

AUTORITÀ DI SISTEMA PORTUALE DEL MAR LIGURE OCCIDENTALE

Decreto n. **1084**

OGGETTO: ADOZIONE AGGIORNAMENTO DEL "SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE" DELL'AUTORITA' DI SISTEMA PORTUALE DEL MAR LIGURE OCCIDENTALE

IL COMMISSARIO STRAORDINARIO

VISTA la legge 28 gennaio 1994, n. 84, di riordino della legislazione in materia portuale, il Decreto Legislativo n. 169 del 4 agosto 2016 e il Decreto Legislativo n. 232 del 13 dicembre 2017;

VISTO il decreto del Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti del 29 dicembre 2020 n. 601, notificato all'Ente in pari data, di nomina del Dott. Paolo Emilio Signorini nella carica di Presidente dell'Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale;

VISTA la deliberazione assunta dal Comitato di Gestione nella seduta del 18 maggio 2021, Prot. n. 19/1/2021, concernente la nomina dell'Avv. Paolo Piacenza a Segretario Generale dell'Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale a far data dal 18 maggio 2021;

VISTO il decreto n. 477 del 20 maggio 2021 concernente la delibera del Comitato di Gestione del 18 maggio 2021, Prot. n. 19/1/2021;

VISTO il decreto del Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti n. 217 dell'8 settembre 2023 notificato all'Ente in pari data che, a seguito delle dimissioni rassegnate dal Presidente, dispone, a decorrere dal medesimo giorno, la nomina dell'Avv. Paolo Piacenza quale Commissario Straordinario dell'Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale, fino al ripristino degli ordinari organi di vertice, attribuendogli i poteri e le attribuzioni indicati all'art. 8 della Legge 28 gennaio 1994 n. 84 e ss.mm.ii.;

VISTA la deliberazione assunta dal Comitato di Gestione nella seduta del 2 dicembre 2021, Prot. n. 78/2, con la quale è stato approvato l'ampliamento della dotazione organica dell'AdSP, approvata dal Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili con nota prot. n. 39493 del 30 dicembre 2021;

VISTO il decreto n. 1522 del 31 dicembre 2021, con il quale è stata approvata la nuova organizzazione, la declaratoria delle strutture dirigenziali e il relativo funzionigramma dell'AdSP;

VISTO il decreto n. 931 del 22 settembre 2023 con il quale, nell'attuale fase di gestione commissariale e fino ad altra diversa disposizione del Commissario straordinario dell'Ente, sono stati attribuiti funzioni ed incarichi a Dirigenti dell'Ente;

VISTO il decreto n. 932 del 22 settembre 2023, con il quale si confermano le deleghe già in essere alla predetta data;

RICHIAMATA la deliberazione assunta dal Comitato di Gestione nella seduta del 17 novembre 2017, Prot. n. 90/8, con la quale è stato approvato il recepimento delle Linee Guida del nuovo sistema di valutazione relativo a tutto il personale dipendente dell'AdSP del Mar Ligure Occidentale;

RICHIAMATA la deliberazione assunta dal Comitato di Gestione nella seduta del 07 dicembre 2017, Prot. n. 96/2, con la quale è stato approvato il recepimento dell'accordo contrattuale di II livello dell'AdSP relativo al personale dipendente quadri e impiegati;

VISTA la deliberazione assunta dal Comitato di Gestione nella seduta del 07 dicembre 2017, prot. n. 97/3, con la quale è stato approvato il recepimento dell'accordo contrattuale di II livello dell'AdSP relativo ai Dirigenti dell'Ente con effetto a far data dal 1° gennaio 2018;

VISTA la deliberazione assunta dal Comitato di Gestione nella seduta del 31 ottobre 2022, prot. n. 78/2, con la quale è stato approvato il recepimento dell'accordo contrattuale di II livello dell'AdSP relativo ai Dirigenti dell'Ente;

VISTA la deliberazione assunta dal Comitato di Gestione nella seduta del 31 ottobre 2022, prot. n. 79/3, con la quale è stato approvato il recepimento dell'accordo contrattuale di II livello dell'AdSP relativo al personale dipendente quadri e impiegati;

VISTO il decreto n. 193 del 16 febbraio 2018 con il quale è stato adottato il "Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance" dell'Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale (AdSPMALO);

VISTO il decreto n. 551 del 31 Maggio 2023 di nomina del Dott. Marco Rossi, quale componente monocratico dell'Organismo Indipendente di Valutazione dell'Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale per il triennio 2023-2025;

TENUTO CONTO delle evidenze emerse dall'esperienza applicativa dei cicli di performance precedenti e del contesto organizzativo di riferimento, che determinano la necessità di aggiornare il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance finora adottato dall'Ente al fine di condurre l'Ente verso un progressivo miglioramento delle performance dell'AdSP;

RITENUTO NECESSARIO apportare, nello specifico, i principali e necessari aggiornamenti nel seguito sintetizzati:

- modifica del limite di 6 mesi di “effettiva attività lavorativa” per il personale non dirigenziale;
- allineamento del ruolo e delle funzioni dei soggetti coinvolti nella valutazione rispetto alla prassi già seguita nelle precedenti valutazioni e alle dinamiche organizzative;
- estensione del ruolo e funzioni assegnate ai quadri responsabili di ufficio anche agli impiegati di primo livello responsabili di ufficio;
- previsione della procedura di riesame, a garanzia dei valutati, relativa all'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance;

VISTA la proposta di aggiornamento del Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance dell’Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale che allinea il documento alle più recenti pratiche di gestione del ciclo della performance;

TENUTO CONTO dei poteri e attribuzioni assegnati al Commissario Straordinario dell’AdSP del Mar Ligure Occidentale per il periodo transitorio di durata della nomina;

SU PROPOSTA del Responsabile del Procedimento e del Direttore che attestano la regolarità tecnica amministrativa del presente provvedimento;

SENTITO l’Organismo Indipendente di Valutazione;

SENTITO il Direttore incaricato come indicato al punto 6 del richiamato decreto n. 931/2023;

DECRETA

Per le motivazioni di cui in premessa:

- Di adottare l’aggiornamento del “Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance” dell’Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale (AdSPMALO), allegato al presente decreto che ne costituisce parte integrante;
- Di disporre l’applicazione del presente Sistema a partire dal ciclo di Programmazione e Valutazione della Performance 2023;
- Di disporre che, per la durata della gestione commissariale e fino al ripristino degli ordinari organi di vertice, i compiti previsti per il Segretario Generale siano svolti direttamente dal Commissario Straordinario e dall’OIV con l’ausilio del Nucleo di supporto;

- Di disporre la pubblicazione del presente documento sul sito istituzionale nella corrispondente sezione di Amministrazione Trasparente.

Genova, li **10/11/2023**

IL COMMISSARIO STRAORDINARIO

¹Firmato digitalmente

Avv. Paolo Piacenza

1 Documento informatico firmato digitalmente ai sensi del testo unico D.P.R. 28/12/2000 n. 445, del D.Lgs. 07/03/2005 n. 82 e norme collegate, il quale sostituisce il testo cartaceo e la firma autografa.



AUTORITÀ DI SISTEMA PORTUALE DEL MAR LIGURE OCCIDENTALE

Sistema di Performance Management

**STRUMENTI PER LA VALUTAZIONE DELL'EFFICACIA,
TRASPARENZA E BUON ANDAMENTO DELLA GESTIONE**

**(ex art. 9 c.5 lett. I - Legge n. 84/1994 come modificata dal D.Lgs. n. 169/2016 e
dal d.lgs. 232/2017)**

DESTINATARI

Tutto il personale dell'AdSP MALO	Direttori / Dirigenti / Quadri / Impiegati
Segretario Generale	

INDICE DEI CONTENUTI

PREMESSA	1
1. GLI AMBITI DI PERFORMANCE	3
2. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE	4
3. IL CICLO DELLE PERFORMANCE	5
4. LE FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE	5
4.1 INDIVIDUAZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI	5
4.2 MONITORAGGIO INFRA-ANNUALE DEGLI OBIETTIVI	6
4.3 CONSUNTIVAZIONE DEGLI OBIETTIVI CONSEGUITI E/O DEI PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI	6
4.4 MISURAZIONE E VALUTAZIONE	7
5. GLI STRUMENTI DEL SISTEMA	8
6. GLI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE:	9
6.1 LA PERFORMANCE QUANTITATIVA	9
6.1.1 OBIETTIVI DI PERFORMANCE	10
6.1.2 PROGRAMMA OPERATIVO - PIO	11
6.2 LA PERFORMANCE AZIENDALE-ORGANIZZATIVA	12
6.3 LA PERFORMANCE QUALITATIVA (COMPORAMENTI)	14
7. GLI STRUMENTI DI MONITORAGGIO	16
8. GLI STRUMENTI DI VALUTAZIONE	16
8.1 STRUMENTI DI VALUTAZIONE: PERFORMANCE QUANTITATIVA	16
8.2 STRUMENTI DI VALUTAZIONE: PERFORMANCE QUALITATIVA (COMPORAMENTI)	19
8.3 STRUMENTI DI VALUTAZIONE: PERFORMANCE AZIENDALE-ORGANIZZATIVA	20
9. I SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE	20
10. I VALUTATI	24
11. IL RACCORDO FRA CONSUNTIVAZIONE DEGLI OBIETTIVI, RISULTATI E TRATTAMENTI RETRIBUTIVI VARIABILI	25
12. LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE	27
13. IL COLLOQUIO DI FEEDBACK	29
14. GLI STRUMENTI DI RENDICONTAZIONE	29
14.1 LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE	30
15. LA PROCEDURA DI RIESAME	31
16. TERMINI DI APPLICAZIONE	31

ALLEGATI

- **DIZIONARIO DEI COMPORAMENTI (ALLEGATO 1)**
- **SCHEDA DI ASSEGNAZIONE OBIETTIVI (A, B)**
- **SCHEDA VALUTAZIONE S.G. (C)**
- **FRONTESPIZIO FINALE (D)**
- **INDICATORI SPECIFICI DI PERFORMANCE AZIENDALE - ORGANIZZATIVA (E)**

PREMESSA

L'Autorità di Sistema Portuale, ai sensi dell'art. 6 Legge 84/1994 come modificata ed integrata dal d.lgs. 169/2016 e dal d.lgs. 232/2017, è ente pubblico non economico di rilevanza nazionale ad ordinamento speciale ed è dotato di autonomia amministrativa, organizzativa, regolamentare, di bilancio e finanziaria. Ad essa non si applicano le disposizioni della legge 20 marzo 1975, n. 70, e successive modificazioni. Si applicano i principi di cui al titolo I del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.

Con la nota prot. 21324/2018 il Ministero delle Infrastrutture ha confermato alle Autorità di Sistema che il sistema di valutazione delle AdSP debba essere ispirato ai principi contenuti nel d.lgs. n. 150/2009.

Il rimando ai "principi" contenuti nel Dlgs 150/2009 e s.m.i. è coerente con analogha deliberazione dell'ANAC (prot. 99439 del 3/12/2018) nella quale, ai fini della nomina del proprio OIV, l'Autorità ribadisce che "il Dlgs 150/2009 è applicato dall'ANAC limitatamente ai principi generali anche per quanto concerne la disciplina in materia di OIV di cui all'art. 14 e 14 bis del medesimo decreto."

Questa Amministrazione ha ritenuto di declinare i suddetti principi con la delibera n. 90/8/2017 nella quale sono state definite **"le linee guida del sistema di performance management come strumento per la valutazione dell'efficacia, della trasparenza e del buon andamento dell'azione dell'AdSP"** adottata dal Comitato di Gestione ai sensi dell'art. 9, comma 5 lettera l) della legge 84/1994.

In linea con la deliberazione del Comitato, l'Amministrazione, in qualità di ente pubblico non economico e considerata l'autonomia amministrativa, organizzativa, regolamentare, di bilancio e finanziaria, ha altresì adottato con il decreto n. 193/2018 il "Sistema di misurazione e valutazione della performance" (SMVP) su cui si è basato l'intero iter di definizione, monitoraggio, misurazione e valutazione delle performance (Ciclo della Performance) dell'amministrazione.

Nel corso degli anni di applicazione del sopra citato sistema, sono via via emersi alcuni elementi e necessità di integrazione/modifica, anche dovuti alle evoluzioni normative intervenute nel frattempo, che hanno portato all'elaborazione del presente aggiornamento.

Un aspetto che ha contribuito a tale necessità è l'introduzione nell'ordinamento del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) con l'approvazione dei provvedimenti attuativi previsti dai commi 5 e 6 dell'art. 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80.

Il D.P.R. 24 giugno 2022, n. 8, recante il "Regolamento recante individuazione degli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piao" (pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n.151 del 30-06-2022), ha individuato gli adempimenti relativi ai Piani assorbiti dal Piano integrato di attività e organizzazione, mentre il decreto del Dipartimento della Funzione Pubblica 30 giugno 2022, n. 132, recante il "Regolamento recante la definizione del contenuto del Piano integrato di attività e organizzazione" (pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale n. 209 del 07.09.2022), ha definito i contenuti e lo schema tipo del PIAO.

Il PIAO ha l'obiettivo di assorbire, razionalizzando e semplificando la disciplina, molti degli atti di pianificazione cui sono tenute le amministrazioni (ad esempio, piano triennale dei fabbisogni, piano della performance, piano di prevenzione della corruzione, piano organizzativo del lavoro agile), racchiudendoli in un unico atto sinergico.

