

**Autorità di Sistema Portuale  
del Mare di Sardegna**

*LINEE GUIDA  
DEL SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE,  
MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE  
PERFORMANCE  
(SISTEMA DI PERFORMANCE)  
AGGIORNAMENTO 2023*



# **LINEE GUIDA DEL SISTEMA DI PROGRAMMAZIONE, MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE (C.D. SISTEMA DI PERFORMANCE)**

## **AGGIORNAMENTO 2023**

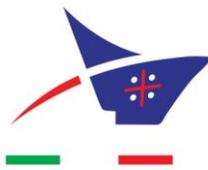


## Sommario

<b>PREMESSA.</b> .....	4
<b>PARTE I - DISCIPLINA COMUNE</b> .....	7
<b>1- I DRIVERS DEL SISTEMA.</b> .....	7
<b>1.1. La Customer Satisfaction (CS).</b> .....	10
<b>2- IL CICLO DELLA PERFORMANCE.</b> .....	11
<b>2.a La fase di programmazione.</b> .....	12
<b>2.b Le fasi di monitoraggio, valutazione e rendicontazione.</b> .....	14
<b>2.b.i Il monitoraggio.</b> .....	14
<b>2.b.ii La valutazione.</b> .....	15
<b>2.b.iii La rendicontazione.</b> .....	18
<b>2.b.iv Modalità di erogazione della retribuzione di premialità.</b> .....	19
<b>3. GLI STRUMENTI DEL SISTEMA.</b> .....	20
<b>4. I TEMPI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE.</b> .....	21
<b>5. LA FORMAZIONE.</b> .....	23
<b>PARTE II – DISPOSIZIONI SPECIFICHE PER IL PERSONALE DIRIGENTE</b> .....	24
<b>1. GLI ELEMENTI DELLA VALUTAZIONE DIRIGENZIALE, ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA, I FATTORI DI PERFORMANCE E I COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI.</b> .....	24
<b>2. RACCORDO TRA VALUTAZIONE, RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E TRATTAMENTO RETRIBUTIVO VARIABILE.</b> .....	26
<b>PARTE III – DISPOSIZIONI SPECIFICHE PER IL PERSONALE NON DIRIGENTE</b> .....	27
<b>1. LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA DECENTRATA.</b> .....	27
<b>2. LA METODOLOGIA.</b> .....	27
<b>3. FINALITÀ DELLA VALUTAZIONE</b> .....	27
<b>4. VALUTAZIONE</b> .....	28
<b>4.1 Parametro 1</b> .....	28
<b>4.2 Parametro 2</b> .....	29
<b>4.3 Parametro 3</b> .....	30
<b>4.4 Valutazione finale.</b> .....	30
<b>4.5 Comitato di valutazione.</b> .....	30
<b>4.6 Procedura di conciliazione.</b> .....	31
<b>ALLEGATO A</b> .....	32
<b>ALLEGATO B</b> .....	34
<b>ALLEGATO C</b> .....	35



<b>ALLEGATO D</b> .....	44
<b>ALLEGATO E1</b> .....	46
<b>ALLEGATO E2</b> .....	48
<b>ALLEGATO F – CHECK LIST ADEMPIMENTI</b> .....	49



## PREMESSA.

---

Con il presente documento, l’Autorità di sistema portuale del Mare di Sardegna (d’ora in avanti AdSP o Autorità) prosegue nel percorso avviato nel 2018 a seguito dell’adozione delle “Linee guida del Sistema di programmazione, misurazione e valutazione delle performance (c.d. Sistema di performance)”, adottate dal Comitato di gestione a mezzo della [delibera n. 27 del 31 ottobre 2018](#) e conformi a quanto previsto dal decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, ove applicabile, ed alle “Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance dei Ministeri” n. 2 del dicembre 2017, ove applicabili.

Le Linee guida adottate nel 2018 dall’AdSP hanno rappresentato l’insieme delle regole, dei termini e degli strumenti per la valutazione dell’efficacia, della trasparenza, del buon andamento della gestione dell’Autorità medesima, di cui all’art. 9, c. 5, lett. l) della legge n. 84/1994, nell’ambito di quel percorso, sopra cennato, volto all’implementazione della cultura della performance e delle correlate tecniche di misurazione nei processi lavorativi interni.

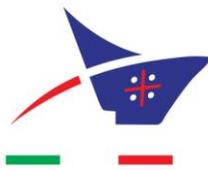
Il Sistema di performance utilizzato ha assunto, per precisa scelta di indirizzo, un carattere sperimentale, in ragione, essenzialmente, della contestuale fase di *start-up* del nuovo Ente, sorto nel 2017 dalla fusione delle soppresse Autorità portuali di Cagliari e di Olbia e Golfo Aranci.

A distanza, pertanto, di oltre un anno dalla delibera n. 27/2018 ed in considerazione dell’avanzamento del processo di integrazione della struttura organizzativa dell’AdSP, nel 2020 si è resa necessaria una *mise-à-jour* del documento iniziale, anche alla luce dell’esperienza fin qui maturata in materia di *standard* prestazionali e delle indicazioni fornite dall’Organismo indipendente di valutazione dell’Autorità.

In tale ottica, l’Aggiornamento 2020 mirava a perseguire i seguenti risultati:

- 1) incremento dell’*accountability* degli obiettivi verso l’esterno e affinamento degli obiettivi e risultati legati agli obiettivi esterni dell’Ente;
- 2) miglioramento della correlazione tra la programmazione economico finanziaria e l’assegnazione ramificata (e funzionale) degli obiettivi di performance;
- 3) ottimizzazione della capacità di misurazione della performance, anche attraverso la declinazione di indicatori orientati alla valorizzazione dell’effettiva efficacia delle azioni e alla gradualità della misurazione e valutazione della performance;
- 4) definizione di un modello di valutazione partecipativa;
- 5) formalizzazione del legame tra Sistema di performance ed attuazione del Piano per la prevenzione della corruzione e la trasparenza, nonché del correlato assolvimento degli obblighi di pubblicità.

Un ulteriore aspetto di novità contenuto nell’Aggiornamento 2020 ha riguardato l’unificazione, in un solo documento, del Sistema di programmazione, misurazione e valutazione delle performance sia del personale dirigenziale che di quello non dirigenziale dell’Ente. Difatti, accanto alle sopra richiamate Linee guida del 2018, il Comitato di gestione, sempre nella seduta del 31 ottobre 2018, ha approvato la [delibera n. 28](#), di adozione del [Regolamento sulla performance del personale non dirigenziale](#). Ciò consente di disporre di un modello unitario di performance per entrambe le suddette categorie di personale, conforme ai vigenti 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 tal senso il presente documento è suddiviso in tre parti:

- I. Disciplina comune;
- II. Disposizioni specifiche per il personale dirigente;
- III. Disposizioni specifiche per il personale non dirigente

L'Aggiornamento 2020 del SPMVP è stato approvato con [Delibera del Comitato di gestione n. 8 del 25 giugno 2020](#). Qui l'[Aggiornamento per l'anno 2020 del Sistema di Programmazione, misurazione e valutazione della performance](#).

Con la [Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni \(art. 14, co.4, lett. A del D.Lgs. n. 150/2009 e ss. mm. e ii\) per l'anno 2020](#) l'Organismo Indipendente di Valutazione dell'Autorità ha formulato dettagliate raccomandazioni per l'Aggiornamento 2021 del SPMVP.

L'[Aggiornamento 2021](#) del SPMVP è stato, quindi, adottato con [Delibera del Comitato di Gestione n. 24 del 20 dicembre 2021](#).

In tale occasione il sistema è stato implementato principalmente con riguardo:

1. al rafforzamento della solidità delle griglie di valutazione dei comportamenti organizzativi e della capacità dei dipendenti di comprensione della valutazione in base ai criteri indicati;
2. al rafforzamento del sistema di feedback relativo alla valutazione;
3. al miglioramento della capacità di gradazione della valutazione da parte dei valutatori;
4. alla verifica di indicatori sfidanti ed adeguati al livello di performance richiesto per i diversi livelli di inquadramento del personale;
5. al potenziamento della formazione dei dirigenti verso il miglioramento della cultura della valutazione.

Con la [Relazione sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni \(art. 14, co.4, lett. A del D.Lgs. n. 150/2009 e ss. mm. e ii per l'anno 2021](#) l'Organismo Indipendente di Valutazione dell'Autorità ha riconosciuto i progressi compiuti dall'Autorità nell'implementazione del SPMVP e formulato raccomandazioni in ordine alla sempre più puntuale applicazione dello stesso.

L'[art. 6 del decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80](#), recante "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionale all'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia.", convertito con modificazioni dalla L. 6 agosto 2021, n. 113, ha stabilito l'obbligo, per le Pubbliche Amministrazioni di cui all'[articolo 1, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165](#), con più di cinquanta dipendenti (con esclusione delle



scuole di ogni ordine e grado e delle istituzioni educative), di adozione entro il 31 gennaio di ogni anno del Piano integrato di attività e organizzazione, di seguito indicato solo come PIAO, nel rispetto delle vigenti discipline di settore e, in particolare, del [decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150](#) e della [legge 6 novembre 2012, n. 190](#).

Nel PIAO sono integrati i documenti che in passato hanno accolto la programmazione delle diverse attività delle PP.AA., tra questi anche il Piano della Performance di cui all'[art. 10 del D. Lgs. 150/2009](#).

Il PIAO, difatti, accoglie “a) gli obiettivi programmatici e strategici della performance secondo i principi e criteri direttivi di cui all'[articolo 10 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150](#), stabilendo il necessario collegamento della performance individuale ai risultati della performance organizzativa”.

In sede di prima applicazione per l'anno 2022 è stato previsto quale termine per l'adozione del PIAO la data del **30 giugno 2022** (termine stabilito dall'art. 7, c. 1, lett. a), n. 1 del decreto-legge 30 aprile 2022, n. 36) e fino al predetto termine, è stato differito, tra altri, anche il termine del 31 gennaio per l'adozione del Piano della Performance di cui al D. Lgs. 150/2009.

Tuttavia, l'Autorità al fine di consentire, come previsto dalla Direttiva MIMS n. 28 del 4.2.2022, la tempestiva assegnazione degli obiettivi presidenziali ivi indicati alle Direzioni dell'Ente nonché al fine di garantire la prosecuzione/conclusione degli obiettivi pluriennali già in corso si è determinata a procedere all'adozione in data anteriore alla predetta scadenza di un [Piano della Performance semplificato](#) (con [decreto del Presidente n. 158 del 10 maggio 2022](#)).

Il Piano della performance così adottato è stato poi aggiornato e integrato in ragione degli esiti dei monitoraggi periodici e trasfuso nel [PIAO](#) adottato con [decreto del Presidente n. 222 del 29 giugno 2022](#).

Con l'Aggiornamento 2022 si è provveduto a coordinare il SPMVP con il Piano integrato di attività e organizzazione e la disciplina vigente in materia.



## PARTE I - DISCIPLINA COMUNE

Si indicano di seguito gli elementi fondamentali del SPMVP quali articolati nelle presenti Linee guida.

### 1- I DRIVERS DEL SISTEMA.

Il Sistema di programmazione, misurazione e valutazione delle performance (SPMVP) ha uno sviluppo ciclico su base annuale secondo l'andamento che di seguito si descrive:



La natura ciclica del processo legato alla performance impone la definizione di *drivers* comuni alla fase di programmazione, che, come si vedrà in seguito, segna l'avvio del Ciclo della performance, ed alla fase di misurazione e valutazione, che rappresentano la conclusione dello stesso, al fine di garantire:

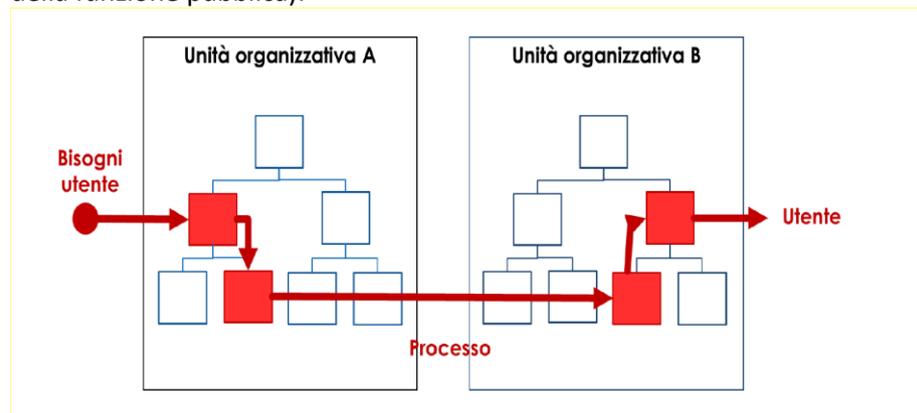
- la congruità tra gli indicatori stabiliti in fase di programmazione e la rilevazione dei risultati in fase di misurazione, nonché la trasparenza e l'efficacia del monitoraggio infrannuale;
- la sussistenza del corretto legame logico-operativo tra obiettivi di performance aziendale, obiettivi di performance dirigenziale individuali e programmi operativi;
- la congruità tra gli obiettivi assegnati al personale e le funzioni attribuite all'Area di competenza;
- la capacità delle azioni poste in essere per il raggiungimento dell'obiettivo di generare un impatto misurabile nei confronti dell'utenza interna o esterna all'AdSP.

