



Ministero della Giustizia

Criteri generali e procedimento per la VALUTAZIONE DEL PERSONALE

Il Ministero della Giustizia e le Organizzazioni Sindacali sottoscritte,

Visto l'Accordo sul Fondo Unico di Amministrazione dell'anno 2008, sottoscritto il 14 maggio 2009, con il quale si è provveduto ad accantonare € 5.000.000,00 (più € 50.000,00 per l'Amministrazione degli Archivi Notarili) da attribuire al personale in forma differenziata sulla base dei risultati della valutazione dell'apporto individuale.

Considerato che:

- la legge n. 15 del 2009 (*Delega al Governo finalizzata all'ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e alla efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni...*) detta principi per la valorizzazione del merito e conseguente riconoscimento di meccanismi premiali per i singoli dipendenti;
- l'esercizio della delega nella materia di cui all'art. 5 della citata legge (*Principi e criteri finalizzati a favorire il merito e la premialità*) è finalizzato ad introdurre nell'organizzazione delle pubbliche amministrazioni strumenti di valorizzazione del merito e metodi di incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa, secondo le modalità stabilite dalla contrattazione collettiva...;
- il Decreto Legislativo attuativo della Legge n. 15/2009 dovrà, tra l'altro, stabilire percentuali minime di risorse da destinare al merito e alla produttività, previa valutazione del contributo e del rendimento del singolo dipendente formulati in relazione al risultato, evitando la corresponsione generalizzata ed indifferenziata di indennità e premi incentivanti a tutto il personale;
- 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 (*Art. 23 del CCNL 14.09.2007*);

CONCORDANO

di adottare il seguente sistema di misurazione e valutazione della performance individuale e la relativa procedura di attribuzione della retribuzione accessoria collegata al merito riconosciuto a ciascuno.

Art. 1
(Valutazione della performance individuale)

1. La misurazione e valutazione della performance individuale dei dipendenti dell'Amministrazione sono realizzate attraverso una procedura di valutazione basata su comportamenti e competenze, tenendo presente che la competenza è fatta di:
 - Capacità
 - Conoscenze
 - Attitudini, motivazioni, atteggiamenti.
2. La valutazione delle competenze, in relazione alle tre aree del sistema di classificazione professionale, è effettuata utilizzando le schede sintetiche allegate, che indicano, rispettivamente, per la III[^], II[^] e I[^] arca, le competenze, su cui viene effettuata la valutazione.
3. Sono oggetto di valutazione i fattori sottoindicati, di cui tre comuni a tutte le aree, cui si aggiunge un quarto per la II[^] e III[^] area e un quinto per la sola III[^] area. Ciascun fattore di valutazione è suddiviso in due sottofattori, che costituiscono, ciascuno, elemento di valutazione diretta, con conseguente espressione di voto.

A	Affidabilità
	1 - Coerenza comportamentale e operativa
	2 - Coinvolgimento nel lavoro
B	Capacità di lavoro in autonomia, spirito di iniziativa e orientamento al
	1 - Iniziativa
	2 - Orientamento al risultato
C	Capacità relazionali e di servizio
	1 - Collaborazione e orientamento all'altro
	2 - Fare squadra
D	Conoscenze tecnico-professionali (II[^] e III[^] Area)
	1 - Competenza tecnica
	2 - Capacità di sviluppare e diffondere le conoscenze
E	Capacità gestionali ed organizzative (III[^] Arca)
	1 - Organizzazione e sviluppo di un gruppo
	2 - Autorevolezza

Art. 2
(Espressione del giudizio)

1. La valutazione della prestazione individuale, in relazione a ciascuno dei sottofattori contenuti nella scheda (6 per la I[^] area, 8 per la II[^] e 10 per la III[^]), viene espressa mediante un voto, che rappresenta il livello di giudizio sottoindicato.

<i>LIVELLI DI GIUDIZIO</i>	<i>PUNTEGGIO</i>
PRESTAZIONE ECCELLENTE	5
PRESTAZIONE BUONA	4
PRESTAZIONE CONFORME ALLE ATTESE	2
PRESTAZIONE INSODDISFACENTE	0

Art. 3
(Formazione della graduatoria)

1. Nell'ambito di ciascuna sede di valutazione, destinataria di una autonoma quota di retribuzione accessoria, viene formata una graduatoria unica di tutto il personale valutato.
2. Per l'inserimento nella stessa si tiene conto della media complessiva dei punteggi conseguiti in ciascun sottofattore di valutazione; il numero risultante comprende le prime tre cifre decimali (con arrotondamento dell'ultima cifra decimale all'unità superiore nel caso in cui quella immediatamente successiva sia ≥ 5).
3. A parità di punteggio, ha la precedenza il dipendente con maggiore anzianità di servizio nell'ambito dell'Amministrazione di appartenenza (ovvero DOG/DAG, DAP, DGM, Archivi notarili), in caso di ulteriore parità ha la precedenza il dipendente con maggiore anzianità complessiva presso il Ministero della Giustizia e, in caso di persistente parità, il più anziano di età.

