



Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti

**MANUALE OPERATIVO
PER IL
SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE**

GENNAIO 2019

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE
DEL MINISTERO DELLE INFRASTRUTTURE E DEI TRASPORTI

1. INTRODUZIONE

L'adozione di un sistema di valutazione deriva dalla necessità di corrispondere a specifiche disposizioni normative e contrattuali, nonché dall'esigenza di dotare il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti di nuovi sistemi gestionali.

1.1. I riferimenti normativi

L'articolo 2, comma 1, lettera o), della legge delega 23 ottobre 1992, n. 421, ha autorizzato il Governo a *“procedere alla abrogazione delle disposizioni che prevedono automatismi che influenzano il trattamento economico fondamentale ed accessorio, e di quelle che prevedono trattamenti economici accessori, settoriali, comunque denominati, a favore di pubblici dipendenti sostituendole contemporaneamente con corrispondenti disposizioni di accordi contrattuali anche al fine di collegare direttamente tali trattamenti alla produttività individuale e a quella collettiva ancorché non generalizzata ma correlata all'apporto partecipativo, raggiunte nel periodo, per la determinazione delle quali devono essere introdotti sistemi di valutazione e misurazione”*.

L'articolo 49, comma 3, del decreto delegato 3 febbraio 1993, n. 29, poi abrogato e interamente sostituito dal decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ha posto in capo ai *“dirigenti la valutazione dell'apporto partecipativo di ciascun dipendente, nell'ambito di criteri obiettivi definiti dalla contrattazione collettiva”*.

L'articolo 17 della legge delega 15 marzo 1997, n. 59, ha indicato, tra i principi e criteri direttivi per l'esercizio della delega stessa, *“l'istituzione di sistemi per la valutazione, sulla base di*

parametri oggettivi , dei risultati dell'attività amministrativa e dei servizi pubblici”.

Il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, ha introdotto un'organica disciplina dei controlli interni, ridisegnandone contenuti e competenze e prevedendo un sistema articolato nel quale si vanno a collocare le verifiche di regolarità amministrativa e contabile, la valutazione dei dirigenti, nonché il controllo strategico e il controllo di gestione.

L'articolo 45, comma 2, lettera c), del decreto legislativo 30 marzo 2001, n.165, confermando quanto già previsto dal decreto legislativo n. 29/1993, ha disposto che *“competete ai dirigenti la valutazione dell'apporto partecipativo di ciascun dipendente, nell'ambito di criteri obiettivi definiti dalla contrattazione collettiva”.*

L'articolo 22 del CCNL relativo al personale del comparto ministeri per il quadriennio normativo 2006-2009 e biennio economico 2006-2007, ha stabilito che la valutazione è *“una componente essenziale del rapporto di lavoro dei dipendenti ed è finalizzata a valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo professionale degli stessi, nonché a verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati, nell'ambito delle relazioni sindacali”.*

L'articolo 2 del CCNL relativo al personale del comparto ministeri, biennio economico 2008-2009, sottoscritto il 23 gennaio 2009, ha stabilito, in particolare, che *“le Amministrazioni si dotano di strumenti idonei a consentire una gestione orientata al risultato, che comporta, in via prioritaria, una puntuale fissazione degli obiettivi e la predisposizione di appositi programmi di azione”* e che *“la verifica dell'attività amministrativa nel suo complesso, costituisce un momento essenziale e preventivo che potrà consentire la valutazione, secondo canoni di oggettività e trasparenza, delle strutture/uffici e di tutto il personale, secondo quanto previsto dall'art. 23 del CCNL del 14 settembre 2007”.*

L'articolo 2, comma 32, della legge finanziaria 2009 , 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”*.

La legge 4 marzo 2009, n. 15, ha introdotto, all'articolo 4, *“principi e criteri in materia di valutazione delle strutture e del personale delle amministrazioni pubbliche”* e, all'articolo 5, *“principi e criteri finalizzati a favorire il merito e la premialità”*.

Il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, ha dato attuazione alla legge 4 marzo 2009, n. 15.

Il decreto legislativo 1 agosto 2011, n. 141, ha introdotto modifiche al decreto legislativo n. 150 del 2009, prevedendo, in particolare, all'articolo 6, che la differenziazione retributiva in fasce prevista dagli *articoli 19*, commi 2 e 3, e 31, comma 2, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, si applica a partire dalla tornata di contrattazione collettiva successiva a quella relativa al quadriennio 2006-2009 e che, ai fini previsti dalle citate disposizioni, nelle more dei rinnovi contrattuali, possono essere utilizzate le eventuali economie aggiuntive destinate all'erogazione dei premi dall'articolo 16, comma 5, del decreto-legge 6 luglio 2011, n. 98, convertito, con modificazioni, dalla legge 15 luglio 2011, n. 111.

L'articolo 5, comma 11 *quinquies*, del decreto legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito nella legge 7 agosto 2012, n. 135, ha stabilito che ai dirigenti e al personale non dirigenziale che risultano più meritevoli in esito alla valutazione effettuata, comunque non inferiori al 10 per cento della rispettiva totalità dei dipendenti oggetto della valutazione, è attribuito un trattamento accessorio maggiorato di un importo compreso, nei limiti delle risorse disponibili ai sensi dell'articolo 6, comma 1, del decreto legislativo

n. 141 del 2011, tra il 10 e il 30 per cento rispetto al trattamento accessorio medio attribuito ai dipendenti appartenenti alle stesse categorie, secondo le modalità stabilite nel sistema di cui all'articolo 7 del decreto legislativo n. 150 del 2009.

Con delibere n. 89/2010, n. 122/2010, n. 123/2010, n. 124/2010 e n. 1/2012, la Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle pubbliche amministrazioni ha dettato indirizzi in tema di Sistema di misurazione e valutazione della performance.

1.2 Gli obiettivi e i principi generali

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

- fornire un input al sistema incentivante per premiare il merito, l'impegno e la produttività;
- promuovere processi di miglioramento delle prestazioni in termini di qualità;
- valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo, individuando i fabbisogni formativi del personale;
- diffondere e condividere gli obiettivi all'interno dell'Amministrazione, promuovendo strumenti di interazione tra il personale e la dirigenza.