La sottosezione di programmazione-Performance del PIAO è finalizzata, in particolare, alla programmazione degli obiettivi e degli indicatori di performance di efficienza e di efficacia, contribuendo alla capacità di raggiungere il Valore Pubblico atteso, agendo sul Ciclo delle Performance, migliorando l'efficacia e l'efficienza sia individuali che organizzative e agendo da leva per gli obiettivi specifici annuali e pluriennali al fine di attuare una strategia di creazione di Valore Pubblico.

Il Sistema che nel seguito si delinea adotta metodi e strumenti idonei a misurare, programmare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa (aziendale), secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi.

La Misurazione e Valutazione delle Performance deve altresì prevedere, a monte, la "pianificazione degli obiettivi (Piano degli Obiettivi annuali o Piano della Performance assorbito nel Piao) e a valle la corrispondente rendicontazione (Relazione sulla Performance). Il tutto, secondo tempistiche e ruoli che verranno descritti nel prosieguo, rappresenta il c.d. "Ciclo annuale delle Performance".

L'Autorità adotta il presente documento al fine, altresì, di valutare e premiare la performance individuale e quella aziendale, secondo criteri meritocratici e selettivi, la cui applicazione soddisfa sia le previsioni e le raccomandazioni di principio della contabilità pubblica, sia le previsioni contrattuali (nazionali e decentrate), riguardanti tutti i lavoratori (dirigenti, quadri e impiegati), relative ai c.d. *trattamenti retributivi variabili strettamente connessi alle "prestazioni qualitative" in termini di Risultati e Obiettivi*.

Considerato che Performance è un concetto che può assumere una pluralità di significati, ma che nell'applicazione corrente nelle Pubbliche Amministrazioni italiane si può considerare come "il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, gruppo di individui, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei bisogni per i quali l'organizzazione è stata costituita", il presente Sistema, ai fini e per gli effetti di quanto previsto dall'art 9 c. 5 lett. l) della Legge 84/1994 e s.m.i., integra totalmente gli "strumenti di valutazione dell'efficacia, della trasparenza, del buon andamento della gestione dell'AdSP.

Si riportano di seguito gli elementi caratterizzanti il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance dell'Autorità:

- **gli Ambiti della Performance;**
- **le dimensioni delle Performance;**
- **il ciclo di gestione della Performance e le sue fasi;**
- **la Matrice degli Obiettivi individuali e la loro determinazione;**
- **i Comportamenti;**
- **la performance aziendale-organizzativa;**
- **i Parametri di misurazione e valutazione;**
- **i Soggetti della valutazione;**
- **il raccordo fra la Consuntivazione degli Obiettivi, i Risultati e i trattamenti retributivi variabili;**
- **la valutazione del Segretario Generale;**

- **la Relazione sulla Performance;**
- **il colloquio di feed-back;**
- **la procedura di riesame.**

Allo scopo di rendere omogenei i vari documenti, ridurre i tempi di attribuzione e rendicontazione degli obiettivi e la complessità legata alla gestione manuale del processo, l'Autorità si è dotata da fine 2018 di una piattaforma software che consente di gestire in maniera integrata i dati, le informazioni e i documenti per la gestione e il monitoraggio del ciclo delle performance nella AdSP.

La piattaforma è stata profilata in base a quanto stabilito nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance adottato dall'Ente, nell'ottica anche di potersi integrare con altri software in uso nell'Autorità.

1. GLI AMBITI DI PERFORMANCE

Considerando il concetto di “performance estese” stabilito sia dalle numerose Deliberazioni ex CIVIT intervenute in particolare tra il 2010 e il 2013, sia nelle successive Linee Guida in materia di Performance e Sistemi di Valutazione predisposte dal Dipartimento della Funzione Pubblica dal 2017 ad oggi, si può affermare che gli **ambiti** cui poter ascrivere “**Obiettivi** predeterminati, specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali”, di **Performance**, sono quelli di seguito riportati:

1. **Attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;**
2. **Attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;**
3. **Prevenzione della Corruzione (e Trasparenza);**
4. **Rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;**
5. **Modernizzazione e miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e della capacità di attuazione di piani e programmi;**
6. **Digitalizzazione e ICT: dematerializzazione, interoperabilità, digital transformation, ...;**
7. **Sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;**
8. **Efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, alla sostenibilità dei conti, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi, in altri termini: razionalizzazione spesa ed economicità della gestione;**
9. **Qualità e quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;**
10. **Raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.**

In linea con i contenuti del DPCM n. 132/2022 tra le dimensioni oggetto di programmazione, si possono, altresì, identificare le seguenti:

- obiettivi di semplificazione (coerenti con gli strumenti di pianificazione nazionale in materia in vigore);
- obiettivi di digitalizzazione;
- obiettivi di efficienza in relazione alla tempistica di completamento delle procedure, del Piano di efficientamento e del Nucleo concretezza;
- obiettivi correlati alla qualità dei procedimenti e dei servizi;
- obiettivi e performance finalizzati alla piena accessibilità dell'amministrazione;
- obiettivi e performance per favorire le pari opportunità e l'equilibrio di genere.

2. LE DIMENSIONI DELLA PERFORMANCE

Il sistema di programmazione, misurazione e valutazione individuato è di tipo misto: esso abbina una parte qualitativa, in relazione al ruolo, al comportamento organizzativo e alle competenze dei lavoratori ad una parte quantitativa, in relazione alla determinazione e assegnazione di obiettivi misurabili attraverso gli indicatori di risultato.

I tre fattori base sono:

1. Performance quantitativa.
2. Performance qualitativa (c.d. fattori comportamentali).
3. Performance aziendale.

La performance QUANTITATIVA si riferisce ad obiettivi lavorativi specifici e misurabili assegnati a ciascun dipendente. Il livello di raggiungimento degli obiettivi sarà oggetto di monitoraggio in corso d'anno al fine di verificare eventuali criticità anche estranee alla volontà e/o capacità del lavoratore nel raggiungere quanto prefissato.

La valutazione della performance avviene sulla base di una ponderazione fra i diversi obiettivi assegnati e contribuisce alla valutazione complessiva del singolo lavoratore in ragione del peso attribuito alla componente quantitativa.

La performance QUALITATIVA deriva da valutazioni in ordine ai comportamenti tenuti dal lavoratore rispetto a parametri preventivamente indicati quali riferimento per la valutazione stessa.

La valutazione della performance avviene sulla base di una ponderazione fra i diversi indicatori comportamentali assegnati e contribuisce alla valutazione complessiva del singolo lavoratore in ragione del peso attribuito alla componente qualitativa.

La performance AZIENDALE-ORGANIZZATIVA viene misurata sulla base del raggiungimento di obiettivi dell'Ente previamente individuati. Sono individuati obiettivi di carattere economico-finanziario, relativi alla dimensione utente/cliente/collettività, relativi ai processi interni, e di innovazione e sviluppo.

La valutazione della performance avviene sulla base di una ponderazione tra i diversi obiettivi aziendali e contribuisce alla valutazione complessiva del singolo lavoratore in ragione del peso attribuito alla componente aziendale.

3. IL CICLO DELLE PERFORMANCE

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

- definizione e assegnazione degli Obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato (*target*) dei rispettivi Indicatori e delle corrispondenti scale di *grading*;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di eventuali interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance (organizzativa ed individuale);
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione/consuntivazione dei risultati agli stakeholder interni ed esterni.

Quanto sopra affinché il sistema non si ponga solo l'obiettivo di regolare le modalità di assegnazione e valutazione degli obiettivi individuali e di determinare in maniera selettiva gli istituti salariali accessori, ma configuri soprattutto un processo che colleghi la pianificazione strategica alla programmazione operativa, attivando un circolo virtuoso essenziale per la performance aziendale - organizzativa dell'Autorità e per il raggiungimento degli Obiettivi Strategici che il Governo determina per il Settore dei Trasporti e della Logistica.

4. LE FASI DEL CICLO DI GESTIONE DELLA PERFORMANCE

Di seguito viene riportato il ciclo attinente allo svolgimento del processo di Performance Management.

4.1 INDIVIDUAZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

L'AdSP, secondo quanto stabilito dal DPCM 132/2022, entro il 31 gennaio di ciascun anno adotta il Piano Integrato di Attività e Organizzazione - PIAO (approvato con apposita deliberazione del Comitato di Gestione) nel quale sono individuati gli obiettivi di performance individuale assegnati al personale dirigenziale dell'Ente e gli obiettivi di performance aziendale - organizzativa dell'anno.

Entro il 31 gennaio, pertanto:

- l'OIV, d'intesa con il Segretario Generale - tenendo eventualmente anche conto degli elementi di preconsuntivo relativi al grado di conseguimento degli obiettivi dell'anno precedente - supporta nella definizione degli Obiettivi Individuali di Performance dell'anno dei Dirigenti-Direttori;
- l'OIV, sentito il Segretario Generale, supporta nella definizione degli obiettivi di performance aziendale - organizzativa dell'Autorità per l'anno di performance di riferimento.

Il Presidente, su proposta del Segretario Generale e d'intesa con l'OIV, definisce il Piano degli obiettivi individuali di performance quantitativa e aziendale/organizzativa dell'anno che confluirà nel PIAO nella Sottosezione Performance.

Annualmente, il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti assegna ai Presidenti delle AdSP degli obiettivi strategici ed operativi con apposita direttiva ministeriale allo scopo di accrescere il settore della portualità italiana nell'ambito di una visione globale della crescita economica e sociale del paese.

Tenendo conto che la suddetta direttiva viene di norma adottata successivamente al termine previsto per il PIAO, l'AdSP si riserva di rimandare ad ulteriore specifico provvedimento eventuali modifiche che si rendessero necessarie a riallineare gli obiettivi di performance dirigenziale con le linee di indirizzo strategico che il ministero vigilante assegna al Presidente.

In esito alla adozione del Piao, il direttore preposto al Nucleo di supporto all'OIV avvia le interlocuzioni con i direttori e dirigenti dell'ente per l'individuazione dei c.d. Programmi Operativi (PIO) in coordinamento con le linee strategiche e con gli obiettivi di performance individuati nel Piano Integrato.

Entro il 30 aprile, il Segretario Generale e l'OIV, in esito al processo istruttorio svolto dal Nucleo di supporto all'OIV, validano le proposte dei Dirigenti-Direttori in ordine all'assegnazione, mediante i Programmi Operativi (PiO), degli obiettivi operativi (individuali e collettivi) per il restante personale non dirigenziale. La predisposizione dei PiO è ugualmente supportata dal Nucleo di supporto all'OIV.

Gli obiettivi assegnati al personale non dirigenziale si pongono in stretta correlazione e coerenza con gli obiettivi strategici e di performance.

L'individuazione dei PiO, la cui assegnazione formale è rimandata a specifico provvedimento del Presidente dell'Ente, completa lo schema complessivo dell'albero della performance che, quindi, descrive in modo coerente e completo il complessivo Piano dell'amministrazione.

4.2 MONITORAGGIO INFRA-ANNUALE DEGLI OBIETTIVI

A cura del Segretario Generale, e con l'ausilio del Nucleo di supporto, almeno una volta all'anno ed entro il 30 settembre, viene dato avvio al Monitoraggio infra-annuale dello sviluppo (fisico, economico e temporale) degli Obiettivi Individuali di Performance (obiettivi di performance ed obiettivi PIO) e degli Obiettivi individuati per la performance aziendale - organizzativa.

Tale documento viene inviato al Presidente e all'OIV, nonché messo a disposizione, se richiesto, al Collegio dei Revisori. Il monitoraggio dovrà contenere, altresì, la segnalazione di eventuali *scostamenti rilevanti* considerati di particolare criticità e anche, rispettivamente, idonee proposte di adeguati correttivi.

Sulla base di tale monitoraggio il Segretario Generale, d'intesa con l'OIV, valuta l'eventuale necessità motivata di opportune modifiche degli Obiettivi assegnati, anche in termini di Indicatore, Target e Grading. L'assenza di criticità segnalate dai dirigenti-direttori in fase di monitoraggio rileva ai fini valutativi annuali qualora in sede di consuntivazione finale emergessero scostamenti critici tali da dover fare assegnare un *livello di grading* uguale o inferiore a 60, relativamente ad uno o più Obiettivi.

4.3 CONSUNTIVAZIONE DEGLI OBIETTIVI CONSEGUITI E/O DEI PRINCIPALI RISULTATI RAGGIUNTI

Nel mese di gennaio di ciascun anno, il Nucleo di supporto all'OIV dà avvio alla fase di consuntivazione degli obiettivi assegnati nell'anno di performance precedente.

Per quanto riguarda la performance Quantitativa, ogni singolo obiettivo viene consuntivato attraverso la piattaforma informatica in uso nell'Ente, indicando il grado di raggiungimento dei

target assegnati e allegando la relativa documentazione a supporto di ciascuna fase di ciascun obiettivo.

Entro la fine di febbraio di ogni anno l' OIV riceve, per il tramite della piattaforma informatica, da parte di ogni dirigente-direttore valutato, un'adeguata relazione corredata da documentazione comprovante l'attività svolta relativa a ciascun obiettivo assegnato e ad ogni PiO definito, nonché ai principali risultati di performance rendicontabili, dalla quale emergano per ciascun indicatore sia i relativi valori consuntivi/effettivi, sia le eventuali cause di forza maggiore ostative, esogene che non permettono il raggiungimento pieno del target (prefissato).

In merito alla performance aziendale-organizzativa, l'andamento infra-annuale di ogni indicatore definito viene evidenziato con il supporto degli uffici che hanno la diretta detenzione del dato stesso.

