



Autorità di Sistema Portuale
del Mare Adriatico centro settentrionale

ORGANISMO INDIPENDENTE DI VALUTAZIONE

**RELAZIONE SUL FUNZIONAMENTO COMPLESSIVO
DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE E TRASPARENZA**

Ravenna 22 luglio 2020

1. Premessa

Secondo quanto previsto dall'art. 10 comma 1a del DL 150/2009, l'Autorità di Sistema Portuale del Mar Adriatico Centrale Settentrionale (d'ora in poi AdSP MACS) ha approvato il Piano della performance 2019-2021 (cfr. delibera Presidenziale n.19/2019 del 31.01.2019) nel quale sono fissati gli indirizzi, gli obiettivi strategici ed operativi, nonché gli indicatori per la misurazione e la valutazione della performance dell'amministrazione, con la presente relazione sul funzionamento complessivo del sistema - secondo quanto previsto dal DL 150/2009 all'art. 14 comma 4a - intende riportare, a consuntivo, i risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto agli obiettivi programmati e le eventuali raccomandazioni per correggere possibili scostamenti.

La relazione è stata messa a punto dall'Organismo Indipendente di Valutazione tenendo in considerazione i seguenti elementi:

- 1) funzionamento complessivo del sistema;
- 2) monitoraggio degli obiettivi organizzativi ed individuali;
- 3) programma triennale per la trasparenza e l'integrità.

2. Funzionamento complessivo del sistema

L'avvio del ciclo della performance, formalizzato all'interno di un Piano dall'inizio del 2019, ma di fatto operativo già dall'anno precedente, è stato comunque una sostanziale innovazione organizzativa non semplice da implementare perché introdotta all'interno di un contesto lavorativo già ampiamente consolidato composto da dipendenti con una già discreta anzianità di servizio e svolto con un modello organizzativo molto diverso da quello proposto dal ciclo della performance.

La difficoltà del complesso dei dipendenti di "digerire" il nuovo modello si era già percepito dall'esito dei piani di risultato del 2018, tuttavia i piani di risultato del 2019 mostrano un deciso miglioramento per quel che riguarda l'approccio alla gestione degli strumenti e delle procedure di valutazione delle *performance*. Soprattutto sul versante della valutazione dei comportamenti organizzativi, nonostante si rilevino ancora resistenze nell'applicazione del metodo, si può considerare che il 2019 rappresenti sicuramente un passo in avanti in considerazione della netta prevalenza di approcci alla valutazione delle performance coerenti rispetto al metodo proposto, rispetto a quelli che, in buona sostanza, ancora non intendono farvi riferimento.

Meno soddisfacente è il giudizio circa le modalità di valutazione del contributo di ciascun dipendente al raggiungimento degli obiettivi collegiali di risultato delle direzioni e aree operative. Si tratta di un limite già sollevato nella relazione relativa al raggiungimento degli obiettivi del 2018, ma che purtroppo non è stato superato nel 2019.

Non è in discussione l'effettivo raggiungimento del risultato fissato ed approvato dagli organi di *governance* dell'AdSP, certificato dalla documentazione archiviata presso la struttura di supporto dell'OIV, quanto piuttosto le modalità con cui sono stati definiti tali obiettivi e l'approccio con cui se ne misura il conseguimento da parte dei singoli componenti delle unità operative. Vi sono alcune unità operative che già nel mese di agosto hanno dichiarato di aver raggiunto tutti gli obiettivi programmati per l'anno. Tutto ciò pone qualche perplessità: o si tratta di obiettivi poco sfidanti, oppure coincidenti con l'attività ordinaria. Il fatto poi, che questi ultimi vengano raggiunti da tutti al 100% (con l'unica eccezione del Segretario generale) completa il convincimento della necessità di identificare soluzioni metodologiche in grado di accompagnare un processo di mutamento delle modalità di valutazione. Per gli anni a venire è opportuno riuscire a rendere più oggettivi e misurabili i percorsi di raggiungimento del risultato identificando strumenti che agevolino l'applicazione di schemi di valutazione che esprimano giudizi graduali e variabili.

E' inoltre importante segnalare il coinvolgimento degli organi di indirizzo politico dell'Ente, in particolare del Presidente dell'AdSP, il quale ha proposto di indicare per tutti i dipendenti un set di obiettivi quantitativi dell'AdSP (ad esempio numero di atti da realizzare nell'arco di un anno, oppure numero di concessioni da rinnovare, valore complessivo degli appalti, ecc.). L'OIV accogliendo la Proposta del Presidente ha proposto di attribuire a questo genere di obiettivi una quota del 10% dell'obiettivo di risultato, per poi incrementarla negli anni successivi.

