

AUTORITA' DI SISTEMA PORTUALE DEL MARE ADRIATICO CENTRALE

REGOLAMENTO OPERATIVO PER IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI E DEL SEGRETARIO GENERALE

INDICE

PREMESSA	3
1. I RIFERIMENTI NORMATIVI	3
2. GLI OBIETTIVI E I PRINCIPI GENERALI	4
3. I DESTINATARI	4
4. GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE	4
4.1. Il criterio di valutazione dei risultati.....	5
4.1.1. <i>La scelta degli obiettivi</i>	5
4.1.2. <i>La definizione del punteggio</i>	6
4.1.3. <i>Il calcolo del punteggio</i>	6
4.2. Il criterio di valutazione dei comportamenti organizzativi.....	7
4.2.1. <i>Il quadro dei comportamenti organizzativi</i>	7
4.2.2. <i>La definizione del punteggio</i>	7
4.2.3. <i>I descrittori per il problem solving</i>	7
4.2.4. <i>I descrittori per il contributo organizzativo</i>	8
4.2.5. <i>I descrittori per l'integrazione nell'organizzazione</i>	8
4.2.6. <i>La definizione del punteggio</i>	9
4.2.7. <i>Il calcolo del punteggio</i>	9
4.3. Il punteggio complessivo	9
5. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE	9
5.1. Emanazione dell'atto di indirizzo	10
5.2. Incontro preliminare	10
5.3. Proposta degli obiettivi	10
5.4. Analisi ed assegnazione degli obiettivi.....	11
5.5. Valutazione dei risultati	11
5.5.1. <i>Valutazioni intermedie: monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi</i>	11

5.5.2. <i>Valutazione finale</i>	11
5.6. Valutazione dei comportamenti organizzativi.....	12
5.6.1. <i>Valutazione preliminare: l'autovalutazione</i>	12
5.6.2. <i>Valutazione finale</i>	12
5.7. Attribuzione del punteggio e della fascia retributiva.....	12
5.8. Casi particolari	13
5.8.1. <i>Ridefinizione degli obiettivi</i>	13

PREMESSA

L'adozione di un sistema di valutazione deriva dalla necessità di rispondere a specifiche disposizioni normative e contrattuali, nonché dall'esigenza di dotare l'Autorità Portuale di nuovi strumenti gestionali.

1. I RIFERIMENTI NORMATIVI

Il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, ha individuato nella valutazione della dirigenza - insieme al controllo di regolarità amministrativa e contabile, al controllo di gestione, alla valutazione e controllo strategico - uno dei cardini del controllo interno, stabilendo in particolare, al comma 3 dell'articolo 5, che la valutazione dei dirigenti preposti ai centri di responsabilità di cui all'articolo 14, comma 1, lettera b), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, è effettuata dal Ministro [per la Autorità Portuali la valutazione spetta al Presidente dell'Ente], sulla base degli elementi forniti dall'organo di valutazione e controllo strategico.

La Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 15 novembre 2001, nel confermare la necessità, per le pubbliche amministrazioni, di mettere a punto il sistema di valutazione dei dirigenti e nell'enunciare alcuni principi da porre a base di tale sistema, ha sottolineato che *“in ogni caso, entro il primo semestre del 2002 dovrà essere operativo il sistema per la valutazione, da parte degli organi di indirizzo politico, dei dirigenti apicali, al fine della attribuzione, in connessione anche con i risultati della valutazione e del controllo strategico, della retribuzione di risultato prevista dai contratti”*.

La Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri 8 novembre 2002 ha sollecitato l'adozione del suddetto sistema di valutazione ed ha chiesto, a tutte le Amministrazioni, di presentare al Dipartimento della Funzione Pubblica, entro il 31 dicembre 2003, una dettagliata relazione sull'esperienza maturata.

L'articolo 2, comma 32, della legge finanziaria 2009 (legge 22 dicembre 2008, n. 203) ha disposto che *“a decorrere dall'anno 2009 il trattamento economico accessorio dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni è corrisposto in base alla qualità, produttività e capacità innovativa della prestazione lavorativa.”*

L'articolo 7-bis del decreto legge 30 dicembre 2008, n. 207, convertito nella legge 27 febbraio 2009, n. 14, ha introdotto criteri e parametri di misurabilità dell'azione amministrativa, rinviando, per l'applicazione, ad un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri.