4.4 MISURAZIONE E VALUTAZIONE

A valle della fase di consuntivazione, si procede alla misurazione dei risultati degli obiettivi oggetto della performance annuale sia quantitativa sia aziendale-organizzativa.

Nello specifico, per la performance Quantitativa il Nucleo di supporto all'OIV procede alla misurazione (c.d. "valutazione di prima istanza") sia degli obiettivi di Performance che dei PIO, attraverso l'analisi della documentazione a supporto ai fini della validazione delle relazioni presentate da ciascun dirigente - direttore/responsabile di PiO, procedendo alla eventuale richiesta di integrazioni relativamente ad atti/provedimenti/elaborati citati nelle relazioni.

Il risultato di tali attività si concretizza nella validazione delle Relazioni annuali, nella misurazione ("valutazione di prima istanza") degli obiettivi annuali e nella trasmissione all'OIV e al S.G. di una relazione illustrativa complessiva del processo di performance, con evidenza delle risultanze e delle criticità eventualmente riscontrate.

Per la performance aziendale-organizzativa, il Nucleo di supporto all'OIV procede alla misurazione (c.d. "valutazione di prima istanza") dei risultati conseguiti con il supporto degli uffici che hanno la diretta detenzione del dato sottostante all'indicatore definito per l'annualità di performance. Anche in questo caso, le risultanze di tali attività di misurazione si riassumono in un'apposita relazione che viene trasmessa all'OIV e al Segretario Generale.

In seguito, entro il 31 marzo:

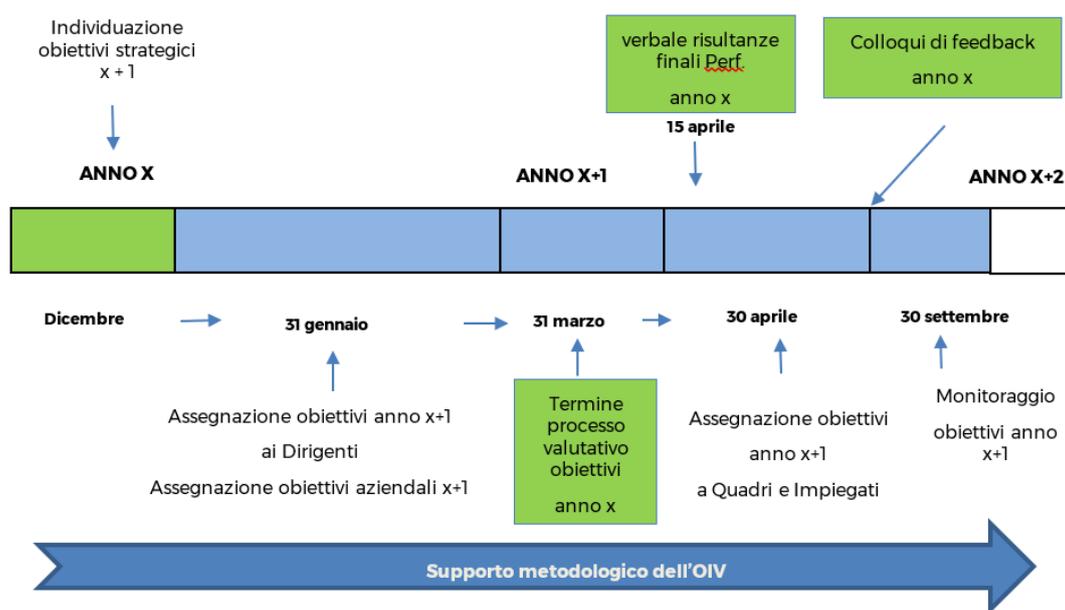
- per la performance Quantitativa, l'OIV completa il processo valutativo dei dirigenti - direttori (c.d. "valutazione di seconda istanza"), con riferimento all'anno precedente, assegnando gli Score di raggiungimento per gli obiettivi, se del caso acquisendo ulteriori elementi di informazione anche a mezzo di colloqui con i singoli valutati.
- per la performance Aziendale-organizzativa, l'OIV completa il processo valutativo (c.d. "valutazione di seconda istanza"), assegnando il valore finale a ciascuno degli indicatori individuati per l'anno di riferimento.

Entro lo stesso termine, in merito alla performance quantitativa, i dirigenti/direttori prendono atto della misurazione ("valutazione di prima istanza") effettuata dal Nucleo di Supporto e provvedono ad effettuare la valutazione definitiva ("valutazione di seconda istanza") dei PIO relativi alle strutture di loro competenza.

Al termine del processo, l'OIV presenta i risultati finali della valutazione delle performance individuali dei dirigenti-direttori al Segretario Generale, per gli opportuni confronti e per successiva sottoposizione al Presidente.

Il processo di misurazione e valutazione sopra descritto ha termine entro la metà di aprile con apposito verbale finale del ciclo annuale di performance e dei risultati raggiunti redatto dall'OIV. Le risultanze finali della performance annuale vengono poi formalizzate dall'Autorità con apposito provvedimento ed in esito a ciò, si svolgeranno i colloqui di feed-back tra valutatore e valutato, come meglio esplicitato al successivo paragrafo 13.

Viene di seguito riportato un Gantt a rappresentazione sintetica della tempistica sopra descritta:



5. GLI STRUMENTI DEL SISTEMA

Il presente Sistema individua e definisce i seguenti "Strumenti di valutazione dell'efficacia, della trasparenza e del buon andamento della gestione":

- Strumenti di Programmazione
 - Il sistema degli Obiettivi Quantitativi: di Performance (dirigenziali) e Programmi Operativi - PiO (relativi ai Quadri e agli Impiegati);
 - Gli obiettivi di performance Aziendale-organizzativa;
 - Gli obiettivi della performance Qualitativa (Portafoglio dei Fattori di comportamento).
- Strumenti di Monitoraggio
 - Il Monitoraggio infra-annuale.
- Strumenti di Valutazione
 - Individuale: Quantitativa e Qualitativa (il Portafoglio dei Fattori di Comportamento);
 - Aziendale-organizzativa (Performance).
- Strumenti di rendicontazione/consuntivazione.

6. GLI STRUMENTI DI PROGRAMMAZIONE:

6.1 LA PERFORMANCE QUANTITATIVA

La determinazione degli obiettivi di tipo quantitativo è la fase in cui si definiscono precisi punti di riferimento circa i risultati attesi dai singoli dipendenti dell'Autorità, da un lato per stimolarne il *commitment* (in termini di identificazione con l'Autorità e i suoi obiettivi) e dall'altro per facilitare ed oggettivare l'espressione del successivo giudizio sulla prestazione dei singoli lavoratori.

Un obiettivo correttamente definito si differenzia, di norma, dalle attività correnti ed enfatizza gli elementi di efficienza e innovazione (quantità, modalità, tempi, qualità).

Obiettivi tipici dell'attività corrente potranno essere inseriti solo se in stretta connessione con significative differenze quali/quantitative delle prestazioni (ad es. accelerazione tempi di output, progetti ad hoc, attivazione di processi, ecc.).

Gli obiettivi, riconducibili agli *obiettivi strategici* individuati dall'Autorità e in base alle eventuali priorità strategico-operative stabilite per l'anno di riferimento, si possono classificare in:

- *Obiettivi individuali* strettamente correlati alle aree di responsabilità e al profilo professionale e di competenza del valutato.
- *Obiettivi collettivi* assegnati a ciascun Ufficio - ed a sue eventuali articolazioni -specifici dell'attività ad esso deputata.
- *Obiettivi trasversali* (obiettivi assegnati a più Uffici a livello dirigenziale). Possono eventualmente costituire obiettivo "soglia", cioè, obiettivo il cui mancato conseguimento "annulla" ogni altro risultato, tra quelli sottoindicati, ancorché raggiunto.

Al fine di garantire una corretta individuazione degli obiettivi, è bene che questi rispondano a determinate caratteristiche di adeguatezza:

- a) rilevanti e pertinenti rispetto alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Autorità;
- b) specifici e misurabili in termini concreti e chiari;
- c) tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati (internamente o esternamente) e/o degli interventi;
- d) riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;
- e) commisurati ai valori di riferimento, quando possibile derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe (benchmarking);
- f) confrontabili con i trend della produttività/efficienza dell'Autorità;
- g) raggiungibili, in quanto correlati congruamente alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.

La struttura logica della Programmazione gestionale (strategica e operativa) in AdSP si articola in:

- **Obiettivi Strategici** (Generali) derivanti dal MIT/Governo (... DEF/...); sulla base di tali indirizzi vengono elaborati per l'Ente specifiche **Aree strategiche ed Obiettivi Strategici** ai quali vengono ricollegati a cascata:

- **Obiettivi di Performance** prevalentemente determinati quali declinazione aziendale degli Obiettivi Strategici (Generali), ma anche evenienti in forza della Legge (ad es. L. n. 190/2012) e/o dall'autonomia dell'Autorità (ad es. dai differenti strumenti di Programmazione finanziaria, tecnica (PTO) e specifica) - successivamente sub-articolati in
 - **Obiettivi Operativi** mediante i Programmi individuali Operativi (PiO).

Il numero degli obiettivi (individuali o collettivi) assegnati annualmente a ciascun dipendente dell'AdSP non dovrà essere superiore a 5.

Riguardo la *ponderazione*, a ciascun obiettivo, in funzione della priorità logicamente enucleata, verrà assegnato un peso percentuale.

Per una corretta focalizzazione del dipendente valutato è importante che nessun obiettivo abbia mai un peso inferiore al 10%.

L'assegnazione degli obiettivi comprende, per l'anno di riferimento, oltre ai dati della persona valutata, i seguenti elementi:

- *gli obiettivi;*
- *il peso attribuito ad ogni obiettivo;*
- *i criteri di misurazione e valutazione dei risultati;*
- *il target relativo ad ogni obiettivo e il connesso grading.*

6.1.1 OBIETTIVI DI PERFORMANCE

Al personale dirigenziale dell'Autorità (dirigenti - direttori) vengono annualmente assegnati obiettivi di performance corredati da elementi di target e da indicatori per misurarne il grado di effettivo raggiungimento. Fra gli obiettivi assegnati ai dirigenti viene individuato un obiettivo comune concernente - di norma - la specifica materia di applicazione della normativa anticorruzione.

Generalmente, il numero degli Obiettivi di Performance assegnati annualmente a ciascun dirigente dell'AdSP non dovrà essere superiore a 5, variamente ponderati. Per una corretta focalizzazione del dipendente valutato è importante che nessun obiettivo abbia mai un peso inferiore al 10%.

Sarà cura del Segretario Generale, d'intesa con l'OIV, provvedere alla pesatura degli obiettivi dei direttori e dei dirigenti.

Ferma restando la formulazione di proposte da parte dei direttori e dirigenti dell'Ente ai fini dell'individuazione degli obiettivi di performance dell'anno di riferimento, resta inteso che è facoltà dei vertici dell'Ente, individuare direttamente obiettivi individuali per il personale dirigenziale al fine di rispondere a determinate esigenze tecnico-operative necessarie all'attuazione delle linee strategiche dell'Autorità. In tali casi, l'assegnazione degli obiettivi non può dare adito a contestazioni e/o rifiuti da parte dell'assegnatario.

La scheda format di assegnazione degli obiettivi di performance a dirigenti/direttori è riportata in allegato A.

6.1.2 PROGRAMMA OPERATIVO - PIO

Il Programma Operativo è lo strumento di Programmazione Operativa che permette di assegnare le responsabilità di partecipazione/contributo al raggiungimento di un Obiettivo di Performance al personale non dirigente che al medesimo è “associabile” per compiti, funzioni e ruolo ricoperto in AdSP. La logica di tale associazione è basata sulla specializzazione del personale, necessaria al perseguimento delle azioni funzionali, ma anche in *décalage* in base al livello di autonomia e potere propriamente esercitabile da ciascuno.

Gli Obiettivi Operativi, infatti, costituiscono gli elementi della Programmazione annuale in grado di permettere l'applicazione della logica del cascading, cioè costituiscono la disaggregazione logica (per mezzo dello strumento “Programma Operativo” - PiO) in termini di propedeuticità e strumentalità¹ degli obiettivi di performance al fine di esplicitare il coinvolgimento funzionale che i dipendenti non dirigenti debbono assicurare al pieno perseguimento degli obiettivi di performance dell'AdSP.

Di norma il coinvolgimento su un obiettivo di performance (a mezzo di un Programma Operativo) è a cascata, in ragione del fatto che prevede un ruolo di responsabilità diretta di un Quadro/Impiegato responsabile di ufficio che, a sua volta, sub-attribuisce a personale impiegatizio (prevalentemente) di suo riporto attività/fasi strumentali alla Performance del dirigente gerarchicamente sovraordinato. Può, però, verificarsi che:

- a) non sia ritenuto necessario da parte del Dirigente avvalersi di collaboratori per il perseguimento di un certo Obiettivo di Performance: in tal caso non sarà formalizzato alcun Programma Operativo (PiO);
- b) non sia ritenuto necessario/utile da parte di un Quadro/Impiegato responsabile di ufficio (d'intesa con il dirigente di riferimento) coinvolto in un PiO (Responsabile di PiO) identificare uno o più collaboratori cui assegnare precise fasi/attività: in tal caso il PiO definito non vedrà il coinvolgimento di alcun dipendente-Impiegato, ad eccezione del Quadro/Impiegato responsabile titolare del PiO stesso che manterrà la piena ed esclusiva responsabilità di contribuire, a mezzo del PiO, al raggiungimento del relativo Obiettivo di Performance (dirigenziale).

