quanto la metodologia di misurazione è ora direttamente orientata alla generazione e alla protezione del Valore Pubblico.

L'architettura del Sistema adotta il framework metodologico della 'Piramide del Valore Pubblico, configurando una catena di generazione del valore che integra diverse dimensioni: la salute delle risorse (formazione, assunzioni, organizzazione) abilita la performance; l'anticorruzione protegge i risultati dai rischi; e, congiuntamente, tali leve creano Valore Pubblico, misurabile alla luce della valutazione degli impatti positivi generati per l'utenza portuale e per il territorio.

Al fine di assicurare la massima coerenza tra gli impatti attesi sul territorio e l'azione amministrativa, l'aggiornamento del S.M.V.P. è stato condotto contestualmente alla definizione degli obiettivi strategici del PIAO, garantendo che ogni dimensione della performance (organizzativa, individuale e di salute amministrativa) concorra sinergicamente al perseguimento delle finalità istituzionali dell'AdSP.

Per comprendere appieno le finalità del nuovo S.M.V.P., appare opportuno tratteggiare l'exkursus storico e normativo che ha guidato le Autorità di Sistema Portuale verso l'adozione di questo documento, ripercorrendone le diverse fasi evolutive.

Non appare superfluo ricordare che le Autorità Portuali, ancor prima di divenire Autorità di Sistema Portuale, hanno via via visto, sia attraverso specifici interventi normativi, sia con pareri e/o sentenze, accentuare la loro assimilazione al settore del pubblico impiego.

E, laddove non espressamente indicato, è prevalsa sempre più la teoria di assimilazione ai principi applicabili al settore pubblico.

Il discrimine precedente, dato dalla non applicabilità del decreto legislativo 165/2001, fissato espressamente nella Legge 84/94, è andato gradualmente assottigliandosi, con la conseguente applicazione, anche alle Autorità Portuali, di norme precedentemente riservate esclusivamente al pubblico impiego.

La riforma della portualità introdotta dalle modifiche che il decreto legislativo 169/2016 ha apportato alla Legge 84/94 ha ulteriormente avvicinato il rapporto di lavoro dei dipendenti delle Autorità di Sistema Portuale a quello del pubblico impiego.

La superiore premessa è stata necessaria per comprendere le motivazioni che hanno escluso l'applicazione, fino all'anno 2018, ai dipendenti del Piano della Performance (oggi confluito nel P.I.A.O) e del relativo Sistema di Misurazione e Valutazione, nonché la successiva modifica sostanziale intervenuta.

Con il decreto legislativo 150/2009 – *“Attuazione della legge 15/2009 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”* – si è provveduto ad una riforma organica della disciplina del rapporto di lavoro dei dipendenti delle Amministrazioni Pubbliche di cui all'art. 2, comma 2, del D. Lgs. n. 165/01 intervenendo, in particolare, in materia di contrattazione collettiva, di valutazione delle strutture e del personale, di valorizzazione del merito e di promozione delle pari opportunità.

Il decreto richiamato, ai cui principi devono ispirarsi tutti gli Enti Pubblici, si innesta nel più complesso impianto normativo che, a partire dalla Legge 241/90 fino alla Legge 190/2012, al D.Lgs 33/2013 ed alla Legge 114/2014, reca disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione e disciplina gli obblighi di pubblicità e trasparenza, consolidando una moderna visione della P.A. in cui dominano i principi costituzionali di eguaglianza ed imparzialità, di buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo delle risorse pubbliche, integrità e lealtà.

Successivamente al decreto 150/2009 è stato avviato un processo di riordino normativo delle funzioni in materia di misurazione e valutazione della Performance delle Pubbliche Amministrazioni.

Con il decreto-legge 90/2014 sono state trasferite le funzioni già svolte dall'ANAC al Dipartimento della Funzione Pubblica e, al fine di rendere pienamente efficace tale trasferimento, con il successivo DPR 105/2016, sono state meglio disciplinate le funzioni trasferite al DFP e riordinate le funzioni svolte dagli OIV.

Infine, con il decreto ministeriale del 6 agosto 2020 (che ha sostituito a far data dal 25 settembre 2020 il decreto del 2/12/2016) è stato istituito presso il Dipartimento della funzione pubblica l'elenco nazionale degli organismi di valutazione.

Con l'entrata in vigore del decreto legislativo 74/2017, in attuazione della delega della legge 124/2015 (c.d. riforma Madia), sono state introdotte ulteriori modifiche.

Il suddetto decreto 150/2009 introduce un insieme di documenti e di verifiche che segnano il percorso attraverso il quale si arriva alla definizione del *“ciclo di gestione della performance”*.

I documenti previsti dall'anzidetto impianto normativo sono il Piano della Performance (oggi confluito nel P.I.A.O), il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance e la Relazione sulla Performance.

La legge delega 15/2009 ed il successivo D.Lgs. n. 150/2009 (di seguito, “Decreto”) introducono il concetto di *performance* organizzativa ed individuale, sostituendo definitivamente il concetto di produttività individuale e collettiva.

L'articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa ed individuale e che, a tal fine, le stesse adottino, con apposito provvedimento, il *“Sistema di misurazione e valutazione della performance”*.

Il comma 2 dello stesso articolo assegna la funzione di misurazione e valutazione della

performance agli Organismi Indipendenti di valutazione (OIV), cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice (Segretario Generale).

E' necessario sottolineare che l'ANAC, in un quesito in ordine alla costituzione degli OIV presso le Autorità Portuali del 17/2/11, ha chiarito che *"le Autorità Portuali non sono tenute a costituire l'OIV ai sensi dell'art. 14 del D.Lgs 150/2009"* e, di conseguenza, *"è rimessa alla valutazione delle singole Autorità la scelta delle modalità con le quali adeguare, nella loro qualità di enti pubblici non economici, i controlli esistenti ai principi del D.Lgs 150/2009 in materia di misurazione e valutazione della performance"*.

Tuttavia, pur in assenza di obbligatorietà *ex lege*, l'AdSP del Mare di Sicilia Occidentale, comprendendo la rilevanza assunta dal predetto Organismo non solo nella misurazione e valutazione della *performance*, ma anche in relazione al rispetto del complessivo impianto normativo relativo all'anticorruzione ed alla trasparenza, con decreto n. 142 del 29/11/17 ha costituito l'Organismo Indipendente di Valutazione per il triennio 2018 – 2020, successivamente rinnovato con decreto n. 45 del 15/2/2021 per il triennio 2021 – 2023 e da ultimo, integrato con decreti n. 124 del 07.04.2023 e 471 del 18.12.2023.

L'articolo 8 del Decreto definisce gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa.

L'art. 45 del D.Lgs. n. 165/2001, nel testo novellato dall'art. 57, comma 1, lettera b), del Decreto, collega la performance organizzativa *"all'amministrazione nel suo complesso ed alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione"*.

L'articolo 9 del Decreto, nell'introdurre la performance individuale, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente, al comma 1, che: *"La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'art. 7, è collegata:*

- a) Agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;*
- b) Al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;*
- c) Alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;*
- d) Alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi"*.

Al successivo comma 2, poi, viene previsto che la misurazione e la valutazione della *performance* individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate: *"a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali; b) alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi"*.

Il presente sistema di misurazione e valutazione della *performance*, di seguito denominato "Sistema", ha per oggetto sia la misurazione e la valutazione della *performance* organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della *performance* individuale, di tutto il personale (Segretario Generale, dirigenti e personale non dirigente).

Il Sistema, nel rispetto di quanto previsto dall'articolo 7 del Decreto, individua le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione della performance, le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema nonché le modalità di raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio. Il Sistema, dunque, contiene le modalità ed i tempi con cui l'Autorità di Sistema Portuale del Mare di Sicilia Occidentale gestisce il

ciclo di gestione della *performance* di cui all'articolo 4 del Decreto, definisce gli obiettivi e gli indicatori di cui all'articolo 5 del Decreto ed effettua il monitoraggio della *performance* di cui all'art. 6 del Decreto.

Il presente documento definisce una metodologia di valutazione delle prestazioni finalizzata non solo all'individuazione dei parametri di misurazione e alla differenziazione premiale basata sul merito, **ma soprattutto a orientare l'azione amministrativa verso la generazione di Valore Pubblico.**

Il sistema è strutturato per garantire una rappresentazione fedele della performance programmata e di quella effettivamente realizzata, assicurando la trasparenza degli scostamenti e l'analisi rigorosa delle cause che li hanno determinati. In armonia con il principio di **integrazione**, il sistema mira a:

- fornire elementi di valutazione sintetica sull'andamento dell'amministrazione **intesa come 'filiera del valore', connettendo la salute delle risorse ai risultati operativi;**
- facilitare la comprensione dello stato della performance sia degli attori interni all'amministrazione che dell'amministrazione nel suo complesso;
- esplicitare il processo di definizione delle performance organizzative e individuali, evidenziando la responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi ed al relativo conseguimento;
- stimolare il miglioramento continuo della **salute organizzativa e professionale**, intesa come condizione abilitante per il raggiungimento degli impatti attesi sul territorio.
- In allegato al Sistema sono presenti tre documenti aventi lo scopo di:
 - Fornire degli esempi di collegamento tra le attività svolte all'interno dell'Ente e gli indicatori utilizzabili per la misurazione;
 - Definire le schede di assegnazione degli obiettivi;
 - Definire le schede di valutazione finale.

ARTICOLO 2

Descrizione del Sistema

Le Autorità di Sistema Portuale sono enti di governo del territorio portuale. La circoscrizione dell'Autorità di Sistema Portuale del Mare di Sicilia Occidentale include le competenze dei Porti di Palermo, Termini Imerese, Trapani, Porto Empedocle, del Porto Rifugio di Gela, del Porto Isola di Gela e dei Porti di Licata e Sciacca.

L'articolo 6 della Legge 84/94 – Riordino della legislazione in materia portuale – definisce in particolare i compiti dell'Ente:

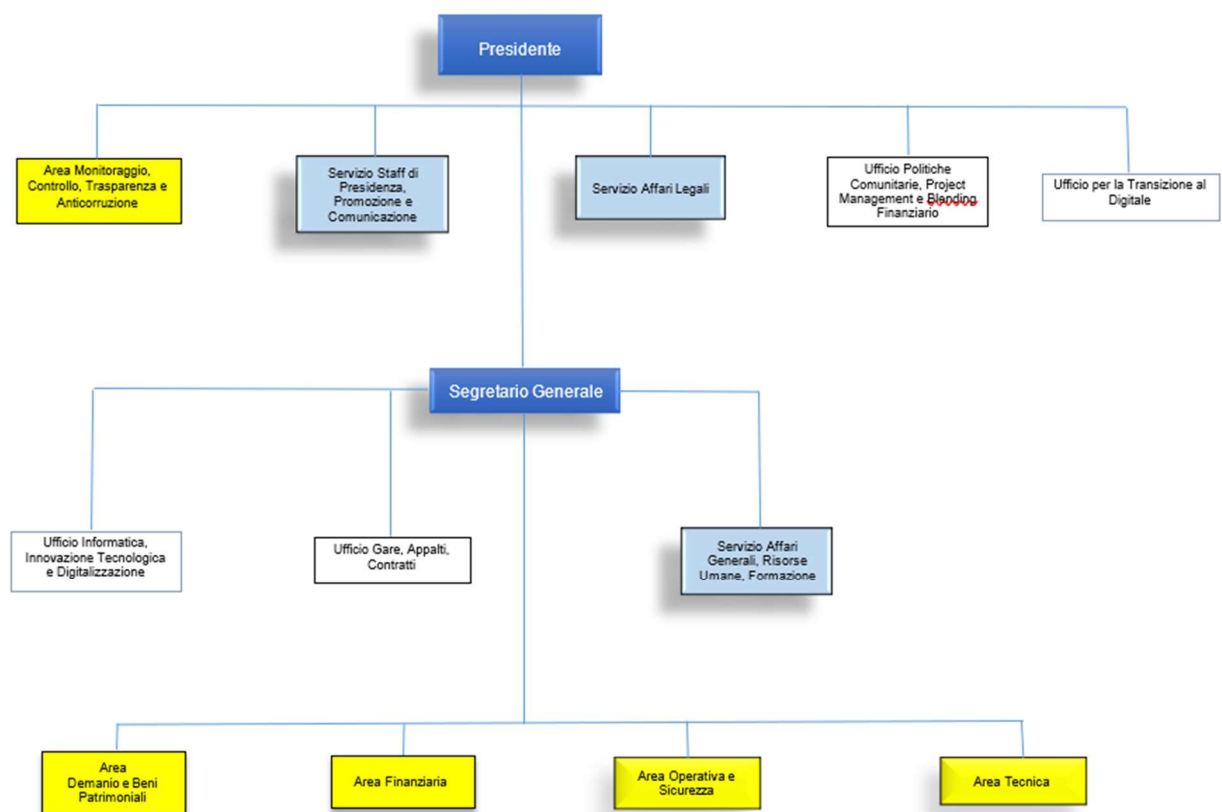
- a) Indirizzo, programmazione, coordinamento, regolazione, promozione e controllo, anche mediante gli uffici territoriali portuali secondo quanto previsto all'art. 6 bis, comma 1, lettera c), delle operazioni e dei servizi portuali, delle attività autorizzatorie e concessorie di cui agli articoli 16, 17 e 18 e delle altre attività commerciali ed industriali esercitate nei porti e nelle circoscrizioni territoriali. Alle autorità di sistema portuale sono, altresì, conferiti poteri di ordinanza, anche in riferimento alla sicurezza rispetto a rischi di incidenti connessi alle attività ed alle condizioni di igiene sul lavoro ai sensi dell'art. 24;
- b) Manutenzione ordinaria e straordinaria delle parti comuni nell'ambito portuale, ivi compresa quella per il mantenimento dei fondali;
- c) Affidamento e controllo delle attività dirette alla fornitura a titolo oneroso agli utenti portuali di servizi di interesse generale, non coincidenti né strettamente connessi alle operazioni portuali di cui all'art. 16, comma 1;
- d) Coordinamento delle attività amministrative esercitate dagli enti e dagli organismi pubblici nell'ambito dei porti e delle aree demaniali marittime comprese nella circoscrizione territoriale;

- e) Amministrazione in via esclusiva delle aree e dei beni del demanio marittimo ricompresi nella propria circoscrizione, in forza di quanto previsto dalla presente legge e dal codice della navigazione, fatte salve le eventuali competenze regionali e la legislazione speciale per la salvaguardia DI Venezia e della sua laguna;
- f) Promozione di forme di raccordo con i sistemi logistici retroportuali e interportuali.

