

Autorità Portuale di Napoli

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE





SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

SOMMARIO

1. INTRODUZIONE E RIFERIMENTI NORMATIVI	2
2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA	7
2.1 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	12
2.1.1 Gli ambiti.....	12
2.1.2 Il sistema di misurazione della Performance organizzativa.....	12
2.1.3 I soggetti coinvolti.....	13
2.1.4 Processo di redazione del piano della performance	14
2.1.5 Processo di misurazione e la valutazione degli obiettivi	16
2.1.6 Dalla misurazione alla rendicontazione dei risultati.....	17
2.2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	18
2.2.1 Gli ambiti.....	18
2.2.2 Il sistema di misurazione della Performance individuale	21
VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO E DEI DIRIGENTI.....	23
VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE.....	33
SEMPLICE ESEMPIO DI CALCOLO DEL RISULTATO	41
2.2.3 Indicatori e obiettivi.....	44
2.2.4 Il processo di assegnazione e valutazione degli obiettivi individuali – soggetti, fasi, tempi e modalità.....	48
I SOGGETTI COINVOLTI.....	48
RESPONSABILITÀ E FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE	53
3. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE	62
4. MODALITA' DI RACCORDO E INTEGRAZIONE CON I DOCUMENTI DI PROGRAMMAZIONE FINANZIARIA E DI BILANCIO	63
5. ALLEGATI	64



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

1. INTRODUZIONE E RIFERIMENTI NORMATIVI

Con la legge-delega 4 marzo 2009, n. 15 e il successivo **D. Lgs. 150/09 - 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** - si è provveduto ad una riforma organica della disciplina del rapporto di lavoro dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche di cui all'art. 2, comma 2, del D. Lgs. 165/01 intervenendo in particolare in materia di contrattazione collettiva, di valutazione delle strutture e del personale delle amministrazioni pubbliche, di valorizzazione del merito e di promozioni delle pari opportunità.

Il decreto richiamato, ai cui principi devono ispirarsi tutti gli Enti Pubblici, si innesta nel più complesso impianto normativo che, a partire dalla Legge 241/90 fino alla Legge 6 novembre 2012 n. 190, al D. Lgs. 14 marzo 2013 n. 33, al Piano Nazionale Anticorruzione approvato dall'Autorità Nazionale Anticorruzione in data 11 settembre 2013 e al decreto legge 24 giugno 2014 n. 90 convertito in legge n. 114/2014, reca disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione, disciplina gli obblighi di pubblicità e trasparenza delle stesse, consolidando una moderna visione della P.A. in cui dominano i principi costituzionali di eguaglianza e imparzialità, di buon andamento, responsabilità, efficacia ed efficienza nell'utilizzo delle risorse pubbliche, integrità e lealtà nel servizio alla nazione¹.

Il suddetto decreto introduce un insieme di documenti e di verifiche che costruiscono un percorso attraverso il quale si arriva alla definizione del **"ciclo di gestione della performance"**. I documenti previsti dall'impianto normativo sono il Piano della Performance, il Sistema di misurazione e valutazione della performance e la Relazione sulla Performance.

La legge-delega n. 15/2009 ed il D. Lgs. n. 150/2009, di seguito "Decreto", introducono il concetto di performance organizzativa ed individuale, sostituendo definitivamente il concetto di produttività individuale e collettiva, sopravvissuto nel processo di contrattualizzazione della pubblica amministrazione, a partire dal decreto legislativo 3 febbraio 1993, n. 29.

¹ Per un approfondimento si richiama il "Documento Programmatico Anticorruzione e Trasparenza" dell'Autorità Portuale di Napoli del 19/11/2013, il "Piano Triennale anticorruzione AP 2014-2016" e la normativa richiamata.



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

L'articolo 7 del Decreto dispone, in particolare, che le amministrazioni pubbliche valutino annualmente la performance organizzativa e individuale e che, a tal fine, le stesse adottino, con apposito provvedimento, il "Sistema di misurazione e valutazione della performance".

Lo stesso articolo al comma 2 assegna la funzione di misurazione e valutazione della performance: a) agli Organismi indipendenti di valutazione della performance, di cui all'articolo 14 del Decreto, di seguito "OIV", cui compete la misurazione e valutazione della performance di ciascuna struttura organizzativa nel suo complesso, nonché la proposta di valutazione annuale dei dirigenti di vertice; b) alla Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CiVIT, oggi ANAC), di cui all'art. 13 del Decreto; c) ai dirigenti di ciascuna amministrazione.

A tal proposito giova subito sottolineare che la ANAC, in un "Quesito in ordine alla costituzione degli Organismi indipendenti di valutazione presso le Autorità portuali" del 17 febbraio 2011 ha ritenuto, sulla base delle considerazioni ivi riportate, che "*...le Autorità portuali non sono tenute a costituire l'OIV ai sensi dell'art. 14 del D. Lgs. 150/2009*" e, di conseguenza, "*....è rimessa alla valutazione delle singole Autorità la scelta delle modalità con le quali adeguare, nella loro qualità di enti pubblici non economici, i controlli esistenti ai principi del D. Lgs. n. 150/2009 in materia di misurazione e valutazione della performance, tenendo anche conto di quanto stabilito dalle Regioni di appartenenza ai sensi degli articoli 16 e 31 del decreto medesimo*".

Partendo da tali considerazioni l'AP di Napoli, nella prima fase di applicazione del ciclo di gestione della performance, ha deciso di non costituire l'OIV. Il vertice dell'Ente si riserva, comunque, di valutarne la successiva costituzione, comprendendo la rilevanza assunta da tale Organismo non solo nella misurazione e valutazione della performance ma anche rispetto al complessivo impianto normativo relativo all'anticorruzione e alla trasparenza².

Ne discende che la descrizione riportata nel presente documento relativamente alle funzioni attribuite all'OIV resta al momento di sola impostazione teorica, essendo la sua applicabilità collegata ad una successiva valutazione e decisione.

² Per un approfondimento si richiama il "Documento Programmatico Anticorruzione e Trasparenza" dell'Autorità Portuale di Napoli del 19/11/2013, il "Piano Triennale anticorruzione AP 2014-2016", le delibere CiVIT/ANAC n. 4/2012, n. 6/2012, n. 6/2013, n. 23/2013, n. 50/2013 e n. 71/2013.



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

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

L'articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, nel testo novellato dall'articolo 57 comma 1 lettera b) del Decreto, collega la performance organizzativa "all'amministrazione nel suo complesso e alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola l'amministrazione".

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

- al comma 1, che *"la misurazione e la valutazione della performance individuale dei dirigenti e del personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità è collegata agli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità; al raggiungimento di specifici obiettivi individuali; alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate, alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi"*;
- al comma 2, che *la misurazione e la valutazione della performance individuale del personale sono effettuate dai dirigenti e che esse sono collegate "al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, nonché alla qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi"*.

La CiVIT - Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (oggi Autorità Nazionale Anticorruzione - ANAC) è intervenuta con l'emanazione delle delibere n. 89 del 24 giugno 2010, n. 104 del 2 settembre 2010, n. 114 del 10 novembre 2010 e n. 1 del 5 gennaio 2012, nelle quali esplicita le direttive per la definizione e l'adozione dei Sistemi di misurazione e valutazione della performance.

Con l'entrata in vigore della legge 11 agosto 2014, n. 114, di conversione del decreto legge 23 giugno 2014, n. 90, le competenze della ANAC relative alla misurazione e valutazione della performance, di cui agli articoli 7, 8, 9, 10, 12, 13 e 14 del decreto legislativo 150 del 2009, sono trasferite al Dipartimento della Funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri.



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

In attesa dell'emanazione del regolamento di cui al comma 10, articolo 19 del DL 90/2014, mantengono la loro validità: le indicazioni operative già espresse attraverso le relative delibere dalla CiVIT; il calendario delle attività che le amministrazioni devono porre in essere in relazione al ciclo della performance; gli obblighi relativi allo svolgimento delle indagini sul benessere organizzativo; gli adempimenti spettanti agli OIV, nonché gli impegni derivati dagli accordi istituzionali già stipulati.

Le delibere della CiVIT definiscono i Sistemi di misurazione e valutazione della performance "strumenti essenziali per il miglioramento dei servizi pubblici" che, se appropriatamente sviluppati e implementati:

1. possono svolgere un ruolo fondamentale nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi strategici, nell'allineamento alle migliori pratiche in tema di comportamenti, attitudini e performance organizzativa;
2. consentono una migliore allocazione delle risorse fra le diverse strutture, premiando quelle virtuose e di eccellenza e riducendo gli sprechi e le inefficienze;
3. consentono di valutare e misurare le risorse interne, promuovendo la crescita delle stesse.

L'Autorità Portuale di Napoli già con delibera 521/06 del 28/12/2006 aveva incaricato la società Eurogroup Consulting s.r.l. di effettuare uno studio sull'organizzazione dell'Ente, al fine di redigere un sistema di incentivazione della Segreteria Tecnico Operativa dell'Ente.

Alla luce dei cambiamenti intervenuti nel quadro normativo di riferimento, si rende necessaria una revisione del documento per renderlo rispondente alla mutato contesto interno ed esterno.

Il presente Sistema di misurazione e valutazione della performance, di seguito "Sistema", ha ad oggetto sia la misurazione e la valutazione della performance organizzativa, sia la misurazione e la valutazione della performance individuale, con specifico riferimento, in quest'ultimo caso, al Segretario Generale, ai dirigenti e al personale non dirigente.



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

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

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

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

Nel rispetto di quanto indicato dalla CiVIT con la delibera n. 104/10, il sistema è stato strutturato in modo tale da consentire la rappresentazione del livello di performance atteso ed effettivamente realizzato, con evidenza degli eventuali scostamenti; consentire un'analisi delle cause legate a tali scostamenti; consentire di individuare elementi sintetici di valutazione d'insieme riguardo all'andamento dell'amministrazione; consentire una facile comprensione dello stato della performance, sia degli attori interni all'amministrazione che dell'amministrazione nel suo complesso; esplicitare il processo di definizione delle performance organizzative ed individuali e la conseguente responsabilità dei diversi attori in merito alla definizione degli obiettivi e al relativo conseguimento.

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

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



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

2. DESCRIZIONE DEL SISTEMA

La descrizione approfondita delle caratteristiche distintive dell'Autorità Portuale di Napoli, delle sue funzioni e peculiarità e della struttura organizzativa è presente nel Piano della Performance, cui si rimanda.

Si riporta di seguito una estrema sintesi dei dati.

Le Autorità Portuali sono organismi, istituiti dalla Legge n. 84/94, dotati di personalità giuridica di diritto pubblico e di autonomia amministrativa. Hanno funzioni finanziarie, di bilancio e amministrative.

Le Autorità Portuali sono enti di governo del territorio portuale. La circoscrizione dell'Autorità Portuale di Napoli si estende per circa 20 km lungo la linea di costa cittadina da La Pietra (Pozzuoli) a Pietrarsa (Portici); essa ha esteso la sua competenza anche al porto di Castellammare di Stabia.

L'art. 1 della Legge n. 84 del 1994 - Riordino della legislazione in materia portuale - individua l'obiettivo principale delle Autorità Portuali: *"La presente legge disciplina l'ordinamento e le attività portuali per adeguarli agli obiettivi del piano generale dei trasporti, dettando contestualmente principi direttivi in ordine all'aggiornamento e alla definizione degli strumenti attuativi del piano stesso, nonché all'adozione e modifica dei piani regionali dei trasporti"*.

L'Autorità Portuale definisce dunque la pianificazione territoriale dell'ambito portuale. Il Piano Regolatore Portuale, adottato dal Comitato Portuale previa intesa con il Comune interessato, 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 ferroviarie.

Il successivo art. 6 definisce in particolare i compiti dell'Ente, in conformità agli obiettivi di cui al richiamato art. 1:

1. indirizzo, programmazione, coordinamento, promozione e controllo delle operazioni portuali di cui all'articolo 16, comma 1, e delle altre attività commerciali ed industriali esercitate nei porti, con poteri di regolamentazione e di ordinanza, anche in



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

riferimento alla sicurezza rispetto a rischi di incidenti connessi a tali attività ed alle condizioni di igiene del lavoro in attuazione dell'articolo 24;

2. manutenzione ordinaria e straordinaria delle parti comuni nell'ambito portuale, ivi compresa quella per il mantenimento dei fondali, previa convenzione con il Ministero dei Lavori Pubblici che preveda l'utilizzazione dei fondi all'uopo disponibili sullo stato di previsione della medesima Amministrazione ;

3. affidamento e controllo delle attività dirette alla fornitura a titolo oneroso agli utenti portuali di servizi di interesse generale, non coincidenti né strettamente connessi alle operazioni portuali di cui all'articolo 16, comma 1, individuati con decreto del Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti da emanarsi entro trenta giorni dalla data di entrata in vigore della legge.

