



Autorità di Sistema Portuale
del Mar Adriatico Settentrionale
Porti di Venezia e Chioggia



PERFORMANCE ANNO 2021

METODOLOGIA SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

a cura dell'Area Risorse Umane



Sommario

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE . 4

1. PREMESSA	4
1.1 Il concetto di valutazione	4
1.2 Oggetto della valutazione	5
2. LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE	5
2.1 Gli attori.....	5
2.2. Gli strumenti.....	6
3. PERCORSO OPERATIVO	8
4. STRUTTURA DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE.....	9
4.1 Il grado di conseguimento di specifici obiettivi individuali	10
4.2 Competenze manageriali	10
4.3 Capacità di valutazione dei collaboratori da parte del personale dirigente	16
4.4. Performance organizzativa	17
4.5 Valutazione della qualità del contributo alla Performance generale dell’Ente	18
5. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	19
6. RAPPORTO MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ANNUALE CONSEGUITA – PREMIO DI RISULTATO	19

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE DEL PERSONALE QUADRO RESPONSABILE DI AREA..... 20

1. PREMESSA	20
1.1 Il concetto di valutazione	20
1.2 Oggetto della valutazione	21
2. LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE	21
2.1 Gli attori.....	21
2.2. Gli strumenti.....	22
3. PERCORSO OPERATIVO	23

4. STRUTTURA DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE.....	24
4.1 Il grado di conseguimento di specifici obiettivi individuali	25
4.2 Competenze manageriali	26
4.3 Capacità di valutazione dei collaboratori da parte del personale Quadro Responsabile di Area	31
4.4. Performance organizzativa	32
5. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	33
6. RAPPORTO VALUTAZIONE – PREMIO DI RISULTATO	34
SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE E NON RESPONSABILE DI AREA.....	35
1. PREMESSA	35
1.1 Il concetto di valutazione	35
1.2 Oggetto della valutazione	36
2. LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE	36
2.1 Gli attori.....	36
2.2 Percorso Operativo	37
3. STRUTTURA DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI	38
4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	42
5. RAPPORTO VALUTAZIONE – PREMIO DI RISULTATO	42

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE DEL PERSONALE DIRIGENTE

1. PREMESSA

1.1 Il concetto di valutazione

Il presente documento intende illustrare il Sistema di Valutazione della Prestazione del personale dirigente dell’Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Settentrionale, fornendo le modalità applicative e pertanto ne rappresenta il manuale d’uso.

Il sistema di Valutazione della Prestazione è dato dall’insieme, coerente e completo, delle metodologie, delle modalità, delle azioni che hanno ad oggetto la misurazione e la valutazione della *performance*, poste in relazione con i soggetti e con le strutture coinvolte nel processo: la sua applicazione ed attuazione consente all’Ente di misurare e valutare, in modo sistemico, la *performance* organizzativa ed individuale.

Col termine “**Performance**” si intende il contributo che un soggetto (Ente, unità organizzativa, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi, e più in generale alla soddisfazione dei bisogni per i quali l’organizzazione è stata costituita.

Il Sistema è unico ed integrato, pur composto da due differenti elementi:

- Misurazione, con cui si intende il processo quantitativo di rilevazione di dati ed informazioni, svolto anche mediante l’utilizzo di appositi indicatori, unitamente al processo qualitativo volto ad analizzare e rappresentare tali informazioni;
- Valutazione, con cui si intende un processo di determinazione di un giudizio di sintesi e dettagliato per ciascuno degli ambiti valutati. La valutazione nasce dal confronto tra i target individuati a preventivo ed i risultati conseguiti.

1.2 Oggetto della valutazione

Relativamente ad un sistema di misurazione e valutazione delle *performance*, occorre per prima cosa definire i diversi oggetti della valutazione ed i risultati attesi dal processo valutativo.

La valutazione del risultato riferito al personale dirigente sarà costituito dai seguenti fattori:

1. misurazione e valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali;
2. misurazione e valutazione della performance organizzativa della Struttura cui è preposto;
3. qualità del contributo alla performance generale dell'Ente;
4. misurazione e valutazione delle competenze manageriali dimostrate;
5. misurazione e valutazione delle capacità di valutazione dei collaboratori.

2. LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

2.1 Gli attori

I diversi soggetti che intervengono nel processo di valutazione con i seguenti ruoli sono:

a) Presidente

- sovrintende e approva il Piano della Performance dell'Ente. Coadiuva l'OIV nella misurazione e valutazione delle competenze manageriali del personale dirigente.

b) OIV- Organismo Indipendente di Valutazione

- l'OIV, in base alle competenze previste dall'art. 14 comma 4 del D.lgs 150/2009, modificato ed integrato dal D.lgs 74/2017, elabora la proposta di misurazione e valutazione annuale della performance del personale dirigente.

c) Segretario Generale

- coadiuva l'OIV nella misurazione e valutazione della performance relativa al raggiungimento degli obiettivi del personale dirigente.

d) Dirigenti

- sono soggetti valutati ed esprimono, a loro volta, la valutazione di tutti i collaboratori della Struttura di appartenenza coadiuvati dai Quadri Responsabili di Area.

e) Quadri Responsabili di Area

- sono soggetti valutati e coadiuvano il Dirigente nella fase di valutazione dei collaboratori.

f) Collaboratori

- sono soggetti valutati dal Dirigente coadiuvato dal Quadro Responsabile di Area.

2.2. Gli strumenti

La metodologia di valutazione prevede, da parte dei diversi soggetti coinvolti, l'utilizzo di diversi strumenti, ognuno dei quali concorre alla valutazione finale delle prestazioni del personale dirigente:

a) stato di attuazione degli obiettivi

Gli obiettivi sono formulati in modo chiaro e sintetico, e corredati da indicatori e target che rendano individuabile e misurabile il risultato atteso.

Lo stato di attuazione degli obiettivi sarà desunto:

- dal grado di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target individuati nel Piano della Performance
- dall'analisi delle principali cause di scostamento tra previsioni e risultati ottenuti

b) valutazione delle competenze manageriali dimostrate

Le competenze manageriali del personale dirigente sono sintetizzate nella apposita scheda. Per la valutazione del Segretario Generale viene utilizzata la medesima scheda.

c) elementi aggiuntivi di valutazione

Al fine del perfezionamento della proposta di valutazione dei dirigenti, l'OIV prende anche in considerazione il livello di attuazione delle misure di prevenzione della corruzione, eventuali procedimenti disciplinari attivati o perfezionati nel periodo, altri aspetti comunque conferenti per Legge sulla valutazione di performance o sulla retribuzione di risultato.

L'OIV ha accesso a tutte le fonti documentali disponibili.

d) verifiche infra annuali ed annuali

Sono previsti appositi colloqui di monitoraggio da tenersi da parte dell'OIV nei confronti della dirigenza e da parte della dirigenza nei confronti del personale assegnato.

L'OIV riferisce il monitoraggio effettuato in corso d'esercizio e fornisce indicazioni circa le eventuali azioni correttive da porre in essere.

In fase di valutazione annuale l'OIV effettua un colloquio con ciascun dirigente al fine di approfondire tutti gli elementi di valutazione emersi dalla documentazione raccolta.

Il personale dirigente effettua colloqui intermedi e finali con i propri collaboratori, anche avvalendosi del management intermedio.

e) Piano della Performance

Entro 30 giorni dall'adozione del Piano della Performance, approvato con Decreto del Presidente su proposta del Segretario Generale, il Dirigente svolge una riunione con i collaboratori della propria Direzione in cui vengono illustrati gli obiettivi assegnati e la modalità del loro raggiungimento. Di tale riunione viene redatto un resoconto da trasmettere all'area Risorse Umane.

f) Relazione sulla performance

Nella Relazione sulla Performance l'Ente rendiconta annualmente, ai sensi dell'art. 10 comma 1 del D.lgs. 150/2009, come modificato e integrato dal D.lgs. 74/2017, la propria performance. Tale Relazione, dopo l'approvazione con Decreto del Presidente, è trasmessa all'OIV che procederà alla validazione in tempo utile perché il processo si concluda non oltre il 30 giugno.

Nessun premio può essere liquidato al personale prima della validazione della Relazione sulla Performance.

3. PERCORSO OPERATIVO

Il processo di valutazione avviene mediante il coinvolgimento del Segretario Generale e del Dirigente e si conclude con l'assunzione di reciproci impegni e nella programmazione del lavoro per l'anno in corso.