Per quanto sopra l'Amministrazione – in particolare in occasione della redazione di due strumenti fondamentali del Ciclo, quali il Piano e la Relazione sulla performance – si atterrà, nella definizione di ciascun obiettivo all'utilizzo delle seguenti guide concettuali, che costituiranno al contempo Unità minime di programmazione (UMP) e Unità di analisi nella valutazione e misurazione (UVM):

- 1- l'AdSP nel suo complesso;
- 2- le Direzioni dell'AdSP;
- 3- gli Uffici/Unità organizzative dell'AdSP;
- 4- il processo: per esso si intende una sequenza organizzata di attività finalizzate alla creazione di un output richiesto o necessario ad un utente (interno o esterno).

Il processo può comportare lo svolgimento di attività da parte di diverse Direzioni/Unità organizzative dell'AdSP. Il processo è destinato a ripetersi nel tempo.

Di seguito si riporta l'illustrazione di un processo trasversale alle unità organizzative (tratta dalle L.G. SMVP del 29 dicembre 2017 del Dipartimento della funzione pubblica):



5- **il progetto:** per esso si intende l'insieme di attività finalizzato a realizzare un output ben preciso in un determinato intervallo temporale.

Il progetto richiede:

- la definizione di specifiche attività di norma aggiuntive rispetto alle ordinarie;
- la definizione delle risorse;
- la definizione dei tempi attesi di completamento delle singole attività e del progetto nel suo complesso (in ciò differenziandosi dal concetto di processo);
- la definizione dell'output atteso e l'efficacia attesa per le singole attività e per il progetto.

6- **le attività:** per esse si intende l'insieme omogeneo di compiti realizzato all'interno di una stessa Direzione/Unità organizzativa e caratterizzato da:

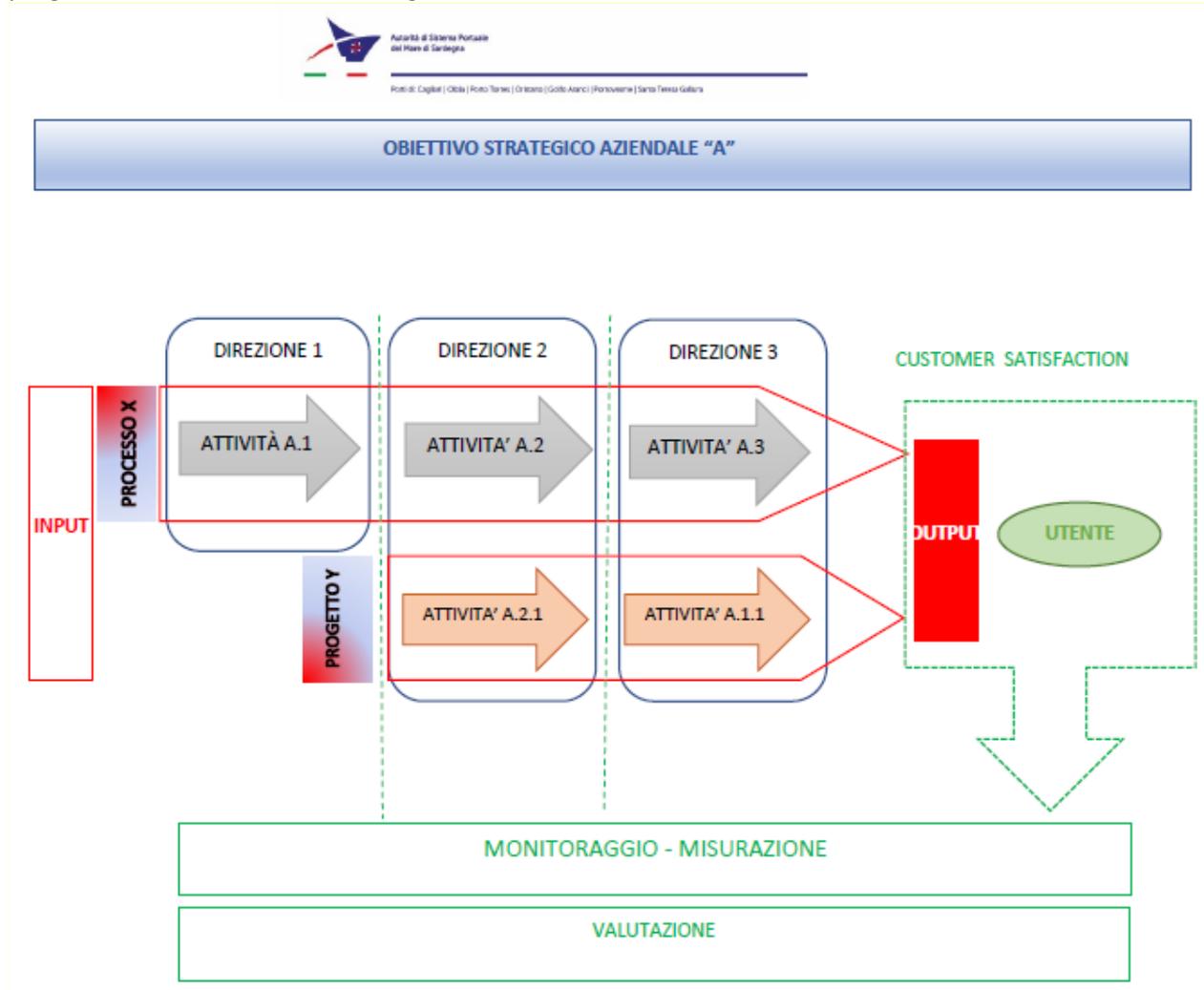
1. **input:** risorse individuate per la realizzazione dell'output, che possono includere risorse umane, finanziarie e/o strumentali che per ciascuna attività dovranno essere individuate in raccordo con il bilancio di previsione, la pianta organica e/o il vigente Piano triennale di fabbisogno del personale e, in generale, i pertinenti strumenti programmatori dell'Autorità;
2. **output** identificabile (un prodotto o un servizio);

7- **l'utente:** cioè il destinatario o gruppo omogeneo di destinatari, interno o esterno rispetto alla struttura dell'AdSP, nei confronti del quale è destinato a prodursi e sul quale deve essere possibile la misurazione dell'impatto dell'obiettivo.

L'individuazione dell'utente già in fase di programmazione consentirà di utilizzare, quale indicatore per la misurazione del raggiungimento del risultato, ove possibile e pertinente, anche la *customer satisfaction* secondo schemi di raccolta dei dati adeguatamente targhettizzati.



Di seguito una rappresentazione grafica esemplificativa dell'applicazione dei *drivers* sulla programmazione e misurazione degli obiettivi:



In particolare, per quanto riguarda i **sogetti** che intervengono nel SPMVP dell'Autorità, si distinguono:

- il Presidente;
- l'Organismo indipendente di valutazione (OIV);
- Il Segretario generale;
- i dirigenti;
- Il Responsabile per la prevenzione della corruzione e la trasparenza (RPCT);
- il personale non dirigenziale (tale categoria comprende sia i dipendenti inquadrati come funzionari sia i dipendenti inquadrati come impiegati);
- Il Nucleo di supporto all'OIV;
- L'Utente.



### 1.1. La *Customer Satisfaction* (CS).

L'AdSP riconosce l'importanza di una corretta raccolta e analisi dei dati di *Customer Satisfaction*, sia interna che esterna alla struttura, al fine dell'orientamento delle scelte strategiche dell'Amministrazione. Nella formulazione degli Obiettivi, pertanto, come chiarito nel precedente paragrafo, si avrà cura di individuare ove possibile l'Utente sul quale sarà possibile misurare l'impatto delle attività poste in essere.

Attraverso la somministrazione di uno specifico questionario agli stakeholder interessati ed individuati da tutte le Aree dirigenziali potrà essere la *Customer Satisfaction* potrà rappresentare un indicatore di Performance Aziendale (PA). Il Piano delle performance definirà inoltre eventuali ulteriori indicatori di PA (si veda *infra* par. 2.b.ii, lett. A.).



## 2- IL CICLO DELLA PERFORMANCE.

Il Ciclo della performance si sviluppa, su base annuale, nelle seguenti 3 fasi, per ciascuna delle quali sono adottati i relativi strumenti:

### FASE 1 PROGRAMMAZIONE

In questa fase sono definiti gli obiettivi annuali mediante l'adozione del PIAO, ed in particolare, della SEZIONE 2, VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE, Sottosezione di Programmazione – Performance e relativi allegati (di seguito per brevità anche solo “**Piano delle performance**”), il quale individua:

- a) obiettivi:
  - 1- di performance aziendale o organizzativa;
  - 2- di performance dirigenziale per il Segretario generale e per i dirigenti;
  - 3- di performance del personale non dirigenziale e definiti secondo appositi “Programmi operativi per il personale” (POP) elaborati in base al processo “a cascata”, a partire dagli obiettivi assegnati ai dirigenti di riferimento.
- b) indicatori di misurazione, i valori attesi di risultato (target) e le corrispondenti scale di valutazione per ciascun obiettivo e per ciascun destinatario;
- c) collegamenti tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse, ove possibile.

#### STRUMENTI:

- a) **Piano della performance**, contenente:
  - 1- il Sistema degli Obiettivi Strategici Generali (OSG);
  - 2- il Sistema degli Obiettivi di Performance Dirigenziale (OPD);
  - 3- i Programmi Operativi per il Personale (POP).
- b) **Scheda Obiettivi e Valutazione**, che in questa fase viene compilata per ciascun dipendente solo per la **Sezione “Obiettivi”**:
  - 1- per il personale dirigenziale (All. A);
  - 2- per il personale non dirigenziale (All. B).

### FASE 2 MONITORAGGIO

In questa fase viene effettuato, da parte dei diversi soggetti preposti, il monitoraggio in corso di esercizio e l'attivazione di eventuali interventi correttivi.

#### STRUMENTI:

- a) Documento di monitoraggio infra-annuale;
- b) Colloqui di monitoraggio.
- c) Check list monitoraggio adempimenti



### FASE 3 MISURAZIONE, VALUTAZIONE E RENDICONTAZIONE

In questa fase viene effettuata, da parte dei diversi soggetti preposti:

- la misurazione e la valutazione della performance, organizzativa ed individuale;
- la rendicontazione dei risultati;
- l'applicazione dei sistemi premianti di valorizzazione del merito.

#### **STRUMENTI:**

- **Scheda Obiettivi e Valutazione**, che in questa fase viene compilata per ciascun dipendente per la **Sezione "Valutazione"**:
  - 1- per il personale dirigenziale (All. A);
  - 2- per il personale non dirigenziale (All. B).

#### **2.a La fase di programmazione.**

La struttura logica della Fase di programmazione si articola nella definizione, a partire dal Piano operativo triennale dell'Ente, di:

- Obiettivi di Performance Aziendale (OPA):** obiettivi di struttura, atti a misurare la complessiva prestazione dell'Ente, eventualmente derivanti anche da indicazioni provenienti dal Ministero delle infrastrutture e dei trasporti e/o dal Governo, che possono corrispondere anche a obiettivi di performance aziendale;
- Obiettivi:**
  - Strategici Generali (OSG)** determinati in base agli *asset* strategici dell'Ente o ad atti di indirizzo governativi/ministeriali, ma anche individuati in base alla normativa vigente e nell'esercizio dell'autonomia dell'Autorità;
  - di Performance Dirigenziale (OPD)** declinati con riferimento agli OSG o definiti in ragione delle specifiche competenze dell'Area dirigenziale;
- Obiettivi Operativi del Personale (OOP):** inseriti in specifici Programmi operativi del personale (POP) ed elaborati anche mediante *sub*-articolazione degli OPD.