I principi generali a cui si ispira sono

➤ quelli introdotti dagli articoli 21 e 22 del CCNL del comparto Ministeri:

- *valorizzazione del merito, dell'impegno e della produttività di ciascun dipendente;*
- *trasparenza e pubblicità dei criteri e dei risultati;*
- *partecipazione al procedimento della persona sottoposta a valutazione, anche attraverso la comunicazione ed il contraddittorio da realizzare in tempi certi e congrui;*

- quelli citati nella direttiva del Ministro della funzione pubblica sulle misure finalizzate al miglioramento del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni, 24 marzo 2004:
 - *diffusione della cultura della partecipazione, quale presupposto all'orientamento al risultato, al posto della cultura dell'adempimento, per accrescere il senso di responsabilità, lealtà e iniziativa individuale;*
 - *miglioramento della qualità complessiva dei servizi forniti;*
- quelli citati nell'articolo 1 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165:
 - *miglioramento dell'utilizzazione delle risorse umane;*
 - *cura della formazione e dello sviluppo professionale del personale, garantendo pari opportunità alle lavoratrici e ai lavoratori.*

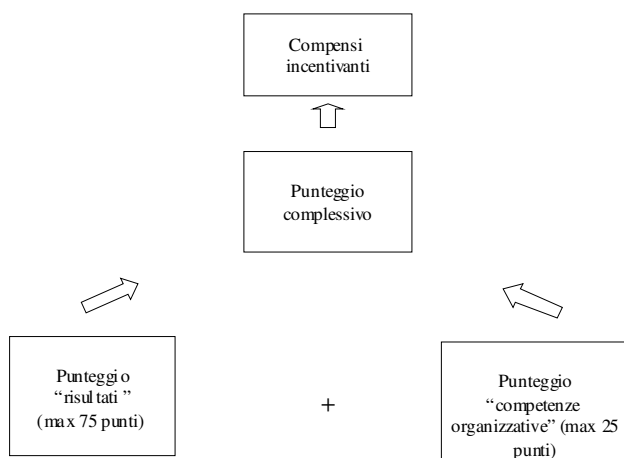
1.3. I destinatari

Il sistema di valutazione del personale del Ministero delle infrastrutture e dei trasporti si applica al personale dipendente inquadrato nelle aree prima, seconda e terza di cui all'articolo 6 del CCNL Comparto Ministeri 2006-2009.

2. GLI ELEMENTI DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il sistema collega i compensi incentivanti la produttività per il miglioramento dei servizi ai risultati conseguiti dall'unità organizzativa di appartenenza ed ai comportamenti organizzativi dimostrati.

La struttura complessiva del sistema di valutazione è riassunta nello schema che segue.



Il sistema

- attribuzione di un punteggio (max 75 punti) in funzione del raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura (Unità organizzativa) di appartenenza;
- valutazione dei comportamenti organizzativi ed attribuzione di un punteggio (max 25 punti);
- calcolo del punteggio complessivo;
- attribuzione del compenso incentivante.

2.1. Il criterio di valutazione dei risultati

La valutazione dei risultati ottenuti misura la capacità dei dirigenti e del personale dell'unità organizzativa di conseguire, nell'ambito della propria funzione, risultati adeguati agli obiettivi assegnati.

2.1.1. *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 dall'unità organizzativa.* E' necessario concentrare l'attenzione sulle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa e desumibili dal sistema informativo per il controllo di gestione – SIGEST, al quale i dirigenti di ciascuna unità organizzativa hanno accesso attraverso le proprie utenze. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strategici sia ad obiettivi strutturali;
- *misurabilità dell'obiettivo.* Il raggiungimento degli obiettivi assegnati 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;
- *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 documenti. Si ipotizzi di avere un obiettivo generale di “riduzione del tempo medio di erogazione del servizio”. Tale obiettivo non è direttamente controllabile dal personale dell'unità organizzativa, poiché dipende dalla qualità della documentazione presentata. 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 della documentazione presentata".

- *chiarezza del limite temporale di riferimento.* L'obiettivo, quale effetto atteso dell'attività svolta nel singolo esercizio, ha, al massimo, durata annuale. E', in ogni caso, indispensabile che sia indicata in maniera certa la data di completamento dell'obiettivo.

2.1.2. La definizione dei pesi

A ciascun obiettivo è associato un peso, rappresentativo dell'importanza che ad esso si attribuisce. La somma dei pesi deve essere pari a 75.

2.1.3. La definizione del punteggio

Il sistema si basa sulla valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi individuati in ciascuna unità organizzativa.

Agli obiettivi sono associati, in fase di programmazione, indicatori quantitativi misurabili ed i relativi pesi. Il rapporto tra il valore dell'indicatore proposto e il valore dell'indicatore conseguito esprime, in fase di valutazione, il livello di raggiungimento di ciascun obiettivo. La somma pesata del livello di raggiungimento di ciascun obiettivo rappresenta il punteggio conseguito dall'unità organizzativa.

Il punteggio conseguito dall'unità organizzativa rappresenta il punteggio di risultato del personale, rimodulato quale contributo individuale al raggiungimento degli obiettivi, in base al coefficiente di cui al punto 4.

2.1.4. Il calcolo del punteggio

Il punteggio attribuito all'unità organizzativa è espresso dalla somma dei punteggi dei singoli obiettivi, secondo la relazione

$$P_r = \sum p_i P_i$$

in cui

P_r è il punteggio di risultato conseguito dall'unità organizzativa

p_i è il peso attribuito all'obiettivo i-esimo

P_i è il punteggio ottenuto per l'obiettivo i-esimo

Esempio:

Obiettivo	Peso p_i	Punteggio conseguito P_i	$p_i \times P_i$
1	$p_1 = 25$	$P_1 = 100\%$	$p_1 \times P_1 = 25$
2	$p_2 = 30$	$P_2 = 90\%$	$p_2 \times P_2 = 27$
3	$p_3 = 20$	$P_3 = 85\%$	$p_3 \times P_3 = 17$
$\sum p_i = 75$			$\sum p_i P_i = 69$

Il punteggio attribuito a ciascuna unità di personale dell'unità organizzativa è pari a

$$P_{r_i} = P_r \alpha_i$$

in cui

P_{r_i} è il punteggio di risultato dell'unità di personale i

P_r è il punteggio di risultato conseguito dall'unità organizzativa

α_i è il contributo individuale al raggiungimento dell'obiettivo.

Il punteggio attribuito a ciascuna unità di personale di supporto al direttore generale è pari a

$$P_{r_i} = P_{DG} \alpha_i$$

in cui

P_{ri} è il punteggio di risultato dell'unità di personale i

P_{DG} è il punteggio di risultato conseguito dalla direzione generale, corrispondente alla media dei punteggi di risultato delle unità organizzative in essa incardinate.

