



Autorità di Sistema Portuale del Mar Ligure Occidentale

## RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO DEL SISTEMA DI PERFORMANCE MANAGEMENT

Genova, Maggio 2024

---

## 1. Premessa

La presente Relazione è stata elaborata dall'Organismo indipendente di valutazione della performance (OIV) dell'AdSP del Mar ligure occidentale (d'ora in poi anche AdSP Malo o AdSP), costituito in forma monocratica e nominato con Decreto n. 551 del 31 Maggio 2023 per il triennio 2023-2025 a seguito di procedura selettiva pubblica.

Lo scopo del documento è quello di riferire sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione e valutazione della performance attuato in AdSP e di evidenziare i rischi e le opportunità dello stesso al fine di presentare eventuali proposte per il suo miglioramento continuo.

La predisposizione di questa Relazione rappresenta un momento di verifica della corretta applicazione delle metodologie ed indicazioni ex Civit e poi Anac e di cui alle Linee guida emanate dal Dipartimento della Funzione Pubblica, Ufficio per la valutazione della Performance, per quanto compatibili.

La stesura del documento è ispirata ai principi di trasparenza, attendibilità, ragionevolezza, evidenza e tracciabilità, verificabilità dei contenuti e dell'approccio utilizzato. L'operato dell'OIV è guidato dai principi d'indipendenza e imparzialità.

La presente Relazione, elaborata con il supporto della Struttura tecnica di supporto all'OIV, è trasmessa all'Organo d'indirizzo politico-amministrativo dell'AdSP Malo ed è, inoltre, pubblicata sul sito istituzionale, nella sezione "Amministrazione Trasparente".

## 2. Funzionamento complessivo del Sistema di misurazione e valutazione

Il sistema di programmazione, misurazione e valutazione individuato e applicato in AdSP 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. La parte quantitativa tiene in considerazione anche il contesto che può presentare vincoli e cause ostative al raggiungimento degli obiettivi.

I tre fattori base della valutazione, previsti nel SMVP, sono:

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

La **performance quantitativa** si riferisce ad obiettivi lavorativi specifici e misurabili assegnati a ciascun dipendente. Il livello di raggiungimento degli obiettivi è 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 di tale 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** attiene a valutazioni dei comportamenti tenuti dal lavoratore secondo parametri preventivamente indicati quale 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. Essa costituisce il fattore aggregante delle valutazioni individuali, rappresentando, infatti, per tutti i dipendenti (seppur con diverso peso) un identico elemento valutativo.

Sotto questo aspetto, 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 rappresentativi dell'AdSP (in termini di complessità multidimensionale).

#### • **La logica della programmazione ed il cascading**

La struttura logica della Programmazione gestionale (strategica e operativa) in AdSP si articola, come previsto dal vigente SMVP, pertanto in:

- **Obiettivi Strategici** (Generali) derivanti dal Ministero/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 successivamente sub-articolati in
    - **Obiettivi Operativi** mediante i Programmi individuali Operativi (PiO), che permettono di assegnare le responsabilità di partecipazione/contributo del personale non dirigente al raggiungimento di un Obiettivo di Performance.

Alla base del ciclo della performance dell'AdSP si pone la logica del "**cascading**": sulla base delle linee di indirizzo del Governo, e tenendo conto del contesto in cui l'ente opera, vengono assegnati annualmente obiettivi specifici funzionali al perseguimento degli obiettivi che l'Ente si è dato nel medio periodo.

#### **Gli obiettivi di Performance**

Al personale dirigenziale dell'AdSP Malo (Direttori - Dirigenti) vengono annualmente assegnati obiettivi di performance corredati da elementi di target e da indicatori per misurarne il grado di effettivo raggiungimento. Per ciascuno dei quali sono definite le azioni, i tempi e le responsabilità organizzative connesse al loro raggiungimento.

Per la definizione degli obiettivi di performance, l'Ente è supportato dall'Organismo Indipendente di Valutazione.