Nella determinazione degli obiettivi, l'AdSP si prefigge di individuare precisi punti di riferimento circa i risultati attesi dai singoli dipendenti, con lo scopo di stimolarne l'identificazione con la struttura operativa e di agevolare l'espressione di un successivo giudizio oggettivo sulla prestazione dei singoli dipendenti.



Nella predisposizione dei Programmi operativi del personale (POP), ciascun dirigente elencherà, possibilmente per ogni dipendente, le condotte rilevanti e i relativi indicatori, ai fini dell'attribuzione del punteggio previsto per i parametri 2 e 3 di valutazione del personale non dirigente (parte III, paragrafo 4.2 e 4.3 del presente SPMVP).

Gli obiettivi saranno, di norma, individuati al di fuori delle attività correnti, con particolare attenzione agli elementi di efficienza e innovazione. Obiettivi tipici dell'attività corrente potranno essere inseriti solo se strettamente connessi con significativi miglioramenti delle prestazioni sia sotto l'aspetto qualitativo che sotto l'aspetto quantitativo.

In accordo a quanto previsto dalla prima Nota all'art. 52 del CCNL dei lavoratori dei porti, gli obiettivi non riguarderanno attività rientranti nell'ambito dell'incentivo per funzioni tecniche di cui all'art. 113 del decreto legislativo 18 aprile 2016, n. 50, che invece viene corrisposto secondo quanto previsto da apposito Regolamento adottato dall'Autorità.

Gli obiettivi potranno essere:

- a- **Aziendali-organizzativi:** obiettivi di struttura, atti a misurare la complessiva prestazione dell'Ente
- b- **Individuali:** strettamente correlati alle aree di responsabilità e al profilo professionale e di competenze del valutato;
- c- **Collettivi:** assegnati per Area dirigenziale/Ufficio in base all'attività a questi deputata;
- d- **Trasversali:** assegnati a più aree dirigenziali o a più uffici appartenenti a diverse aree dirigenziali.

Gli obiettivi, in base al sistema di valutazione degli stessi, potranno essere altresì di tipo:

1. **Quantitativo:** soggetti a misurazione quantitativa in base ad indicatori quantitativi;
2. **Qualitativo:** soggetti a valutazione in senso stretto in base ad indicatori qualitativi;
3. **Misto:** soggetti a valutazione di tipo quali-quantitativo.

L'OIV valuterà l'adeguatezza degli obiettivi assegnati in ragione dei parametri di seguito individuati (in via esemplificativa e non esaustiva):

- rilevanza e pertinenza rispetto ai fini istituzionali dell'ADSP, alle priorità e alle strategie dichiarate dall'AdSP (ad es. POT);
- misurabilità in termini chiari e il più possibile oggettivi: del grado di esecuzione e del miglioramento dei servizi erogati (interni e esterni) e/o degli interventi eseguiti;
- riferibilità ad un arco temporale determinato e adeguato rispetto all'obiettivo (di norma annuale);

Il numero degli obiettivi di performance assegnati a ciascun dipendente non sarà di norma superiore a 5, variamente ponderati. La ponderazione (peso) di ciascun obiettivo, espressa in termini percentuali, verrà attribuita in funzione della priorità logica dello stesso. Di norma e salvo assenso del dipendente, per una corretta focalizzazione del dipendente valutato nessun obiettivo avrà un peso inferiore al 10%



e a ciascun dipendente non potrà essere assegnato più di un obiettivo qualitativo, al quale non potrà essere assegnato un peso percentuale superiore al 25%.

Di norma e salvo assenso del dipendente, in caso di obiettivi misti (quali-quantitativi) il sub-peso relativo alla valutazione in senso stretto non potrà essere superiore al 30% del peso complessivo attribuito all'obiettivo.

Gli obiettivi vengono individuati, assegnati al personale dipendente, pesati (attribuzione di ponderazione) e riversati nel "Piano della Performance", secondo un procedimento a cascata (*cascading*) basato sul principio della collaborazione del livello decisionale inferiore nella definizione degli obiettivi da parte del livello decisionale superiore.

Il procedimento a cascata di definizione e attribuzione degli obiettivi si svolgerà secondo i seguenti passaggi e termini di massima ed indicativi:

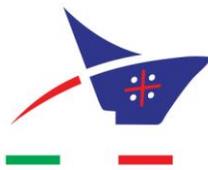
- **entro il 31 dicembre:** il Presidente definisce gli OSG e gli OPD per il Segretario generale e per i dirigenti, per questi ultimi in accordo con il Segretario generale e sentiti i dirigenti stessi, nonché provvede all'attribuzione di ponderazione degli obiettivi assegnati al Segretario generale;
- **entro il 20 gennaio:** il Segretario generale, anche tenuto conto del grado di realizzazione degli obiettivi assegnati per l'anno precedente, provvede all'attribuzione della ponderazione agli obiettivi assegnati ai dirigenti;
- **entro il 10 febbraio:** i dirigenti predispongono i POP contenenti gli obiettivi operativi assegnati al personale di livello non dirigenziale e la relativa ponderazione.
- **entro il 20 febbraio:** i dirigenti sottopongono i rispettivi POP al Segretario generale per l'approvazione, il quale procede in tal senso dopo aver sentito l'OIV.

## 2.b Le fasi di monitoraggio, valutazione e rendicontazione.

### 2.b.i Il monitoraggio.

La presenza di momenti di interazione intermedi favorisce il coordinamento organizzativo, permette il confronto sulle motivazioni di eventuali scostamenti dalla performance attesa, consente il riallineamento a fronte di cambiamenti sostanziali del contesto di riferimento.

I soggetti preposti alla valutazione e i rispettivi valutati (*cf. infra*) nel corso dell'anno analizzano inoltre i risultati intermedi raggiunti e i comportamenti messi in atto. Questo confronto è spesso continuo e informale, ma è opportuno che siano previsti anche colloqui intermedi formali di confronto. A tal fine sono allegati specifici modelli per il monitoraggio e l'interlocuzione con i valutati in merito al raggiungimento degli obiettivi e alla valutazione di comportamenti organizzativi e qualità del contributo.



Annualmente l’Autorità proporrà al personale dirigente e non dirigente un questionario, volto alla verifica dell’effettiva comprensione e condivisione della valutazione ricevuta dai dipendenti.

## 2.b.ii La valutazione.

### Gli elementi della valutazione.

La valutazione del singolo dipendente è basata sulla performance aziendale e individuale. Per ciascun dipendente la valutazione avviene tenendo conto della:

- A. **Performance aziendale-organizzativa (PA):** misurata sulla base del grado di realizzazione degli obiettivi aziendali-organizzativi, che possono coincidere anche con gli obiettivi attribuiti al presidente dal MIMS. Costituisce il fattore aggregante delle valutazioni individuali e rappresenta per tutti i dipendenti (seppure con diverso peso in base alla categoria di appartenenza) un identico elemento valutativo. Potranno costituire obiettivi aziendali risultati strettamente connessi con il complessivo sforzo della struttura tecnico operativa verso il miglioramento o il mantenimento, in caso di criticità, degli standard operativi.

Al fine di consentire la misurazione della Performance aziendale l’Autorità istituisce un apposito gruppo di lavoro interno per l’individuazione e l’aggiornamento annuale degli indicatori di performance aziendale e gli strumenti di misurazione degli stessi. La proposta formulata dal Gruppo di lavoro è approvata dal Presidente quale parte integrante del Piano di performance.

- B. **Performance individuale (PI):** misurata sulla base del grado di realizzazione degli obiettivi individualmente assegnati al dipendente mediante il procedimento a cascata sopra descritto.

I pesi percentuali dei fattori di *performance* sopra indicati sono di seguito individuati:

Posizione	PA	PI
Segretario generale	35%	65%
Dirigenti	30%	70%
Altri dipendenti	20%	80%

Dei pesi percentuali suddetti dovrà essere tenuta debita considerazione all’atto della definizione dei “Fattori di performance”, per quanto riguarda il personale dirigenziale, e del Parametro 1 “Valutazione del raggiungimento degli obiettivi”, per il personale non dirigenziale, di cui, rispettivamente, alla Parte II, Cap. 1, Par. A, ed alla Parte III, Cap. 4, Par. 1 (*cf. infra*).

La valutazione sul raggiungimento della performance avviene in due momenti:

A) MISURAZIONE:

mediante:

- criteri/indicatori oggettivamente misurabili;



- criteri/indicatori di natura qualitativa prefissati in fase di attribuzione dell'obiettivo. I criteri/indicatori di valutazione dovranno rispondere a criteri di rilevanza, pertinenza, chiarezza e dovranno essere formulati in modo da consentire al dipendente un'autovalutazione *ex ante* della propria performance.

In ragione della natura di ciascun obiettivo (quantitativo, qualitativo o misto) allo stesso potranno essere assegnati indicatori di natura quantitativa o qualitativa oppure indicatori di entrambe le tipologie.

Di norma, non potrà essere assegnato più di un obiettivo qualitativo, al quale non potrà essere assegnato un peso percentuale superiore al 25%.

In caso di obiettivi misti (quali-quantitativi) il sub-peso relativo alla valutazione in senso stretto (solo qualitativa), di norma non potrà essere superiore al 30% del peso complessivo attribuito all'obiettivo.

B) VALUTAZIONE in senso stretto:

conclusa la fase della misurazione del grado di raggiungimento degli obiettivi, secondo la metodologia di calcolo sopra, si procede alla valutazione della performance che si basa sull'analisi e contestualizzazione delle cause dello scostamento tra i risultati effettivamente raggiunti e quelli programmati.

Lo scostamento è la base numerica per avviare l'analisi dei fattori che hanno portato a variazioni significative, che possono essere legate a:

- fattori esogeni, ossia fattori non direttamente controllabili dall'Amministrazione e/o non riconducibili alla responsabilità del dirigente;
- fattori endogeni, ossia variabili controllabili dall'Amministrazione, che presentano valori diversi da quanto preventivato in fase di pianificazione;

**I soggetti della valutazione.**

Nell'ambito del presente SPMVP intervengono i seguenti soggetti ciascuno secondo le funzioni e responsabilità che di seguito si riepilogano:

**il Presidente:**

---

- definisce gli indirizzi strategici (OSG e OPD per il Segretario generale e per i dirigenti, in accordo con il Segretario generale) ai fini della predisposizione del Piano della performance;
- adotta il Piano della performance, quale specifica sottosezione del PIAO, adottato con specifico decreto ivi compresi gli obiettivi del Segretario generale, dei dirigenti e degli uffici dell'Ente;
- formula, su proposta dell'OIV, ed adotta con proprio provvedimento la valutazione del Segretario generale, attribuendo il connesso trattamento retributivo accessorio variabile;



- approva su proposta del Segretario generale, i trattamenti retributivi variabili del personale dirigenziale;
- approva, con specifico provvedimento, la Relazione sulla performance a seguito di validazione da parte dell'OIV;
- individua la struttura organizzativa interna di supporto all'OIV incaricata di fornire supporto giuridico e amministrativo all'Organismo;

#### **l'Organismo Indipendente di Valutazione:**

- verifica la coerenza degli OSG e degli OPD con gli strumenti di programmazione dell'AdSP e con il SMVP
- esprime parere preventivo sul SPMVP;
- è sentito in ordine alle proposte dei dirigenti relative ai POP;
- propone, ai sensi dell'art. 14, c. 4, lett. e) del d.lgs. n. 150/2009, al Presidente la valutazione del Segretario generale e l'attribuzione del relativo premio e assiste il Segretario generale nella valutazione dei Dirigenti verificandone l'attendibilità rispetto agli indicatori e documenti prodotti;
- monitora il progressivo e pieno raggiungimento degli obiettivi e il funzionamento complessivo del presente SPMVP, promuovendone, ove necessario, l'adeguamento;
- valuta annualmente il funzionamento complessivo del sistema di performance, la performance aziendale-organizzativa (PA) e valida la Relazione sulla performance;
- esamina eventuali richieste di revisione delle valutazioni pervenute dal personale;
- assolve agli obblighi ad esso affidati dalla normativa vigente in materia di anticorruzione e trasparenza;
- verifica l'attuazione delle politiche di Pari Opportunità;

#### **il Segretario generale:**

- assegna annualmente gli OPD ai dirigenti, sentito l'OIV;
- provvede, sentito l'OIV, alla pesatura degli obiettivi dei dirigenti e del personale dirigenziale (quest'ultimo sentiti i dirigenti di riferimento e sulla base dei POP da questi presentati);
- approva, sentito l'OIV, i POP predisposti dai dirigenti competenti;
- sottopone al Presidente, dopo aver verificato con l'OIV, la valutazione dei dirigenti e la connessa attribuzione dei trattamenti accessori variabili;
- valida la proposta dei dirigenti di valutazione del personale non dirigenziale, potendosene discostare con motivazione espressa;
- cura, avvalendosi del Nucleo di supporto all'OIV e dell'OIV, il monitoraggio infra-annuale e costante del SPMVP;

#### **i dirigenti ed il RPCT:**

- collaborano con il Presidente ed il Segretario generale alla definizione degli OSG e degli OPD;
- propongono al Segretario generale i POP connessi alla realizzazione degli obiettivi operativi del personale non dirigenziale, ivi inclusa l'attribuzione dei relativi pesi;
- formulano la proposta di valutazione delle risorse umane assegnate;



- assicurano il monitoraggio costante e infra-annuale, attraverso momenti di confronto formalizzati con i singoli dipendenti, nonché la rendicontazione finale sul raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- Il RPCT, oltre quanto sopra, procede all'attestazione dell'assolvimento degli obblighi legali di trasparenza, come previsto dalle Schede Obiettivo.