α_i è il contributo individuale al raggiungimento dell'obiettivo.

Il punteggio attribuito a ciascuna unità del personale di supporto al capo dipartimento è pari a

$$P_{ri} = P_{Dip} \alpha_i$$

in cui

P_{ri} è il punteggio di risultato dell'unità di personale i

P_{Dip} è il punteggio di risultato conseguito dal dipartimento, in relazione agli obiettivi strategici conferiti con la direttiva del Ministro.

α_i è il contributo individuale al raggiungimento dell'obiettivo.

Il contributo α_i assume i valori di cui alla tabella seguente:

Giorni di assenza	Contributo
0 – 10	1
11 – 20	0,9
21 – 30	0,8
31 – 40	0,7
41 – 50	0,6
51 – 60	0,5
61 – 80	0,4
81 – 120	0,3
121 – 170	0,2
171 – 220	0,1

in cui i giorni di assenza indicati sono, esclusivamente:

- a. i primi 10 giorni di ciascun periodo di assenza per malattia di qualunque durata, con le eccezioni indicate dall'articolo 71, comma 1, del decreto legge n. 112/2008, convertito in legge n. 133/2008;

- b. le aspettative non retribuite ed i congedi non retribuiti (ai sensi dell'articolo 9, comma 3, del decreto legislativo 150/2009, ai fini della valutazione della performance individuale il congedo parentale è sempre considerato effettiva presenza a prescindere dal regime retributivo applicato);
- c. le sospensioni cautelari dal servizio, obbligatorie e facoltative;
- d. le sanzioni disciplinari della sospensione dal servizio con privazione della retribuzione.

In coerenza con quanto previsto al successivo paragrafo 2.2. in tema di valutazione dei comportamenti organizzativi, il punteggio derivante dalla valutazione del raggiungimento degli obiettivi è attribuibile solo se il valutato è stato presente in servizio per almeno 30 giorni lavorativi. Il contributo α_i è, pertanto, pari a zero, quando il numero di giorni di assenza, a qualunque titolo effettuata, è superiore a 220 giorni.

2.2. Il criterio di valutazione dei comportamenti organizzativi

L'attribuzione di un peso complessivo (25) notevolmente inferiore a quello attribuito alla valutazione dei risultati (75), deriva dalla circostanza che la valutazione dei comportamenti organizzativi non riesce ad assicurare un livello di oggettività paragonabile a quello della valutazione dei risultati.

Il punteggio derivante dalla valutazione dei comportamenti organizzativi è attribuibile solo se il valutato è stato presente in servizio per almeno 30 giorni lavorativi.

2.2.1. Il quadro dei comportamenti organizzativi

La valutazione ha l'obiettivo di confrontare i comportamenti organizzativi attesi dalle unità di personale rispetto a quelli effettivamente realizzatisi.

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, riesce con difficoltà a valorizzare le ulteriori attività svolte all'interno dell'organizzazione;
- dovendo ricorrere ad obiettivi che siano traducibili in risultati misurabili, non riesce ad evidenziare il contributo fornito da ciascuna unità di personale al raggiungimento degli obiettivi.

A tale scopo, vengono valutate cinque tipologie di comportamenti organizzativi, per ciascuna delle Aree Prima, Seconda e Terza di cui all'articolo 6 del CCNL Comparto Ministeri 2006-2009, come riportate nelle Schede di valutazione dei comportamenti organizzativi (allegati 3.1, 3.2, 3.3).

2.2.2. La definizione del punteggio

A ciascuna delle cinque tipologie di comportamenti organizzativi è associato un descrittore.

A ciascun descrittore sono associati quattro livelli di valutazione, corrispondenti ai punteggi 1, 2, 3 e 5, per un punteggio che può variare da 5 (valutazione 1 per i 5 comportamenti organizzativi) a 25 (valutazione 5 per i 5 comportamenti organizzativi).

2.2.3. Il calcolo del punteggio

Il punteggio relativo ai comportamenti organizzativi di ciascuna unità di personale è pari alla somma dei punteggi ottenuti per ciascuno dei descrittori.

Il valutatore attribuisce:

- il punteggio massimo, 25, esclusivamente alle unità di personale individuate, d'intesa tra i valutatori di ciascuna struttura dirigenziale generale, per l'assegnazione della maggiorazione del premio individuale di cui all'articolo 78 del CCNL Comparto Funzioni Centrali sottoscritto il 12 febbraio 2018;
- un punteggio, diverso da 25, a ciascuna delle restanti unità di personale, differenziando i giudizi, come richiesto dall'articolo 9, comma 1, lettera d), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

2.4. Il punteggio complessivo

Il punteggio complessivamente conseguito da ciascuna unità di personale è pari alla somma del punteggio risultati e del punteggio comportamenti organizzativi

$$P_{\text{tot}_i} = P_{r_i} + P_{c_i}$$

in cui

P_{tot_i} è il punteggio complessivo ottenuto dall'unità di personale i

P_{r_i} è il punteggio di risultato dell'unità di personale i

P_{c_i} è il punteggio comportamenti organizzativi dell'unità di personale i .

3. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

L'articolazione del processo di valutazione del personale è coerente con il processo di programmazione e controllo strategico ed è strettamente aderente al processo di valutazione dei dirigenti ed al processo di programmazione e controllo di gestione.

3.1 Gli attori

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

- il valutatore, coincidente con il responsabile dell'unità organizzativa cui è assegnato il valutato alla data del 31 dicembre dell'anno oggetto di valutazione;
- il valutato, coincidente con l'unità di personale soggetta alla procedura di valutazione;
- il valutatore di seconda istanza, coincidente con il dirigente generale sovraordinato.

Resta ferma, per il valutato, la possibilità di ricorrere alla Commissione di conciliazione ex art. 410 c.p.c.

3.2. Gli obiettivi

3.2.1. Proposta e definizione degli obiettivi

Entro la metà del mese di ottobre dell'anno precedente al periodo di valutazione, il valutatore definisce, d'intesa con i valutati, le proposte di obiettivi, *in numero non inferiore a due e non superiore a cinque*, da assegnare alla struttura e da perseguire nell'anno successivo, sulla base delle risorse umane, finanziarie e strumentali disponibili.

Tali proposte sono formulate tenendo conto delle linee di attività di maggiore rilevanza tra quelle svolte dall'unità organizzativa, desumibili dal sistema informativo per il controllo di gestione – SIGEST. Può trattarsi di linee di attività correlate sia ad obiettivi strutturali sia ad obiettivi strategici.

