



Autorità di Sistema Portuale
del Mare di Sicilia Occidentale

Porti di Palermo,
Termini Imerese, Trapani,
Porto Empedocle

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

ARTICOLO 1

Introduzione e riferimenti normativi

L'ultimo decennio è stato caratterizzato da profonde e sostanziali modifiche che hanno interessato il pubblico impiego. Si è assistito al passaggio da una gestione della pubblica amministrazione "chiusa" e perlopiù inaccessibile al cittadino, ad una concezione "aperta" dove l'attività svolta con il denaro pubblico è sempre più analizzabile e valutabile.

Anche le Autorità Portuali, ancor prima di divenire Autorità di Sistema Portuale, hanno via via visto, sia attraverso specifici interventi normativi, che con pareri e/o sentenze, la loro sempre maggiore assimilazione al settore del pubblico impiego. E laddove non espressamente indicato, è prevalsa sempre più la teoria di assimilazione ai principi applicabili al settore pubblico.

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

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

La premessa è d'obbligo per introdurre quella che costituisce una modifica sostanziale e per spiegare il perché, fino ad oggi, non è stato applicato ai dipendenti il Piano delle Performance con il relativo Sistema di misurazione e valutazione.

Considerando l'inevitabile complessità di un sistema di misurazione e valutazione che debba monitorare le performance, sia organizzative che individuali, di tutto il personale, occorre essere consci del possibile iniziale impatto che lo stesso avrà sullo stesso ed occorre sottolineare che esso s'intenderà adottato in via sperimentale, stante la necessità di verificarne il

corretto funzionamento al completamento di un intero ciclo, cioè dall'assegnazione degli obiettivi ed alla loro valutazione finale.

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

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

Successivamente al decreto 150/2009 è stato avviato un processo di riordino normativo delle funzioni in materia di misurazione e valutazione della Performance delle Pubbliche Amministrazioni. Con il decreto legge 90/2014 si sono trasferite le funzioni già svolte dall'Anac al Dipartimento della Funzione Pubblica ed, al fine di rendere pienamente efficace tale trasferimento, con il successivo DPR 105/2016, sono state meglio disciplinate le funzioni trasferite al DFP e riordinate le funzioni svolte dagli OIV e con il decreto 2/12/2016 è stato istituito l'elenco nazionale degli organismi di valutazione.

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

Il suddetto decreto 150/2009 introduce un insieme di documenti e di verifiche che costituiscono un percorso attraverso il quale si arriva alla definizione del “ciclo di gestione della performance”. I documenti previsti dall'impianto normativo sono il Piano della Performance, il sistema di misurazione e valutazione della performance e la relazione sulla performance.

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

L'articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa ed individuale e che, a tal fine, le stesse adottino, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance". Il comma 2 dello stesso articolo, assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance agli Organismi Indipendenti di valutazione (OIV), cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice (Segretario Generale).

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

Tuttavia, pur non nell'obbligatorietà, comprendendo la rilevanza assunta da tale Organismo, non solo nella misurazione e valutazione della performance, ma anche nel rispetto al complessivo impianto normativo relativo all'anticorruzione ed alla trasparenza, l'AdSP della Sicilia Occidentale, con decreto n. 142 del 29/11/17 ha costituito l'Organismo Indipendente di Valutazione per il triennio 2018 - 2020.

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

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

L'articolo 9 del Decreto, nell'introdurre la performance individuale, distingue tra la valutazione dei dirigenti e la valutazione del personale con qualifica non dirigenziale, stabilendo espressamente:

Al comma 1 che: *"La misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità secondo le modalità indicate nel sistema di cui all'art. 7, è collegata:*

- a) Agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;*
- b) Al raggiungimento di specifici obiettivi individuali;*

- c) Alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché ai comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;*
- d) Alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.*

Al comma 2 che la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate:

- a) Al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;*
- b) Alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali ed organizzativi.*

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

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

Il Sistema, dunque, contiene le modalità ed i tempi con cui l'Autorità di Sistema Portuale del mare di Sicilia Occidentale gestisce il ciclo di gestione della performance di cui all'articolo 4 del Decreto, definisce gli obiettivi e gli indicatori di cui all'articolo 5 del Decreto, effettua il monitoraggio della performance di cui all'art. 6 del Decreto.

Il presente documento contiene una metodologia di valutazione delle prestazioni volta a favorire la migliore individuazione dei parametri da valutare, oltre che a fornire uno stimolo alla differenziazione dei premi a fronte di differenti prestazioni individuali.

Il sistema è stato strutturato in modo da consentire la rappresentazione del livello di performance atteso ed effettivamente realizzato, con evidenza degli eventuali scostamenti; consentire un'analisi delle cause legate a tali scostamenti; individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione; facilitare la comprensione dello stato della performance, sia degli attori interni all'amministrazione che dell'amministrazione nel suo complesso; esplicitare il processo di definizione delle performance organizzative ed individuali e la conseguente

responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi ed al relativo conseguimento.

In allegato al Sistema sono presenti tre documenti aventi lo scopo di:

- Fornire degli esempi di collegamento tra le attività svolte all'interno dell'Ente e gli indicatori utilizzabili per la misurazione;
- Definire le schede di assegnazione degli obiettivi;
- Definire le schede di valutazione finale.