#### **I Programmi individuali Operativi**

Gli Obiettivi Operativi costituiscono gli elementi della Programmazione annuale in grado di permettere l'applicazione della logica del cascading, ossia costituiscono la disaggregazione logica (per mezzo dello strumento "Programma Operativo" - PiO) in termini di propedeuticità e strumentalità degli obiettivi di performance al fine di esplicitare il coinvolgimento funzionale che i

dipendenti non dirigenti debbono assicurare per il pieno perseguimento degli obiettivi di performance dell'AdSP.

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

### **La Performance Aziendale - Organizzativa**

Il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance di AdSP individua nell'ambito della Performance aziendale-organizzativa quattro dimensioni e conseguenti aree di performance organizzativa per ciascuna di esse.

- Utente/Cliente/Collettività (ponderazione 10%)
- Processi interni (ponderazione 10%)
- Innovazione e Sviluppo (ponderazione 10%)
- Sostenibilità e Attività (ponderazione 70%).

AdSP Malo misura la sua Performance Aziendale in riferimento ai risultati evidenziati dagli Indicatori definiti per ogni dimensione nell'anno di riferimento. Ne consegue che le risultanze della Performance Aziendale derivano dalla media ponderata degli Score delle quattro "Dimensioni" sopra rappresentate.

Le dimensioni di cui sopra, sono attivate annualmente in base alla complessità e diversificazione degli obiettivi di performance ed i connessi impatti che questi ultimi avranno sugli obiettivi operativi (PIO). Ne consegue che, ogni anno, avviene una valutazione preliminare rispetto a quali obiettivi fissare all'interno di ciascuna dimensione: qualora non vengano attivate tutte e quattro le dimensioni, il peso di quelle "non attivate" confluirà su quella/e scelte per l'anno di riferimento.

Annualmente, fra gli obiettivi che vengono assegnati, l'Ente ha individuato, inoltre, un obiettivo concernente la specifica materia di applicazione della normativa *anticorruzione* anche per garantire la maggior attuazione dell'integrazione tra performance e prevenzione della corruzione.

### **• Revisione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP)**

Il Sistema di performance management (SMVP) dell'AdSP Malo, adottato con il decreto n. 193 del 16/2/2018 a seguito dell'accorpamento delle due ex Autorità Portuali di Genova e Savona, ed ispirato ai principi contenuti nel d.lgs. 27 ottobre 2009 n. 150 e s.m.i. è stato rivisto nel corso del 2023.

Sulla base delle evidenze emerse dall'esperienza applicativa dei cicli di performance precedenti e alla luce del contesto organizzativo di riferimento si è reso necessario, infatti, un aggiornamento del SMVP dell'Ente che è stato adottato con decreto n. 1084 del 10 novembre 2023.

Nello specifico, di seguito si riepilogano i principali aggiornamenti al SMVP:

- modifica del limite di sei mesi di "effettiva attività lavorativa" per il personale non dirigenziale;
- maggiore esplicitazione dei soggetti che effettuano la valutazione di prima e di seconda istanza per ciascuna categoria di risorse soggette a valutazione (direttori, dirigenti, quadri, impiegati);
- allineamento del ruolo e delle funzioni dei soggetti coinvolti nella valutazione rispetto alla prassi già seguita nelle precedenti valutazioni e alle dinamiche organizzative;
- rafforzamento del meccanismo del feedback con una maggiore strutturazione della fase

3

relativa ai colloqui sui risultati finali tra soggetto valutato e soggetto valutatore, finalizzata al miglioramento continuo della prestazione stessa;

- previsione di una procedura di riesame, a garanzia dei soggetti valutati, relativa all'ambito del processo di valutazione della performance individuale, al fine di prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale e nell'ottica dei principi di celerità, efficacia, efficienza ed economicità.

Complessivamente, è possibile affermare che gli obiettivi (sia quantitativi sia di performance aziendale) sono adeguatamente definiti mediante il ricorso ad appositi indicatori ponderati. Si ritiene adeguato lo specifico legame tra obiettivi, indicatori di risultato e target. Inoltre, giova sottolineare che gli indicatori sono qualificati mediante un apposito *grading*, indispensabile per garantire l'efficace determinazione del livello di conseguimento, il quale è oggetto di valorizzazione anche in una prospettiva di superamento dei target assegnati (*over-performing*).