### **il Nucleo di supporto all'OIV**

---

- collabora con l'OIV e con gli altri soggetti della valutazione fornendo collaborazione amministrativa e giuridica alle attività.
- A titolo esemplificativo e non esaustivo:
  - fornisce supporto nella definizione degli obiettivi e dei POP per il personale non dirigenziale;
  - fornisce supporto nella raccolta e organizzazione dei dati necessari al monitoraggio costante e infra-annuale di raggiungimento degli obiettivi;
  - fornisce supporto nella predisposizione e compilazione delle schede di assegnazione e misurazione degli obiettivi e dei POP;
  - assicura la ordinata archiviazione delle documentazioni di lavoro OIV e, nei casi richiesti, la pubblicazione degli atti nell'apposita sezione della Amministrazione Trasparente;
  - predispone in bozza la Relazione sulla performance e ne cura la pubblicazione;
  - supporta il Segretario generale nelle relazioni sindacali inerenti la tematica dei trattamenti premiali legati ai risultati;
  - supporta il Segretario generale, secondo le indicazioni dell'OIV, nella programmazione e attuazione dei necessari interventi formativi interni a supporto della conoscenza, condivisione e corretta applicazione del SPMVP.
- presidia il sistema di comunicazione dell'OIV con i stakeholder interni ed esterni.

### **I soggetti sottoposti a valutazione.**

Sono soggetti a valutazione:

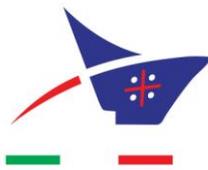
- il Segretario generale;
- i dirigenti ed il RPCT;
- gli impiegati (tutto il restante personale dipendente di livello non dirigenziale).

### **2.b.iii La rendicontazione.**

Il documento principale del processo di rendicontazione è la "Relazione sulla performance".

L'art. 10, c. 1, lett. b) del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e ss.mm.ii. dispone che la Relazione sulla performance debba essere redatta, approvata e pubblicata entro il 30 giugno di ogni anno e validata, ai sensi anche dell'art. 14, c. 4, lett. c) del medesimo d.lgs. n. 150/2009, dall'Organismo indipendente di valutazione prima della pubblicazione.

Il Nucleo di supporto all'OIV predispone, entro la fine del mese di febbraio di ogni anno, la Relazione in argomento, secondo lo schema condiviso con l'OIV. La Relazione sulla performance costituisce lo



strumento mediante il quale l’Autorità illustra ai cittadini e a tutti gli stakeholder, interni ed esterni, i risultati ottenuti nel corso dell’anno precedente.

La Relazione, validata dall’OIV e successivamente adottata dal Presidente con proprio decreto, è quindi pubblicata nell’apposita sezione “Amministrazione Trasparente” del sito internet istituzionale dell’Autorità. La pubblicazione della Relazione sulla performance conclude il Ciclo annuale della performance.

#### 2.b.iv Modalità di erogazione della retribuzione di premialità.

Le schede-obiettivo, redatte secondo le indicazioni del presente Sistema, per il personale dirigente e non dirigente, dovranno essere sottoscritte dal valutatore e dal valutato in sede di valutazione finale. Le stesse, firmate come sopra indicato, saranno trasmesse al Segretario generale da ciascun dirigente con protocollo interno entro il 15 febbraio dell’anno successivo a quello di rendicontazione.

La Relazione sulla performance dovrà essere trasmessa dal Segretario generale, con nota a protocollo interno, all’Organismo indipendente di valutazione per la sua validazione.

L’erogazione della retribuzione di risultato è disposta con decreto del Presidente a seguito della validazione della Relazione sulla performance.

La Direzione Amministrazione e Bilancio – Ufficio del personale, solo a seguito delle verifiche e degli atti di cui sopra ed acquisita la Relazione validata dall’OIV da parte del Segretario generale, nonché le valutazioni finali, provvederà alla liquidazione del premio secondo i criteri quantitativi definiti dal CCNL nella prima busta paga utile.



### 3. GLI STRUMENTI DEL SISTEMA.

#### a) LA SCHEDA OBIETTIVI E VALUTAZIONE E IL PROGRAMMA OPERATIVO

L'assegnazione degli obiettivi e la valutazione in ordine al raggiungimento degli stessi verrà effettuata per i dirigenti mediante la "Scheda Obiettivi e Valutazione", distinta in due Sezioni "Obiettivi" e "Valutazione", (allegato A) e per il personale non dirigente mediante la "Scheda Obiettivi e Valutazione", distinta in due Sezioni "Obiettivi" e "Valutazione", (Allegato B) e i Programmi Operativi per il Personale (Allegato C).

I suddetti documenti sono allegati al presente SPMVP per farne parte integrante ed essenziale e sono sottoscritti sia dal valutato che dal valutatore nella fase di attribuzione, nella fase di monitoraggio intermedio e nella fase di valutazione finale.

#### b) IL COLLOQUIO DI *FEEDBACK* E DI MONITORAGGIO

Il processo di valutazione delle prestazioni si conclude con il *feedback* agli interessati da parte dei valutatori di prima istanza, che costituisce il momento in cui si registra la comparazione tra quanto prefissato e quanto conseguito e valutato.

Il colloquio con i dirigenti viene svolto dal Segretario generale; i restanti colloqui sono svolti da ciascun dirigente con il personale rispettivamente assegnato. Ai colloqui potrà assistere l'OIV.

I valutati potranno chiedere specifici colloqui infra-annuali di monitoraggio, volti a segnalare e risolvere eventuali criticità riscontrate nella realizzazione degli obiettivi assegnati.

Dei colloqui di cui al presente paragrafo viene dato atto nella specifica Sezione dedicata nella Scheda Obiettivi.

Il monitoraggio sul raggiungimento degli obiettivi e i comportamenti organizzativi potrà essere documentato mediante ricorso ai modelli allegati sub D ed E (E1,E2).

Si procederà alla verbalizzazione del colloquio d'intesa tra le parti.

#### c) LA CHECK LIST DI MONITORAGGIO DEGLI ADEMPIMENTI.

Le fasi e gli adempimenti, di natura sostanziale e formale, che costituiscono il ciclo annuale della Performance sono indicati e monitorati attraverso l'Allegato F) al presente SPMVP.



#### 4. I TEMPI DEL CICLO DELLA PERFORMANCE.

Il Ciclo della performance si sviluppa, su base annuale, in accordo con i tempi dell'esercizio di bilancio e con i documenti fondamentali di programmazione dell'attività dell'AdSP, secondo il seguente cronoprogramma:

DATA	ADSP	OIV
<b>30 settembre Anno X</b>	Revisione/Adozione POT	
<b>31 ottobre Anno X</b>	Adozione delibera Comitato di gestione di approvazione del Bilancio di previsione per l'anno X+1 (oltre tempi di approvazione stimati in 55 gg di cui 10 gg per invio al MIT e 45 gg per approvazione)	
<b>31 dicembre Anno X</b>	Definizione OSG e OPD e assegnazione degli stessi al Segretario generale e ai dirigenti	
<b>20 gennaio Anno X+1</b>	Attribuzione da parte del Segretario generale della ponderazione agli obiettivi assegnati ai dirigenti	
<b>31 gennaio Anno X+1</b>	Adozione del <b>PIAO</b>	
<b>20 febbraio Anno X+1</b>	Adozione POP e assegnazione obiettivi al personale non dirigenziale. Assegnazione degli obiettivi ai singoli uffici nei quali è a sua volta articolata ciascuna area, previa informativa aziendale delle RSA	
<b>10 marzo Anno X+1</b>	Rendicontazione dei risultati della valutazione per ogni unità di personale anno X	
<b>20 marzo Anno X+1</b>	Conclusione processo valutativo anno X	
<b>31 marzo Anno X+1</b> (o comunque entro 30 gg dall'adozione del Piano della performance)		Monitoraggio sull'avvio del Ciclo della performance
<b>30 aprile Anno X+1</b>	Adozione delibera del Comitato di gestione di approvazione del Rendiconto per l'anno X+1 (oltre 10 gg per invio al MIT e 45 per approvazione)	
<b>30 aprile (data orientativa) Anno X+1</b>	Eventuale adeguamento schede obiettivi e POP (ad es. alla direttiva ministeriale per gli obiettivi del Presidente anno X+1)	



<b>30 aprile Anno X+1</b>		Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dei dati pubblicati al 31 marzo. Monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi individuali per il personale dirigente e non dirigente
<b>30 giugno Anno X+1</b>		*Validazione dell'OIV in tema di relazione sulla performance
<b>30 giugno Anno X+1</b>	Pubblicazione relazione annuale sulla Performance Anno X	
<b>31 luglio Anno X+1</b>	Adozione Delibera C.G. di assestamento del Bilancio di Previsione per l'anno X+1 (oltre 10 gg per invio al MIT e 45 per approvazione)	
<b>30 novembre Anno X+1</b>		Monitoraggio ciclo della performance

\* L'erogazione del premio avverrà a seguito della validazione della Relazione sulla Performance che potrà essere antecedente al 30 giugno, qualora tutti gli atti propedeutici fossero tempestivamente formalizzati. Secondo la vigente Contrattazione Aziendale l'erogazione della retribuzione di risultato avverrà **entro il 31 marzo** a condizione che siano completati i previsti adempimenti.

Legenda colori:

	ATTI DI PROGRAMMAZIONE ADSP DAI QUALI DIPENDE LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI
	ADEMPIMENTI NECESSARI ALLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI ANNO X+1
	ADEMPIMENTI VALUTATIVI RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI ANNO X
	ADEMPIMENTI DI MONITORAGGIO SUL SISTEMA



## 5. LA FORMAZIONE.

Uno degli aspetti salienti per il raggiungimento dei fini del SPMVP è sicuramente quello della consapevolezza, da parte del personale tutto, della necessità di partecipazione attiva all'intero Ciclo delle performance.

In tal senso un elemento di assoluta efficacia è dato dal radicamento della "cultura della performance". L'OIV ha segnalato, nel verbale n. 2/2020 del 17.03.2020, il maggiore livello di attenzione e applicazione del SPMVP nel 2019 rispetto al 2018, ma al tempo stesso ha sollecitato uno «*sviluppo delle competenze individuali attraverso percorsi formativi dedicati al processo di assegnazione e misurazione delle performance [...]*».

Recependo tali indicazioni, l'Ente si impegna ad adottare entro il 31-marzo di ogni anno un Piano di formazione sulla performance (PFP), con valenza triennale ed aggiornato annualmente, destinato a tutti i soggetti coinvolti dall'applicazione del SPMVP.

Il suddetto Piano prevederà, per l'anno in corso, la formazione obbligatoria del Segretario Generale, dei dirigenti e del Nucleo di Supporto ed un percorso di formazione per il restante personale, anche avvalendosi del contributo dello stesso OIV.



## PARTE II – DISPOSIZIONI SPECIFICHE PER IL PERSONALE DIRIGENTE

### 1. GLI ELEMENTI DELLA VALUTAZIONE DIRIGENZIALE, ANTICORRUZIONE E TRASPARENZA, I FATTORI DI PERFORMANCE E I COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI.