Le proposte, risultanti da apposito verbale, si considerano definite con la firma di almeno la maggioranza dei valutati. Nel verbale sono riportati gli eventuali motivi di dissenso. La scheda obiettivi (allegato 1) è parte integrante del verbale.

Il valutatore presenta le proposte al dirigente di prima fascia e le condivide con quest'ultimo entro la fine del mese di ottobre, fissando i pesi rispetto ai quali è definito il calcolo per la valutazione dei risultati ed utilizzando, allo scopo, la scheda obiettivi ed il verbale sottoscritti.

Entro il mese di novembre, i dirigenti di prima fascia consolidano gli obiettivi con il Capo del dipartimento, utilizzando i verbali e le schede obiettivi e procedendo, in particolare:

- alla verifica della significatività degli obiettivi proposti;
- all'eventuale definizione, a partire dalle considerazioni precedenti, di un insieme di obiettivi nuovi e di obiettivi suscettibili di variazione, da negoziare con i proponenti;
- alla definitiva approvazione degli obiettivi.

Nel mese di dicembre, i Capi dei Dipartimenti ed i dirigenti di prima fascia, convocati i necessari incontri di negoziazione in caso di obiettivi nuovi o suscettibili di variazione, predispongono le bozze delle direttive per l'assegnazione di obiettivi e risorse rispettivamente ai dirigenti di prima fascia e ai dirigenti di seconda fascia.

3.2.2. Assegnazione degli obiettivi

Entro 10 giorni dall'emanazione della Direttiva ministeriale concernente gli indirizzi generali sull'attività amministrativa e

sulla gestione, ai sensi dell'articolo 14 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, il Capo del dipartimento emana la direttiva per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai dirigenti di prima fascia, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi.

Entro 10 giorni dall'emanazione del suddetto decreto dipartimentale i dirigenti di prima fascia emanano la propria direttiva per l'assegnazione di obiettivi e risorse ai responsabili delle unità organizzative, precisando contestualmente gli obiettivi oggetto di valutazione ed i pesi relativi. Le direttive, corredate dalle corrispondenti schede obiettivi (allegato 1), vengono contestualmente trasmesse all'Organismo indipendente di valutazione.

3.2.3. Monitoraggio dello stato di avanzamento degli obiettivi

I responsabili delle unità organizzative, i dirigenti di prima fascia e i capi dipartimento effettuano trimestralmente il monitoraggio degli obiettivi conferiti, acquisendo ogni trimestre, per il tramite del sistema informativo per il controllo di gestione (SIGEST), i dati necessari ed informandone il personale coinvolto.

Il monitoraggio rileva, nel corso dell'esercizio, la percentuale di avanzamento degli obiettivi, identificando gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi.

Alla fine dei mesi di aprile, luglio, ottobre e gennaio, i responsabili delle unità organizzative promuovono incontri con il personale, volti ad approfondire le cause degli scostamenti e le modalità degli interventi correttivi da adottare.

3.2.4. Valutazione finale dei risultati

A conclusione del monitoraggio di fine anno, entro il 28 gennaio,

- il responsabile dell'unità organizzativa, con l'ausilio della scheda obiettivi, effettua la valutazione finale, rilevando:
 - per ciascun obiettivo i valori numerici dei risultati raggiunti (allegato 2.1);
- il direttore generale effettua la valutazione finale, rilevando:
 - i valori numerici dei risultati raggiunti da tutte le unità organizzative dipendenti (allegato 2.2);
- il Capo dipartimento effettua la valutazione finale, rilevando:
 - i valori numerici dei risultati raggiunti in relazione agli obiettivi strategici.

3.3. I comportamenti organizzativi

Il valutatore, con l'ausilio della scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi (allegati 3.1, 3.2, 3.3), determina il punteggio da attribuire al valutato per la parte relativa ai comportamenti organizzativi, tenendo conto dell'interazione avuta nel corso dell'anno col valutato.

3.4. Attribuzione del punteggio

Successivamente alle valutazioni finali di cui ai punti 3.2.4. e 3.3., ha luogo un colloquio tra il valutato ed il valutatore.

Entro il 10 febbraio, al termine dei colloqui, è notificato al valutato lo schema di provvedimento contenente la scheda di valutazione dei risultati (allegati 2.1 e 2.2) e la scheda di valutazione dei comportamenti organizzativi (allegati 3.1, 3.2, 3.3), con assegnazione di un termine non superiore a dieci giorni lavorativi, al fine di consentirgli di esperire l'eventuale fase di contraddittorio mediante la presentazione di osservazioni o richiesta di confronto diretto sulla regolarità della procedura seguita e sulle valutazioni effettuate.

Entro il 28 febbraio, il valutatore calcola per ciascun valutato il punteggio complessivo e notifica il provvedimento finale, contenente la scheda di cui all'allegato 4. Compila la graduatoria delle valutazioni individuali e raccoglie i dati relativi nella scheda di cui all'allegato 5. Tale scheda è resa nota a tutti i valutati.

Con le medesime modalità si svolge l'eventuale procedura di valutazione di seconda istanza sul provvedimento di valutazione emesso, a seguito di richiesta del valutato, da presentarsi entro 15 giorni dalla notifica del provvedimento medesimo. La decisione è emanata dal valutatore di seconda istanza, con provvedimento motivato, entro 15 giorni dalla presentazione della richiesta. Il ricorrente può chiedere un contraddittorio, al quale possono partecipare rappresentanti sindacali o legali delle parti.

I provvedimenti di valutazione finali sono trasmessi, entro il mese di marzo, alla Direzione generale per il personale e per gli affari generali per l'avvio della procedura per la corresponsione dei compensi incentivanti.

3.5. Casi particolari

3.5.1. Ridefinizione degli obiettivi

Gli obiettivi assegnati possono essere ridefiniti nel corso dell'esercizio per il verificarsi di circostanze non prevedibili, quali, ad esempio, il mutamento del contesto normativo/istituzionale o la sopravvenuta carenza di risorse.

La ridefinizione può comportare l'introduzione di nuovi obiettivi, la revisione di obiettivi precedentemente assegnati, la modifica delle risorse attribuite all'unità organizzativa.

La ridefinizione è negoziata con i valutati, 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.

3.5.2. Trasferimento di un'unità di personale in corso d'anno

E' possibile che un'unità di personale venga assegnata, in corso d'anno, ad una diversa unità organizzativa.