La **missione dell'Ente** riassume i capisaldi strategici che guidano la selezione degli obiettivi che l'organizzazione intende perseguire attraverso il proprio operato *“Nello svolgimento della propria attività istituzionale l'AP deve adeguarsi agli obiettivi del piano generale dei trasporti, dettando principi in ordine all'adozione e modifica dei piani regionali dei trasporti (art. 1 L. 84/94); deve programmare, coordinare, indirizzare, promuovere e controllare le attività commerciali ed industriali esercitate nei porti, ivi comprese le operazioni portuali (art. 6, n. 1, lett. a, L. 84/94); deve promuovere e sviluppare l'intermodalità, la logistica e le reti trasportistiche (art. 6 n. 6 L. 84/94).”*

Sono organi dell'autorità portuale:

- a) il Presidente;
- b) il Comitato Portuale;
- c) il Segretariato Generale, composto dal Segretario Generale e dalla segreteria tecnico-operativa.;
- d) il Collegio dei revisori dei conti.

I compiti assegnati agli organi istituzionali vengono definiti dalla Legge istitutiva n. 84/94 rispettivamente agli art. 8 (Presidente), 9 (Comitato Portuale), 10 (Segretario Generale) e 11 (Collegio dei Revisori dei Conti).

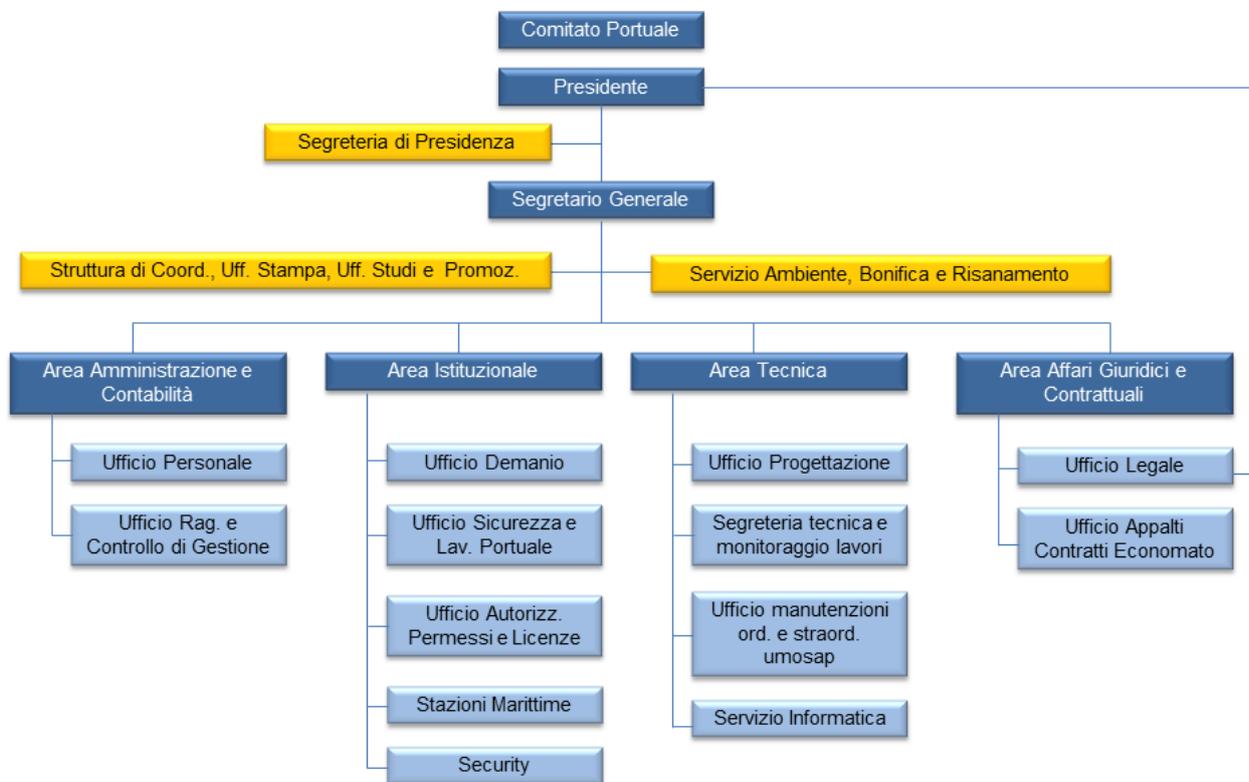
L' Autorità Portuale di Napoli nello svolgimento delle sue attività si avvale di organi di staff al vertice e organi di linea, con una struttura tecnico operativa articolata in 4 Aree (Area

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

Amministrazione e Contabilità, Area Istituzionale, Area Tecnica, Area Affari Giuridici e Contrattuali).

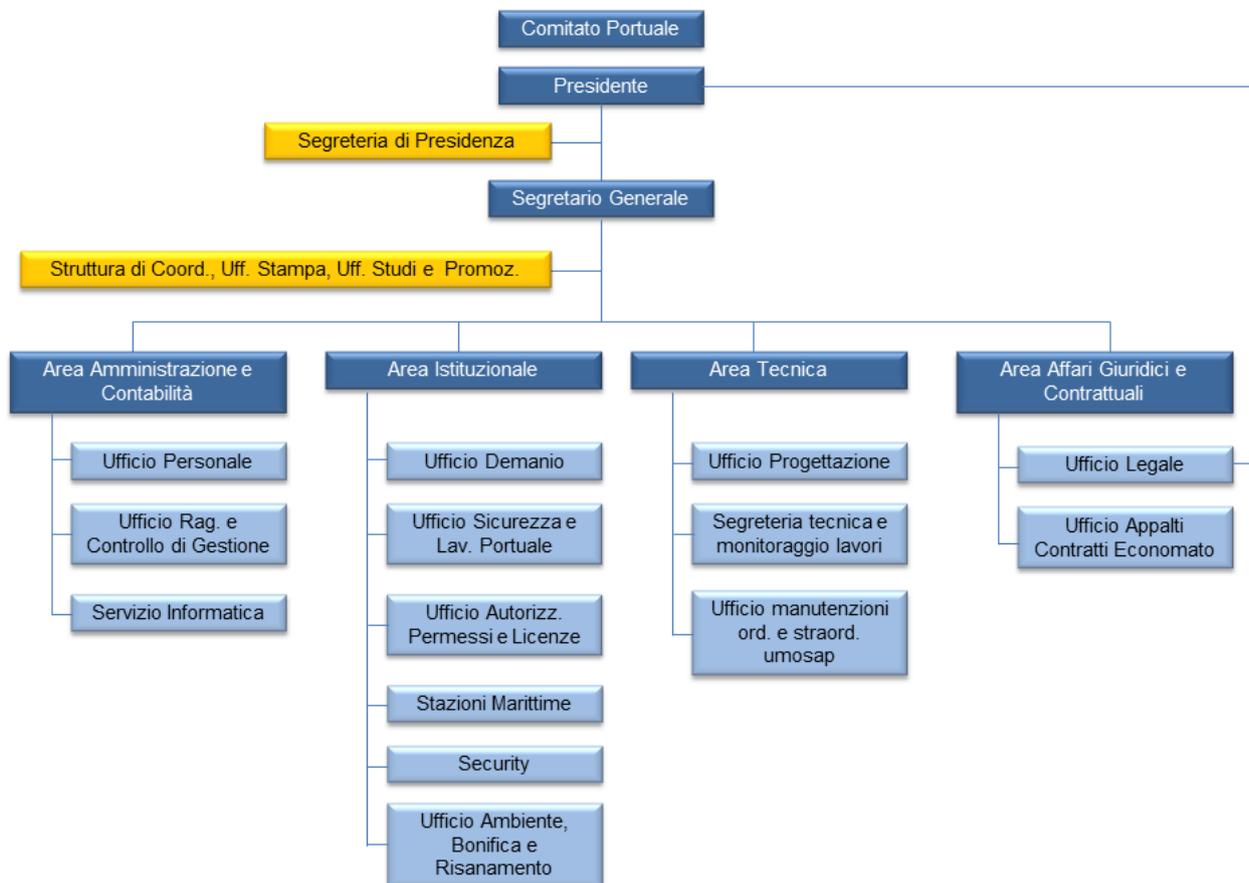
Nel documento “Proposta di dimensionamento organizzativo della segreteria tecnico operativa”, approvato nella seduta del 27 luglio 2004 con delibera del Comitato Portuale n. 35/04 e definitivamente approvato dal Ministero vigilante in data 22/09/2004, l’intera struttura dell’Ente viene illustrata nel seguente organigramma:



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

All'attualità sono intervenuti alcuni provvedimenti che hanno portato cambiamenti organizzativi, alterando di fatto l'originario organigramma; in particolare si fa riferimento alla delibera n. 82 del 24/02/2006, che ha incardinato il Servizio Informatica nell'Area Amministrazione e Contabilità, e alla delibera n. 169 del 02/05/2013, che ha accorpato il Servizio Ambiente Bonifica e Risanamento all'Area Istituzionale. L'organigramma risulta dunque modificato come segue:



ORGANI DI STAFF

La Segreteria del Presidente.

La Struttura di Coordinamento.



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

Ufficio Legale.

L'Ufficio Studi, Statistiche e Formazione.

L'Ufficio Promozione.

L'Ufficio stampa.

ORGANI DI LINE

L'AREA AMMINISTRAZIONE E CONTABILITA'.

Ufficio del Personale.

Ufficio Ragioneria e Controllo di Gestione.

Servizio Informatica.

L' AREA ISTITUZIONALE.

Ufficio Demanio.

Ufficio Sicurezza e Lavoro Portuale.

Ufficio Autorizzazioni Permessi e Licenze.

Ufficio Stazioni Marittime.

Security.

L'Ufficio Ambiente, Bonifica e Risanamento.

L'AREA TECNICA.

Ufficio Progettazione.

Segreteria tecnica e monitoraggio lavori.

Ufficio manutenzione ordinaria e straordinaria della circoscrizione portuale (umosap).

L'AREA AFFARI GIURIDICI E CONTRATTUALI.

Ufficio Legale.

Ufficio Appalti, Contratti ed Economato.



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

2.1 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

2.1.1 GLI AMBITI

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

- l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;
- l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di raggiungimento dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;
- la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;
- la modernizzazione 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 ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;
- la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati, anche alla luce delle "Linee guida per la definizione degli standard di qualità", emanate dalla CiVIT, con Delibera n. 88 del 24 giugno 2010;
- il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità.

2.1.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

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

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

2.1.3 I SOGGETTI COINVOLTI

Anche per la descrizione approfondita dei soggetti coinvolti nel processo di elaborazione e misurazione della performance organizzativa e del ruolo dagli stessi svolto si rimanda al Piano della Performance.

Di seguito si riporta semplicemente uno schema riepilogativo, come illustrato nella delibera CiVIT n. 1/2012:

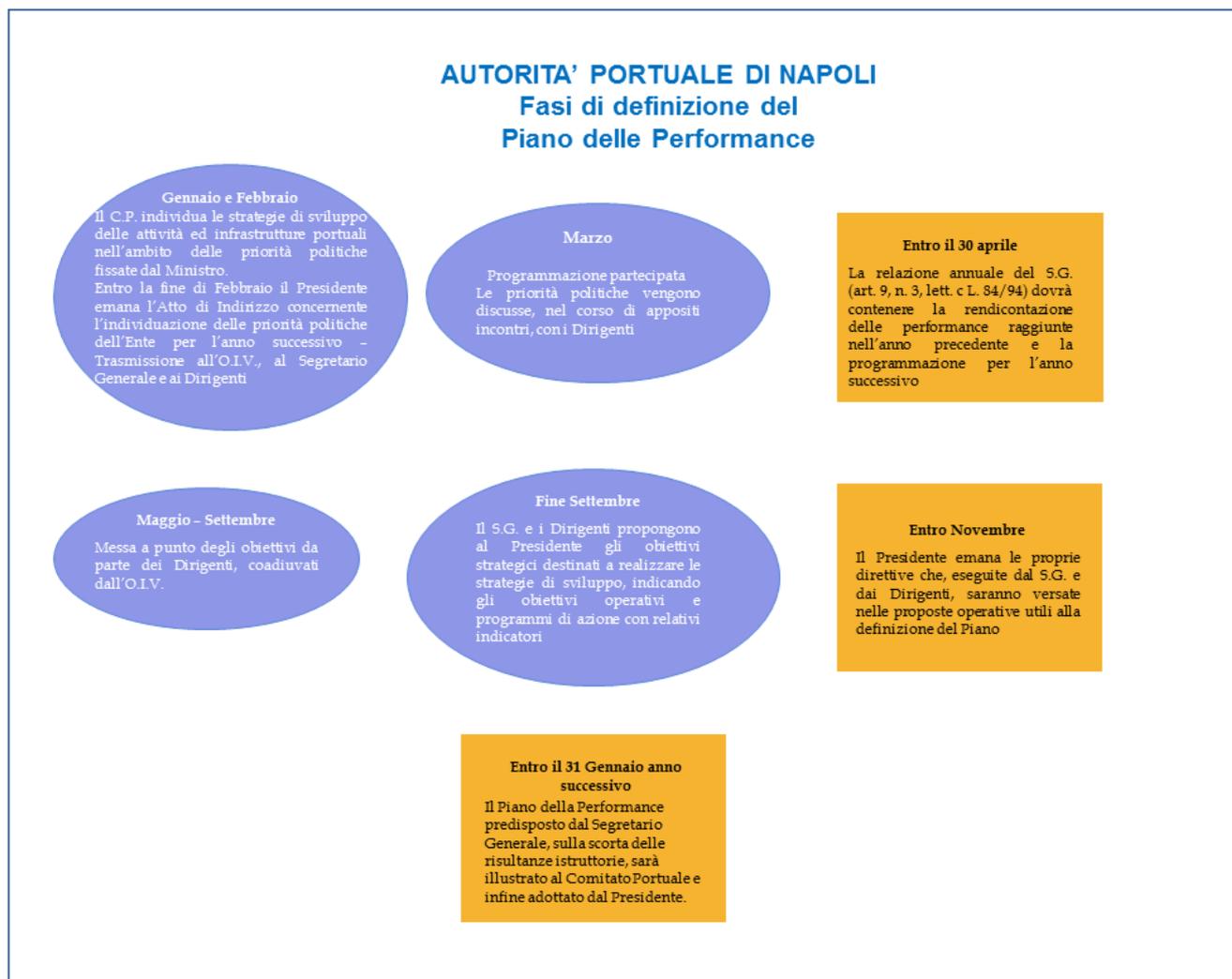
SOGGETTI E RUOLI (art. 12 e 15 DLgs. 150/09 e delibera CiVIT n. 1/2012)

FASE	SOGGETTI COINVOLTI
Definizione contenuti/Aggiornamento del Piano	<ul style="list-style-type: none"> - Organo di indirizzo politico-amministrativo - Dirigenza, in particolare di vertice
Adozione del Piano	<ul style="list-style-type: none"> - Organo di indirizzo politico-amministrativo
Attuazione del Piano	<ul style="list-style-type: none"> - Organo di indirizzo politico-amministrativo - Dirigenza - Personale - OIV
Monitoraggio e valutazione interna	<ul style="list-style-type: none"> - OIV - Personale dirigenziale e non
Monitoraggio e valutazione esterna	Funzioni prima svolte dalla ANAC e all'attualità trasferite al Dipartimento della Funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri (L. 114/14)

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

2.1.4 PROCESSO DI REDAZIONE DEL PIANO DELLA PERFORMANCE



L'attività programmatoria ha inizio nel mese di gennaio. Il Comitato Portuale individua le strategie di sviluppo delle attività ed infrastrutture portuali nell'ambito delle priorità politiche fissate dal Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti, sulla cui base, entro fine febbraio, il Presidente emana l'Atto di Indirizzo concernente l'individuazione delle priorità politiche dell'Ente per l'anno successivo. Tale atto viene trasmesso all'O.I.V., al Segretario Generale e ai Dirigenti.

Nel mese di marzo, nella logica della programmazione partecipata, le priorità politiche e i criteri generali per l'allocatione delle risorse finanziarie vengono discusse, nel corso di appositi incontri di condivisione, con i Dirigenti, al fine di recepirne contributi e suggerimenti.



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

Entro il 30 aprile il Segretario Generale, nell'ambito della relazione annuale prevista all'art. 9, n. 3, lett. c della L. 84/94, dovrà rendicontare sulle performance raggiunte nell'anno precedente e, nel contempo, effettuare una programmazione per l'anno successivo. E' questa la cosiddetta "fase discendente": il Segretario Generale, sulla scorta di quanto indicato dal Comitato Portuale e dal Presidente nell'Atto di Indirizzo, tenendo inoltre presente i contributi e i suggerimenti dei Dirigenti, fornisce una eventuale revisione delle aree strategiche e dei collegati obiettivi strategici da perseguire per il triennio successivo ed una prima indicazione degli obiettivi operativi per l'anno successivo.

I periodi da maggio a settembre sono dedicati alla messa a punto degli obiettivi da parte dei Dirigenti, coadiuvati, nella logica della programmazione partecipata, dall'OIV.

Entro la fine del mese di settembre è attuata la "fase ascendente": il Segretario Generale e i Dirigenti propongono al Presidente gli obiettivi strategici destinati alla realizzazione delle strategie di sviluppo, indicando i conseguenti obiettivi operativi, previa verifica delle risorse umane, finanziarie, materiali e tecnologiche effettivamente disponibili. La proposta del Segretario e dei Dirigenti si sostanzia in un ristretto numero di obiettivi strategici, articolati su un orizzonte triennale, e nei correlati obiettivi operativi, che individuano le fasi dell'obiettivo strategico da concludere in un arco temporale pari ad un anno. Entrambi gli obiettivi (strategici e operativi) sono corredati da indicatori che consentono una puntuale misurazione dei risultati conseguiti.

Entro il mese di novembre il Presidente, sulla scorta di quanto definito nella fase precedente, procede alla stesura della direttiva generale sull'attività amministrativa, che contiene le direttive fondamentali che, eseguite dal Segretario Generale e dai Dirigenti, saranno versate nelle proposte operative utili alla definizione del Piano.

Entro il 31 gennaio dell'anno successivo il Piano della Performance predisposto dal Segretario Generale, sulla scorta delle risultanze istruttorie, sarà illustrato al Comitato Portuale e infine adottato dal Presidente.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

2.1.5 PROCESSO DI MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI



Il processo di misurazione e valutazione degli obiettivi dell'Ente si snoda attraverso 3 momenti chiave in cui interviene l'OIV, ovvero l'organo dotato dei requisiti stabiliti dalla ANAC ai sensi dell'articolo 13, comma 6, lettera g) del Decreto Legislativo n.150/2009.

L'OIV interviene per:

- la valutazione della congruità e del rispetto delle scadenze relative alla presentazione del Piano annuale della Performance entro il 31 gennaio di ogni anno;
- la valutazione del report semestrale di verifica dell'avanzamento dei progetti e il conseguimento degli obiettivi prodotto entro il 31 luglio di ogni anno;



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

- la validazione della relazione annuale sulla Performance in cui è rendicontato il conseguimento degli obiettivi operativi annuali.

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

Esso valida la Relazione sulla performance (art.10, comma 1 lett.b) del Decreto Legislativo n.150/2009), presentata dal Segretario Generale entro il 30 aprile di ogni anno. La Relazione evidenzia, a consuntivo, con riferimento all'anno precedente, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati nel Piano della performance e alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti, delle relative cause, degli interventi correttivi adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani e programmi.

La Relazione sulla performance, riferita all'anno precedente, è elaborata sulla base di dati relativi ai risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati e al bilancio. I dati sono forniti dalle Aree/Uffici competenti entro il mese di febbraio.

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

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

2.1.6 DALLA MISURAZIONE ALLA RENDICONTAZIONE DEI RISULTATI

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

Al fine di incrementare lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, con i soggetti interessati, con gli utenti e con i destinatari dei servizi, saranno avviate procedure



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

tese al coinvolgimento e alla comunicazione verso gli stakeholder chiave, appositamente individuati nel Piano della performance.

La gestione della rendicontazione avviene principalmente tramite l'attuazione di quanto previsto nel Programma triennale per la trasparenza e l'integrità; in tale documento sono infatti chiaramente individuati gli aspetti salienti della comunicazione istituzionale, che rendono possibile la condivisione delle informazioni di interesse per gli stakeholder di riferimento.

Il sistema che si va delineando presuppone, dunque, un cambio di rotta: l'amministrazione si sposta dalla concezione autoreferenziale alla concezione di apertura ai cittadini ed utenti, ponendo in primo piano l'impatto delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività e rendendo trasparente l'intero processo fino ai risultati ottenuti.

2.2 MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

2.2.1 GLI AMBITI

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

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

- per i dirigenti e per il personale responsabile di una unità organizzativa in posizione di autonomia e responsabilità:
 - gli indicatori di performance relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità;
 - il raggiungimento di specifici obiettivi individuali;
 - la qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate;
 - la capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

- per il personale con qualifica non dirigenziale:
 - il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
 - la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, le competenze dimostrate ed i comportamenti professionali e organizzativi.

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

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

Nell'ambito dell'organizzazione dell'Ente la definizione di un chiaro sistema di valutazione della performance individuale risponde a più ordini di esigenze:

- il diritto del singolo impiegato all'apprezzamento dei risultati raggiunti, alla valutazione delle qualità potenziali, al riconoscimento della propria individualità, allo sviluppo e al miglioramento della prestazione professionale, alla valorizzazione delle competenze;
- il diritto del singolo a riconoscere nel merito, nell'impegno e nella produttività le basi per un equo sistema premiante;



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

- l'esigenza dell'Ente alla conoscenza dell'attività di ogni unità di personale, la produttività della stessa, il suo valore attuale e potenziale, la sua volontà e capacità di miglioramento;
- l'esigenza dell'Ente alla rilevazione e rappresentazione del contributo di ciascun addetto, tramite la misurazione sia delle capacità tecniche e lavorative, sia delle attitudini a porsi in relazione con i componenti dell'organizzazione e con le regole che la caratterizzano;
- l'esigenza dell'Ente alla definizione dei livelli di performance "ordinari", attesi per ciascuna delle articolazioni organizzative dell'Amministrazione, soprattutto nella fase di avvio del sistema; all'individuazione degli elementi di miglioramento strutturale dell'azione amministrativa ed organizzativa, che possano rappresentare altrettanti elementi di "rottura" delle prassi consolidate, soprattutto in una seconda fase di consolidamento del sistema;
- l'esigenza dell'Ente all'individuazione di fabbisogni formativi del personale, alla diffusione e condivisione di obiettivi all'interno dell'Ente, alla comunicazione di cosa ci si attende dal singolo, sia in termini di prestazioni che in termini di comportamenti.

Ed infatti, riprendendo quanto esplicitato nella delibera CiVIT n. 104/2010, gli scopi prioritari della misurazione e valutazione della performance individuale si riassumono nei seguenti punti:

- evidenziare l'importanza del contributo individuale del personale valutato rispetto agli obiettivi dell'amministrazione nel suo insieme e della struttura organizzativa di appartenenza;
- chiarire e comunicare che cosa ci si attende - in termini di risultati e comportamenti- dalla singola persona;
- supportare le singole persone nel miglioramento della loro performance (generare allineamento con gli obiettivi complessivi dell'amministrazione);
- valutare la performance e comunicare i risultati e le aspettative future alla singola persona (supportare l'allineamento);
- contribuire a creare e mantenere un clima organizzativo favorevole;

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

- premiare la performance attraverso opportuni sistemi incentivanti;
- promuovere una corretta gestione delle risorse umane.

2.2.2 IL SISTEMA DI MISURAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

- 1) obiettivi conseguiti;
- 2) competenze professionali e comportamenti organizzativi dimostrati.

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

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

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

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

- adeguatezza al ruolo;



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

- modalità ed efficacia di gestione del personale;
- capacità di migliorare i processi lavorativi;
- capacità di creare condizioni di collaborazione e sinergie con le altre strutture;
- capacità decisionale, di pianificazione e organizzazione;
- problem solving.