Nel documento di dimensionamento organizzativo della segreteria tecnico operativa, approvato dal Comitato di Gestione con delibera n. 7 del 20 giugno 2019 (approvata dal Ministero vigilante in data 19/9/19), successivamente modificato con delibera n. 29 del 08.09.2022 (resa esecutiva con nota MIIS del 06.10.2022), la pianta organica dell'AdSP è pari a 96 unità + il Segretario generale:

PIANTA ORGANICA VIGENTE
(Approvata con Delibera n. 29 del 08.09.2022)

	PREVISTI
<u>SEGRETARIO GENERALE</u>	1
<u>DIRIGENTI / DIRETTORI</u>	6
<u>QUADRI A</u>	10
<u>QUADRI B</u>	8
IMPIEGATI	
I LIVELLO	19
II LIVELLO	23
III LIVELLO	20
IV LIVELLO	10
TOTALE DIPENDENTI	96
TOTALE GENERALE	97



2.1 Misurazione e valutazione della Performance Organizzativa

2.1.1 GLI AMBITI

Ai sensi dell'articolo 8 del Decreto, il Sistema di misurazione e valutazione della Performance organizzativa concerne:

- L'attuazione di politiche e conseguimento di obiettivi collegati ai bisogni ed alle esigenze della collettività;
- L'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- La rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- La modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- Lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti ed i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- L'efficienza nell'impiego di risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- La qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;
- Il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

GLOSSARIO

Al fine di rendere il più chiaro possibile il Sistema di Misurazione e Valutazione, appare opportuno, preliminarmente, chiarire il significato di alcuni termini, che, talvolta, sono usati, erroneamente, come sinonimi:

- **OBIETTIVO:** Ciò che si vuole perseguire;
- **INDICATORE:** Ciò che si utilizza per raccogliere ed analizzare i dati necessari per monitorare i progressi ottenuti nel perseguimento dell'obiettivo;
- **TARGET:** Il livello atteso di performance, misurato attraverso uno o più indicatori, che si desidera ottenere per poter considerare un obiettivo conseguito o raggiunto.

2.1.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

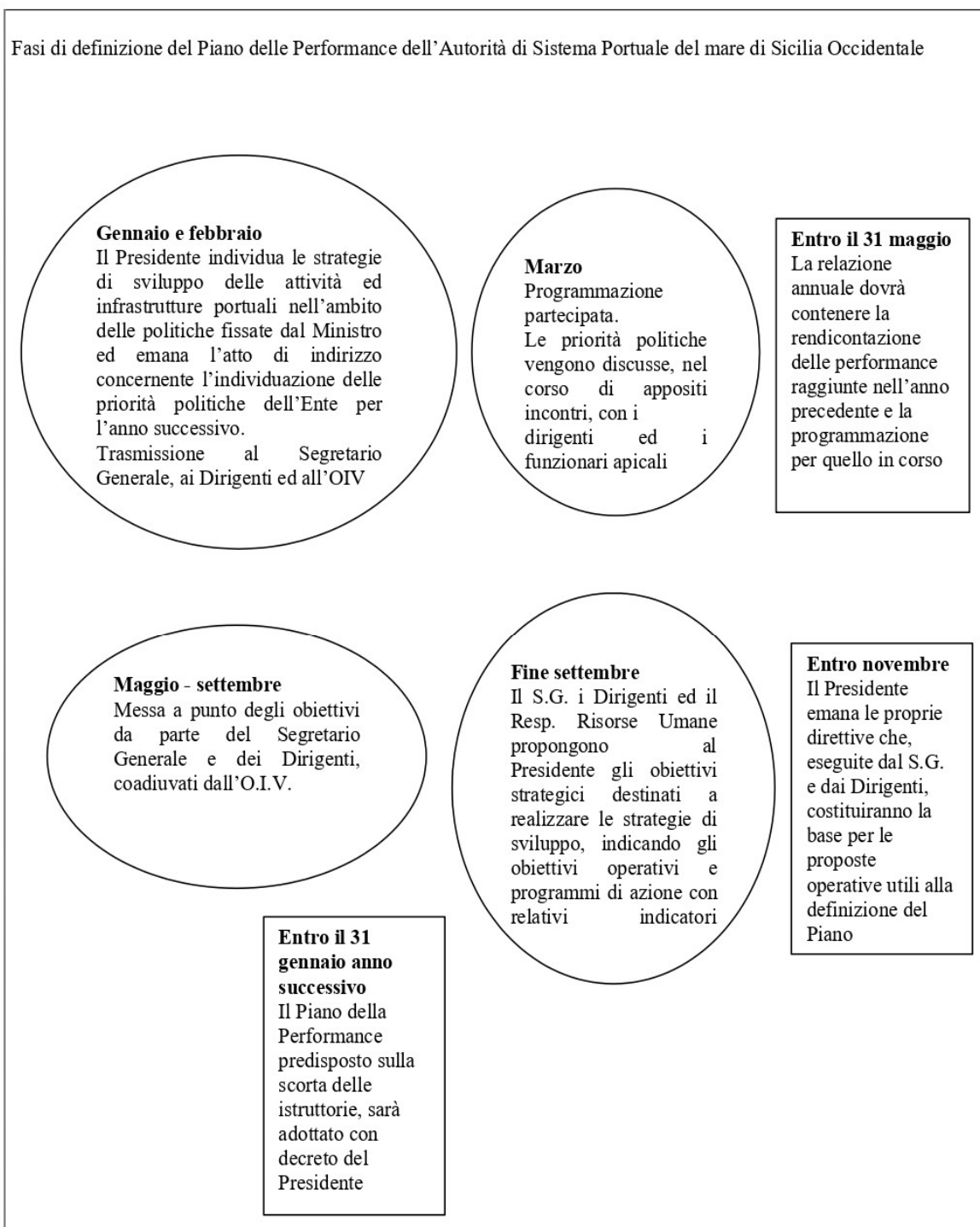
La *performance* organizzativa dell'Autorità di Sistema Portuale del Mare di Sicilia Occidentale viene misurata e valutata sulla base del grado di raggiungimento degli obiettivi di tipo strategico ed operativo, attinenti la struttura amministrativa nel suo complesso, definiti nel Piano della Performance, oggi confluito nel P.I.A.O, cui si rimanda.

2.1.3 I SOGGETTI COINVOLTI

FASE	SOGGETTI COINVOLTI
Definizione contenuti/ Aggiornamento del Piano contenuto nel P.I.A.O	- Organo di indirizzo politico-amministrativo - Segretario Generale - Dirigenza - Servizio Risorse Umane - O.I.V.
Adozione del Piano	- Organo di indirizzo politico-amministrativo
Attuazione del Piano	- Organo di indirizzo politico-amministrativo - Segretario Generale - Dirigenza - Servizio Risorse Umane - Personale - O.I.V.
Monitoraggio e valutazione	- O.I.V. - Segretario Generale - Servizio Risorse Umane - Personale dirigenziale e non

Per una descrizione approfondita dei soggetti coinvolti nel processo di elaborazione e misurazione della performance organizzativa e del ruolo dagli stessi svolto, si rinvia al P.I.A.O.

2.1.4 PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO DI PERFORMANCE



2.1.5 IL PROCESSO DI MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

Il processo di misurazione e valutazione degli obiettivi dell'Ente si snoda attraverso tre momenti chiave in cui interviene l'O.I.V.

L'O.I.V. interviene per:

- **Valutazione preventiva e supporto alla pianificazione: verifica la coerenza e la**

selettività degli obiettivi di VP, di performance e di anticorruzione inseriti nel PIAO entro il 31 gennaio.

- La valutazione della congruità e del rispetto delle scadenze relative alla presentazione del Piano della Performance (oggi confluito nel P.I.A.O) entro il 31 gennaio di ogni anno.
- La valutazione del report semestrale di verifica dell'avanzamento dei progetti ed il conseguimento degli obiettivi prodotto entro il 31 luglio di ogni anno.
- La validazione della relazione annuale sulla Performance in cui è rendicontato il conseguimento degli obiettivi operativi annuali.

L'OIV è responsabile della verifica della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti; promuove ed attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza ed integrità; valida la Relazione sulla Performance (art. 10, comma 1, lett. b), del Decreto Legislativo 150/2009), presentata dal Segretario Generale entro il 31 maggio di ogni anno. La Relazione evidenzia, a consuntivo con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati nel Piano della performance, con rilevazione degli scostamenti eventuali, delle relative cause, degli interventi correttivi adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani e programmi.

La relazione sulla performance, riferita all'anno precedente, è elaborata sulla base di dati relativi ai risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati ed al bilancio.

Il rapporto dell'attività del primo semestre del Piano della performance viene prodotto entro la fine di luglio e reso noto all'OIV.

I Dirigenti possono inviare al Segretario Generale apposite richieste, che saranno oggetto di valutazione da parte degli organi di vertice, al fine di variare durante l'esercizio obiettivi ed indicatori della performance ritenuti inadeguati o divenuti impossibili da conseguire o, al fine di porre in essere eventuali azioni correttive/migliorative.

2.1.6 DALLA MISURAZIONE ALLA RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI

La programmazione degli obiettivi, nonché la misurazione e la valutazione del loro grado di raggiungimento, vedono interessate tutte le unità organizzative in un processo che utilizza indicatori di diversa natura.

Al fine di incrementare lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, con i soggetti interessati, con gli utenti e con i destinatari dei servizi, saranno avviate procedure tese al coinvolgimento ed alla comunicazione verso gli stakeholder chiave, appositamente individuati nel Piano della Performance, atteso che l'obiettivo è sempre il miglioramento della qualità dei servizi erogati.

2.2 Misurazione e valutazione della Performance Individuale

2.2.1 GLI AMBITI

L'articolo 4, comma 2, lettera e), sub 1), della legge 15/2009 ha esteso la valutazione a tutto il personale delle pubbliche amministrazioni.

L'articolo 9 del Decreto 150/2009 ha introdotto gli indicatori ai quali collegare la misurazione e la valutazione della performance individuale, come di seguito specificati:

- ❖ Per i dirigenti e per il personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:
 - indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo dell'intera struttura o parte di essa;
 - raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
 - capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione nei giudizi.
- ❖ Per il personale con qualifica non dirigenziale:
 - raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e/o individuali;
 - qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali ed organizzativi.

La disamina della norma sopra richiamata evidenzia lo stretto collegamento tra la valutazione della performance individuale e la performance organizzativa, come peraltro chiarito dall'art. 5, comma 11, l. 135/2012 secondo il quale *"le amministrazioni...valutano la performance del personale dirigenziale in relazione: a) al raggiungimento degli obiettivi individuali e relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità, nonché al contributo assicurato alla performance complessiva dell'amministrazione. Gli obiettivi, predeterminati all'atto del conferimento dell'incarico dirigenziale, devono essere specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali, b) ai comportamenti organizzativi posti in essere ed alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse performance degli stessi"*.

La stessa legge, all'art. 5, comma 11-bis, chiarisce: *"Per gli stessi fini di cui al comma 11, la misurazione e valutazione della performance individuale del personale è effettuata dal dirigente in relazione: a) al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali; b) al contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza ed ai comportamenti organizzativi dimostrati". Ed all'art. 11-ter "nella valutazione della performance individuale non sono considerati i periodi di congedo di maternità, di paternità e parentale.*

2.2.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema si basa sulla valutazione di due componenti dell'attività lavorativa:

- 1. Obiettivi conseguiti;**

2. Competenze professionali e comportamenti organizzativi dimostrati.

Esso, dunque, collega la retribuzione di risultato prevista nel contratto collettivo ai risultati conseguiti ed ai comportamenti organizzativi dimostrati.

In particolare i comportamenti organizzativi, declinati in funzione del ruolo ricoperto da ciascun dipendente, risultano rilevanti nella verifica del livello di performance raggiunta. La teoria in materia è infatti ormai piuttosto consolidata ed è accertato che, a parità di conoscenze tecniche, la differenza nella capacità di agire in un ruolo con successo è data dalle competenze comportamentali. Il sistema di performance management adottato dall' Autorità di Sistema Portuale del mare di Sicilia Occidentale intende, quindi, valorizzare i comportamenti organizzativi nella valutazione delle persone direttamente o non direttamente responsabili di una struttura, poiché ritiene gli stessi di fondamentale importanza per il successo dell'organizzazione nel suo complesso.

Nonostante la rilevanza riconosciuta alla valutazione dei comportamenti organizzativi, alla stessa è attribuito, nella valutazione complessiva, un peso inferiore (30% - 35% a seconda che si tratti di valutazioni su Dirigenti e funzionari apicali o personale impiegatizio) rispetto a quello attribuito alla valutazione dei risultati derivanti dal raggiungimento di obiettivi (70% -65% - a seconda che si tratti di valutazioni su Dirigenti e funzionari apicali o personale impiegatizio), poiché si ritiene che la prima modalità di valutazione non riesca sempre ad assicurare un livello di oggettività paragonabile a quello della seconda modalità di valutazione. Della percentuale attribuita alla valutazione dei comportamenti e delle competenze (30-35%), un 5% viene riservato alla valutazione effettuata dagli stakeholders.

Tale ulteriore valutazione partecipativa è di nuova applicazione per l'AdSP del mare di Sicilia Occidentale. Sin dal corrente anno l'AdSP procederà ad un'esatta individuazione di tutti coloro i quali siano interessati all'attività ed agli obiettivi dell'Amministrazione. Successivamente si analizzeranno opportunità e modalità di coinvolgimento degli stessi nella valutazione partecipativa.

Con il Sistema di misurazione e valutazione approvato dal Comitato di Gestione nel marzo 2020 è stata introdotta la valutazione effettuata dagli stakeholder, individuati nei componenti dell'Organismo di Partenariato della risorsa mare di cui all'articolo 11bis della Legge 84/94, nella qualità di Organismo con funzioni di confronto partenariale ascendente e discendente, nonché funzioni consultive di partenariato economico sociale. Si ritiene che lo stesso offra un primo valido campione di stakeholders in quanto composto da:

- Il Comandante del Porto;
- Un rappresentante degli armatori,
- Un rappresentante degli industriali;
- Un rappresentante degli operatori di cui agli articoli 16 e 18;
- Un rappresentante degli spedizionieri;
- Un rappresentante degli operatori logistici intermodali operanti in porto;
- Un rappresentante degli operatori ferroviari operanti in porto,
- Un rappresentante degli agenti e raccomandatari marittimi;
- Un rappresentante degli autotrasportatori operanti nell'ambito logistico- portuale;
- Tre rappresentanti dei lavoratori delle imprese che operano in porto;
- Rappresentante degli operatori del turismo o del commercio operanti nel porto;
- Un rappresentante delle imprese di cui all'art. 17.

Il modello di valutazione delle competenze e dei comportamenti della copertura di "ruolo dirigenziale" verte sui seguenti parametri:

1. Adeguatezza al ruolo;
2. Modalità ed efficacia di gestione del personale;

3. Capacità di migliorare i processi lavorativi;
4. Capacità di creare condizioni di collaborazione e sinergie con le altre
5. strutture;
6. Capacità decisionale, di pianificazione ed organizzazione;
7. Problem solving.