Le fasi ed i tempi del processo di valutazione sono racchiusi in un periodo di riferimento che è l'anno solare:

- La *prima fase* si colloca a bilancio approvato, consiste in una negoziazione tra Presidente e Segretario Generale da un lato e personale dirigente dall'altro, nella quale vengono definiti gli obiettivi da assegnare con il Piano della Performance. Tale fase sarà annualmente perfezionata di norma non oltre il 31 marzo.
- La *seconda fase* consiste in una verifica intermedia (monitoraggio) da parte del Segretario Generale e dell'OIV;
- La *terza e ultima fase (di norma entro la fine di febbraio dell'anno successivo)* riguarda la verifica del raggiungimento degli obiettivi anche attraverso la presentazione della documentazione idonea e consiste in un colloquio del Dirigente con l'OIV.

Tutte le fasi sono supportate da apposite schede, Verbali di incontro e idonea documentazione a supporto. La Struttura competente, di supporto all'OIV, è incaricata di verificare il corretto adempimento del processo di valutazione.

Gli obiettivi assegnati nel Piano delle Performance costituiscono solo una parte della performance attesa, in quanto è oggetto di valutazione il risultato complessivo della Struttura cui il Dirigente è preposto (*performance organizzativa*) nonché la performance complessiva dell'Autorità (*performance di Ente*).

4. STRUTTURA DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

L'art. 9 del D.lgs. 150/09, così come modificato dal D.lgs. 74/2017, indica i fattori di valutazione del personale dirigente.

Detti fattori comprendono:

- Il grado di conseguimento di specifici obiettivi individuali
- Le competenze manageriali e professionali dimostrate
- La capacità di valutazione dei propri collaboratori
- Gli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (*performance* organizzativa)
- La qualità del contributo assicurato alla *performance* generale dell'Ente

Di seguito per i diversi fattori di valutazione vengono individuati i **pesi assegnati** ed evidenziate le modalità per procedere alla loro misurazione e alla successiva valutazione.

AMBITI DI VALUTAZIONE	PESO PER DIRIGENTI
RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI	25
COMPETENZE MANAGERIALI DIMOSTRATE	30
CAPACITA' E VALUTAZIONE COLLABORATORI	5
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	30
CONTRIBUTO ALLA PERFORMANCE GENERALE DELL'ENTE	10
TOTALE	100

4.1 Il grado di conseguimento di specifici obiettivi individuali

Gli obiettivi assegnati al personale dirigente vengono pesati a cura del Segretario Generale. La somma dei pesi degli obiettivi assegnati, sulla base dei criteri sopra indicati, è pari a 100.

Raggiungimento obiettivi individuali

Il raggiungimento degli obiettivi viene misurato, secondo le percentuali ed i criteri di seguito riportati, eventualmente espressamente derogabili su specifici obiettivi:

% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI	CRITERI
100%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rispetto del tempo (anticipo o rispetto del tempo) ▪ target \geq di quello previsto o $<$ del 5%
90 %	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rispetto del tempo (slittamento fino a 2 mesi) ▪ target $<$ dal 5,1% al 15% di quello previsto
80%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rispetto del tempo (slittamento da più di 2 mesi fino a 3 mesi) ▪ target $<$ dal 15,1 % al 30% di quello previsto
0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rispetto del tempo (slittamento di oltre 3 mesi) ▪ target $<$ del 31% di quello previsto

In caso di non raggiungimento di un obiettivo causato da criticità indipendenti dalle azioni del Valutato e malgrado l'impegno dimostrato dallo stesso, l'OIV ne valuterà il grado di raggiungimento, anche in relazione all'attività complessiva svolta dal Dirigente.

Quando un obiettivo è misurato da più indicatori alcuni dei quali non pienamente raggiunti, il grado di raggiungimento del medesimo obiettivo sarà attestato dall'OIV analizzando i singoli indicatori e le motivazioni degli eventuali scostamenti.

4.2 Competenze manageriali

Tra i parametri considerati dal Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* riveste considerevole importanza la verifica delle Competenze manageriali e professionali possedute e dimostrate nel corso del periodo considerato dal processo di valutazione.

Per **Competenza** si intende generalmente una caratteristica intrinseca individuale che risulta collegata ad una *performance* in un dato ruolo organizzativo o in una data situazione professionale e che è misurata sulla base di un criterio stabilito.

Le competenze necessarie allo svolgimento efficace di un determinato ruolo organizzativo sono costituite da Conoscenze, Saper Fare e Attitudini o Comportamenti, caratteristiche che possono essere apprese e migliorate. Il processo di misurazione e valutazione delle competenze manageriali e professionali si pone l'obiettivo esplicito, attraverso la comunicazione della valutazione ottenuta ai diretti interessati, di contribuire allo sviluppo delle competenze personali possedute e, dunque, di accrescere il patrimonio di competenze presenti nell'Ente.

L'individuazione delle variabili da misurare e valutare riflette il complesso delle competenze che si ritiene che il personale dirigente debba possedere per poter gestire in maniera efficace il proprio ruolo organizzativo ed al contempo esprime il sistema di valori che fanno parte della sua *mission*.

Per rendere operativo il processo di misurazione e valutazione delle competenze, di seguito si riporta:

- L'indicazione del quadro delle competenze sottoposte a misurazione e valutazione

N	DESCRIZIONE DELLE COMPETENZE	PUNTI ASSEGNATI				
		1	2	3	4	5
1	Capacità di programmare, organizzare e controllare le attività poste sotto la sua responsabilità					
2	Leadership, ovvero capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, valorizzandone l'apporto lavorativo e favorendone la crescita professionale o la capacità di costruire rapporti improntati alla collaborazione, allo sviluppo del lavoro di squadra, al perseguimento di obiettivi comuni					
3	Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi, promuovendo la collaborazione con le altre strutture organizzative dell'Ente					
4	Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza					
5	Propensione all'innovazione e capacità di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti tecnologici, organizzativi, normativi					

Gli *item* di misurazione per ciascuna delle competenze previste, in base ai quali si assegna un punteggio compreso tra il valore minimo pari a 1 e quello massimo pari a 5, secondo la scala seguente:

1	Inadeguato
2	Migliorabile
3	Adeguato
4	Buono
5	Eccellente

Le competenze che fanno parte del Sistema di valutazione del personale dirigente sono di seguito declinate e vanno contestualizzate in base al ruolo ricoperto.

Per ciascuna competenza di seguito si riportano gli *item* di misurazione:

1 Capacità di programmare, organizzare e controllare le attività poste sotto la propria responsabilità

1 Nella direzione della sua struttura organizzativa non assume mai una prospettiva strategica e la sua gestione si limita al day by day. Non riesce quasi mai a saturare le sue risorse, è incerto sulle procedure da adottare, è in ritardo sulle scadenze, non possiede una visione ordinata degli output che deve garantire la sua Struttura

2 Assume le policies dell'Amministrazione in maniera passiva. Mostra diffidenza e limitata esperienza in merito agli strumenti di programmazione e nell'organizzare le attività e le risorse della sua Struttura, si affida totalmente alle procedure e alle norme, delle quali possiede una interpretazione rigida e restrittiva, anche quando queste confliggono manifestamente con il perseguimento di obiettivi di efficacia e non favoriscono una buona immagine dell'Ente

3 Mostra attenzione professionale verso le policies dell'Amministrazione. Possiede una buona conoscenza degli strumenti e dei metodi di programmazione. Costruisce la sua Struttura organizzativa (attività e risorse) secondo principi di flessibilità e interdisciplinarietà, ed applica norme e procedure con la flessibilità necessaria a corrispondere alle esigenze interne ed esterne di efficacia ed efficienza

4 Collabora attivamente alla definizione delle policies dell'Amministrazione e ne trae indicazioni operative per l'adozione di metodi di programmazione coerenti e modalità organizzative e di controllo adeguate al perseguimento degli obiettivi concordati

5 Supporta il processo di definizione delle policies dell'Amministrazione, esplicitando le conseguenze tecniche ed economiche delle possibili alternative strategiche. Sa tradurre dette policies in programmi d'azione coerenti, riesce a metterli in atto anche con il positivo coinvolgimento dei propri collaboratori e ne sa misurare gli effetti attraverso l'uso di indicatori appropriati

2 Leadership, ovvero capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, valorizzandone l’apporto lavorativo e favorendone la crescita professionale o la capacità di costruire rapporti improntati alla collaborazione, allo sviluppo del lavoro di squadra, al perseguimento di obiettivi comuni

1 Fa uso del suo potere legittimo; tratta i collaboratori da subordinati, non spiega quasi mai i motivi delle sue decisioni; appare autoritario ed esercita la funzione di controllo in modo burocratico. Nella valutazione commette spesso l’errore di valutare positivamente coloro che gli somigliano di più.
Non condivide con gli altri colleghi informazioni e conoscenze, non ne accoglie i suggerimenti, non gli riconosce le specifiche competenze.