ARTICOLO 2 **Descrizione del Sistema**

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

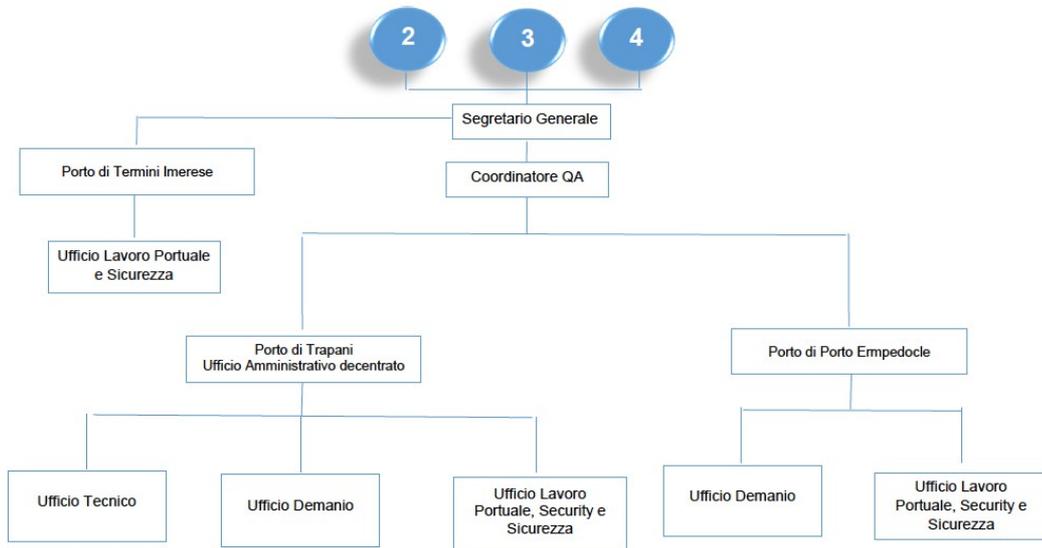
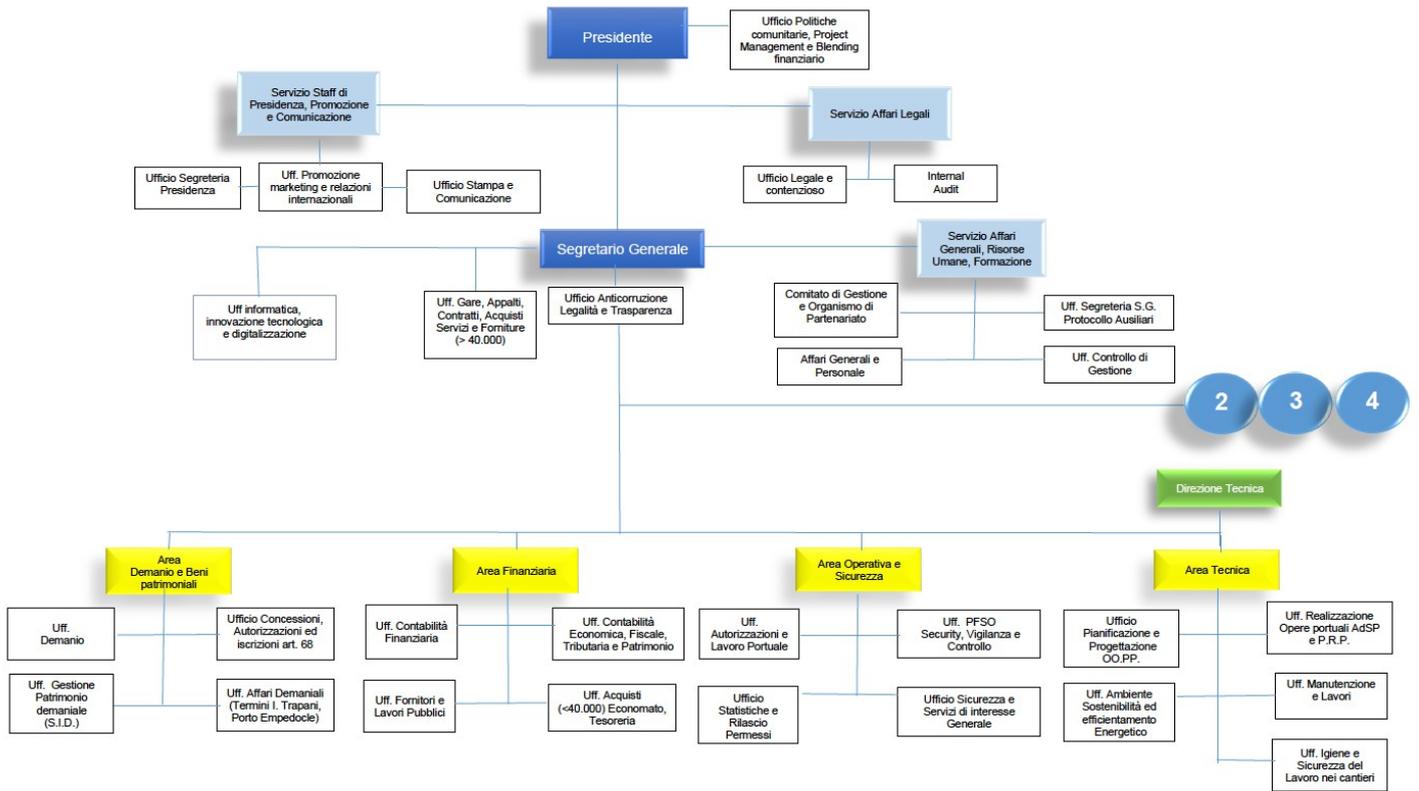
L'articolo 6 della Legge 84/94 – Riordino della legislazione in materia portuale – definisce in particolare i compiti dell'Ente:

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

Nel documento di dimensionamento organizzativo della segreteria tecnico operativa, approvato dal Comitato di Gestione nella seduta del 18 dicembre 2017 con delibera n. 13 e successivamente approvata dal Ministero vigilante in data 2/2/2018, la struttura dell'AdSP viene illustrata nel seguente organigramma:

NUOVA PIANTA ORGANICA	PORTO PALERMO	TERMINI IMERESE	PORTO DI TRAPANI AMMINISTRAZIONE DECENTRATA	PORTO EMPEDOCLE	TOTALE UNITA' PREVISTE
SEGRETARIO GENERALE	1				1
SERVIZIO STAFF PRESIDENZA, PROMOZIONE E COMUNICAZIONE	5				5
UFFICIO POLITICHE COMUNITARIE, PROJECT MANAGEMENT E BLENDING FINANZIARIO	2				2
SERVIZIO AFFARI LEGALI	3				3
UFFICIO GARE APPALTI, CONTRATTI ED ACQUISTI > 40.000	3				3
SERVIZIO AA.GG. RISORSE UMANE E FORMAZIONE	10				10
UFFICIO SERVIZI INFORMATICI, INNOV. TECNOLOGICA E DIGITALIZZAZIONE	3				3
UFFICIO ANTICORRUZIONE, TRASPARENZA E LEGALITA'	1				1
DIREZIONE TECNICA	11		1		12

AREA DEMANIO E BENI PATRIMONIALI	6		2	1	9
AREA FINANZIARIA	8				8
AREA OPERATIVA E SICUREZZA	13	2	2	1	18
COORDINATORE PORTO DI TRAPANI			1		1
TOTALI	66	2	6	2	76



ARTICOLO 2.1

Misurazione e valutazione della Performance Organizzativa

2.1.1 GLI AMBITI

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

- L'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- L'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- La rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- La modernizzazione ed il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;
- Lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti ed i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;
- L'efficienza nell'impiego di risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- La qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, anche alla luce delle "linee guida per la definizione degli standard di qualità" emanate dalla Civit con delibera n. 88 del 24/6/2010;
- Il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

GLOSSARIO

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

- **OBIETTIVO:** Ciò che si vuole perseguire;

- **INDICATORE:** Ciò che si utilizza per raccogliere ed analizzare i dati necessari per monitorare i progressi ottenuti nel perseguimento dell'obiettivo;

- **TARGET:** Il livello atteso di performance, misurato attraverso uno o più indicatori, che si desidera ottenere per poter considerare un obiettivo conseguito o raggiunto;

2.1.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

2.1.3 I SOGGETTI COINVOLTI

FASE	SOGGETTI COINVOLTI
Definizione contenuti/ Aggiornamento del Piano	<ul style="list-style-type: none">- Organo di indirizzo politico-amministrativo- Segretario Generale- Dirigenza- Servizio Risorse Umane- O.I.V.
Adozione del Piano	<ul style="list-style-type: none">- Organo di indirizzo politico-amministrativo
Attuazione del Piano	<ul style="list-style-type: none">- Organo di indirizzo politico-amministrativo- Segretario Generale- Dirigenza- Servizio Risorse Umane- Personale- O.I.V.
Monitoraggio e valutazione	<ul style="list-style-type: none">- O.I.V.- Segretario Generale- Personale dirigenziale e non

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

2.1.4 PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE

Fasi di definizione del Piano delle Performance dell'Autorità di Sistema Portuale del mare di Sicilia Occidentale

Gennaio e febbraio

Il Presidente individua le strategie di sviluppo delle attività ed infrastrutture portuali nell'ambito delle politiche fissate dal Ministro ed emana l'atto di indirizzo concernente l'individuazione delle priorità politiche dell'Ente per l'anno successivo.
Trasmissione al Segretario Generale, ai Dirigenti ed all'OIV

Marzo

Programmazione partecipata.
Le priorità politiche vengono discusse, nel corso di appositi incontri, con i dirigenti ed i funzionari apicali

Entro il 31 maggio

La relazione annuale dovrà contenere la rendicontazione delle performance raggiunte nell'anno precedente e la programmazione per quello in corso

Maggio - settembre

Messa a punto degli obiettivi da parte del Segretario Generale e dei Dirigenti, coadiuvati dall'O.I.V.

Fine settembre

Il S.G. i Dirigenti ed il Resp. Risorse Umane propongono al Presidente gli obiettivi strategici destinati a realizzare le strategie di sviluppo, indicando gli obiettivi operativi e programmi di azione con relativi indicatori
Programmazione partecipata.
Le priorità politiche vengono discusse, nel corso di appositi incontri, con i dirigenti ed i funzionari apicali

Entro novembre

Il Presidente emana le proprie direttive che, eseguite dal S.G. e dai Dirigenti, costituiranno la base per le proposte operative utili alla definizione del Piano

Entro il 31 gennaio anno successivo

Il Piano della Performance predisposto sulla scorta delle istruttorie, sarà adottato con decreto del Presidente

L'attività programmatoria ha inizio nel mese di gennaio.

2.1.5 PROCESSO DI MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI

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

L'O.I.V. interviene per:

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

L'OIV è responsabile della verifica della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti; promuove ed attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza ed integrità.