Il modello di valutazione del personale con qualifica non dirigenziale prevede parametri relativi:

1. Alla collaborazione interfunzionale;
2. Alla flessibilità;
3. Alla gestione della comunicazione e delle relazioni;
4. Alla tempestività ed accuratezza nello svolgere i procedimenti e le
5. attività assegnate;
6. Allo sviluppo ed alla condivisione della conoscenza;
7. All'analisi ed alla soluzione dei problemi.

In considerazione del quadro normativo che è emerso dopo l'entrata in vigore della legge 190/2012, dei decreti legislativi 33/2013 e 39/2013 e del decreto legge 90/14 convertito in legge 114/14, i documenti previsti dal D.lgs 150/09 sono concepiti anche come momenti di sintesi degli strumenti di programmazione di cui l'Ente si dota; infatti, nell'ottica del coordinamento già promosso dalla delibera ANAC 6/2013 ed espressamente previsto nel Piano Nazionale Anticorruzione, si dovranno prevedere anche obiettivi riguardanti la prevenzione della corruzione, la trasparenza e l'integrità. Per una disamina più approfondita del collegamento tra gli strumenti previsti (Piano Triennale Anticorruzione e Trasparenza e Codice di Comportamento) e gli strumenti collegati all'ambito Performance (Sistema di misurazione e valutazione e Piano della Performance) si rimanda al Piano Performance contenuto nel P.I.A.O.

Si sottolinea soltanto che nel Codice di Comportamento dell'AdSP, approvato con decreto n. 745 del 17.12.2020 e modificato con decreto 394 del 22.12.2022 è espressamente previsto, all'art. 20, che il rispetto delle norme contenute nel presente Codice, e in quello di cui al D.P.R. 622023 costituisce elemento utile ai fini della valutazione della performance individuale di tutti i dipendenti, in particolare di quelli con il Ruolo di RPCT, Segretario Generale, Dirigente o Responsabile.

2.2.3 INDICATORI ED OBIETTIVI

Come già evidenziato, uno dei criteri di valutazione per il personale dirigenziale e non, è il raggiungimento degli obiettivi organizzativi ed individuali assegnati.

Tale criterio si può ben applicare a contesti nei quali ricorrono le seguenti condizioni:

- Si gestisce la produzione di beni o servizi misurabili dal punto di vista della quantità;
- Il livello quantitativo e/o qualitativo di produzione è, almeno in parte, direttamente imputabile alle unità organizzative coinvolte;
- Il livello di produzione obiettivo è coerente con le risorse impiegate nel processo produttivo.

Nel caso dell'Autorità di Sistema Portuale del Mare di Sicilia Occidentale il contesto si presenta più complesso, essendo l'Ente caratterizzato da attività (quali quella intellettuale) per definizione difficilmente misurabili e valutabili con strumenti matematici. Tale caratteristica, facilmente riscontrabile nelle funzioni ad elevato grado di specializzazione, è comunque presente anche nelle attività amministrative e di supporto nelle quali, solo per sintetizzare, elementi di fondamentale importanza risultano essere la precisione nel seguire le pratiche e nel fornire un adeguato supporto, la capacità di organizzare un archivio funzionale alle esigenze, la capacità di gestire

contemporaneamente più procedimenti ed attività, l'attitudine ad affrontare problematiche in continua evoluzione.

Ne consegue che l'attività dell'Ente è difficilmente riconducibile a parametri (indicatori) stabili di produttività. Da qui la concreta difficoltà nel trovare corretti ed efficienti indicatori nell'assegnazione di obiettivi.

Al fine di ottenere un adeguato sistema di rilevazione e misurazione degli obiettivi risulta comunque necessario standardizzare e misurare almeno in parte le attività legandole, ad esempio, ad un fattore di misurazione omogeneo quale il fattore tempo.

Tale tipologia di misurazione comporta alcune problematiche connesse al controllo sistematico delle attività in ragione del momento di avvio e conclusione delle stesse (attività necessaria anche ai fini della trasparenza), oltre ad una maggiore attenzione ai carichi di lavoro assegnati.

Se si pensa, ad esempio, al tempo per l'elaborazione di una pratica di concessione, sarà necessario registrare i tempi delle attività svolte per ciascun ufficio, al fine di valutare il contributo di ciascuna unità organizzativa (quindi, per esempio, tempo per l'istruzione della pratica, tempo per la verifica, tempo per l'approvazione).

Procedendo ad un'elencazione, pur non esaustiva, dei possibili indicatori, si evidenziano i seguenti:

- Tempestività: esprime l'efficacia dell'*output* (attività svolta/servizio erogato) in termini di tempi di ciclo (tempi di attesa, tempi di risposta, tempi di procedimento) rispetto a degli *standard* definiti;
- Economicità: misura la capacità di ottimizzare i costi in rapporto a obiettivi e *standard*;
- Efficacia interna: esprime il rapporto tra output "prodotto" e obiettivi, di solito in termini di confronto tra realizzato e programmato (procedimenti avviati/conclusi, adempimenti realizzati, attività svolte, avanzamento del progetto);
- Qualità erogata: esprime la qualità "intrinseca" degli *output*, la conformità rispetto a degli *standard* predefiniti sul processo (p.e. specifiche progettuali) attraverso elementi quali il rispetto delle scadenze, i reclami, le osservazioni avanzate;
- Rapporti con gli *stakeholders*: esprime la qualità ed il livello della comunicazione con i cittadini, le imprese, le istituzioni;
- Efficacia esterna (*outcome*): esprime il rapporto tra *output* "prodotto" e bisogni espressi dagli *stakeholders* o dalla collettività, ovvero l'impatto sul contesto esterno in relazione alle finalità istituzionali.

Il livello di *performance* atteso è apprezzabile tramite l'indicatore prescelto nel confronto con un *target*, che rappresenta l'obiettivo atteso.

Alcune precisazioni sono necessarie anche per ciò che attiene gli obiettivi.

Come precedentemente osservato, al fine di garantire la trasparenza della valutazione essi devono essere assegnati osservando i criteri descritti di seguito:

- Rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa;
- Misurabilità dell'obiettivo: il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve poter essere verificato senza ambiguità;
- Controllabilità dell'obiettivo da parte dell'unità organizzativa. La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione dei valutati. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda, in via esclusiva o quanto meno prevalente, dall'attività svolta dai valutati stessi e dalla loro struttura. Nel caso l'obiettivo costituisca il risultato di un processo complesso che coinvolge più attori differenti, occorre valutare solo il sotto-obiettivo, relativo alla parte di processo direttamente controllata. Si consideri, ad esempio, la valutazione di una generica attività di rilascio concessione. Si ipotizzi di avere un obiettivo generale di "riduzione tempo

medio di rilascio concessione”. Tale obiettivo non è direttamente controllabile dal personale dell’unità organizzativa, poiché dipende dalla qualità della documentazione presentata e/o proveniente da altri uffici (ad esempio, pareri dell’Area Tecnica). Eventuali errori o carenze, infatti, inducono ritardi non ascrivibili all’unità organizzativa. L’obiettivo, pertanto, va formulato in termini di “riduzione del tempo medio di erogazione del servizio, una volta che sia accertata la correttezza e completezza della documentazione”. Caso non dissimile è quello degli obiettivi “trasversali” il cui raggiungimento richiede la collaborazione tra diverse unità organizzative dell’Ente (si pensi ad un processo di informatizzazione esteso o alla costruzione di nuovi sistemi per la politica del personale), nessuna delle quali lo controlla completamente. Occorre, anche in questo caso, segmentare l’obiettivo complessivo in sotto obiettivi, ciascuno controllabile da una singola struttura. Il criterio appena descritto è da applicarsi sempre nel caso di obiettivi assegnati al personale non dirigente. Nel caso di Dirigenti si richiede, invece, una maggiore condivisione degli obiettivi e del risultato ad essi associato, soprattutto quando si fa riferimento agli obiettivi organizzativi;

- Chiarezza del limite temporale di riferimento. L’obiettivo, quale effetto atteso dell’attività svolta nel singolo esercizio, ha durata annuale.

Infine, è necessario considerare che gli obiettivi possono essere suddivisi in “quantitativi” e “qualitativi”.

Gli obiettivi quantitativi sono misurabili in base alla loro percentuale di conseguimento rispetto a un *target* misurabile di riferimento.

Gli obiettivi qualitativi non sono misurabili in base ad una percentuale di conseguimento rispetto a un *target* tangibile e misurabile; pertanto, è necessario concordare in sede di assegnazione degli obiettivi l’indicatore o gli indicatori più idonei a misurarne la realizzazione e, di conseguenza, graduare da parte del valutatore un “giudizio di adeguatezza” del risultato conseguito, come nell’esempio che segue:

Grado di conseguimento dei risultati per gli obiettivi misurati con parametri qualitativi

Il risultato è molto distante dal valore atteso	Scarso
L’obiettivo non è stato conseguito: il risultato è inferiore dal valore atteso	Mediocre
L’obiettivo è stato solo parzialmente conseguito.	Insufficiente
Il risultato è vicino al valore atteso	Sufficiente
L’obiettivo è stato conseguito: il risultato, tuttavia, non è esattamente quello atteso	Discreto
L’obiettivo è stato conseguito: il risultato è uguale al valore atteso	Buono
L’obiettivo è stato superato: il risultato è superiore al valore atteso	Ottimo

Ad ogni giudizio relativo al risultato conseguito è necessario far corrispondere un punteggio percentuale al fine di consentire la costruzione di un giudizio complessivo basato sulla pesatura di ciascun risultato. Il giudizio complessivo sul conseguimento degli obiettivi è in funzione di una tabella di conversione che determina gli intervalli afferenti ai diversi gradi di valutazione:

Il punteggio sarà attribuito sulla base dei seguenti valori percentuali:

20%	40%	50%	60%	80%	90%	100%
scarso	mediocre	insufficiente	sufficiente	discreto	buono	ottimo

ARTICOLO 3

Valutazione del Segretario Generale, dei Dirigenti e dei Funzionari Apicali

Per quanto attiene alla valutazione della *performance* del personale dirigenziale e apicale, è stato più volte ribadito lo stretto collegamento tra la valutazione della *performance* individuale e la *performance* organizzativa.

Più in particolare, detto collegamento emerge chiaramente dal disposto dell'art. 9, comma 1, del d.lgv. 150/09 oltre a cogliersi tra le righe delle linee guida n. 2 del dicembre 2017 emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica (in sostituzione della delibera Civit 104/2010) per fornire indicazioni ad ogni Amministrazione in ordine alla progettazione ed alla revisione annuale del SMVP.

A ribadire, da ultimo, la correlazione tra performance individuale ed organizzativa è intervenuta la direttiva emessa dal Ministro per la Pubblica Amministrazione in data 28 novembre 2023 al fine di integrare e adeguare ai nuovi indirizzi di efficacia ed efficienza l'attività delle amministrazioni pubbliche.

Dal combinato disposto del sopra citato dato normativo e dei superiori atti di indirizzo risulta che la misurazione e la valutazione della prestazione individuale dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità debba tener conto dei seguenti aspetti:

- *Il collegamento tra performance organizzativa e performance individuale, in particolare per i ruoli di direzione e responsabilità;*
- *La valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa;*
- *L'individuazione di un numero limitato di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal dirigente, chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione;*
- *L'individuazione di eventuali obiettivi specifici individuali o collettivi che si rendono utili in considerazione delle peculiarità di amministrazione;*
- *La valutazione delle competenze professionali e manageriali manifestate. Tali competenze, che saranno definite dall'amministrazione secondo le proprie specificità organizzative, devono comunque essere tali da manifestare una costante capacità del valutato di adeguare i comportamenti e le competenze alle mutevoli condizioni organizzative e gestionali interne alle amministrazioni;*
- *Tra le competenze ed i comportamenti oggetto di valutazione, l'amministrazione, sulla base delle proprie specificità, deve evidenziare quelle funzionali al mantenimento della salute finanziaria, organizzativa e relazionale dell'amministrazione. Deve essere inoltre prevista la capacità di valutazione dimostrata dal dirigente nei confronti dei dipendenti in termini di differenziazioni delle valutazioni."*

Giova, inoltre, precisare come in ossequio al disposto dell'art. 4-bis, comma 2, del D.L. n. 13/2023 (convertito con modificazioni in Legge n. 41 del 21 aprile 2023) e in aderenza alle indicazioni operative e metodologiche fornite dal Ministero dell'Economia e delle Finanze di concerto con il Dipartimento della Funzione Pubblica con la circolare n. 1 del 03.01.2024, l'Amministrazione ha assegnato, **anche per l'anno 2026**, ai dirigenti responsabili dei pagamenti delle fatture commerciali, e comunque, ai dirigenti apicali delle rispettive strutture specifici obiettivi annuali relativi al rispetto dei tempi di pagamento previsti dalle vigenti disposizioni, facendo riferimento all'indicatore di ritardo annuale di cui all'articolo 1, commi 859, lettera b), e 861, della legge 30 dicembre 2018, n. 145. A tale obiettivo, ai fini del riconoscimento della retribuzione di risultato, viene attribuito un peso non inferiore al 30 per cento nell'ambito della componente risultati. Si evidenzia, a riguardo, che in caso di mancato raggiungimento del predetto obiettivo non sarà possibile procedere al pagamento di parte della retribuzione di risultato in misura non inferiore al 30%.

Costituisce, altresì, **anche per l'anno 2026**, uno specifico obiettivo di performance — concreto e misurabile — di ciascun Dirigente/Responsabile la promozione di un'adeguata formazione per sé

stesso e per il personale assegnato. In aderenza agli indirizzi forniti dal Ministro per la Pubblica Amministrazione con la **Direttiva del 14 gennaio 2025** e con le Linee Guida PIAO 2025 (approvate con DM del 30 ottobre 2025), la formazione è intesa quale 'catalizzatore' della produttività e condizione abilitante per il conseguimento di milestone e target del PNRR.

Tale approccio coordina le precedenti direttive sul rafforzamento delle competenze (23 marzo 2023) e sulla misurazione della performance (28 novembre 2023), inserendo lo sviluppo del capitale umano al centro del ciclo integrato della performance. La formazione non è più un adempimento isolato, ma una misura di 'Salute Professionale' determinante per la creazione di Valore Pubblico.

L'accurata definizione di obiettivi strategici di sviluppo delle competenze del personale, condotta a partire da una corretta rilevazione dei fabbisogni formativi, è pertanto inserita al centro del "ciclo della performance", quale determinante per la creazione di valore pubblico.