Il pieno assolvimento da parte del dirigente degli obblighi di pubblicità e trasparenza relativi alle funzioni di competenza della Direzione alla quale lo stesso è preposto in base al funzionigramma dell'AdSP è presupposto per la valutazione dello stesso sotto il profilo della performance e l'erogazione della retribuzione di risultato.

La "Scheda Obiettivo e Valutazione" per i dirigenti riporta a tale fine apposita voce di controllo compilata dal Responsabile per la prevenzione della corruzione e la trasparenza – RPCT e asseverata dall'OIV.

La valutazione dirigenziale è effettuata sulla base dei seguenti elementi:

#### A- FATTORI DI PERFORMANCE

All'interno di tale punteggio, il peso percentuale spettante per la performance aziendale-organizzativa (PA) e per la performance individuale (PI) è suddiviso in base a quanto previsto dal precedente paragrafo 2.b.ii.

Punteggio massimo = **90/100**

#### B- COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI

Il punteggio è attribuito secondo la seguente tabella secondo i parametri di seguito elencati e i sub-punteggi a fianco di ciascuno indicati.:

VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E COMPORAMENTI		X su 10
AMBITO	DESCRITTORE	PUNTEGGIO
<b>Anticorruzione e trasparenza</b>	atteggiamento proattivo volto a prevenire e contrastare i fenomeni corruttivi e a diffondere, tra i propri collaboratori e gli utenti, una corretta cultura della legalità, adempiendo tempestivamente agli oneri connessi alla trasparenza. Verrà positivamente valutata l'introduzione da parte del Dirigente nel Programma operativo per i dipendenti assegnati alla Direzione di parametri di valutazione della qualità del contributo relativi all'atteggiamento che la risorsa avrà nel corrispondere alle indicazioni del richiamato PTPCT e dell'interesse che la risorsa stessa dimostrerà di aver dedicato – mediante la lettura di documenti specifici o l'autonoma partecipazione, al di fuori dell'orario lavorativo, ad iniziative in materia, da documentare a cura della risorsa – alla tematica dell'anticorruzione.	X su 4



<b>Sensibilizzazione alla semplificazione</b>	semplificazione delle procedure; capacità di migliorare i processi lavorativi con riferimento alla eliminazione di attività non più necessarie – anche per l’effetto dell’introduzione di nuove tecnologie e nuove disposizioni normative	X su 2
<b>Capacità di orientamento</b>	orientare i comportamenti dei collaboratori per guidarli alla realizzazione dei risultati anche mediante negoziazione e prevenzione dei conflitti. Verrà positivamente valutata la capacità del dirigente di declinare efficacemente in sede di attribuzione dei programmi operativi i comportamenti organizzativi (parametro 2, parte III) e la qualità del contributo (parametro 3, parte III) tra le risorse assegnate, avendo riguardo agli obiettivi annuali, alla struttura organica della Direzione assegnata, al livello gerarchico e al profilo professionale di ciascun dipendente.	X su 1
<b>Capacità decisionale e problem solving</b>	scegliere tra diverse alternative con lucidità e tempestività, valutando le conseguenze; capacità di affrontare e risolvere problemi, anche nuovi	X su 1
<b>Pianificazione e organizzazione</b>	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	X su 1
<b>Capacità di valutazione</b>	Capacità di effettuare una valutazione differenziata delle prestazioni dei propri collaboratori, attuando stimoli motivazionali al miglioramento	X su 1

Punteggio massimo = **10/100**

Per ciascun elemento di dettaglio dei comportamenti professionali e organizzativi è attribuito un coefficiente compreso tra 0 e 1 secondo la tabella sotto riportata. Ai fini dell’attribuzione del punteggio il coefficiente attribuito è moltiplicato per il punteggio massimo attribuibile al singolo criterio.

DESCRIZIONE PUNTEGGIO	COEFFICIENTE
Completamente assente. <i>Capacità/comportamento assente (o solo previsto ma non attuato)</i>	0
Insufficiente. <i>Capacità/comportamento presente ma non efficace (buona intenzione senza risultato)</i>	0,25
Sufficiente. <i>Capacità/comportamento presente ma efficace per non più del 50% delle volte in cui viene messa in pratica</i>	0,50
Buono/Ottimo.	0,75



<i>Capacità/comportamento presente ed efficiente per almeno il 70% delle volte in cui viene messa in pratica</i>	
Eccellente. <i>Capacità/comportamento presente ed efficiente per almeno il 90% delle volte in cui viene messa in pratica</i>	1

## 2. RACCORDO TRA VALUTAZIONE, RENDICONTAZIONE DEGLI OBIETTIVI E TRATTAMENTO RETRIBUTIVO VARIABILE.

A ciascun dirigente verrà assegnato un Punteggio totale (PT) in centesimi anche per numeri non interi, ottenuto dalla somma dei punteggi di valutazione attribuiti per i singoli obiettivi assegnati e per i comportamenti organizzativi (elementi A) e B) di cui sopra), in base al quale verrà determinato il corrispondente trattamento retributivo variabile (Pr) il cui ammontare teorico massimo è definito nei rispettivi contratti collettivi di riferimento, da liquidare secondo le tabelle retributive di seguito riportate:

PT = Punteggio totale di valutazione individuale  
Pr = % premio da corrispondere sul max teorico da CCNL applicabile

PT	≥ 60	Pr=	PT
PT	< 60	Pr=	0



## PARTE III – DISPOSIZIONI SPECIFICHE PER IL PERSONALE NON DIRIGENTE

### 1. LA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA DECENTRATA.

In base all'art. 52 del Contratto collettivo nazionale dei lavoratori dei porti 2016-2018 (di seguito CCNL) le «erogazioni salariali saranno determinate con riferimento ai risultati conseguiti nella realizzazione di programmi, concordati tra le parti, aventi come obiettivo incrementi di produttività, di redditività, di qualità, di efficienza e di innovazione.».

Il Protocollo d'intesa del 12.02.2018 per la definizione delle linee guida per la contrattazione decentrata per il personale dipendente delle Autorità di sistema portuale contempla «*idonei strumenti di misurazione della performance individuale previsti dalle norme vigenti*».

Alla vigente contrattazione di II livello del personale con qualifica non dirigenziale dell'AdSP è allegato, come ivi previsto, il Regolamento di valutazione della performance individuale, inteso come strumento volto al perseguimento di una migliore efficienza aziendale.

### 2. LA METODOLOGIA.

A tutela e garanzia del valutato, nonché del sistema nel suo complesso, la metodologia da applicarsi per la valutazione della performance individuale, si basa sui seguenti strumenti attuativi:

- comunicazioni (informali) di riscontro e verifica come stimolo al confronto ed allo scambio di informazioni per il miglior funzionamento degli uffici, il più proficuo perseguimento degli obiettivi e l'efficientamento dell'ente nello svolgimento dei propri compiti istituzionali; – possibilità del valutato di esprimere un giudizio sul proprio operato attraverso la scheda di autovalutazione ed eventuali contributi oggettivi;
- presenza di un "comitato di valutazione" quale organo super partes.

### 3. FINALITÀ DELLA VALUTAZIONE

La valutazione è finalizzata a:

- orientare, stimolare e incentivare il miglioramento della performance individuale, di struttura e di gruppo;
- migliorare la performance complessiva, anche col supporto di specifici interventi formativi;
- sviluppare nei responsabili dei procedimenti la capacità di azioni finalizzate allo sviluppo professionale dei collaboratori;
- valorizzare il ruolo e il contributo di ciascun dipendente;
- facilitare il confronto e il dialogo fra responsabili dei procedimenti e collaboratori;
- migliorare il clima organizzativo attraverso la condivisione e il lavoro di gruppo;
- sostituire la logica dell'adempimento con una cultura gestionale basata su obiettivi e risultati;
- responsabilizzare a tutti i livelli;
- garantire il riconoscimento del merito e dell'impegno individuale e/o di gruppo;
- correlare l'erogazione di compensi economici all'effettiva prestazione e al miglioramento qualitativo e quantitativo dei servizi.



## 4. VALUTAZIONE

La valutazione della performance individuale è impostata sui seguenti tre parametri:

1. il raggiungimento degli obiettivi assegnati all'ufficio di appartenenza;
2. i comportamenti professionali ed organizzativi messi in atto in ambito lavorativo dal valutato;
3. la qualità del contributo assicurato individualmente alla performance dell'ufficio di appartenenza, anche in termini di competenze dimostrate.

Il fine ultimo è valutare le modalità e le capacità con le quali il dipendente esercita la propria attività nell'ambito del contesto organizzativo aziendale di pertinenza, intese come modo di applicare le proprie competenze e capacità intellettive, attitudine ad agire e relazionarsi con gli altri (colleghi, collaboratori dell'ente, operatori portuali, dipendenti di altre amministrazioni), capacità di incidere sulla performance dell'ufficio di appartenenza al fine di raggiungere gli obiettivi ad esso assegnati.

Il carattere e le caratteristiche personali del valutato non hanno, pertanto, rilevanza alcuna ai fini della valutazione, che riguarderà fondamentalmente la differenza tra i risultati attesi e quelli effettivamente raggiunti nel solo periodo interessato. A tal riguardo va inoltre evidenziato che l'organizzazione aziendale presuppone un dialogo costante tra dirigente e personale appartenente ad una data area, al fine di poter valutare il contributo apportato dal singolo dipendente all'efficienza della macchina amministrativa.

### 4.1 Parametro 1

**Valutazione del raggiungimento degli obiettivi.**

Punteggio complessivo **70**

Gli obiettivi che gli uffici sono chiamati a raggiungere entro la fine dell'anno sono, come già indicato, assegnati all'inizio del medesimo anno: a tale scopo ogni Dirigente assegnerà i singoli obiettivi sentito il personale della propria area, per rendere omogeneo e coerente il processo a cascata di attribuzione degli stessi, dal vertice aziendale fino alle diverse unità di personale passando per i dirigenti.

All'interno di un'apposita scheda (Allegato C, modello Programma Operativo) l'obiettivo assegnato al singolo ufficio dovrà riportare una descrizione dell'obiettivo stesso, gli indicatori di qualità/quantità individuati (ad esempio: il numero di giornate lavorative con apertura al pubblico di uno sportello rispetto al numero complessivo di giornate lavorative del personale addetto) per misurare il raggiungimento dell'obiettivo ed i risultati attesi; l'indicatore può essere espresso anche in termini di performance complessiva, come la realizzazione di una banca dati ex novo. Ogni dirigente curerà che la scheda pervenga a tutti i dipendenti che compongono l'ufficio.

Gli obiettivi dovranno risultare specifici e misurabili in termini concreti e chiari, correlati alla qualità e quantità di risorse (umane, finanziarie, logistico-organizzative) disponibili: obiettivi non misurabili, non potendo originare una valutazione oggettiva, risulteranno inammissibili. Ad ogni indicatore di qualità/quantità individuato per l'obiettivo dovrà risultare associato un valore programmato, ossia una misura (in valore assoluto o in percentuale) dei livelli qualitativi/quantitativi attesi per la performance oggetto di valutazione: ad esempio, per migliorare un servizio al pubblico incidendo sul tempo di apertura del relativo sportello bisogna indicare il numero di ore al giorno (o di giorni alla settimana) in aumento rispetto alla situazione iniziale. Per descrivere il raggiungimento o meno dell'obiettivo



occorre evitare l'uso di termini generici quali miglioramento, aumento, ottimizzazione, razionalizzazione e quantificare concretamente il risultato ottenuto.

La valutazione a consuntivo sul raggiungimento o meno dell'obiettivo si concretizza dunque con l'attribuzione, in base al livello di performance prefissato, di un valore all'interno di una scala di valutazione al quale è associato il relativo giudizio come di seguito precisato:

Descrizione	Giudizio	Valutazione
L'obiettivo non è stato raggiunto	Insufficiente	da 0 a 34
L'obiettivo è stato parzialmente raggiunto	Sufficiente	da 35 a 59
L'obiettivo è stato raggiunto ed il risultato è pari al valore atteso	Buono	da 60 a 70

Il valore globale per gli obiettivi sarà pari alla media dei singoli valori.

N.B.: l'obiettivo si intenderà comunque raggiunto qualora il mancato o parziale raggiungimento dello stesso dipenda da circostanze oggettivamente non imputabili al dipendente.

#### 4.2 Parametro 2

**Valutazione dei comportamenti  
professionali ed organizzativi**

**Punteggio complessivo 15**

Si ritiene opportuno sottoporre a valutazione i comportamenti di seguito descritti come insieme di azioni messe in atto nel contesto lavorativo dell'area di appartenenza, al fine di raggiungere gli obiettivi prefissati dell'unità organizzativa (ufficio) interessata.