La molteplicità di Obiettivi di Performance inerenti ad una struttura dirigenziale potrebbe anche eccezionalmente consentire la creazione di PiO derivanti da Performance non necessariamente assegnate ad un Dirigente/Direttore, quale eccezione al principio del “cascading”.

È comunque necessario assicurare un generale coinvolgimento di ciascun Quadro/Impiegato responsabile di ufficio almeno su un PiO (possibilmente due) e di ciascun dipendente-Impiegato su almeno una fase/attività anche di un solo PiO.

Non è, peraltro, illogico prevedere il coinvolgimento di un Quadro e/o Impiegato su fasi/attività di un PiO assegnato ad altro Quadro/Impiegato responsabile di ufficio, considerato il carattere di trasversalità di alcune attività sottostanti gli obiettivi (PiO trasversali).

¹ Propedeuticità e strumentalità intese come caratteristiche delle attività ricomprese nel PiO le cui fasi (con indicatori e target) sono propedeutiche alla realizzazione delle fasi (con indicatori e target) dell'obiettivo dirigenziale.

Sarà cura dei dirigenti, d'intesa con il Segretario Generale, provvedere alla pesatura degli obiettivi dei rispettivi Quadri e Impiegati. Successivamente il Segretario Generale comunicherà la pesatura all'OIV per l'opportuna condivisione.

Per ogni PiO si dettaglieranno le principali **Fasi** (non più di tre) e i relativi Indicatori (non più di uno per fase), il completo perseguimento delle quali (in termini di Target dell'Indicatore) determinerà il positivo sviluppo (degli esiti) del PiO, quindi il presupposto per il pieno raggiungimento della performance (individuale) del PiO stesso, quindi indirettamente il "contributo alla Performance dirigenziale oltretché aziendale-organizzativa".

Relativamente all'abbinamento Fasi/Persone deve anche esplicitarsi per ciascun Dipendente (Matrice Fasi/Soggetti coinvolti) il peso relativo delle diverse Fasi assegnategli (individualmente/esclusivamente o in gruppo).

Nel caso di un lavoratore abbinato a più di un PiO, la somma dei pesi deve naturalmente totalizzare "complessivamente" (tra tutti i PiO) il valore di 100.

Nel caso di un lavoratore abbinato a più Fasi di uno stesso PiO la somma dei pesi deve naturalmente totalizzare "complessivamente" (tra tutte le Fasi di ciascun PiO) il valore di 100.

I dipendenti associabili ad un PiO sono di norma quelli assegnati all'unità organizzativa apicale in cui è incardinato il dirigente affidatario dell'Obiettivo di Performance relativo. D'intesa con il Segretario Generale e in relazione all'eventuale intersettorialità di un PiO, un Dirigente può anche individuare, per una o più Fasi di PiO, risorse umane di altri Settori (di altro dirigente e previo suo accordo).

Nel caso si verifichi un trasferimento di personale non dirigenziale tra diverse U.O. nel periodo post assegnazione formale dei PiO, in sede di monitoraggio la situazione di ciascun dipendente rientrante in tale casistica sarà allineata sulla piattaforma informatica. Per quanto concerne la valutazione di detti soggetti, la stessa dovrà derivare da un processo condiviso tra i due dirigenti delle strutture interessate.

Nel caso in cui un PiO derivi da Performance non assegnata ad un Dirigente/Direttore, il valore del campo "Peso dell'Obiettivo di Performance (per il Dirigente di riferimento)" varrà evidentemente "0".

Resta inteso che è facoltà dei vertici dell'Ente, individuare direttamente Programmi individuali operativi per il personale non dirigenziale, al fine di rispondere a determinate esigenze tecnico-operative necessarie all'attuazione delle linee strategiche dell'Autorità. In tali casi, l'assegnazione degli obiettivi non può dare adito a contestazioni e/o rifiuti da parte dell'assegnatario o del dirigente/direttore di riferimento che dovrà procedere alla valutazione di seconda istanza.

La scheda format di assegnazione degli obiettivi individuali operativi è riportata in allegato B.

6.2 LA PERFORMANCE AZIENDALE - ORGANIZZATIVA

La Performance aziendale-organizzativa costituisce il fattore aggregante delle valutazioni individuali, rappresentando, infatti, per tutti i dipendenti (seppur con diverso peso) un identico elemento valutativo.

Da tale punto di vista il concetto si riconduce ad evidenti risultati di Ente, eventualmente anche qualificanti l'esito di precedenti Obiettivi di Performance, che seppur relativi a specifici ambiti di

gestione possono essere scelti quali emblematici dell'entità-Autorità (in termini di complessità multidimensionale). L'intensità di misura (quali-quantitativa) di tali Risultati/Indicatori deve rappresentare e orientare implicitamente un progressivo, tendenziale e multifocale sforzo ad un miglioramento continuo, quando possibile, o ad un mantenimento in condizioni di criticità interne/esterne tali, comunque, da poter ragionevolmente sentirsi di affermare ancora soddisfacente un tale traguardo (performance).

L'accennata multidimensionalità permette di tenere conto della naturale complessità del concetto di Performance organizzativa, cosicché si possa cogliere (misurare e focalizzare) il ciclo elicoidale della gestione strategica di AdSP nelle diverse fasi in cui può essere identificato, fino a quelle finali di tipo "realizzativo" - quali ad es. la realizzazione degli investimenti e, sotto il profilo gestionale/abilitativo, le concessioni - tutte finalizzate comunque a dare concreta attuazione alle strategie dell'Ente.

Coerentemente la completezza delle Dimensioni e delle Aree di Performance Organizzativa, qui oltre individuate (nell'accezione concettuale-valutativa), approssima tendenzialmente il significato di controllo strategico e di *governance* dell'Autorità.

- **Dimensione di performance dell'utente/cliente/collettività**

- Area di performance dell'accesso, relativa (ad es.) a:

- Sportello Unico.
 - Digitalizzazione per integrazione processi verso l'esterno.
 - Catena logistica.
 - Misure di Regolazione dell'accesso.

- Area di performance dell'integrazione con il territorio (altri Enti/Soggetti Territoriali Pubblici e Privati) e i waterfront urbani.

- Area di performance della soddisfazione dei cittadini/utenti, relativa (ad es.) a:

- *Customer Satisfaction* relativa alla *qualità* intesa come la globalità degli aspetti e delle caratteristiche di un servizio capace di soddisfare uno specifico bisogno.

- **Dimensione di performance dei processi interni**

- Area di performance della prevenzione della corruzione e trasparenza, relativa al PTPC.

- Area di performance della qualità, sicurezza e gestione dei rischi, relativa ai sistemi di risk management (escluso l'ambito della Corruzione).

- Area di performance dell'organizzazione, relativa (ad es.) a:

- Processi di integrazione dei servizi di amministrazione, bilancio, logistici, etc. delle precedenti ex AP.
 - Infrastruttura ICT.
 - Adempimenti nei flussi informativi (interni ed esterni).
 - Specifici regolamenti interni.

- **Dimensione di performance dell'innovazione e dello sviluppo**

- Area di performance della ricerca e del partenariato, relativa ad es. a:

- Iniziative di partenariato con Enti territoriali e di Ricerca.
 - Iniziative innovative di partenariato con Imprese nazionali ed estere.

- Area di performance dello sviluppo organizzativo, ad es. relativa a:
 - Gestione del Capitale Intellettuale.
 - Controllo di Gestione e Public Reporting.
- **Dimensione di performance della sostenibilità e dell'attività**
- Area di performance economico-finanziaria, ad es. in termini di:
 - Equilibrio finanziario.
 - Economicità gestione.
 - Capacità rispetto previsioni
 - Velocità pagamenti e gestione crediti.
- Area di performance degli investimenti, ad es. in termini di:
 - Razionalizzazione patrimonio.
 - Realizzazione investimenti finanziati.
- Area di performance dell'efficientamento energetico e ambientale.

AdSP misura la sua Performance Aziendale in riferimento ai Risultati evidenziati dagli Indicatori definiti nell'anno di riferimento: la Performance aziendale sarà quantitativamente definita dalla media ponderata degli Score delle quattro "Dimensioni" dinanzi descritte. I coefficienti di ponderazione degli Score dimensionali sono i seguenti:

DIMENSIONI	PESO
1. Utente/Cliente/Collettività	10
2. Processi interni	10
3. Innovazione e Sviluppo	10
4. Sostenibilità e Attività	70

6.3 LA PERFORMANCE QUALITATIVA (COMPORAMENTI)

Uno degli obiettivi assegnati si riconduce ai fattori comportamentali, in accordo con le specifiche previsioni contrattuali e le migliori pratiche applicative del *performance management*.

In tale caso occorre, quindi, definire per ciascun valutato (o per tutti i lavoratori ascrivibili ad un determinato profilo) quali siano i Fattori di Comportamento chiave la cui valutazione determinerà il punteggio (Score) relativo a tale tipologia di obiettivo.

Si ritiene opportuno limitare comunque a non più di 5 il numero dei Fattori di Comportamento (o Fattori comportamentali) attribuibili a ciascun valutato.

Sarà cura del Presidente e del Segretario Generale, sentito l'OIV, individuare annualmente, i fattori di comportamento oggetto di valutazione dei Dirigenti-Direttori, scegliendoli nell'ambito del c.d. "Dizionario dei Fattori Comportamentali" dell'Autorità (Allegato 1).

Il Dizionario dei Fattori Comportamentali

L'adozione di un Dizionario è necessaria per ancorare quanto più possibile la metodologia di valutazione dei fattori di comportamento a criteri condivisi e omogenei. Tale Dizionario facilita l'attività del valutatore che dovrà scegliere, tra un insieme predefinito di Fattori, quelli più idonei per la valutazione. Il Dizionario è oggetto di eventuale aggiornamento annuale a cura dell'OIV condiviso con il Segretario Generale.

Il Dizionario comprende aree dei comportamenti cognitivi, realizzativi, relazionali e skills. Ciascun fattore di ogni tipologia è associato a un "descrittore del pattern ottimale" utile a formulare il giudizio valutativo, che dovrà riferirsi comparativamente al profilo professionale/ruolo effettivamente agito dal valutato.

Considerata la specializzazione funzionale dei singoli dirigenti-direttori, è possibile che emerga la necessità di differenziare i fattori di competenza alla base della struttura della loro performance qualitativa al fine di evitare una omologazione (organizzativa) dei differenti ruoli agiti nell'Ente da ciascun dirigente-direttore citato.

E', pertanto, possibile annualmente definire una terna di fattori di competenza (chiave) non uguale per tutti i dirigenti-direttori e con fattori non necessariamente equiponderati.

Il peso dell'Obiettivo *qualitativo* relativo ai Fattori di comportamento per dirigenti-direttori, di norma, non potrà essere superiore al 30%.

Per quanto riguarda i fattori di comportamento di Quadri ed Impiegati si riporta nel seguito gli attuali fattori identificati con relativo peso:

QUADRI	
<i>Performance qualitativa</i>	PESO
Continuità *	10
atteggiamento propositivo	10
flessibilità	10

Tot 30

IMPIEGATI	
<i>Performance qualitativa</i>	PESO
Continuità*	15
atteggiamento propositivo	15
flessibilità	10

Tot 40

*Indicatore tasso di continuità:

calcolato su 220 giornate annue, divise per i giorni di assenza (escluse ferie, festività e malattie come previste dal contratto).

Sino a 10%: punteggio pieno

>10%: 0 punti

7. GLI STRUMENTI DI MONITORAGGIO

Come rappresentato nel precedente paragrafo 4.2 l'Autorità attua almeno una volta all'anno il monitoraggio infra-annuale della performance quantitativa e aziendale-organizzativa.

L'Autorità si avvale del Nucleo di supporto all'OIV per la predisposizione della relazione relativa alle due dimensioni di performance.

Alla base di tale monitoraggio infra-annuale l'Autorità implementa un sistema di *tracking* di ogni *Obiettivo di Performance* e di ogni *PiO* (fino al livello delle Fasi) finalizzato ad avere contezza del grado di conseguimento degli Obiettivi assegnati nell'anno. Finalità del tracking è assicurare che qualunque ritardo significativo nello sviluppo delle Fasi di ogni obiettivo, ogni scostamento maturato in itinere rispetto ai target di ogni obiettivo e qualunque criticità (esogena o meno) accaduta nel corso della gestione dell'Autorità e in grado di inficiare sostanzialmente le Performance dell'Autorità, siano noti al fine di assumere tempestivamente le necessarie contromisure.

8. GLI STRUMENTI DI VALUTAZIONE

La valutazione della *performance* si basa sull'analisi e contestualizzazione delle cause dello scostamento tra i risultati effettivamente raggiunti dall'amministrazione e quelli programmati.

La valutazione dell'Obiettivo (a qualunque livello si tratti: di Performance, Operativo e Aziendale-organizzativo) necessita, a monte, dell'associazione a specifici Parametri/Indicatori.

I Parametri possono essere costituiti da:

- Indicatori diretti (grandezze dimensionali, quantità economico / finanziarie, tempi, ecc.);
- Indici (statistici, percentuali, di composizione, ecc.);
- Punteggi derivanti da scale di valutazione che permettano di quantificare i giudizi (p.e. rispetto dei tempi di esecuzione, feedback dell'Ente esterno/interno, benessere organizzativo, ecc.).

In termini di riferimento metodologico, gli attributi che ogni Indicatore/parametro di Obiettivo deve possedere, in modo esemplificativo ma non esaustivo, sono i seguenti: nome dell'Indicatore, descrizione dell'Indicatore, Obiettivo (di riferimento), tipo di calcolo/formula/formato, fonte/i dei dati, frequenza di rilevazione, reportistica.