Art. 4
(Inserimento nella fascia di merito)

1. La posizione in graduatoria determina l'inserimento di ciascun dipendente in una specifica fascia di merito, cui, tenendo conto anche dell'area e della fascia retributiva d'inquadramento, è riconosciuta la medesima quota di retribuzione accessoria.
2. Il primo **30 per cento** è collocato nella fascia di merito alta, alla quale corrisponde l'attribuzione del 50 per cento delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;
3. l'ulteriore **50 per cento** è collocato in una fascia di merito intermedia, alla quale corrisponde l'attribuzione del 50 per cento delle risorse destinate al trattamento accessorio collegato alla performance individuale;
4. Il restante **20 per cento** è collocato nella fascia di merito bassa, alla quale non corrisponde l'attribuzione di alcun trattamento accessorio collegato alla performance individuale.

Art. 5
(Sede di valutazione)

1. L'ambito di valutazione è individuato nell'Ufficio di appartenenza di ciascun dipendente. Secondo i principi generali il personale di cancelleria delle Sedi distaccate di Tribunale è valutato insieme a quello della relativa sede centrale.
2. In deroga a quanto sopra indicato:
 - I dipendenti di Commissariati per la liquidazione degli usi civici sono valutati insieme ai dipendenti della Corte d'Appello, ove hanno sede.
 - I dipendenti degli Uffici NEP costituiti presso le Sedi distaccate di Tribunale sono valutati insieme ai dipendenti dell'Ufficio NEP costituito presso la sede centrale del relativo Tribunale; qualora l'Ufficio NEP centrale sia costituito presso la Corte d'Appello, gli stessi concorrono a formare una graduatoria autonoma.
 - I dipendenti degli Uffici del Giudice di Pace diversi da quelli ove è prevista in pianta organica una posizione dirigenziale di 2^a fascia (Bari, Bologna, Cagliari, Catania, Firenze, Genova, Milano, Napoli, Palermo, Roma, Taranto e Torino) sono valutati presso il relativo Tribunale, ove concorrono a formare una graduatoria comunque distinta da quella dei dipendenti del Tribunale.

Art. 6
(Organo valutatore)

1. Competente ad effettuare la valutazione è il Dirigente, che, negli Uffici Giudiziari, ai sensi dell'art. 2 del D. Lgs. n. 240/06, si identifica nel Dirigente Amministrativo.
2. Presso gli Uffici Giudiziari, in relazione ai chiarimenti forniti dall'Amministrazione con apposite circolari interpretative, la valutazione viene effettuata direttamente dal Magistrato Capo dell'Ufficio:
 - per il personale di cancelleria, *nell'ipotesi di posto dirigenziale vacante o non previsto in pianta organica*;
 - per il personale addetto all'Ufficio NEP.
3. Per i dipendenti degli Uffici del Giudice di Pace diversi da quelli ove è prevista in pianta organica una posizione dirigenziale di 2^a fascia, che sono valutati presso il relativo Tribunale, la valutazione viene effettuata dal Presidente del Tribunale, che si avvale delle proposte di valutazione ricevute da ciascun Coordinatore degli Uffici del Giudice di Pace.

Art. 7
(Procedimento di valutazione e liquidazione della retribuzione accessoria)

1. La valutazione è, di norma, effettuata una volta all'anno, nel mese di gennaio, e ha come riferimento l'intero anno solare precedente; in sede di contrattazione integrativa le parti contraenti possono, comunque, individuare anche periodi più brevi.
2. Per il riconoscimento della retribuzione accessoria attribuibile mediante valutazione dell'apporto individuale ciascuna sede di valutazione ha a disposizione una quota del Fondo messo a disposizione in sede di contrattazione integrativa nazionale commisurata all'organico degli Uffici compresi nell'ambito della valutazione.
3. E' ammesso a valutazione tutto il personale compreso nella sede di valutazione, presente a qualunque titolo, purché abbia prestato effettivo servizio per almeno un terzo del tempo oggetto di valutazione. Il personale trasferito durante il periodo di valutazione viene valutato nella sede ove presta servizio al momento della formalizzazione del giudizio tenendo presente anche il parere dell'Ufficio di provenienza.
4. All'esito del periodo di valutazione l'Organo valutatore, prima della determinazione definitiva, comunica a ciascun dipendente la scheda contenente le proprie intenzioni di voto; il dipendente può presentare le proprie osservazioni entro dieci giorni dall'avvenuta comunicazione; scaduti i dieci giorni indicati l'Organo valutatore comunica a ciascun dipendente le proprie determinazioni definitive, dando atto di aver preso visione delle eventuali osservazioni pervenute.
5. L'Organo valutatore procede, quindi, alla formazione della graduatoria nel rispetto dei criteri indicati all'art. 3, e a comunicare la stessa alle rappresentanze sindacali locali dei lavoratori interessati.
6. Lo stesso, poi, provvede all'attribuzione delle quote di retribuzione accessoria eventualmente spettanti a norma dell'art. 4, tenendo presente che l'importo effettivamente attribuito deve tener conto dell'area e della fascia retributiva d'inquadramento di ciascuno.