In tal caso, la valutazione è effettuata dal responsabile dell'unità organizzativa di nuova assegnazione, sentito il responsabile dell'unità organizzativa di provenienza.

3.5.3. Assegnazione a più unità organizzative

E' possibile che un'unità di personale venga assegnata a più unità organizzative. In tal caso la valutazione è effettuata dal responsabile dell'unità organizzativa prevalente, tenendo conto, in quota parte, dei risultati delle unità organizzative, sentiti i relativi titolari.

3.5.4. Valutazione del personale civile in servizio presso il Corpo delle Capitanerie di porto

La valutazione di prima istanza è effettuata dal Comandante della Capitaneria di porto nella cui giurisdizione territoriale il valutato presta servizio.

La valutazione di seconda istanza è effettuata, per le aree territoriali di rispettiva competenza, dal Direttore generale per il trasporto marittimo e per vie d'acqua interne e dal Direttore generale per i porti.

3.5.5. Valutazione del personale in servizio presso gli uffici di diretta collaborazione

La programmazione, il monitoraggio, la misurazione e la valutazione degli obiettivi è effettuata da ciascun settore in cui si articola l'Ufficio di Gabinetto, del Consigliere diplomatico, dall'Ufficio legislativo e dall'Ufficio stampa, mentre la Segreteria

del Capo di Gabinetto, la Segreteria del Ministro, la Segreteria tecnica del Ministro, le Segreterie del Viceministro e dei Sottosegretari di Stato, sono valutate in base alla media dei risultati conseguiti dall'Ufficio di Gabinetto, dall'Ufficio legislativo e dall'Ufficio stampa.

La valutazione di prima istanza è effettuata dai coordinatori dei settori in cui si articola l'Ufficio di Gabinetto, dal Capo dell'Ufficio legislativo, dal Capo dell'Ufficio stampa, dal Capo della segreteria del Capo di Gabinetto, dal Capo della Segreteria del Ministro, dal Capo della Segreteria tecnica del Ministro, dai Capi delle segreterie del Viceministro e dei Sottosegretari di Stato, con riferimento al personale ad essi assegnato.

La valutazione di seconda istanza è effettuata dal Capo di Gabinetto.

Il personale in servizio presso l'Organismo indipendente di valutazione è valutato, in prima istanza, dal Dirigente responsabile della struttura tecnica permanente e, in seconda istanza, dal Direttore generale del medesimo Organismo.

3.5.6. Valutazione del personale in servizio presso la Struttura Tecnica di missione

La valutazione di prima istanza è effettuata dal responsabile della struttura organizzativa presso la quale il valutato presta servizio. La valutazione di seconda istanza è effettuata dal Capo della Struttura Tecnica di missione.

3.5.7. Valutazione del personale in servizio presso il Comitato centrale per l'Albo nazionale degli autotrasportatori.

La valutazione di prima istanza è effettuata dal responsabile della struttura organizzativa presso la quale il valutato presta servizio. La valutazione di seconda istanza è effettuata dal Presidente del Comitato centrale.

3.5.8. Valutazione del personale in servizio presso il Nucleo di valutazione e verifica degli investimenti pubblici.

La valutazione di prima istanza è effettuata dal Dirigente di seconda fascia – Coordinatore del Nucleo.

La valutazione di seconda istanza è effettuata dal Direttore Generale per lo sviluppo del territorio, la programmazione ed progetti internazionali

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE
	UNITA' ORGANIZZATIVA

SCHEDA OBIETTIVI				
Linea di attività SIGEST	Peso	Prodotto	Indicatore di prodotto	Obiettivo
	75			

NOTE

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE
	UNITA' ORGANIZZATIVA

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI DELL'UNITA' ORGANIZZATIVA					
Linea di attività SIGEST	Peso	Valore dell'indicatore conseguito	Valore dell'obiettivo	Punteggio	Punteggio pesato
		(a)	(b)	(a)/(b)	
PUNTEGGIO PESATO TOTALE					

NOTE

(1) Valori superiori a 1 si considerano pari a 1

Allegato 2.2

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE

SCHEDA DI VALUTAZIONE FINALE DEI RISULTATI DELLA DIREZIONE GENERALE	
Unità organizzativa	Punteggio
Punteggio totale	
Punteggio medio	

NOTE

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE
 SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

AREA PRIMA - NOME E COGNOME DEL VALUTATO – UFFICIO

AREA PRIMA				
Competenze	Descrittori	Criterio di valutazione	Punteggio	
GESTIONALI	Orientamento al risultato	1. Poco presente: non dimostra particolare interesse per le attività da svolgere; si limita ad eseguire solo quanto gli viene chiesto.	1	
		2. Abbastanza presente: lavora diligentemente senza raggiungere standard d'eccellenza nei suoi risultati.	2	
		3. Presente: lavora per standard di eccellenza impliciti. Opera con scrupolosità ed accuratezza; rispetta lo standard fissato dal management.	3	
		4. Molto presente: modifica opportunamente il proprio modo di lavorare per migliorare la performance, fissa obiettivi sfidanti per sé e/o per gli altri e si sforza per realizzarli. Assume decisioni, fissa priorità in base ad input e output ed incoraggia e supporta i colleghi e/o i collaboratori. Porta a termine brillantemente gli incarichi.	5	
	Attenzione all'ordine, alla qualità e all'accuratezza	Capacità di realizzare costantemente i compiti assegnati garantendo il corretto svolgimento delle attività e mantenendo puntualmente uno standard qualitativo elevato.	1. Poco presente: non si dimostra interessato all'ordine, nonostante i problemi creati dal disordine non sente la necessità di sistemare pratiche e strumenti di lavoro, o quantomeno crede che spetti ad altri.	1
			2. Abbastanza presente: mantiene in ordine pratiche e strumenti di lavoro, ha bisogno di avere ben definiti compiti ed informazioni perfettamente chiare.	2