Il Nucleo di supporto all'OIV coadiuva l'OIV nell'individuazione, per ogni Obiettivo definito e in collaborazione con il dirigente pertinente, dell'Indicatore di misurazione maggiormente rappresentativo, in tempi utili ai fini della necessaria approvazione (annuale o in caso di revisione in itinere), assicurando altresì sempre la puntuale e coerente misurazione del valore effettivo di ciascun Indicatore nonché l'attendibilità delle connesse rendicontazioni, anche attraverso l'impiego di processi di audit interno.

8.1 STRUMENTI DI VALUTAZIONE: PERFORMANCE QUANTITATIVA

Come descritto al precedente paragrafo 4.4 del presente SMVP, per la performance Quantitativa il Nucleo di supporto all'OIV procede alla misurazione ("valutazione di prima istanza") sia degli obiettivi di Performance che dei PIO, attraverso l'analisi della documentazione a supporto ai fini della validazione delle relazioni presentate da ciascun dirigente - direttore/responsabile di PiO,

procedendo alla eventuale richiesta di integrazioni relativamente ad atti/provvedimenti/elaborati citati nelle relazioni.

L'analisi della documentazione attestante lo svolgimento delle attività necessarie al raggiungimento degli obiettivi assegnati, si concretizza in sintesi attribuendo un valore di Score corrispondente al livello di grading previsto.

Per direttori-dirigenti gli score assegnabili sono: 100, 80, 60 e 0. I passaggi delle valutazioni per gli obiettivi di performance sono i seguenti:

- Misurazione ("Valutazione di prima istanza"): da parte del Nucleo di supporto all'OIV sulla base delle relazioni annuali.
- "Valutazione di seconda istanza": da parte dell'OIV d'intesa con il Segretario Generale sulla base delle stesse relazioni annuali, ed eventualmente tenendo anche conto di eventuali considerazioni rappresentategli dal Nucleo di Supporto. La valutazione di seconda istanza così formulata costituisce la base della successiva valutazione finale che sarà effettuata dal Presidente.

Per quadri-impiegati la gradazione di score assegnabile è 100, 90, 60 e 0. I passaggi delle valutazioni per gli obiettivi PIO sono i seguenti:

- Misurazione ("Valutazione di prima istanza"): da parte del Nucleo di supporto all'OIV sulla base delle relazioni annuali.
- Valutazione di seconda istanza": da parte del dirigente di riferimento che assegna il valore finale, motivando con apposita relazione a supporto in caso di scostamento (positivo o negativo) rispetto a quanto attribuito con la valutazione di prima istanza.

a) Specifiche per la Valutazione della Performance degli Impiegati

La valutazione degli Impiegati si riferisce a specifici Obiettivi riconducibili a Performance dell'Ente assegnati, come già descritto, mediante l'associazione di ciascun lavoratore (individualmente o di gruppo) a specifiche Fasi - di uno o più PiO (con i relativi pesi).

L'effettiva valutazione individuale prevede preliminarmente, ai fini dell'assegnazione del grading di Fase, la verifica - (svolta in prima istanza a cura del Nucleo di supporto all'OIV (valutazione di prima istanza) sulla base della rendicontazione predisposta a cura del Dirigente/Responsabile del PiO - se ciascuna fase assegnata si sia conclusa più o meno puntualmente e con un output atteso dalla Fase medesima considerato adeguato rispetto al target prefissato.

Da tale "verifica" deriva, quindi, il Livello di Grading assegnato a consuntivo a ciascuna Fase.

Per la valutazione di seconda istanza svolta da parte del Dirigente, si potrà tener conto del possibile ritardo anche in presenza di output di Fase adeguato.

Ad esempio, come evidenziato nella tabella seguente ("*Grading-Score di Fase*"), un output di Fase considerato *inadeguato* o fornito con un *ritardo maggiore di 20 gg* determina un Grading di Livello 0. Mentre un output di Fase cmq adeguato, ma fornito con un ritardo inferiore a 20 gg si assocerà, di *default*, ad uno dei restanti 3 livelli di Grading.

Livello di Grading di Fase	Esito di Fase	Score
1	in ritardo fino a 5 gg	100
2	in ritardo tra 6 e 10 gg	90
3	in ritardo tra 11 e 20	60
0	in ritardo oltre i 20 gg e/o output inadeguato	0

Quindi, il Dirigente dovrà tenere conto:

- in presenza, comunque, di un output di Fase adeguato, di possibili fattori ostativi, cause di forza maggiore, contingenze imprevedibili, ... che hanno causato il possibile ritardo (considerandolo però ininfluenza per l'Ente) e potrà operare un **"upgrade" motivato** rispetto allo Score in prima battuta derivante dall'associato Livello di Grading emergente dalle rendicontazioni (ad es.: un livello di Grading "2" con upgrade dello Score a 100); tale *upgrade* sarà naturalmente a beneficio di tutti i dipendenti assegnati alla specifica Fase;
- della "qualità del contributo" effettivamente fornito da ciascuno dei singoli "contributori associati" ad ognuna delle Fasi, sostanzialmente determinando la % effettiva di coinvolgimento.

Dopo tali "considerazioni valutative", per ogni Impiegato, dalla valutazione di seconda istanza deriverà per ciascuna Fase assegnata uno "Score assegnato".

La determinazione del "PUNTEGGIO TOTALE" individuale:

- nel caso di Impiegati con pluralità di Fasi assegnate, ma del medesimo PiO, è data dalla somma dei punteggi (**Score assegnati**) pesati relativi ad ogni Fase assegnata;
- nel caso di Impiegati con pluralità di Fasi assegnate, derivanti da due o più PiO, è data dalla somma dei singoli **PUNTEGGI TOTALI** determinati per ogni PiO (come sopra definito) e pesati per il "Peso relativo PiO".

Il Punteggio totale della performance quantitativa così determinato viene poi riportato nella Scheda di Valutazione Individuale (Allegato D) arrotondato alla prima cifra decimale (per difetto nel caso di centesimi da 0.01 a 0.04, per eccesso nel caso di centesimi da 0.05 a 0.09).

b) Specifiche per la Valutazione della Performance dei Quadri/Impiegati responsabili di ufficio

La valutazione dei Quadri/Impiegati responsabili di ufficio si riferisce a specifici Obiettivi riconducibili a Performance dell'Ente assegnati, come già descritto, mediante l'associazione di ciascun Quadro/Impiegato responsabile a uno o più PiO, lo sviluppo dei quali in termini di rispetto dei Target degli Indicatori di Fase determinerà il rispettivo livello di Grading e del corrispondente Score.

L'effettiva valutazione individuale prevede preliminarmente, ai fini dell'assegnazione del grading di ciascuna Fase di PiO, la verifica - (svolta in prima istanza a cura del Nucleo di supporto all'OIV (valutazione di prima istanza) sulla base della rendicontazione predisposta a cura del Dirigente/Responsabile del PiO - del raggiungimento più o meno pieno del Target di ciascun

Indicatore di Fase. Da tale “verifica” deriva il Livello di Grading assegnato a consuntivo a ciascuna Fase di PiO.

Lo step successivo è costituito dalla formulazione della valutazione individuale dello Score per ciascuna fase; per tale adempimento (valutazione di seconda istanza), il Dirigente dovrà tenere conto - in presenza, comunque, di un output di Azione adeguato - di possibili fattori ostativi, cause di forza maggiore, contingenze imprevedibili, ... che hanno causato l’eventuale mancata pienezza del raggiungimento del Target di Fase (si veda tabella riportata nelle specifiche per la Valutazione della Performance degli Impiegati), potendo, quindi operare un “**upgrade**” **motivato** rispetto allo Score in prima battuta derivante dall’associato Livello di Grading emergente dalle rendicontazioni (ad es.: un livello di Grading “2” con upgrade dello Score a 100).

Dopo tali “considerazioni valutative”, per ogni Quadro, dalla valutazione di seconda istanza deriverà per ciascuna Fase assegnata, a mezzo di PiO, un “Score assegnato”.

La determinazione del “PUNTEGGIO TOTALE” individuale:

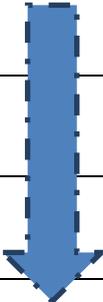
- nel caso di Quadri/Impiegati responsabili con pluralità di fasi assegnate, ma del medesimo PiO, è data dalla somma dei punteggi (**Score assegnati**) pesati relativi ad ogni fase assegnata;
- nel caso di Quadri/Impiegati responsabili con pluralità di fasi assegnate, derivanti da due o più PiO, è data dalla somma dei singoli **PUNTEGGI TOTALI** determinati per ogni PiO (come sopra definito) e pesati per il “Peso relativo PiO”.

Il Punteggio totale della performance quantitativa così determinato viene poi riportato nella Scheda di Valutazione Individuale (Allegato D) arrotondato alla prima cifra decimale (per difetto nel caso di centesimi da 0.01 a 0.04, per eccesso nel caso di centesimi da 0.05 a 0.09).

8.2 STRUMENTI DI VALUTAZIONE: PERFORMANCE QUALITATIVA (COMPORAMENTI)

Il valutatore, in riferimento al ruolo effettivamente agito dal valutato, assegna a ciascun Fattore prescelto un punteggio secondo una progressiva variabilità percentuale da 100 a 0, espresso indicativamente dalle seguenti descrizioni:

Se il Valutato

POSSIEDE/MANIFESTA SEMPRE E PROATTIVAMENTE il pattern comportamentale ottimale, senza necessità di input gerarchico		100
		
NON MANIFESTA, NE' RARAMENTE, NE' A RICHIESTA il pattern comportamentale ottimale		0

La determinazione dello Score assegnabile all'obiettivo relativo ai Fattori di Comportamento di ciascun valutato si basa sulla media ponderata degli Score valutati per ciascun Fattore (**valutazione di prima istanza**) abbinato ad ogni valutato, con la precisazione che:

- per i Direttori la **valutazione di prima istanza** del Portafoglio deriva dalla Valutazione dell'OIV con il supporto del Segretario Generale, mentre la **valutazione di seconda istanza** è rimessa al Presidente, sulla base della proposta di prima istanza, anche tenuto conto dei riscontri oggettivi che le dinamiche processo-procedimentali interne ed esterne permettono di far emergere;
- per i Dirigenti la **valutazione di prima istanza** del Portafoglio deriva dalla Valutazione del Direttore di riferimento, mentre la **valutazione di seconda istanza** è rimessa al Presidente e all'OIV con il supporto del Segretario Generale, anche tenuto conto dei riscontri oggettivi che le dinamiche processo-procedimentali interne ed esterne permettono di far emergere;
- per i Quadri la **valutazione di prima istanza** del Portafoglio deriva dalla Valutazione del Dirigente di riferimento (se non presente dal Direttore), mentre la **valutazione di seconda istanza** è assegnata dal Direttore (se presente) o dal Segretario Generale.
- per gli Impiegati la **valutazione di prima istanza** del Portafoglio deriva dalla Valutazione del Quadro/Impiegato responsabile di ufficio di riferimento o in assenza dal Dirigente di riferimento, mentre la **valutazione di seconda istanza** è sempre assegnata dal Dirigente di riferimento (se presente).

Nell'assegnazione degli score occorre tener conto dei reali apporti dimostrati con i pattern comportamentali assegnati, evitando situazioni di omologazione dei punteggi.

8.3 STRUMENTI DI VALUTAZIONE: PERFORMANCE AZIENDALE-ORGANIZZATIVA

Come già rappresentato nelle pagine precedenti per la performance aziendale-organizzativa, il Nucleo di supporto all'OIV procede alla misurazione (valutazione di prima istanza) con il supporto delle altre Strutture dell'Ente coinvolte per dominio.

Annualmente, di norma, entro il mese di marzo/aprile il Nucleo coadiuverà l'OIV nel predisporre le necessarie misurazioni al fine di definire il livello di Performance aziendale-organizzativa, la cui definitiva valutazione (valutazione di seconda istanza) sarà svolta a cura dell'OIV.

Dopo tali valutazioni, per ogni dipendente, deriverà un punteggio attribuito tenendo conto del peso percentuale di ciascun indicatore.

La determinazione del "PUNTEGGIO TOTALE" individuale della Performance aziendale-organizzativa è data dalla somma dei punteggi (**Score assegnati**) pesati relativi ad ogni indicatore misurato.

9. I SOGGETTI DELLA VALUTAZIONE

Nell'ambito del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, ivi regolamentato, intervengono diversi soggetti, ognuno dei quali con specifiche funzioni e responsabilità di seguito riepilogate.

Presidente:

- definisce gli Indirizzi Strategici (Obiettivi Strategici e priorità) per la predisposizione del Piano della Performance inserito nel PIAO;
- adotta, con apposito Decreto, il Piano degli Obiettivi Operativi annuali per il personale non dirigenziale (quadri ed impiegati);
- adotta, con apposito Decreto, le eventuali modifiche in corso d'anno agli obiettivi di performance annuali (obiettivi dirigenziali e/o obiettivi PiO);
- adotta il presente *Sistema di Performance Management* - ricomprendente gli "strumenti di valutazione dell'efficacia, della trasparenza, del buon andamento della gestione dell'AdSP", in applicazione della Deliberazione del Comitato adottata ai sensi all'art 9 c. 5 lett l) della L. 84/1994 e s.m.i.;
- formula e completa la valutazione finale del Segretario Generale su proposta dell'Organismo Indipendente di Valutazione;
- formula e completa la valutazione finale della performance dei Direttori e dei Dirigenti sentiti l'Organismo Indipendente di Valutazione ed il Segretario Generale;
- individua annualmente i Fattori di comportamento oggetto di valutazione dei Direttori/Dirigenti, scegliendole nell'ambito del c.d. "Dizionario dei Fattori di comportamento" e associando il relativo peso;
- approva con apposito provvedimento i risultati finali della performance dell'anno di riferimento;
- approva la relazione sulla Performance;
- individua la struttura organizzativa interna (Nucleo di supporto all'OIV) incaricata di fornire il supporto tecnico all'Organismo Indipendente di Valutazione, anche al fine delle attività di misurazione della Performance, dotandola delle risorse necessarie all'esercizio delle relative funzioni.