Infine, nonostante l'Ente abbia nel corso di questi anni realizzato numerose attività di promozione sociale e turistica, ma anche di pubblicizzazione delle attività e della funzione del porto (l'AdSP conta anche una specifica area operativa alle attività di informazione e pubblicizzazione), non vi è traccia negli obiettivi dei dirigenti, né del Presidente dell'AdSP, di obiettivi dell'anno 2019 legati alla valutazione del gradimento di tali iniziative, né di apprezzamento in termini generali della funzione e del valore del porto da parte della cittadinanza. Tuttavia, contrariamente agli anni passati, per gli obiettivi 2020 è prevista la considerazione di questo aspetto.

E' bene in proposito ricordare che l'obiettivo strategico di tutto il DL 150/2009 è proprio quello di riavvicinare la pubblica amministrazione alla funzione di *civil servant* e pertanto nel quadro della valutazione della performance la misurazione del grado di soddisfazione dell'utenza assume una valenza fondamentale.

Infine, ma non perché sia meno importante, si deve sottolineare che nel gennaio 2020 - così come raccomandato nella relazione sul funzionamento del 2019 - è stata realizzata la prima indagine sul benessere organizzativo dei dipendenti dell'AdSP, i cui risultati sono stati discussi ed approvati nel corso di un incontro con tutto il personale dirigente tenutosi il 28 maggio 2020 e sintetizzati all'interno di una relazione di prossima pubblicazione sul sito "Amministrazione trasparente" dell'AdSP.

Raccomandazioni ed indicazioni

A tale proposito si raccomanda quanto segue:

1. proseguire il monitoraggio dell'avanzamento dei piani all'interno delle singole unità organizzative dell'Ente,
2. valutare l'opportunità di svolgere sondaggi presso l'opinione pubblica circa la percezione del valore del porto e dell'apprezzamento circa come è amministrato.
3. Introdurre un set di obiettivi di Ente tra gli obiettivi di risultato individuale a cui attribuire per il 2020 un peso percentuale del 10%

3. Monitoraggio degli obiettivi organizzativi e individuali

- Obiettivi di area

Gli obiettivi di area, come già anticipato poc'anzi, sono stati tutti raggiunti in maniera piena ed inequivocabile, poiché ciascun gruppo di lavoro ha fornito ampia e pertinente documentazione a supporto. Le criticità dunque si trovano:

1. a monte del processo, ovvero nell'individuazione dell'obiettivo: o troppo facile da raggiungere, o troppo vicino all'attività ordinaria;
2. a valle del processo, ovvero una volta raggiunto l'obiettivo la valutazione del contributo di ciascun componente del gruppo di lavoro al suo raggiungimento è troppo allineata sul massimo risultato.

In proposito è di sicuro rilievo l'esempio fornito dal Segretario generale che è stato l'unico a dichiarare il mancato raggiungimento di un obiettivo di risultato attribuendosi una percentuale di raggiungimento dell'82%. E' opportuno sottolineare che l'OIV non

può entrare nel merito dei singoli obiettivi, di cui le strutture interne dell'AdSP rimangono responsabili. Il compito dell'Organismo è quello di verificare la correttezza delle procedure, garantendo la trasparenza di tutto il percorso. Si tratta quindi di un controllo formale e non sostanziale.

Da un punto di vista formale dunque nulla da eccepire, gli obiettivi fissati dal Comitato di gestione per ciascuna area sono stati effettivamente raggiunti, così come d'altronde lo stesso Presidente ha fatto con quelli attribuiti dal Ministero vigilante.

Per tale ragione l'OIV approva le valutazioni proposte ed il conseguente punteggio, tuttavia, sottolinea la necessità per il futuro di ampliare la variabilità dei punteggi anche per gli obiettivi di area. D'altronde questo era uno degli obiettivi fissati per l'anno in corso che avrebbe richiesto una maggiore assiduità di controllo e di verifica. Tale proposito è stato però disatteso, anche a causa dell'intermittenza dell'azione, sia dell'OIV, legata al suo scioglimento e successiva ricostituzione nel corso dell'anno, sia del *management* sicuramente danneggiato nella propria azione di controllo dalla temporanea interdizione dei vertici dell'Ente per circa un mese e mezzo proprio a cavallo tra il terzo e quarto trimestre.