Comportamento	Descrizione
Soluzione dei problemi e propositività	Proporre soluzioni percorribili ed efficaci
Coinvolgimento nelle attività d'ufficio	Partecipare al lavoro con assiduità e fornendo un contributo concreto.
Accuratezza	Eeguire il proprio lavoro con la dovuta precisione e garantendo il rispetto dei tempi fissati

Quale onere motivazionale a carico del dirigente (ovvero dei dirigenti, nell'eventualità che un'unità di personale appartenga a più aree), trattandosi di valutare comportamenti ed al fine di evitare un'eccessiva discrezionalità, l'attribuzione del relativo risultato dovrà essere preferibilmente supportata da riscontri oggettivi verificatisi nell'anno in esame. La valutazione si realizza attribuendo un valore corrispondente ad un giudizio in base alla seguente tabella, tenuto conto anche di eventuali provvedimenti disciplinari scritti emessi ai sensi degli artt. 32 e 33 del CCNL:



Descrizione	Giudizio	Valutazione
I comportamenti sono inadeguati	Insufficiente	da 0 a 7
I comportamenti sono adeguati	Sufficiente	da 8 a 12
I comportamenti sono soddisfacenti/eccellenti	Buono	da 13 a 15

Il valore globale per i comportamenti sarà pari alla media dei singoli valori.

#### 4.3 Parametro 3

##### Valutazione della qualità del contributo

Punteggio complessivo **15**

Questo parametro misura la capacità del singolo di incidere efficacemente sulla performance del proprio ufficio, anche tramite le proprie competenze.

Così come indicato nella delibera CiVIT n. 3/2012 (“Linee guida per il miglioramento degli strumenti per la qualità dei servizi pubblici”), la qualità si articola in quattro dimensioni principali ivi definite: accessibilità, efficacia, tempestività, trasparenza.

La valutazione della qualità del contributo del valutato alla performance organizzativa (di seguito P.O.) aziendale si realizza attribuendo un valore corrispondente ad un giudizio in base alla seguente tabella:

Descrizione	Giudizio	Valutazione
Vi è stato un contributo inadeguato alla P.O.	Insufficiente	da 0 a 7
Vi è stato un contributo adeguato alla P.O.	Sufficiente	da 8 a 12
Vi è stato un contributo soddisfacente / eccellente alla P.O.	Buono	da 13 a 15

Ciascun dirigente nella predisposizione dei Piani Operativi individua gli specifici comportamenti connotanti la qualità del contributo rilevanti per l’attribuzione del punteggio e i relativi indicatori e pesi.

#### 4.4 Valutazione finale.

La valutazione della performance individuale è, dunque, data dalla somma dei valori globali attribuiti per ciascuno dei tre parametri summenzionati.

#### 4.5 Comitato di valutazione.

Il Comitato di valutazione è il soggetto terzo ed imparziale col compito di risolvere eventuali controversie che dovessero insorgere in merito ad una o più valutazioni del personale ad opera del dirigente/i dell’area/e di appartenenza.

Esso è così composto:

- il Presidente dell’AdSP, in qualità di presidente del Comitato;
- un designato da parte delle RSA.

È sentito l’Organismo Indipendente di Valutazione.



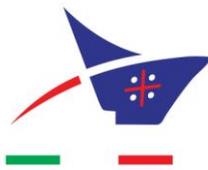
Le funzioni di Segretario del Comitato sono assicurate dal Segretario generale. Dall'attività del Comitato non possono derivare oneri a carico dell'Ente.

#### **4.6 Procedura di conciliazione.**

Entro 15 giorni dalla data di ricevimento della propria valutazione il valutato che intenda contestarla potrà rivolgere al Comitato di valutazione, con formale nota interna, istanza motivata (ossia basata su evidenze riferite agli obiettivi assegnati ed ai comportamenti attuati al fine di contribuire concretamente al loro raggiungimento) di riesame utilizzando all'uopo l'allegata scheda di autovalutazione.

Il Comitato dovrà pronunciarsi entro 20 giorni dalla data di registrazione dell'istanza al protocollo sentendo preliminarmente il valutato, che ha la facoltà di farsi assistere a tal fine dall'O.S. cui aderisce.

---



## ALLEGATO A

### SCHEDA OBIETTIVI PERFORMANCE DIRIGENZIALE

PERIODO DI RIFERIMENTO:

Cognome:

Nome:

Area:

Sede:

Posizione:

TITOLO	DESCRIZIONE	PESO	CRITERIO DI VALUTAZIONE	INDICATORE	COMPLETAMENTO	TOTALE
<b>OBIETTIVO N. 1 (OBIETTIVO STRATEGICO GENERALE)</b>						<b>30</b>

TITOLO	DESCRIZIONE	PESO	CRITERIO DI VALUTAZIONE	INDICATORE	COMPLETAMENTO	TOTALE
<b>OBIETTIVO N. 2 (OBIETTIVO DI PERFORMANCE DIRIGENZIALE)</b>						<b>60</b>
<b>A)</b>						

TITOLO	DESCRIZIONE	PESO	CRITERIO DI VALUTAZIONE	INDICATORE	COMPLETAMENTO	TOTALE
<b>B)</b>						

TITOLO	DESCRIZIONE	PESO	CRITERIO DI VALUTAZIONE	INDICATORE	COMPLETAMENTO	TOTALE
<b>C)</b>						

VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E COMPORAMENTI						10
AMBITO	DESCRITTORE					PUNTEGGIO
<b>Anticorruzione e trasparenza</b>	atteggiamento proattivo volto a prevenire e contrastare i fenomeni corruttivi e a diffondere, tra i propri collaboratori e gli utenti, una corretta cultura della legalità, adempiendo tempestivamente agli oneri connessi alla trasparenza					__ su 4
<b>Sensibilizzazione alla semplificazione</b>	semplificazione delle procedure; capacità di migliorare i processi lavorativi con riferimento alla eliminazione di attività non più necessarie – anche per l’effetto dell’introduzione di nuove tecnologie e nuove disposizioni normative					__ su 2
<b>Capacità di orientamento</b>	orientare i comportamenti dei collaboratori per guidarli alla realizzazione dei risultati anche mediante negoziazione e prevenzione dei conflitti					__ su 1
<b>Capacità decisionale e problem solving</b>	scegliere tra diverse alternative con lucidità e tempestività, valutando le conseguenze; capacità di affrontare e risolvere problemi, anche nuovi					__ su 1
<b>Pianificazione e organizzazione</b>	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					__ su 1
<b>Capacità di valutazione</b>	attitudine alla valutazione differenziata delle prestazioni dei propri collaboratori, attuando stimoli motivazionali al miglioramento					__ su 1



<b>OBIETTIVO N. 1 (OBIETTIVO STRATEGICO GENERALE)</b>				—	su	30
<b>OBIETTIVO N. 2 (OBIETTIVO DI PERFORMANCE DIRIGENZIALE)</b>				—	su	60
<b>A)</b>	—	su	—	—	su	—
<b>B)</b>	—	su	—	—	su	—
<b>C)</b>	—	su	—	—	su	—
	—	su	100			
<b>VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E COMPORAMENTI</b>				—	su	10
<b>PUNTEGGIO TOTALE</b>				—	su	100

Si attesta il pieno assolvimento da parte del Dirigente degli obblighi di pubblicità e trasparenza relativi alle funzioni di competenza della Direzione/Area alla quale lo stesso è preposto.

Il RPCT

\_\_\_\_\_

L'O.I.V.

\_\_\_\_\_



## ALLEGATO B

### SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

ANNO: **2020**

DIREZIONE

DIPENDENTE:

Cognome

Nome

#### Parametro 1 – Valutazione del raggiungimento degli obiettivi

Descrizione	Giudizio	Valutazione	Risultato
L'obiettivo non è stato raggiunto	Insufficiente	da 0 a 34	
L'obiettivo è stato parzialmente raggiunto	Sufficiente	da 35 a 59	
L'obiettivo è stato raggiunto ed il risultato è pari al valore atteso	Buono	da 60 a 70	

Valore attribuito P<sub>1</sub>:

#### Parametro 2 – Valutazione dei comportamenti professionali ed organizzativi

Descrizione	Giudizio	Valutazione	Risultato
I comportamenti sono inadeguati.	Insufficiente	da 0 a 7	
I comportamenti sono adeguati.	Sufficiente	da 8 a 12	
I comportamenti sono soddisfacenti / eccellenti	Buono	da 13 a 15	

Valore attribuito P<sub>2</sub> =

#### Parametro 3 – Valutazione della qualità del contributo

Descrizione	Giudizio	Valutazione	Risultato
Vi è stato un contributo inadeguato alla p.o.	Insufficiente	da 0 a 7	
Vi è stato un contributo adeguato alla p.o.	Sufficiente	da 8 a 12	
Vi è stato un contributo soddisfacente / eccellente alla p.o.	Buono	da 13 a 15	

Valore attribuito P<sub>3</sub>:

Risultato finale

Valore finale attribuito al dipendente ( $V = P_1 + P_2 + P_3$ ):

Data (gg/mm/aaaa): \_\_\_\_\_

Il Dirigente (firmato digitalmente):

Il Dipendente, per presa visione:

(firma leggibile)



## ALLEGATO C

# PROGRAMMA OPERATIVO PER IL CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE ASSEGNATO ALLA DIREZIONE X – ANNO X –

### Premessa.

Il presente documento si conforma a quanto previsto dalle vigenti “Linee guida del sistema di programmazione, misurazione e valutazione delle *performance* (c.d. “Sistema di *performance*”) dell’AdSP del Mare di Sardegna” (di seguito anche solo SPMVP), e si inserisce, quindi, nel ciclo delle *performance* secondo il principio del *cascading*.

A tal fine gli elementi considerati nell’individuazione degli OOP, oltre le citate sono i seguenti:

- Piano operativo triennale 20\_\_-20\_\_ (delibera n. \_\_/20\_\_);
- Pianta organica (delibera n. \_\_/20\_\_);
- Il vigente Piano triennale di prevenzione della corruzione e per la trasparenza 20\_\_-20\_\_ (decreto n. \_\_/20\_\_);
- Ordine di servizio del Segretario generale di attuazione della Pianta organica (n. 8/2019 del 21.02.2019).
- Gli Obiettivi assegnati al Dirigente \_\_\_\_\_ con scheda sottoscritta in data \_\_\_\_\_

### 1. Individuazione degli OOP

Come osservato, con la Scheda Obiettivi Dirigenziali citata in premessa sono stati assegnati gli OSG e gli OPD. Sulla base di tale individuazione, alla Direzione \_\_\_\_\_ sono stati assegnati, i seguenti obiettivi:



<b>OBIETTIVO N. 1 (OBIETTIVO STRATEGICO GENERALE)</b>				
<b>TITOLO</b>	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>CRITERIO DI VALUTAZIONE</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>COMPLETAMENTO</b>

<b>OBIETTIVO N. 2 (OBIETTIVO DI PERFORMANCE DIRIGENZIALE)</b>				
<b>TITOLO</b>	<b>DESCRIZIONE</b>	<b>CRITERIO DI VALUTAZIONE</b>	<b>INDICATORE</b>	<b>COMPLETAMENTO</b>
A)				
	I.			
	II.			



## 2. Individuazione delle risorse umane

La consistenza organica della Direzione \_\_\_\_\_ è stabilita in n. \_\_\_\_ unità, incluso il dirigente. Attualmente sono presenti \_\_\_\_\_ unità.

[Riportare di seguito esposizione dettagliata delle risorse umane disponibili per l'annualità in corso:

ESEMPIO:

**TOTALE RISORSE UMANE DOI: 16**

	QUALIFICA	Risorsa già presente	NOTE	Risorsa da reclutare	NOTE	Totale risorse	Risorsa da progressione interna	A REGIME	NOTE
DOI	DIRIGENTE			1		1		1	
	QUADRO A	1				1		1	
	QUADRO B	2				2	1	3	
	I LIVELLO	1				1	1	1	
	II LIVELLO	2	1 CP			2	4	5	1 CP
	III LIVELLO	5				5		1	
	IV LIVELLO	3	1 TD		2	4		4	
	TOTALE:	14							
TOTALE (senza TD):	13			3		16	6	16	

Legenda:

CP = risorsa da legge n. 68/1999

TD = risorsa a tempo determinato

Sulla base della distribuzione delle risorse definita ai sensi del richiamato ordine di servizio n. 8/2019, presso la Direzione opera al momento il seguente personale:

NOMINATIVO	QUALIFICA
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	
13.	
14.	