Organismo Indipendente di Valutazione:

- supporta i vertici nella definizione degli Obiettivi di Performance dei Dirigenti e dei Direttori;
- individua ed eventualmente aggiorna annualmente l'intero set di Fattori di Comportamento (Allegato 1 - Dizionario dei Fattori Comportamentali) con il Segretario Generale;
- supporta i vertici nella individuazione annuale dei Fattori Comportamentali e dei relativi pesi di ciascun Direttore/Dirigente;
- valida le proposte dei Dirigenti-Direttori in ordine all'assegnazione ai Quadri e agli Impiegati, mediante i Programmi Operativi (PiO), degli obiettivi operativi (individuali e collettivi) propedeutici agli Obiettivi di Performance;
- propone, con il supporto del Segretario Generale, le performance dei Direttori assegnando la valutazione di prima istanza dei Fattori Comportamentali per successiva sottoposizione al Presidente;
- provvede, insieme al Presidente e con il supporto del Segretario Generale, alla valutazione di seconda istanza dei Fattori Comportamentali dei Dirigenti;
- valuta, d'intesa con il Segretario Generale, le performance dei Direttori/Dirigenti assegnando la valutazione di seconda istanza degli obiettivi di performance;

- valuta annualmente la Performance aziendale-organizzativa assegnando la valutazione di seconda istanza;
- contribuisce alla valutazione del Segretario Generale secondo la matrice di valutazione prevista nel seguito e allegata;
- monitora in continuo il progressivo pieno perseguimento degli Obiettivi assegnati ai Dirigenti e ai Direttori, nonché il corretto sviluppo dei PiO assegnati e in corso, con l'assistenza tecnica del Nucleo di supporto all'OIV;
- valida con apposito verbale i risultati finali della performance dell'anno di riferimento;
- monitora il funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione della performance e può proporre al Presidente adeguamenti dello stesso;
- garantisce il raccordo tra Ciclo della Performance e Anticorruzione;
- garantisce la piena, concreta e flessibile applicazione del presente Sistema;
- garantisce, insieme al Segretario Generale, lo svolgimento dei colloqui di feedback dei Direttori/Dirigenti;
- partecipa alla "procedura di riesame" per trattare le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale dei direttori/dirigenti assicurando l'adeguato grado di imparzialità.

Segretario Generale:

- partecipa alla definizione degli Obiettivi annuali di Performance dei Direttori e dei Dirigenti;
- approva i Programmi individuali Operativi (PiO) su proposta dei dirigenti-direttori;
- d'intesa con l'OIV, provvede alla pesatura degli obiettivi dei Direttori, dei Dirigenti, dei Quadri e degli Impiegati;
- supporta, l'OIV, per la valutazione di prima istanza del Portafoglio di Fattori di Comportamento dei Direttori, per successiva sottoposizione al Presidente;
- supporta, il Presidente e l'OIV, per la valutazione di seconda istanza dei Fattori Comportamentali dei Dirigenti;
- partecipa, insieme all'OIV, alla valutazione di seconda istanza degli obiettivi di performance dei Direttori/Dirigenti;
- cura, con l'ausilio del Nucleo di supporto all'OIV, l'insieme di tutte le attività costitutive del "Monitoraggio infra-annuale degli Obiettivi".
- monitora, insieme all'OIV, il progressivo pieno perseguimento degli Obiettivi assegnati ai Dirigenti e ai Direttori, nonché il corretto sviluppo dei PiO assegnati e in corso, con l'assistenza tecnica del Nucleo di supporto all'OIV;
- garantisce con l'OIV lo svolgimento dei colloqui di feedback dei Direttori/Dirigenti.

Direttori:

- collaborano con l'OIV e il Segretario Generale per la definizione degli Obiettivi Strategici di riferimento per l'Autorità;
- collaborano con l'OIV e il Segretario Generale per la definizione degli Obiettivi di performance relativamente ai Dirigenti di riferimento e a sé medesimi;
- partecipano alla valutazione dei Quadri di riferimento assegnando la valutazione di seconda istanza del Portafoglio di Fattori Comportamento di ciascuno (in assenza del Direttore tale attività è svolta dal Segretario Generale);

- partecipano alla valutazione degli Impiegati e dei Quadri rispettivamente assegnati attribuendo loro la valutazione di seconda istanza dei programmi individuali operativi (PiO);
- assicurano il monitoraggio (infra-annuale) e la rendicontazione finale degli Obiettivi di Performance assegnati loro, ai loro Dirigenti di riferimento o direttamente ai Quadri;
- garantiscono lo svolgimento dei colloqui di feedback degli Impiegati e dei Quadri rispettivamente assegnati.

Dirigenti:

- collaborano con l'OIV, il Segretario Generale e i Direttori per la definizione dei propri Obiettivi di performance;
- con l'ausilio tecnico-metodologico del Nucleo di supporto all'OIV, predispongono i PiO relativi ai dipendenti assegnati;
- d'intesa con il Segretario Generale, provvedono alla pesatura degli Obiettivi (e Fasi) assegnati ai rispettivi Quadri e Impiegati;
- partecipano alla valutazione dei Quadri di riferimento attribuendo la valutazione di prima istanza del Portafoglio di Comportamenti di ciascuno;
- partecipano alla valutazione degli Impiegati assegnati, attribuendo loro la valutazione di seconda istanza del Portafoglio di Comportamenti e, in assenza del rispettivo Quadro/Impiegato responsabile di riferimento, attribuendo anche la valutazione di prima istanza del Portafoglio di Comportamenti;
- assicurano il monitoraggio (infra-annuale) e la rendicontazione finale degli Obiettivi di Performance assegnati loro;
- partecipano alla valutazione degli Impiegati e dei Quadri rispettivamente assegnati attribuendo loro la valutazione di seconda istanza dei programmi individuali operativi (PiO);
- garantiscono lo svolgimento dei colloqui di feedback degli Impiegati e dei Quadri rispettivamente assegnati.

Quadri:

- propongono al Dirigente di riferimento il/i PiO necessari per la programmazione operativa-gestionale in cascading;
- (sub)attribuiscono al personale impiegatizio di riporto (o quadro di riporto) attività/fasi di uno o più PiO di titolarità (Cronoprogramma), mediante l'associazione Persona-Fase (matrice soggetti coinvolti);
- partecipano, se Responsabili di ufficio, alla valutazione degli Impiegati/quadri di riferimento assegnando la valutazione di prima istanza del Portafoglio di Comportamenti;
- assicurano il monitoraggio (infra-annuale) e la rendicontazione finale degli Obiettivi individuali Operativi assegnati loro a mezzo di PiO.

Impiegati responsabili di ufficio:

- propongono al Dirigente di riferimento il/i PiO necessari per la programmazione operativa-gestionale in cascading;

- (sub)attribuiscono al personale impiegatizio di riporto attività/fasi di uno o più PiO di titolarità (Cronoprogramma), mediante l'associazione Persona-Fase (matrice soggetti coinvolti);
- partecipano alla valutazione degli Impiegati di riferimento assegnando la valutazione di prima istanza del Portafoglio di Comportamenti;
- assicurano il monitoraggio (infra-annuale) e la rendicontazione finale degli Obiettivi individuali Operativi assegnati loro a mezzo di PiO.

Nucleo di supporto all'OIV (costituito dalla Struttura Controllo di Gestione):

- aggiorna annualmente la Matrice (strategica) degli Obiettivi di Performance;
- coadiuva l'OIV nel predisporre le necessarie misurazioni annuali (valutazione di prima istanza) al fine di definire il livello di Performance aziendale-organizzativa;
- supporta l'OIV per l'individuazione degli Indicatori maggiormente rappresentativi e (fattibilmente) misurabili, relativamente ad ogni Obiettivo annualmente individuato;
- supporta il Segretario Generale per il Monitoraggio infra-annuale;
- supporta i Direttori/Dirigenti nella predisposizione annuale dei PiO;
- valida le Relazioni annuali (consuntivazione finale) che ogni Direttore/Dirigente/Responsabile del Pio predispone relativamente a ciascun Obiettivo assegnato (sia per gli obiettivi di performance che per i PiO);
- cura la predisposizione delle Schede di assegnazione degli Obiettivi (Allegato A, B) su indirizzo dell'OIV e attribuisce la valutazione di prima istanza degli Obiettivi di Performance e Operativi;
- predispone annualmente la Relazione sulla Performance e ne cura la pubblicazione;
- partecipa alla "procedura di riesame" per trattare le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito del processo di valutazione della performance individuale assicurando l'adeguato grado di imparzialità.
- programma ed attua i necessari interventi formativi interni a supporto della conoscenza, condivisione e corretta applicazione del sistema qui regolamentato.

10. I VALUTATI

Sono soggetti alla valutazione:

- il Segretario Generale;
- i Dirigenti;
- i Quadri;
- gli Impiegati.

I valutati comprendono tutto il personale dipendente (determinati e indeterminati) dell'Autorità, nonché quello in comando/distacco.

Ai fini dell'applicazione del presente Sistema si specifica che:

- per il personale dirigenziale (direttori/dirigenti): nell'anno oggetto di valutazione saranno inclusi coloro che abbiano svolto almeno sei mesi continuativi di "attività lavorativa";

- per il personale non dirigenziale: nell'anno oggetto di valutazione saranno inclusi coloro che hanno avuto assegnato un obiettivo di performance quantitativa (in fase di prima assegnazione o durante la fase di monitoraggio). Saranno pertanto ricompresi i dipendenti della categoria quadri e impiegati assunti successivamente al decreto di adozione dei PIO ed in servizio entro la data del 30/09 in ragione della chiusura della fase di monitoraggio infrannuale.

Eventuali soggetti non rientranti nelle casistiche sopra citate, saranno oggetto di specifica analisi che verrà sottoposta, a cura del Nucleo di supporto all'OIV, al Segretario Generale e all'OIV per la formulazione della singola valutazione finale da concludersi entro il termine di 15 giorni dalla data di presentazione della proposta.

11. IL RACCORDO FRA CONSUNTIVAZIONE DEGLI OBIETTIVI, RISULTATI E TRATTAMENTI RETRIBUTIVI VARIABILI

La Performance Individuale dei dipendenti di AdSP si compone distintamente dei seguenti tre Fattori:

<i>DIRETTORI</i>	
<i>FATTORI</i>	<i>PESO (%)</i>
<i>PERFORMANCE AZIENDALE</i>	30
<i>PERFORMANCE QUANTITATIVA</i>	40
<i>PERFORMANCE QUALITATIVA</i>	30

<i>DIRIGENTI</i>	
<i>FATTORI</i>	<i>PESO (%)</i>
<i>PERFORMANCE AZIENDALE</i>	30
<i>PERFORMANCE QUANTITATIVA</i>	40
<i>PERFORMANCE QUALITATIVA</i>	30

<i>QUADRI</i>	
<i>FATTORI</i>	<i>PESO (%)</i>
<i>PERFORMANCE AZIENDALE</i>	25
<i>PERFORMANCE QUANTITATIVA</i>	45
<i>PERFORMANCE QUALITATIVA</i>	30

<i>IMPIEGATI</i>	
<i>FATTORI</i>	<i>PESO (%)</i>
<i>PERFORMANCE AZIENDALE</i>	25
<i>PERFORMANCE QUANTITATIVA</i>	35
<i>PERFORMANCE QUALITATIVA</i>	40

Ciascuno dei tre Fattori della Performance Individuale, al termine del processo di misurazione e valutazione annuale esprimerà un punteggio (**Score di Fattore di Perf. - SFP**). La SOMMA dei

punteggi ottenuti per ciascun Fattore, rapportati al peso attribuito, costituisce il **punteggio individuale finale (SPI)**.

Di tale sintesi individuale finale è dato atto nella Scheda "Frontespizio finale" in Allegato D.

MISURAZIONE - DEFINIZIONE DEI PUNTEGGI	
QUADRI	
FATTORI	PESO
<i>Performance aziendale</i>	25
<i>Performance quantitativa (obiettivi)</i>	45
<i>Performance qualitativa</i>	
Continuità *	10
atteggiamento propositivo	10
flessibilità	10
Tot 100	

IMPIEGATI	
FATTORI	PESO
<i>Performance aziendale</i>	25
<i>Performance quantitativa (obiettivi)</i>	
collegato al quadro	10
su valutazione	25
<i>Performance qualitativa</i>	
Continuità*	15
atteggiamento propositivo	15
flessibilità	10
Tot 100	

*Indicatore tasso di continuità: calcolato su 220 giornate annue, divise per i giorni di assenza (escluse ferie festività e malattie come previste dal contratto).