L'articolo 4 della legge 4 marzo 2009, n. 15, ha introdotto principi e criteri in materia di valutazione delle strutture e del personale delle amministrazioni pubbliche.

Le ultime tre fonti normative citate, pur non direttamente applicabili alle Autorità Portuali in conseguenza di quanto stabilito dall'art. 6 della legge 28

gennaio 1994, sono tuttavia da considerarsi norme di indirizzo per l'intero settore pubblico, anche se contrattualmente inquadrato nell'ambito privatistico.

2. GLI OBIETTIVI E I PRINCIPI GENERALI

Il sistema di valutazione tende al raggiungimento di tre differenti obiettivi:

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

I principi generali a cui si ispira il sistema sono quindi:

- *trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;*
- *partecipazione al procedimento del valutato;*
- *diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte del soggetto valutatore;*
- *presenza di attività con orizzonti di riferimento pluriennali*, che comporta la necessità di specificare, per la valutazione, quali siano i risultati attesi nell'anno e quale sia il peso di tali risultati ai fini del raggiungimento dell'obiettivo pluriennale;
- *presenza di obiettivi che interessano "trasversalmente" più strutture dell'Autorità*, che comporta l'esigenza di conciliare la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di cui il valutato è direttamente responsabile con la valutazione del grado di raggiungimento dell'obiettivo trasversale.

3. I DESTINATARI

Il sistema di valutazione si applica a tutti i dirigenti compreso il Segretario generale.

4. GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il sistema collega la retribuzione di risultato prevista dai contratti individuali e negli accordi integrativi aziendali ai risultati conseguiti ed ai comportamenti organizzativi dimostrati.

Pur rimanendo individuale l'effettivo raggiungimento dei risultati così come il riconoscimento delle gratifiche, gli obiettivi saranno articolati in 'comuni' (per il cui raggiungimento concorrono tutti i dirigenti ed il Segretario generale) e in

'specifici' (il cui raggiungimento è circoscritto al perimetro funzionale di ciascun dirigente e del Segretario generale).

Il sistema si articola in quattro punti fondamentali:

1. valutazione dei risultati ottenuti ed attribuzione di un punteggio (max 85 punti);
2. valutazione delle competenze organizzative ed attribuzione di un punteggio (max 15 punti);
3. calcolo del punteggio complessivo (max 100 punti) ed attribuzione al valutato di una fascia di rendimento;
4. attribuzione della retribuzione di risultato in funzione della fascia di rendimento conseguita.

4.1. Il criterio di valutazione dei risultati

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

4.1.1. La scelta degli obiettivi

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 dal valutato.* Nessun sistema di valutazione sarà mai in grado di misurare tutti gli obiettivi che caratterizzano l'attività di una figura con compiti estremamente complessi ed articolati, quali quelli relativi ad un dirigente titolare di un Centro di responsabilità. E' perciò necessario concentrare l'attenzione sugli obiettivi strategici (normalmente 3 o 4) che, in quanto considerati particolarmente rilevanti dal Presidente, sono inseriti in apposita relazione allegata al Bilancio di previsione dell'Ente, da adottarsi con delibera del Comitato Portuale ordinariamente entro il 30 ottobre di ogni anno;
- *misurabilità dell'obiettivo.* Il raggiungimento degli obiettivi assegnati ai dirigenti deve poter essere verificato senza ambiguità. In fase di assegnazione, pertanto, occorre individuare indicatori ben definiti, corredati dalle modalità di calcolo del loro valore e dai dati elementari posti a base dei calcoli. Possono essere assegnati obiettivi difficilmente misurabili in modo quantitativo solo se considerati talmente rilevanti da non poter essere esclusi dalla valutazione, ma anche in questo caso, tuttavia, occorre individuare delle variabili quantitative;
- *controllabilità dell'obiettivo da parte del valutato.* La valutazione deve basarsi sul principio della responsabilizzazione del valutato. A tal fine, è necessario che il conseguimento dell'obiettivo dipenda solo, o almeno in misura prevalente, dall'attività svolta dal valutato stesso e dalla sua 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 del responsabile di una generica attività di rilascio documenti. Si ipotizzi di avere un obiettivo generale di “riduzione del tempo medio di erogazione del servizio”. Tale obiettivo non è direttamente controllabile dal valutato, poiché dipende dalla qualità della documentazione presentata. Eventuali errori o carenze, infatti, inducono ritardi non ascrivibili al valutato. L’obiettivo, pertanto, va formulato in termini di “riduzione del tempo medio di erogazione del servizio, una volta che sia accertata la correttezza della documentazione presentata”. Caso non dissimile è quello degli obiettivi “trasversali”, il cui raggiungimento richiede la collaborazione tra diverse strutture dell’Autorità Portuale, nessuna delle quali lo controlla completamente. Occorre, anche in questo caso, segmentare l’obiettivo complessivo in sotto-obiettivi, ciascuno controllabile da una singola struttura. Solo se non fosse possibile scomporre l’obiettivo complessivo in una serie di sotto-obiettivi indipendenti e se l’obiettivo complessivo fosse considerato talmente rilevante da non poter essere escluso dalla valutazione, si può procedere all’attribuzione dello stesso obiettivo a tutti i dirigenti interessati, conferendo all’obiettivo stesso un peso diverso per ciascun dirigente, ove i ruoli fossero molto diversi rispetto all’obiettivo assegnato. L’aspetto positivo di tale ultimo modo di operare risiede nella capacità di stimolare la cooperazione: solo se tutti i dirigenti riusciranno a realizzare la parte di competenza, l’obiettivo sarà raggiunto e contribuirà positivamente alla retribuzione di risultato di ciascuno;