- Valutazione dei comportamenti organizzativi

Per quanto riguarda la valutazione dei comportamenti organizzativi, al contrario degli obiettivi di area, si nota un notevole miglioramento dal punto di vista della variabilità dei punteggi e dell'appiattimento delle valutazioni verso il massimo risultato (99/100%) riscontrati lo scorso anno (2018). Sebbene ancora oggi si rilevi un unico caso di valutazione del tutto insufficiente (comportamento inadeguato), è importante sottolineare che il resto dei dipendenti (compresi i dirigenti) si distribuisca in tre fasce di valutazione: soddisfacente, più che soddisfacente ed eccellente. Indubbiamente le valutazioni risentono anche delle indicazioni contenute nella comunicazione n° 2 del 2020 dell'OIV, che - per stimolare la variabilità dei giudizi da parte dei responsabili di area - suggeriva di rispettare quote massime di attribuzione di valutazione più o meno positive ai componenti delle singole aree (20% soddisfacente; 60% più che soddisfacente; 20 % eccellente).

Come si può notare dalla distribuzione delle valutazioni il criterio è stato sufficientemente rispettato anche se in merito alla fascia soddisfacente si deve segnalare che buona parte dei punteggi sono molto vicini al 65% che rappresenta la soglia minima per l'accesso alla fascia successiva.

Intervallo di Punteggio	Distribuzione percentuale dipendenti (compresi dirigente e Segretario generale)	Distribuzione indicata nella comunicazione OIV n. 2/2020
50-64	20,5	20
65-84	57,5	60
85-100	22,0	20

Si è trattato, senza ombra di dubbio, di una forzatura quella contenuta nella comunicazione dell'OIV, che però è stata inevitabile dopo l'esito della valutazione dei comportamenti organizzativi dello scorso anno, che ha richiesto un intervento del Segretario generale per la chiusura di un procedimento di valutazione troppo schiacciato su valutazioni eccellenti.

- *I risultati*

Complessivamente i risultati (obiettivi di risultato e comportamenti organizzativi), nonostante l'appiattimento delle valutazioni degli obiettivi di risultato, testimoniano un avanzamento nel processo di maturazione di una cultura della valutazione all'interno dell'Ente, grazie alla variabilità dei giudizi sui comportamenti organizzativi.

Rispetto ai due anni precedenti, sia il valore medio dei punteggi, sia il delta tra punteggio massimo e minimo migliorano sostanzialmente mettendo in evidenza i progressi che la struttura amministrativa sta compiendo sul versante performance organizzativa.

Punteggio	ANNO/Numero di dipendenti		
	2017*	2018*	2019
100	15	6	1
95-99	23	39	25
90-94	16	11	28
85-90	3		13
80-85			0
>80	1		1
Totale dipendenti	58	56	68
Delta (distanza tra punteggio minimo e massimo)	32	8,7	25,0
Punteggio medio	95,6	96,8	93,8

* senza le valutazioni dei dirigenti

Inoltre è degno di nota il crollo del punteggio massimo (100), già più che dimezzato tra il 2017 ed il 2018, si assottigliato ad un unico individuo nel 2020.

Allineamento obiettivi Presidente AdSP e Aree operative

Infine una delle criticità registrate (non solo da questa AdSP) riguarda la difficile sincronizzazione degli obiettivi dei 4 dirigenti con quelli fissati dal Ministero vigilante per il Presidente dell'AdSP. Questi ultimi attivi dallo scorso anno, sono stati comunicati al Presidente per l'anno 2019 nel secondo semestre, mentre per quel che riguarda l'anno in corso - ad oggi - non sono stati ancora comunicati in via ufficiale.

4. Programma triennale per la trasparenza e l'integrità.

L'Ente ha regolarmente pubblicato quanto previsto dal Programma, inoltre si deve segnalare che anche a seguito dei rilievi riportati nella relazione dello scorso anno, per l'anno in corso si nota un maggior coinvolgimento del complesso delle unità operative dell'Ente ed un preciso impegno a non lasciare nulla di intentato in proposito. In questo senso la decisione dell'Ente, già assunta lo scorso anno, di incaricare un gruppo di lavoro interno all'AdSP composto da tre dipendenti (recentemente ridotto a due perché uno dei componenti è in maternità), al fine di supportare il Segretario generale in tutti gli adempimenti legati alla trasparenza e all'integrità.

**Organismo Indipendente di Valutazione
Componente Monocratico
Andrea Appetecchia**