Valida la Relazione sulla Performance (art. 10, comma 1 lett. b) del Decreto Legislativo 150/2009, presentata dal Segretario Generale entro il 31 maggio di ogni anno. La Relazione evidenzia, a consuntivo con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi ed individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati nel Piano della performance, con rilevazione degli scostamenti eventuali, delle relative cause, degli interventi correttivi adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani e programmi.

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

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

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

2.1.6 DALLA MISURAZIONE ALLA RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI

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

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

ARTICOLO 2.2

Misurazione e valutazione della Performance Individuale

2.2.1 GLI AMBITI

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

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

Per i dirigenti e per il personale responsabile di un'unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:

- Gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
- Il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
- La qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
- La capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione nei giudizi;

Per il personale con qualifica non dirigenziale:

- Il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo e/o individuali;
- La qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali ed organizzativi.

Da quanto riportato è evidente lo stretto collegamento tra la valutazione della performance individuale e la performance organizzativa, collegamento chiarito

anche da quanto previsto all'art. 5, comma 11 L. 135/2012 “...le amministrazioni...valutano la performance del personale dirigenziale in relazione: a) al raggiungimento degli obiettivi individuali e relativi all'unità organizzativa di diretta responsabilità, nonché al contributo assicurato alla performance complessiva dell'amministrazione. Gli obiettivi, predeterminati all'atto del conferimento dell'incarico dirigenziale, devono essere specifici, misurabili, ripetibili, ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali, b) ai comportamenti organizzativi posti in essere ed alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse performance degli stessi”.

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

2.2.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

- 1. Obiettivi conseguiti;**
- 2. Competenze professionali e comportamenti organizzativi dimostrati.**

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

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

Nonostante la rilevanza riconosciuta alla valutazione dei comportamenti organizzativi, alla stessa è attribuito, nella valutazione complessiva, un peso inferiore (30%) rispetto a quello attribuito alla valutazione dei risultati derivanti dal raggiungimento di obiettivi (70%), poiché si ritiene che la prima modalità di valutazione non riesca sempre ad assicurare un livello di oggettività paragonabile a quello della seconda modalità di valutazione.

Il modello di valutazione della copertura di “ruolo dirigenziale” verte sui seguenti parametri:

- Adeguatezza al ruolo;
- Modalità ed efficacia di gestione del personale;
- Capacità di migliorare i processi lavorativi;
- Capacità di creare condizioni di collaborazione e sinergie con le altre strutture;
- Capacità decisionale, di pianificazione ed organizzazione;
- Problem solving.

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

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

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

Si sottolinea soltanto che nel nuovo Codice di Comportamento dell'AdSP allegato al PTPC 2018-2020 sarà riportato:

- “L'AdSP assicura il coordinamento tra i contenuti del presente Codice ed il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, nel senso della rilevanza del rispetto del Codice ai fini della valutazione dei risultati conseguiti dai dipendenti o dai dirigenti e della rispettiva attribuzione della premialità”;
- Le violazioni del presente codice accertate e sanzionate, al pari di altri illeciti disciplinari, sono considerate anche ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale, sia dei dipendenti che dei dirigenti, con le relative conseguenze sul piano dell'attribuzione della premialità”.

2.2.3 INDICATORI ED OBIETTIVI

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Un esempio di collegamento tra le attività svolte nell'Amministrazione e gli indicatori collegabili è riportato anche nell'Allegato 1, cui si rimanda.

Alcune precisazioni sono necessarie anche per ciò che attiene gli **obiettivi**:

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

- Rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa;
- Misurabilità dell'obiettivo: il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve poter essere verificato senza ambiguità;
- Controllabilità dell'obiettivo da parte dell'unità organizzativa. La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione dei valutati. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda solo, o almeno in misura prevalente, dall'attività svolta dai valutati stessi e dalla loro struttura. Nel caso l'obiettivo costituisca il risultato di un processo complesso che coinvolge più attori differenti, occorre valutare solo il sotto-obiettivo, relativo alla parte di processo direttamente controllata. Si consideri, ad esempio, la valutazione di una generica attività di rilascio concessione. Si ipotizzi di avere un obiettivo generale di "riduzione tempo medio di rilascio concessione". Tale obiettivo non è direttamente controllabile dal personale dell'unità organizzativa, poiché dipende dalla qualità della documentazione presentata e/o proveniente da altri uffici (ad esempio pareri dell'Area Tecnica). Eventuali errori o carenze, infatti, inducono ritardi non ascrivibili all'unità organizzativa. L'obiettivo, pertanto, va formulato in termini di "riduzione del tempo medio di erogazione del servizio, una volta che sia accertata la correttezza e completezza della documentazione". Caso non dissimile è quello degli obiettivi "trasversali" il cui raggiungimento richiede la collaborazione tra diverse unità organizzative dell'Ente (si pensi ad un processo di informatizzazione esteso o alla costruzione di nuovi sistemi per la politica del personale), nessuna delle quali lo controlla completamente. Occorre, anche in questo caso, segmentare l'obiettivo complessivo in sotto obiettivi, ciascuno controllabile da una singola struttura. Il criterio appena descritto è da applicarsi sempre nel caso di obiettivi assegnati al personale non dirigente. Nel caso di Dirigenti si richiede, invece, una maggiore condivisione degli obiettivi e del risultato ad essi associato, soprattutto quando si fa riferimento agli obiettivi organizzativi;
- Chiarezza del limite temporale di riferimento. L'obiettivo, quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha durata annuale.

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

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

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

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

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

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

Il punteggio sarà attribuito sulla base dei seguenti valori percentuali:

20%	40%	50%	60%	70%	90%	100%
scarso	mediocre	insufficiente	sufficiente	Discreto	buono	ottimo

ARTICOLO 3

VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO GENERALE E DEI DIRIGENTI

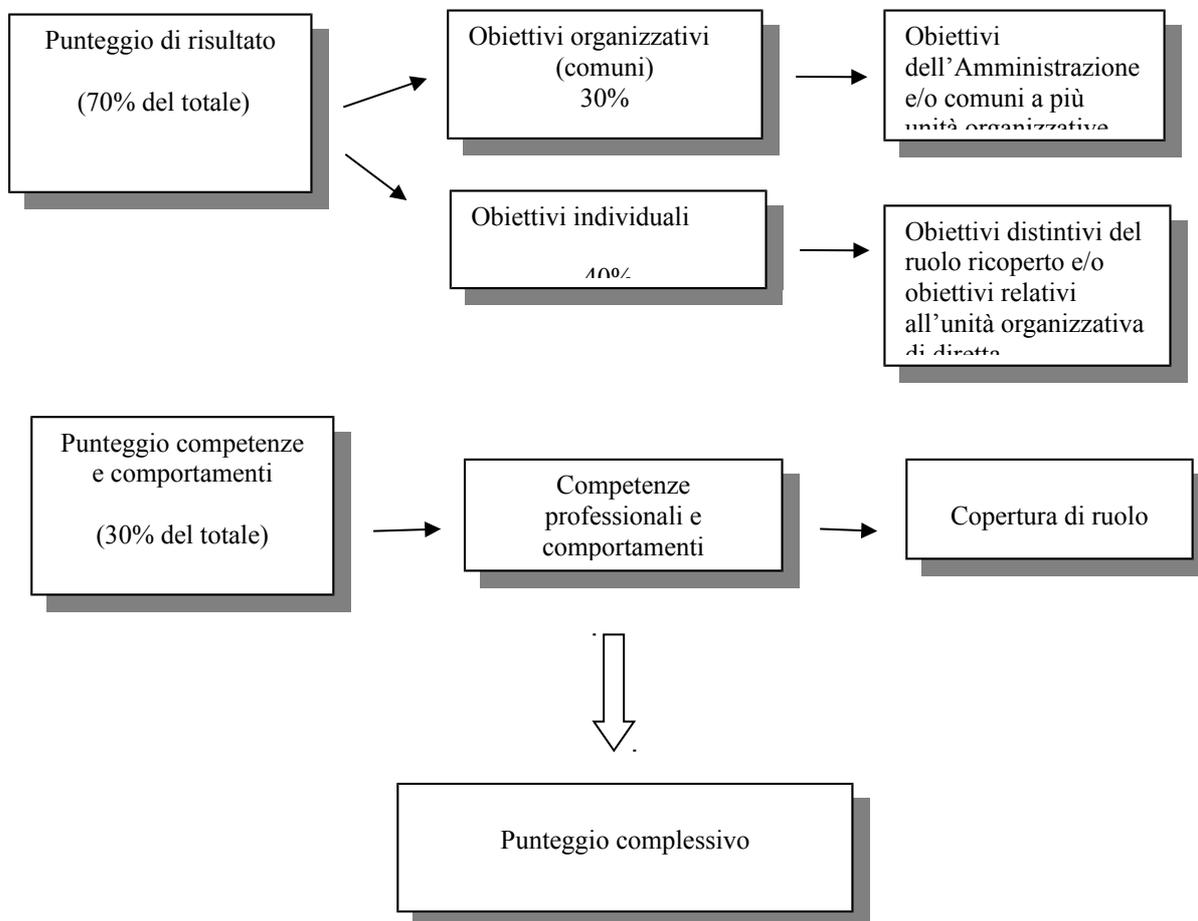
Per quanto attiene alla valutazione della performance del personale dirigenziale, è stato più volte ribadito lo stretto collegamento tra la valutazione della performance individuale e la performance organizzativa.