			<p>3. Presente: controlla più volte l'esattezza delle informazioni e l'accuratezza del proprio lavoro. Verifica regolarmente la qualità del lavoro ed il rispetto delle procedure, tenendo una documentazione chiara e dettagliata delle proprie attività</p>	3
			<p>4. Molto presente: monitora regolarmente lo stato d'avanzamento di un progetto. Controlla gli aspetti rilevanti, scopre punti deboli o dati mancanti e trova le informazioni necessarie per mantenere l'ordine. Sviluppa e cura la messa in opera di sistemi nuovi e complessi per aumentare l'ordine e migliorare la qualità di quelli esistenti.</p>	5
RELAZIONALI/DI ASSISTENZA E SERVIZIO			<p>1. Poco presente: pur interagendo con i clienti interni/esterni non si mostra attento ad accogliere i bisogni ed a intraprendere azioni adeguate in grado di soddisfarne le aspettative.</p>	1
	Orientamento all'utente interno/esterno	<p><i>Capacità di cogliere e stimolare le esigenze dei propri clienti interni/esterni, comprendendone le priorità e fornendo loro risposte più soddisfacenti attraverso verifiche costanti</i></p>	<p>2. Abbastanza presente: ascolta costantemente quanto comunicato dagli utenti per comprenderne il loro punto di vista anche se non sempre riesce ad intraprendere azioni efficaci per soddisfare le loro reali esigenze.</p>	2
			<p>3. Presente: risponde rapidamente ed efficacemente alle richieste degli utenti, tenendo fede a tutti gli accordi presi. Pone domande per ottenere informazioni ed approfondire le loro esigenze, mettendosi facilmente nella loro situazione.</p>	3
			<p>4. Molto presente: si attiva costruttivamente in prima persona per rispondere efficacemente alle richieste degli utenti riuscendo a soddisfare le loro aspettative. Basa le proprie azioni e scelte riuscendo a far coincidere gli interessi della propria organizzazione con le esigenze degli utenti.</p>	5

EFFICACIA PERSONALE	Flessibilità	<p><i>Capacità di lavorare e di adattarsi efficacemente in situazioni, o con persone o gruppi diversi comprendendo ed apprezzando punti di vista differenti o opposti ai propri. Capacità di adattarsi a situazioni nuove accettando prioritariamente i cambiamenti organizzativi ed i doveri della propria attività lavorativa</i></p>	<p>1. Poco presente: conserva il suo punto di vista mostrando difficoltà ad accettare quello degli altri; segue in modo acritico le procedure.</p>	1
			<p>2. Abbastanza presente: ascolta gli altri cercando di accoglierne le opinioni e i suggerimenti, anche se l'adesione a punti di vista diversi dal suo risulta superficiale ed esclusivamente legata alla situazione contingente. Applica le regole e le procedure per la realizzazione dei risultati aziendali, mostrando a tratti difficoltà ad adattarsi a situazioni lavorative nuove.</p>	2
			<p>3. Presente: riconosce la validità dei punti di vista altrui; si adatta facilmente a sopravvenuti cambiamenti di situazioni lavorative; applica in modo flessibile le procedure per realizzare gli obiettivi dell'Amministrazione; cambia il proprio comportamento o modo di lavorare per adattarsi a situazioni nuove.</p>	3
			<p>4. Molto presente: coglie prontamente il punto di vista altrui, cambiando se necessario comportamento o approccio per adattarsi alla situazione; conforma efficacemente le sue azioni a situazioni specifiche riuscendo a colmare carenze di risorse in condizioni problematiche. Compie adattamenti importanti o a lungo termine per rispondere a necessità organizzative emergenti.</p>	5

			<p>1. Poco presente: le proprie emozioni interferiscono spesso con l'efficacia della prestazione lavorativa. Nei confronti dei propri colleghi e/o collaboratori ed in presenza di situazioni particolarmente stressanti, manifesta segni di insofferenza.</p>	1
	Autocontrollo	<p><i>Capacità di reagire costruttivamente ai carichi di lavoro mantenendo inalterato il proprio comportamento nelle situazioni conflittuali e conservando un atteggiamento sereno senza perdere di vista la situazione ed il risultato da conseguire</i></p>	<p>2. Abbastanza presente: in presenza di situazioni complesse prova a non reagire impulsivamente, riuscendo a controllare le proprie emozioni anche se non riesce a canalizzare le proprie energie per il raggiungimento dei risultati attesi. Preferisce piuttosto evitare persone e situazioni spiacevoli.</p>	2
			<p>3. Presente: affronta costruttivamente i carichi di lavoro conservando un atteggiamento sereno, lucido ed equilibrato senza mai perdere di vista la situazione e i risultati da conseguire. Mantiene stabile il rendimento anche sotto pressione</p>	3
			<p>4. Molto presente: in situazioni conflittuali mantiene inalterato il proprio comportamento, non perdendo di vista i risultati da conseguire. Rimane lucido anche di fronte a provocazioni.</p>	5

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE
 SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

AREA SECONDA - NOME E COGNOME DEL VALUTATO – UFFICIO

AREA SECONDA				
Competenze		Descrittori	Criterio di valutazione	Punteggio
GESTIONALI	Organizzazione	Capacità di strutturare efficacemente le attività proprie e degli altri ripartendo i compiti in funzione del tempo, traducendo in operatività i programmi e distribuendo adeguatamente le risorse possedute	1. Poco presente: non dimostra particolare interesse per le attività da svolgere; si limita ad eseguire solo quanto gli viene chiesto.	1
			2. Abbastanza presente: riesce, a tratti, ad individuare all'interno dei suoi compiti le priorità, ma in assenza di input esterni ha difficoltà a portare a termine il lavoro assegnato.	2
			3. Presente: esegue gli incarichi senza bisogno di una costante supervisione. Insiste per avere informazioni esatte al fine di individuare possibili opportunità e nuove sinergie.	3
			4. Molto presente: modifica opportunamente il proprio modo di lavorare per migliorare la performance, fissa obiettivi sfidanti per sé e/o per gli altri e si sforza per realizzarli. Assume decisioni, fissa priorità in base ad input e output ed incoraggia e supporta i colleghi e/o i collaboratori. Porta a termine brillantemente gli incarichi.	5

			<p>1. Poco presente: non riesce a stabilire, con continuità, priorità e piani d'azione per il conseguimento dei risultati attesi.</p>	1
	Pianificazione e programmazione	<p><i>Capacità di definire una visione d'insieme delle situazioni che consenta di stabilire priorità e criticità, fissando con chiarezza le tappe e definendo piani di azione in termini di risorse, impegno e tempi di realizzazione</i></p>	<p>2. Abbastanza presente: possiede una visione globale dei processi lavorativi nei quali riesce a stabilire i tempi da rispettare. A tratti, non individua eventuali inadempienze/problemi che possano interferire con il risultato atteso.</p>	2
			<p>3. Presente: segue l'andamento delle attività salvaguardando la coerenza e l'efficacia del piano operativo monitorandone costantemente l'andamento.</p>	3
			<p>4. Molto presente: controlla lo svolgimento dei piani d'azione e ne salvaguarda l'efficacia attraverso la rivisitazione e il ricorso a piani alternativi.</p>	5

