

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE
DELLA PERFORMANCE DELL'AUTORITÀ DI
SISTEMA PORTUALE DEL MARE ADRIATICO
ORIENTALE

DICEMBRE 2022

L'OIV ha espresso parere positivo al testo rivisitato
alla riunione del 9 dicembre 2022

SOMMARIO

INTRODUZIONE E RIFERIMENTI NORMATIVI	3
1. OBIETTIVI E PRINCIPI GENERALI	5
2. I DESTINATARI DELLA VALUTAZIONE	5
3. I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE	10
4. FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE: TEMPI E RESPONSABILITÀ	12
Prima fase – Definizione e Assegnazione degli obiettivi	13
Seconda fase – Programmazione e controllo	14
Terza fase – Monitoraggio degli obiettivi	14
Quarta fase – Misurazione e valutazione	15
Quinta fase – Rendicontazione	16
5. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE	17
La performance organizzativa (PO)	17
La performance individuale (PI)	21
6. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	25
7. MODALITÀ DI RACCORDO CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO	26
GLOSSARIO	27
8. ALLEGATO	28

INTRODUZIONE E RIFERIMENTI NORMATIVI

Il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (“SMVP” o anche “Sistema delle Performance”) è redatto in applicazione dei principi di cui D.Lgs. n. 150/2009 (attuazione della Legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni), come modificato e integrato dal D.Lgs. n. 74/2017 (Riforma Madia) e segue le Linee Guida in materia fornite dal Dipartimento della funzione pubblica (LG-DFP).

Il SMVP è un insieme di tecniche, risorse e processi che assicurano il corretto svolgimento delle funzioni di programmazione, misurazione, valutazione e rendicontazione della performance, ossia del ciclo della performance.

Secondo gli indirizzi forniti dal Dipartimento della Funzione Pubblica – Ufficio per la valutazione della Performance, il Sistema deve essere strutturato in modo tale da:

- consentire la misurazione, la valutazione e quindi la rappresentazione in modo integrato ed esaustivo, con riferimento a tutti gli ambiti indicati dagli artt. 8 e 9 del Decreto 150/2009 e ss.mm.ii. del livello di performance atteso (che l’amministrazione si impegna a conseguire) e realizzato (effettivamente conseguito), con evidenziazione degli eventuali scostamenti;
- consentire una analisi approfondita delle cause legate a tali scostamenti;
- consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d’insieme riguardo all’andamento dell’amministrazione;
- consentire un monitoraggio continuo della performance dell’amministrazione anche ai fini dell’individuazione di eventuali interventi correttivi in corso d’esercizio (art. 6 del Decreto 150/2009 e ss.mm.ii.);
- assicurare un’immediata e facile comprensione dello stato della performance, sia agli attori interni all’amministrazione che agli interlocutori esterni della stessa;
- promuovere la semplificazione e l’integrazione dei documenti di programmazione e rendicontazione della performance;
- esplicitare la responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento della performance attesa e realizzata;
- assicurare la trasparenza totale con indicazione dei soggetti responsabili. Il SMVP ha ad oggetto:
 - o la misurazione e la valutazione della performance organizzativa (aree in cui si articola la struttura dell’ente) e performance di ente (in riferimento all’amministrazione nel suo complesso), come specificato dall’art. 8 del Decreto;
 - o la misurazione e la valutazione della performance individuale, intesa come l’insieme dei risultati raggiunti e dei comportamenti realizzati dall’individuo che opera nell’organizzazione.

Il SMVP individua le fasi, i tempi, le modalità, i soggetti e le responsabilità del processo di misurazione e valutazione delle performance, le procedure di conciliazione relative all'applicazione del sistema nonché le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio.

Il 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.

Nello specifico, con riferimento alle Autorità di Sistema Portuale (AdSP), il SMVP può considerarsi volto al miglioramento della qualità dei servizi per l'utenza portuale e gli altri *stakeholders*, tramite la crescita delle professionalità, secondo principi di pari opportunità e trasparenza e di efficacia dell'azione amministrativa e gestionale.

Il SMVP contiene, pertanto, le modalità e i tempi con cui l'AdSP gestisce il Ciclo di gestione della Performance (art. 4 del Decreto 150/2009 e ss.mm.ii.), definisce gli obiettivi e gli indicatori (art. 5), effettua il monitoraggio della performance (art. 6). Il Sistema è adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica ai sensi dell'art. 3, comma 2, del Decreto 150/2009 e ss.mm.ii. e in esso sono previste, altresì, le procedure di conciliazione, a garanzia dei valutati, relative all'applicazione del SMVP e le modalità di raccordo e integrazione con i documenti di programmazione finanziaria e di bilancio. In linea con quanto previsto dalla normativa, dalla legge n. 190/2012 e dal Piano Nazionale Anticorruzione, l'AdSP implementa il cd. "ciclo della performance integrato" teso ad armonizzare la programmazione in termini di performance, trasparenza e anticorruzione, mediante l'integrazione tra strumenti e processi di prevenzione della corruzione.

Il Sistema è adottato, altresì, al fine di garantire per i dipendenti dell'AdSP un sistema unitario di valutazione della performance individuale e aziendale, conforme ai principi di contabilità pubblica e in accordo alle previsioni contrattuali (nazionali e decentrate) relative ai trattamenti retributivi variabili connessi alle prestazioni rese in termini di obiettivi e risultati.

In questa ottica, la valutazione delle prestazioni non è da considerarsi come una mera incombenza burocratica, ma come uno strumento indispensabile per sviluppare un circolo virtuoso di miglioramento delle performance a ogni livello dell'Ente, in un quadro di valutazione incentivante e trasparente.

1. OBIETTIVI E PRINCIPI GENERALI

Il SMVP mira al raggiungimento di tre diversi obiettivi:

1. ancorare la retribuzione di risultato ad elementi oggettivi che evidenziano le competenze organizzative e i risultati ottenuti nell'attività tecnico-amministrativa;
2. assicurare la coerenza tra gli obiettivi individuati dal Presidente e dal Comitato di Gestione e l'azione tecnico-amministrativa dei Dirigenti;
3. agevolare il coordinamento e l'integrazione tra i diversi Dipartimenti, enfatizzando l'eventuale presenza di obiettivi trasversali.

I principi generali cui si ispira il sistema sono:

- a) trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;
- b) partecipazione al procedimento del valutato;
- c) diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto valutatore;
- d) presenza di attività con orizzonti di riferimento pluriennali;
- e) presenza di obiettivi che interessano "trasversalmente" più strutture dell'Autorità.

2. I DESTINATARI DELLA VALUTAZIONE

L'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Orientale è un ente pubblico non economico, dotato di autonomia amministrativa, di bilancio e finanziaria (art. 6, comma 5 legge 28 gennaio 1994, n. 84, così come modificato dal D.Lgs. 4 agosto 2016, n. 196 e, successivamente, dal D.Lgs. 13 dicembre 2017, n. 232).

I compiti dell'Autorità di Sistema Portuale sono i seguenti:

- indirizzo, programmazione, coordinamento, promozione e controllo delle operazioni portuali e delle altre attività esercitate nei porti, individuando le strategie di sviluppo delle attività portuali e gli interventi nella garanzia del rispetto degli obiettivi prefissati, anche in riferimento alla sicurezza rispetto a rischi di incidenti connessi alle attività in questione ed alle condizioni di igiene del lavoro;
- pianificazione territoriale dell'ambito portuale, con l'adozione del piano regolatore di sistema portuale, che individua le caratteristiche e la funzione delle aree interessate e definisce l'ambito complessivo del porto, comprese le aree adibite alla produzione industriale, all'attività cantieristica e alle infrastrutture stradali e ferroviari;
- manutenzione ordinaria e straordinaria delle parti comuni nell'ambito portuale, compresa la manutenzione per il mantenimento dei fondali;
- affidamento e controllo delle attività dirette alla fornitura di servizi di interesse generale, non strettamente connessi alle operazioni portuali;

- amministrazione delle aree e dei beni del demanio marittimo compresi nell'ambito della circoscrizione territoriale;

L'Autorità di Sistema Portuale, inoltre, è assoggettata alla vigilanza del Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti (MIT) al quale sono sottoposte le delibere relative all'approvazione del bilancio di previsione, alle eventuali note di variazione, al conto consuntivo nonché quelle relative alla determinazione dell'organico della segreteria tecnico-operativa. La vigilanza sulle delibere riguardanti il bilancio, sia preventivo sia consuntivo, è peraltro esercitata dal Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze.