La delibera Civit 104/2010, riprendendo quanto stabilito dal Decreto Legislativo 150/09, art. 9, comma 1, stabilisce che:

“La misurazione/ valutazione della prestazione individuale dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità deve tenere conto dei seguenti aspetti:

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

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



AREE E CRITERI DI VALUTAZIONE

Il sistema si fonda su due aree:

1. **Area di valutazione del risultato**, collegata al grado di raggiungimento di obiettivi organizzativi (comuni) ed individuali;
2. **Area di valutazione delle competenze e dei comportamenti**, collegata alla valutazione delle competenze professionali e gestionali acquisite e dei comportamenti organizzativi che contraddistinguono la modalità di copertura del ruolo dirigenziale,

1) AREA DI VALUTAZIONE DEL RISULTATO

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

In coerenza con quanto definito dalla CIVIT nella delibera n. 104/2010, gli obiettivi assegnati devono essere: *“rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal dirigente, chiaramente collegati all’attuazione di progetti prioritari dell’amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di riferimento”*.

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

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

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

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

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

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

Gli obiettivi sono distinti in due tipologie:

1.1 Obiettivi organizzativi (comuni)

Gli obiettivi organizzativi rappresentano gli obiettivi dell'Amministrazione e/o obiettivi comuni a più unità organizzative; di conseguenza riguardano più di una singola Area/Ufficio. La peculiarità principale degli obiettivi comuni è rappresentata dal fatto che il punteggio ad essi associato viene attribuito a tutti i dirigenti a cui tali obiettivi sono stati assegnati. Diventa quindi cruciale la massima collaborazione ed integrazione funzionale dei dirigenti, perché solo attraverso ciò sarà possibile raggiungere tutti gli obiettivi comuni. Nella valutazione dei risultati raggiunti, tuttavia, si terrà conto dell'apporto di ciascuno dei dirigenti e/o Funzionari interessati.

1.2 Obiettivi individuali

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

LA DEFINIZIONE DEI PESI

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

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

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

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

Nella valutazione complessiva viene infine attribuito un peso diverso alle due aree di valutazione, infatti:

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

2) AREA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI

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

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

A tale scopo vengono valutate quattro categorie di comportamenti organizzativi:

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

Le quattro categorie si esplicitano nelle seguenti variabili:

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

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

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

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

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

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

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

Il punteggio sarà attribuito sulla base dei seguenti valori percentuali:

20% scarso	40% mediocre	50% insufficiente	60% sufficiente	70% Discreto	90% buono	100% ottimo
---------------	-----------------	----------------------	--------------------	-----------------	--------------	----------------

PUNTEGGIO COMPLESSIVO DI VALUTAZIONE

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

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

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

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

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

$$Pa = (V_o \times 30\%) + (V_i \times 40\%) + (V_a \times 30\%)$$

Ovvero, nel caso di non assegnazione di obiettivi organizzativi:

$$Pa = (V_i \times 70\%) + (V_a \times 30\%)$$

Ovvero, nel caso di non assegnazione di obiettivi individuali:

$$Pa = (V_o \times 70\%) + (V_a \times 30\%)$$

Dove Pa è il valore numerico della Performance annuale.

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

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

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

3^ fascia da 50 a 59% dell'obiettivo = 30% del p.r.o.

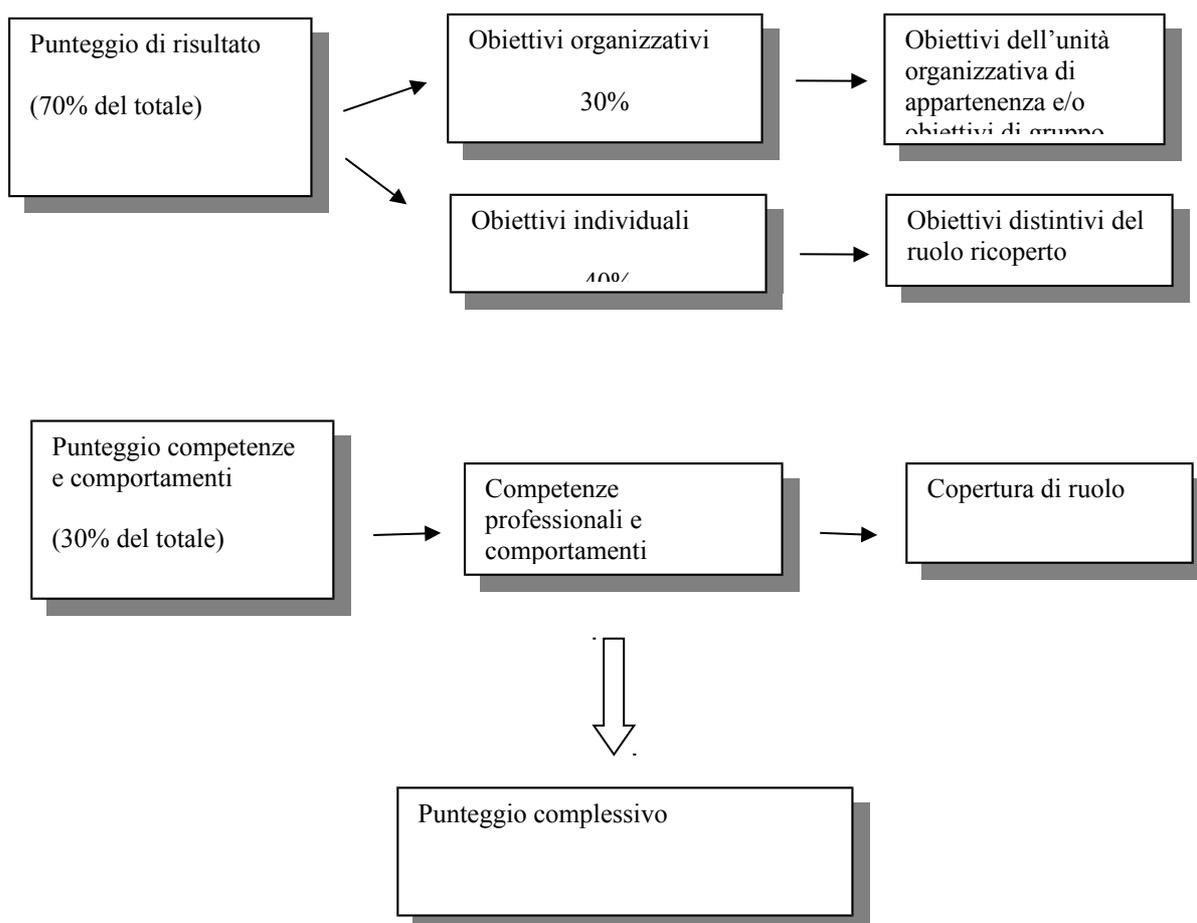
4^ fascia da 0 a 49% dell'obiettivo = zero

ARTICOLO 4

VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE E NON TITOLARE DI POSIZIONE ORGANIZZATIVA

Per quanto attiene alla valutazione della performance del personale non dirigenziale, la delibera CiVIT n. 104/2010, riprendendo quanto stabilito dal D.Lgs. 150/2009 art. 9, comma 2, stabilisce che: *“la valutazione concerne, in primo luogo, il raggiungimento degli obiettivi di gruppo e/o individuali. Questi ultimi devono essere comunque coerenti con gli obiettivi dell’unità organizzativa nella quale si collocano le unità di personale oggetto di valutazione. La valutazione del contributo specifico alla performance dell’unità organizzativa, attraverso le competenze dimostrate, è rimessa ai modelli autonomamente definiti dalle amministrazioni”*.