RELAZIONALI/DI ASSISTENZA E SERVIZIO	<i>Lavorare in gruppo</i>	<i>Capacità di integrare le proprie energie con quelle degli altri per il raggiungimento dei risultati. Capacità di partecipare alle attività comuni valorizzando i contributi altrui e sviluppando i rapporti sulla base del dialogo e dell'ascolto.</i>	1. Poco presente: partecipa a gruppi di attività senza supportare fattivamente le decisioni; non sempre riesce a fare un buon gioco di squadra; non si mostra attento a condividere le proprie conoscenze/informazioni con gli altri.	1
			2. Abbastanza presente: partecipa volentieri a gruppi di lavoro eseguendo esclusivamente la sua parte di attività; non riesce ad aggiornare efficacemente gli altri rispetto ai processi lavorativi del gruppo.	2
			3. Presente: prende parte a gruppi di lavoro formali e informali supportando positivamente colleghi e/o collaboratori. Condivide tutte le informazioni in suo possesso con i partecipanti al gruppo di lavoro. Esprime aspettative positive sugli altri dimostrando rispetto e considerazione per il contributo altrui.	3
			4. Molto presente: partecipa a gruppi di lavoro formali ed informali sollecitando idee ed opinioni utili; mantiene le persone costantemente aggiornate sui processi del gruppo, condivide le informazioni rilevanti; evidenzia i punti di forza degli altri, contribuendo ad innalzare la motivazione del gruppo; incoraggia e responsabilizza i membri del gruppo, facendoli sentire capaci ed importanti per il raggiungimento dei risultati comuni.	5

INTELLETTUALE /COGNITIVA	Analisi e sintesi	Capacità di analizzare le situazioni in termini prospettici anche in rapporto ai potenziali andamenti futuri, riuscendo a costruire piani di azione, verificandone la validità e la fattibilità	1. Poco presente: pur riuscendo a cogliere diversi aspetti di una situazione rischia di pervenire ad un'idea frammentaria e parziale delle cose. Giunge precipitosamente ad una visione globale delle situazioni, trascurando particolari rilevanti.	1
			2. Abbastanza presente: è in grado di scomporre il problema nei suoi elementi costituenti, anche se a tratti non riesce ad individuare l'ordine di importanza dei fattori. Non sempre riesce a costruire una visione esaustiva delle soluzioni.	2
			3. Presente: riesce a dosare con buon equilibrio capacità di analisi e sintesi. Identifica il rapporto causa-effetto tra gli elementi di un problema individuando tra gli stessi un ordine di importanza; inquadra correttamente le relazioni logiche di un problema riuscendo ad ottenere una visione completa delle situazioni.	3
			4. Molto presente: approfondisce situazioni e problemi, scomponendo gli stessi in parti più semplici; riesce ad effettuare collegamenti causali multipli. Compie analisi complete, sia per profondità che per ampiezza, inquadrando correttamente problemi ad alta complessità. Mostra di possedere una visione globale ed unitaria delle situazioni costruite includendo tutti gli aspetti salienti di una situazione.	5

<p>INNOVATIVE</p>	<p>PROPENSIONE AL NUOVO</p>	<p><i>Capacità di ampliare i possibili approcci alle situazioni ed ai problemi, producendo e raccogliendo idee originali dalle quali trarne spunti di applicazione innovativa. Capacità di verificare la fattibilità delle idee e delle soluzioni individuate, di reagire costruttivamente ai carichi di lavoro mantenendo inalterato il proprio comportamento nelle situazioni conflittuali e conservando un atteggiamento sereno senza perdere di vista la situazione ed il risultato da conseguire</i></p>	<p>1. Poco presente: si limita a svolgere quanto richiesto senza impegnarsi nella ricerca di nuove e stimolanti occasioni lavorative. In presenza di problematiche poco complesse agisce solo se sollecitato. Non riconosce, nelle idee innovative espresse da altri opportunità di miglioramento della propria attività.</p>	<p>1</p>
			<p>2. Abbastanza presente: riesce ad esprimere proposte e a suggerire nuovi approcci alle soluzioni, anche senza sollecitazioni esterne. In presenza dei primi segnali di insuccesso ritorna a schemi tradizionali già adottati anche se questo potrebbe penalizzare il conseguimento dei risultati attesi.</p>	<p>2</p>

			<p>3. Presente: ricerca soluzioni originali e non riferite a schemi tradizionali, allo scopo di cogliere opportunità e raggiungere, individualmente e in gruppo, le performance attese. Riesce ad ampliare i possibili approcci alle situazioni e ai problemi. Verifica la fattibilità delle idee e delle soluzioni individuate.</p>	3
			<p>4. Molto presente: predeve ed agisce per creare opportunità ed evitare problemi non evidenti agli altri. E' capace di influenzare attivamente gli eventi piuttosto che lasciare che si mettano in moto autonomamente. Produce e raccoglie idee originali di applicazione innovativa, al fine di fornire un contributo tangibile all'ottimizzazione dei processi lavorativi.</p>	5

Allegato 3.3

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE
 SCHEDA DI VALUTAZIONE DEI COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI

AREA TERZA - NOME E COGNOME DEL VALUTATO – UFFICIO

AREA TERZA				
Competenze		Descrittori	Criterio di valutazione	Punteggio
GESTIONALI	Decisione	<p><i>Capacità di stabilire le possibili soluzioni ampliando le alternative con ponderatezza, tempestività e lucidità. Capacità di anticipare i risultati attesi valutando le conseguenze ed evitando ritardi e precisazioni nel processo di scelta</i></p>	<p>1. Poco presente: si pone nei confronti delle attività in maniera poco critica senza riuscire ad individuare, nel confronto tra gli aspetti caratteristici di una situazione, possibili soluzioni. Si limita ad eseguire quanto deciso da altri.</p>	1
			<p>2. Abbastanza presente: scompone le situazioni analizzando i rapporti tra i diversi elementi e riconosce semplici rapporti causa-effetto. Prende decisioni poco complesse previo confronto con il responsabile.</p>	2
			<p>3. Presente: in situazioni mediamente complesse e con un quadro chiaro e definito, analizza i rapporti tra i diversi elementi, riconosce più cause degli eventi e più conseguenze di un'azione. Decide anche senza stimoli esterni ed in carenza di informazioni.</p>	3
			<p>4. Molto presente: scompone il processo nei suoi elementi costitutivi, utilizza più tecniche per esaminare i problemi complessi al fine di poter ricercare soluzioni più analitiche. E' autonomo e rapido nelle decisioni, affronta con risolutezza le situazioni assumendosi rischi e responsabilità. In momenti di incertezza, generalmente prevede gli ostacoli e decide in anticipo le mosse da compiere.</p>	5