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

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

In considerazione del quadro normativo che è emerso dopo l'entrata in vigore della legge n. 190/2012, dei decreti legislativi n. 33/2013 e n. 39/2013 e del decreto legge 90/14 convertito in legge 114/14, i documenti previsti dal D.lgs. 150/09 sono concepiti anche come momento di sintesi degli strumenti di programmazione di cui l'Ente si dota; infatti, nell'ottica del coordinamento già promosso dalla delibera ANAC n. 6/2013 ed espressamente previsto nel Piano Nazionale Anticorruzione, devono contenere anche obiettivi riguardanti la prevenzione della corruzione, la trasparenza e l'integrità. Ne consegue che nei documenti devono essere programmati una serie di interventi che rendono l'operato dell'amministrazione coerente con le richieste normative in tema di trasparenza e legalità dell'azione amministrativa. Per una disamina più approfondita del collegamento tra gli strumenti previsti dalla normativa anticorruzione (il Piano Triennale per la Prevenzione della Corruzione, il Programma Triennale per la Trasparenza e l'Integrità e il Codice di Comportamento) e gli strumenti collegati all'ambito Performance (in particolare Sistema di misurazione e valutazione della Performance e Piano della Performance) si rimanda al Piano Performance AP. **Deve in questa sede evidenziarsi la stretta relazione tra i contenuti del sistema in oggetto e i contenuti del codice di comportamento; nel Codice di Comportamento dell'Autorità Portuale è riportato:**



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

- all'art. 3, comma 11: *“L'AP assicura il coordinamento tra i contenuti del presente Codice e il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, nel senso della rilevanza del rispetto del Codice ai fini della valutazione dei risultati conseguiti dai dipendenti o dai dirigenti e della rispettiva attribuzione della premialità.”*;

- all'art. 17, comma 3: *“Le violazioni del presente Codice accertate e sanzionate, al pari di altri illeciti disciplinari, sono considerate anche ai fini della misurazione e della valutazione della performance individuale, sia dei dipendenti che dei dirigenti, con le relative conseguenze sul piano dell'attribuzione della premialità.”*

VALUTAZIONE DEL SEGRETARIO E DEI DIRIGENTI

Per quanto attiene alla valutazione della performance del personale dirigenziale, è stato più volte ribadito lo stretto collegamento tra la valutazione della performance individuale e la performance organizzativa (a partire dal D. Lgs. 150/09, art. 9 comma 1, passando per l'art. 5, comma 11 e 11-bis della L. n. 135/2012, fino alle delibere CiVIT/ANAC n. 104/2010 e n. 6/2013).

La delibera CiVIT n. 104/2010 , riprendendo quanto stabilito dal D. Lgs. 150/09, art. 9 comma 1, stabilisce che:

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

- *il collegamento tra performance organizzativa e performance individuale, in particolare per i ruoli di direzione e responsabilità;*
- *la valutazione del contributo individuale alla performance organizzativa;*
- *l'individuazione di un numero limitato di obiettivi rilevanti, prioritari e coerenti con la posizione occupata dal dirigente, chiaramente collegati all'attuazione dei progetti prioritari dell'amministrazione, con specifico riferimento al periodo annuale di valutazione;*
- *l'individuazione di eventuali obiettivi specifici individuali o collettivi che si rendono utili in considerazione delle peculiarità dell'amministrazione;*
- *la valutazione delle competenze professionali e manageriali manifestate. Tali competenze, che saranno definite dall'amministrazione secondo le proprie specificità organizzative, devono comunque essere tali da manifestare una costante capacità del valutato di adeguare i*

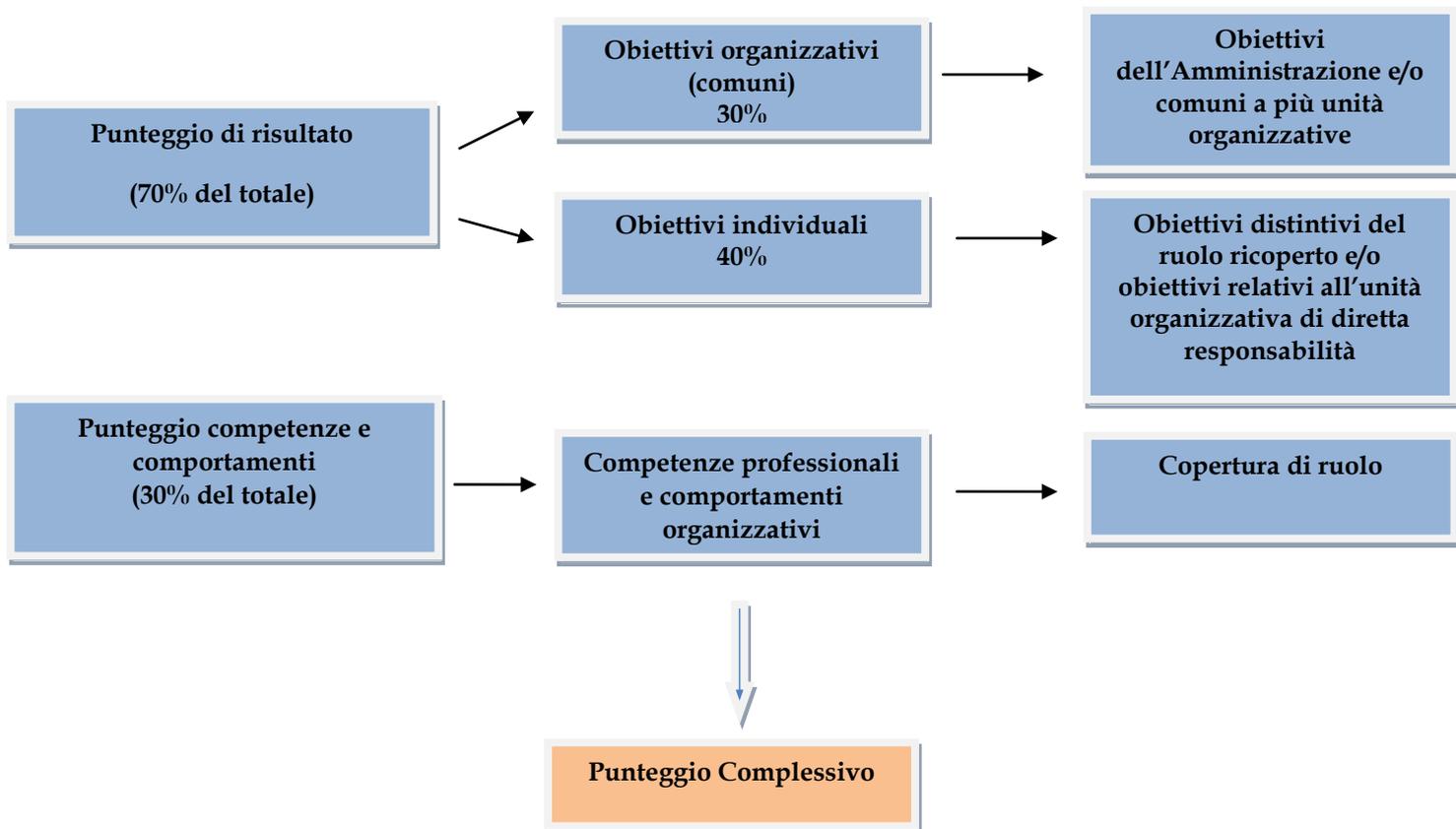
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

comportamenti e le competenze alle mutevoli condizioni organizzative e gestionali interne alle amministrazioni;

- *tra le competenze e i comportamenti oggetto di valutazione, l'amministrazione, sulla base delle proprie specificità, deve evidenziare quelle funzionali al mantenimento della salute finanziaria, organizzativa e relazionale dell'amministrazione. Deve essere inoltre prevista la capacità di valutazione dimostrata dal dirigente nei confronti dei dipendenti in termini di differenziazione delle valutazioni."*

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





SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

AREE E CRITERI DI VALUTAZIONE

Il sistema si fonda su due aree:

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

1) AREA DI VALUTAZIONE DEL RISULTATO

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

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

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

- rilevanza e pertinenza rispetto alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell'Ente;
- specificità e misurabilità;
- riferibilità rispetto ad un arco temporale determinato;
- correlazione con la quantità e qualità delle risorse disponibili.

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

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

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



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

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.

Gli obiettivi sono distinti in due tipologie:

1.1 Obiettivi organizzativi (comuni)

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

1.2 Obiettivi individuali

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



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

LA DEFINIZIONE DEI PESI

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

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

All'interno dell'Area di valutazione del risultato viene inoltre attribuito un peso diverso al totale degli obiettivi organizzativi rispetto al totale degli obiettivi individuali: i primi contribuiscono per il 30% della quota attribuita al punteggio di risultato, i secondi contribuiscono per il 40%. Nel caso in cui vengano assegnati solo obiettivi individuali il peso degli stessi sarà pari al 70%. La stessa cosa varrà nel caso vengano assegnati solo obiettivi organizzativi.

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

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

2) AREA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DEI COMPORAMENTI

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



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

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

A tale scopo vengono valutate quattro categorie di comportamenti organizzativi:

- leadership;
- management;
- relazioni e networking;
- efficacia e abilità personali.

Le quattro categorie si esplicitano nelle seguenti variabili elementari:

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

In particolare, questa area è volta a rilevare l'insieme dei comportamenti organizzativi che è auspicabile vengano posti in essere nel raggiungimento dei risultati e, più in generale, nello svolgimento delle attività. Rappresenta dunque non il "cosa", ma il "come" raggiungere gli obiettivi e/o svolgere i compiti richiesti dal ruolo ricoperto.

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

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

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

Aspetti della valutazione		PUNTEGGIO percentuale
LEADERSHIP	Capacità di orientamento: orientare i comportamenti dei collaboratori per guidarli alla realizzazione dei risultati.	
	Leadership professionale: rappresentare un punto di riferimento professionale per colleghi e collaboratori; agire allo scopo di trasferire competenze e comportamenti.	
	Orientamento al cambiamento: individuare opportunità connesse al cambiamento organizzativo; sposare nuove procedure senza rimanere ancorato alle vecchie;	
MANAGEMENT	Capacità decisionale e problem solving: scegliere tra diverse alternative con lucidità e tempestività, valutando le conseguenze; capacità di affrontare e risolvere problemi, anche nuovi	
	Pianificazione e organizzazione: definire le priorità e pianificare le scadenze; organizzare e gestire le risorse umane e strumentali assegnate; coordinare le attività della propria struttura al fine di garantire il raggiungimento dei risultati previsti, nel rispetto dei principi di efficienza ed efficacia; suddividere in modo equo i carichi di lavoro	
	Capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori applicando il sistema di valutazione adottato ed esprimendo valutazioni differenziate degli stessi.	
	Motivazione dei collaboratori: capacità di costruire legami nella squadra e capacità di gestire il clima interno, ponendo attenzione ai bisogni e alle richieste dei collaboratori.	
RELAZIONI E NETWORKING	Relazioni interne ed esterne: capacità di stabilire relazioni positive con interlocutori interni ed esterni; capacità di operare in team con altre professionalità e strutture organizzative interne.	
	Negoziazione e gestione dei conflitti: orientare i comportamenti per raggiungere un risultato ottimale per l'organizzazione; mostrarsi sempre disponibile al confronto e all'ascolto delle parti; mantenere il giusto contegno in caso di contrasti interni.	
EFFICACIA/ABILITÀ PERSONALI	Controllo e precisione: attenzione alla qualità delle attività svolte; attenzione e rispetto delle scadenze assegnate e delle procedure amministrative; risoluzione dei problemi tecnico-operativi nel rispetto del quadro normativo e regolamentare	
	Orientamento alla semplificazione: 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 disposizioni normative	



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

Aspetti della valutazione		PUNTEGGIO percentuale
	Diffusione delle conoscenze: alimentare le conoscenze e diffonderle anche tramite momenti di approfondimento su normative, regolamenti, procedimenti; promuovere seminari e convegni; verificare periodicamente il livello di conoscenze dei propri collaboratori, proponendo momenti di crescita professionale.	
	Attitudini personali: assumere un comportamento costruttivo, anche in relazione a conflitti interpersonali; dimostrare capacità di autocritica.	

Il punteggio sarà attribuito sulla base dei seguenti valori percentuali:

20%: Scarso	40%: Insufficiente	60%: Sufficiente	80%: Buono	100%: Ottimo
--------------------	---------------------------	-------------------------	-------------------	---------------------

LA DEFINIZIONE DEI PESI

E' stata attribuita identica rilevanza a ciascuna delle quattro categorie di comportamenti organizzativi (leadership; management; relazioni e networking; efficacia e abilità personali). Il risultato sarà dato dalla media aritmetica dei punteggi percentuali raggiunti.

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

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

PUNTEGGIO COMPLESSIVO DI VALUTAZIONE

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



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

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

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

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

La valutazione della performance annuale del Segretario Generale e dei Dirigenti è riassunta dalla formula:

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

ovvero, nel caso di non assegnazione di obiettivi organizzativi:

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

ovvero, nel caso di non assegnazione di obiettivi individuali:

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

Dove Pa è il valore numerico della Performance annuale.