- *chiarezza del limite temporale di riferimento.* La questione si pone soprattutto per gli obiettivi strategici pluriennali, che vanno piegati alle cadenze annuali del ciclo di valutazione. Per ciascun obiettivo strategico pluriennale, pertanto, occorre individuare il corrispondente obiettivo operativo annuale, inteso come effetto atteso dell’attività svolta nel singolo esercizio, ai fini del raggiungimento dell’obiettivo finale.

4.1.2. La definizione del punteggio

A ciascun obiettivo è associato un punteggio massimo conseguibile, rappresentativo dell’importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei punteggi deve essere pari a 85.

4.1.3. Il calcolo del punteggio

Il punteggio attribuito a ciascun dirigente per i risultati conseguiti è espresso dalla somma dei punteggi conseguiti per i singoli obiettivi, secondo la relazione $P_r = \sum P_i$ in cui:

- P_r è il punteggio complessivo dei risultati conseguiti
- P_i è il punteggio ottenuto per l’obiettivo i -esimo.

Il punteggio può, quindi, variare tra 0 e 85

4.2. Il criterio di valutazione dei comportamenti organizzativi

4.2.1. Il quadro dei comportamenti organizzativi

La valutazione dei comportamenti organizzativi ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti che l'Ente si attende dal valutato con il ruolo effettivamente esercitato dal dirigente nell'organizzazione. La suddetta valutazione ha, inoltre, la funzione di compensare i "punti di debolezza" del sistema di valutazione dei risultati, che:

- dovendo necessariamente basare la valutazione su pochi obiettivi predefiniti all'inizio del periodo di programmazione, non riesce ad evidenziare efficacemente la capacità del valutato di risolvere problemi, di piccola o grande entità, che si manifestano nel corso dell'anno;
- dovendosi focalizzare su alcune attività prioritarie, può indurre il valutato a trascurare tutte le altre attività svolte dalla propria unità organizzativa;
- dovendo ricorrere ad obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, riesce con difficoltà a valorizzare la complessa attività di tipo relazionale (con altre strutture dell'Autorità Portuale, con altre Amministrazioni pubbliche, con altri Enti territoriali, con altri soggetti privati).

A tale scopo, vengono valutate tre categorie di comportamenti organizzativi:

1. *problem solving* - capacità di iniziativa; capacità di soluzione dei problemi; capacità di valutazione dell'impatto della regolamentazione; capacità di affrontare situazioni nuove;
2. *capacità e contributo organizzativo e di gestione delle risorse* - collaborazione ed integrazione nei processi di servizio; qualità delle relazioni interpersonali con colleghi e collaboratori; qualità delle relazioni con utenti dei servizi ed altri interlocutori abituali;
3. *integrazione personale nell'organizzazione* - programmazione, coordinamento e controllo; capacità organizzativa e di leadership; capacità di valutare i collaboratori.