Sino a 10%: punteggio pieno

>10%: 0 punti

DIRETTORI - DIRIGENTI	
FATTORI	PESO
<i>Performance aziendale</i>	30
<i>Performance quantitativa (obiettivi)</i>	40
<i>Performance qualitativa</i>	
(I fattori comportamentali, con i relativi pesi) vengono individuati annualmente da PRES, SG e OIV, per ciascun direttore/dirigente	30
Tot 100	

Per ciascun lavoratore di AdSP (in relazione alla tipologia di riferimento: Direttori, Dirigenti, Quadri e Impiegati) il punteggio dello **SPI** determinerà il corrispondente trattamento retributivo

accessorio variabile (secondo la corretta accezione giuridica contrattuale, nel seguito per semplicità chiamato "Premio"), il cui ammontare teorico massimo è definito nei rispettivi CCDI, da liquidare secondo le tabelle retributive nel seguito riportate.

DIRETTORI

Punteggio totale della valutazione individuale (SPI)		% Premio da corrispondere
da	a	
100	50	= SPI in %
49	<49	0

DIRIGENTI

Punteggio totale della valutazione individuale (SPI)		% Premio da corrispondere
da	a	
100	50	= SPI in %
49	<49	0

QUADRI

Punteggio totale della valutazione individuale (SPI)		% Premio da corrispondere
da	a	
100	85	100
84	40	= SPI in %
40	<40	0

IMPIEGATI

Punteggio totale della valutazione (SPI)		% Premio da corrispondere
da	a	
100	85	100
84	40	= SPI in %
40	<40	0

12 LA VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE

Il processo di valutazione del Segretario Generale è assimilabile a quello dei direttori, in virtù del richiamo previsto nella stessa Legge n.84/1994 e s.m.i. (in particolare l'art. 10 commi 3 e 4), mentre la struttura della valutazione è isomorfa rispetto al sistema ministeriale di valutazione del Presidente.

In particolare, sono dati i seguenti compiti e funzioni del Segretario Generale:

- a) è preposto alla segreteria tecnico-operativa;
- b) provvede agli adempimenti necessari al funzionamento dell'Autorità di Sistema Portuale e sovrintende e coordina le attività degli uffici territoriali portuali di cui all'articolo 6-bis della presente legge;
- c) cura l'istruttoria degli atti di competenza del Presidente e del Comitato di Gestione;
- d) cura i rapporti, ai fini del coordinamento delle rispettive attività, con le amministrazioni statali, regionali e degli enti locali;
- e) cura l'attuazione delle direttive del Presidente e del Comitato di Gestione;
- f) elabora il piano regolatore di sistema portuale, avvalendosi della segreteria tecnico-operativa;
- g) riferisce al Comitato di Gestione sullo stato di attuazione dei piani di intervento e di sviluppo delle strutture portuali e sull'organizzazione economico-produttiva delle attività portuali;
- h) provvede alla tenuta dei registri di cui all'art. 24, comma 2.

In considerazione dell'esito del confronto tra le competenze di AdSP (ex art 6 c. 4 della L. n. 84/1994 e smi) e i compiti e funzioni del Segretario Generale, di anzi riportati, si può considerare il seguente *Profilo del ruolo del Segretario Generale*, in termini ("ambiti"):

1. di *coordinamento* (esterno, tra AdSP e gli altri Soggetti Istituzionali di riferimento e interno, per l'attuazione delle Direttive del Presidente e del Comitato e per il "pilotaggio" delle competenze decentrate territorialmente);
2. di *staffing* (del Presidente e del Comitato, in termini *istruttori* e di *segretariato*);
3. *tecnico-gestionali* per differenti incombenze (operative routinarie-adempimentali e di pianificazione).

Da quanto sopra la valutazione annuale del Segretario Generale si può definire strutturata su due macro-fattori: Profilo del Ruolo e Grado di conseguimento (eventuali) Obiettivi individuali quantitativi assegnati dal Presidente.

MACRO FATTORI	PESO
1. Obiettivi individuali qualitativi (Profilo di ruolo)	25
2. Obiettivi individuali quantitativi	75

La valutazione del *Profilo di ruolo* è effettuata assegnando a ciascun *ambito* del Profilo un punteggio, secondo la matrice di responsabilità riportata nella Tabella sottostante.

AMBITO DI RUOLO	PUNTI	VALUTATORE
1. coordinamento interno ed esterno	10	Presidente
2. staffing	10	Presidente e OIV (sulla base di specifica Relazione)
3. tecnico-gestionale	5	OIV (sulla base di specifica Relazione)

Gli *obiettivi individuali quantitativi* (macro-fattore 2) da assegnare al Segretario Generale, nella logica a cascading, vengono individuati in stretta connessione con gli obiettivi che vengono assegnati al Presidente con DM da parte del competente ministero.

La valutazione del macro-fattore 2, di conseguenza, segue la valutazione finale dei risultati stabilita dal Ministero circa gli obiettivi assegnati al Presidente con la direttiva ministeriale.

Al termine del processo valutativo il punteggio totale finale dello Score di Performance Individuale (**SPI**) determinerà il corrispondente trattamento retributivo accessorio variabile da corrispondere, in termini di % esattamente pari allo SPI, senza alcun cut-off.

13 IL COLLOQUIO DI FEED-BACK

Il processo di valutazione delle prestazioni si conclude con il feed-back tra valutatore e valutato, che costituisce il momento di comunicazione della valutazione con riferimento al periodo oggetto di osservazione.

Il colloquio con i dirigenti/direttori viene svolto a richiesta dell'interessato, dal Segretario Generale, in collaborazione con l'OIV; i restanti colloqui individuali sono svolti da ciascun dirigente con il personale rispettivamente assegnato.

Il colloquio di feedback rappresenta non solo momento di chiarificazione sulla prestazione del valutato, ma anche momento di dialogo in cui valutatore e valutato individuano le modalità e le azioni di sviluppo organizzativo e professionale che consentano il miglioramento della prestazione stessa.

I colloqui tra valutato e valutatore, consentono di chiarire le attese, evidenziare i punti di miglioramento a fronte di problemi, ma anche di fornire riscontri positivi in modo diretto.

Il colloquio finale può essere svolto in modalità "da remoto" o "in presenza" e nello svolgimento dello stesso, entro la fine del mese di aprile (o comunque una volta sottoscritto da parte dell'OIV l'apposito verbale dei risultati finali della performance dell'anno di riferimento), viene trasmessa a ciascun valutato la scheda individuale finale che riassume i risultati dello SPI di ciascun dipendente.

La scheda finale deve essere firmata dal soggetto valutato per presa visione, datata e firmata per accettazione. Il valutato restituisce una copia (a colori) della scheda firmata alla struttura tecnica di supporto all'OIV per l'inserimento nel fascicolo individuale della performance.

Il nucleo di supporto all'OIV trasmetterà alla Direzione Personale Organizzazione e Affari Generali copia delle schede individuali finali (sottoscritte) ai fini dell'inserimento di ognuna nel fascicolo personale di ciascun dipendente.

14 GLI STRUMENTI DI RENDICONTAZIONE

L'Autorità, al fine di dare trasparenza del processo di performance può adottare uno *strumento di accountability* attraverso il quale l'amministrazione può rendicontare a tutti gli *stakeholder*, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel periodo considerato e gli eventuali scostamenti - e le relative cause - rispetto agli obiettivi programmati.

In questa prospettiva, viene predisposta la Relazione sulla Performance nella quale vengono privilegiate la sinteticità, la chiarezza espositiva, la comprensibilità, anche facendo ampio ricorso a rappresentazioni grafiche e tabellari dei risultati per favorire una maggiore leggibilità delle informazioni.

Attraverso tali strumenti di rendicontazione l'AdSP potrà avviare dei percorsi di valutazione partecipativa, con il supporto dell'OIV, anche ai fini della creazione del valore pubblico.

14.1 LA RELAZIONE SULLA PERFORMANCE

Si richiama quanto già rappresentato nel presente documento per rammentare che i Sistemi di Misurazione e Valutazione della Performance delle AdSP sono ispirati ai principi contenuti nel d.lgs. n. 150/2009, così come confermato e chiarito da parte del competente ministero vigilante.

La relazione sulla performance costituisce lo strumento mediante il quale l'Autorità illustra ai cittadini e a tutti gli altri stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, concludendo in tal modo il ciclo di gestione della performance.

Più in dettaglio, la Relazione darà evidenza a consuntivo dei risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti critici registrati nel corso dell'anno, indicandone le principali cause e le misure correttive previste.

La Relazione si configura come un documento snello e comprensibile, accompagnato - ove necessario - da una serie di allegati che raccolgano le informazioni di maggior dettaglio. La declinazione dei contenuti della relazione dovrà, inoltre, tenere in considerazione le caratteristiche specifiche dell'Autorità, ad esempio, in termini di complessità organizzativa, articolazioni territoriali (Uffici territoriali portuali), tipologia di servizi resi. Sotto un profilo generale, la stesura del documento deve essere ispirata ai principi di trasparenza, immediata intelligibilità, veridicità e verificabilità dei contenuti, partecipazione e coerenza interna ed esterna.

La Relazione rappresenta il momento finale della misurazione e valutazione della performance dell'anno di riferimento dell'Ente e viene predisposta dal Nucleo di supporto all'OIV in esito alla conclusione del ciclo della performance di cui al precedente paragrafo 4.4.

La Relazione sulla performance viene poi approvata dal Presidente con apposito provvedimento, validata dall'OIV ed infine pubblicata sul sito istituzionale dell'Autorità nell'apposita sezione denominata "Amministrazione Trasparente".

Seguendo quanto già dettagliato nelle precedenti pagine, si riepilogano, nel seguito, gli step principali che precedono la predisposizione della Relazione:

- entro il 31 marzo: misurazione e valutazione performance dell'Ente dell'anno di riferimento;
- entro il 15 aprile: verbale dell'OIV contenente la proposta dei risultati finali della performance dell'Ente dell'anno di riferimento;
- Provvedimento del Presidente dell'AdSP delle risultanze della performance individuale finale (SPI) di ciascun dipendente.

15 LA PROCEDURA DI RIESAME

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

Nel caso in cui, al termine del processo di misurazione e valutazione della performance individuale, insorgano contestazioni o siano formulate osservazioni, l'Autorità avvia la procedura di riesame ispirata ai principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità che si configura come segue:

A) In caso di disaccordo sulla valutazione individuale, il dipendente - rientrante nelle categorie quadro ed impiegato - potrà chiederne il riesame al Direttore di riferimento entro il termine di 15 giorni dal ricevimento della valutazione finale. Il Direttore, ricevuta l'istanza, attiverà la Struttura tecnica di supporto all'OIV per la raccolta di tutti gli elementi del disaccordo e per la cura dell'istruttoria.

Il Direttore procederà alla decisione finale e l'esito di tale riesame dovrà pervenire al valutato, di norma, per iscritto entro 30 giorni dal ricevimento dell'istanza. Dell'istruttoria viene data debita conoscenza all'OIV e al Segretario Generale dell'Ente.

B) In caso di disaccordo sulla valutazione individuale, il dipendente appartenente alla qualifica di Dirigente e Direttore potrà chiederne il riesame entro il termine di 15 giorni - dal ricevimento della valutazione finale - direttamente all'OIV che attiverà la Struttura di Supporto per la raccolta di tutti gli elementi del disaccordo. L'OIV valuterà gli atti e procederà alla decisione finale da riportarsi in apposito verbale entro il termine massimo, di norma, di 30 giorni dal ricevimento dell'istanza. Nel corso dell'istruttoria, l'OIV potrà svolgere audizioni con i soggetti che ritiene utili per gli approfondimenti dell'istanza. A conclusione della procedura e del verbale, l'esito del riesame dovrà pervenire al valutato per iscritto.

16 TERMINI DI APPLICAZIONE

Il presente Sistema di Performance Management si applica a partire dal ciclo di Programmazione e Valutazione 2023.

ALLEGATO 1 – DIZIONARIO DEI FATTORI DI COMPORTAMENTO

I *pattern comportamentali ottimali* descritti per ciascun Fattore costituiscono elencazione esemplificativa e non esaustiva delle definizioni.

COMPORAMENTI COGNITIVI

1. **Risolve problemi:** gestisce efficacemente problemi e situazioni complesse, grazie ad un veloce e completo processo di diagnosi.
 - Basa le decisioni su un articolato processo di ascolto, elaborazione e selezione delle informazioni.
 - Coglie con immediatezza i dati rilevanti delle situazioni, ne approfondisce gli elementi più importanti senza perdersi in dettagli non significativi.
 - Ricerca le cause anche nascoste di problemi attuali.
 - Ottiene efficacia, anche in situazioni di incertezza e di stress.

2. **Prende decisioni:** gestisce il processo decisionale con autonomia ed efficacia anche in situazioni di incertezza, responsabilizzandosi in prima persona sugli esiti.
 - Crea e valuta soluzioni alternative prima di decidere.
 - Prende decisioni efficaci e tempestive sui problemi e questioni che richiedono soluzione immediata.
 - Elabora soluzioni concrete ed applicabili.
 - Mantiene l'efficacia decisionale anche in condizioni di indeterminatezza dei dati.
 - Si espone in prima persona, responsabilizzandosi sulle conseguenze delle proprie decisioni.

3. **Promuove l'innovazione:** elabora idee ed iniziative nuove e promuove un ambiente che generi innovazione.
 - Guarda alle situazioni da punti di vista diversi ed inusuali.
 - Sviluppa soluzioni originali, applicando anche modelli e prospettive derivanti da altri campi di pensiero ed attività.
 - Lavora creando più alternative, di cui valuta la fattibilità: evita la tentazione di adottare la prima soluzione ideata.
 - Sviluppa idee, metodi e tecnologie innovative, valutando e rendendo proficuo il loro impatto sulle attività dell'Autorità.
 - Accoglie e promuove soluzioni ed idee innovative proposte da colleghi e collaboratori.