2 Non riesce ad esprimere una vera leadership; informa poco o nulla i propri collaboratori, si limita a dare disposizioni e a registrare passivamente i risultati ottenuti.
Non riesce a distinguere le prestazioni dei collaboratori, utilizza in modo generico gli strumenti della valutazione.
Condivide solo occasionalmente con gli altri colleghi informazioni e conoscenze, accogliendo i suggerimenti solo se strettamente necessario non riconoscendone le specifiche competenze

3 Promuove l’efficacia e la coesione dei suoi collaboratori; li informa sistematicamente sugli obiettivi attesi e li supporta nella loro crescita professionale.
Sa valutare con equità cogliendo le differenze professionali espresse dai membri del gruppo di lavoro.
Condivide sistematicamente con gli altri colleghi informazioni e conoscenze, accogliendone i suggerimenti e riconoscendone le specifiche competenze

4 Ha cura dei propri collaboratori e li difende con adeguate argomentazioni; li sa motivare e incoraggiare attraverso il coinvolgimento e l’informazione. Sa valutare con equità, sa giustificare le eventuali differenze di giudizio e solitamente arriva a suggerire percorsi di miglioramento.
Lavora insieme agli altri fornendo il suo contributo, favorendo lo scambio sinergico delle informazioni e delle conoscenze. E’ aperto al confronto con gli altri, accetta le idee e le opinioni dei colleghi, anche se diverse dalle proprie.

5 Sa come attuare il passaggio da capo a leader: comunica una vision trascinante e motivante. Crea identificazione negli obiettivi del gruppo, sa supportare l’azione collettiva con l’esempio. Utilizza la valutazione per stimolare la crescita professionale dei propri collaboratori.
Lavora bene con gli altri, anche attraverso una integrazione intersettoriale delle informazioni e delle conoscenze. E’ aperto al confronto accettando idee e opinioni diverse dalle proprie. Fornisce con continuità il suo contributo e persegue il raggiungimento degli obiettivi comuni valorizzando le competenze dei propri collaboratori e colleghi.

3 Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi, promuovendo la collaborazione con le altre Strutture organizzative dell'Ente

-
- 1 Non coopera; ha una visione negativa delle attività svolte dagli altri uffici; non riesce a cogliere l'utilità dell'integrazione tra le diverse Strutture dell'Ente soprattutto nell'affrontare problemi complessi

 - 2 E' indifferente, passivo, riluttante; se coinvolto in un progetto intersettoriale, si assenta spesso dalle riunioni, mantiene un atteggiamento burocratico e poco impegnato e si limita ad intervenire sulle questioni procedurali

 - 3 Si lascia coinvolgere volentieri in progetti e programmi intersettoriali; mantiene solitamente un atteggiamento collaborativo e propositivo, mostra rispetto e considerazione nei confronti delle idee e delle attività svolte da altri

 - 4 Lavora al consolidamento del gruppo, valorizzando i processi di integrazione ed esprimendo apprezzamento per i contributi delle altre Strutture organizzative dell'Ente.

 - 5 Fa riferimento continuo alla necessità di integrazione intersettoriale per affrontare i problemi più complessi dell'Ente.
Sa utilizzare strumenti quali il project management e l'organizzazione per processi e riesce a valorizzare tutti i momenti utili alla costruzione di un vero spirito di squadra
-

4 Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza

-
- 1 Fuori dalle normali *routine* si muove con difficoltà; non riesce a cogliere tempestivamente i termini essenziali del problema, non riesce a stabilire priorità d'azione, difficilmente risolve problemi in situazioni di emergenza

 - 2 Non si tira indietro di fronte alle difficoltà, ma raramente possiede tutte le competenze organizzative necessarie per affrontare le emergenze. Può operare da supporto, mai da responsabile diretto.

 - 3 Possiede una buona attitudine all'approfondimento dei problemi e questa caratteristica, assieme all'impegno e alla fiducia in sé, lo rende capace di risolvere un buon numero di problemi ordinari e di intervenire nelle situazioni di emergenza

 - 4 Interviene con capacità e professionalità nella soluzione di tutti i problemi complessi della sua area di responsabilità, operando con successo anche in situazioni di crisi o di emergenza

 - 5 Presenta l'attitudine a misurarsi con situazioni complesse, ha la capacità di individuare tempestivamente i problemi emergenti, la professionalità e l'esperienza che lo rendono idoneo, quando richiesto dall'Ente, ad affrontare problemi di livello superiore a quelli della sua area di responsabilità
-

5 Propensione all'innovazione e capacità di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti tecnologici, organizzativi, normativi

-
- 1 Subisce le innovazioni e, se può, le ostacola o ne ritarda l'applicazione. Esprime generalmente scetticismo e scarsa considerazione verso le innovazioni

 - 2 Mantiene un atteggiamento passivo verso le innovazioni; non le ostacola, ma solitamente non ne capisce lo spirito e si limita pertanto a dare seguito ai meri aspetti burocratici e procedurali

 - 3 Accetta le innovazioni, ritiene costituiscano parte ineliminabile dei processi organizzativi; collabora attivamente alla loro introduzione e si occupa di valorizzarne gli obiettivi nell'ambito del suo gruppo di lavoro

 - 4 Promuove l'innovazione, intervenendo sui processi lavorativi posti sotto la sua responsabilità e richiedendo interventi e contributi per migliorare la performance della sua Struttura organizzativa

 - 5 Utilizza confronti, studia casi, acquisisce *know how* per mettere a punto soluzioni innovative integrate (tecnologia, organizzazione, metodi di lavoro, ecc.) a sostegno di programmi di innovazione orientati al medio termine
-

4.3 Capacità di valutazione dei collaboratori da parte del personale dirigente

La Capacità di Valutazione dei Collaboratori da parte del personale dirigente costituisce una componente importante del Sistema di Valutazione della Performance perché contribuisce a determinare e migliorare le doti di leadership dello stesso e nel contempo favorisce l'affermazione di quella cultura del merito che può produrre un nuovo impulso verso l'azione della P.A.

Al proposito si rammenta l'obbligo sancito all'art. 9 c. 1 D.Lgs. 150/2009 e s.m.i. di operare una adeguata differenziazione tra le valutazioni dei collaboratori al fine di indicare con chiarezza gli ambiti di miglioramento e commisurare il diritto al premio monetario e la eventuale premialità alla effettività della prestazione.

Le modalità di misurazione e valutazione di detto parametro richiedono che vengano esaminate le seguenti variabili:

- gestione del processo e utilizzo degli strumenti da parte del Dirigente nel produrre la valutazione dei propri collaboratori: comunicazione delle attese; chiarezza degli obiettivi assegnati; verifiche infrannuali della *performance*; esplicitazione circostanziata dei motivi di soddisfazione e/o insoddisfazione; colloquio finale;
- i risultati del processo di valutazione dei collaboratori attuato dal Dirigente, esaminati sotto il profilo della chiara e motivata differenziazione delle valutazioni espresse ai fini di una equa valorizzazione del merito.

N	CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI	PUNTI ASSEGNATI				
		1	2	3	4	5
1	Gestione del processo e utilizzo degli strumenti di valutazione (assegnazione obiettivi, svolgimento colloqui di valutazione intermedio/finale e consegna del risultato di valutazione)					
2	Qualità dei risultati della valutazione in termini di adeguata differenziazione					

Gli *item* di misurazione per ciascuna delle competenze previste, in base ai quali si assegna un punteggio compreso tra il valore minimo pari a 1 e quello massimo pari a 5, secondo la scala seguente:

1	Inadeguato
2	Migliorabile
3	Adeguito
4	Buono
5	Eccellente

4.4. Performance organizzativa

La misurazione e valutazione della Performance Organizzativa, ossia della capacità dei Dirigenti di gestire l’ambito organizzativo di diretta responsabilità, costituisce una delle principali innovazioni introdotte dal D.Lgs. 150/09, così come modificato dal D.Lgs. 25 maggio 2017 n. 74, che riveste una particolare rilevanza nell’ambito del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Il processo di misurazione e valutazione della Performance Organizzativa richiede che, per ogni struttura all’interno dell’Ente, venga individuato un set di indicatori in grado di rappresentare in maniera adeguata la situazione della Struttura e dare conto della sua evoluzione gestionale-organizzativa, all’OIV.