Nella prospettiva di generare impatti positivi per l'utenza portuale, viene assegnato ai Dirigenti/Responsabili — in qualità di gestori delle risorse umane — lo specifico obiettivo di promuovere ed assicurare, per sé stessi e per i propri collaboratori, un'adeguata partecipazione ad attività formative non inferiore alle 40 ore pro-capite annue.

L'Ente ha, a tal fine, strutturato nella sezione dedicata del PIAO un'offerta formativa basata sulla rilevazione dei divari di competenze (fabbisogni formativi), privilegiando percorsi mirati alle seguenti priorità strategiche:

- Transizione Digitale, Amministrativa ed Ecologica: sviluppo di competenze diffuse per l'attuazione delle riforme PNRR;
- Cultura Amministrativa Moderna: focus su etica, integrità, trasparenza e anticorruzione, intesi come presidi per la protezione del Valore Pubblico.
- Soft Skills e Leadership: potenziamento delle competenze trasversali (lavoro in team, adattamento, comunicazione) coerentemente con i quadri di riferimento ministeriali (DM 28 settembre 2022 e 28 giugno 2023).

Per garantire il raggiungimento di tali obiettivi, l'Ente ha ampliato il circuito formativo integrando gli strumenti del Dipartimento della Funzione Pubblica (Syllabus) e della SNA con canali specialistici di settore. Tra questi assumono rilievo i percorsi sulla logistica e il trasporto intermodale (es. *Scuola Europea Intermodal Transport*), sulla *Cyber Security* (piattaforma *Security Awareness*), nonché quelli in materia di accessibilità digitale messi a disposizione dall'AgID (Misura 1.4.2 PNRR 'Citizen inclusion'), strumenti essenziali per governare le transizioni che interessano l'Autorità di Sistema Portuale.

Il coordinamento della rinnovata pianificazione dell'attività formativa con gli obiettivi programmatici e strategici di performance e la sua integrazione nel relativo ciclo di gestione impone poi di mettere a fuoco gli obiettivi ed i risultati attesi sotto il profilo qualitativo e quantitativo e in particolare:

- Obiettivo Quantitativo (Performance): l'Amministrazione si pone l'obiettivo di garantire la fruizione di almeno 40 ore annue di formazione pro-capite. Il raggiungimento di tale soglia costituisce obiettivo di performance individuale per i Dirigenti (che devono favorire la partecipazione) e per il personale (che ha il dovere di formarsi).
- Obiettivo Qualitativo (Sviluppo): Colmare i gap di competenza rilevati in fase di analisi, con particolare riferimento alle competenze digitali, manageriali e di transizione ecologica, accrescendo il "valore" del capitale umano dell'Ente. Sotto tale profilo, l'adesione al portale Syllabus rappresenta lo strumento elettivo per concretizzare il paradigma della transizione digitale, ecologica e amministrativa.

Gli obiettivi formativi specifici, correlati alle finalità strategiche della missione istituzionale e agli obiettivi di performance di struttura, sono diretti a sviluppare le "competenze di dominio" (tecnico-specialistiche) necessarie per presidiare i processi core dell'Ente. Tali obiettivi mirano a garantire al personale il più alto grado di autonomia operativa, indispensabile per fronteggiare i continui aggiornamenti normativi e le innovazioni tecnologiche e organizzative introdotte dalle transizioni in atto (amministrativa e digitale), con particolare riguardo all'evoluzione delle modalità di erogazione dei

servizi a cittadini e imprese.

Attraverso l'adesione integrata a tutti i canali formativi sopra descritti, l'Ente intende superare la logica dell'adempimento per investire su una gestione strategica delle risorse umane basata sulle competenze (*competence-based*). L'obiettivo ultimo è generare Valore Pubblico, rispondendo in modo proattivo ed efficace alle istanze dei cittadini e del mondo produttivo.

In tale ottica, la formazione diviene leva centrale per:

1. Incentivare la motivazione: sostenendo il benessere organizzativo e il senso di appartenenza;
2. Valorizzare il merito: collegando l'accrescimento delle competenze ai percorsi di progressione di carriera (differenziali stipendiali) e alla valutazione della performance individuale, come previsto dai vigenti contratti collettivi e dalla normativa di riferimento.

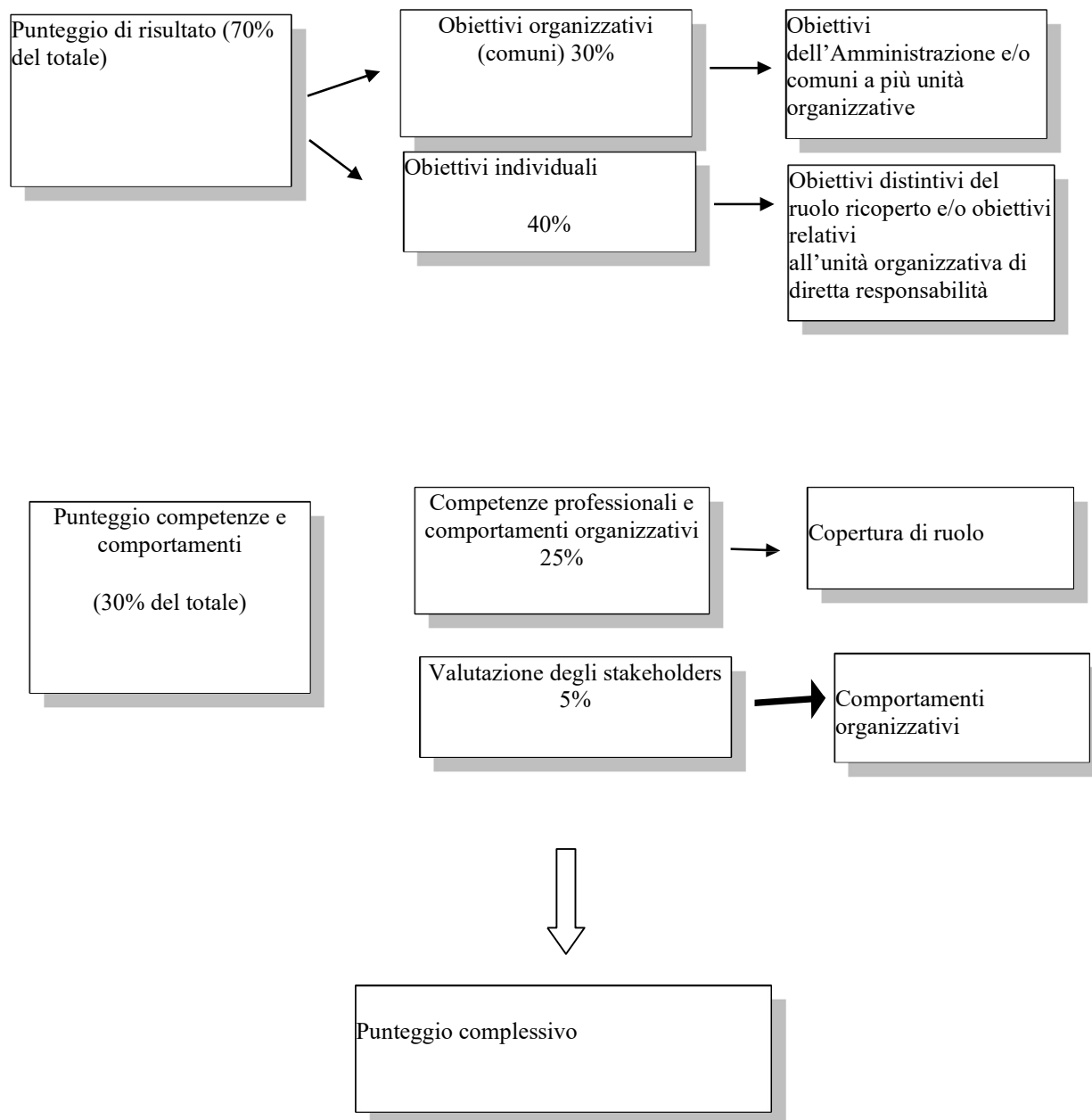
In aderenza agli indirizzi sopra richiamati, il sistema di monitoraggio in uso a questa Amministrazione distingue due tipologie di indicatori che saranno rendicontati:

- Indicatori di Realizzazione (Output): Misurano il volume delle attività svolte.
 - Numero di dipendenti iscritti e che hanno completato i corsi (tasso di partecipazione);
 - Numero medio di ore di formazione fruite per dipendente (Target: ≥ 40 ore/anno);
 - Percentuale di dipendenti abilitati sulla piattaforma Syllabus.
- Indicatori di Impatto (Outcome): Misurano l'efficacia formativa.
 - Riduzione del gap di competenze tra la rilevazione in entrata (*assessment* iniziale) e quella in uscita (*post-assessment* su Syllabus);
 - Percentuale di dipendenti che hanno conseguito certificazioni o *Open Badge*;
 - Grado di soddisfazione dei partecipanti (rilevato tramite questionari di gradimento).

L'esito del monitoraggio confluisce nella valutazione della performance individuale, incidendo sull'attribuzione della retribuzione di risultato e delle progressioni economiche, in un'ottica di miglioramento continuo del Valore Pubblico generato.

La programmazione strategica e operativa risulterà, infine, perfettamente integrata con quella finanziaria, garantendo che ogni traguardo prefissato sia strettamente correlato all'effettiva allocazione delle risorse in bilancio, rendendo così la performance non solo un obiettivo gestionale, ma una realtà economicamente sostenibile.

La struttura del sistema di valutazione è riassumibile nel seguente schema:



AREE E CRITERI DI VALUTAZIONE

Il sistema si fonda su tre aree:

1. **Area di valutazione del risultato**, collegata al grado di raggiungimento di obiettivi organizzativi (comuni) ed individuali;
2. **Area di valutazione delle competenze e dei comportamenti**, collegata alla valutazione delle competenze professionali e gestionali acquisite e dei comportamenti organizzativi che contraddistinguono la modalità di copertura del ruolo dirigenziale;
3. **Area di valutazione dei comportamenti organizzativi (intesi come dell'intera struttura)**, effettuata dagli *stakeholders*.

1) AREA DI VALUTAZIONE DEL RISULTATO

Gli obiettivi, definiti in numero limitato, sono assegnati dal Presidente al Segretario Generale e dal Presidente o dal Segretario Generale ai Dirigenti ed ai Funzionari apicali.

In coerenza con quanto definito dalle linee guida n. 2 del dicembre 2017, gli obiettivi assegnati devono essere: *“rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal dirigente, chiaramente collegati all’attuazione di progetti prioritari dell’amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di riferimento”*.

Di conseguenza, gli obiettivi sono assegnati secondo i seguenti criteri:

- Rilevanza e pertinenza rispetto alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell’Ente;
- Specificità e misurabilità;
- Riferibilità rispetto ad un arco temporale determinato;
- Correlazione con la quantità e qualità delle risorse disponibili.

Gli obiettivi sono assegnati con una metodologia “ad albero”, secondo la quale quelli assegnati alle posizioni più “basse” sono via via ricompresi all’interno di quelli stabiliti e definiti per il livello superiore.

La valutazione prende a riferimento i risultati effettivamente conseguiti a fronte degli obiettivi, definiti ed affidati all’inizio dell’anno.

In fase di programmazione, ad ogni obiettivo è associato un indicatore misurabile, il target da raggiungere ed il peso assegnato.

Il rapporto tra il valore dell’indicatore proposto (target – risultato atteso) ed il valore dell’indicatore raggiunto (obiettivo raggiunto) esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. Tale valore dovrà essere opportunamente ponderato.

Gli obiettivi sono distinti in due tipologie:

1.1 Obiettivi organizzativi (comuni)

Gli obiettivi organizzativi rappresentano gli obiettivi dell’Amministrazione e/o obiettivi comuni a più unità organizzative. La peculiarità principale degli obiettivi comuni è

rappresentata dal fatto che il punteggio ad essi associato viene attribuito a tutti i dirigenti a cui tali obiettivi sono stati assegnati. Diventa quindi cruciale, ai fini del raggiungimento di tutti gli obiettivi comuni, la massima collaborazione ed interazione funzionale dei dirigenti. Nella valutazione dei risultati raggiunti, tuttavia, si terrà conto dell'apporto individuale di ciascuno dei dirigenti e/o Funzionari interessati.

1.2 Obiettivi individuali

Gli obiettivi individuali sono individuati tra gli obiettivi che meglio caratterizzano il ruolo dirigenziale coperto, ferma restando la loro coerenza con gli obiettivi strategici descritti nel Piano della Performance. Il raggiungimento di questi obiettivi è strettamente collegato al risultato dell'intera unità organizzativa gestita e coordinata dal dirigente e/o dal Funzionario apicale.

LA DEFINIZIONE DEI PESI

A ciascun obiettivo è associato un peso rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi è pari al 100%.

I singoli obiettivi, definiti in numero limitato, vengono dunque ponderati con un peso diverso, secondo la loro rilevanza, o con ugual peso, nel caso venga attribuita a tutti la stessa rilevanza.

All'interno dell'Area di valutazione del risultato viene inoltre attribuito un peso diverso al totale degli obiettivi organizzativi rispetto al totale degli obiettivi individuali: i primi contribuiscono per il 30% della quota attribuita al punteggio di risultato, i secondi contribuiscono per il 40%.

Nel caso in cui vengano assegnati solo obiettivi individuali il peso degli stessi sarà pari al 70%. La stessa cosa varrà nel caso vengano assegnati solo obiettivi organizzativi.

Nella valutazione complessiva viene infine attribuito un peso diverso alle due aree di valutazione. Infatti:

- L'Area di valutazione del risultato contribuisce al totale per una quota pari al 70%;
- L'Area di valutazione delle competenze e dei comportamenti contribuisce al totale per una quota pari al 30% (25% + 5%).

2) AREA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI

La valutazione delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi è finalizzata a confrontare le competenze ed i comportamenti attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione.

Con questo tipo di valutazione si prende in considerazione il “*proprium*” del dirigente e, cioè, la qualità del suo apporto personale al funzionamento dell'ufficio/Area e dell'organizzazione nel suo complesso.

A tale scopo vengono valutate quattro categorie di comportamenti organizzativi:

- *Leadership*;
- *Management*;
- Relazioni e *networking*;
- Efficacia ed abilità personali.

La leadership, in particolare, alla luce delle indicazioni contenute negli atti di indirizzo sopra citati, rappresenta il fulcro del processo di valutazione quale leva abilitante per il funzionamento delle organizzazioni.

Le quattro categorie si esplicitano, poi, nelle seguenti variabili:

- Capacità d'iniziativa, di soluzione dei problemi, di valutazione dell'impatto della regolamentazione e capacità di affrontare situazioni nuove;
- Programmazione, coordinamento e controllo, capacità organizzativa e di *leadership*, nonché capacità di valutare i collaboratori;
- Collaborazione ed integrazione nei processi di servizio, qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori, oltre che con gli utenti dei servizi ed altri interlocutori abituali.