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

GLI OBIETTIVI:

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

1^ fascia	da 80% a 100% dell'obiettivo = 100% del p.r.o.
II^ fascia	da 70% a 79% “ “ = 80% “
III^ fascia	da 60% a 69% “ “ = 70% “
IV^ fascia	da 50% a 59% “ “ = 60% “
V^ fascia	da 0% a 49% “ “ = 00

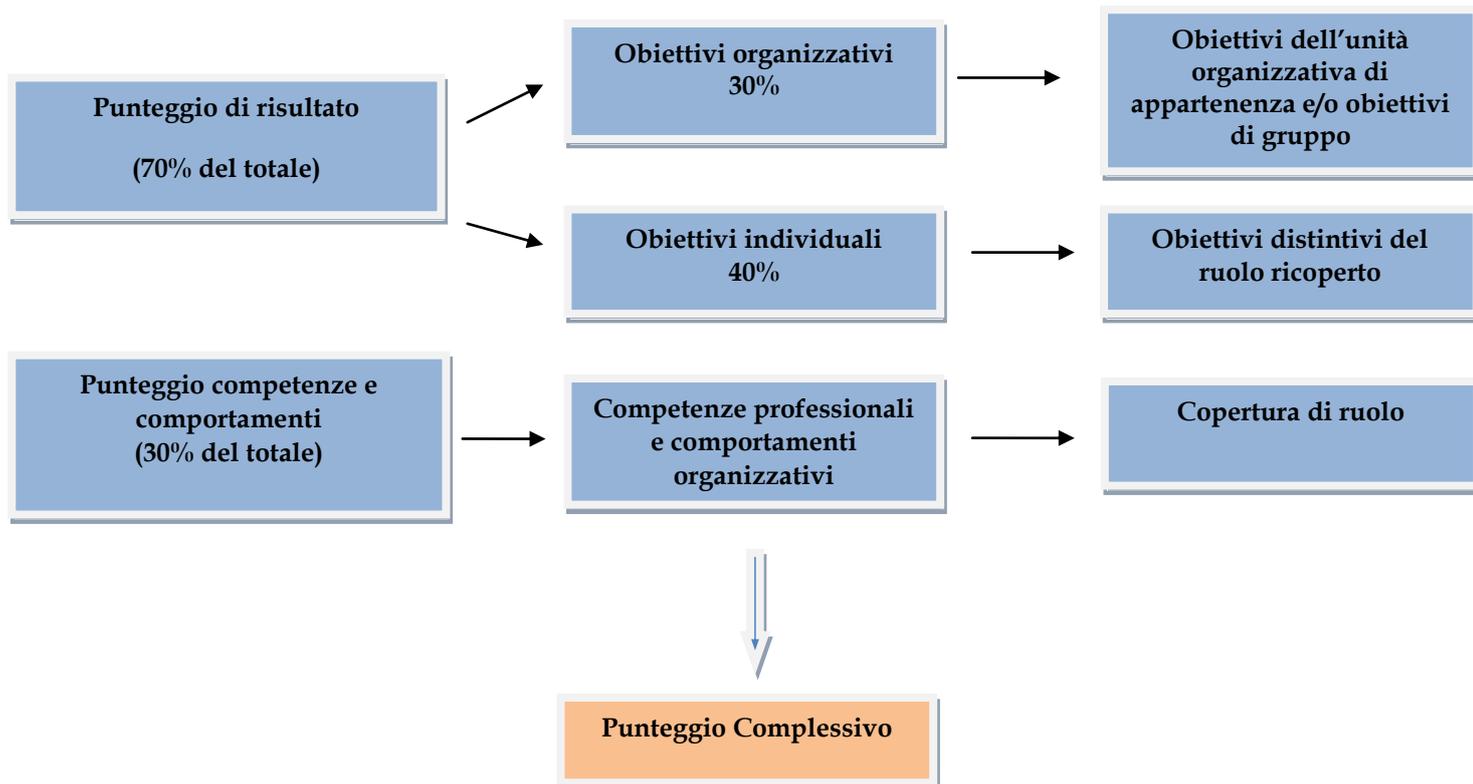
SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENTE

Per quanto attiene alla valutazione della performance del personale non dirigenziale, la delibera CiVIT n. 104/2010, riprendendo quanto stabilito dal D. Lgs. 150/09, art. 9 comma 2, stabilisce che *“la valutazione concerne, in primo luogo, il raggiungimento degli obiettivi di gruppo e/o individuali. Questi ultimi devono essere comunque coerenti con gli obiettivi dell’unità organizzativa nella quale si collocano le unità di personale oggetto di valutazione. La valutazione del contributo specifico alla performance dell’unità organizzativa, attraverso le competenze dimostrate, è rimessa ai modelli autonomamente definiti dalle amministrazioni”*.

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





SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

Aree e criteri di valutazione

Il sistema si fonda su due aree:

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

1) AREA DI VALUTAZIONE DEL RISULTATO

Gli obiettivi, definiti in numero limitato, sono assegnati dal Dirigente al personale della propria Area/Ufficio.

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

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

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

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

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



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

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.

Gli obiettivi sono distinti in due tipologie:

1.1 Obiettivi organizzativi

Sono obiettivi di tipo comune, e quindi legati ai risultati conseguiti dall'unità organizzativa di appartenenza a fronte degli obiettivi assegnati al responsabile della stessa nel periodo di riferimento. Possono essere anche obiettivi di gruppo. Appare evidente che questo criterio valutativo, misurando le performance individuali indirettamente (attraverso il risultato dell'unità organizzativa cui la risorsa appartiene o del gruppo a cui si partecipa), non può cogliere per intero eventuali differenze di performance del singolo dipendente. Allo stesso tempo, però, costituisce un elemento di condivisione degli obiettivi assegnati e di potenziale responsabilizzazione tra le diverse componenti dell'organizzazione, senza trascurare l'aspetto determinante della misurabilità oggettiva di obiettivi e performance che tale componente comporta.

1.2 Obiettivi individuali

Sono assegnati dal Dirigente al singolo dipendente. Anche in questo secondo caso gli obiettivi del singolo saranno strettamente collegati a quelli della struttura di appartenenza, in quanto assegnati in una logica di perseguimento di obiettivi comuni.



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

LA DEFINIZIONE DEI PESI

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

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

All'interno dell'Area di valutazione del risultato viene inoltre attribuito un peso diverso al totale degli obiettivi organizzativi rispetto al totale degli obiettivi individuali: i primi contribuiscono per il 30% della quota attribuita al punteggio di risultato, i secondi contribuiscono per il 40%. Nel caso in cui vengano assegnati solo obiettivi individuali il peso degli stessi sarà pari al 70%. La stessa cosa varrà nel caso vengano assegnati solo obiettivi organizzativi.

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

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

2) AREA DI VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE E DEI COMPORAMENTI

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

Per la particolare natura dell'attività svolta (attività non ripetitiva e, quindi, difficilmente riconducibile a parametri stabili di produttività) la valutazione delle competenze e dei



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

comportamenti espressa dal dirigente diventa elemento fondamentale, sia per poter determinare il progresso dei singoli dipendenti, sia per poter analizzare una serie di attività, fondamentale di ricerca e studio, amministrative e di supporto, che risultano di difficile valutazione sulla base di altri parametri.

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

La valutazione è finalizzata ad esprimere un giudizio su:

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

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

- 1) le competenze e le conoscenze teoriche e pratiche dimostrate nell'attività lavorativa;
- 2) la capacità di analisi e risoluzione dei problemi;
- 3) i comportamenti legati alla capacità di relazione (lavoro in gruppo);
- 4) le abilità personali espresse nello svolgimento del lavoro;
- 5) la presenza, la disponibilità e la reperibilità;
- 6) la capacità di gestire più procedimenti.

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



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

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

Il punteggio sarà attribuito sulla base dei seguenti valori percentuali:

20%: Scarso	40%: Insufficiente	60%: Sufficiente	80%: Buono	100%: Ottimo
--------------------	---------------------------	-------------------------	-------------------	---------------------



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

LA DEFINIZIONE DEI PESI

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

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

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

PUNTEGGIO COMPLESSIVO DI VALUTAZIONE

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

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

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

Il valutatore deve poi esprimere una Valutazione complessiva sui comportamenti organizzativi (competenze professionali e comportamenti organizzativi espressi in ambito



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

lavorativo) (V_a) moltiplicando la media dei punteggi percentuali conseguita per ogni categoria di comportamento per il peso della stessa e sommando i valori percentuali così ottenuti.

La valutazione della performance annuale del personale non dirigente è riassunta dalla formula:

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

ovvero, nel caso di non assegnazione degli obiettivi collegati alla struttura di appartenenza e/o degli obiettivi di gruppo:

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

ovvero, nel caso di non assegnazione di obiettivi individuali:

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

Dove Pa è il valore numerico della Performance annuale.

GLI OBIETTIVI:

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

I [^] fascia	da 80% a 100% dell'obiettivo = 100% del p.r.o.
II [^] fascia	da 70% a 79% “ “ = 80% “
III [^] fascia	da 60% a 69% “ “ = 70% “
IV [^] fascia	da 50% a 59% “ “ = 60% “
V [^] fascia	da 0% a 49% “ “ = 00

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

SEMPLICE ESEMPIO DI CALCOLO DEL RISULTATO

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

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

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

1) Punteggio di risultato (Obiettivi organizzativi)

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

2) Punteggio competenze e comportamenti

Aspetti della valutazione		PUNTEGGIO %
Competenze	Conoscenze tecniche / pratiche, grado di specializzazione raggiunto	80%
	Abilità nell'uso degli strumenti di lavoro	80%
	Interesse dimostrato nel migliorare le proprie conoscenze professionali	100%
Capacità di analisi dei problemi	Individuazione degli obiettivi del lavoro	60%
	Spirito di iniziativa, capacità di proporre soluzioni costruttive e/o migliorative	60%
Lavoro in gruppo	Relazioni positive e produttive nell'ufficio e nell'Ente, capacità di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi	60%



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

Abilità personali	Grado di autonomia, capacità di organizzare il proprio lavoro	100%
	Affidabilità, senso di appartenenza e di responsabilità	80%
	Attitudine all'efficienza e rispetto dei tempi	80%
	Rispetto della riservatezza delle informazioni gestite	40%
	Motivazione	60%
	Rispetto procedure interne	100%
	Precisione nello svolgimento del lavoro	80%
	Attitudine al cambiamento, capacità di adattamento ai compiti assegnati e alle modifiche organizzative	60%
	Continuità dell'impegno	100%
	Correttezza di comportamento (osservanza delle istruzioni impartite e comportamento generale)	40%
Presenza in ufficio	Disponibilità e reperibilità; valutazione dell'effettiva influenza delle assenze sull'organizzazione interna	60%
Gestione di più procedimenti	Capacità di gestire contemporaneamente più procedimenti e più attività; capacità di assicurare un adeguato volume di lavoro dimostrando flessibilità, tempestività e continuità	40%
	Valutazione complessiva% Va (media aritmetica dei punteggi percentuali raggiunti)	71%

Il punteggio sarà attribuito sulla base dei seguenti valori percentuali:

20%: Scarso	40%: Insufficiente	60%: Sufficiente	80%: Buono	100%: Ottimo
--------------------	---------------------------	-------------------------	-------------------	---------------------

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

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

Sulla base della sopra riportata "scala di valori delle performance" si attribuirà una percentuale di premio pari al 100%.



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

APPLICAZIONE AI SINGOLI UFFICI DELL'ENTE

Partendo dal modello illustrato ciascun Dirigente, sulla base delle risorse assegnate, adeguerà il sistema all'organizzazione esistente nell'Area/Ufficio di competenza. In particolare dovrà:

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

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

2.2.3 INDICATORI E OBIETTIVI

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

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

- si gestisce la produzione di beni o servizi quantificabili dal punto di vista della quantità (ad esempio numero di pezzi prodotti) o dal punto di vista della qualità (ad esempio numero di rilavorazioni, tempi di risposta);
- il livello quantitativo e/o qualitativo di produzione è, almeno in parte, direttamente imputabile alle unità organizzative coinvolte;
- il livello di produzione obiettivo è coerente con le risorse impiegate nel processo produttivo.

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

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

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

Tale tipologia di misurazione comporta alcune problematiche connesse al controllo sistematico delle attività in ragione del momento di avvio e di conclusione delle stesse, oltre ad una maggiore attenzione sui carichi di lavoro assegnati.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

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

Procedendo ad una elencazione, pur non esaustiva, dei possibili indicatori, si evidenziano i seguenti:

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

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

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

Alcune precisazioni sono necessarie anche per ciò che attiene gli obiettivi.

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

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

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

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

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

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

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

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

L'obiettivo non è stato conseguito: il risultato è molto distante dal valore atteso	Scarso
L'obiettivo è stato solo parzialmente conseguito: il risultato è inferiore al valore atteso	Insufficiente
L'obiettivo è stato conseguito: il risultato è vicino al valore atteso	Sufficiente
L'obiettivo è stato pienamente conseguito: il risultato è uguale al valore atteso	Buono
L'obiettivo è stato superato: il risultato è superiore al valore atteso	Ottimo

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

Il punteggio sarà attribuito sulla base dei seguenti valori percentuali:

20%: Scarso	40%: Insufficiente	60%: Sufficiente	80%: Buono	100%: Ottimo
--------------------	---------------------------	-------------------------	-------------------	---------------------

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

2.2.4 IL PROCESSO DI ASSEGNAZIONE E VALUTAZIONE DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI – SOGGETTI, FASI, TEMPI E MODALITÀ

L'intero processo è regolato dai seguenti principi:

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

I SOGGETTI COINVOLTI

Per una corretta individuazione dei soggetti coinvolti nel processo bisogna far riferimento alle delibere CiVIT n. 104/2010 e n. 1/2012.