Maggiori informazioni circa le funzioni e organizzazione dell'AdSP MAO sono reperibili sul sito internet dell'Ente: www.porto.trieste.it

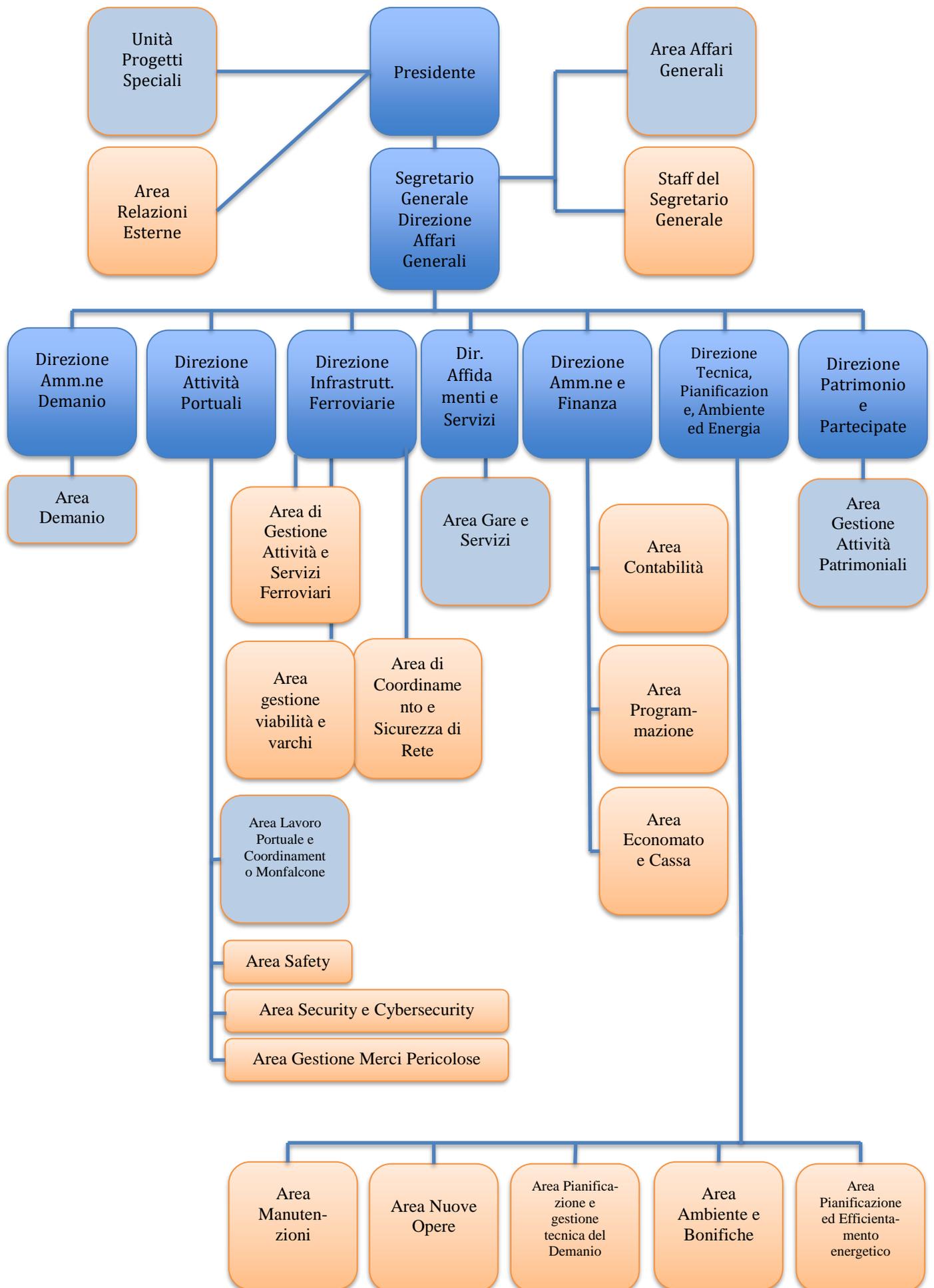
La pianta organica dell'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Orientale è stata oggetto di una recente revisione finalizzata ad adeguarla alle diverse esigenze dell'Ente, ed è scaricabile dal seguente link: <http://www.porto.trieste.it/ita/autorita-di-sistema-portuale-del-mare-adriatico-orientale/organigramma>.

La Pianta organica risulta ad oggi composta come di seguito:

Pianta organica approvata AdSP MAO	
Posizioni	n.
Dirigenti	7+1*
Quadri	50
Impiegati	71
Totale	129
* Indica il Segretario Generale	

L'articolazione delle Direzioni è riportata nel seguente *flow chart*, nel quale vengono altresì indicati:

- il Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti (MIT);
- l'Autorità Nazionale Anticorruzione (ANAC);
- l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV);
- la Struttura Tecnica Permanente per la Misurazione della Performance (STPMP)



Direzione Affari Generali

Fa capo al Segretario Generale. Cura la gestione di tutte le diverse funzioni amministrative trasversali alle diverse competenze istituzionali ovvero afferenti al funzionamento degli Organi dell'Autorità di Sistema Portuale e/o a specifici adempimenti di legge. Si compone di: 1) Staff del Segretario Generale che include la Segreteria della Presidenza; 2) Area Relazioni Esterne 3) Unità Progetti Speciali 4) Area Affari Generali che include Ufficio Risorse Umane, Ufficio Protocollo e Servizi ausiliari, Ufficio Legale e Ufficio Trasparenza e Anticorruzione. Il Segretario Generale assume il coordinamento operativo dell'Unità Progetti Speciali e dell'Area Relazioni Esterne che fanno capo direttamente al Presidente per le attività di indirizzo e coordinamento strategico. Lo stesso coordina la Segreteria di Presidenza e del Comitato di Gestione.

L'Unità Progetti Speciali, che si configura come un vero e proprio dipartimento di "Ricerca e Sviluppo", lavorerà al proprio interno in modo interdisciplinare, sotto l'indirizzo della Presidenza, svilupperà le seguenti attività: marketing, sviluppo dei punti franchi ed assistenza alle imprese, *fundraising* e *blending* finanziario, progetti comunitari, politiche internazionali ed attrazione di nuovi investimenti. A queste attività si deve aggiungere la gestione del Consorzio Industriale (Coselag).

Direzione Amministrazione Demanio

È diretta dal Dirigente preposto. Cura l'istruttoria completa di tutti gli atti di amministrazione dei beni demaniali, gestisce i rapporti con l'utenza relativamente alle materie di competenza, gestisce l'aggiornamento delle banche dati e dei sistemi di gestione geo referenziata dei beni demaniali (S.I.D e G.I.S). È composta dall'Area Demanio che comprende tre uffici: Ufficio Atti e licenze; Ufficio Ordinanze e Ufficio gestione Piattaforme Geo referenziate.

Direzione Attività Portuali

È diretta dal Dirigente preposto. È composta da 3 aree: Area Lavoro Portuale, Area Safety, Area Security e cybersecurity e Area Gestione Merci Pericolose Stradali e Ferroviarie. Area Safety cura l'iter autorizzativo relativo alla fornitura e le relative attività di controllo e monitoraggio. Area Lavoro Portuale cura la tenuta del registro dei lavoratori portuali. Area Security e cybersecurity svolge le attività di gestione dei piani security e le azioni di controllo e prevenzione a tutela della salute e sicurezza dei lavoratori. Provvede all'emissione dei permessi di accesso al porto ed a quelli illimitati relativi all'autotrasporto internazionale. Cura l'istruttoria completa di ogni attività relativa alla registrazione delle attività commerciali, industriali ed ogni altra che si svolga in porto (art. 68 CdN). Cura l'istruttoria per l'autorizzazione allo svolgimento delle operazioni e dei servizi portuali nonché le attività di controllo e monitoraggio previste dalla legge.

Direzione Infrastrutture Ferroviarie e Stradali

È diretta dal Dirigente preposto. Gestisce la rete ferroviaria di interesse portuale sotto il profilo tecnico ed amministrativo secondo la disciplina di settore ed il Regolamento ferroviario di Compensatorio. Progetta le infrastrutture ferroviarie e ne cura la manutenzione, cura i rapporti, a livello tecnico, con RFI, Adriafer e le imprese ferroviarie e terminalistiche relativamente alle materie di competenza. Gestisce la circolazione ferroviaria in ambito portuale secondo le certificazioni ottenute da ANFISA è composta dall' Area di Gestione Attività e Servizi Ferroviari e dall'Area Coordinamento e Sicurezza di Rete. Inoltre, fa capo alla Direzione Infrastrutture Ferroviarie e Stradali anche l'Area gestione viabilità e varchi, precedentemente incardinata nella Direzione Attività Portuali.