In particolare, questa area è volta a rilevare l'insieme dei comportamenti organizzativi che è auspicabile vengano posti in essere nel raggiungimento dei risultati e, più in generale, nello svolgimento delle attività.

Rappresenta dunque non il “cosa” ma il “come” raggiungere gli obiettivi e/o svolgere i compiti richiesti dal ruolo ricoperto.

L'area della copertura di ruolo permette di evidenziare i punti di forza e le eventuali criticità della prestazione del dirigente, consentendo quindi di elaborare azioni di sviluppo, ad esempio attraverso la formazione.

La valutazione dei comportamenti organizzativi e gestionali avviene tramite l'assegnazione di un punteggio percentuale a ciascuno degli item illustrati nella seguente tabella:

Aspetti della valutazione		Punteggio
LEADERSHIP	Capacità di orientamento: orientare i comportamenti dei collaboratori per guidarli alla realizzazione dei risultati.	

	<i>Leadership</i> professionale: rappresentare un punto di riferimento professionale per colleghi e collaboratori; agire allo scopo di trasferire competenze e comportamenti.	
	Orientamento al cambiamento: individuare opportunità connesse al cambiamento organizzativo; sposare nuove procedure senza rimanere ancorato alle vecchie.	
	Capacità decisionale e <i>problem solving</i> : scegliere tra diverse alternative con lucidità e tempestività, valutando le conseguenze; capacità di affrontare e risolvere problemi in tempi rapidi.	
MANAGEMENT	Pianificazione ed organizzazione: definire le priorità e pianificare le scadenze; organizzare e gestire le risorse umane e strumentali assegnate; coordinare le attività della propria struttura al fine di garantire il raggiungimento dei risultati previsti, nel rispetto dei principi di efficienza ed efficacia; suddividere in modo equo i carichi di lavoro.	
	Capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori applicando il sistema di valutazione adottato ed esprimendo valutazioni differenziate degli stessi.	
	Motivazione dei collaboratori: capacità di costruire legami nella squadra e capacità di gestire il clima interno, ponendo attenzione ai bisogni ed alle richieste dei collaboratori.	
	Relazioni interne ed esterne: capacità di stabilire relazioni positive con interlocutori interni ed esterni; capacità di operare in team con altre professionalità e strutture organizzative interne.	

RELAZIONI NETWORKING	E	Negoziazione e gestione dei conflitti: orientare i comportamenti per raggiungere un risultato ottimale per l'organizzazione; mostrarsi sempre disponibile al confronto ed all'ascolto delle parti; mantenere il giusto contegno in caso di contrasti interni.	
-------------------------	---	---	--

		Controllo e precisione: attenzione alla qualità delle attività svolte; attenzione e rispetto delle scadenze assegnate e delle procedure amministrative; risoluzione dei problemi tecnico-operativi nel rispetto del quadro normativo e regolamentare.	
EFFICACIA ABILITA' PERSONALI	ED	Orientamento alla semplificazione: semplificazione delle procedure; capacità di migliorare i processi lavorativi anche con riferimento all'eliminazione di attività non più necessarie, con conseguente snellimento delle procedure e riduzione dei tempi.	
		Diffusione delle conoscenze: alimentare le conoscenze e diffonderle anche tramite momenti di approfondimento su normative, regolamenti, procedimenti; promuovere seminari e convegni; verificare periodicamente il livello di conoscenze dei propri collaboratori, proponendo momenti di crescita professionale.	
		Attitudini personali: assumere un comportamento costruttivo, anche in relazione a conflitti interpersonali; dimostrare capacità di autocritica.	

Il punteggio sarà attribuito sulla base dei seguenti valori percentuali:

20% scarso	40% mediocre	50% insufficiente	60% sufficiente	80% discreto	90% buono	100% ottimo
---------------	-----------------	----------------------	--------------------	-----------------	--------------	----------------

3) AREA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (INTESI COME DELL'INTERA STRUTTURA, EFFETTUATA DAGLI STAKEHOLDERS)

L'area di valutazione della qualità percepita dagli *stakeholders* contribuisce al risultato totale per una quota pari al 5%.

Gli *stakeholders* dovranno esprimere una Valutazione sulle competenze e comportamenti organizzativi (Vao), attraverso le risposte al seguente questionario.

	Questionario di valutazione della qualità percepita	PUNTEGGIO
1	Quanto risulta facile usare i nostri servizi:	
2	Quanto siamo professionali nei nostri servizi?	
3	Paragonata ad altre AdSP (o ad altre Amministrazioni Pubbliche), la qualità dei nostri servizi è:	
4	Come risolve i problemi la nostra struttura tecnico-amministrativa?	
5	Complessivamente quanto si ritiene soddisfatto del nostro personale?	
	Come potremmo migliorare i nostri servizi?	
	Grazie per aver partecipato al nostro questionario di valutazione	

Il giudizio sarà attribuito sulla base dei seguenti valori percentuali:

20% scars o	40% mediocre	50% insufficiente	60% sufficiente	80% discreto	90% buono	100% ottimo
-------------------	-----------------	----------------------	--------------------	-----------------	--------------	----------------

Trattandosi di un sistema che punta al miglioramento delle *performance*, il questionario si conclude con una richiesta di suggerimenti per il miglioramento dei servizi resi.

Nel caso di valutazione negative da parte degli *Stakeholders*, le stesse dovranno essere adeguatamente motivate, al fine di utilizzarle quali “suggerimenti” volti al raggiungimento di risultati migliori.

PUNTEGGIO COMPLESSIVO DI VALUTAZIONE

Il calcolo del punteggio complessivo di valutazione è schematizzato nella scheda di valutazione in allegato.

Il valutatore esprimerà una valutazione complessiva relativa agli obiettivi organizzativi (comuni) assegnati (Vo) moltiplicando il punteggio conseguito per il singolo obiettivo comune per il peso percentuale dello stesso e sommando i valori percentuali così ottenuti.

ES: con 2 obiettivi organizzativi comuni: (Peso obiettivo comune 1 x punteggio attribuito) + (Peso obiettivo comune 2 x punteggio attribuito) = Vo (valutazione complessiva obiettivi organizzativi comuni)

Il valutatore esprimerà una valutazione complessiva relativa agli obiettivi individuali assegnati (Vi) moltiplicando il punteggio conseguito per il singolo obiettivo individuale per il peso percentuale dello stesso e sommando i valori percentuali così ottenuti.

ES: con 3 obiettivi individuali: (Peso obiettivo individuale 1 x punteggio attribuito) + (Peso obiettivo individuale 2 x punteggio attribuito) + (Peso obiettivo individuale 3 x punteggio attribuito) = Vi (valutazione complessiva obiettivi individuali)

Il valutatore deve poi esprimere una Valutazione complessiva sulle competenze professionali e comportamentali (Va) moltiplicando la media dei punteggi percentuali conseguita per ogni categoria di comportamento per il peso della stessa e sommando i valori così ottenuti.

Con riferimento alla valutazione della qualità percepita dagli stakeholders, questi ultimi dovranno esprimere una Valutazione sulle competenze e comportamenti organizzativi (Vao), attribuendo un punteggio alle domande del questionario di cui sopra.

La Valutazione complessiva verrà effettuata moltiplicando il punteggio totale (derivante dalla media aritmetica dei singoli punteggi attribuiti) per il peso percentuale pari al 5%.

La valutazione del Segretario Generale, dei Dirigenti e dei Funzionari apicali è riassunta dalla seguente formula:

$$Pa = (Vo \times 30\%) + (Vi \times 40\%) + (Va \times 25\%) + (Vao \times 5\%)$$

Ovvero, nel caso di non assegnazione di obiettivi organizzativi:

$$Pa = (Vi \times 70\%) + (Va \times 25\%) + (Vao \times 5\%)$$

Ovvero, nel caso di non assegnazione di obiettivi individuali:

$$Pa = (Vo \times 70\%) + (Va \times 25\%) + (Vao \times 5\%)$$

dove Pa è il valore numerico della *performance* annuale.

La soglia minima di *performance*, al di sotto della quale non sarà attribuito il premio, è del 50% dell'obiettivo complessivo. Si fissa una scala di valori delle *performance* a cui corrispondono percentuali di erogazione del premio.

1^ fascia	da 90 a 100% dell'obiettivo = 100% del premio.
2^ fascia	da 60 a 89% dell'obiettivo = la corrispondente fascia % del premio
3^ fascia	da 50 a 59% dell'obiettivo = 30% del premio
4^ fascia	da 0 a 49% dell'obiettivo = zero

ARTICOLO 4

Sistema di misurazione e valutazione del personale impiegatizio e funzionari non apicali

Anche per il restante personale, il sistema di misurazione della performance si basa sulla valutazione di due aree distinte:

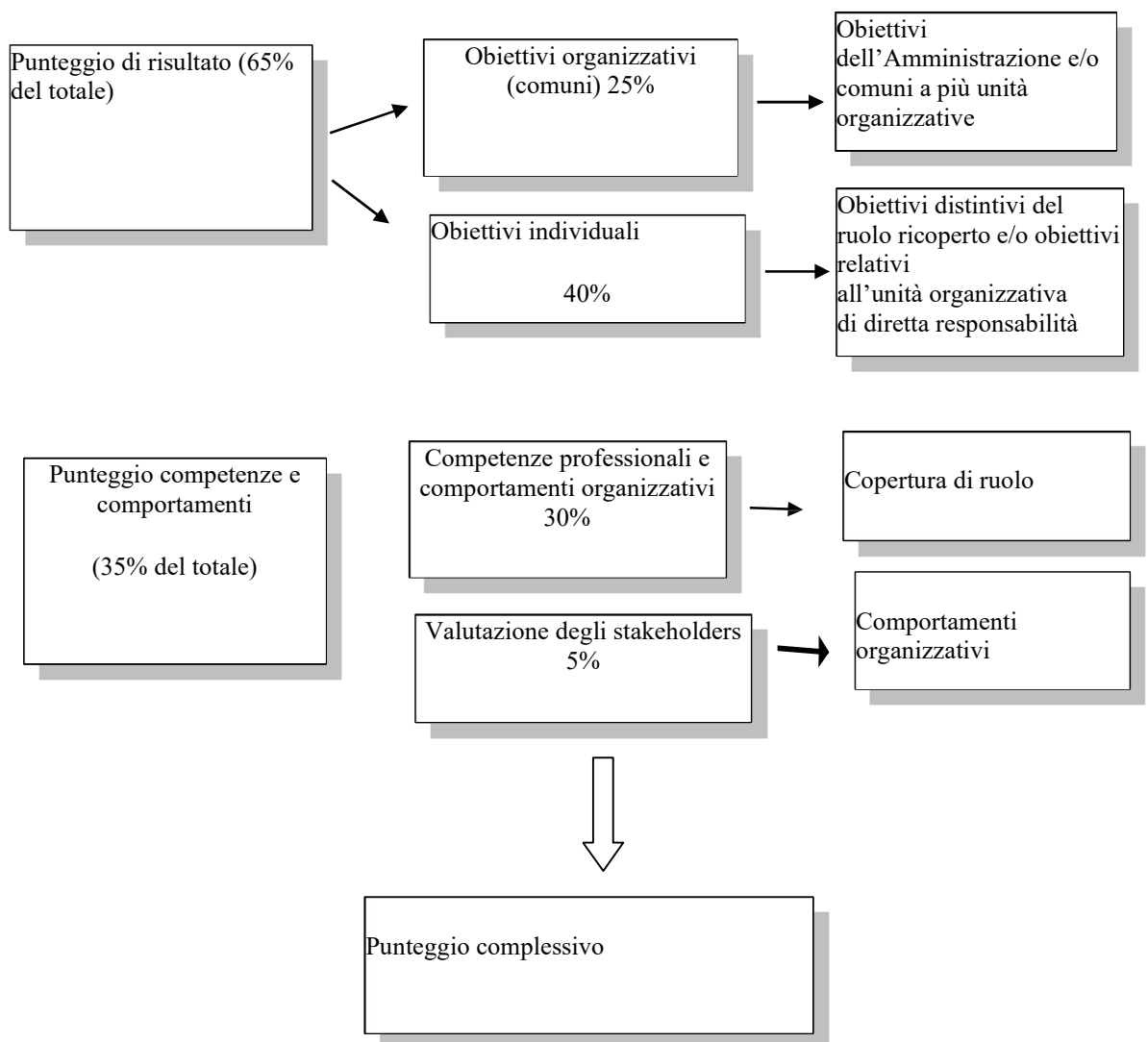
1. Area di risultato, suddivisa in:

- a) Obiettivi organizzativi;
- b) Obiettivi individuali.

2. Area competenze e comportamenti, suddivisa in:

- a) Competenze professionali e comportamenti,
- b) Comportamenti organizzativi.

La struttura del sistema di valutazione è riassumibile nel seguente schema:



AREE E CRITERI DI VALUTAZIONE

Il sistema si fonda su tre aree:

1. **Area di valutazione del risultato**, collegata al grado di raggiungimento di obiettivi organizzativi (comuni) ed individuali;
2. **Area di valutazione delle competenze e dei comportamenti**, collegata alla valutazione delle competenze professionali e gestionali acquisite e dei comportamenti organizzativi che contraddistinguono la modalità di copertura del ruolo dirigenziale;
3. **Area di valutazione dei comportamenti organizzativi (intesi come dell'intera struttura, effettuata dagli *stakeholders*.**

1. AREA DI VALUTAZIONE DEL RISULTATO

Gli obiettivi, definiti in numero limitato, sono assegnati dal Segretario Generale, anche a seguito di riunioni con i Dirigenti e con i Funzionari apicali.

Al fine di garantire la trasparenza della valutazione, gli obiettivi sono assegnati osservando i seguenti criteri:

- Rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa;
- Misurabilità dell'obiettivo (il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve poter essere verificato senza ambiguità);
- Controllabilità dell'obiettivo da parte dell'unità organizzativa;
- Chiarezza del limite temporale di riferimento.

L'obiettivo, quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha durata annuale.

Gli obiettivi sono assegnati con una metodologia "ad albero", secondo la quale quelli assegnati alle posizioni "più basse" sono via via ricompresi all'interno di quelli stabiliti e definiti per il livello superiore.

La valutazione prende a riferimento i risultati effettivamente conseguiti a fronte degli obiettivi, definiti ed affidati ad inizio anno.

In fase di programmazione ad ogni obiettivo è associato un indicatore misurabile, il *target* da raggiungere ed il peso assegnato.

Il rapporto tra il valore dell'indicatore proposto (*target* – risultato atteso) ed il valore dell'indicatore conseguito (obiettivo raggiunto) esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. Tale valore dovrà essere opportunamente ponderato.

Gli obiettivi sono distinti in due tipologie:

1.1 Obiettivi Organizzativi

Per obiettivi organizzativi si intendono gli obiettivi di tipo comune rispetto all'Ufficio/Area/Servizio di appartenenza.