Nella prima delibera si individuano chiaramente i soggetti che intervengono nel sistema: *“l'attività di monitoraggio, la funzione di misurazione e valutazione della performance individuale e la rendicontazione dei risultati sono affidati dalla legge, nell'ambito della singola amministrazione, alla responsabilità di una pluralità di soggetti: l'organo di indirizzo politico-amministrativo, gli OIV, i dirigenti (di livello generale e non)”*.

La seconda delibera citata definisce, in maniera ancor più dettagliata, i soggetti coinvolti nel processo, attraverso il seguente schema:

Fase	Soggetti interni coinvolti
Definizione contenuti/Aggiornamento del Sistema	<p>- Dirigenza, in particolare di vertice</p> <p><i>N.B. Secondo le disposizioni dettate dall'art. 30 comma 3 del D. Lgs 150/09 gli OIV provvedono a definire, entro il 30 sett. 2010, sulla base degli indirizzi forniti dalla Commissione con apposite delibere, i Sistemi di valutazione della performance, in modo da assicurare la piena operatività a decorrere da gennaio 2011.</i></p> <p><i>Sulla base della delibera CiVIT 1/2012 l'aggiornamento del Sistema è competenza dei dirigenti di ciascuna amministrazione e, in particolare la dirigenza di vertice con il supporto della struttura tecnica permanente.</i></p>

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

Fase	Soggetti interni coinvolti
	<i>La Commissione precisa che non è opportuno che, a regime, sia l'OIV a provvedere all'aggiornamento dei contenuti del Sistema, al fine di evitare una sovrapposizione tra l'attività di definizione dei contenuti e l'attività di audit sugli stessi.</i>
Adozione del Sistema	- Organo di indirizzo politico-amministrativo
Attuazione del Sistema	- Organo di indirizzo politico-amministrativo - Dirigenza - Personale - OIV (Struttura tecnica permanente)
Monitoraggio e audit del Sistema	- OIV (Struttura tecnica permanente) - Personale, dirigenziale e non

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

a) Organo di indirizzo politico-amministrativo:

- promuove la cultura della responsabilità per il miglioramento della performance (art. 15, comma 1, del decreto); 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, su proposta dell'OIV.

b) Dirigenza:

- 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 dello stesso;
- interviene in tutta la fase del processo di misurazione e valutazione, segnalando eventuali criticità rilevate.



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

c) Personale:

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

d) Organismo Indipendente di Valutazione³:

- l'OIV è "responsabile della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla Commissione" (all'attualità Dipartimento della Funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri (L. 114/14)) (art.14, comma 4, lettera f), del decreto), nonché è il soggetto che "monitora il funzionamento complessivo del sistema della valutazione" (art.14, comma 4, lettera a), del decreto) e che "garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione" (art. 14, comma 4, lettera d), del decreto). Esso esercita un'attività di impulso, nei confronti del vertice politico-amministrativo nonché della dirigenza, per l'elaborazione e l'aggiornamento del Sistema e per la sua attuazione;
- esercita le attività di controllo strategico di cui all'art. 6, comma 1, del D. Lgs. n. 286/1999, e riferisce, in proposito, direttamente all'organo di indirizzo politico-amministrativo;
- misura e valuta la performance di ciascuna struttura amministrativa nel suo complesso;
- propone all'organo di indirizzo politico-amministrativo la valutazione annuale dei dirigenti;
- valida la Relazione sulla performance;
- risponde della corretta applicazione delle linee guida, delle metodologie e degli strumenti predisposti dalla ANAC e, all'attualità, dal Dipartimento della Funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri (L. 114/14);
- monitora il funzionamento complessivo del Sistema, incluso il sistema di valutazione individuale della dirigenza e del personale, ed elabora una relazione annuale sullo stato dello stesso;

³ Si rimanda a quanto specificato a pag. 3 del presente documento.



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

- comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai competenti organi interni di governo ed amministrazione, nonché alla Corte dei conti, all'Ispettorato per la funzione pubblica e al Dipartimento della Funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri (L. 114/14);
- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, anche al fine della premialità secondo le disposizioni di cui al decreto e alla contrattazione collettiva integrativa, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- realizza indagini sul personale dipendente volte a rilevare il livello di benessere organizzativo e il grado di condivisione del sistema di valutazione, nonché dirette a rilevare la valutazione del proprio superiore gerarchico da parte del personale; riferisce in merito ai competenti organi interni di governo e amministrazione nonché al Dipartimento della Funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri (L. 114/14).

e) **Struttura Tecnica Permanente**⁴:

- coadiuva l'OIV, la dirigenza e il personale nello svolgimento delle attività sopra descritte;
- funge da "interfaccia tecnica" tra l'OIV e i dirigenti nell'ambito del processo di misurazione e valutazione, interagendo con le diverse unità organizzative e, in particolare, con quelle coinvolte nella pianificazione strategica e operativa, nella programmazione economico-finanziaria e nei controlli interni.

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

⁴ Al pari dell'OIV, al momento della redazione del presente documento la Struttura tecnica permanente non è stata costituita.



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

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

- assegnare gli obiettivi al Segretario Generale, sulla base degli obiettivi strategici e operativi dell'Ente, e alle risorse direttamente coordinate (segreteria di presidenza);
- valutare il Segretario Generale (su proposta dell'OIV) e le risorse direttamente coordinate (segreteria di presidenza), formulando la proposta di valutazione.

Il **Segretario Generale** ha la responsabilità di:

- assegnare gli obiettivi ai Dirigenti e ai responsabili degli uffici in staff, sulla base degli obiettivi strategici e operativi dell'Ente;
- valutare i responsabili degli uffici in staff formulando la proposta di valutazione;
- valutare i dirigenti (su proposta dell'OIV).

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

- assegnare gli obiettivi ai dipendenti della propria Area/Ufficio, sulla base degli obiettivi assegnati alla struttura di competenza;
- valutare le persone direttamente coordinate, formulando la proposta di valutazione;
- negoziare i propri obiettivi con il Segretario Generale;
- intervenire in tutta la fase del processo di valutazione, segnalando eventuali criticità rilevanti ai fini della valutazione stessa.

Gli **addetti** di ogni ufficio:

- partecipano al processo di valutazione poiché devono essere valutati;
- negoziano con il dirigente gli obiettivi annuali, avanzando proposte e suggerimenti;
- concorrono alle indagini volte a rilevare il benessere organizzativo e il grado di condivisione del Sistema di Valutazione.



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

L'Organismo Indipendente di Valutazione⁵:

L'OIV svolge tutti i compiti allo stesso attribuiti dalla legge e dalle delibere CiVIT/ANAC, come descritto in modo approfondito alla lett. d) del presente paragrafo. In particolare, per quanto attiene all'assegnazione e alla valutazione degli obiettivi:

- garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione, secondo le disposizioni di cui al D.Lgs. 150/09, nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- comunica tempestivamente le criticità riscontrate ai Dirigenti;
- verifica i risultati e le buone pratiche di promozione delle pari opportunità;
- propone al Presidente la valutazione del Segretario Generale e al Segretario Generale la valutazione dei Dirigenti.

RESPONSABILITÀ E FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE INDIVIDUALE

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

- assegnazione degli obiettivi;
- monitoraggio dell'avanzamento delle attività;
- valutazione finale.

PRIMA FASE - assegnazione degli obiettivi.

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

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

⁵ Si rimanda a quanto specificato a pag. 3 del presente documento.



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

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

L'assegnazione degli obiettivi individuali viene dunque preceduta da una serie di incontri, nel mese di dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento, 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 (entro il mese di novembre) e delle risorse umane e strumentali disponibili. Gli obiettivi proposti devono essere accompagnati da indicatori per la misurazione del valore, dal target da raggiungere e dal peso da assegnare all'obiettivo.

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

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

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

Il Presidente dell'Autorità Portuale, entro la fine di dicembre, assegna al Segretario Generale gli obiettivi in linea con quelli presenti nel Piano della Performance e valuta, al termine del periodo di riferimento, i risultati raggiunti. Egli inoltre assegna gli obiettivi e valuta le risorse direttamente coordinate (segreteria di presidenza).

Il Segretario Generale, entro la fine di dicembre, assegna gli obiettivi ai Dirigenti, sempre in linea con quelli presenti nel Piano della Performance, e valuta, al termine del periodo di riferimento i risultati raggiunti. Inoltre lo stesso Segretario Generale assegna gli obiettivi e valuta la struttura di staff.



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

L'assegnazione avviene con un ultimo incontro di condivisione, da programmare entro la fine di dicembre, che si conclude con la predisposizione di una scheda in cui vengono formalizzati gli obiettivi individuali da perseguire relativamente al Segretario Generale e ai Dirigenti, in coerenza con quanto stabilito dal Piano della Performance. Tale scheda deve contenere una descrizione sintetica degli obiettivi affidati, con la specifica dell'indicatore per la misurazione del valore, del target da raggiungere e del peso da assegnare all'obiettivo.

A cascata, i Dirigenti assegnano gli obiettivi al personale non dirigente sulla base degli obiettivi assegnati all'Ufficio/Area gestito/a e ne valutano i risultati raggiunti.

Ciascun Dirigente provvede, entro il mese di gennaio, all'assegnazione degli obiettivi individuali al personale non dirigente tramite la compilazione e la consegna delle relative schede.

Per ogni obiettivo assegnato il Dirigente provvederà a determinare un indicatore appropriato, il target e il peso, che riporterà nella suddetta scheda.

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

La fase di assegnazione 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. Per questo è opportuno dedicare a tale momento un colloquio individuale e/o di gruppo. Il colloquio assume una rilevanza fondamentale per il buon funzionamento del sistema di valutazione: l'incontro va visto come una opportunità per condividere il piano di lavoro per l'anno, recependo, laddove opportuno, suggerimenti ed integrazioni da parte dei collaboratori e per chiarire aree e modalità di valutazione. Esso rappresenta per il dirigente una opportunità utile per orientare il comportamento e l'impegno dei collaboratori.

Il ciclo di valutazione ha cadenza annuale (1 gennaio - 31 dicembre di ogni anno di riferimento).



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

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

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

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

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

La ridefinizione degli obiettivi in corso d'anno avviene con una proposta di revisione comunicata per iscritto al valutatore, con contestuale indicazione dei motivi per i quali essa si rende necessaria. A seguito della comunicazione saranno organizzati degli incontri nei quali saranno proposte eventuali modifiche degli obiettivi assegnati. A seguito delle nuove proposte potranno essere apportate variazioni agli obiettivi stabiliti inizialmente in ragione di effettivi cambiamenti di varia natura che comportino la necessità di una riprogrammazione dell'obiettivo. La modifica può determinare l'introduzione di nuovi obiettivi, la revisione di obiettivi precedentemente assegnati, la modifica dei target da raggiungere, ecc..

Qualora sia dato seguito alla proposta, la revisione è definita dal valutatore, che assegna i nuovi obiettivi sempre per iscritto.

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

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

Le attività che caratterizzano questa fase sono:

- 1) Compilazione della scheda di valutazione.
- 2) Colloquio sui risultati conseguiti fra il valutatore ed il valutato.



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

Il colloquio di valutazione è il momento qualificante dell'intero sistema e rappresenta una occasione in cui il dirigente ed il proprio personale possono individuare e annotare su appositi modelli:

- a) azioni specifiche di miglioramento della prestazione individuale;
 - b) aspirazioni espresse dal valutato.
- 3) Firma delle schede
 - 4) Il risultato della comunicazione può inoltre essere trasmesso al valutato tramite mail.

Durante questo secondo momento di verifica il valutatore potrà condividere con il personale anche gli obiettivi per l'anno successivo (per il personale non dirigente).

Alla fine dell'anno il valutato può predisporre una relazione per il proprio valutatore sui risultati degli obiettivi, contenente dati, informazioni e ogni ulteriore elemento che ritenga utile sottoporre a valutazione.

In particolare i responsabili delle unità organizzative possono predisporre una sintetica relazione sull'attività svolta nel corso dell'anno tesa ad illustrare, in particolare, le motivazioni del mancato o parziale conseguimento degli obiettivi assegnati.

Il valutatore, sulla base dei dati disponibili e delle eventuali relazioni del valutato, esplicita il livello di valutazione dei risultati.

Entro la fine di gennaio, o comunque in seguito a richiesta del Segretario Generale, ciascun valutatore comunica il risultato delle valutazioni effettuate e predisporre la relazione finale relativa ai propri valutati.