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



Aree e criteri di valutazione

Il sistema si fonda su due aree:

1. **Area di valutazione del risultato**, collegata al grado di raggiungimento di obiettivi comuni (dell'unità organizzativa di appartenenza e/o di gruppo) ed individuali;
2. **Area di valutazione delle competenze e dei comportamenti**, collegata alla valutazione delle competenze professionali e gestionali acquisite e dei comportamenti organizzativi dimostrati.

1) AREA DI VALUTAZIONE DEL RISULTATO

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

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

- Rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dall'unità organizzativa;
- Misurabilità dell'obiettivo. Il raggiungimento degli obiettivi assegnati deve poter essere verificato senza ambiguità;
- Controllabilità dell'obiettivo da parte dell'unità organizzativa;
- Chiarezza del limite temporale di riferimento. L'obiettivo, quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha durata annuale.

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

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

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

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

Gli obiettivi sono distinti in due tipologie:

1.1 Obiettivi Organizzativi

Sono obiettivi di tipo comune, e quindi legati ai risultati conseguiti dall'unità organizzativa di appartenenza a fronte degli obiettivi assegnati al responsabile della stessa nel periodo di riferimento. Possono anche essere obiettivi di gruppo.

Appare evidente che questo criterio valutativo, misurando le performance individuali indirettamente (attraverso il risultato dell'unità organizzativa cui la

risorsa appartiene o del gruppo a cui si partecipa), non può cogliere per intero eventuali differenze di performance del singolo dipendente. Allo stesso tempo, però, costituisce un elemento di condivisione degli obiettivi assegnati e di potenziale responsabilizzazione tra le diverse componenti dell'organizzazione, senza trascurare l'aspetto determinante della misurabilità oggettiva di obiettivi e performance che tale componente comporta.

1.2 Obiettivi individuali

Sono assegnati dal Segretario Generale (su proposta del Responsabile della struttura) al singolo dipendente. Anche in questo secondo caso gli obiettivi del singolo saranno strettamente collegati a quelli della struttura di appartenenza, in quanto assegnati in una logica di perseguimento di obiettivi comuni.

LA DEFINIZIONE DEI PESI

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

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

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

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

Nella valutazione complessiva viene infine attribuito un peso diverso alle due aree di valutazione, infatti:

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

2) AREA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DEI COMPORTAMENTI

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

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

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

La valutazione è finalizzata ad esprimere un giudizio su:

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

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

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

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

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

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

Il punteggio sarà attribuito sulla base dei seguenti valori percentuali:

20% scarso	40% mediocre	50% insufficiente	60% sufficiente	70% Discreto	90% buono	100% ottimo
---------------	-----------------	----------------------	--------------------	-----------------	--------------	----------------

Laddove:

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

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

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

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

70% = DISCRETO: L'obiettivo è stato conseguito: il risultato, tuttavia, non è esattamente quello atteso

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

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

LA DEFINIZIONE DEI PESI

E' stata attribuita identica rilevanza a ciascuna delle sei categorie di comportamenti organizzativi (competenze; capacità di analisi dei problemi; lavoro in gruppo; abilità personali; presenza in ufficio; gestione di più procedimenti). Il risultato sarà dato dalla media aritmetica dei punteggi raggiunti.

Nella valutazione complessiva viene inoltre attribuito un peso diverso alle due aree di valutazione, infatti:

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

PUNTEGGIO COMPLESSIVO DI VALUTAZIONE

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

Il valutatore esprimerà una valutazione complessiva relativa agli obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza o ad obiettivi di gruppo assegnati (V_o) moltiplicando il punteggio conseguito per il singolo obiettivo comune per il peso percentuale dello stesso e sommando i valori percentuali così ottenuti.

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

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

La valutazione della performance annuale del personale non dirigenziale e non apicale è riassunta dalla formula:

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

Ovvero, nel caso di non assegnazione di obiettivi collegati alla struttura di appartenenza e/ obiettivi di gruppo:

$$Pa = (Vi \times 70\%) + (Va \times 30\%)$$

Ovvero, nel caso di non assegnazione di obiettivi individuali:

$$Pa = (Vo \times 70\%) + (Va \times 30\%)$$

Dove Pa è il valore numerico della Performance annuale.

GLI OBIETTIVI:

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

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

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

3^ fascia da 50 a 59% dell'obiettivo = 30% del p.r.o.

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

ESEMPIO DI CALCOLO DEL RISULTATO

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

La formula di calcolo della Performance annuale è, come sopra illustrato:

$$(Pa) = (Vo \times 70\%) + (Va \times 30\%)$$

1) Punteggio di risultato (Obiettivi organizzativi)

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

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

Aspetti della valutazione	PUNTEGGIO
---------------------------	-----------

Competenze	Conoscenze tecniche/pratiche, grado di specializzazione raggiunto	80%
	Abilità nell'uso degli strumenti di lavoro	80%
	Interesse dimostrato nel migliorare le proprie conoscenze professionali	100%
Capacità di analisi dei problemi	Individuazione degli obiettivi del lavoro	60%
	Spirito di iniziativa, capacità di proporre soluzioni costruttive e/o migliorative	60%
Lavoro in gruppo	Relazioni positive e produttive nell'ufficio e nell'Ente, capacità di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi	60%
Abilità personali	Grado di autonomia, capacità di organizzare il proprio lavoro	100%
	Affidabilità, senso di appartenenza e di responsabilità	80%
	Attitudine all'efficienza e rispetto dei tempi	80%
	Rispetto della riservatezza delle informazioni gestite	40%
	Motivazione	60%
	Rispetto delle procedure interne	100%
	Precisione nello svolgimento del lavoro	80%
	Attitudine al cambiamento, capacità di adattamento ai compiti assegnati ed alle modifiche organizzative	60%
	Continuità dell'impegno	100%

	Correttezza di comportamento (osservanza delle istruzioni impartite e comportamento generale)	40%
Presenza in ufficio	Disponibilità e reperibilità; valutazione dell'effettiva influenza delle assenze sull'organizzazione interna	60%
Gestione di più procedimenti	Capacità di gestire contemporaneamente più procedimenti e più attività; capacità di assicurare un adeguato volume di lavoro dimostrando flessibilità, tempestività e continuità	40%
Valutazione complessiva% Va (media aritmetica dei punteggi percentuali raggiunti)		71%

Il punteggio sarà attribuito sulla base dei seguenti valori percentuali:

20% scarso	40% mediocre	50% insufficiente	60% sufficiente	70% Discreto	90% buono	100% ottimo
---------------	-----------------	----------------------	--------------------	-----------------	--------------	----------------

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

$$(Pa) = (92\% \times 70\%) + (71\% \times 30\%) = 85,70\%$$

Sulla base della sopra riportata "scala di valori della performance" (di cui alla pagina 39) si attribuirà (nel caso in esempio) una percentuale di premio pari all'85,70%.

ARTICOLO 5 APPLICAZIONE AI SINGOLI UFFICI DELL'ENTE

Partendo dal modello illustrato, ciascun Dirigente, in raccordo con il Segretario Generale e con il Servizio Risorse Umane, sulla base delle risorse

assegnate, adeguerà il sistema all'organizzazione esistente nell'Area/Ufficio di competenza. In particolare dovrà:

- Rappresentare l'organizzazione dell'Area/Ufficio in modo specifico (personale, inquadramento, mansioni ecc)
- Mappare i processi ed i procedimenti, individuando le macro attività di competenza, indicando per ciascuna i responsabili dei procedimenti e/o dei processi;
- Predisporre specifici atti di assegnazione per i singoli procedimenti;
- Nel caso in cui la valutazione degli obiettivi conseguita avvenga utilizzando il fattore tempo, collegare ciascuna macro attività (e quindi ciascun processo/procedimento) al tempo necessario e/o stabilito dalla legge per portarlo a termine.