Appare evidente che questo criterio valutativo, misurando le *performance* individuali indirettamente (attraverso il risultato dell'Ufficio cui la risorsa appartiene), non può cogliere per intero eventuali differenze di *performance* del singolo dipendente. Allo stesso tempo, però, costituisce un elemento utile di condivisione degli obiettivi assegnati e di potenziale responsabilizzazione tra i diversi settori dell'Ufficio.

1.2 Obiettivi individuali

E' obbligatoria l'assegnazione di almeno due obiettivi individuali al personale con qualifica di primo livello e Quadro. Al restante personale possono essere assegnati degli obiettivi individuali e/o la performance sarà basata sulla media del raggiungimento degli obiettivi individuali assegnati al responsabile dell'Area/Servizio/Ufficio.

Ogni obiettivo individuale assegnato, a seconda della rilevanza, avrà un proprio punteggio concordato tra valutato e valutatore ad inizio anno e definito tramite la scheda di assegnazione degli obiettivi.

LA DEFINIZIONE DEI PESI

A ciascun obiettivo è associato un peso rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi è pari al 100%.

I singoli obiettivi, definiti in numero limitato, vengono dunque ponderati con un peso diverso, secondo la loro rilevanza, o con ugual peso, nel caso venga attribuita a tutti la stessa rilevanza.

All'interno dell'Area di valutazione del risultato viene inoltre attribuito un peso diverso al totale degli obiettivi organizzativi rispetto al totale degli obiettivi individuali: i primi contribuiscono per il 25% della quota attribuita al punteggio di risultato, i secondi contribuiscono per il 40%.

Nel caso in cui vengano assegnati solo obiettivi individuali il peso degli stessi sarà pari al 65%. La stessa cosa varrà nel caso vengano assegnati solo obiettivi organizzativi.

Nella valutazione complessiva viene infine attribuito un peso diverso alle due aree di valutazione. Infatti:

- L'Area di valutazione del risultato contribuisce al totale per una quota pari al 65%;
- L'Area di valutazione delle competenze e dei comportamenti contribuisce al totale per una quota pari al 35%.

2. AREA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI

La valutazione delle competenze professionali e dei comportamenti organizzativi è finalizzata a confrontare le competenze ed i comportamenti attesi dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato nell'organizzazione.

Per la particolare natura dell'attività svolta (attività non ripetitiva e, quindi, difficilmente riconducibile a parametri stabili di produttività) la valutazione delle competenze e dei comportamenti (rilevabili attraverso apposite schede che saranno redatte a cura degli uffici) diventa elemento fondamentale, sia per poter determinare il progresso dei singoli dipendenti, sia per poter analizzare una serie di attività, fundamentalmente di ricerca e studio, amministrative e di supporto, che risultano di difficile valutazione sulla base di altri parametri.

Tale contributo, per sua natura soggettivo, dovrà essere quantificato attraverso un processo strutturato supportato da adeguati strumenti, al fine di garantire la maggiore equità ed oggettività possibile. Per questa ragione è stata strutturata la scheda di valutazione di seguito riportata.

La valutazione è finalizzata ad esprimere un giudizio su:

- La qualità del lavoro svolto dal dipendente, in termini di contributo specifico apportato da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi ed alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- Le competenze del dipendente intese come conoscenze e capacità che il dipendente dimostra di sapere combinare per gestire ed affrontare in maniera efficace un compito o attività in un determinato ambito disciplinare o professionale;
- I comportamenti del dipendente considerati significativi dall'organizzazione in quanto altamente contributivi alla creazione ed al mantenimento di un clima organizzativo e di relazione favorevole,

La misurazione è effettuata attribuendo al singolo dipendente un "punteggio dei comportamenti organizzativi" sulla base di sei classificazioni:

1. Le competenze e le conoscenze teoriche e pratiche dimostrate nell'attività lavorativa;
2. La capacità di analisi e risoluzione dei problemi;
3. I comportamenti legati alla capacità di relazione (lavoro in gruppo);
4. Le abilità personali, la disponibilità, la reperibilità;
5. Presenza in ufficio;
6. La capacità di gestire più procedimenti.

Di seguito viene riportata la scheda da utilizzarsi nella valutazione del contributo degli addetti ad ogni singola Area/Ufficio:

ASPETTI DELLA VALUTAZIONE		PUNTEGGI O	
Competenze	Conoscenze tecniche/pratiche, grado di specializzazione raggiunto		
	Abilità nell'uso degli strumenti di lavoro		
	Interesse dimostrato nel migliorare le proprie conoscenze professionali		
Capacità di analisi dei problemi	Individuazione degli obiettivi di lavoro		
	Spirito di iniziativa, capacità di proporre soluzioni costruttive e/o migliorative		
Lavoro in gruppo	Relazioni positive e produttive nell'ufficio e nell'Ente, capacità di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi		
Abilità personali	Grado di autonomia, capacità di organizzare il proprio lavoro		
	Affidabilità, senso di appartenenza e di responsabilità		
	Attitudine all'efficienza e rispetto dei tempi		
	Rispetto della riservatezza e delle informazioni gestite		
	Motivazione		
	Rispetto procedure interne		
	Precisione nello svolgimento del lavoro		
	Attitudine al cambiamento, capacità di adattamento ai compiti assegnati ed alle modifiche organizzative		
	Continuità dell'impegno		
	Correttezza di comportamento (osservanza delle istruzioni impartite e comportamento generale)		

Presenza in ufficio	Disponibilità e reperibilità; valutazione dell'effettiva influenza delle assenze sull'organizzazione interna	
Gestione di più procedimenti	Capacità di gestire contemporaneamente più procedimenti e più attività; capacità di assicurare un adeguato volume di lavoro dimostrando flessibilità, tempestività e continuità.	

Il punteggio sarà attribuito sulla base dei seguenti valori percentuali:

20% scar so	40% medioc re	50% insufficient e	60% sufficient e	80% discre to	90% buo no	100 % otti mo
-------------------	---------------------	--------------------------	------------------------	---------------------	------------------	------------------------

Laddove:

20% = SCARSO: Il risultato è molto distante dal valore atteso

40% = MEDIOCRE: l'obiettivo non è stato conseguito: il risultato è inferiore al valore atteso

50% = INSUFFICIENTE: l'obiettivo è stato solo parzialmente conseguito. 60% = SUFFICIENTE: Il risultato è vicino al valore atteso

80% = DISCRETO: l'obiettivo è stato conseguito: il risultato, tuttavia, non è esattamente quello atteso

90% = BUONO: l'obiettivo è stato conseguito: il risultato è uguale al valore atteso

100%= OTTIMO: l'obiettivo è stato superato: il risultato è superiore al valore atteso

3. AREA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI (INTESI COME DELL'INTERA STRUTTURA, EFFETTUATA DAGLI STAKEHOLDERS

L'area di valutazione della qualità percepita dagli stakeholders, contribuisce al risultato totale per una quota pari al 5%.

Gli stakeholders dovranno esprimere una Valutazione sulle competenze e comportamenti organizzativi (Vao), attraverso le risposte al seguente questionario.

	Questionario di valutazione della qualità percepita	PUNTEGGIO
1	Quanto risulta facile usare i nostri servizi:	
2	Quanto siamo professionali nei nostri servizi?	
3	Paragonata ad altre AdSP (o ad altre Amministrazioni Pubbliche), la qualità dei nostri servizi è:	
4	Come risolve i problemi la nostra struttura tecnico-amministrativa?	
5	Complessivamente quanto si ritiene soddisfatto del nostro personale?	
	Come potremmo migliorare i nostri servizi?	
	Grazie per aver partecipato al nostro questionario di valutazione	

Il giudizio sarà attribuito sulla base dei seguenti valori percentuali:

20% scarso	40% mediocre	50% insufficiente	60% sufficiente	80% discreto	90% buono	100% ottimo
---------------	-----------------	----------------------	--------------------	-----------------	--------------	----------------

Trattandosi di un sistema che punta al miglioramento delle Performance, il questionario si conclude con una richiesta di suggerimenti per il miglioramento dei servizi resi.

Nel caso di valutazione negative da parte degli Stakeholders, le stesse dovranno essere adeguatamente motivate, al fine di utilizzarle quali “suggerimenti” volti al raggiungimento di risultati migliori.

PUNTEGGIO COMPLESSIVO DI VALUTAZIONE

Il calcolo del punteggio complessivo di valutazione è schematizzato nella scheda di valutazione in allegato.

Il valutatore esprimerà una valutazione complessiva relativa agli obiettivi organizzativi (comuni) assegnati (V_o) moltiplicando il punteggio conseguito per il singolo obiettivo comune per il peso percentuale dello stesso e sommando i valori percentuali così ottenuti.

ES: con 2 obiettivi organizzativi comuni: (Peso obiettivo comune 1 x punteggio attribuito) + (Peso obiettivo comune 2 x punteggio attribuito) = V_o (valutazione complessiva obiettivi organizzativi comuni)

Il valutatore esprimerà una valutazione complessiva relativa agli obiettivi individuali assegnati (V_i) moltiplicando il punteggio conseguito per il singolo obiettivo individuale per il peso percentuale dello stesso e sommando i valori percentuali così ottenuti.

ES: con 3 obiettivi individuali: (Peso obiettivo individuale 1 x punteggio attribuito) + (Peso obiettivo individuale 2 x punteggio attribuito) + (Peso obiettivo individuale 3 x punteggio attribuito) = V_i (valutazione complessiva obiettivi individuali)

Il valutatore deve poi esprimere una Valutazione complessiva sulle competenze professionali e comportamentali (V_a) moltiplicando la media dei punteggi percentuali conseguita per ogni categoria di comportamento per il peso della stessa e sommando i valori così ottenuti.

Con riferimento alla valutazione della qualità percepita dagli stakeholders, questi ultimi dovranno esprimere una Valutazione sulle competenze e comportamenti organizzativi (V_{ao}), attribuendo un punteggio alle domande del questionario di cui sopra.

La Valutazione complessiva verrà effettuata moltiplicando il punteggio totale, (derivante dalla media aritmetica dei singoli punteggi attribuiti) per il peso percentuale pari al 5%.

La valutazione della performance del personale impiegatizio e dei funzionari non apicali è riassunta dalla seguente formula:

$$Pa = (V_o \times 25\%) + (V_i \times 40\%) + (V_a \times 30\%) + (V_{ao} \times 5\%)$$

Ovvero, nel caso di non assegnazione di obiettivi organizzativi: $Pa = (Vi \times 65\%) + (Va \times 30\%) + (Vao \times 5\%)$

Ovvero, nel caso di non assegnazione di obiettivi individuali: $Pa = (Vo \times 65\%) + (Va \times 30\%) + (Vao \times 5\%)$

Dove Pa è il valore numerico della Performance annuale.

La soglia minima di performance, al di sotto della quale non sarà attribuito il premio è del 50% dell'obiettivo complessivo. Si fissa una scala di valori delle performance a cui corrispondono percentuali di erogazione del premio.

1^ fascia da 90 a 100% dell'obiettivo = 100% del premio.

2^ fascia da 60 a 89% dell'obiettivo = la corrispondente fascia % del premio

3^ fascia da 50 a 59% dell'obiettivo = 30% del premio

4^ fascia da 0 a 49% dell'obiettivo = zero

ESEMPIO DI CALCOLO DEL RISULTATO

L'esempio riportato è riferito al personale dipendente non dirigente; si considera, inoltre, l'attribuzione di due soli obiettivi di struttura.

La formula di calcolo della Performance annuale è, come sopra illustrato: $Pa = (Vo \times 65\%) + (Va \times 30\%) + (Vao \times 5\%)$

1) Punteggio di risultato (Obiettivi organizzativi)

n	Obiettivo struttura di assegnazione e/o di gruppo	Peso %	Indicatore	Target (risultato atteso)	Obiettivo raggiunto	Punteggi o realizzati %	Punteggio pesato %
1	Obiettivo 1	80 %	Tempo medio per svolgere l'attività	20 giorni	22 giorni	90%	72%
2	Obiettivo 2	20 %	Numero di attività da completare	30	30	100%	20%
		100 %	Valutazione complessiva % VO				92%

1) **Esempio** di punteggio competenze e comportamenti

Aspetti della valutazione		PUNTEGGIO
Competenze	Conoscenze tecniche/pratiche, grado di specializzazione raggiunto	80%
	Abilità nell'uso degli strumenti di lavoro	80%
	Interesse dimostrato nel migliorare le proprie conoscenze professionali	100%
Capacità di analisi dei problemi	Individuazione degli obiettivi del lavoro	60%
	Spirito di iniziativa, capacità di proporre soluzioni costruttive e/o migliorative	60%
Lavoro in gruppo	Relazioni positive e produttive nell'ufficio e nell'Ente, capacità di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi	60%
Abilità personali	Grado di autonomia, capacità di organizzare il proprio lavoro	100%
	Affidabilità, senso di appartenenza e di responsabilità	80%
	Attitudine all'efficienza e rispetto dei tempi	80%
	Rispetto della riservatezza delle informazioni gestite	40%
	Motivazione	60%

	Rispetto delle procedure interne	100%
	Precisione nello svolgimento del lavoro	80%
	Attitudine al cambiamento, capacità di adattamento ai compiti assegnati ed alle modifiche organizzative	60%
	Continuità dell'impegno	100%
	Correttezza di comportamento (osservanza delle istruzioni impartite e comportamento generale)	40%
Presenza in ufficio	Disponibilità e reperibilità; valutazione dell'effettiva influenza delle assenze sull'organizzazione interna	60%
Gestione di più procedimenti	Capacità di gestire contemporaneamente più procedimenti e più attività; capacità di assicurare un adeguato volume di lavoro dimostrando flessibilità, tempestività e continuità	40%
Valutazione complessiva% Va (media aritmetica dei punteggi percentuali raggiunti)		66,1%

Il punteggio sarà attribuito sulla base dei seguenti valori percentuali:

20% scarso	40% mediocre	50% insufficiente	60% sufficiente	80% discreto	90% buono	100% ottimo
---------------	-----------------	----------------------	--------------------	-----------------	--------------	----------------

Una volta calcolate le percentuali di raggiungimento dei risultati rispetto all'obiettivo bisogna ponderare i risultati con i relativi pesi, ottenendo la percentuale del premio da erogare:

$$(Pa) = (92\% \times 65\%) + (66,1\% \times 30\%) + (100\% \times 5\%) = 84,63\%$$

Sulla base della sopra riportata "scala di valori della performance" (si attribuirà (nel caso in esempio) una percentuale di premio pari all'84,63%.

(A titolo esemplificativo, la valutazione dei comportamenti organizzativi da parte degli stakeholders è stata del 100%).