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

Da ultimo occorre sottolineare che l'intero processo, improntato ad un dialogo continuo tra valutati e valutatori, viene supportato da ulteriori indagini effettuate sul personale volte a rilevare la soddisfazione dello stesso anche in relazione al sistema di misurazione e valutazione adottato



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

(analisi sul benessere organizzativo). Queste analisi, realizzate una volta all'anno in forma anonima, hanno l'obiettivo di evidenziare eventuali criticità non emerse dai colloqui individuali e di gruppo.

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

SCHEDA RIASSUNTIVA - IL PROCESSO VALUTAZIONE - SEGRETARIO GENERALE

FASE	MODALITA'	TEMPI	RESPONSABILI	SOGGETTI COINVOLTI
Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi attesi	Tramite colloquio individuale	Dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento	Presidente	
Monitoraggi intermedi	Tramite colloquio individuale, con lo scopo di verificare l'andamento delle attività, correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute, riorientare atteggiamenti e comportamenti organizzativi	Una volta l'anno, entro il mese di luglio	Presidente	
Valutazione	Compilazione finale della scheda obiettivi e della scheda comportamenti organizzativi. Attribuzione dei punteggi.	Entro la fine di gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento o comunque in seguito a richiesta del Segretario Generale	Presidente	OIV
Comunicazione dei risultati	Tramite colloquio individuale, nel quale viene fatto il punto sugli obiettivi ed espresse le motivazioni della valutazione; il colloquio è anche lo spunto per definire un eventuale piano di miglioramento individuale. Il risultato della comunicazione è inoltre comunicato al valutato tramite mail.	Entro la fine di gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento o comunque in seguito a richiesta del Segretario Generale	Presidente	

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

SCHEDA RIASSUNTIVA - IL PROCESSO VALUTAZIONE - I DIRIGENTI

FASE	MODALITA'	TEMPI	RESPONSABILI	SOGGETTI COINVOLTI
Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi attesi	Tramite colloquio individuale	Dicembre dell'anno precedente a quello di riferimento	Segretario Generale	
Monitoraggi intermedi	Tramite colloquio individuale, con lo scopo di verificare l'andamento delle attività, correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute, riorientare atteggiamenti e comportamenti organizzativi	Una volta l'anno, entro il mese di luglio	Segretario Generale	
Valutazione	Compilazione finale della scheda obiettivi e della scheda comportamenti organizzativi. Attribuzione dei punteggi.	Entro la fine di gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento o comunque in seguito a richiesta del Segretario Generale	Segretario Generale	OIV
Comunicazione dei risultati	Tramite colloquio individuale e/o di gruppo, nel quale viene fatto il punto sugli obiettivi ed espresse le motivazioni della valutazione; il colloquio è anche lo spunto per definire un eventuale piano di miglioramento individuale. Il risultato della comunicazione è inoltre comunicato al valutato tramite mail.	Entro la fine di gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento o comunque in seguito a richiesta del Segretario Generale	Segretario Generale	

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

SCHEDA RIASSUNTIVA - IL PROCESSO VALUTAZIONE - IL PERSONALE NON DIRIGENTE

FASE	MODALITA'	TEMPI	RESPONSABILI	SOGGETTI COINVOLTI
Assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi attesi	Tramite colloquio individuale e/o di gruppo	Entro il mese di gennaio dell'anno di riferimento	Dirigenti	
Monitoraggi intermedi	Tramite colloquio individuale e/o di gruppo, con lo scopo di verificare l'andamento delle attività, correggere gli obiettivi a causa di variazioni sopravvenute	Una volta l'anno, entro il mese di luglio	Dirigenti	
Valutazione	Compilazione finale della scheda obiettivi e della scheda comportamenti organizzativi. Attribuzione dei punteggi.	Entro la fine di gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento o comunque in seguito a richiesta del Segretario Generale	Dirigenti	
Comunicazione dei risultati	Tramite colloquio individuale e/o di gruppo, nel quale viene fatto il punto sugli obiettivi ed espresse le motivazioni della valutazione; il colloquio è anche lo spunto per definire un eventuale piano di miglioramento individuale. Il risultato della comunicazione è inoltre comunicato al valutato tramite mail.	Entro la fine di gennaio dell'anno successivo a quello di riferimento o comunque in seguito a richiesta del Segretario Generale	Dirigenti	



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

3. PROCEDURE DI CONCILIAZIONE

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

Nell'ambito della valutazione della performance individuale, infatti, potrebbero sorgere contrasti tra i soggetti responsabili della valutazione ed i valutati: a tal fine occorre definire delle procedure finalizzate a prevenirli e risolverli.

L'Autorità Portuale, per trattare le iniziative volte a risolvere i conflitti nell'ambito della processo di valutazione della performance individuale e a prevenire l'eventuale contenzioso in sede giurisdizionale, potrà istituire un apposito Nucleo di valutazione, formato dal Segretario Generale e dai Dirigenti, che assicuri l'adeguato grado di imparzialità.

Il valutato ha la facoltà, in caso di dissenso sulla valutazione espressa, di ricorrere all'apposito Nucleo di Valutazione entro 10 giorni, presentando formale richiesta di valutazione di seconda istanza, corredata da adeguata motivazione, tramite posta elettronica; trascorso tale termine la valutazione si intende accettata.

Il Nucleo di Valutazione, entro 30 giorni, può confermare la precedente valutazione o modificarla con motivazione.

A seguito della valutazione di seconda istanza, e prima di presentare ricorso giurisdizionale presso il giudice competente, il valutato, assistito da un rappresentante sindacale, può attivare la procedura di conciliazione.

La procedura di conciliazione attivabile in caso di contestazione della valutazione della performance individuale ai sensi dell'art. 7, comma 3, lett. b), del Decreto, al fine di prevenire il contenzioso in sede giurisdizionale, è quella prevista dall'art. 410 del c.p.c. (Tentativo facoltativo di conciliazione).



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

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

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

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

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

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



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

5. ALLEGATI

ALLEGATO 1

ESEMPI DI ATTIVITÀ/INDICATORI (PARAMETRI DI MISURA)

Di seguito si riporta l'analisi elaborata, nell'anno 2007, dalla società Eurogroup Consulting s.r.l., al solo scopo di fornire alcuni esempi di collegamento tra le attività delle Aree/Uffici ed i possibili indicatori/parametri di misura utilizzabili.

A fini di una riclassificazione, le attività attribuite a ciascun Area/Ufficio furono suddivise in:

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

AREA AFFARI GIURDICI E CONTRATTUALI (AGC)

a) UFFICIO APPALTI, CONTRATTI ED ECONOMATO

- **Attività di presidio:** Indizione e gestione delle procedure di gara
Parametro di misura: Tempi di espletamento delle procedure; Incidenza delle rilavorazioni; Incidenza dei ricorsi.
- **Attività di presidio:** Gestione dei contratti
Parametro di misura: Incidenza delle rilavorazioni; Incidenza dei ricorsi.
- **Attività di presidio:** Gestione dei contratti assicurativi
Parametro di misura: Tempi di risposta alle richieste differenziate per tipologia; Incidenza delle rilavorazioni.
- **Attività di produzione:** Acquisizione di beni economici
Parametro di misura: Tempi di espletamento delle pratiche suddiviso per tipologie; Incidenza delle rilevazioni.

b) LEGALE (referente dirigente dell'Area)

- **Attività di presidio:** Consulenza legale ad uffici ed organi dell'Amministrazione



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

Parametro di misura: Tempi di risposta alle richieste differenziate per tipologia;

- **Attività di presidio:** Gestione dei contratti assicurativi (con particolare riferimento alla gestione dei sinistri)

Parametro di misura: Tempi di risposta alle richieste differenziate per tipologia;

- **Attività di presidio:** Rappresentanza in giudizio;

Parametro di misura: Tempi di risposta alle richieste differenziate per tipologia;

AREA AMMINISTRATIVO / CONTABILE (AC)

a) UFFICIO RAGIONERIA

- **Attività di produzione:** : gestione contabile delle entrate

Parametro di misura: Incidenza delle rilavorazioni sulla gestione contabile (per eccezione)

- **Attività di produzione:** : gestione contabile della spesa

Parametro di misura: Incidenza delle rilavorazioni sulla gestione contabile (per eccezione)

- **Attività di presidio:** : Gestione crediti pregressi e residui attivi

Parametro di misura: Numero delle revisioni effettuate

- **Attività di presidio:** : Assistenza "informale" sulla procedura contabile

Parametro di misura: Tempi di risposta alle richieste di supporto suddivise per tipologia
Incidenza delle rilavorazioni

- **Attività di presidio:** Attività tipiche di segreteria

Parametro di misura: Tempo medio di evasione delle richieste per tipologia

b) UFFICIO PERSONALE

- **Attività di produzione:** : Presenze, assenze e paghe

Parametro di misura: Incidenza delle rilavorazioni sulla gestione delle presenze (per eccezione) Tempi di risposta alle richieste suddivise per tipologia.

- **Attività di produzione:** : Cessazione di lavoro

Parametro di misura: Tempi di risposta alle richieste di supporto suddivise per tipologia.

- **Attività di presidio:** : Rapporti con enti previdenziali, assicurativi

Parametro di misura: Incidenza delle rilavorazioni

- **Attività di presidio:** : Attività di supporto generale

Parametro di misura: : Tempi di risposta alle richieste di supporto suddivise per tipologia.

c) SERVIZIO INFORMATICO (referente dirigente dell'Area)

- **Attività di presidio:** : Assistenza su esigenze di funzionamento della rete aziendale

Parametro di misura: Tempi di risposta alle chiamate di assistenza
Percentuale degli interventi risolutivi sul totale degli interventi



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

AREA ISTITUZIONALE (IST)

a) DEMANIO (referente dirigente dell'Area)

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

b) UFFICIO SECURITY

- **Attività di produzione:** Lavoro portuale e relative relazioni sindacali
Parametro di misura: • Numero di controlli • Numero di incidenti
- **Attività di produzione:** Servizio ispettorato
Parametro di misura: Numero di ispezioni giornaliera
- **Attività di produzione:** Attività di security
Parametro di misura: Tempi di verifica dei piani - Numero di ispezioni giornaliera

c) STAZIONI MARITTIME

- **Attività di presidio:** Supporto all'attività del centro congressi
Parametro di misura: Numero eventi
- **Attività di presidio:** Supervisione delle attività relative ai flussi sulle aree pubbliche e sulla viabilità annessa alle stazioni marittime
Parametro di misura: Numero di controlli e di verifiche progettuali
- **Attività di presidio:** Partecipazione e rappresentanza per iniziative istituzionali
Parametro di misura: Numero di incontri

d) UFFICIO AMBIENTE

- **Attività di produzione:** Elaborazione di studi e piani per la prevenzione dei rischi ambientali



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

- **Parametro di misura:** Tempi per l'elaborazione di studi e piani (differenziati per tipologia)
Numero di iniziative
- **Attività di presidio:** Gestione dei rapporti con le imprese
Parametro di misura: Numero rapporti di collaborazione con le imprese
- **Attività di presidio:** Controllo del rispetto dei piani in corso.

AREA TECNICA (TEC)

a) UFFICIO MANUTENZIONE

- **Attività di produzione:** Attività di responsabilità del procedimento
Parametro di misura: Incidenza delle non conformità rispetto alla normativa - Rispetto dei tempi
- **Attività di produzione:** Attività di progettazione
Parametro di misura: Tempi per l'elaborazione dei progetti - Valutazione di congruità del progetto
- **Attività di produzione:** Attività di Direzione Lavori
Parametro di misura: Incidenza delle non conformità rispetto alla normativa

b) UFFICIO PROGETTAZIONE (REFERENTE DIRIGENTE DI AREA)

- **Attività di produzione** Rilascio pareri demaniali
Parametro di misura: Tempi per l'elaborazione dei pareri • Numero pareri richiesti
- **Attività di produzione** Attività di programmazione
Parametro di misura:
- **Attività di produzione:** Attività di responsabilità del procedimento
Parametro di misura: Incidenza delle non conformità rispetto alla normativa 'Rispetto dei tempi
- **Attività di produzione:** Attività di progettazione
Parametro di misura: Tempi per l'elaborazione dei progetti • Valutazione di congruità del progetto
- **Attività di produzione:** Attività di Direzione Lavori
Parametro di misura: Incidenza delle non conformità rispetto alla normativa
- **Attività di produzione:** Valutazioni ambientali ed urbanistiche
Parametro di misura: Tempi per l'elaborazione delle valutazioni

STAFF: (STA)

a) PROTOCOLLO (referente Segretario Generale)

- **Attività di produzione:** Registrazione della posta in entrata ed in uscita
Parametro di misura: Numero totale di protocolli



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

Attività di presidio: Ricevimento pubblico

Attività di produzione: Ritiro giornaliero della posta

b) STAMPA (referente Segretario Generale)

Attività di produzione: redazione della newsletter

Parametro di misura: tempi di pubblicazione delle newsletter – numero di newsletter pubblicate in un anno

c) PROMOZIONE (referente Segretario Generale)

Attività di presidio: Promoter commerciale

Attività di presidio: Promoter turistico

d) SEGRETERIA di Presidenza (referente Presidente)

Attività di presidio: Supporto al Presidente

Attività di presidio: Controllo posta in entrata in uscita

Attività di presidio: Gestione dell'agenda del Presidente; Attività tipiche di segreteria Attività tipiche di segreteria

e) COORDINAMENTO e Segreteria (referente Segretario Generale)

Attività di presidio: Supporto per le riunioni del Comitato Portuale

Attività di produzione: Programmazione turni autisti e commessi

Attività di produzione: Registrazione documenti

Attività di produzione: Attività tipiche di segreteria



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

ALLEGATO 2



**SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI - SEGRETARIO
GENERALE / DIRIGENTI**

Anno di riferimento

Dirigente interessato:

Cognome:

Nome:

Unità Organizzativa:

Responsabile della valutazione:



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

Area "punteggio di risultato"

Obiettivi organizzativi (comuni)

n.	Obiettivo Organizzativo	Peso%	Indicatore	Target (risultato atteso)	Aree/Uffici cooperanti
<u>1</u>					
<u>2</u>					
<u>3</u>					
<u>4</u>					
<u>5</u>					
		100 %			

Obiettivi individuali

n.	Obiettivo Individuale	Peso%	Indicatore	Target (risultato atteso)
<u>1</u>				
<u>2</u>				
<u>3</u>				
<u>4</u>				
<u>5</u>				
		100 %		

La valutazione avverrà utilizzando il "Sistema di misurazione e valutazione della Performance" approvato dall'Autorità portuale di Napoli e pubblicato sul sito istituzionale - sezione Amministrazione Trasparente - Performance.