	Gestione delle risorse economiche/programmazione e pianificazione	<i>Capacità di valutare l'impatto economico di iniziative e decisioni sui risultati attesi nonché di definire una visione d'insieme delle situazioni stabilendo priorità e criticità</i>	1. Poco presente: non mostra sensibilità economica verso fattori che consentano di migliorare l'efficienza del sistema organizzativo. Non intraprende azioni che possano condurre ad una riduzione significativa dei costi.	1
			2. Abbastanza presente: valuta la propria attività avendo presente i parametri qualitativi ma riesce ad intraprendere poche azioni che creino valore aggiunto all'organizzazione.	2
			3. Presente: adegua la propria attività lavorativa analizzando la convenienza economica dei fattori che incidono sulla redditività complessiva	3
			4. Molto presente: compie un monitoraggio costante sugli impatti economici della propria attività che struttura in un'ottica di costi/benefici, senza mai penalizzare gli standard di qualità	5

RELAZIONALI/DI ASSISTENZA E SERVIZIO	Gestione e sviluppo degli altri	<i>Capacità di gestire e sviluppare i propri collaboratori delegando responsabilità rispetto ai risultati ed assegnando la gestione di attività e progetti con la finalità di potenziare la fiducia nelle capacità professionali e personali.</i>	1. Poco presente: privilegia capacità più direttamente correlate ad aspetti di risultato, si mostra poco attento allo sviluppo di ulteriori competenze e non assegna un peso significativo ad eventuali richieste e/o bisogni dei collaboratori.	1
			2. Abbastanza presente: cerca di dedicare sufficiente tempo alla costruzione della relazione con i propri collaboratori, predispone interventi che facilitino lo sviluppo del gruppo. Delega responsabilità soltanto rispetto ad attività di scarsa importanza.	2
			3. Presente: tiene in considerazione le caratteristiche dei collaboratori, ne incoraggia l'autostima raccogliendo le loro idee. Fornisce motivazioni e stimoli per il raggiungimento dei risultati.	3
			4. Molto presente: affianca all'apprezzamento dei comportamenti e dei risultati dei propri collaboratori fatti concreti e descrivibili, orientandoli nel lavoro da svolgere. Fornisce loro indicazioni sugli obiettivi, strategie e priorità. Analizza le necessità di miglioramento dei collaboratori e predispone adeguate risorse.	5

			<p>1. Poco presente: mostra a tratti difficoltà nel porsi come modello di riferimento, sembrando incerto nell'influenzare positivamente colleghi e collaboratori. Non appare sempre in grado di cogliere opportunità, cambiamenti e sviluppi futuri all'interno dell'organizzazione.</p>	1
	Leadership	<p><i>Capacità di suscitare il consenso e la partecipazione dei propri collaboratori per il raggiungimento dei risultati prefissati riuscendo ad esprimere autorevolezza e credibilità</i></p>	<p>2. Abbastanza presente: guida singole persone o il gruppo, suscitando il consenso e la collaborazione per il raggiungimento dei risultati attesi. Riesce a trovare modalità adeguate per farsi seguire, anche se a tratti appare incerto.</p>	2
			<p>3. Presente: aiuta i collaboratori a riconoscere quali sono i loro ruoli, chiarendo la richiesta dei compiti per raggiungere i risultati desiderati. Riconosce e guida le aspettative del proprio gruppo di lavoro, riuscendone ad aumentare il livello motivazionale.</p>	3
			<p>4. Molto presente: fornisce i giusti riconoscimenti, incoraggiando la partecipazione propositiva. Coglie situazioni incerte come occasioni per assumere un ruolo visibile facendosi portavoce delle esigenze e richieste altrui. Valorizza le competenze presenti nel gruppo mantenendo la propria responsabilità sull'operato dei collaboratori.</p>	5

INNOVATIVE	PROPENSIONE AL NUOVO	<p><i>Capacità di ampliare i possibili approcci alle situazioni ed ai problemi, producendo e raccogliendo idee originali dalle quali trarne spunti di applicazione innovativa. Capacità di verificare la fattibilità delle idee e delle soluzioni individuate, di reagire costruttivamente ai carichi di lavoro mantenendo inalterato il proprio comportamento nelle situazioni conflittuali e conservando un atteggiamento sereno senza perdere di vista la situazione ed il risultato da conseguire</i></p>	<p>1. Poco presente: si limita a svolgere quanto richiesto senza impegnarsi nella ricerca di nuove e stimolanti occasioni lavorative. In presenza di problematiche poco complesse agisce solo se sollecitato. Non riconosce, nelle idee innovative espresse da altri opportunità di miglioramento della propria attività.</p>	1
			<p>2. Abbastanza presente: riesce ad esprimere proposte e a suggerire nuovi approcci alle soluzioni, anche senza sollecitazioni esterne. In presenza dei primi segnali di insuccesso ritorna a schemi tradizionali già adottati anche se questo potrebbe penalizzare il conseguimento dei risultati attesi.</p>	2
			<p>3. Presente: ricerca soluzioni originali e non riferite a schemi tradizionali, allo scopo di cogliere opportunità e raggiungere, individualmente e in gruppo, le performance attese. Riesce ad ampliare i possibili approcci alle situazioni e ai problemi. Verifica la fattibilità delle idee e delle soluzioni individuate.</p>	3
			<p>4. Molto presente: predeve ed agisce per creare opportunità ed evitare problemi non evidenti agli altri. E' capace di influenzare attivamente gli eventi piuttosto che lasciare che si mettano in moto autonomamente. Produce e raccoglie idee originali di applicazione innovativa, al fine di fornire un contributo tangibile all'ottimizzazione dei processi lavorativi.</p>	5

Allegato 4

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE

NOME E COGNOME DEL VALUTATO

DATA	DIPARTIMENTO
	DIREZIONE GENERALE
	UNITA' ORGANIZZATIVA

SCHEMA PUNTEGGI		
Punteggio risultati	Punteggio comportamenti	Punteggio complessivo

NOTE