ARTICOLO 5

Processo di assegnazione e valutazione degli obiettivi individuali: soggetti, fasi, tempi e modalità

L'intero processo è regolato dai seguenti principi:

- Trasparenza dei criteri e dei risultati;
- Informazione adeguata e partecipazione del valutato al procedimento, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio;
- Diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto che, in prima istanza, effettua la proposta di valutazione;
- Differenziazione delle tipologie di obiettivo sulla base dei livelli di ciascuna risorsa.

I SOGGETTI COINVOLTI

All'interno dell'Autorità di Sistema Portuale del Mare di Sicilia Occidentale, con riferimento al processo di definizione del sistema di misurazione e valutazione della performance, di assegnazione degli obiettivi e di valutazione del raggiungimento degli stessi, il tutto avviene con un processo a cascata in cui intervengono i seguenti soggetti:

a) Presidente:

- ✓ Adotta, con il Comitato di Gestione, il Sistema di misurazione e valutazione della performance;
- ✓ Adotta il P.I.A.O, all'interno del quale è confluito anche il Piano triennale della Performance;
- ✓ Assegna gli obiettivi al Segretario Generale, sulla base degli obiettivi strategici ed operativi dell'Ente;
- ✓ Assegna gli obiettivi alle risorse direttamente coordinate (Staff di Presidenza; Ufficio Politiche Comunitarie; Servizio Affari Legali) anche su proposta del Segretario Generale;
- ✓ Vista, per presa visione, le schede di assegnazione degli obiettivi dei dirigenti e dei funzionari apicali, intervenendo con eventuali correttivi, laddove ritenuti necessari;
- ✓ Valuta la Performance del Segretario Generale;
- ✓ Valuta le risorse direttamente coordinate (anche con l'ausilio del Segretario Generale e dell'OIV, laddove ritenuto necessario);
- ✓ Vista, per presa visione, le schede di misurazione delle performance dei dirigenti e dei funzionari apicali.

b) Segretario Generale:

- ✓ Promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance (art. 15, comma 1 del decreto Legislativo 150/2009)
- ✓ Valuta, con il supporto dei dirigenti e del Servizio Risorse Umane, l'andamento della performance organizzativa, proponendo, ove necessario, interventi correttivi in corso d'esercizio;
- ✓ Assegna gli obiettivi strategici ai dirigenti ed ai Funzionari apicali sulla base degli obiettivi strategici ed operativi dell'Ente;
- ✓ Valuta la performance organizzativa ed individuale dei dirigenti, anche in collaborazione con l'OIV;
- ✓ Valuta la performance organizzativa ed individuale del personale non dirigente, su proposta dei dirigenti e/o responsabili degli uffici;

✓ Coadiuvare il Presidente nella valutazione del personale direttamente coordinato dall'Organo di vertice.

c) Dirigenza:

- ✓ Applica la metodologia di misurazione e valutazione prevista nel Sistema;
- ✓ Concorde i propri obiettivi con il Segretario Generale;
- ✓ Assegna gli obiettivi al proprio personale;
- ✓ Sottopone al Segretario Generale la valutazione del proprio personale, che può, eventualmente, intervenire motivando eventuali correttivi;
- ✓ Interviene in tutta la fase del processo di misurazione e valutazione, segnalando eventuali criticità rilevate;

d) Servizio Risorse Umane (anche in veste di Struttura Tecnica Permanente):

- ✓ Predispone il Sistema di misurazione e valutazione delle Performance ed i suoi aggiornamenti, da sottoporre al parere preventivo dell'organismo di Partenariato ed all'approvazione del Comitato di Gestione;
- ✓ Predispone il Piano triennale delle Performance, da sottoporre all'approvazione del Segretario Generale e del Presidente;
- ✓ Coadiuvare il Segretario Generale nelle fasi di assegnazione degli obiettivi e di misurazione e valutazione della performance;
- ✓ Coadiuvare l'OIV, la dirigenza ed il personale tutto nello svolgimento delle attività relative al ciclo della performance;
- ✓ Funge da "interfaccia tecnica" tra l'OIV, il Presidente, il Segretario Generale ed i dirigenti nell'ambito del processo di assegnazione, misurazione e valutazione, interagendo con le diverse unità organizzative e, in particolare, con quelle coinvolte nella pianificazione strategica ed operativa, nella programmazione economico-finanziaria e nei controlli interni.

e) Personale:

- ✓ Interviene in tutto il processo di misurazione e valutazione, come soggetto che deve essere informato e coinvolto nella definizione degli obiettivi e dei criteri di misurazione e valutazione.

f) Organismo Indipendente di Valutazione:

L'OIV svolge tutti i compiti allo stesso attribuito dalla legge e dalle linee guida più volte richiamate, così come descritto alla lettera f del presente paragrafo. In particolare, per quanto attiene all'assegnazione ed alla valutazione degli obiettivi:

- ✓ L'OIV è responsabile della corretta applicazione delle metodologie e degli strumenti predisposti;
- ✓ Esercita attività d'impulso per l'elaborazione e l'aggiornamento del Sistema e per la sua attuazione;
- ✓ Esprime preventivo vincolante parere sull'adozione del Sistema di misurazione e valutazione della Performance;
- ✓ Monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione (art. 14, comma 4, lettera a) del decreto legislativo 150/2009); ne garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione (art. 14 lettera d);
- ✓ Esercita le attività di controllo strategico di cui all'art. 6, comma 1 del D.Lgs 286/99 e riferisce, in proposito, direttamente all'Organo di indirizzo politico-amministrativo;
- ✓ Valuta la performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso;

- ✓ Coadiuvare il Presidente nella valutazione annuale del Segretario Generale, secondo i principi contenuti nel sistema;
- ✓ Coadiuvare il Segretario Generale nella valutazione annuale dei dirigenti, vigilando sulla corretta applicazione del sistema;
- ✓ Validare la relazione sulla Performance;
- ✓ Rispondere della corretta applicazione delle metodologie e degli strumenti predisposti;
- ✓ Monitorare il funzionamento complessivo del Sistema, incluso il sistema di valutazione individuale della dirigenza e del personale, ed elaborare una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- ✓ Garantire la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, anche al fine della premialità secondo le disposizioni della contrattazione integrativa, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità.
- ✓ Comunicare tempestivamente le criticità riscontrate al Presidente, al Segretario Generale, ai Dirigenti ed al Servizio Risorse Umane;
- ✓ Verificare i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

RESPONSABILITA' E FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

Il sistema di valutazione della performance è un processo ciclico nel quale si possono individuare tra fasi di uguale importanza:

1. Assegnazione degli obiettivi;
2. Monitoraggio dell'avanzamento delle attività;
3. Valutazione finale.

PRIMA FASE: assegnazione degli obiettivi

In coerenza con i tempi e le fasi della programmazione strategica, come descritti al paragrafo relativo alla performance organizzativa, ha luogo la programmazione degli obiettivi individuali del personale dirigente e non.

Il meccanismo di valutazione prevede che il soggetto che assegna gli obiettivi esprima la valutazione sul conseguimento degli stessi e sui relativi comportamenti organizzativi. Questo avviene in linea con quanto stabilito nelle linee guida n. 2 del 2017.

L'assegnazione degli obiettivi è frutto di un dialogo tra le parti e rappresenta la conclusione di un procedimento di "negoiazione" in cui entrambe le parti contribuiscono con la propria esperienza e professionalità e, non ultima, con la personale conoscenza delle problematiche degli uffici e dell'Ente. In questa ottica il sistema è un processo continuo che, se efficacemente utilizzato, può far crescere professionalmente le risorse e contribuire al miglioramento complessivo dei risultati.

L'assegnazione degli obiettivi individuali viene dunque preceduta da una serie di incontri, nel mese di dicembre precedente a quello di riferimento, nel corso dei quali il Segretario Generale, i Dirigenti ed i Funzionari apicali avanzano proposte di obiettivi, in linea con gli obiettivi strategici ed operativi definiti dal Vertice e contenute nei documenti programmatici, nonché in rapporto con le risorse umane e strumentali disponibili. Gli obiettivi proposti devono essere accompagnati da indicatori per la misurazione del valore, dal target da raggiungere e dal peso da assegnare all'obiettivo.

Tali incontri hanno lo scopo di consolidare gli obiettivi proposti, arrivando, in particolare:

- ✓ Alla verifica della significatività degli stessi;
- ✓ All'individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altri;

- ✓ All'eventuale definizione di un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione, da rinegoziare.

Al termine degli incontri segue la fase di assegnazione degli obiettivi.

Il Presidente dell'AdSP, entro la fine di dicembre, assegna al Segretario Generale gli obiettivi e valuta, al termine del periodo di riferimento, i risultati raggiunti. Egli, inoltre, assegna gli obiettivi e valuta le risorse direttamente coordinate, su proposta del Segretario Generale.

Il Segretario Generale, entro la fine di dicembre, assegna gli obiettivi ai Dirigenti e valuta, nel periodo di riferimento, i risultati raggiunti. Inoltre lo stesso Segretario Generale, propone al Presidente l'assegnazione e la valutazione degli obiettivi del personale di staff dell'Organo di vertice ed assegna e valuta gli obiettivi della struttura.

L'assegnazione si conclude con la predisposizione di una scheda in cui vengono formalizzati gli obiettivi individuali da perseguire.

Analoga scheda sarà predisposta, a cascata, per gli obiettivi che i dirigenti ed i Funzionari apicali assegneranno al restante personale.

Tutte le schede dovranno essere consegnate agli interessati.

Per ogni obiettivo il Segretario Generale e/o il Dirigente provvederanno a determinare un indicatore appropriato, il target ed il peso, che sarà riportato nella suddetta scheda.

Gli obiettivi da assegnare al personale non apicale, sono scelti tra quelli attribuiti al responsabile della struttura in una logica di coinvolgimento del personale ai fini dello sviluppo ed attuazione dei piani/programmi, ma potranno essere anche individuali. In tal caso il Responsabile sarà valutato nel loro raggiungimento attraverso il punteggio attribuito nella voce "Organizzazione", che valuta, specificatamente, la capacità di coordinare le attività della propria struttura al fine di garantire i risultati previsti.

La fase di assegnazione costituisce un momento importante di condivisione degli obiettivi strategici dell'Ente e più in particolare degli obiettivi specifici della struttura di appartenenza. Per questo è opportuno dedicare a tale momento un colloquio individuale e/o di gruppo. Il colloquio assume una rilevanza fondamentale per il buon funzionamento del sistema di valutazione. L'Incontro va visto come un'opportunità per condividere il piano di lavoro per l'anno, recependo, laddove opportuno, suggerimenti ed integrazioni da parte dei collaboratori. Rappresenta, pertanto, un'opportunità per il dirigente/responsabile per orientare il comportamento e l'impegno dei collaboratori.

Agli incontri suddivisi per settori, segue un incontro collettivo di armonizzazione di obiettivi condivisi.

Il ciclo di valutazione ha cadenza annuale (primo gennaio – 31 dicembre di ogni anno).

SECONDA FASE: gestione e monitoraggio dell'avanzamento dell'attività.

Nella valutazione del personale sono previsti due momenti di verifica: nel mese di luglio verranno valutate le performance relative al primo semestre dell'anno in corso e nel mese di gennaio verranno concluse le valutazioni della seconda parte dell'anno.

In particolare il primo momento di verifica rende possibile al valutato di:

- 1) analizzare l'andamento della propria attività e gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi;
- 2) rilevare e discutere con il valutatore eventuali problemi che costituiscono cause di criticità nel raggiungimento dell'obiettivo, al fine di definire di comune accordo eventuali azioni correttive.

Gli obiettivi che per cause non prevedibili non possono realizzarsi devono essere portati all'attenzione del validatore entro il 30 giugno dell'anno di riferimento.

La ridefinizione degli obiettivi deve avvenire con nota scritta. La modifica può determinare l'introduzione di nuovi obiettivi, la definizione di obiettivi precedentemente assegnati, la modifica del target da raggiungere ecc.

Nel caso in cui la revisione riguardi obiettivi assegnati al Segretario Generale ed ai Dirigenti, la valutazione sulle modifiche da apportare sarà presa con il coinvolgimento dell'OIV.

TERZA FASE: rendicontazione dei risultati e valutazione dell'attività.

Le attività che caratterizzano questa fase sono:

- 1) Compilazione della scheda di valutazione
- 2) Colloquio sui risultati conseguiti fra il valutatore ed il valutato. Questo colloquio è il momento qualificante dell'intero sistema e rappresenta un'occasione in cui il Segretario Generale e/o il dirigente ed il proprio personale possono individuare ed annotare su appositi modelli:
 - Azioni specifiche di miglioramento della prestazione individuale;
 - Aspirazioni espresse dal valutato.
- 3) Firma delle schede
- 4) Comunicazione del risultato al valutato.

Nella fase di valutazione intermedia e finale un ruolo fondamentale è svolto dall'OIV che presidia, in maniera integrata e sistemica, l'intero processo. Occorre, in particolare ricordare che la valutazione del Segretario Generale e quella dei Dirigenti sono espresse rispettivamente dal Presidente e dal Segretario Generale, in collaborazione con l'OIV.

Da ultimo occorre sottolineare che l'intero processo, improntato ad un dialogo continuo tra valutati e valutatori, viene supportato da ulteriori indagini effettuate sul personale, volte a rilevare la soddisfazione dello stesso anche in relazione al sistema di misurazione e valutazione adottato. Queste analisi, realizzate una volta l'anno anche in forma anonima, hanno l'obiettivo di evidenziare eventuali criticità non emerse dai colloqui individuali e di gruppo.

**SCHEDA RIASSUNTIVA – IL PROCESSO DI VALUTAZIONE –
SEGRETARIO GENERALE**

FASE	MODALITA'	TEMPI	RESPONSABILI	SOGG. COINV.
Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi attesi	Tramite colloquio individuale	Dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento	Presidente	
Monitoraggi intermedi	Tramite colloquio individuale, con lo scopo di verificare l'andamento delle attività, correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute, riorientare atteggiamenti e comportamenti organizzativi	Una volta l'anno entro il mese di luglio	Presidente	
Valutazione	Compilazione finale della scheda obiettivi e della scheda comportamenti organizzativi. Attribuzione dei punteggi	Entro la fine di gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento	Presidente	O.I.V.

Comunicazione dei risultati	Tramite colloquio individuale, nel quale viene fatto il punto sugli obiettivi ed espresse le motivazioni della valutazione; il colloquio è anche lo spunto per definire un eventuale piano di miglioramento individuale.	Entro la fine di febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento	Presidente	O.I.V.
-----------------------------	--	--	------------	--------

**SCHEDA RIASSUNTIVA – IL PROCESSO DI VALUTAZIONE –
I DIRIGENTI E FUNZIONARI APICALI**

FASE	MODALITA'	TEMPI	RESPONSABILI	SOGG. COINV.
Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi attesi	Tramite colloquio individuale e/o di gruppo	Dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento	Segretario Generale	
Monitoraggi intermedi	Tramite colloquio individuale, con lo scopo di verificare l'andamento delle attività, correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute, riorientare atteggiamenti e comportamenti organizzativi	Una volta l'anno entro il mese di luglio	Segretario Generale	
Valutazione	Compilazione finale della scheda obiettivi e della scheda comportamenti organizzativi. Attribuzione dei punteggi	Entro la fine di gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento	Segretario Generale	O.I.V.