La Performance organizzativa è misurata secondo i seguenti parametri:

- Efficacia (Ampiezza delle attività del servizio rispetto ai bisogni esistenti)
- Efficienza (Rapporto tecnico ed economico tra risultati ottenuti e risorse utilizzate)
- Economicità (Grado di copertura della spesa con i diversi tipi di risorse disponibili)
- Qualità e Customer Satisfaction (Risultati di apposite misurazioni presso utenti esterni)
- Contributo all’immagine dell’Ente (Opinioni esistenti presso alcune categorie di *stakeholders*)

La performance organizzativa sarà valutata dall’OIV sulla base di idonee sintetiche relazioni dei dirigenti dalle quali si evinca l’andamento dell’anno oggetto di valutazione sulla base di dati quantitativi e misurabili, raffrontati con analoghe serie storiche riferite agli esercizi precedenti.

I punteggi sono assegnati secondo la scala sotto riportata.

1	2	3	4	5
Peggioramento rispetto a standard o situazione precedente	Né miglioramenti/né peggioramenti nel periodo rispetto alla situazione precedente	Miglioramento rispetto a standard o situazione precedente limitato, ma evidente	Miglioramento rispetto a standard o situazione precedente buono e apprezzato dagli utenti	Miglioramento rispetto a standard o situazione precedente già di ottimo livello quantitativo/qualitativo

4.5 Valutazione della qualità del contributo alla Performance generale dell'Ente

Il Sistema di Misurazione e Valutazione dei ruoli direzionali considera, quale parametro di valutazione, la qualità del contributo assicurato dal Dirigente alla Performance Generale dell'Ente.

Per poter misurare e valutare detto contributo si rende necessario:

- considerare i risultati specifici conseguiti dall'Ente nel corso dell'esercizio in esame sia rispetto alle strategie attuate che all'operatività
- individuare tra questi quelli a maggior impatto e/o tali da qualificare in maniera riconosciuta l'azione di governo dell'Ente
- misurare e valutare l'apporto di ciascuno alla realizzazione di detti risultati

Al termine del lavoro di analisi, l'OIV procederà ad assegnare a ciascun **Dirigente** un punteggio variabile tra un minimo di 1 ed un massimo di 5, utilizzando la scala qualitativa che segue:

1	Poco significativo, limitato
2	Adeguito al ruolo svolto
3	Superiore alle attese
4	Importante, innovativo
5	Determinante e di elevata qualità

5. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Il valutato può presentare all’Organismo Indipendente di Valutazione, per il tramite dell’area Risorse Umane, una richiesta di riesame della valutazione ottenuta.

Tale richiesta deve essere in forma scritta, necessariamente sottoscritta, motivata e circostanziata ed inviata perentoriamente entro 10 giorni dalla data della comunicazione dei risultati della valutazione.

L’Organismo Indipendente di Valutazione, per il tramite dell’area Risorse Umane, ha dieci giorni di tempo per rispondere al valutato sui contenuti della richiesta di riesame.

6. RAPPORTO MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ANNUALE CONSEGUITA – PREMIO DI RISULTATO

Il premio annuale di risultato viene corrisposto in centesimi rispetto alla misura massima erogabile secondo la performance annuale conseguita da ogni singolo Dirigente. L’importo non erogato per il non raggiungimento del massimo della performance è considerato economia di bilancio e al termine dell’esercizio finanziario confluisce nell’avanzo di amministrazione.

Al Dirigente a cui, durante l’esercizio finanziario di competenza, il Presidente ha affidato la responsabilità di una ulteriore Direzione è riconosciuto un ulteriore premio di risultato limitatamente al periodo di riferimento di sostituzione nella misura del 40% della misura massima erogabile in ragione della performance annuale conseguita presso la struttura diretta.

E’ non premiabile e da intendersi come negativa la valutazione complessiva finale espressa con punteggio inferiore al 60%.

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE DEL PERSONALE QUADRO RESPONSABILE DI AREA

1. PREMESSA

1.1 Il concetto di valutazione

Il presente documento intende illustrare il Sistema di Valutazione della Prestazione del personale Quadro Responsabile di Area dell’Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Settentrionale, fornendo le modalità applicative, e pertanto ne rappresenta il manuale d’uso.

Il sistema di Valutazione della Prestazione è dato dall’insieme, coerente e completo, delle metodologie, delle modalità, delle azioni che hanno ad oggetto la misurazione e la valutazione della *performance*, poste in relazione con i soggetti e con le strutture coinvolte nel processo: la sua applicazione ed attuazione consente all’Ente di misurare e valutare, in modo sistemico, la *performance* organizzativa ed individuale.

Col termine “**Performance**” si intende il contributo che un soggetto (Ente, unità organizzativa, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi, e più in generale alla soddisfazione dei bisogni per i quali l’organizzazione è stata costituita.

Il Sistema è unico ed integrato, pur composto da due differenti elementi:

- Misurazione, con cui si intende il processo quantitativo di rilevazione di dati ed informazioni, svolto anche mediante l’utilizzo di appositi indicatori, unitamente al processo qualitativo volto ad analizzare e rappresentare tali informazioni;
- Valutazione, con cui si intende un processo di determinazione di un giudizio di sintesi e dettagliato per ciascuno degli ambiti valutati. La valutazione nasce dal confronto tra i target individuati a preventivo ed i risultati conseguiti.

1.2 Oggetto della valutazione

Relativamente ad un sistema di misurazione e valutazione delle performance, occorre per prima cosa definire i diversi oggetti della valutazione ed i risultati attesi dal processo valutativo.

La valutazione del risultato riferito al personale Quadro Responsabile di Area sarà costituito dai seguenti fattori:

1. misurazione e valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali/ area
2. misurazione e valutazione della performance organizzativa della Struttura cui è preposto
3. qualità del contributo alla performance generale dell'Ente
4. misurazione e valutazione delle competenze manageriali dimostrate
5. misurazione e valutazione delle capacità di valutazione dei collaboratori

2. LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

2.1 Gli attori

I diversi soggetti che intervengono nel processo di valutazione con i seguenti ruoli sono:

a) Presidente

- sovrintende e approva il Piano della Performance dell'Ente. Coadiuvata l'OIV nella misurazione e valutazione delle competenze manageriali del personale dirigente.

b) OIV- Organismo Indipendente di Valutazione

- l'OIV, in base alle competenze previste dall'art. 14 comma 4 del D.lgs. 150/2009, modificato ed integrato dal D.lgs. 74/2017, elabora la proposta di misurazione e valutazione annuale della performance del personale dirigente.

c) Segretario Generale

- coadiuvata l'OIV nella misurazione e valutazione della performance relativa al raggiungimento degli obiettivi del personale dirigente.

d) Dirigenti

- sono soggetti valutati ed esprimono, a loro volta, la valutazione di tutti i collaboratori della Struttura di appartenenza coadiuvati dai Quadri Responsabili di Area.

e) Quadri Responsabili di Area

- sono soggetti valutati e coadiuvano il Dirigente nella fase di valutazione dei collaboratori.

f) Collaboratori

- sono soggetti valutati dal Dirigente coadiuvato dal Quadro Responsabile di Area.

2.2. Gli strumenti

La metodologia di valutazione prevede, da parte dei diversi soggetti coinvolti, l'utilizzo di diversi strumenti, ognuno dei quali concorre alla valutazione finale delle prestazioni del personale Quadro Responsabile di Area:

g) stato di attuazione degli obiettivi

Gli obiettivi sono formulati in modo chiaro e sintetico, e corredati da indicatori e target che rendano individuabile e misurabile il risultato atteso.

Lo stato di attuazione degli obiettivi sarà desunto:

- dal grado di raggiungimento degli obiettivi rispetto ai target individuati nel Piano della Performance,
- dall'analisi delle principali cause di scostamento tra previsioni e risultati ottenuti.

h) valutazione delle competenze manageriali dimostrate

Le competenze manageriali del Quadro Responsabile di Area sono sintetizzate nella apposita scheda.

i) verifiche infra annuali ed annuali

Sono previsti appositi colloqui di monitoraggio da tenersi da parte dei Dirigenti nei confronti del personale Quadro Responsabile di Area, che lo coadiuva nella valutazione dei collaboratori della Struttura cui è preposto.