Direzione Tecnica, Pianificazione, Ambiente ed Energia

È diretta dal Dirigente preposto. Coordina, in raccordo con l'Amministrazione, le attività di pianificazione strategica e di progettazione delle infrastrutture marittime e stradali, cura la manutenzione dei beni demaniali anche in esecuzione delle convenzioni con la società "in house providing" PTS. Cura le attività relative al Servizio Ambiente e Bonifiche, in particolare sviluppando l'implementazione delle politiche e del monitoraggio ambientale previsto dalle procedure di Qualità nonché le attività volte alla progettazione delle bonifiche delle aree industriali sottoutilizzate. E' composta da: 1) Area Manutenzioni, 2) Area Nuove Opere, 3) Area pianificazione e gestione tecnica del demanio 4) Area Ambiente e bonifiche; 5) Area Pianificazione ed Efficientamento Energetico con il compito di adottare le attività di pianificazione e le misure di efficienza energetica previste dalla legge vigente. Per le attività di monitoraggio e di effettiva implementazione di dette misure si avvarrà della società "in house" Porto Trieste Servizi.

Direzione Patrimonio e Partecipate

È diretta dal Dirigente preposto. Cura l'amministrazione, la gestione e la manutenzione dei beni patrimoniali avvalendosi, ove possibile, della società "in house providing" PTS secondo le convenzioni vigenti. Si compone di un'Area Patrimonio e Partecipate che comprende l'Ufficio Patrimonio e l'Ufficio Partecipate. L'Ufficio Patrimonio cura, in raccordo con l'Amministrazione, le attività di valorizzazione del patrimonio, relativamente a vendite ed acquisizioni. L'Ufficio Partecipate segue ogni adempimento amministrativo inerente le società partecipate. Esercita le funzioni di "controllo analogo" sulla società "In house" PTS.

Direzione Amministrazione e Finanza

È diretta dal Dirigente preposto. Cura la gestione di tutta la contabilità ai fini della redazione dei documenti di Bilancio preventivo e del Rendiconto Generale, cura la programmazione finanziaria delle opere ed il reperimento di finanziamenti, gestisce l'attività di economato e cassa, cura i

rapporti con il collegio dei Revisori. Si compone di: 1) Area Contabilità che include Ufficio Contabilità Bilancio e Fatturazione; 2) Area Programmazione; 3) Area Economato e Cassa.

Direzione Affidamenti e Servizi

È diretta dal Dirigente preposto. Si compone dell'Area Gare e Servizi che comprende l'Ufficio Gare e Contratti e l'Ufficio Tecnico Servizi. Coordina lo svolgimento delle attività di RUP per l'esecuzione di lavori e la fornitura di servizi, esercitando altresì le funzioni di vigilanza sull'esecuzione di dette attività secondo le leggi vigenti. Coordina e controlla le attività dell'ufficio centrale acquisti ed affidamenti e l'ufficio di supporto al RUP. Cura la gestione e l'aggiornamento dell'Albo dei fornitori.

In questa fase, il sistema di valutazione si applica al Segretario Generale, ai Dirigenti e al personale non Dirigente dell'AdSP MAO¹.

3. I SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

I soggetti preposti all'esercizio della funzione di misurazione e di valutazione della performance sono:

a) il Dipartimento della Funzione Pubblica, titolare delle funzioni di promozione, indirizzo e coordinamento, esercitate secondo le previsioni del D.P.R. 9 maggio 2016, n. 105 "Regolamento performance PA";

b) l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) (art 14, comma 4, del Decreto 150/2009 come modificato dalle innovazioni apportate dal decreto Madia, n. 74/2017) che fornisce lungo tutto il ciclo, un supporto metodologico volto ad assicurare efficacia, solidità e affidabilità al Sistema. In particolare:

- garantisce un presidio tecnico-metodologico del Sistema che si esprime principalmente attraverso la formulazione del parere vincolante sul SMVP², la validazione della Relazione sulla performance e la redazione della Relazione annuale sul funzionamento del

¹ La valutazione del Presidente dell'Autorità di Sistema Portuale è di competenza del Ministero delle Infrastrutture e della Mobilità Sostenibili - Direzione generale per la vigilanza sulle autorità portuali, le infrastrutture portuali ed il trasporto marittimo e per vie d'acqua interne.

² L'OIV esprime il proprio parere sul SMVP valutando la coerenza delle scelte operate dall'ente con il quadro normativo vigente e lo specifico contesto interno ed esterno dell'ente:

- [Ai fini della performance organizzativa], l'OIV considera la declinazione della dimensione temporale, le fonti e tipologie di indicatori, le modalità di raccordo con il ciclo del bilancio, i sistemi di rilevazione del grado di soddisfazione degli *stakeholders* interni ed esterni, la descrizione delle fasi del ciclo e la chiarezza dei ruoli.
- [Ai fini della performance individuale], l'OIV considera i parametri della performance individuale, la correttezza metodologica delle misure, il processo di valutazione individuale, la chiarezza delle modalità di formulazione della valutazione finale e delle procedure di conciliazione.

Nell'esprimere il parere, l'OIV [potrebbe suggerire] all'amministrazione un percorso graduale e sostenibile di adeguamento del SMVP entro scadenze prefissate.

sistema, anche formulando proposte e raccomandazioni ai vertici amministrativi e relazionandosi con il Dipartimento della Funzione Pubblica, l'ANAC e la Corte dei Conti;

- supporta gli organi di vertice per la definizione degli obiettivi e supervisiona l'attività di monitoraggio;
- comunica tempestivamente eventuali criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo e di amministrazione;
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, con particolare riferimento alla significativa rappresentazione della capacità di valutazione dei propri collaboratori da parte dei Dirigenti dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi e la valorizzazione del merito e della professionalità;
- propone all'organo di indirizzo politico amministrativo, la valutazione annuale del/dei Dirigente/i di vertice;
- è responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dal Dipartimento della funzione pubblica sulla base del decreto adottato ai sensi dell'articolo 19, comma 10, del decreto legge n. 90 del 2014, convertito dalla legge 11 agosto 2014, n. 114;
- promuove e attesta l'assolvimento degli obblighi relativi alla trasparenza e all'integrità;
- verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità.

Il comma 4-*bis* introdotto dal decreto Madia prevede inoltre che gli OIV, nell'esercizio dei propri compiti, con particolare riferimento alla validazione della Relazione sulla performance, tengano conto anche delle risultanze delle valutazioni realizzate con il coinvolgimento dei cittadini e degli altri utenti finali³.

Lo stesso comma 4-*bis* precisa che, nell'esercizio delle loro funzioni, gli OIV abbiano accesso, garantito senza ritardo, a tutti gli atti e i documenti dell'amministrazione utili per l'espletamento dei propri compiti e hanno altresì accesso diretto a tutti i sistemi informativi dell'amministrazione, incluso il sistema di controllo di gestione.

Gli OIV possono accedere in tutti i luoghi dell'amministrazione al fine di svolgere le verifiche necessarie e possono agire anche in collaborazione con gli organismi di controllo di regolarità amministrativa e contabile dell'amministrazione medesima.

c) la Struttura Tecnica Permanente per la Misurazione della Performance (STPMP).

³ A tal fine può promuovere l'utilizzo di indagini svolte da agenzie esterne di valutazione, ove disponibili, e dalle analisi condotte dai soggetti appartenenti alla "Rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche" (prevista dal Regolamento approvato con DPR 105/2016).

L'art. 14 riformulato prevede altresì che, per coadiuvare l'OIV, sia costituita una *Struttura Tecnica Permanente per la Misurazione della Performance (STPMP)* dotata delle risorse necessarie – in termini economici e di competenze – all'esercizio delle relative funzioni.

d) l'Organo di indirizzo politico amministrativo che:

- promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance; valuta con il supporto dei Dirigenti, l'andamento della performance organizzativa, proponendo, ove necessario, interventi correttivi in corso d'esercizio;
- assegna gli obiettivi strategici ai Dirigenti;
- valuta la performance individuale dei Dirigenti di vertice, su proposta dell'OIV e/o del Segretario Generale.

e) la Dirigenza che:

- applica la metodologia di misurazione e valutazione prevista nel Sistema, aggiornando nel contempo i contenuti dello stesso;
- assegna gli obiettivi al proprio personale ed esegue la valutazione;
- interviene in tutta la fase del processo di misurazione e valutazione, segnalando eventuali criticità.

f) i cittadini o altri utenti finali (stakeholders) che sono i soggetti portatori di interessi, a diverso titolo, verso le attività, i servizi e i risultati, espressi anche in termini qualitativi, realizzati dall'AdSP. Gli stakeholders possono essere sia interni sia esterni e hanno un ruolo attivo ai fini della valutazione della performance organizzativa;

g) il Personale dell'AdSP che 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 e che è soggetto a valutazione.

4. FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE: TEMPI E RESPONSABILITÀ

Il ciclo di gestione della performance è articolato in specifiche fasi che consistono nella definizione e nella assegnazione degli obiettivi, nel collegamento tra gli obiettivi e le risorse, nel monitoraggio costante e nell'attivazione di eventuali interventi correttivi, nella misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale, nell'utilizzo dei sistemi premianti. Il ciclo si conclude con la rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo.

Il processo di misurazione e valutazione degli obiettivi dell'Ente, dunque, si snoda attraverso 5 momenti chiave.

Prima fase – Definizione e Assegnazione degli obiettivi

Questa fase prevede la definizione delle modalità, delle tempistiche e degli strumenti del processo di valutazione e diramazione delle linee guida da parte dell'OIV per l'attivazione del processo, nella fase di avvio del ciclo. Coerentemente con gli obiettivi strategici/generali, identificati con la Direttiva annuale del Ministero Vigilante, l'AdSP individua i propri obiettivi specifici che identificano le priorità strategiche in relazione alle attività e ai servizi erogati, nonché al livello e alla qualità dei servizi da garantire agli stakeholders interni ed esterni (articoli 5 e 10 del D.Lgs. 150/2009 come modificato dal D.Lgs. 74/2017).

Tale fase serve a orientare le performance individuali in funzione delle performance organizzative attese e queste ultime in funzione della creazione di Valore Pubblico, ovvero del miglioramento del livello di benessere dei destinatari, esterni ed interni, delle politiche e dei servizi.

Gli obiettivi specifici sono programmati su base triennale e declinati su base annuale dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentito il Segretario Generale, che a sua volta consulta i Dirigenti, e in coerenza con gli obiettivi di bilancio indicati nei documenti programmatici.

Nella fase di definizione è importante individuare obiettivi sfidanti, volti al miglioramento continuo delle strutture e dell'istituzione nel suo complesso, e oggettivamente misurabili.

Dagli *obiettivi specifici* dell'AdSP discendono gli obiettivi legati alla "performance organizzativa": ossia gli *obiettivi istituzionali* e gli *obiettivi di struttura*. Gli obiettivi istituzionali sono quelli che servono a misurare la performance dell'ente nel suo complesso, gli obiettivi di struttura sono quelli di mantenimento e/o miglioramento dei livelli dei servizi erogati o di efficientamento generale. Sono poi identificati anche gli *obiettivi individuali* che sono finalizzati a individuare la "performance individuale"⁴.

In questa fase, ciascun Dirigente Valutatore definisce, d'intesa con i suoi valutati (Dirigenti e non), le proposte di obiettivi operativi da perseguire tenendo conto delle attività prevalenti tra quelle svolte dalla risorsa e dall'Ufficio di appartenenza.

L'assegnazione degli obiettivi è frutto del confronto e dialogo tra le parti e rappresenta la conclusione di un procedimento di "negoziazione" in cui le parti contribuiscono con la propria esperienza e professionalità. L'assegnazione degli obiettivi individuali viene dunque preceduta da una serie di incontri nel corso dei quali il Segretario Generale e i Dirigenti avanzano proposte di obiettivi, in linea con gli obiettivi strategici e operativi definiti dal vertice e dalle risorse umane e strumentali disponibili.

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

- il Presidente dell'AdSP assegna al Segretario Generale gli obiettivi in linea con quelli fissati dal MIT;
- il Segretario Generale, assegna gli obiettivi ai Dirigenti;

⁴ Si rinvia alla sezione successiva per maggiori dettagli su performance organizzativa e performance individuale.

- a cascata, i Dirigenti assegnano gli obiettivi al personale non Dirigente sulla base degli obiettivi assegnati all'Ufficio.

La fase di assegnazione – così come la successiva fase di monitoraggio e rendicontazione finale – costituisce un momento importante di condivisione, tra il Dirigente e il personale, degli obiettivi strategici dell'Ente e più in particolare degli obiettivi specifici della struttura. Alla luce del fondamentale rilievo rivestito dalle poc'anzi menzionate attività, il Dirigente ovvero il Responsabile di Area, all'atto dell'assegnazione degli obiettivi al proprio personale nonché al termine sia del monitoraggio intermedio sia di quello finale, dovrà redigere una breve relazione nella quale riportare i tratti salienti dell'incontro con il proprio personale, dando altresì atto di eventuali proposte o criticità emerse.

Infine, all'atto dell'assegnazione degli obiettivi ovvero al termine della valutazione intermedia e finale, il Dirigente ovvero il Responsabile di Area dovrà consegnare copia della scheda obiettivi firmata dallo stesso e dal personale dipendente, unitamente alla relazione sopra descritta, alla STPMP.

Seconda fase – Programmazione e controllo

Questa fase prevede la predisposizione e adozione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO) ove sono dichiarati, in un'ottica integrata e con particolare riferimento alla declinazione di Valore Pubblico nell'ambito delle attività dell'AdSP MAO, gli obiettivi assegnati e gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance. Tale Piano, che sostituisce il precedente Piano della Performance ai sensi del decreto legge 9 giugno 2021 n. 80, accorpandolo in un unico documento con il Piano organizzativo per il lavoro agile (POLA), il Piano dei fabbisogni del personale, il Piano delle azioni positive e il Piano di prevenzione della corruzione e della trasparenza (PPCT), completa la fase programmatica del Ciclo di gestione della Performance e ha lo scopo di assicurare la qualità, la comprensibilità e l'attendibilità dei documenti di rappresentazione della performance dell'Ente. Si tratta di un documento programmatico, con orizzonte temporale triennale, da emanarsi annualmente.

il Piano della Performance contiene:

- il sistema degli Obiettivi Strategici Generali;
- il sistema degli Obiettivi dei Dirigenti;
- i Programmi Operativi per i Responsabili di Area e gli Impiegati

Terza fase – Monitoraggio degli obiettivi

Questa fase prevede il monitoraggio mediante attività di confronto periodico e sistematico dei dati rilevati e degli obiettivi definiti. Tale confronto è finalizzato a incorporare le informazioni nel processo decisionale, ancorando quest'ultimo alla realtà. Il monitoraggio comprende il concetto di

controllo *in itinere* dell'azione ma anche l'intervento correttivo. I valutatori provvedono a effettuare il monitoraggio degli obiettivi assegnati acquisendo i dati necessari e a condividere con i Valutati i risultati intermedi raggiunti, l'analisi degli eventuali scostamenti e l'identificazione delle eventuali azioni di miglioramento. Nel caso in cui i valutatori rilevino un significativo scostamento rispetto agli obiettivi prefissati già durante l'anno, incontreranno i Valutati interessati per verificarne i motivi e, se del caso, adottare azioni correttive. In questa fase è coinvolto l'OIV che supervisiona lo svolgimento del monitoraggio intermedio. Il verificarsi di eventi imprevedibili che rendano impossibile il raggiungimento totale o parziale di uno o più obiettivi (o l'utilizzo di indicatori), richiede una tempestiva segnalazione e una richiesta di modifica dell'obiettivo (indicatore). L'OIV, ai sensi dell'art. 6 del D.Lgs. n. 150/2009, verifica l'andamento delle performance rispetto agli obiettivi programmati (indicatori) e segnala la necessità o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio all'organo di indirizzo politico-amministrativo. Le variazioni degli obiettivi (indicatori) della performance organizzativa e individuale sono inserite nella Relazione sulla performance e sono valutate dall'OIV ai fini della validazione.

Gli strumenti di monitoraggio, utilizzati anche per l'attività di misurazione e valutazione descritta nella fase successiva, sono:

- il documento di monitoraggio infra-annuale;
- i colloqui di monitoraggio.