**5.1 IL PROCESSO DI ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI
OBIETTIVI INDIVIDUALI
SOGGETTI, FASI, TEMPI E MODALITA'**

L'intero processo è regolato dai seguenti principi:

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

I SOGGETTI COINVOLTI

Per una corretta individuazione dei soggetti coinvolti nel processo bisogna far riferimento al seguente schema:

FASE	SOGGETTI COINVOLTI
Definizione dei contenuti/ Aggiornamento del Sistema	- Segretario Generale - Servizio Risorse Umane - Dirigenza -OIV
Adozione del Sistema	Presidente e Comitato di Gestione (Organo di indirizzo politico – Amministrativo)
Attuazione del Sistema	- Segretario Generale - Dirigenza - Personale - O.I.V.
Monitoraggio ed Audit del Sistema	- O.I.V. - Personale dirigenziale e non

Ciascuno dei soggetti riportati in tabella esercita un ruolo ben definito all'interno del sistema:

a) Il Presidente:

- ✓ Adotta il Sistema di misurazione e valutazione della performance;
- ✓ Assegna gli obiettivi strategici al Segretario Generale;
- ✓ Valuta la Performance del Segretario Generale;
- ✓ Vista, per presa visione, le schede di assegnazione degli obiettivi dei dirigenti e dei funzionari apicali, intervenendo con eventuali correttivi, laddove ritenuti necessari;

b) Il Segretario Generale:

- ✓ Promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance (art. 15, comma 1 del decreto Legislativo 150/2009)

- ✓ Valuta, con il supporto dei dirigenti e del Servizio Risorse Umane, l'andamento della performance organizzativa, proponendo, ove necessario, interventi correttivi in corso d'esercizio;
- ✓ Assegna gli obiettivi strategici ai dirigenti ed al personale non dirigente (su proposta dei Responsabili delle Aree e/o degli uffici);
- ✓ Valuta la performance organizzativa ed individuale dei dirigenti, anche in collaborazione con l'OIV;
- ✓ Valuta la performance organizzativa ed individuale del personale non dirigente, su proposta dei dirigenti e/o responsabili degli uffici;

c) Dirigenza:

- ✓ Applica la metodologia di misurazione e valutazione prevista nel Sistema;
- ✓ Coadiuvava il Segretario Generale nell'assegnazione degli obiettivi al proprio personale;
- ✓ Propone al Segretario Generale la valutazione del proprio personale;
- ✓ Interviene in tutta la fase del processo di misurazione e valutazione, segnalando eventuali criticità rilevate;

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

- ✓ Predisporre il Sistema di misurazione e valutazione delle Performance ed i suoi aggiornamenti;
- ✓ Coadiuvava il Segretario Generale nelle fasi di misurazione e valutazione;
- ✓ Coadiuvava l'OIV, la dirigenza ed il personale tutto nello svolgimento delle attività relative al ciclo della performance;
- ✓ Funge da "interfaccia tecnica" tra l'OIV, il Presidente, il Segretario Generale ed i dirigenti nell'ambito del processo di misurazione e valutazione, interagendo con le diverse unità organizzative e, in particolare, con quelle coinvolte nella pianificazione strategica ed operativa, nella programmazione economico-finanziaria e nei controlli interni.

e) Il Personale:

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

f) L'Organismo Indipendente di Valutazione:

- ✓ L'OIV è responsabile della corretta applicazione delle metodologie e degli strumenti predisposti;
- ✓ Monitora il funzionamento complessivo del sistema di valutazione (art. 14, comma 4, lettera a del decreto legislativo 150/2009); ne garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione (art. 14 lettera d);
- ✓ Esercita attività d'impulso per l'elaborazione e l'aggiornamento del Sistema e per la sua attuazione;
- ✓ Esercita le attività di controllo strategico di cui all'art. 6, comma 1 del D.Lgs 286/99 e riferisce, in proposito, direttamente all'Organo di indirizzo politico-amministrativo;
- ✓ Valuta la performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso;
- ✓ Coadiuvata il Presidente nella valutazione annuale del Segretario Generale, secondo i principi contenuti nel sistema;
- ✓ Coadiuvata il Segretario Generale nella valutazione annuale dei dirigenti, vigilando sulla corretta applicazione del sistema;
- ✓ Valida la relazione sulla Performance;
- ✓ Risponde della corretta applicazione delle metodologie e degli strumenti predisposti;
- ✓ Monitora il funzionamento complessivo del Sistema, incluso il sistema di valutazione individuale della dirigenza e del personale, ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;
- ✓ Garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, anche al fine della premialità secondo le disposizioni della contrattazione integrativa, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità.

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

Il Presidente nell'ambito del sistema di incentivazione ha il compito di:

- ✓ Assegnare gli obiettivi al Segretario Generale, sulla base degli obiettivi strategici ed operativi dell'Ente;

- ✓ Valutare il Segretario Generale;
- ✓ Assegnare gli obiettivi alle risorse direttamente coordinate (Staff di Presidenza; Ufficio Politiche Comunitarie; Servizio Affari Legali) anche su proposta del Segretario Generale;
- ✓ Valutare le risorse direttamente coordinate (anche con l'ausilio del Segretario Generale, laddove ritenuto necessario);
- ✓ Vistare, per presa visione, le schede di assegnazione degli obiettivi dei dirigenti e dei funzionari apicali, intervenendo con eventuali correttivi, laddove ritenuti necessari;
- ✓ Vistare, per presa visione, le schede di misurazione delle performance dei dirigenti e dei funzionari apicali.

Il Segretario Generale ha la responsabilità di:

- ✓ Assegnare gli obiettivi ai Dirigenti ed ai responsabili degli uffici, sulla base degli obiettivi strategici ed operativi dell'Ente;
- ✓ Formulare al Presidente la proposta di assegnazione degli obiettivi alle risorse direttamente coordinate dall'Organo di vertice (Staff di Presidenza; Ufficio Politiche Comunitarie; Servizio Affari Legali);
- ✓ Valutare i dirigenti (in collaborazione con l'OIV);
- ✓ Valutare il personale non dirigenziale (in collaborazione con i dirigenti e/o responsabili degli uffici);
- ✓ Coadiuvare il Presidente nella valutazione del personale direttamente coordinato dall'Organo di vertice.

I Dirigenti, nell'ambito del sistema di incentivazione, hanno la responsabilità di:

- ✓ Coadiuvare il Segretario Generale nell'assegnare gli obiettivi ai dipendenti della Propria Area/Ufficio, sulla base degli obiettivi assegnati alla struttura di competenza;
- ✓ Proporre al Segretario Generale la valutazione del personale della propria Area/Ufficio;
- ✓ Concordare i propri obiettivi con il Segretario Generale;
- ✓ Intervenire in tutta la fase del processo di valutazione, segnalando eventuali criticità rilevanti ai fini della valutazione stessa.

Gli **addetti** di ogni ufficio:

- ✓ Partecipano al processo di valutazione poiché devono essere valutati;
- ✓ Avanzano al Dirigente e/o al Segretario Generale proposte e suggerimenti.

L'Organismo Indipendente di Valutazione:

L'OIV svolge tutti i compiti allo stesso attribuiti dalla Legge e dalle delibere dell'Anac così come descritto alla lettera f del presente paragrafo. In particolare, per quanto attiene all'assegnazione ed alla valutazione degli obiettivi:

- ✓ Garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, secondo le disposizioni di cui al D.Lgs 150/2009, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- ✓ Comunica tempestivamente le criticità riscontrate al Segretario Generale, ai Dirigenti ed al Servizio Risorse Umane;
- ✓ Collabora con il Presidente nella valutazione del Segretario Generale e con il Segretario Generale nella valutazione dei Dirigenti;
- ✓ Verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

5.2 RESPONSABILITA' E FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

- Assegnazione degli obiettivi;
- Monitoraggio dell'avanzamento delle attività;
- Valutazione finale.