Il Dirigente referta il monitoraggio effettuato in corso d'esercizio e fornisce al collaboratore Quadro Responsabile di Area indicazioni circa le eventuali azioni correttive da porre in essere.

In fase di valutazione annuale il Dirigente effettua un colloquio con ciascun Quadro Responsabile di Area al fine di approfondire tutti gli elementi di valutazione emersi dalla documentazione raccolta.

3. PERCORSO OPERATIVO

Il processo di valutazione avviene mediante il coinvolgimento del Dirigente e del Responsabile di Area e si conclude con l'assunzione di reciproci impegni e nella programmazione del lavoro per l'anno in corso.

Le fasi ed i tempi del processo di valutazione sono racchiusi in un periodo di riferimento che è l'anno solare:

- La *prima fase* si colloca a bilancio approvato, consiste nel colloquio per l'assegnazione degli obiettivi annuali in termini di risultati attesi. Ogni obiettivo deve essere corredato da uno o più indicatori di misurazione significativi.
In tale fase ogni Dirigente assegna gli obiettivi individuali e di area ai suoi collaboratori per l'anno in corso.
- La *seconda fase* è una verifica intermedia (monitoraggio) da parte del Dirigente sull'andamento degli obiettivi (individuali e di area) assegnati e delle competenze manageriali dimostrate;
- La *terza e ultima fase (entro la fine di febbraio dell'anno successivo)* riguarda la valutazione della prestazione attraverso la presentazione della documentazione idonea e il colloquio di feedback del Quadro Responsabile di Area col Dirigente.

Tutte le fasi sono supportate da apposite schede. L'area Risorse Umane è incaricata di verificare il corretto adempimento del processo di valutazione.

Gli obiettivi definiti e assegnati ai fini della valutazione non esauriscono le attività comunque richiedibili al Quadro Responsabile di Area.

4. STRUTTURA DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE

I fattori della valutazione sono:

- Il grado di conseguimento di specifici obiettivi individuali (e di area)
- Le competenze manageriali e professionali dimostrate
- La capacità di valutazione dei propri collaboratori
- Gli indicatori di *performance* relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità (*performance* organizzativa)

Di seguito, per i diversi fattori di valutazione, vengono individuati i pesi assegnati ed evidenziate le modalità per procedere alla loro misurazione e alla successiva valutazione.

AMBITI DI VALUTAZIONE	PESO
RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI	35
COMPETENZE MANAGERIALI DIMOSTRATE	30
CONTRIBUTO ALLA VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI	5
PERFORMANCE ORGANIZZATIVA DELL'AREA DI CUI E' RESPONSABILE	30
TOTALE	100

4.1 Il grado di conseguimento di specifici obiettivi individuali

Gli obiettivi assegnati ai Quadri Responsabili di Area vengono pesati a cura del Dirigente per quanto attiene gli obiettivi del personale della Struttura cui è preposto.

La somma dei pesi degli obiettivi assegnati, sulla base dei criteri sopra indicati, deve essere pari a 100.

Raggiungimento obiettivi individuali

Il raggiungimento degli obiettivi (individuali) viene misurato, secondo le percentuali ed i criteri di seguito riportati, eventualmente espressamente derogabili su specifici obiettivi:

% RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI	CRITERI
100%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rispetto del tempo (anticipo o rispetto del tempo) ▪ target \geq di quello previsto o $<$ del 5%
90%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rispetto del tempo (slittamento fino a 2 mesi) ▪ target $<$ dal 5,1% al 15% di quello previsto
80%	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rispetto del tempo (slittamento da più di 2 mesi fino a 3 mesi) ▪ target $<$ dal 15,1 % al 30% di quello previsto
0	<ul style="list-style-type: none"> ▪ rispetto del tempo (slittamento di oltre 3 mesi) ▪ target $<$ del 31% di quello previsto

In caso di non raggiungimento di un obiettivo causato da criticità indipendenti dalle azioni del Valutato e malgrado l'impegno dimostrato dallo stesso, il Dirigente ne valuterà il grado di raggiungimento anche in relazione all'attività complessiva svolta dal Quadro Responsabile di Area.

Quando un obiettivo è misurato da più indicatori alcuni dei quali non pienamente raggiunti, il grado di raggiungimento del medesimo obiettivo sarà attestato dal Dirigente analizzando i singoli indicatori e le motivazioni degli eventuali scostamenti.

Il **raggiungimento degli obiettivi di area** viene misurato secondo le percentuali indicate nella apposita scheda.

4.2 Competenze manageriali

Tra i parametri considerati dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance riveste considerevole importanza la verifica delle Competenze manageriali e professionali possedute e dimostrate nel corso del periodo considerato dal processo di valutazione.

Per **Competenza** si intende generalmente una caratteristica intrinseca individuale che risulta collegata ad una *performance* in un dato ruolo organizzativo o in una data situazione professionale e che è misurata sulla base di un criterio stabilito.

Le competenze necessarie allo svolgimento efficace di un determinato ruolo organizzativo sono costituite da Conoscenze, Saper Fare e Attitudini o Comportamenti, caratteristiche che possono essere apprese e migliorate. Il processo di misurazione e valutazione delle competenze manageriali e professionali si pone l'obiettivo esplicito, attraverso la comunicazione della valutazione ottenuta ai diretti interessati, di contribuire allo sviluppo delle competenze personali possedute e, dunque, di accrescere il patrimonio di competenze presenti nell'Ente.

L'individuazione delle variabili da misurare e valutare riflette il complesso delle competenze che si ritiene che il personale Quadro Responsabile di Area debba possedere per poter gestire in maniera efficace il proprio ruolo organizzativo ed al contempo esprime il sistema di valori che fanno parte della sua *mission*.

Per rendere operativo il processo di misurazione e valutazione delle competenze, di seguito si riporta:

- l'indicazione del quadro delle competenze sottoposte a misurazione e valutazione.

N	DESCRIZIONE DELLE COMPETENZE	PUNTI ASSEGNATI				
		1	2	3	4	5
1	Capacità di programmare, organizzare e controllare le attività poste sotto la sua responsabilità					
2	Capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, valorizzandone l'apporto lavorativo e favorendone la crescita professionale o la capacità di costruire rapporti improntati alla collaborazione, allo sviluppo del lavoro di squadra, al perseguimento di obiettivi comuni					
3	Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi, promuovendo la collaborazione con le altre Strutture organizzative					
4	Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza					
5	Propensione all'innovazione e capacità di proporre e di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti tecnologici, organizzativi, normativi					

- gli *item* di misurazione per ciascuna delle competenze previste, in base ai quali si assegna un punteggio compreso tra il valore minimo pari a 1 e quello massimo pari a 5, secondo la scala seguente:

1	Inadeguato
2	Migliorabile
3	Adeguito
4	Buono
5	Eccellente

Le competenze che fanno parte del Sistema di valutazione del personale Quadro Responsabile di Area sono di seguito elencate e declinate e vanno contestualizzate in base al ruolo ricoperto:

Per ciascuna competenza di seguito si riportano gli *item* di misurazione:

1 Capacità di programmare, organizzare e controllare le attività poste sotto la propria responsabilità

1 Nella direzione della sua unità non assume mai una prospettiva strategica e la sua gestione si limita al day by day. Non riesce quasi mai a saturare le sue risorse, è incerto sulle procedure da adottare, è in ritardo sulle scadenze, non possiede una visione ordinata degli output che deve garantire il suo ufficio

2 Assume le policies dell'Amministrazione in maniera passiva. Mostra diffidenza e limitata esperienza in merito agli strumenti di programmazione e nell'organizzare le attività e le risorse della sua Struttura, si affida totalmente alle procedure e alle norme, delle quali possiede una interpretazione rigida e restrittiva, anche quando queste confliggono manifestamente con il perseguimento di obiettivi di efficacia e non favoriscono una buona immagine dell'Ente

3 Mostra attenzione professionale verso le policies dell'Amministrazione. Possiede una buona conoscenza degli strumenti e dei metodi di programmazione. Costruisce la sua Struttura organizzativa (attività e risorse) secondo principi di flessibilità e interdisciplinarietà, ed applica norme e procedure con la flessibilità necessaria a corrispondere alle esigenze interne ed esterne di efficacia ed efficienza