Quarta fase – Misurazione e valutazione

Le fasi della misurazione e della valutazione sono attività complementari ma distinte. Nella misurazione si quantifica – tramite indicatori – i) il livello di raggiungimento dei risultati dell'Ente e degli impatti prodotti su utenti e *stakeholders*; ii) i contributi delle articolazioni organizzative, dei processi o dei progetti (performance organizzative); iii) i contributi individuali (performance individuali).

Nella valutazione si analizzano e si interpretano i risultati misurati (e gli eventuali scostamenti) rispetto a obiettivi e target, cercando di comprendere i fattori di contesto (interni o esterni) che possono aver influito sull'allineamento o sullo scostamento, eventualmente già identificati nella fase di monitoraggio.

Questa fase prevede la valutazione annuale (art. 7 del D.Lgs. 150/2009 e ss.mm.ii.) della performance organizzativa e individuale (il SMVP è il documento chiave di questa fase).

Nella valutazione del personale sono previsti due momenti di verifica:

- a) nel corso del primo semestre (entro giugno dell'anno t) si definiscono le performance relative alla prima parte dell'anno:
 - analizzando l'andamento dell'attività e gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi;

- rilevando e discutendo con il Dirigente valutatore eventuali problemi che costituiscono causa di criticità nel raggiungimento dell'obiettivo al fine di definire di comune accordo eventuali azioni correttive (eventuali azioni correttive possono essere formulate dopo una proposta di revisione comunicata per iscritto al valutatore e devono seguire l'iter previsto nel paragrafo precedente);
- b) nel secondo semestre dell'anno si svolge il monitoraggio degli obiettivi relativo al secondo semestre (entro il mese di gennaio t+1) e si definiscono le valutazioni finali (entro il 15 marzo t+1).

Quinta fase – Rendicontazione

Questa fase prevede la predisposizione della "Relazione sulla Performance", prevista dall'art. 10, comma 1, lettera b), del Decreto 150/2009 e ss.mm.ii., che costituisce lo strumento mediante il quale l'ente illustra a tutti gli altri *stakeholder*, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell'anno precedente, concludendo in tal modo il ciclo delle performance.

La Relazione si pone l'obiettivo di dare evidenza, in maniera chiara ed efficace ai vari *stakeholder*, siano essi istituzioni, operatori di settore (imprese e gestori), passeggeri o cittadini, delle scelte operate, delle attività svolte e dei servizi resi, sempre nel rispetto delle risorse a disposizione a tal fine utilizzate. All'interno della Relazione sono evidenziati, a consuntivo, i risultati raggiunti rispetto ai singoli obiettivi ed alle risorse disponibili.

Le attività e gli strumenti di rendicontazione e valutazione che caratterizzano questa fase sono:

- a) compilazione della scheda di valutazione;
- b) colloquio sui risultati conseguiti fra il valutatore ed il valutato (colloquio di *feedback*).

Nella fase di valutazione intermedia e finale, l'OIV presidia, in maniera integrata e sistemica, l'intero processo.

La tabella seguente riassume le principali attività e tempistiche del Ciclo della Performance:

Fase	Attività	Attore	Tempi
1	Aggiornamento del Sistema di Monitoraggio e Valutazione delle Performance	- OIV	Ottobre-Novembre <i>Anno n-1</i>
2	Definizione e assegnazione degli Obiettivi Comuni e Individuali	- OIV - Segretario Generale - Dirigenti - Responsabili di Area	Novembre <i>Anno n-1</i>
3	Definizione e assegnazione Obiettivi Comuni e Individuali	- OIV - Tutto il Personale dell'Ente	Dicembre <i>Anno n-1</i>
4	- Monitoraggio obiettivi relativo al II semestre dell'anno n-1 - Adozione del PIAO	- OIV - Tutto il Personale dell'Ente - Segretario Generale	31 Gennaio <i>Anno n</i>

5	Valutazione finale dei risultati e dei comportamenti organizzativi per l'anno n-1	- OIV - Tutto il Personale dell'Ente	15 Marzo Anno n
6	Relazione dell'OIV sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni	- OIV	Aprile Anno n
7	Adozione della Relazione sulla performance relativa all'anno n-1 e validazione da parte dell'OIV	- Segretario Generale - OIV	30 Giugno Anno n
8	Monitoraggio obiettivi relativi al I semestre anno n	- OIV - Tutto il Personale dell'Ente	15 Luglio Anno n

5. AMBITI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

La valutazione dei risultati ottenuti misura il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati.

Con l'obiettivo di garantire la trasparenza di valutazione, gli obiettivi sono assegnati in base ai seguenti criteri generali:

- a) rilevanza dell'obiettivo nell'ambito delle attività svolte dal valutato;
- b) misurabilità dell'obiettivo, individuando indicatori precisi, la modalità di calcolo del loro valore e i dati di partenza (*baseline*);
- c) controllabilità dell'obiettivo da parte del valutato, per cui l'obiettivo dipende solo, o in misura prevalente, dall'attività del valutato;
- d) chiarezza del limite temporale di riferimento, soprattutto per quanto riguarda obiettivi strategici pluriennali, che troveranno opportuni momenti di riesame con cadenza annuale.

Il ciclo della performance si applica alla valutazione di obiettivi correlati alle seguenti due dimensioni della performance:

- 1) Performance organizzativa, che si declina in:
 - a. performance istituzionale;
 - b. performance di struttura;
- 2) Performance individuale.

La performance organizzativa (PO)

La performance organizzativa è l'insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso o delle sue unità organizzative. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole del suo stato delle risorse (salute dell'amministrazione) utilizzi in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine

ultimo di creare valore pubblico o di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli *stakeholders* (impatto). Ai sensi dell'art. 8 del Decreto 150/2009 e ss.ii.mm., il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance organizzativa concerne (ambiti performance organizzativa):

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

Le valutazioni della performance organizzativa sono predisposte sulla base di appositi modelli definiti dal Dipartimento della Funzione Pubblica (art. 8, comma 1-*bis* del Decreto 150/2009 e ss.mm.ii.).

Le principali dimensioni della performance organizzativa che coprono gli ambiti riportati dall'art. 8, comma 1, del Decreto 150/2009 e ss.mm.ii. sono:

- lo stato delle risorse che misurano la quantità e qualità delle risorse dell'amministrazione (risorse umane, economico-finanziarie, strumentali);
- l'efficienza e l'efficacia dell'utilizzo delle risorse al fine della realizzazione degli *output*;
- l'impatto ovvero l'effetto generato da una politica o da un servizio sui destinatari, diretti e indiretti, nel medio e lungo termine, nell'ottica della creazione di valore pubblico⁵.

⁵ Il Valore Pubblico è la missione istituzionale delle Pubbliche Amministrazioni, è la creazione di Valore Pubblico a favore dei propri utenti, stakeholder e cittadini. Un ente crea Valore Pubblico quando riesce a gestire secondo economicità le risorse a disposizione e a valorizzare il proprio patrimonio intangibile in modo funzionale al reale soddisfacimento delle esigenze sociali degli utenti, degli stakeholder e dei cittadini in generale. In sintesi, il Valore Pubblico è il miglioramento del livello di benessere sociale di una comunità amministrata, perseguito da un ente

Pertanto, la performance organizzativa misura il grado di realizzazione degli obiettivi strategici dell'Ente, e costituisce il fattore aggregante delle valutazioni individuali.

La misurazione della performance organizzativa dell'AdSP, prodromica per la valutazione dei suoi vertici dirigenziali, nel prendere in esame gli ambiti di cui sopra, dovrà raggiungere l'obiettivo di valutare:

- il grado di raggiungimento degli obiettivi istituzionali riconducibili agli indirizzi espressi dagli organi politici e politico-amministrativi;
- il livello di miglioramento delle caratteristiche organizzative e strutturali, dei metodi di lavoro e delle professionalità espresse all'interno dell'Ente, finalizzato all'ottimizzazione dei processi e all'aumento della qualità del servizio (obiettivi di struttura).

A tal fine, è necessario:

- effettuare verifiche periodiche sullo stato di attuazione dei piani di medio - lungo termine e dei programmi in corso di svolgimento, collegandoli ad una appropriata selezione di indicatori e di dati economico-finanziari che ne consentano di valutare l'efficienza, l'efficacia e l'impatto;
- rilevare lo stato dell'organizzazione nel suo complesso e nelle sue articolazioni indicando criteri di valutazione del miglioramento, mediante modelli e indicatori che rendano evidenti gli eventuali scostamenti tra prestazioni attese e prestazioni effettivamente fornite;
- svolgere periodicamente l'analisi delle competenze attuali e dei fabbisogni;
- acquisire lo stato delle relazioni con gli stakeholder e indicare criteri di valutazione del miglioramento.