4.2.2. La definizione del punteggio

A ciascun comportamento organizzativo sono associati tre livelli di valutazione (alto, medio, sufficiente) e per ciascun livello sono definiti i corrispondenti descrittori, che esprimono le caratteristiche che il valutato deve possedere per raggiungere un determinato livello di valutazione:

- il livello "alto", ottiene un punteggio pari a 1.
- il livello "medio", corrisponde ad un punteggio pari a 0,8;
- il livello "sufficiente", corrisponde ad un punteggio pari a 0,6;

4.2.3. I descrittori per il *problem solving*

Alto Il valutato è in grado di identificare in modo autonomo e anticipativo i problemi di interesse della propria unità organizzativa, di individuare la

soluzione più adeguata per tali problemi e di suggerire e mettere in atto gli interventi (riorganizzazione delle attività, proposta di innovazioni regolamentari e procedurali) necessari per adottare tale soluzione. *Punteggio: 1,0*

Medio Il valutato è in grado di identificare la soluzione più adeguata ai problemi che vengono posti alla sua unità e di adottare gli interventi interni alla struttura necessari per assicurare il pieno funzionamento della soluzione prescelta. *Punteggio: 0,8*

Sufficiente Il valutato ha dimostrato una sufficiente capacità di risolvere i problemi che vengono posti alla sua unità, anche se non sempre appare in grado di identificare la soluzione più adeguata e di anticipare le implicazioni della soluzione adottata. *Punteggio: 0,6*

4.2.4. I descrittori per il contributo organizzativo

Alto Il valutato ha messo in atto tutti gli atti organizzativi necessari ad assicurare il funzionamento efficiente ed efficace della propria unità organizzativa. Utilizza efficacemente il sistema di monitoraggio e di valutazione del personale dell'Autorità, per verificare l'effettiva attuazione dei programmi di attività e per individuare le responsabilità individuali correttamente. Il clima organizzativo è positivo. La sua leadership è indiscussa all'interno dell'unità. *Punteggio: 1,0*

Medio Il valutato ha organizzato la sua unità in un modo che non presenta particolari disfunzioni; il clima organizzativo è complessivamente positivo. La sua leadership è adeguata e le sue capacità di programmazione e controllo consentono una corretta ripartizione dei carichi di lavoro all'interno della struttura. *Punteggio: 0,8*

Sufficiente Il valutato ha organizzato la propria unità in modo che solo raramente ha generato delle disfunzioni, peraltro, non rilevanti. Il clima organizzativo interno all'unità presenta alcune criticità, dovute a una leadership non sempre adeguata e/o alle difficoltà di programmazione di alcune attività. *Punteggio: 0,6*

4.2.5. I descrittori per l'integrazione nell'organizzazione

Alto Il valutato opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro dell'Autorità ed in occasione di azioni di coordinamento tra Amministrazioni diverse. In tali circostanze, spesso appare in grado di attenuare conflitti generati da altri soggetti. E' in grado di attivare in modo del tutto autonomo rapporti positivi con colleghi, con soggetti esterni all'Autorità Portuale e con altri interlocutori abituali. *Punteggio: 1,0*

Medio Il valutato opera positivamente all'interno dei gruppi di lavoro dell'Autorità ed in occasione di azioni di coordinamento tra Amministrazioni diverse. Non sono stati segnalati problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, con soggetti esterni all'Autorità, e con altri interlocutori abituali. *Punteggio: 0,8*

Sufficiente Il valutato opera abbastanza positivamente all'interno dei gruppi di lavoro dell'Ente ed in occasione di azioni di coordinamento tra Amministrazioni diverse. Solo raramente sono emersi problemi nei rapporti interpersonali con colleghi, con soggetti esterni all'Autorità Portuale e con altri interlocutori abituali. *Punteggio: 0,6*

4.2.6. La definizione del punteggio

A ciascun comportamento organizzativo è associato un punteggio, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei punteggi deve essere pari a 15.

L'attribuzione di un punteggio notevolmente inferiore a quello attribuito alla valutazione dei risultati (85), deriva dalla circostanza che la valutazione dei comportamenti organizzativi presenta dei caratteri di oggettività inferiori rispetto a quelli della valutazione dei risultati.

4.2.7. Il calcolo del punteggio

Il punteggio attribuito per i comportamenti organizzativi è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli comportamenti, secondo la relazione $P_c = \sum p_i P_i$ in cui:

- P_c è il punteggio complessivo finale relativo alle capacità organizzative possedute
- p_i è punteggio assegnato al livello assegnato al comportamento i-esimo (0,6, 0,8 e 1,0);
- P_i è valore assegnato dal valutatore alla categoria di comportamento i-esima ad inizio anno.

Il punteggio può, quindi, assumere un valore massimo pari a 15.