Comunicazione dei risultati	Tramite colloquio individuale e/o di gruppo, nel quale viene fatto il punto sugli obiettivi ed espresse le motivazioni della valutazione; il colloquio è anche lo spunto per definire un eventuale piano di miglioramento individuale.	Entro la fine di febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento	Segretario Generale	O.I.V.
-----------------------------	--	--	---------------------	--------

**SCHEDA RIASSUNTIVA – IL PROCESSO DI VALUTAZIONE –
PERSONALE NON DIRIGENTE**

FASE	MODALITA'	TEMPI	RESPONSABILI	SOGG. COINV.
Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi attesi	Tramite colloquio individuale e/o di gruppo	Dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento	Segretario Generale E dirigenti	
Monitoraggi intermedi	Tramite colloquio individuale e/o di gruppo, con lo scopo di verificare l'andamento delle attività, correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute, riorientare atteggiamenti e comportamenti organizzativi	Una volta l'anno entro il mese di luglio	Segretario Generale E dirigenti	
Valutazione	Compilazione finale della scheda obiettivi e della scheda comportamenti organizzativi. Attribuzione dei punteggi	Entro la fine di gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento	Segretario Generale E dirigenti	

Comunicazione dei risultati	Tramite colloquio individuale e/o di gruppo, nel quale viene fatto il punto sugli obiettivi ed espresse le motivazioni della valutazione; il colloquio è anche lo spunto per definire un eventuale piano di miglioramento individuale.	Entro la fine di febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento	Segretario Generale E dirigenti	
-----------------------------	--	--	------------------------------------	--

ARTICOLO 6

Procedure di conciliazione

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

Nell'ambito della valutazione della performance individuale, infatti, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli ed a risolverli.

Per trattare le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale ed a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, l'O.I.V. potrà sentire le parti assicurando un adeguato grado di imparzialità.

Il valutato ha la facoltà, in caso di dissenso sulla valutazione espressa, di ricorrere all'Organismo di Valutazione entro dieci giorni, presentando formale richiesta di valutazione di seconda istanza, corredata da adeguata motivazione. Trascorso tale termine senza che alcuna richiesta da parte del valutato sia giunta, la valutazione si intende accettata.

L'O.I.V., entro il termine massimo di trenta giorni, può confermare la precedente valutazione o modificarla con motivazione.

A seguito della valutazione di seconda istanza, e prima di presentare eventuale ricorso giurisdizionale presso il giudice competente, il valutato, assistito da un rappresentante sindacale, può attivare la procedura di conciliazione. La procedura di conciliazione attivabile in caso di contestazione della valutazione della performance individuale, al fine di prevenire il contenzioso in sede giurisdizionale è quella prevista dall'art. 410 del c.p.c (tentativo facoltativo di conciliazione).

ARTICOLO 7

Modalità di raccordo ed integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio

La misurazione e la valutazione della *performance* si inserisce nell'ambito del ciclo di gestione della performance di cui all'art. 4 del D.lgs 150/2009, il quale richiama esplicitamente la necessità di creare un raccordo con il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio.

Si tratta di un elemento di fondamentale importanza, in quanto la valutazione della performance è effettivamente possibile solo se i risultati raggiunti sono messi a confronto con le risorse effettivamente disponibili.

L'integrazione ed il collegamento logico tra il sistema di misurazione e valutazione della performance ed il processo di programmazione economico-finanziaria e di bilancio è garantito attraverso:

- a) La coerenza del calendario con cui si sviluppano i processi;
- b) Il coordinamento delle figure e delle funzioni organizzative rispettivamente coinvolte;
- c) L'integrazione degli strumenti di rilevazione.

RAPPORTI TRA LA PERFORMANCE, LE PROGRESSIONI DI CARRIERA E L'EROGAZIONE DELLA QUOTA VARIABILE DELLA RETRIBUZIONE

1. Eventuali quote di premio raggiungimento obiettivi e/o premio di produttività che non sono erogabili a seguito dell'applicazione del presente Sistema, sono destinate alla formazione del Personale, al fine di accrescere la cultura e le competenze specifiche e puntare ad un miglioramento complessivo delle *performance*.

2. Ai fini della valutazione del personale per le progressioni di carriera, non ritenendo possibile scindere le promozioni dall'andamento generale delle prestazioni, per poter valutare positivamente le progressioni verticali, occorrerà che nel triennio precedente ci sia stata una media di risultati di *performance* individuale almeno pari all'80%.

ALLEGATI

ALLEGATO 1

SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

ALLEGATO 2

SCHEDA DI VALUTAZIONE DEL RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI

ALLEGATO 3

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE PROFESSIONALI E DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEL PERSONALE DIRIGENTE E CON FUNZIONI APICALI

ALLEGATO 4

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI INDIVIDUALI DEL PERSONALE IMPIEGATIZIO E NON APICALE

ALLEGATO 5

QUESTIONARIO DI VALUTAZIONE DELLA QUALITA' PERCEPITA

ALLEGATO 6

SCHEDA DI VALUTAZIONE COMPLESSIVA E PROPOSTA DI ATTRIBUZIONE PREMIO

ALLEGATO 1

SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

ANNO DI RIFERIMENTO _____

COGNOME: _____

Nome: _____

AREA/UFFICIO DI RIFERIMENTO _____

FUNZIONE SVOLTA _____

RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE _____

OBIETTIVI ORGANIZZATIVI (COMUNI)

N	OBIETTIVO	PES O %	INDICATORE	TARGE T	UFF.COOPER.
1					
2					
3					
4					
5					
		100 %			

OBIETTIVI INDIVIDUALI

N.	OBIETTIVO	PESO %	INDICATORE	TARGET
1				
2				
3				
4				
5				
		100%		

La valutazione avverrà utilizzando il “Sistema di misurazione e valutazione della Performance” approvato dall’Autorità di Sistema Portuale del mare della Sicilia Occidentale e pubblicato sul sito istituzionale – Sezione Amministrazione Trasparente – Performance.

Firma del valutatore _____

Firma del valutato _____

Data__

ALLEGATO 2

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ANNO DI RIFERIMENTO

COGNOME: _____

Nome: _____

AREA/UFFICIO DI RIFERIMENTO _____

FUNZIONE SVOLTA _____

RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE _____

RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ORGANIZZATIVI (COMUNI)

Obiettivo	Peso %	Indicatore	Target	Obiettivo raggiunto	Punteggio realizzato %	Punteggio pesato

RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

Obiettivo	Peso %	Indicatore	Target	Obiettivo raggiunto	Punteggio realizzato %	Punteggio pesato

ALLEGATO 3

RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI COLLEGATI ALLE COMPETENZE PROFESSIONALI ED AI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEI DIRIGENTI E DEI FUNZIONARI APICALI

Aspetti della valutazione		Punteggio
LEADERSHIP	Capacità di orientamento: orientare i comportamenti dei collaboratori per guidarli alla realizzazione dei risultati	
	Leadership professionale: rappresentare un punto di riferimento professionale per colleghi e collaboratori; agire allo scopo di trasferire competenze e comportamenti	
	Orientamento al cambiamento: individuare opportunità connesse al cambiamento organizzativo; sposare nuove procedure senza rimanere ancorato alle vecchie.	
	Capacità decisionale e problem solving: scegliere tra diverse alternative con lucidità e tempestività, valutando le conseguenze; capacità di affrontare e risolvere problemi in tempi rapidi.	
MANAGEMENT	Pianificazione ed organizzazione: definire le priorità e pianificare le scadenze; organizzare e gestire le risorse umane e strumentali assegnate; coordinare le attività della propria struttura al fine di garantire il raggiungimento dei risultati previsti, nel rispetto dei principi di efficienza ed efficacia; suddividere in modo equo i carichi di lavoro.	
	Capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori applicando il sistema di valutazione adottato ed esprimendo valutazioni differenziate degli stessi.	
	Motivazione dei collaboratori: capacità di costruire legami nella squadra e capacità di gestire il clima interno, ponendo attenzione ai bisogni ed alle richieste dei collaboratori.	

	Relazioni interne ed esterne: capacità di stabilire relazioni positive con interlocutori interni ed esterni; capacità di operare in team con altre professionalità e strutture organizzative interne.	
RELAZIONI E NETWORKING	Negoziazione e gestione dei conflitti: orientare i comportamenti per raggiungere un risultato ottimale per l'organizzazione; mostrarsi sempre disponibile al confronto ed all'ascolto delle parti; mantenere il giusto contegno in caso di contrasti interni.	
	Controllo e precisione: attenzione alla qualità delle attività svolte; attenzione e rispetto delle scadenze assegnate e delle procedure amministrative; risoluzione dei problemi tecnico-operativi nel rispetto del quadro normativo e regolamentare.	
EFFICACIA ED ABILITA' PERSONALI	Orientamento alla semplificazione: semplificazione delle procedure; capacità di migliorare i processi lavorativi anche con riferimento all'eliminazione di attività non più necessarie, con conseguente snellimento delle procedure e riduzione dei tempi.	
	Diffusione delle conoscenze: alimentare le conoscenze e diffonderle anche tramite momenti di approfondimento su normative, regolamenti, procedimenti; promuovere seminari e convegni; verificare periodicamente il livello di conoscenze dei propri collaboratori, proponendo momenti di crescita professionale.	
	Attitudini personali: assumere un comportamento costruttivo, anche in relazione a conflitti interpersonali; dimostrare capacità di autocritica.	

20% Scarso	40% mediocre	50% insufficiente	60% sufficiente	80% discreto	90% buono	100% ottimo
---------------	-----------------	----------------------	--------------------	-----------------	--------------	----------------

ALLEGATO 4

RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI COLLEGATI ALLE COMPETENZE PROFESSIONALI ED AI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI DEL PERSONALE IMPIEGATIZIO E FUNZIONARI NON APICALI

ASPETTI DELLA VALUTAZIONE		PUNTEGGIO	
Competenze	Conoscenze tecniche/pratiche, grado di specializzazione raggiunto		
	Abilità nell'uso degli strumenti di lavoro		
	Interesse dimostrato nel migliorare le proprie conoscenze professionali		
Capacità di analisi dei problemi	Individuazione degli obiettivi di lavoro		
	Spirito di iniziativa, capacità di proporre soluzioni costruttive e/o migliorative		
Lavoro in gruppo	Relazioni positive e produttive nell'ufficio e nell'Ente, capacità di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi		
Abilità personali	Grado di autonomia, capacità di organizzare il proprio lavoro		
	Affidabilità, senso di appartenenza e di responsabilità		
	Attitudine all'efficienza e rispetto dei tempi		
	Rispetto della riservatezza e delle informazioni gestite		
	Motivazione		
	Rispetto procedure interne		
	Precisione nello svolgimento del lavoro		
	Attitudine al cambiamento, capacità di adattamento ai compiti assegnati ed alle modifiche organizzative		
	Continuità dell'impegno		

	Correttezza di comportamento (osservanza delle istruzioni impartite e comportamento generale)	
Presenza in ufficio	Disponibilità e reperibilità; valutazione dell'effettiva influenza delle assenze sull'organizzazione interna	
Gestione di più procedimenti	Capacità di gestire contemporaneamente più procedimenti e più attività; capacità di assicurare un adeguato volume di lavoro dimostrando flessibilità, tempestività e continuità.	

Il punteggio sarà attribuito sulla base dei seguenti valori percentuali:

20%	40%	50%	60%	80%	90%	100%
Scarso	mediocre	insufficiente	sufficiente	discreto	buono	ottimo

Laddove:

20% = SCARSO: Il risultato è molto distante dal valore atteso

40% = MEDIOCRE: L'obiettivo non è stato conseguito: il risultato è inferiore al valore atteso

50% = INSUFFICIENTE: L'obiettivo è stato solo parzialmente conseguito.

60% = SUFFICIENTE: Il risultato è vicino al valore atteso

80% = DISCRETO: L'obiettivo è stato conseguito: il risultato, tuttavia, non è esattamente quello atteso

90% = BUONO: L'obiettivo è stato conseguito: il risultato è uguale al valore atteso

100%= OTTIMO: L'obiettivo è stato superato: il risultato è superiore al valore atteso

OSSERVAZIONI:

ALLEGATO 5

	Questionario di valutazione della qualità percepita	PUNTEGGIO
1	Quanto risulta facile usare i nostri servizi:	
2	Quanto siamo professionali nei nostri servizi?	
3	Paragonata ad altre AdSP (o ad altre Amministrazioni Pubbliche), la qualità dei nostri servizi è:	
5	Come risolve i problemi la nostra struttura tecnico-amministrativa?	
6	Complessivamente quanto si ritiene soddisfatto del nostro personale?	
	Come potremmo migliorare i nostri servizi?	
	Grazie per aver partecipato al nostro questionario di valutazione	

Il punteggio sarà attribuito sulla base dei seguenti valori percentuali:

20%	40%	50%	60%	80%	90%	100%
Scarso	mediocre	insufficiente	sufficiente	discreto	buono	ottimo

N.B Trattandosi di un Sistema che punta al miglioramento della Performance, L'attribuzione di valutazioni negative deve essere adeguatamente motivata, al fine di utilizzare le stesse quali "suggerimenti" volti al raggiungimento di risultati migliori. La mancata motivazione porterà all'esclusione dal computo delle suddette valutazioni.

OSSERVAZIONI

SULLE

VALUTAZIONI

ESPRESSE:

.

.

.

.

.

.

.

.

.

.

ALLEGATO 6

PROPOSTA ATTRIBUZIONE PREMIO SOMMA PUNTEGGI PONDERATI

(1+2+3+4)

La soglia minima di performance, al di sotto della quale non sarà attribuito il premio è del 50%. Si fissa una scala di valori delle performance a cui corrispondono percentuali di erogazione del premio.

1^ fascia punteggio attribuito da 90 a 100% = 100% del premio.

2^ fascia punteggio da 60 a 89% = la corrispondente fascia % del premio

3^ fascia punteggio da 50 a 59% = 30% del premio.

4^ fascia punteggio da 0 a 49% = zero premio

VISTI I RISULTATI RAGGIUNTI E RIPORTATI NELLE SCHEDE PRECEDENTI,
SI PROPONE L'ATTRIBUZIONE DEL PREMIO NELLA MISURA DEL
_____DEL MASSIMO SPETTANTE

EVENTUALI NOTE ED OSSERVAZIONE

Firma del valutatore _____

Firma del valutato _____

Data__