La performance organizzativa, dunque, si misura e valuta su due dimensioni:

- a) dimensione istituzionale;
- b) dimensione di struttura.

capace di svilupparsi economicamente facendo leva sulla ricoperta del suo vero patrimonio, ovvero i valori intangibili quali, ad esempio, la capacità organizzativa, le competenze delle sue risorse umane, la rete di relazioni interne ed esterne, la capacità di leggere il proprio territorio e di dare risposte adeguate, la tensione continua verso l'innovazione, la sostenibilità ambientale delle scelte, l'abbassamento del rischio di erosione del Valore Pubblico a seguito di trasparenza opaca (o burocratizzata) o di fenomeni corruttivi. Il Valore Pubblico è la nuova frontiera delle performance, consentendo a ogni PA di mettere queste ultime a sistema e di finalizzarle verso lo scopo nobile del mantenimento delle promesse di mandato (performance istituzionali) e del miglioramento delle condizioni di vita dell'ente e dei suoi utenti e stakeholder. Si tratta di mettere a sistema le performance programmate per evitare che l'inseguimento delle centinaia di performance attese, ad opera dei tanti dipendenti e dirigenti (performance individuali) per il tramite delle molte unità organizzative di appartenenza (performance organizzative), si trasformi in tante attività tra loro poche coordinate. Le performance dovrebbero venire valutate per il loro contributo individuale, organizzativo o istituzionale al Valore Pubblico.

a) La dimensione organizzativa istituzionale

La performance organizzativa istituzionale è costituita dai risultati conseguiti dall'AdSP nel suo complesso, attraverso i risultati delle singole strutture che lo compongono e l'impatto sul valore pubblico creato. Questa dimensione della performance rileva ai fini della valutazione individuale dei ruoli apicali.

Gli obiettivi istituzionali sono programmati su base triennale e definiti, prima dell'inizio del rispettivo esercizio, dagli organi di indirizzo politico-amministrativo, sentito il vertice amministrativo (Segretario Generale) che a sua volta consulta i Dirigenti o i Responsabili delle unità organizzative.

Tali obiettivi devono essere rilevanti e pertinenti rispetto a: bisogni della collettività, missione istituzionale, priorità politiche e strategie dell'amministrazione. Devono altresì porre in evidenza il collegamento tra la mission istituzionale e gli obiettivi di valore pubblico.

I criteri che guidano la definizione e la misurazione degli obiettivi di performance organizzativa sono i seguenti:

- ancoraggio degli obiettivi istituzionali agli obiettivi specifici;
- declinazione degli obiettivi istituzionali utilizzando indicatori oggettivi e fonti dati attendibili;
- individuazione degli indicatori sulla base degli strumenti attualmente disponibili di definizione dei servizi (carta di servizi);
- utilizzo, tra gli indicatori, degli esiti delle indagini di *customer satisfaction* che potranno arricchirsi, ove applicabile, con elementi di *benchmarking*.

Tali obiettivi devono consentire all'AdSP di sviluppare una propria accountability di valore strategico che renderà palesi i risultati conseguiti nel perseguimento delle azioni prioritarie, dando modo agli stakeholder di interfacciarsi con l'AdSP nella valutazione ed eventuale miglioramento dei target individuati.

b) La dimensione organizzativa di struttura

La performance organizzativa di struttura è declinata attraverso obiettivi di mantenimento e/o miglioramento dei servizi erogati, dei processi nonché di efficientamento generale, ed è misurata attraverso un set di indicatori o di avanzamento progetti volti a monitorare l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e necessità degli *stakeholder* (efficacia) e la capacità dell'amministrazione di utilizzare le risorse umane, economico-finanziarie, strumentali in modo sostenibile e tempestivo nell'espletamento delle proprie attività istituzionali (efficienza). Questa dimensione della performance impatta sulla valutazione individuale di tutto il personale.

Per effettuare la valutazione della performance di struttura deve essere sviluppata una "Mappa dei processi" organizzata per Direzioni. I singoli elementi della mappa devono essere messi in relazione con obiettivi, indicatori e target definiti nel Piano della Performance.

La Mappa deve sintetizzare le attività svolte dalle singole unità organizzative e riporta le principali responsabilità delle strutture e i processi di rispettiva responsabilità e deve riportare l'indicazione dei principali stakeholder collegati ai processi delle Strutture e le categorie di personale coinvolte.

In fase di programmazione annuale, saranno individuati un set di processi "chiave" a cui saranno associati indicatori di efficienza e/o di efficacia che verranno utilizzati per misurare e valutare la performance di struttura.

La performance individuale (PI)

La performance individuale, secondo l'articolo 9 del Decreto 150/2009 e ss.mm.ii. è l'insieme dei *risultati raggiunti* e dei *comportamenti realizzati* dall'individuo che opera nell'organizzazione ovvero il contributo fornito dal singolo al conseguimento della performance complessiva dell'organizzazione.

Si distingue la misurazione e la valutazione della performance dei Dirigenti, o di coloro che hanno responsabilità di unità organizzative, dalla misurazione e valutazione della performance del personale.

La **performance individuale** è misurata e valutata, infatti, secondo il ruolo ricoperto dall'individuo, con componenti che possono variare in numero e nel peso. Lo schema generale, può essere sintetizzato nei seguenti quattro ambiti:

- a) componente organizzativa: indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva;
- b) componente individuale: specifici obiettivi individuali, assegnanti al singolo dipendente;
- c) comportamenti: qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate;
- d) capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una coerente differenziazione di giudizi (con articolata motivazione delle valutazioni).

Inoltre, la misurazione e valutazione della performance individuale dei **Dirigenti titolari di direzione apicale** (art. 19, commi 3 e 4, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165) è collegata al raggiungimento di specifici obiettivi individuati nella direttiva generale per l'azione amministrativa e la gestione e nel Piano delle Performance, nonché di quelli specifici definiti nel contratto individuale.

La misurazione e la valutazione svolte dai Dirigenti sulla **performance individuale del personale** sono effettuate sulla base del Sistema e sono collegate a:

- raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;

- alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza;
- alle competenze dimostrate e ai comportamenti professionali e organizzativi.

La metodologia di valutazione della performance individuale è definita nel rispetto dei seguenti criteri, tesi ad assicurare omogeneità e uniformità nella valutazione stessa:

- trasparenza e pubblicità: le regole adottate nello svolgimento del processo di valutazione sono conosciute sin dall'inizio del rapporto tra Valutatore e Valutato;
- oggettività e univocità: la definizione e la graduazione delle asserzioni valutative deve essere univoca e condivisa, in modo da evitare giudizi basati su percezioni puramente soggettive;
- equità: il processo valutativo deve essere in grado di trattare in modo uguale casi uguali e, al contempo, trattare in modo diverso casi diversi, così da offrire ai valutatori la possibilità di adeguare - con appropriate argomentazioni - i criteri valutativi alle specifiche condizioni operative (non sempre prevedibili in astratto) entro le quali i valutati esercitano il loro ruolo, così da assicurare condizioni di parità non solo formale ma anche sostanziale nella valutazione.

Per allineare il "metro" di valutazione tra tutti i valutatori, è necessaria un'azione continua di sensibilizzazione rivolta a tutti i valutatori, finalizzata a condividere esperienze inerenti all'applicazione dei criteri di valutazione e su come ragionevolmente operare perché essi siano accettati come prassi applicativa e come opportunità per la valorizzazione dei collaboratori. E' necessaria, specie nella fase di prima applicazione del sistema, una intensa attività formativa e informativa.

Il meccanismo di valutazione prevede che la valutazione della performance individuale prenda in considerazione due componenti dell'attività lavorativa:

1. *il risultato* inteso come l'esito del conseguimento dell'obiettivo e la sua misurazione avviene attraverso gli indicatori associati ai processi messi in atto per conseguire l'obiettivo;
2. *i comportamenti organizzativi* che rappresentano l'insieme delle modalità di azione di tipo conoscitivo, motivazionale, relazionale e realizzativo, messo in atto dall'individuo e tra loro correlate.

L'Area di valutazione del risultato (R) è collegata al grado di raggiungimento di obiettivi strategici e individuali. La valutazione prende a riferimento i risultati effettivamente conseguiti a fronte degli obiettivi, definiti e affidati all'inizio dell'anno. In fase di programmazione a ogni obiettivo è associato un indicatore misurabile, il target da raggiungere e il peso assegnato. Il rapporto tra il valore dell'indicatore proposto (target-risultato atteso) e 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.