4 Collabora attivamente alla definizione delle policies dell'Amministrazione e ne trae indicazioni operative per l'adozione di metodi di programmazione coerenti e modalità organizzative e di controllo adeguate al perseguimento degli obiettivi concordati

5 Supporta il processo di definizione delle policies dell'Amministrazione, esplicitando le conseguenze tecniche ed economiche delle possibili alternative strategiche. Sa tradurre dette policies in programmi d'azione coerenti, riesce a metterli in atto anche con il positivo coinvolgimento dei propri collaboratori e ne sa misurare gli effetti attraverso l'uso di indicatori appropriati

2 Capacità di guidare e motivare i propri collaboratori, valorizzandone l’apporto lavorativo e favorendone la crescita professionale o la capacità di costruire rapporti improntati alla collaborazione, allo sviluppo del lavoro di squadra, al perseguimento di obiettivi comuni

1 Fa uso del suo potere legittimo; tratta i collaboratori da subordinati, non spiega quasi mai i motivi delle sue decisioni; appare autoritario ed esercita la funzione di controllo in modo burocratico. Nella valutazione commette spesso l’errore di valutare positivamente coloro che gli somigliano di più.
Non condivide con gli altri colleghi informazioni e conoscenze, non ne accoglie i suggerimenti, non gli riconosce le specifiche competenze.

2 Non riesce ad esprimere una vera leadership; informa poco o nulla i propri collaboratori, si limita a dare disposizioni e a registrare passivamente i risultati ottenuti.
Non riesce a distinguere le prestazioni dei collaboratori, utilizza in modo generico gli strumenti della valutazione.
Condivide solo occasionalmente con gli altri colleghi informazioni e conoscenze, accogliendo i suggerimenti solo se strettamente necessario non riconoscendone le specifiche competenze

3 Promuove l’efficacia e la coesione dei suoi collaboratori; li informa sistematicamente sugli obiettivi attesi e li supporta nella loro crescita professionale.
Sa valutare con equità cogliendo le differenze professionali espresse dai membri del gruppo di lavoro.
Condivide sistematicamente con gli altri colleghi informazioni e conoscenze, accogliendone i suggerimenti e riconoscendone le specifiche competenze

4 Ha cura dei propri collaboratori e li difende con adeguate argomentazioni; li sa motivare e incoraggiare attraverso il coinvolgimento e l’informazione. Sa valutare con equità, sa giustificare le eventuali differenze di giudizio e solitamente arriva a suggerire percorsi di miglioramento.
Lavora insieme agli altri fornendo il suo contributo, favorendo lo scambio sinergico delle informazioni e delle conoscenze. E’ aperto al confronto con gli altri, accetta le idee e le opinioni dei colleghi, anche se diverse dalle proprie.

5 Comunica una *vision* trascinante e motivante. Crea identificazione negli obiettivi del gruppo, sa supportare l’azione collettiva con l’esempio. Utilizza la valutazione per stimolare la crescita professionale dei propri collaboratori.
Lavora bene con gli altri, anche attraverso una integrazione intersettoriale delle informazioni e delle conoscenze. E’ aperto al confronto accettando idee e opinioni diverse dalle proprie. Fornisce con continuità il suo contributo e persegue il raggiungimento degli obiettivi comuni valorizzando le competenze dei propri collaboratori e colleghi.

3 Capacità di contribuire all'integrazione dei processi lavorativi, promuovendo la collaborazione con le altre Strutture organizzative

-
- 1 Non coopera; ha una visione negativa delle attività svolte dagli altri uffici; non riesce a cogliere l'utilità dell'integrazione tra le diverse strutture dell'Ente, soprattutto nell'affrontare problemi complessi

 - 2 E' indifferente, passivo, riluttante; se coinvolto in un progetto intersettoriale, si assenta spesso dalle riunioni, mantiene un atteggiamento burocratico e poco impegnato e si limita ad intervenire sulle questioni procedurali

 - 3 Si lascia coinvolgere volentieri in progetti e programmi intersettoriali; mantiene solitamente un atteggiamento collaborativo e propositivo, mostra rispetto e considerazione nei confronti delle idee e delle attività svolte da altri

 - 4 Lavora al consolidamento del gruppo, valorizzando i processi di integrazione ed esprimendo apprezzamento per i contributi delle altre Strutture organizzative

 - 5 Fa riferimento continuo alla necessità di integrazione intersettoriale per affrontare i problemi più complessi dell'Ente. Sa utilizzare strumenti quali il project management e l'organizzazione per processi e riesce a valorizzare tutti i momenti utili alla costruzione di un vero spirito di squadra
-

4 Capacità di soluzione di problemi, particolarmente in situazioni di crisi o di emergenza

-
- 1 Fuori dalle normali *routine* si muove con difficoltà; non riesce a cogliere tempestivamente i termini essenziali del problema, non riesce a stabilire priorità d'azione, difficilmente risolve problemi in situazioni di emergenza

 - 2 Non si tira indietro di fronte alle difficoltà, ma raramente possiede tutte le competenze organizzative necessarie per affrontare le emergenze. Può operare da supporto, mai da responsabile diretto.

 - 3 Possiede una buona attitudine all'approfondimento dei problemi e questa caratteristica, assieme all'impegno e alla fiducia in sé, lo rende capace di risolvere un buon numero di problemi ordinari e di intervenire nelle situazioni di emergenza

 - 4 Interviene con capacità e professionalità nella soluzione di tutti i problemi complessi della sua area di responsabilità, operando con successo anche in situazioni di crisi o di emergenza

 - 5 Presenta l'attitudine a misurarsi con situazioni complesse, ha la capacità di individuare tempestivamente i problemi emergenti, la professionalità e l'esperienza che lo rendono idoneo, quando richiesto dall'Ente, ad affrontare problemi di livello superiore a quelli della sua area di responsabilità
-

5 Propensione all'innovazione e capacità di proporre e di adeguarsi tempestivamente ai cambiamenti tecnologici, organizzativi, normativi

-
- 1 Subisce le innovazioni e, se può, le ostacola o ne ritarda l'applicazione. Esprime generalmente scetticismo e scarsa considerazione verso le innovazioni

 - 2 Mantiene un atteggiamento passivo verso le innovazioni; non le ostacola, ma solitamente non ne capisce lo spirito e si limita pertanto a dare seguito ai meri aspetti burocratici e procedurali

 - 3 Accetta le innovazioni, ritiene costituiscano parte ineliminabile dei processi organizzativi; collabora attivamente alla loro introduzione e si occupa di valorizzarne gli obiettivi nell'ambito del suo gruppo di lavoro

 - 4 Promuove l'innovazione, intervenendo sui processi lavorativi posti sotto la sua responsabilità e richiedendo interventi e contributi per migliorare la performance della sua unità organizzativa

 - 5 Utilizza confronti, studia casi, acquisisce *know how* per mettere a punto soluzioni innovative integrate (tecnologia, organizzazione, metodi di lavoro, ecc.) a sostegno di programmi di innovazione orientati al medio termine
-

4.3 Capacità di valutazione dei collaboratori da parte del personale Quadro Responsabile di Area

La Capacità di Valutazione dei Collaboratori da parte del personale Quadro Responsabile di Area costituisce una componente importante del Sistema di Valutazione della Performance perché contribuisce a determinare e migliorare le doti di leadership dello stesso e nel contempo favorisce l'affermazione di quella cultura del merito che può produrre un nuovo impulso verso l'azione della P.A..

A tal proposito si rammenta l'obbligo sancito all'art. 9 c. 1 D.Lgs. 150/2009 e s.m.i. di operare un'adeguata differenziazione tra le valutazioni dei collaboratori al fine di indicare con chiarezza gli ambiti di miglioramento e commisurare il diritto al premio monetario e la eventuale premialità alla effettività della prestazione.

Le modalità di misurazione e valutazione di detto parametro richiedono che vengano esaminate le seguenti variabili:

- gestione del processo e utilizzo dei relativi strumenti nel produrre la valutazione dei propri collaboratori: comunicazione delle attese;

chiarezza degli obiettivi assegnati; verifiche infrannuali della *performance*; esplicitazione circostanziata dei motivi di soddisfazione e/o insoddisfazione; colloquio finale;

- i risultati del processo di valutazione dei collaboratori attuato dal Dirigente coadiuvato dal Responsabile di Area, esaminati sotto il profilo della chiara e motivata differenziazione delle valutazioni espresse ai fini di una equa valorizzazione del merito.