PRIMA FASE: assegnazione degli obiettivi

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

Il meccanismo di valutazione prevede che il soggetto che assegna gli obiettivi esprima la valutazione sul conseguimento degli stessi e sui relativi comportamenti organizzativi. Questo avviene in linea con quanto stabilito nella delibera CiVIT 104/2010.

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

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

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

- ✓ Alla verifica della significatività degli stessi;
- ✓ All'individuazione di eventuali obiettivi trasversali, ovvero di obiettivi che abbiano implicazioni sulle attività svolte da altri;
- ✓ All'eventuale definizione di un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione, da rinegoziare.

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

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

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

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

Analoga scheda sarà predisposta, a cascata, per gli obiettivi che i dirigenti proporranno al Segretario Generale da assegnare al personale non dirigente.

Tutte le schede dovranno essere consegnate agli interessati.

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

Gli obiettivi da assegnare al personale non dirigente e non con funzioni di Quadro apicale, sono scelti tra quelli attribuiti al responsabile della struttura in una logica di coinvolgimento del personale ai fini dello sviluppo ed attuazione dei piani/programmi.

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

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

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

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

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

In particolare il primo momento di verifica rende possibile al valutato di: 1) analizzare l'andamento della propria attività e gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi. 2) rilevare e discutere con il valutatore eventuali problemi che costituiscono cause di criticità nel raggiungimento dell'obiettivo, al fine di definire di comune accordo eventuali azioni correttive.

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

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

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

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

Le attività che caratterizzano questa fase sono:

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

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

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

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

FASE	MODALITA'	TEMPI	RESPONSABILI	SOGG. COINV.
Assegnazione	Tramite colloquio	Dicembre	Presidente	

degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi attesi	individuale	dell'anno precedente a quello di riferimento		
Monitoraggi intermedi	Tramite colloquio individuale, con lo scopo di verificare l'andamento delle attività, correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute, riorientare atteggiamenti e comportamenti organizzativi	Una volta l'anno entro il mese di luglio	Presidente	
Valutazione	Compilazione finale della scheda obiettivi e della scheda comportamenti organizzativi. Attribuzione dei punteggi	Entro la fine di gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento	Presidente	O.I.V.
Comunicazione dei risultati	Tramite colloquio individuale, nel quale viene fatto il punto sugli obiettivi ed espresse le motivazioni della valutazione; il colloquio è anche lo spunto per definire un eventuale piano di miglioramento individuale.	Entro la fine di febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento	Presidente	O.I.V.

**SCHEDA RIASSUNTIVA – IL PROCESSO DI VALUTAZIONE –
I DIRIGENTI**

FASE	MODALITA'	TEMPI	RESPONSABILI	SOGG. COINV.
Assegnazione degli obiettivi e	Tramite colloquio individuale e/o di	Dicembre dell'anno	Segretario Generale	

dei comportamenti organizzativi attesi	gruppo	precedente a quello di riferimento		
Monitoraggi intermedi	Tramite colloquio individuale, con lo scopo di verificare l'andamento delle attività, correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute, riorientare atteggiamenti e comportamenti organizzativi	Una volta l'anno entro il mese di luglio	Segretario Generale	
Valutazione	Compilazione finale della scheda obiettivi e della scheda comportamenti organizzativi. Attribuzione dei punteggi	Entro la fine di gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento	Segretario Generale	O.I.V.
Comunicazione dei risultati	Tramite colloquio individuale e/o di gruppo, nel quale viene fatto il punto sugli obiettivi ed espresse le motivazioni della valutazione; il colloquio è anche lo spunto per definire un eventuale piano di miglioramento individuale.	Entro la fine di febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento	Segretario Generale	O.I.V.

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

FASE	MODALITA'	TEMPI	RESPONSABILI	SOGG. COINV.
Assegnazione degli obiettivi e dei	Tramite colloquio individuale e/o di gruppo	Dicembre dell'anno precedente a	Segretario Generale	

comportamenti organizzativi attesi		quello di riferimento	E dirigenti	
Monitoraggi intermedi	Tramite colloquio individuale e/o di gruppo, con lo scopo di verificare l'andamento delle attività, correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute, riorientare atteggiamenti e comportamenti organizzativi	Una volta l'anno entro il mese di luglio	Segretario Generale E dirigenti	
Valutazione	Compilazione finale della scheda obiettivi e della scheda comportamenti organizzativi. Attribuzione dei punteggi	Entro la fine di gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento	Segretario Generale E dirigenti	
Comunicazione dei risultati	Tramite colloquio individuale e/o di gruppo, nel quale viene fatto il punto sugli obiettivi ed espresse le motivazioni della valutazione; il colloquio è anche lo spunto per definire un eventuale piano di miglioramento individuale.	Entro la fine di febbraio dell'anno successivo a quello di riferimento	Segretario Generale E dirigenti	

6. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

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

Nell'ambito della valutazione della performance individuale, infatti, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i

valutati: a tal fine occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli ed a risolverli.

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

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

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

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

7. MODALITA' DI RACCORDO ED INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO

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

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

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

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

ESEMPI DI ATTIVITA'/INDICATORI (PARAMETRI DI MISURA)

Le descrizioni di seguito riportate, vogliono essere un mero esempio di possibili indicatori/parametri di misura utilizzabili. Le attività indicate non si intendono assolutamente esaustive, ma vogliono solo offrire un esempio del funzionamento del Sistema di valutazione.

Le attività attribuite a ciascuna Area/Ufficio si possono, intanto, classificare in due macro categorie:

- ✓ **Attività di produzione**, caratterizzate dalla presenza di uno specifico output quantitativamente misurabile;
- ✓ **Attività di presidio**, finalizzate soprattutto ad assicurare una “presenza” amministrativa a presidio dello svolgimento delle attività dell’Ente.

a) UFFICIO GARE, APPALTI, CONTRATTI >40mila :

- **Attività di presidio:** indizione e gestione delle procedure di gara
Parametro di misura: Tempi di espletamento delle procedure, incidenza delle rilavorazioni; incidenza dei ricorsi.
- **Attività di presidio:** gestione dei contratti
Parametro di misura: incidenza delle rilavorazioni; incidenza dei ricorsi.
- **Attività di presidio:** acquisizione di beni
Parametro di misura: Tempi di espletamento delle pratiche suddiviso per tipologia, incidenza delle rilavorazioni.

b) SERVIZIO AFFARI LEGALI:

- **Attività di presidio:** Consulenza legale ad uffici ed Organi dell’Amministrazione
Parametro di misura: Tempi di risposta alle richieste differenziate per tipologia;.
- **Attività di presidio:** gestione dei contratti assicurativi (con particolare riferimento alla gestione dei sinistri);
Parametro di misura: Tempi di risposta alle richieste differenziate per tipologia;.
- **Attività di presidio:** Rappresentanza in giudizio;
Parametro di misura: Tempi di risposta alle richieste differenziate per tipologia;.

c) AREA FINANZIARIA:

- **Attività di produzione:** gestione contabile delle entrate
Parametro di misura: incidenza delle rilavorazioni sulla gestione contabile.
- **Attività di produzione:** gestione contabile delle spese
Parametro di misura: incidenza delle rilavorazioni sulla gestione contabile

d) SERVIZIO AA.GG. RISORSE UMANE, FORMAZIONE:

- **Attività di produzione:** Presenze, assenze, paghe
Parametro di misura: incidenza delle rilavorazioni sulla gestione delle presenze. Tempi di risposta alle richieste suddivise per tipologia.
- **Attività di produzione:** Cessazioni di lavoro
Parametro di misura: Tempi di risposta alle lavorazioni previste;
- **Attività di produzione:** Procedure di reclutamento del personale
Parametro di misura: Tempi di risposta alle lavorazioni previste;
- **Attività di presidio:** Rapporti con enti previdenziali ed assicurativi
Parametro di misura: Incidenza delle rilavorazioni;
- **Attività di presidio:** Attività di supporto generale
Parametro di misura: Tempi di risposta alle richieste suddivise per tipologia

e) **SERVIZIO INFORMATICO**

- **Attività di presidio:** Assistenza su esigenze di funzionamento della rete aziendale
Parametro di misura: Tempi di risposta alle chiamate di assistenza; Percentuale degli interventi risolutivi sul totale degli interventi.