L'Area di valutazione delle competenze e dei comportamenti (CO), collegata alla valutazione delle competenze professionali e gestionali acquisite e dei comportamenti organizzativi.

In particolare i comportamenti organizzativi, declinati in funzione del ruolo ricoperto da ciascun dipendente, risultano rilevanti nella verifica del livello di performance raggiunta.

L'obiettivo è valorizzare i comportamenti organizzativi nella valutazione delle persone direttamente o non direttamente responsabili di una struttura, poiché gli stessi sono di fondamentale importanza per il successo dell'organizzazione nel suo complesso.

Il modello di valutazione della copertura per i *Dirigenti* e per il *Segretario Generale* verte sui seguenti parametri:

- capacità di definire e implementare modelli del cambiamento e innovazione nei processi, sfruttando ove opportuno nuovi strumenti ICT;
- capacità di creare condizioni di collaborazione e sinergie con le altre strutture;
- capacità decisionale, di pianificazione e organizzazione;
- *problem solving*;

Il modello di valutazione del personale con qualifica *non dirigenziale* prevede i seguenti parametri:

- correttezza di comportamento valutata considerando, l'effettiva spinta collaborativa e la concreta partecipazione alle attività, le assenze non giustificate, i ritardi, i provvedimenti disciplinari, le sanzioni a seguito di provvedimenti disciplinari.

I Responsabili di Area possono presentare al valutatore un report di sintesi degli elementi di maggior rilievo che hanno caratterizzato le attività.

Il sistema di valutazione ricalca l'approccio a cascata sopra riportato:

- 1) il Presidente valuta il Segretario Generale, sulla base di una valutazione tecnica proposta dall'OIV;
- 2) il Segretario Generale valuta i Dirigenti;
- 3) i Dirigenti valutano il personale dipendente afferente alla propria Direzione.

Il personale sarà valutato in base a una scheda elaborata sulla base dei *template* allegati al presente SVMP, con un massimo di 100 punti.

Il peso attribuito alle dimensioni della performance individuale varia in relazione alle attività e responsabilità assegnate all'individuo, ossia con il suo ruolo all'interno della struttura organizzativa. L'attribuzione dei pesi deve essere quanto più possibile contestualizzata e rispondente ai criteri di specificità e coerenza con la strategia dell'amministrazione.

L'utilizzo delle ponderazioni, infatti, veicola messaggi specifici. Ad esempio:

- prevedere un peso significativo per i risultati dell'organizzazione comunica alle persone che si intende sollecitare uno sforzo comune verso traguardi collettivi, incentivando la collaborazione e il lavoro di gruppo;
- assegnare invece un peso significativo a obiettivi individuali comunica che lo sforzo della persona deve essere innanzitutto diretto al contesto lavorativo di sua diretta responsabilità;
- dare un peso elevato ai comportamenti pone enfasi sul "come" vengono svolte le attività.

I pesi dei fattori di performance sopra indicati sono individuati nella tabella seguente:

SMVP - punteggi				
	Dipendente	Resp. Area	Dirigente	Segretario Generale
Performance Organizzativa	30	35	50	55
Performance Individuale	20	40	30	25
Comportamento	50	20	15	15
Differenziazione giudizi	0	5	5	5
	100	100	100	100

Tabella 1 - Misurazione della performance

Ai fini della quantificazione del premio di risultato per il personale dipendente, viene applicato quanto previsto dall'Accordo Integrativo Aziendale stipulato con le OO.SS. e approvato dal Comitato di Gestione in data 27 aprile 2022, che prevede quanto segue:

- la metà del relativo ammontare viene erogata in misura direttamente proporzionale al risultato della valutazione di performance individuale
- la restante metà è erogata in ragione del raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa con i seguenti criteri:
 - Nessuna decurtazione, in caso di raggiungimento dell'obiettivo di performance organizzativa con valori ricompresi tra l'80 ed il 100% del punteggio massimo attribuibile a tale titolo;
 - Decurtazione del 30% in caso di raggiungimento dell'obiettivo di performance organizzativa con valori ricompresi tra il 60 e il 79,99% del punteggio massimo attribuibile a tale titolo;
 - Decurtazione del 50% in caso di raggiungimento dell'obiettivo di performance organizzativa con valori ricompresi tra il 50 e il 59,99% del punteggio massimo attribuibile a tale titolo
 - Decurtazione totale in caso di valori inferiori al 50% del punteggio massimo attribuibile.

Per quanto riguarda il personale dirigente, si applica quanto previsto dall'apposito Accordo Integrativo Aziendale approvato dal Comitato di Gestione in data 23 settembre 2022, che prevede che Il premio è erogato a ciascun Dirigente in misura direttamente proporzionale alla valutazione di performance dallo stesso complessivamente ottenuta.

La capacità di differenziazione dei giudizi da parte del Segretario Generale, dei Dirigenti e dei Responsabili di Area verrà misurata attraverso il criterio dello squarto quadratico medio (deviazione standard):

$$\sigma_x = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

Casi particolari

Ove i valutati si assentino dal lavoro per un lungo periodo di tempo – congedo di maternità, paternità, parentale, aspettativa, malattia – in caso di obiettivi parzialmente raggiunti, si prenderà in considerazione lo stato di avanzamento degli obiettivi raggiunti nei mesi in servizio, e la possibilità di raggiungere gli obiettivi al termine dell'anno. Nelle suindicate particolari ipotesi di assenza prolungata dovranno altresì essere prese in considerazione le valutazioni occorse nelle ultime tre annualità (ovvero le minori annualità tenuto conto dell'epoca in cui il dipendente sia stato assunto). Sulle base di queste ipotesi verranno realizzate le valutazione del dipendente qualora non ci siano altri elementi da valutare.

Infine, in ipotesi di trasferimento nel corso dell'anno da un'Area ad altra Area all'interno della stessa Direzione, il dipendente verrà valutato sulla base degli obiettivi riferiti all'Area nella quale ha trascorso più di sei mesi di servizio.

Nel caso in cui il dipendente abbia trascorso esattamente sei mesi tra due diverse Aree della stessa Direzione, lo stesso riceverà nuovi obiettivi per l'Area alla quale verrà destinato, e la valutazione sarà effettuata su entrambi i set di obiettivi, tramite una media dei punteggi.

Nel caso di trasferimento tra due Direzioni diverse, il dipendente riceverà nuovi obiettivi per la Direzione e Area alla quale verrà destinato a prescindere dalla durata del servizio, e la valutazione sarà effettuata su entrambi i set di obiettivi, tramite una media dei punteggi, tra i due Dirigenti di riferimento.

6. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

In caso di contestazione, entro 10 giorni lavorativi dalla comunicazione formale dei risultati della valutazione, il valutato potrà presentare ricorso, formulando le proprie osservazioni con atto scritto presentato al Segretario Generale. Nel presentare ricorso il valutato può richiedere il contraddittorio, anche eventualmente con la presenza di un rappresentante sindacale.

I ricorsi saranno esaminati da un Organo di Conciliazione appositamente costituito.

L'Organo esamina l'istanza del valutato, le schede di valutazione e l'eventuale verbale del colloquio di feedback e può chiedere un'integrazione della documentazione oppure sentire personalmente il valutatore.

Il valutato può chiedere di essere sentito personalmente.

Concluso il tentativo di conciliazione, l'Organo conferma o rinvia, con le proprie osservazioni, la scheda di valutazione al valutatore, il quale può recepire le osservazioni dell'Organo o confermare la valutazione precedentemente effettuata.

I lavori dell'Organo di conciliazione devono essere conclusi entro 30 giorni lavorativi dalla presentazione dell'istanza.

7. MODALITÀ DI RACCORDO 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 e ss.mm.ii., che 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/utilizzate.

L'integrazione e il collegamento logico tra il SMVP 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.

In particolare, nel processo di prima condivisione e definizione degli obiettivi operativi ed organizzativi vengono individuate le risorse economiche (oltre che umane e fisiche) necessarie per il raggiungimento degli obiettivi stessi.

Verificate la sostenibilità economica complessiva, tali importi vengono inseriti nel bilancio di previsione. Nel caso in cui, nel corso dell'esercizio, si ravvedesse la necessità di apportare delle variazioni agli obiettivi programmati tali da richiedere lo stanziamento di ulteriori risorse economiche, verrà effettuata contestualmente una verifica sulla possibilità di apportare le necessarie variazioni di budget al bilancio unico di previsione.