N	CAPACITA' DI VALUTAZIONE DEI COLLABORATORI	PUNTI ASSEGNATI				
		1	2	3	4	5
1	Gestione del processo e utilizzo degli strumenti di valutazione (assegnazione obiettivi e consegna del risultato di valutazione)					
2	Proposta di una valutazione adeguatamente differenziata					

Gli *item* di misurazione per ciascuna delle competenze previste, in base ai quali si assegna un punteggio compreso tra il valore minimo pari a 1 e quello massimo pari a 5, secondo la scala seguente:

1	Inadeguato
2	Migliorabile
3	Adeguito
4	Buono
5	Eccellente

4.4. Performance organizzativa

La misurazione e valutazione della Performance Organizzativa, ossia della capacità dei Quadri Responsabili di Area di gestire l'ambito organizzativo di diretta responsabilità, costituisce una delle principali innovazioni introdotte dal D.Lgs. 150/09, così come modificato dal D.Lgs. 25 maggio 2017 n. 74, che riveste una particolare rilevanza nell'ambito del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

Il processo di misurazione e valutazione della Performance Organizzativa richiede che, per ogni struttura all'interno dell'Ente, venga individuato un set di indicatori in grado di rappresentare in maniera adeguata la situazione della

Struttura e dare conto della sua evoluzione gestionale-organizzativa, all'Amministrazione e all'OIV.

La Performance organizzativa è misurata secondo i seguenti parametri:

- Efficacia (Ampiezza delle attività del servizio rispetto ai bisogni esistenti)
- Efficienza (Rapporto tecnico ed economico tra risultati ottenuti e risorse utilizzate)
- Economicità (Grado di copertura della spesa con i diversi tipi di risorse disponibili)
- Qualità e Customer Satisfaction (Risultati di apposite misurazioni presso i cittadini-clienti)
- Contributo all'immagine dell'Ente (Opinioni esistenti presso alcune categorie di stakeholders)

La performance organizzativa sarà valutata dal Dirigente sulla base di idonee sintetiche relazioni dei Quadri Responsabili di Area dalle quali si evinca l'andamento dell'anno oggetto di valutazione sulla base di dati quantitativi e misurabili, raffrontati con analoghe serie storiche riferite agli esercizi precedenti.

I punteggi sono assegnati secondo la scala sotto riportata.

1	2	3	4	5
Peggiorament o rispetto a standard o situazione precedente	Né miglioramenti/né peggioramenti nel periodo rispetto alla situazione precedente	Miglioramento rispetto a standard o situazione precedente limitato, ma evidente	Miglioramento rispetto a standard o situazione precedente buono e apprezzato dagli utenti	Miglioramento rispetto a standard o situazione precedente già di ottimo livello quantitativo/qu alitativo

5. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Il valutato può presentare al proprio valutatore, per il tramite dell'area Risorse Umane, una richiesta di riesame della valutazione ottenuta. Tale richiesta deve essere in forma scritta, essere necessariamente sottoscritta, motivata e circostanziata ed inviata perentoriamente entro 10 giorni dalla data di comunicazione dei risultati della valutazione.

Il valutatore, per il tramite dell'area Risorse Umane, ha dieci giorni di tempo per rispondere al valutato sui contenuti della richiesta di riesame.

Nel caso in cui ritenga insoddisfacente l'esito della procedura di riesame, il valutato ha la possibilità, entro 5 giorni dalla comunicazione dell'esito della procedura stessa, di rivolgere all'Organismo Indipendente di Valutazione, per il tramite dell'area Risorse Umane, un'ulteriore istanza in forma scritta, necessariamente sottoscritta, motivata e circostanziata; l'OIV si pronuncerà entro dieci giorni dal ricevimento dell'istanza.

6. RAPPORTO VALUTAZIONE – PREMIO DI RISULTATO

L'erogazione del premio di risultato è annuale; detto premio viene corrisposto in centesimi rispetto al premio massimo conseguibile, in coerenza con i centesimi della valutazione complessiva come da scheda di valutazione finale in applicazione di quanto previsto dal presente Sistema di valutazione delle prestazioni.

E' non premiabile e da intendersi come negativa la valutazione complessiva finale espressa con punteggio inferiore al 60%.

SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE E NON RESPONSABILE DI AREA

1. PREMESSA

1.1 Il concetto di valutazione

Il presente documento intende illustrare il Sistema di Valutazione della Prestazione dell’Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Settentrionale, fornendo le modalità applicative e pertanto ne rappresenta il manuale d’uso.

Il sistema di Valutazione della Prestazione è dato dall’insieme, coerente e completo, delle metodologie, delle modalità, delle azioni che hanno ad oggetto la misurazione e la valutazione della performance, poste in relazione con i soggetti e con le strutture coinvolte nel processo: la sua applicazione ed attuazione consente all’Ente di misurare e valutare, in modo sistemico, la performance organizzativa ed individuale.

Col termine **“Performance”** si intende il contributo che un soggetto (Ente, unità organizzativa, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi, e più in generale alla soddisfazione dei bisogni per i quali l’organizzazione è stata costituita.

Il Sistema è unico ed integrato, pur composto da due differenti elementi:

- Misurazione, con cui si intende il processo quantitativo di rilevazione di dati ed informazioni, svolto anche mediante l’utilizzo di appositi indicatori, unitamente al processo qualitativo volto ad analizzare e rappresentare tali informazioni;
- Valutazione, con cui si intende un processo di determinazione di un giudizio di sintesi e dettagliato per ciascuno degli ambiti valutati. La valutazione nasce dal confronto tra i target individuati a preventivo, ed i risultati conseguiti.

1.2 Oggetto della valutazione

Relativamente ad un sistema di misurazione e valutazione delle performance, occorre per prima cosa definire i diversi oggetti della valutazione ed i risultati attesi dal processo valutativo.

La valutazione del risultato sarà costituito dai seguenti fattori:

1. misurazione e valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi individuali e di area;
2. misurazione e valutazione dei comportamenti organizzativi.

2. LA METODOLOGIA DI VALUTAZIONE

2.1 Gli attori

I diversi soggetti che intervengono nel processo di valutazione con i seguenti ruoli sono:

a) Presidente

- sovrintende e approva il Piano della Performance dell'Ente. Coadiuva l'OIV nella misurazione e valutazione delle competenze manageriali del personale dirigente.

b) OIV- Organismo Indipendente di Valutazione

- l'OIV, in base alle competenze previste dall'art. 14 comma 4 del D.lgs. 150/2009, modificato ed integrato dal D.lgs. 74/2017, elabora la proposta di misurazione e valutazione annuale della performance del personale dirigente.

c) Segretario Generale

- coadiuva l'OIV nella misurazione e valutazione della performance relativa al raggiungimento degli obiettivi del personale dirigente.

d) Dirigenti

- sono soggetti valutati ed esprimono, a loro volta, la valutazione di tutti i collaboratori della Struttura di appartenenza coadiuvati dai Quadri Responsabili di Area.

e) Quadri Responsabili di Area

- sono soggetti valutati e coadiuvano il Dirigente nella fase di valutazione dei collaboratori.

f) Collaboratori

- sono soggetti valutati dal Dirigente coadiuvato dal Quadro Responsabile di Area.

2.2 Percorso Operativo

Il processo di valutazione avviene mediante il coinvolgimento del valutatore, ossia il Dirigente, coadiuvato dal Quadro Responsabile di Area e del valutato e si conclude con l'assunzione di reciproci impegni e con la programmazione del lavoro per l'anno in corso.

Le fasi ed i tempi del processo di valutazione sono racchiusi in un periodo di riferimento che è l'anno solare:

- La *prima fase* si colloca a bilancio approvato, consiste nel colloquio per l'assegnazione degli obiettivi annuali (individuali e di area) in termini di risultati attesi. Ogni obiettivo deve essere corredato da uno o più indicatori di misurazione significativi. In tale fase ogni Dirigente assegna gli obiettivi individuali e di area ai suoi collaboratori per l'anno in corso nelle apposite schede.
- La *seconda fase* consiste in una verifica intermedia (monitoraggio) da parte del Dirigente, coadiuvato dal Quadro Responsabile di Area, sull'andamento degli obiettivi (individuali e di area) assegnati e dei comportamenti organizzativi dei suoi collaboratori;
- La *terza e ultima fase (entro la fine di febbraio dell'anno successivo)* riguarda la valutazione della prestazione attraverso la presentazione della documentazione idonea e il colloquio di *feedback* finale del Dirigente col Quadro Responsabile di Area che lo coadiuva nella valutazione finale dei collaboratori della struttura organizzativa cui è preposto.