f) **AREA DEMANIO:**

- **Attività di produzione:** Gestione delle concessioni
Parametro di misura: Tempi di gestione delle pratiche di concessione.
- **Attività di presidio:** Gestione ex art. 68
Parametro di misura: Tempi di gestione delle pratiche.
- **Attività di presidio:** Gestione ex art. 16 e 16 bis
Parametro di misura: Tempi di gestione delle pratiche.

g) **AREA OPERATIVA:**

- **Attività di produzione:** Lavoro portuale e relative relazioni sindacali
Parametro di misura: Numero di controlli.
- **Attività di produzione:** Servizio Ispettorato
Parametro di misura: Numero di ispezioni giornaliere
- **Attività di produzione:** Ufficio Security

Parametro di misura: Tempi di verifica dei piani; Numero di ispezioni giornaliere.

- **Attività di presidio:** Supervisione delle attività relative ai flussi sulle aree pubbliche e sulla viabilità annessa alla stazione marittima
Parametro di misura: Numero di controlli e di verifiche progettuali.

h) AREA TECNICA:

- **Attività di produzione:** Ufficio Ambiente: elaborazione di studi e piani per la prevenzione dei rischi ambientali
Parametro di misura: tempi per l'elaborazione di studi e piani. Numero di iniziative.
- **Attività di produzione:** attività di progettazione
Parametro di misura: tempi per l'elaborazione dei progetti – valutazione di congruità del progetto
- **Attività di produzione:** Attività di Responsabile del Procedimento
Parametro di misura: Incidenza delle non conformità rispetto alla normativa; Rispetto dei tempi.
- **Attività di produzione:** Rilascio pareri demaniali
Parametro di misura: Tempi per l'elaborazione dei pareri (in relazione al numero di pareri richiesti).
- **Attività di produzione:** Valutazioni ambientali ed urbanistiche
Parametro di misura: Tempi per l'elaborazione delle valutazioni.

Si ribadisce che, lungi dall'essere complete, tale elencazione viene fatta a mero titolo esemplificativo.

8. ALLEGATI

ALLEGATO 1

SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

In allegato si inserisce una scheda tipo di assegnazione degli obiettivi valida sia Per il Segretario Generale, che per i Dirigenti ed il personale non

dirigente ed una scheda tipo per la valutazione unitamente alla proposta di corresponsione del premio.

SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI

ANNO DI RIFERIMENTO

COGNOME: _____

Nome: _____

AREA/UFFICIO DI RIFERIMENTO _____

FUNZIONE SVOLTA _____

RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE _____

OBIETTIVI ORGANIZZATIVI (COMUNI)

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

OBIETTIVI INDIVIDUALI

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

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

Firma del valutatore _____

Firma del valutato _____

Data _____

SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

ANNO DI RIFERIMENTO

COGNOME: _____

Nome: _____

AREA/UFFICIO DI RIFERIMENTO _____

FUNZIONE SVOLTA _____

RESPONSABILE DELLA VALUTAZIONE _____

RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ORGANIZZATIVI (COMUNI)

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

RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

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

**RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI COLLEGATI ALLE
COMPETENZE PROFESSIONALI ED AI COMPORAMENTI
ORGANIZZATIVI DEI DIRIGENTI E DEI QUADRI APICALI**

	Aspetti della valutazione	Punteggio
LEADERSHIP	Capacità di orientamento: orientare i comportamenti dei collaboratori per guidarli alla realizzazione dei risultati	
	Leadership professionale: rappresentare un punto di riferimento professionale per colleghi e collaboratori; agire allo scopo di trasferire competenze e comportamenti	

		Orientamento al cambiamento: individuare opportunità connesse al cambiamento organizzativo; sposare nuove procedure senza rimanere ancorato alle vecchie.	
		Capacità decisionale e problem solving: scegliere tra diverse alternative con lucidità e tempestività, valutando le conseguenze; capacità di affrontare e risolvere problemi in tempi rapidi.	
MANAGEMENT		Pianificazione ed organizzazione: definire le priorità e pianificare le scadenze; organizzare e gestire le risorse umane e strumentali assegnate; coordinare le attività della propria struttura al fine di garantire il raggiungimento dei risultati previsti, nel rispetto dei principi di efficienza ed efficacia; suddividere in modo equo i carichi di lavoro.	
		Capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori applicando il sistema di valutazione adottato ed esprimendo valutazioni differenziate degli stessi.	
		Motivazione dei collaboratori: capacità di costruire legami nella squadra e capacità di gestire il clima interno, ponendo attenzione ai bisogni ed alle richieste dei collaboratori.	
		Relazioni interne ed esterne: capacità di stabilire relazioni positive con interlocutori interni ed esterni; capacità di operare in team con altre professionalità e strutture organizzative interne.	
RELAZIONI NETWORKING	E	Negoziazione e gestione dei conflitti: orientare i comportamenti per raggiungere un risultato ottimale per l'organizzazione; mostrarsi sempre disponibile al confronto ed all'ascolto delle parti; mantenere il giusto contegno in caso di contrasti interni.	

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

20% Scarso	40% mediocre	50% insufficiente	60% sufficiente	70% discreto	90% buono	100% ottimo
---------------	-----------------	----------------------	--------------------	-----------------	--------------	----------------

RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI COLLEGATI ALLE COMPETENZE PROFESSIONALI ED AI COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI DEL PERSONALE

ASPETTI DELLA VALUTAZIONE		PUNTEGGIO
Competenze	Conoscenze tecniche/pratiche, grado di specializzazione raggiunto	
	Abilità nell'uso degli strumenti di lavoro	
	Interesse dimostrato nel migliorare le proprie conoscenze professionali	
Capacità di analisi	Individuazione degli obiettivi di	

dei problemi	lavoro	
	Spirito di iniziativa, capacità di proporre soluzioni costruttive e/o migliorative	
Lavoro in gruppo	Relazioni positive e produttive nell'ufficio e nell'Ente, capacità di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi	
Abilità personali	Grado di autonomia, capacità di organizzare il proprio lavoro	
	Affidabilità, senso di appartenenza e di responsabilità	
	Attitudine all'efficienza e rispetto dei tempi	
	Rispetto della riservatezza e delle informazioni gestite	
	Motivazione	
	Rispetto procedure interne	
	Precisione nello svolgimento del lavoro	
	Attitudine al cambiamento, capacità di adattamento ai compiti assegnati ed alle modifiche organizzative	
	Continuità dell'impegno	
	Correttezza di comportamento (osservanza delle istruzioni impartite e comportamento generale)	
Presenza in ufficio	Disponibilità e reperibilità; valutazione dell'effettiva influenza delle assenze sull'organizzazione interna	
Gestione di più procedimenti	Capacità di gestire contemporaneamente più procedimenti e più attività; capacità di assicurare un adeguato volume di lavoro dimostrando flessibilità, tempestività e continuità.	

Il punteggio sarà attribuito sulla base dei seguenti valori percentuali:

20% Scarso	40% mediocre	50% insufficiente	60% sufficiente	70% discreto	90% buono	100% ottimo
---------------	-----------------	----------------------	--------------------	-----------------	--------------	----------------

Laddove:

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

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

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

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

70% = DISCRETO: L'obiettivo è stato conseguito: il risultato, tuttavia, non è esattamente quello atteso

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

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

PROPOSTA ATTRIBUZIONE PREMIO

SOMMA PUNTEGGI PONDERATI (1+2+3)

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

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

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

3^a fascia da 50 a 59% dell'obiettivo = 30% del p.r.o.

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

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

EVENTUALI NOTE ED OSSERVAZIONE

Firma del valutatore _____

Firma del valutato _____

Data _____