4.3. Il punteggio complessivo

Il punteggio complessivo è pari a $P_{tot} = P_r + P_c$
in cui

- P_{tot} è il punteggio complessivamente ottenuto dal valutato
- P_r è il punteggio relativo ai risultati conseguiti
- P_c è il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi

5. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

L'articolazione del processo di valutazione segue in maniera puntuale l'articolazione del processo di programmazione e controllo strategico.

Le fasi operative che ne scandiscono tempi e modalità di attuazione, descritte di seguito, vedono il coinvolgimento di tre figure principali:

- il Valutatore, coincidente con il Presidente dell'Autorità Portuale;
- il Valutato, coincidente con il dirigente soggetto alla procedura di valutazione;

- il Nucleo di valutazione.

5.1. Emanazione dell'atto di indirizzo

Il processo di valutazione ha inizio nel mese di gennaio, in concomitanza con l'avvio del processo annuale di programmazione strategica.

Il Nucleo di valutazione, sulla scorta del bilancio di previsione approvato dal Comitato Portuale e dal Ministero delle infrastrutture e trasporti, nonché degli atti programmatici adottati dal Comitato Portuale e delle direttive assegnate dalla Presidenza, procede ad una prima individuazione delle priorità strategiche dell'Amministrazione e le riassume in apposito documento denominato "atto di indirizzo". L'atto di indirizzo viene approvato dal Presidente dell'Autorità Portuale, salve modifiche dallo stesso richieste.

5.2. Incontro preliminare

Con l'atto di indirizzo, il Presidente dell'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Centrale evidenzia in modo del tutto generale le priorità dell'azione amministrativa; è perciò necessario definire gli obiettivi 'comuni' e quelli 'specifici' nel corso di incontri plenari con tutti i dirigenti ed il Segretario generale.

Il confronto tra le finalità generali dell'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Centrale (formalizzate nell'atto di indirizzo) consentirà di individuare il set degli obiettivi nonché il concorso di ciascuno al raggiungimento degli obiettivi comuni e la coerenza degli obiettivi specifici con le finalità generali dell'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Centrale. Gli incontri plenari serviranno a mettere a punto un Piano degli obiettivi fortemente ancorato al Piano di sviluppo del Porto e ad assicurare che la valutazione dei dirigenti sia improntata ai principi di trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati e sia osservato il principio della partecipazione al procedimento del valutato.

Questa fase, che non produce alcun documento formalizzato, mette in atto le condizioni per le successive fasi del processo e deve essere ultimata entro la fine del mese di gennaio.

All'incontro preliminare con i singoli dirigenti partecipa anche il Nucleo di valutazione.

5.3. Proposta degli obiettivi

A seguito dell'incontro plenario e degli eventuali - qualora se ne rilevasse la necessità - incontri individuali, i singoli dirigenti provvedono alla individuazione di dettaglio del loro contributo alla realizzazione degli obiettivi comuni (selezionando i sotto-obiettivi di competenza) e degli obiettivi specifici delle rispettive direzioni.

5.4. Analisi ed assegnazione degli obiettivi

Entro i successivi 20 giorni, le proposte dei dirigenti sono valutate dal Presidente, coadiuvato dal Nucleo di valutazione.

Nell'ambito di tale processo il Presidente, coadiuvato dal Nucleo assegna definitivamente i pesi a ciascun obiettivo ed ai diversi comportamenti organizzativi. Agli obiettivi selezionati viene attribuito un punteggio che può variare in proporzione al livello raggiunto, quando tale obiettivo è quantificabile matematicamente, mentre negli altri casi, il punteggio potrà essere massimo o nullo in caso di mancato raggiungimento.

Entro il 10 marzo il Presidente approva in via definitiva gli obiettivi da assegnare a ciascun dirigente.

5.5. Valutazione dei risultati

5.5.1. Valutazioni intermedie: monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi

Il Nucleo di valutazione, nell'ambito del processo di controllo strategico, effettua, durante l'anno, il monitoraggio dell'attuazione degli obiettivi assegnati a ciascuna direzione.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio:

- quanto al processo di controllo strategico, lo stato di realizzazione degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto agli obiettivi assegnati, nonché le relative cause e gli interventi correttivi eventualmente adottati, allo scopo di valutare l'adeguatezza delle scelte compiute in sede di attuazione dei piani, programmi ed altri strumenti di determinazione dell'indirizzo strategico, in termini di congruenza tra risultati conseguiti ed obiettivi predefiniti;
- quanto al processo di valutazione, i dati necessari per il calcolo del punteggio relativo ai risultati conseguiti.