## 3. Assegnazione degli OOP.

In considerazione delle professionalità e delle attitudini del personale in forza alla Direzione e dopo interlocuzioni con il personale stesso, previa comunicazione via email [\[indicazione esemplificativa, ogni dirigente indica nella scheda le modalità seguite per l'assegnazione\]](#) è stata definita la seguente ripartizione degli OOP:



Di seguito si espone l'assegnazione degli Obiettivi al personale non dirigente assegnato:

[Esempio 1]

Nominativo	Obiettivo 1.A	Obiettivo 1.B	Obiettivo 2.A	Obiettivo 2.B	%
	%	%	%	%	
1.		50	50		100
2.	100				100
3.				100	100
4.	100				100
5.		50	50		100
6.	100				100
7.	100				100
8.		50	50		100
9.	20	40	40		100
10.	100				100
11.				100	100
12.				100	100
13.	100				100
14.		50	50		100

[Esempio 2]

Obiettivo individuale assegnato alla risorsa x

	TITOLO	DESCRIZIONE	PESO	CRITERIO DI VALUTAZIONE	INDICATORE	COMPLETAMENTO	TOTALE
<b>OBIETTIVO OPERATIVO INDIVIDUALE</b>							<b>N</b>
<b>x)</b>							



#### 4. Valutazione del raggiungimento degli OOP.

Ai fini della misurazione del livello di raggiungimento dell'obiettivo assegnato a ciascuna risorsa si fa riferimento alle indicazioni di cui alle sopra citate "Linee guida" (Parametro 1), mediante l'applicazione dei seguenti misuratori ed indicatori:

[in questa parte il Dirigente esplicita per ciascun obiettivo assegnato secondo il modello di cui all'esempio 1 gli/l'indicatori/e applicato]

[Esempio 3]

##### Obiettivo 1A

	Partecipazione alle riunioni di coordinamento indette dal Dirigente	Numero presenze su n° di riunioni
1.1		
	Collaborazione alla redazione del documento di armonizzazione	consegna bozze parti di competenza
1.2		

##### Obiettivo 1B

	Partecipazione alle riunioni di coordinamento indette dal Dirigente	Numero presenze su n° di riunioni
Fase 1	1.B.1	
	Collaborazione alla redazione del documento di layout	consegna bozze parti di competenza
Fase 2	1.B.2	
	Collaborazione alla raccolta della documentazione e delle informazioni da inserire nel portale	consegna documentazione e set informativo di competenza
Fase 3	1.B.3	

##### Obiettivo 2.A

	Partecipazione alle riunioni di coordinamento indette dal Dirigente	Numero presenze su n° di riunioni
2.A		
	Collaborazione alla redazione del regolamento	consegna bozze parti di competenza
2.B		

##### Obiettivo 2B

	predisposizione Ordine di servizio nomina Tavolo Inter Area	consegna bozza atto
Fase 1	2.B.1	
	mappatura servizi resi/da rendere su porti di competenza	n. porti mappati su porti di competenza
Fase 2	2.B.2	

Conformemente a quanto previsto dalla parte III, parametro 1 del SPMVP il punteggio complessivo che sarà riconosciuto per il pieno raggiungimento degli OOP sarà pari a 70 e verrà rapportato in base alla tabella riportata nel citato Paragrafo 1.



#### 4.b Comportamenti professionali ed organizzativi.

Ulteriore elemento di valutazione del personale dipendente è dato dai “comportamenti professionali ed organizzativi” (cfr. SPMVP, parte III, parametro 2), che il SPMVP sinteticamente riconduce alle seguenti macro-categorie:

Comportamento	Descrizione
Soluzione dei problemi e propositività	Proporre soluzioni percorribili ed efficaci
Coinvolgimento nelle attività d'ufficio	Partecipare al lavoro con assiduità e fornendo un contributo concreto.
Accuratezza	Eeguire il proprio lavoro con la dovuta precisione e garantendo il rispetto dei tempi fissati

Per l'annualità di riferimento si individuano pertanto i seguenti comportamenti organizzativi rilevanti per l'attribuzione del relativo punteggio:

[in questa sezione il dirigente specifica i comportamenti organizzativi rilevanti per l'annualità in corso. A tale fine si ricorda che secondo il vigente SPMVP verrà positivamente valutata, nell'ambito dei comportamenti organizzativi dei Dirigenti la capacità di declinare efficacemente in sede di attribuzione dei programmi operativi i comportamenti organizzativi (parametro 2, parte III) e la qualità del contributo (parametro 3, parte III) tra le risorse assegnate, avendo riguardo agli obiettivi annuali, alla struttura organica della Direzione assegnata, al livello gerarchico e al profilo professionale di ciascun dipendente.

Esempio<sup>1</sup>:

Comportamento dipendenti	Descrizione	punteggio
Soluzione dei problemi e propositività	Proporre soluzioni percorribili ed efficaci	5
Coinvolgimento nelle attività d'ufficio	Partecipare al lavoro con assiduità e fornendo un contributo concreto.	5
Accuratezza	Eeguire il proprio lavoro con la dovuta precisione e garantendo il rispetto dei tempi fissati	5

Il SPMVP prevede che i comportamenti organizzativi vengano valutati secondo quanto indicato dalla seguente tabella:

Descrizione	Giudizio	Valutazione
I comportamenti sono inadeguati	Insufficiente	da 0 a 7
I comportamenti sono adeguati	Sufficiente	da 8 a 12

<sup>1</sup> Nell'esempio proposto il dirigente differenzia i comportamenti organizzativi in ragione del livello gerarchico dei dipendenti, sia con riguardo al peso attribuito che al contenuto specifico individuato.



I comportamenti sono soddisfacenti/eccellenti	Buono	da 13 a 15
---	-------	------------

Quale onere motivazionale a carico del dirigente (ovvero dei dirigenti, nell'eventualità che un'unità di personale appartenga a più aree), trattandosi di valutare comportamenti ed al fine di evitare un'eccessiva discrezionalità, l'attribuzione del relativo risultato dovrà essere preferibilmente supportata da riscontri oggettivi verificatisi nell'anno in esame.

Si indicano di seguito le modalità di attribuzione del punteggio per ciascun comportamento organizzativo individuato:

*[In questa sezione del Programma Operativo il Dirigente specifica le modalità di valutazione e attribuzione del punteggio per i comportamenti organizzativi individuati.]*

*Esempio:*

Per ciascun elemento di dettaglio dei comportamenti professionali e organizzativi è attribuito un coefficiente compreso tra 0 e 1 secondo la tabella sotto riportata. Ai fini dell'attribuzione del punteggio il coefficiente attribuito è moltiplicato per il punteggio massimo attribuibile al singolo criterio.

Coefficiente	Giudizio
1	Eccellente
0,9	Ottimo
0,8	Distinto
0,7	Molto buono
0,6	Buono
0,5	Discreto
0,4	Più che sufficiente
0,3	Sufficiente
0,2	Non del tutto sufficiente
0,1	Insufficiente
0	Non valutabile/assente

#### 4.c Qualità del contributo.

Il terzo parametro di valutazione ("qualità del contributo") è rivolto alla capacità del singolo di incidere efficacemente sulla *performance* dell'ufficio, anche tramite le proprie competenze.

*[Di seguito il Dirigente declina con metodo oggettivo i criteri di valutazione e il metodo di attribuzione dei punteggi secondo quanto previsto dal SPMVP. Esempio]*

DESCRIZIONE		PUNTEGGIO MAX
COMPORAMENTI	DESCRIZIONE	



Capacità di ricorso al benchmarking	Sarà considerata, per tutto il personale, la capacità di ricorso al benchmarking, cioè di porre in essere un approccio sul lavoro ispirato ad una verifica delle migliori soluzioni attuate per attività affini, al fine dell'ottimizzazione del risultato in termini di performance.	7,5
Anticorruzione e trasparenza	Per tutto il personale verrà considerato l'atteggiamento che la risorsa avrà nel corrispondere alle indicazioni del richiamato PTPCT e nella partecipazione ai corsi / attività proposti a tal fine dall'Ente.	2,5
Proattività	Con riferimento all'inquadramento professionale all'interno dell'ufficio di appartenenza, verrà valutata la capacità del dipendente in termini di iniziativa e problem solving nell'affrontare le attività di competenza.	5

A ciascuno degli elementi di valutazione cui è assegnato un punteggio discrezionale nelle precedenti tabelle, si attribuirà un coefficiente da moltiplicare poi per il punteggio massimo attribuibile in relazione all'elemento come da Tabella, variabile da zero ad uno, utilizzando la seguente scala di valutazione:

Coefficiente	Giudizio
1	Eccellente
0,9	Ottimo
0,8	Distinto
0,7	Molto buono
0,6	Buono
0,5	Discreto
0,4	Più che sufficiente
0,3	Sufficiente
0,2	Non del tutto sufficiente
0,1	Insufficiente
0	Non valutabile/assente

## 5. Riepilogo.

Pertanto la tabella di riepilogo delle valutazioni delle *performance* individuali del personale non dirigenziale assegnato alla Direzione \_\_\_\_\_ è strutturata come segue:

Parametro	Oggetto di valutazione	Punteggio
1	<b>Obiettivi Operativi del Personale (OOP)</b>	<b>70</b>
2	<b>Comportamenti professionali ed organizzativi</b>	<b>15</b>
3	<b>Qualità del contributo</b>	<b>15</b>
<b>Totale:</b>		<b>100</b>



NOMINATIVO	QUALIFICA	FIRMA E DATA DIRIGENTE	FIRMA E DATA DIPENDENTE



## ALLEGATO D

### STATO DI AVANZAMENTO SCHEDA OBIETTIVI PERFORMANCE DIRIGENZIALE E PROGRAMMA OPERATIVO DELLA DIREZIONE

DATA MONITORAGGIO	
NOME	
COGNOME	
AREA	
SEDE	
POSIZIONE	DIRIGENTE

#### 1) STATO DI AVANZAMENTO OBIETTIVI STRATEGICI GENERALI ASSEGNATI

OBIETTIVO STRATEGICO GENERALE (inserire riferimento es: A)B)C))	(inserire descrizione)
INDICATORE	
RISULTATO MISURATO	(indicare stima percentuale di realizzazione)
FONTI DI DATI UTILIZZATE	
STATO DI AVANZAMENTO OBIETTIVO	(descrivere in sintesi lo stato di avanzamento delle attività necessarie alla realizzazione dell'Obiettivo)
NOTE	(Indicare eventuali criticità riscontrate o eventuali altre annotazioni ritenute necessarie)

*\*ripetere quante volte necessario in base agli obiettivi assegnati*

#### 2) STATO DI AVANZAMENTO OBIETTIVI DI PERFORMANCE DIRIGENZIALE ASSEGNATI

OBIETTIVO DI PERFORMANCE DIRIGENZIALE (inserire riferimento es: A)B)C))	(inserire descrizione)
INDICATORE	
RISULTATO MISURATO	(indicare stima percentuale di realizzazione)
FONTI DI DATI UTILIZZATE	
STATO DI AVANZAMENTO OBIETTIVO	(descrivere in sintesi lo stato di avanzamento delle attività necessarie alla realizzazione dell'Obiettivo)
NOTE	(Indicare eventuali criticità riscontrate o eventuali altre annotazioni ritenute necessarie)

*\*ripetere quante volte necessario in base agli obiettivi assegnati*



**3) STATO DI AVANZAMENTO OBIETTIVI INDIVIDUALI DIVERSI DA OSG E OPD ASSEGNATI AI DIPENDENTI DELLA DIREZIONE (ove assegnati)**

<b>OBIETTIVO INDIVIDUALE (inserire riferimento es: A)B)C)) ASSEGNATO AL DIPENDENTE (indicare nominativo)</b>	(inserire descrizione)
<b>INDICATORE</b>	
<b>RISULTATO MISURATO</b>	(indicare stima percentuale di realizzazione)
<b>FONTI DI DATI UTILIZZATE</b>	
<b>STATO DI AVANZAMENTO OBIETTIVO</b>	(descrivere in sintesi lo stato di avanzamento delle attività necessarie alla realizzazione dell'Obiettivo)
<b>NOTE</b>	(Indicare eventuali criticità riscontrate o eventuali altre annotazioni ritenute necessarie)