4. **Pensa in modo sistemico:** affronta le situazioni ed i problemi considerando il contesto più ampio in cui si collocano e ampliando la prospettiva.
 - Affronta le situazioni in un'ottica globale, individuando le correlazioni, anche labili, tra problemi eterogenei (economici, organizzativi, umani, tecnici, di scenario, etc.), anche al fine di individuare soluzioni sinergiche tra problemi diversi.
 - Amplia lo scenario di riferimento, ne coglie l'evoluzione futura e le implicazioni, anche internazionali.
 - Promuove strategie efficaci individuando linee guida e piani utili a sviluppare azioni nel medio-lungo termine.
 - Traguarda le azioni di breve periodo alle priorità strategiche.

COMPORAMENTI REALIZZATIVI

5. **Si pone standard elevati:** si impegna in autonomia per il raggiungimento dei risultati mostrando senso di responsabilità e affidabilità.
 - Definisce standard elevati di prestazioni per sé e per gli altri.
 - Mantiene sempre lucidità e si focalizza sui risultati.
 - Si attiva autonomamente e con energia per rispettare gli impegni presi.
 - Si applica costantemente e proficuamente nelle attività assegnate offrendo disponibilità nei momenti di particolare intensità produttiva.
 - Affronta con tenacia le difficoltà per portare a termine piani e progetti.
 - Rivede periodicamente il modo di condurre le attività in funzione dei cambiamenti di contesto.

6. **Agisce con prontezza:** identifica e coordina con velocità realizzativa fasi e processi da attuare per il raggiungimento degli obiettivi.
 - Riflette e agisce rapidamente.
 - Rispetta le scadenze ed agisce con senso di urgenza per raggiungere gli obiettivi.
 - Presidia i tempi di realizzazione ed implementa sistemi di controllo dei processi.
 - Gioca d'anticipo sugli eventi, influenzandone l'andamento e prevenendo l'emergere di criticità.

7. **È sensibile ai dati economici:** valuta le ricadute economiche di ogni azione analizzandone costi/ benefici.
 - Ha padronanza dei dati di tipo economico/finanziario.
 - Valuta i costi e benefici delle decisioni ed azioni.
 - Promuove ottimizzazioni anche nei processi consolidati.
 - È agente di cultura del miglioramento continuo.

8. **Contribuisce alla Prevenzione della Corruzione:** partecipa per quanto di competenza al processo di Risk Management della Corruzione.
 - Conosce e applica il corpo normativo e regolamentare inerente la Prevenzione della Corruzione e la Trasparenza.
 - Contribuisce all'attività di analisi del contesto e di mappatura dei processi.
 - Contribuisce all'attività di analisi dei rischi.
 - Contribuisce ad individuare misure specifiche di mitigazione dei rischi di corruzione e le applica per quanto di competenza.
 - Assume comportamenti esemplari per l'intera Autorità.

COMPORAMENTI RELAZIONALI

9. **È un comunicatore efficace:** esprime in modo chiaro ed efficace le proprie idee, opinioni ed emozioni favorendo lo scambio ed il dialogo.
 - Formula il proprio pensiero in modo chiaro e conciso.
 - Modula il linguaggio non verbale e para-verbale per rafforzare il messaggio.
 - Ascolta attentamente senza interrompere e senza pregiudizi.
 - Fa domande per approfondire i punti di vista e le motivazioni degli altri.
 - Adatta i contenuti e il livello di dettaglio per corrispondere ai bisogni degli interlocutori.

10. **Si relaziona con autorevolezza:** riesce ad aggregare il consenso, instaurando relazioni di reciproco rispetto.
- Ottiene rapidamente l'attenzione e la stima degli interlocutori.
 - Difende le proprie idee con argomenti convincenti senza intimidire gli altri.
 - Promuove e fa valere le proprie posizioni e idee con fiducia ed entusiasmo.
 - Negozia in modo persuasivo, ricercando soluzioni valide per tutte le parti.
11. **Suscita impegno e ispira gli altri:** suscita e mobilita energie negli altri per realizzare azioni in linea con la missione e gli obiettivi dell'Autorità.
- Condivide vision e mission, facilitando negli altri l'adesione ai valori e l'impegno verso gli obiettivi di AdSP.
 - Incoraggia gli altri a fissare obiettivi sfidanti e standard di prestazione elevati.
 - Genera negli altri energia, motivazione, coinvolgimento e impegno, favorendo un clima di lavoro positivo.
 - Viene riconosciuto come riferimento professionale e capace di orientare il gruppo verso l'obiettivo.
12. **Promuove la collaborazione e l'integrazione:** crea spirito di squadra, valorizzando il merito e facilitando l'interazione all'interno del gruppo e tra gruppi diversi.
- Definisce, comunica e rafforza i valori e le norme condivise.
 - Incoraggia l'interazione e lo scambio aperto di informazioni e punti di vista.
 - Dà priorità agli obiettivi del gruppo rispetto ai propri obiettivi personali.
 - Affronta e risolve i conflitti in modo diretto e costruttivo.
 - Valorizza i contributi altrui, facilitando la creazione di una visione condivisa.
 - Bilancia selettività e coesione del gruppo.
13. **È in grado di valorizzare i propri collaboratori:** ha la capacità di valorizzare, motivare e valutare i collaboratori favorendone così la crescita professionale ed il coinvolgimento nelle attività assegnate.
- Riconosce le abilità ed il contributo dei singoli alla soluzione dei problemi all'interno del gruppo.
 - Favorisce un clima di confronto e fiducia tra i propri collaboratori.
 - Valuta attentamente le capacità e le attitudini dei collaboratori pianificando e promuovendo esperienze di crescita mirate.
 - Assegna le attività ai propri collaboratori lasciando loro la giusta autonomia nello svolgerle.
 - Utilizza efficacemente il feedback, sia positivo che negativo, con i propri collaboratori fornendo loro incoraggiamento e supporto nei momenti di difficoltà.

ATTITUDINI PERSONALI (SKILLS)

14. **È flessibile:** si adatta a nuove situazioni e a contesti in continuo cambiamento, evidenziando apertura ad apprendere nuovi modelli di comportamento.
- Si rivela versatile nell'affrontare situazioni e persone diverse.
 - Rimodula rapidamente lo stile di lavoro e gli atteggiamenti a fronte di situazioni sconosciute, inattese, diversificate ed in funzione dell'evoluzione degli eventi.
 - Recepisce, rielabora e fa propri contributi, approcci, culture e comportamenti virtuosi degli altri.
 - È curioso, pronto ad accogliere stimoli e pratiche di altre culture.

- Affronta gli ostacoli e le situazioni complesse cogliendone le opportunità.
15. **Gestisce lo stress:** affronta imprevisti, difficoltà e criticità mantenendo un atteggiamento positivo e generando azioni funzionali alla gestione della situazione.
- Dimostra compostezza, pazienza e mantiene un atteggiamento positivo in circostanze difficili e stressanti.
 - Dimostra perseveranza di fronte a situazioni di criticità.
 - Riesce a lavorare efficacemente anche sotto pressione.
 - Gestisce le situazioni ansiogene senza rivolgere la propria ansia sugli altri.
 - Mostra resilienza nell'affrontare situazioni impreviste e stressanti.

ALLEGATO A - obiettivi performance (scheda format)**ASSEGNAZIONE OBIETTIVI PERFORMANCE DIRIGENTI/DIRETTORI****Periodo di rif.:****Cognome e Nome**

.....

Posizione ricoperta**Unità Organizzativa di appartenenza**

.....

Firma del valutato

Firma dell'Organismo di Valutazione

Firma del Segretario Generale

Data**Obiettivo 1****Descrizione Obiettivo**

.....

Peso attribuito

.....

Indicatore di risultato (criterio di misura e valutazione)

.....

Target

.....

.....

LIVELLO	1	2	3	0
SCORE	100	80	60	0
Grading	0

Note relative a condizioni abilitanti, vincoli o fattori bloccanti

ALLEGATO C- Valutazione Segretario Generale (scheda format)

 AUTORITA' DI SISTEMA PORTUALE DEL MAR LIGURE OCCIDENTALE VALUTAZIONE ANNUALE SEGRETARIO GENERALE: _____ - ANNO: _____			
1. OBIETTIVI QUALITATIVI - PROFILO DI RUOLO			SCORE ASSEGNATO dal valutatore
AMBITO DI RUOLO	PESO	valutatore	
Coordinamento interno ed esterno	10	Presidente	
staffing	10	Presidente e OIV (sulla base di specifica relazione)	
Tecnico - gestionale	5	OIV (sulla base di specifica relazione)	
Peso Totale Obiettivi Qualitativi	25	PUNTEGGIO	0
2. OBIETTIVI INDIVIDUALI QUANTITATIVI			SCORE ASSEGNATO dal valutatore
	PESO	OIV (sulla base della valutazione assegnata al Presidente)	
OB. 1	1.	x	
OB. 2	2.	x	
OB. 3	3.	x	
Peso Totale Obiettivi Quantitativi	75	PUNTEGGIO	0
Punteggio finale complessivo attribuito			0
Note			
firma OIV		firma Presidente	

Allegato D - Frontespizio finale (scheda format)**SCHEDA DI VALUTAZIONE PERFORMANCE INDIVIDUALE**

Anno:			
Struttura	Posizione	Cognome e Nome	
Dati del Valutatore			
Cognome	Nome	Ruolo	
Valutazione Finale			
Fattori	Peso (%)	Valore Assegnato	
		%	Valore
Performance Aziendale-Org.Va			
Performance Quantitativa			
Performance Qualitativa			
		SPI	
Eventuali Osservazioni del Valutato			
.....			
.....			
<i>Firma del valutato per presa visione</i>	Data	<i>Firma del valutato per accettazione</i>	
.....		
Parte Riservata all'Organismo di Valutazione			
Punteggio totale/SPI assegnato	Validazione dell'OIV	Data	
	I risultati del processo di performance sono validati come da verbale del		
Azioni Previste, Commenti e Osservazioni			
.....			

Allegato E - Indicatori specifici di Performance aziendale - organizzativa (scheda format)

Scheda E) - Obiettivi e Indicatori specifici Performance aziendale - organizzativa (anno -----)				MASSIMO PUNTEGGIO ATTRIBUIBILE		
Indicatori	TARGET	livello di misurazione	Peso percentuale (sul totale dello Score)	DIRETTORI/ DIRIGENTI	QUADRI/ IMPIEGATI	
Dimensione sostenibilità e attività (peso 70% della performance Aziendale-Organizzativa)				30	25	
AREA di performance economico-finanziaria						
1. Tasso smaltimento residui attivi						
Formula riscossioni al 31/12/2020 in c/residui accortato in c/residui al 31/12/2020		ENTE				
Valore Obiettivo (espresso in %): a 10%			35%	10,5	6,75	
2. Tasso di smaltimento dei residui passivi						
Formula Pagamenti al 31/12/2020 in c/residui impegnato in c/ residui al 31/12/2020		ENTE				
Valore Obiettivo (espresso in %): a 25%			35%	10,5	6,75	
Dimensione Processi Interni (peso 10% della performance Aziendale-Organizzativa)						
AREA di performance prevenzione delle corruzioni e trasparenza						
3. Assolvimento obblighi di Trasparenza (sez. sito Amministrazione Trasparente)						
"Puntale e completo adempimento degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni" Tutte le scartate dell'Ente sono colimate secondo la tabella di assegnazione della responsabilità del dato di cui all'Allegato A) del decreto 33/2013 e c.m.l.		STRUTTURA DIRIGENZIALE APICALE				
Valore Obiettivo al 31/12/ (espresso in %): 100%			5%	1,5	1,25	
AREA di performance organizzazione						
4. Efficienza economica funzione gestione R.U.						
Costo unitario gestione R.U. (ex Circolare F.P. 30/12/2019) Formula Costo annuale del personale addetto alla gestione del R.U. n° totale medio annuo dipendenti in servizio		ENTE				
Valore Obiettivo al 31/12/ (espresso in % di scostamento rispetto al dato medio del benchmark di riferimento): +/- 30 %			5%	1,5	1,25	
Dimensione utente/cliente/colettività (peso 10% della performance Aziendale-Organizzativa)						
Area di performance dell'accesso						
5. Infrastruttura ICT, digitalizzazione e dematerializzazione						
Efficienza qualitativa in termini di % Servizi full digital (ex Circolare F.P. 30/12/2019) Formula n° servizi interamente on line, integrati e full digital n° totale medio annuo di servizi erogati		ENTE				
Valore Obiettivo al 31/12/ (espresso in %): 5 %			10%	3	2,5	
Dimensione Innovazione e sviluppo (peso 10% della performance Aziendale-Organizzativa)						
Area di performance dello sviluppo organizzativo						
6. Smartworking						
Salute organizzativa in termini di % lavoratori in Smartworking Formula n° medio annuo lavoratori dipendenti in smartworking n° totale medio annuo di dipendenti		STRUTTURA DIRIGENZIALE APICALE				
Valore Obiettivo al 31/12/ (espresso in %): >= 10%			10%	3	2,5	
				100%	30,00	25,00
Dimensione sostenibilità e attività						
Dimensione Processi Interni						
Dimensione utente/cliente/colettività						
Dimensione innovazione e sviluppo						

100%

Si dichiara che sono parte integrante del presente provvedimento gli allegati riportati a seguire ¹, archiviati come file separati dal testo del provvedimento sopra riportato:

1. MODULO_FIRME.pdf



¹ L'impronta degli allegati rappresentata nel timbro digitale QRCode in elenco è quella dei file pre-esistenti alla firma digitale con cui è stato adottato il provvedimento