5.5.2. Valutazione finale

Entro l'adozione del bilancio consuntivo di ciascun anno, il Nucleo di valutazione effettua la verifica finale dei risultati ottenuti durante l'esercizio precedente, rilevando, per ciascun obiettivo:

- i valori numerici dei risultati raggiunti;
- la presenza di eventuali fattori esterni che non abbiano consentito il raggiungimento dell'obiettivo. In tali casi, infatti, il Presidente dell'Autorità Portuale può decidere di eliminare l'obiettivo dalla valutazione, riproporzionando i pesi degli altri obiettivi.

5.6. Valutazione dei comportamenti organizzativi

5.6.1. Valutazione preliminare: l'autovalutazione

La fase di valutazione dei comportamenti organizzativi viene preceduta dalla fase di *autovalutazione* delle proprie competenze.

L'autovalutazione si concretizza in una sintetica descrizione qualitativa del proprio livello di *problem solving*, integrazione personale nell'organizzazione e capacità di organizzazione delle risorse, guidata, oltre che dai descrittori già individuati ai paragrafi 4.2.3., 4.2.4. e 4.2.5., anche dai parametri indicati di seguito, più oggettivabili e più idonei ad individuare il livello di comportamento organizzativo raggiunto.

Problem Solving

- Indicare i fattori di innovazione e cambiamento promossi all'interno della direzione;
- Indicare la presentazione di progetti complessi di rilevante importanza per il perseguimento degli obiettivi dell'Amministrazione;
- Indicare gli accordi conclusi con portatori di interessi non coincidenti (per es., concessionari, utenti portuali, OO.SS.).

Capacità e Contributo Organizzativo e di Gestione delle Risorse

- Indicare le iniziative di formazione fruite dai dipendenti;
- Descrivere le modalità di utilizzazione delle risorse assegnate, allo scopo di garantire il conseguimento delle priorità strategiche e degli obiettivi istituzionali attraverso l'attuazione di concreti programmi di attività;
- Indicare le attività effettuate in tema di elaborazione e sviluppo degli indicatori per il monitoraggio continuo dell'attività dell'organizzazione.

Integrazione Personale nell'Organizzazione

- Indicare le iniziative poste in essere al fine di promuovere lo sviluppo delle risorse umane, professionali ed organizzative assegnate.

5.6.2. Valutazione finale

Il Presidente dell'Autorità Portuale, con il supporto del Nucleo di valutazione, determina il punteggio da attribuire al Valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi, partendo dal contenuto delle schede di autovalutazione, utilizzando i descrittori riportati al paragrafo 4.2., tenendo conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno con lo stesso e valutando eventuali altri elementi oggettivi considerati rilevanti.

5.7. Attribuzione del punteggio e della fascia retributiva

Il Nucleo di valutazione, sulla base degli elementi raccolti, effettua il calcolo del punteggio complessivamente attribuito al Valutato.

I risultati della valutazione sono presentati individualmente, dal Presidente al Valutato.

5.8. Casi particolari

5.8.1. Ridefinizione degli obiettivi

Le priorità strategiche, per cause non prevedibili, possono mutare nel corso dell'anno in maniera così significativa da indurre il Presidente dell'Autorità Portuale a procedere, al verificarsi del mutamento, ad una ridefinizione degli obiettivi, con il supporto del Nucleo di Valutazione.

Questo può comportare l'introduzione di nuovi obiettivi o la revisione di obiettivi precedentemente assegnati.

La ridefinizione è concertata con il Valutato, mentre la valutazione degli obiettivi nuovi o modificati in corso d'anno è effettuata con le modalità previste per gli obiettivi assegnati ad inizio d'anno.

QUADRO SINOTTICO DELLE FASI DI VALUTAZIONE

Par. 5.1- Emanazione dell'atto di indirizzo	entro 31 gennaio
Par. 5.3 Proposte obiettivi da parte dei dirigenti	entro 31 gennaio
Par. 5.4 Valutazione delle proposte da parte del Presidente	entro 20 febbraio
Par. 5.4 Approvazione definitiva degli obiettivi	entro 10 marzo
Par. 5.5.1 monitoraggio da parte del Nucleo di Val.	durante l'anno
Par. 5.5.2 Verifica finale dei risultati conseguiti	entro 30 aprile succ.