Firma del valutatore:

data

Firma del valutato:

data



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli



SCHEDA DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI - PERSONALE NON DIRIGENTE

Anno di riferimento

Valutato:

Cognome:

Nome:

Qualifica:

Unità Organizzativa:

Responsabile della valutazione:



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

Area "punteggio di risultato"

Obiettivi organizzativi

n.	Obiettivo Organizzativo	Peso%	Indicatore	Target (risultato atteso)
<u>1</u>				
<u>2</u>				
<u>3</u>				
<u>4</u>				
<u>5</u>				
		<u>100 %</u>		

Obiettivi individuali

n.	Obiettivo Individuale	Peso%	Indicatore	Target (risultato atteso)
<u>1</u>				
<u>2</u>				
<u>3</u>				
<u>4</u>				
<u>5</u>				
		<u>100 %</u>		

La valutazione avverrà utilizzando il "Sistema di misurazione e valutazione della Performance" approvato dall'Autorità portuale di Napoli e pubblicato sul sito istituzionale - sezione Amministrazione Trasparente - Performance.

Firma del valutatore:

data

Firma del valutato:

data



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

ALLEGATO 3



**SCHEMA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE - SEGRETARIO
GENERALE / DIRIGENTI**

Anno di riferimento

Dirigente interessato:

Cognome:

Nome:

Unità Organizzativa:

Responsabile della valutazione:



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

SEZIONE I (Area "punteggio di risultato") : RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ORGANIZZATIVI (COMUNI)

n.	Obiettivo Organizzativo	Peso%	Indicatore	Target (risultato atteso)	Obiettivo raggiunto	Punteggio realizzato %	Punteggio pesato
				(1)	(2)	(1) (2)	
<u>1</u>							
<u>2</u>							
<u>3</u>							
<u>4</u>							
<u>5</u>							
		<u>100 %</u>			Valutazione complessiva% Vo		

VALUTAZIONE COMPLESSIVA Vo (a) _____ PESO PONDERATO(b) _____ PUNTEGGIO PONDERATO
1 (axb) _____

SEZIONE II (Area "punteggio di risultato"): RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

n.	Obiettivo Individuale	Peso%	Indicatore	Target (risultato atteso)	Obiettivo raggiunto	Punteggio realizzato%	Punteggio pesato
				(1)	(2)	(1) (2)	
<u>1</u>							
<u>2</u>							
<u>3</u>							
<u>4</u>							
<u>5</u>							
		<u>100 %</u>			Valutazione complessiva% Vi		

VALUTAZIONE COMPLESSIVA Vi (a) _____ PESO PONDERATO(b) _____ PUNTEGGIO PONDERATO
2 (axb) _____

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

SEZIONE III (Area “punteggio competenze e comportamenti”): RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI COLLEGATI ALLE COMPETENZE PROFESSIONALI E AI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Aspetti della valutazione		PUNTEGGIO percentuale
LEADERSHIP	Capacità di orientamento: orientare i comportamenti dei collaboratori per guidarli alla realizzazione dei risultati.	
	Leadership professionale: rappresentare un punto di riferimento professionale per colleghi e collaboratori; agire allo scopo di trasferire competenze e comportamenti.	
	Orientamento al cambiamento: individuare opportunità connesse al cambiamento organizzativo; sposare nuove procedure senza rimanere ancorato alle vecchie;	
MANAGEMENT	Capacità decisionale e problem solving: scegliere tra diverse alternative con lucidità e tempestività, valutando le conseguenze; capacità di affrontare e risolvere problemi, anche nuovi	
	Pianificazione e organizzazione: definire le priorità e pianificare le scadenze; organizzare e gestire le risorse umane e strumentali assegnate; coordinare le attività della propria struttura al fine di garantire il raggiungimento dei risultati previsti, nel rispetto dei principi di efficienza ed efficacia; suddividere in modo equo i carichi di lavoro	
	Capacità di valutare le prestazioni dei propri collaboratori applicando il sistema di valutazione adottato ed esprimendo valutazioni differenziate degli stessi.	
	Motivazione dei collaboratori: capacità di costruire legami nella squadra e capacità di gestire il clima interno, ponendo attenzione ai bisogni e alle richieste dei collaboratori.	
RELAZIONI E NETWORKING	Relazioni interne ed esterne: capacità di stabilire relazioni positive con interlocutori interni ed esterni; capacità di operare in team con altre professionalità e strutture organizzative interne.	
	Negoziazione e gestione dei conflitti: orientare i comportamenti per raggiungere un risultato ottimale per l'organizzazione; mostrarsi sempre disponibile al confronto e all'ascolto delle parti; mantenere il giusto contegno in caso di contrasti interni.	
EFFICACIA/ABILITÀ PERSONALI	Controllo e precisione: attenzione alla qualità delle attività svolte; attenzione e rispetto delle scadenze assegnate e delle procedure amministrative; risoluzione dei problemi tecnico-operativi nel rispetto del quadro normativo e regolamentare	
	Orientamento alla semplificazione: 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 disposizioni normative	



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

Aspetti della valutazione		PUNTEGGIO percentuale
	Diffusione delle conoscenze: alimentare le conoscenze e diffonderle anche tramite momenti di approfondimento su normative, regolamenti, procedimenti; promuovere seminari e convegni; verificare periodicamente il livello di conoscenze dei propri collaboratori, proponendo momenti di crescita professionale.	
	Attitudini personali: assumere un comportamento costruttivo, anche in relazione a conflitti interpersonali; dimostrare capacità di autocritica.	
	Valutazione complessiva % Va	

Il punteggio sarà attribuito sulla base dei seguenti valori percentuali:

20%: Scarso	40%: Insufficiente	60%: Sufficiente	80%: Buono	100%: Ottimo
--------------------	---------------------------	-------------------------	-------------------	---------------------

VALUTAZIONE COMPLESSIVA Va (a) _____ PESO PONDERATO(b) _____ PUNTEGGIO PONDERATO 3 (axb) _____

SEZIONE IV: PROPOSTA ATTRIBUZIONE PREMIO

SOMMA PUNTEGGI PONDERATI (1+2+3)=

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

1^ fascia	da 80% a 100% dell'obiettivo = 100% del p.r.o.
II^ fascia	da 70% a 79% " " = 80% "
III^ fascia	da 60% a 69% " " = 70% "
IV^ fascia	da 50% a 59% " " = 60% "
V^ fascia	da 0% a 49% " " = 00

SI PROPONE L'ATTRIBUZIONE DEL PREMIO NELLA MISURA DEL _____ DEL MASSIMO SPETTANTE



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

SEZIONE V: EVENTUALI NOTE ED OSSERVAZIONI

Firma del valutatore:

data

Firma del valutato:

data



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli



**SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE - PERSONALE
NON DIRIGENTE**

Anno di riferimento

Valutato:

Cognome:

Nome:

Qualifica:

Unità Organizzativa:

Responsabile della valutazione:

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

SEZIONE I (Area "punteggio di risultato") : RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI ORGANIZZATIVI

n.	Obiettivo Organizzativo	Peso%	Indicatore	Target (risultato atteso)	Obiettivo raggiunto	Punteggio realizzato %	Punteggio pesato
				(1)	(2)	(1) (2)	
<u>1</u>							
<u>2</u>							
<u>3</u>							
<u>4</u>							
<u>5</u>							
		100 %				Valutazione complessiva% Vo	

VALUTAZIONE COMPLESSIVA Vo (a) _____ PESO PONDERATO(b) _____ PUNTEGGIO PONDERATO 1 (axb) _____

SEZIONE II (Area "punteggio di risultato"): RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI INDIVIDUALI

n.	Obiettivo Individuale	Peso%	Indicatore	Target (risultato atteso)	Obiettivo raggiunto	Punteggio realizzato%	Punteggio pesato
				(1)	(2)	(1) (2)	
<u>1</u>							
<u>2</u>							
<u>3</u>							
<u>4</u>							
<u>5</u>							
		100 %				Valutazione complessiva% Vi	

VALUTAZIONE COMPLESSIVA Vi (a) _____ PESO PONDERATO(b) _____ PUNTEGGIO PONDERATO 2 (axb) _____

SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

SEZIONE III (Area "punteggio competenze e comportamenti"): RAGGIUNGIMENTO DEGLI OBIETTIVI COLLEGATI ALLE COMPETENZE PROFESSIONALI E AI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

Aspetti della valutazione		PUNTEGGIO percentuale
Competenze	Conoscenze tecniche / pratiche, grado di specializzazione raggiunto	
	Abilità nell'uso degli strumenti di lavoro	
	Interesse dimostrato nel migliorare le proprie conoscenze professionali	
Capacità di analisi dei problemi	Individuazione degli obiettivi del lavoro	
	Spirito di iniziativa, capacità di proporre soluzioni costruttive e/o migliorative	
Lavoro in gruppo	Relazioni positive e produttive nell'ufficio e nell'Ente, capacità di rapportarsi in modo costruttivo con i colleghi	
Abilità personali	Grado di autonomia, capacità di organizzare il proprio lavoro	
	Affidabilità, senso di appartenenza e di responsabilità	
	Attitudine all'efficienza e rispetto dei tempi	
	Rispetto della riservatezza delle informazioni gestite	
	Motivazione	
	Rispetto procedure interne	
	Precisione nello svolgimento del lavoro	
	Attitudine al cambiamento, capacità di adattamento ai compiti assegnati e alle modifiche organizzative	
	Continuità dell'impegno	
Correttezza di comportamento (osservanza delle istruzioni impartite e comportamento generale)		
Presenza in ufficio	Disponibilità e reperibilità; valutazione dell'effettiva influenza delle assenze sull'organizzazione interna	
Gestione di più procedimenti	Capacità di gestire contemporaneamente più procedimenti e più attività; capacità di assicurare un adeguato volume di lavoro dimostrando flessibilità, tempestività e continuità	
	Valutazione complessiva % Va	

Il punteggio sarà attribuito sulla base dei seguenti valori percentuali:

20%: Scarso	40%: Insufficiente	60%: Sufficiente	80%: Buono	100%: Ottimo
--------------------	---------------------------	-------------------------	-------------------	---------------------



SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE

Autorità Portuale di Napoli

VALUTAZIONE COMPLESSIVA Va (a) _____ PESO PONDERATO(b) _____ PUNTEGGIO PONDERATO
3 (axb) _____

SEZIONE IV: PROPOSTA ATTRIBUZIONE PREMIO

SOMMA PUNTEGGI PONDERATI (1+2+3)=

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

1^ fascia	da 80% a 100% dell'obiettivo = 100% del p.r.o.				
II^ fascia	da 70% a 79%	“	“	=	80% “
III^ fascia	da 60% a 69%		“	“	= 70% “
IV^ fascia	da 50% a 59%	“	“	=	60% “
V^ fascia	da 0% a 49%	“	“	=	00

SI PROPONE L'ATTRIBUZIONE DEL PREMIO NELLA MISURA DEL _____ DEL
MASSIMO SPETTANTE

SEZIONE V: EVENTUALI NOTE ED OSSERVAZIONI

Firma del valutatore:

data

Firma del valutato:

data