Tutte le fasi sono supportate da apposite schede. L'area Risorse Umane è incaricata di verificare il corretto adempimento del processo di valutazione.

Gli obiettivi (individuali e di area) definiti e assegnati ai fini della valutazione non esauriscono le attività comunque richiedibili al dipendente.

3. STRUTTURA DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PRESTAZIONI

Il collaboratore verrà quindi valutato rispetto a:

- Grado di raggiungimento del/degli obiettivo/i individuali (**40%**);
- Comportamenti organizzativi (**60%**) individuati.

Obiettivi individuali e di area

Gli obiettivi (individuali e di area) definiti e condivisi all’inizio del processo possono avere un peso differente, in base alla rilevanza, la cui somma è pari a 100% e vengono definiti in apposite schede.

Comportamenti organizzativi

Nell’ultima fase il Dirigente, coadiuvato dal Quadro Responsabile di Area, valuta i comportamenti organizzativi del collaboratore valutando la sua prestazione durante l’intero anno solare, i cui valori d’intensità corrispondono alle specifiche declinazioni comportamentali di seguito. I comportamenti organizzativi sono individuati e definiti con i relativi pesi nelle apposite schede.

Valutazione e misurazione del raggiungimento obiettivi individuali/area

Il raggiungimento degli obiettivi viene misurato secondo le percentuali indicate nelle schede, eventualmente espressamente derogati su specifici obiettivi.

In caso di non raggiungimento di un obiettivo causato da criticità indipendenti dalle azioni del Valutato, malgrado l’impegno dimostrato dallo stesso, il Dirigente, coadiuvato dal Quadro Responsabile di Area, ne valuterà il grado di raggiungimento anche in relazione all’attività complessiva svolta dal collaboratore.

Quando un obiettivo è misurato da più indicatori alcuni dei quali non pienamente raggiunti, il grado di raggiungimento del medesimo obiettivo sarà attestato dal Dirigente, coadiuvato dal Quadro Responsabile di Area, analizzando i singoli indicatori e le motivazioni degli eventuali scostamenti.

Valutazione e misurazione dei Comportamenti organizzativi

Tra i parametri considerati dal Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance riveste considerevole importanza la verifica dei Comportamenti

organizzativi dimostrati nel corso del periodo considerato dal processo di valutazione.

Per rendere operativo il processo di misurazione e valutazione dei comportamenti organizzativi di seguito si riporta:

- L'indicazione del quadro dei comportamenti organizzativi sottoposti a valutazione e misurazione:

N	DESCRIZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI
1	Precisione e Puntualità della prestazione
2	Flessibilità della prestazione
3	Collaborazione tra colleghi
4	Problem Solving

- Gli *item* di misurazione per ciascuna delle competenze previste, in base ai quali si assegna un punteggio secondo la scala seguente:

0-60%	Inadeguato
70%	Migliorabile
80%	Adeguito
90%	Molto Buono
100%	Eccellente

Per ciascun comportamento organizzativo di seguito si riportano gli **item** di misurazione:

1 Puntualità e precisione della prestazione

Capacità di svolgere i compiti assegnati in maniera accurata e con continuo impegno per ottenere l'esito previsto in termini di tempo e parametri predefiniti.

0-60%	Non ha alcuna consapevolezza del proprio ruolo professionale e dei compiti assegnati.
70%	Non ha sufficiente consapevolezza del proprio ruolo professionale e dei compiti assegnati, tale per cui anche la prestazione risulta qualitativamente non sufficiente.
80%	Ha una sufficiente consapevolezza del proprio ruolo professionale e dei compiti ad esso relativi. Non sempre verifica la qualità delle prestazioni rese, che talvolta vengono eseguite senza la necessaria precisione e puntualità.
90%	Interpreta correttamente il proprio ruolo professionale. Verifica sistematicamente la qualità delle prestazioni rese che risultano sempre adeguate in termini di contenuto e rispetto dei tempi predefiniti.
100%	Ha piena consapevolezza del proprio ruolo e ricerca costantemente la qualità delle prestazioni rese, mantenendola a livelli elevati, e ricerca i risultati migliori anticipando, ove possibile, i tempi predefiniti.

2 Flessibilità della prestazione

Capacità e disponibilità a cimentarsi in attività non predeterminate con autonomia, sapendo interpretare funzioni professionali non esattamente definite.

0-60%	Mostra resistenza all'assunzione di nuovi incarichi
70%	Assume nuovi incarichi solo in presenza di sollecitazioni, non esercitando un sufficiente grado di autonomia.
80%	Assume nuovi incarichi solo in presenza di sollecitazioni, esercitando un sufficiente grado di autonomia.
90%	Assume nuovi incarichi esercitando correttamente il necessario grado di autonomia
100%	Assume nuovi incarichi, si assume la responsabilità di attività non predeterminate, gestendole in modo concreto e assumendosi l'onere di proposte.

3 Collaborazione tra colleghi

Capacità di ricercare l'integrazione con gli altri colleghi e strutture dell'Ente, mostrando la disponibilità a cooperare al fine di migliorare le procedure amministrative e raggiungere gli obiettivi dell'Ente.

0-60%	Non instaura rapporti di lavoro costruttivi
70%	Manifesta resistenze a concedere la propria disponibilità, collabora con le persone solo su sollecitazione.
80%	Collabora con le sole persone coinvolte nell'attività da svolgere, ma manifesta resistenza nei confronti di tutte le altre persone non direttamente coinvolte in un'attività comune.
90%	Si comporta in modo collaborativo verso tutti i colleghi, senza operare distinzioni tra quelli interni o esterni alla propria struttura. Condivide le informazioni possedute anche con le altre strutture dell'Ente ed è presente nella risoluzione dei problemi.
100%	Fornisce e ricerca la collaborazione e i contributi di tutti i colleghi per la risoluzione di problemi e il conseguimento di obiettivi comuni. Si attiva autonomamente per mettere a disposizione le informazioni e le competenze possedute. Dimostra coinvolgimento per le finalità dell'Ente.

4 Problem Solving

Orientamento a ricercare risposte più adatte alle situazioni difficili, definendo o proponendo alternative.

0-60%	Manca di una visione d'insieme, non riesce ad affrontare i problemi.
70%	Manca di una visione d'insieme, cerca di affrontare i problemi ma in maniera isolata rispetto al contesto e senza dunque apportare reali soluzioni.
80%	Riesce ad affrontare un numero limitato di problemi, fornendo soluzioni adeguate anche se non ottimali.
90%	Riesce ad affrontare con un sufficiente livello di approfondimento più problemi selezionandone gli elementi essenziali e individuando soluzioni operativamente utili.
100%	Pone in relazione tra loro diverse e complesse variabili con un elevato livello di approfondimento. Le soluzioni proposte ottimizzano i dati a disposizione in una visione d'insieme.

4. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

Il valutato può presentare al proprio valutatore, per il tramite dell'area Risorse Umane, una richiesta di riesame della valutazione ottenuta. Tale richiesta deve essere in forma scritta, essere necessariamente sottoscritta, motivata e circostanziata ed inviata perentoriamente entro 10 giorni dalla data di comunicazione dei risultati della valutazione.

Il valutatore, per il tramite dell'area Risorse Umane, ha dieci giorni di tempo per rispondere al valutato sui contenuti della richiesta di riesame.

Nel caso in cui ritenga insoddisfacente l'esito della procedura di riesame, il valutato ha la possibilità, entro 5 giorni dalla comunicazione dell'esito della procedura stessa, di rivolgere all'Organismo Indipendente di Valutazione, per il tramite dell'area Risorse Umane, un'ulteriore istanza in forma scritta, necessariamente sottoscritta, motivata e circostanziata; l'OIV si pronuncerà entro dieci giorni dal ricevimento dell'istanza.

5. RAPPORTO VALUTAZIONE – PREMIO DI RISULTATO

L'erogazione del premio di risultato (individuale e di area) è annuale; detto premio viene corrisposto in centesimi rispetto al premio massimo conseguibile, in coerenza con i centesimi della valutazione complessiva come da scheda di valutazione finale in applicazione di quanto previsto dal presente Sistema di valutazione delle prestazioni.

E' non premiabile e da intendersi come negativa la valutazione complessiva finale espressa con punteggio inferiore al 60%.