*\*ripetere quante volte necessario in base agli obiettivi assegnati*



**ALLEGATO E1**

**SCHEDA MONITORAGGIO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI – DIRIGENTI**

DATA MONITORAGGIO	NOME	COGNOME	LIVELLO	COMP. ORG.
				0

Firma Dirigente/Segretario

Generale \_\_\_\_\_

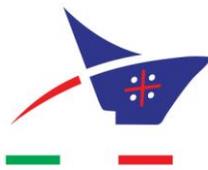
Firma Segretario

generale/Presidente \_\_\_\_\_

VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E COMPORTAMENTI				
AMBITO	DESCRITTORE	PUNTEGGIO MASSIMO	COEFFICIENTE	PUNTEGGIO ASSEGNATO
<b>Anticorruzione e trasparenza</b>	atteggiamento proattivo volto a prevenire e contrastare i fenomeni corruttivi e a diffondere, tra i propri collaboratori e gli utenti, una corretta cultura della legalità, adempiendo tempestivamente agli oneri connessi alla trasparenza. Verrà positivamente valutata l'introduzione da parte del Dirigente nel Programma operativo per i dipendenti assegnati alla Direzione di competenza di parametri di valutazione della qualità del contributo relativi all'atteggiamento che la risorsa avrà nel corrispondere alle indicazioni del richiamato PTPCT e dell'interesse che la risorsa stessa dimostrerà di aver dedicato – mediante la lettura di documenti specifici o l'autonoma partecipazione, al di fuori dell'orario lavorativo, ad iniziative in materia, da documentare a cura della risorsa – alla tematica dell'anticorruzione.	4		
<b>Sensibilizzazione alla semplificazione</b>	semplificazione delle procedure; capacità di migliorare i processi lavorativi con riferimento alla eliminazione di attività non più necessarie – anche per l'effetto dell'introduzione di nuove tecnologie e nuove disposizioni normative	2		
<b>Capacità di orientamento</b>	orientare i comportamenti dei collaboratori per guidarli alla realizzazione dei risultati anche mediante negoziazione e prevenzione dei conflitti. Verrà positivamente valutata la capacità del dirigente di declinare efficacemente in sede di attribuzione dei programmi operativi i comportamenti organizzativi (parametro 2, parte III) e la qualità del contributo (parametro 3, parte III) tra le risorse assegnate, avendo riguardo agli obiettivi annuali, alla struttura organica della Direzione assegnata, al livello gerarchico e al profilo professionale di ciascun dipendente.	1		
<b>Capacità decisionale e problem solving</b>	scegliere tra diverse alternative con lucidità e tempestività, valutando le conseguenze; capacità di affrontare e risolvere problemi, anche nuovi	1		
<b>Pianificazione e organizzazione</b>	definire le priorità e pianificare le scadenze; organizzare e gestire le risorse umane e strumentali	1		



	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			
<b>Capacità di valutazione</b>	Capacità di effettuare una valutazione differenziata delle prestazioni dei propri collaboratori, attuando stimoli motivazionali al miglioramento	1		



## ALLEGATO E2

### SCHEDA MONITORAGGIO COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI E QUALITA' DEL CONTRIBUTO – DIPENDENTI

DATA MONITORAGGIO	NOME	COGNOME	LIVELLO	COMP. ORG.

Firma

Dipendente \_\_\_\_\_

Firma

Dirigente \_\_\_\_\_

#### PARAMETRO 2: VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI PROFESSIONALI ED ORGANIZZATIVI

DESCRIZIONE		PUNTEGGI O MAX	COEFFICIENTE 0-1(*1)	PUNTEGGIO ASSEGNATO
COMPORTAMENTI	DESCRIZIONE			
Soluzione dei problemi e propositività	Proporre soluzioni percorribili ed efficaci	5		0
Coinvolgimento nelle attività d'ufficio	Partecipare al lavoro con assiduità e fornendo un contributo concreto	5		0
Accuratezza	Eeguire il proprio lavoro con la dovuta precisione e garantendo il rispetto dei tempi fissati	5		0
			TOTALE	0

#### PARAMETRO 3: VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DEL CONTRIBUTO

DESCRIZIONE		PUNTEGGI O MAX	COEFFICIENTE 0-1(*2)	PUNTEGGIO ASSEGNATO
COMPORTAMENTI	DESCRIZIONE			
Capacità di ricorso al benchmarking	Sarà considerata, per tutto il personale, la capacità di ricorso al benchmarking, cioè di porre in essere un approccio sul lavoro ispirato ad una verifica delle migliori soluzioni attuate per attività affini, al fine dell'ottimizzazione del risultato in termini di performance.	7,5		0
Anticorruzione e trasparenza	Per tutto il personale verrà considerato l'atteggiamento che la risorsa avrà nel corrispondere alle indicazioni del richiamato PTPCT e nella partecipazione ai corsi / attività proposti a tal fine dall'Ente.	2,5		0
Proattività	Con riferimento all'inquadramento professionale all'interno dell'ufficio di appartenenza, verrà valutata la capacità del dipendente in termini di iniziativa e problem solving nell'affrontare le attività di competenza.	5		0
			TOTALE	0

\*i comportamenti organizzativi e gli indicatori della qualità del contributo sono riportati in via esemplificativa. In sede di redazione del POP il Dirigente potrà, nel rispetto dei parametri stabiliti dal presente SPMVP e dalla Contrattazione Aziendale, individuare comportamenti diversi e ulteriori.



## ALLEGATO F – CHECK LIST ADEMPIMENTI

FASE	DATA	ADSP	OIV	CHECK	OK/NO	Annotazioni
I	30-set Anno X	Revisione/Adozione POT		I. 1) Il POT è stato adottato/revisionato?		del. C.d.G. n. ____ del ____)
II	31-ott Anno X	Adozione delibera Comitato di gestione di approvazione del Bilancio di previsione per l'anno X+1 (oltre tempi di approvazione stimati in 55 gg di cui 10 gg per invio al MIT e 45 gg per approvazione)		II. 1) Il Bilancio di previsione è stato approvato?		Del. C.d.G. n. ____ del ____)
III	31-dic Anno X	Definizione OSG e OPD e assegnazione degli stessi al Segretario generale e ai dirigenti		III. 1) E' stata effettuata una riunione SG/Dirigenti per definizione Obiettivi?		data ____ verbale prot. n. ____ del ____)
IV	20-gen Anno X+1	Attribuzione da parte del Segretario generale della ponderazione agli obiettivi assegnati ai dirigenti		IV. 1) Le schede di Assegnazione Obiettivi Dirigenti (incluso SG): a) sono state compilate in coerenza con i parametri del SPMVP?		
				b) sono state previamente condivise con OIV per eventuali rilievi? SI/NO		
V	31-gen Anno X+1	Adozione PIAO		V. 1) il PIAO è stato approvato?		del. CdG n. ____ del ____
VI	31-gen Anno X+1	Adozione del Piano della performance (sottosezione del PIAO)		VI. 1) Le schede di assegnazione obiettivi Dirigenti (incluso il SG): a) sono state compilate, datate e sottoscritte da Presidente/SG o SG/dirigenti?		
				b) Sono state protocollate?		inserire nn. Prot. per Direzione
				c) sono state trasmesse al NdS in originale?		
				d) sono state dal NdS trasmesse in copia all'OIV?		
				e) sono state dal NdS pubblicate?		
				VI. 2) Il piano della performance: a) è stato adottato con decreto del Presidente? b) è stato pubblicato dal NdS? SI/NO.		decreto n. ____ del ____
VII	20-feb Anno X+1	Adozione POP e assegnazione obiettivi al personale non dirigenziale.  Assegnazione degli obiettivi ai singoli uffici nei quali è a sua volta articolata ciascuna area, previa informativa aziendale delle RSA		VII. 1) I POP: a) sono stati compilati, datati e sottoscritti da Dirigenti/Dipendenti?		
				b) sono stati protocollati?		inserire nn. Prot. per Direzione
				c) sono stati trasmessi al NdS in copia?		
				d) sono state dal NdS trasmesse in copia all'OIV?		



VIII	10-mar Anno X+1	Rendicontazione dei risultati della valutazione per ogni unità di personale anno X		VIII. 1) Tutti i Dirigenti (incluso il SG) hanno fornito la scheda di monitoraggio e la documentazione a comprova del raggiungimento degli obiettivi conforme al modello SPMVP?		nn. Protocollo per Direzione
				VIII. 2) l'OIV ha trasmesso al Presidente la proposta di valutazione del SG ex art. 14, comma 4 DLGS 50/2019?		
				VIII V. 3) Le schede di valutazione dei Dirigenti (incluso il SG):		
				a) sono state compilate, datate e sottoscritte da valutato e valutatore?		
				b) recano attestazione dell'RPCT di assolvimento da parte del Dirigente degli obblighi di pubblicazione di cui alla normativa vigente?		
				c) sono state protocollate?		inserire nn. di prot. per Direzione
				d) sono state trasmesse al NdS OIV in originale?		
				e) sono state dal NdS trasmesse all'OIV?		
				f) l'OIV si è espresso sull'attendibilità delle valutazioni rispetto agli indicatori e documenti prodotti?		
				g) sono state trasmesse dal NdS all'Ufficio Personale in copia?		
				VIII. 4) Le schede di valutazione del personale non Dirigente:		
				a) sono state compilate, datate e sottoscritte da valutato e valutatore?		
				b) sono state protocollate?		(inserire nn. prot. per Direzione);
c) sono state trasmesse al NdS OIV in copia?						
d) sono state dal NdS trasmesse all'OIV?						
e) Sono state trasmesse dal NdS all'Ufficio Personale?						
IX	20-mar Anno X+1	Conclusione processo valutativo anno X		VD CHECK LIST FASE VIII		
X	31-mar Anno X+1 (o comunque entro 30 gg dall'adozione del Piano della performance)		Monitoraggio di I livello sull'avvio del Ciclo della performance	X. 1) L'OIV ha effettuato il monitoraggio?		verbale prot. n. ___ del _____
XI	30-apr Anno X+1	Adozione delibera del Comitato di gestione di approvazione del Rendiconto per l'anno X+1 (oltre 10 gg per invio al MIT e 45 per approvazione)		XI.1) il CdG ha adottato il Rendiconto?		del CdG n. ___ del _____
XII	30-apr (data orientativa) Anno X+1	Eventuale adeguamento schede obiettivi e POP (ad es: alla direttiva ministeriale per gli obiettivi del Presidente anno X+1)		XII. 1) Il MIMS ha trasmesso la Direttiva Obiettivi Presidente?		prot. n. ___ del _____
				XII. 2) È stato effettuato adeguamento del Piano della Performance in base alla Direttiva?		Si applica all'adeguamento la stessa Check list di controllo indicata per l'approvazione e pubblicazione del



						PP e relative schede Obiettivo Dirigenti e POP non Dirigenti.
XIII	30-apr Anno X+1		Relazione degli OIV sul funzionamento complessivo del Sistema di valutazione, trasparenza e integrità dei controlli interni dei dati pubblicati al 31 marzo.	XIII. 1) l'OIV ha trasmesso la Relazione?		n. prot. ____ del ____)
			Monitoraggio sull'assegnazione degli obiettivi individuali per il personale dirigente e non dirigente	XIII. 2) il NdS ha pubblicato la Relazione?		
XIV	30-giu Anno X+1		Validazione dell'OIV in tema di relazione sulla performance	XIV.1) La relazione è stata approvata con decreto del Presidente?		decreto n. ____ del ____
				XIV.2) L'OIV ha validato la relazione?		verbale di validazione prot. n. ____ del ____
XVI	30-giu Anno X+1	Pubblicazione relazione annuale sulla Performance Anno X		XVI. 1) il NdS ha pubblicato la Relazione?		
XVII	31-lug Anno X+1	Adozione Delibera C.G. di assestamento del Bilancio di Previsione per l'anno X+1 (oltre 10 gg per invio al MIT e 45 per approvazione)		XVII.1) il CdG ha adottato la delibera di assestamento del Bilancio?		del. CdG n. ____ del ____
XIX	30-nov Anno X+1		Monitoraggio ciclo performance	XIX.1) E' stato effettuato il monitoraggio?		verbale OIV n. ____ del ____

## LEGENDA COLORI

	ATTI DI PROGRAMMAZIONE ADSP DAI QUALI DIPENDE LA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI
	ADEMPIMENTI NECESSARI ALLA DEFINIZIONE DEGLI OBIETTIVI ANNO X+1
	ADEMPIMENTI VALUTATIVI RAGGIUNGIMENTO OBIETTIVI ANNO X
	ADEMPIMENTI DI MONITORAGGIO SUL SISTEMA