Infine, merita rappresentare che tutto il processo di performance management dell'AdSP Malo è caratterizzato da un "doppio" livello di coinvolgimento in ciascuna fase di esso (assegnazione, misurazione e valutazione) per ciascun soggetto della valutazione. Ciò in coerenza con la struttura organizzativa dell'Ente e con la specifica articolazione dei fattori cui si compone il SMVP medesimo.

#### • **Processo e infrastruttura di supporto**

L'Autorità di Sistema Portuale si avvale della Piattaforma StrategicPA per la gestione operativo-metodologica dell'intero Ciclo della Performance.

In particolare, in fase di predisposizione degli obiettivi operativi individuali, le schede di dettaglio per singolo PIO sono vagliate dal superiore gerarchico che le valida direttamente su sistema informatico. Le stesse schede sono ulteriormente sottoposte al Segretario Generale ed OIV per il necessario coordinamento e solo successivamente a tale passaggio sono formalizzate con apposito atto amministrativo dell'Ente.

In fase di monitoraggio infra-annuale la piattaforma informatica costituisce un utile supporto sia per l'individuazione degli obiettivi che presentano criticità nel raggiungimento target, sia per quanto riguarda il caricamento di eventuale documentazione a sostegno delle difficoltà incontrate nel perseguimento dell'obiettivo assegnato.

La piattaforma informatica raccoglie, altresì, tutta la documentazione inserita da parte dei responsabili degli obiettivi a sostegno delle connesse consuntivazioni.

Il sistema informatico viene utilizzato anche per la valutazione della performance qualitativa (comportamenti) di ciascun dipendente dell'Ente e della performance aziendale-organizzativa. Esso appare consolidato e ben gestito dall'ufficio Controllo di Gestione quale struttura tecnica di supporto all'OIV.

Si ritiene adeguata, sia la fase di raccolta delle informazioni (documentali e non) necessari all'attuazione del ciclo della performance, sia dal punto di vista della reportistica, dei livelli di aggregazione e dell'analisi degli scostamenti che si possono registrare. Elementi, questi, utili anche per la predisposizione della relazione sulla performance.

### **3. Descrizione delle modalità del monitoraggio dell'OIV**

Nel corso dell'attività l'OIV ha proceduto ad alcuni incontri con l'organo di indirizzo politico-amministrativo, con il personale dirigenziale e con la struttura tecnica di supporto.

È stata compiuta un'attività di monitoraggio dell'attuazione del piano della performance allo scopo di verificare la coerenza tra i livelli di realizzazione degli obiettivi ed i target attesi, vagliando laddove necessario le esigenze richieste di riallineamento/revisione in funzione dell'andamento della gestione.

Con riferimento all'assolvimento degli obblighi di pubblicazione in materia di Trasparenza, con il supporto dell'ufficio Anticorruzione e Trasparenza, l'OIV ha effettuato il riscontro tra gli oneri di pubblicazione vigenti e l'effettiva presenza della relativa documentazione nella sezione Amministrazione Trasparente del sito istituzionale.

Si rammenta che, nell'ambito della performance aziendale di AdSP vengono puntualmente assegnati obiettivi circa il puntuale e completo adempimento degli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni.

In generale, l'OIV non ha riscontrato criticità constatando che la pubblicazione delle informazioni e tipologie di dati è risultata corretta in termini di collocazione, aggiornamento e modalità di presentazione.

#### 4. Conclusioni

A fronte di quanto sopra descritto, si ritiene che il SMVP adotti metodi e strumenti idonei a misurare, programmare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa (aziendale).

Il Sistema prevede un processo particolarmente articolato e dettagliato rispetto alle modalità, agli elementi, agli strumenti ed alle tempistiche per la definizione degli obiettivi e per la valutazione dei risultati, nel rispetto della puntuale individuazione di responsabilità di ciascun ruolo.

Si raccomanda di dare continuità allo sforzo di collegare la programmazione degli obiettivi e le strategie dell'AdSP, già ampiamente diffuso ed attuato mediante lo sviluppo di obiettivi molto sfidanti.

È auspicabile mettere in atto, in prospettiva, il miglioramento del coinvolgimento degli stakeholder mediante l'attivazione di percorsi di *valutazione partecipativa* e *stakeholder engagement*.

L'OIV  
Marco Rossi