GLOSSARIO

La performance è il contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato) che un soggetto (organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo) apporta attraverso la propria azione al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi e, in ultima istanza, alla soddisfazione dei *bisogni* per i quali l'organizzazione è stata costituita; pertanto il suo significato si lega strettamente all'esecuzione di un'azione, ai risultati della stessa e alle modalità di rappresentazione. Come tale, pertanto, si presta a essere misurata e gestita.

Per performance organizzativa si intende l'insieme dei risultati attesi dell'amministrazione nel suo complesso. Essa permette di programmare, misurare e poi valutare come l'organizzazione, consapevole dello stato delle risorse (salute dell'amministrazione) utilizza le stesse in modo razionale (efficienza) per erogare servizi adeguati alle attese degli utenti (efficacia), al fine ultimo di creare valore pubblico, ovvero di migliorare il livello di benessere sociale ed economico degli utenti e degli stakeholder (impatto).

Per performance individuale si intende il contributo fornito da un individuo, in termini di risultato e di comportamenti agiti, nel raggiungimento degli obiettivi dell'amministrazione.

Obiettivo È la descrizione di un traguardo che l'organizzazione si prefigge di raggiungere per eseguire con successo i propri indirizzi; può essere a lungo, medio o breve termine. L'obiettivo è espresso attraverso una descrizione sintetica e deve essere sempre misurabile, quantificabile e, possibilmente, condiviso. Non deve essere confuso con lo specifico valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo (target).

Gli obiettivi specifici hanno orizzonte triennale. Sono definiti dall'Ente in coerenza con le priorità politiche per il triennio di riferimento e con l'esito dell'analisi delle dinamiche del contesto interno ed esterno. Vengono pubblicati nel Piano della performance e contribuiscono a definire il livello di performance organizzativa.

L'indicatore è lo strumento attraverso il quale misurare un obiettivo, un processo, un'attività. A seconda dell'aspetto chiave che si intende misurare possono essere utilizzati indicatori di tipo diverso (es. indicatori di efficacia, di efficienza, di impatto...). A ogni obiettivo possono essere associati uno o più indicatori.

Target è il risultato che un soggetto si prefigge di ottenere; ovvero il valore desiderato in corrispondenza di un'attività o processo. Tipicamente questo valore è espresso in termini quantitativi entro uno specifico intervallo temporale.

Per misurazione si intende l'attività di quantificazione del livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti da questi prodotti su utenti e stakeholder, attraverso il ricorso a indicatori.

Per valutazione si intende l'attività di analisi e interpretazione dei valori misurati, che tiene conto dei fattori di contesto che possono avere determinato l'allineamento o lo scostamento rispetto ad un valore di riferimento.

8. ALLEGATO

Scheda obiettivi performance – Segretario Generale

SCHEDA OBIETTIVI PERFORMANCE - PERSONALE DIRIGENTE							
PERIODO DI RIFERIMENTO	2019	Cognome:		Nome:			
		Posizione:	SEGRETARIO GENERALE				
	BASELINE	DESCRIZIONE	PESO	CRITERIO DI VALUTAZIONE	INDICATORE	TARGET	PUNTEGGIO
OBIETTIVO N. 1 (OBIETTIVO DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA)							
			55				
OBIETTIVO N. 2 (OBIETTIVO DI PERFORMANCE INDIVIDUALE)							
A)			25				
TOTALE							
VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E COMPORAMENTI							
AMBITO	DESCRIZIONE						PUNTEGGIO (MAX 15)
Capacità di innovazione / change management	Definire e implementare modelli del cambiamento e innovazione nei processi, sfruttando ove opportuno nuovi strumenti ICT						
Capacità di creare condizioni di collaborazione e sinergie con le altre strutture	Coordinamento delle Direzioni per ottimizzare i processi decisionali e l'operatività dell'Ente						
Pianificazione e organizzazione	Definizione delle priorità e delle scadenze; Coordinamento delle attività della propria struttura al fine di garantire il raggiungimento dei risultati previsti, nel rispetto dei principi di efficienza ed efficacia; equa suddivisione dei carichi di lavoro						
Capacità decisionale e problem solving	Capacità di affrontare e risolvere in maniera tempestiva ed efficace i problemi insorti						
DIFFERENZIAMENTO VALUTAZIONI							
AMBITO	DESCRIZIONE						PUNTEGGIO (MAX 5)
Capacità di differenziazione delle valutazioni del personale afferente la Direzione	Percentuale di variazione sulla media delle valutazioni.						
COMMENTI							

Scheda obiettivi performance – Dirigenti

SCHEDA OBIETTIVI PERFORMANCE - PERSONALE DIRIGENTE							
PERIODO DI RIFERIMENTO	2019		Cognome:		Nome:		
			Posizione:				
	BASELINE	DESCRIZIONE	PESO	CRITERIO DI VALUTAZIONE	INDICATORE	TARGET	PUNTEGGIO
OBIETTIVO N. 1 (OBIETTIVO DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA)							
OBIETTIVO N. 2 (OBIETTIVO DI PERFORMANCE INDIVIDUALE)							
A)							
TOTALE							
VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E COMPORTAMENTI							
AMBITO	DESCRIZIONE						PUNTEGGIO
Capacità di innovazione / change management	Definire e implementare modelli del cambiamento e innovazione nei processi, sfruttando ove opportuno nuovi strumenti ICT						
Capacità di creare condizioni di collaborazione e sinergie con le altre strutture	Coordinamento delle Direzioni per ottimizzare i processi decisionali e l'operatività dell'Ente						
Pianificazione e organizzazione	Definizione delle priorità e delle scadenze; Coordinamento delle attività della propria struttura al fine di garantire il raggiungimento dei risultati previsti, nel rispetto dei principi di efficienza ed efficacia; equa suddivisione dei carichi di lavoro						
Capacità decisionale e <i>problem solving</i>	Capacità di affrontare e risolvere in maniera tempestiva ed efficace i problemi insorti						
DIFFERENZIAZIONE VALUTAZIONI							
AMBITO	DESCRIZIONE						PUNTEGGIO
Capacità di differenziazione delle valutazioni del personale afferente la Direzione	Percentuale di variazione sulla media delle valutazioni.						
COMMENTI							

Scheda obiettivi performance – Capo Area

SCHEDA OBIETTIVI PERFORMANCE - PERSONALE CAPO AREA							
PERIODO DI RIFERIMENTO	2019	Cognome:		Nome:			
		Posizione:		CAPO AREA...			
	BASELINE	DESCRIZIONE	PESO	CRITERIO DI VALUTAZIONE	INDICATORE	TARGET	PUNTEGGIO
OBIETTIVO N. 1 (OBIETTIVO DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA)							
			35				
OBIETTIVO N. 2 (OBIETTIVO DI PERFORMANCE INDIVIDUALE)							
A)			40				
TOTALE							
VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E COMPORAMENTI							
AMBITO	DESCRIZIONE						PUNTEGGIO (max 20 punti)
Correttezza di comportamento	Valutazione basata su: effettiva spinta collaborativa e la concreta partecipazione alle attività, le assenze non giustificate, i ritardi, i provvedimenti disciplinari, le sanzioni a seguito di provvedimenti disciplinari						
DIFFERENZIAZIONE VALUTAZIONI							
AMBITO	DESCRIZIONE						PUNTEGGIO (max 5 punti)
Capacità di differenziazione delle valutazioni del personale afferente la Direzione	Percentuale di variazione sulla media delle valutazioni.						
COMMENTI							

Scheda obiettivi – personale dipendente

SCHEDA OBIETTIVI PERFORMANCE - PERSONALE DIPENDENTE							
PERIODO DI RIFERIMENTO	2021	Cognome:		Nome:			
		Posizione:					
	BASELINE	DESCRIZIONE	PESO	CRITERIO DI VALUTAZIONE	INDICATORE	TARGET	PUNTEGGIO
OBIETTIVO N. 1 (OBIETTIVO DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA)							
			30				
OBIETTIVO N. 2 (OBIETTIVO DI PERFORMANCE INDIVIDUALE)							
A)			20				
TOTALE							
VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E COMPORAMENTI							
AMBITO	DESCRIZIONE						PUNTEGGIO (max 50 punti)
Correttezza di comportamento	Valutazione basata su: effettiva spinta collaborativa e la concreta partecipazione alle attività, le assenze non giustificate, i ritardi, i provvedimenti disciplinari, le sanzioni a seguito di provvedimenti disciplinari						
COMMENTI							