Art. 8

(Valutazione del personale in servizio presso l'Amministrazione Centrale)

1. In deroga a quanto previsto per gli Uffici periferici, la quota del Fondo messo a disposizione in sede di contrattazione integrativa nazionale per il riconoscimento della retribuzione accessoria attribuibile mediante valutazione dell'apporto individuale è commisurata al numero di dipendenti in servizio effettivo a qualunque titolo.
2. L'ambito di valutazione, cui viene assegnata una autonoma quota del fondo, è l'Ufficio di livello dirigenziale di 2^a fascia; qualora il posto di Direttore dell'Ufficio risulti non coperto ovvero il numero di personale addetto allo stesso sia inferiore alle 10 unità il personale è aggregato ad altro Ufficio della medesima Direzione, individuato dal Direttore Generale; nel caso in cui tutti gli Uffici dirigenziali di 2^a fascia della medesima Direzione risultino vacanti, costituisce ambito di valutazione unico l'intera Direzione Generale.
3. Organo valutatore è il Direttore dell'Ufficio, ovvero, in caso di valutazione unica il Direttore Generale.
4. Si applica regolarmente la procedura di valutazione prevista all'art. 7 con il supporto, per quanto attiene alla liquidazione della retribuzione accessoria, della competente Direzione Generale del Bilancio e della Contabilità.

Roma,

IL SOTTOSEGRETARIO
Sen. Giacomo Caliendo

LE ORGANIZZAZIONI SINDACALI

Scheda di valutazione

(Terza Area)

Anno di riferimento		
UFFICIO		
Dirigente		
Impiegato		
Sezione / Reparto		
Periodo di valutazione	Dal	al

	FATTORE DI VALUTAZIONE	Punti
A	Affidabilità	
1	Coerenza comportamentale e operativa	
2	Coinvolgimento nel lavoro	
B	Capacità di lavoro in autonomia, spirito di iniziativa e orientamento al risultato	
1	Iniziativa	
2	Orientamento al risultato	
C	Capacità relazionali e di servizio	
1	Collaborazione e orientamento all'altro	
2	Fare squadra	
D	Conoscenze tecnico-professionali	
1	Competenza tecnica	
2	Capacità di sviluppare e diffondere le conoscenze	
E	Capacità gestionali ed organizzative	
1	Organizzazione e sviluppo di un gruppo	
2	Autorevolezza	
	MEDIA PUNTI	

Il Dirigente	
--------------	--

Scheda di valutazione

(Seconda Area)

Anno di riferimento		
UFFICIO		
Dirigente		
Impiegato		
Sezione / Reparto		
Periodo di valutazione	Dal	al

	FATTORE DI VALUTAZIONE	Punti
A	Affidabilità	
1	Coerenza comportamentale e operativa	
2	Coinvolgimento nel lavoro	
B	Capacità di lavoro in autonomia, spirito di iniziativa e orientamento al risultato	
1	Iniziativa	
2	Orientamento al risultato	
C	Capacità relazionali e di servizio	
1	Collaborazione e orientamento all'altro	
2	Fare squadra	
D	Conoscenze tecnico-professionali	
1	Competenza tecnica	
2	Capacità di sviluppare e diffondere le conoscenze	
	MEDIA PUNTI	

Il Dirigente	
--------------	--

Scheda di valutazione

(Prima Area)

Anno di riferimento	
UFFICIO	
Dirigente	
Impiegato	
Sezione / Reparto	
Periodo di valutazione	Dal _____ al _____

	FATTORE DI VALUTAZIONE	Punti
A	Affidabilità	
1	Coerenza comportamentale e operativa	
2	Coinvolgimento nel lavoro	
B	Capacità di lavoro in autonomia, spirito di iniziativa e orientamento al risultato	
1	Iniziativa	
2	Orientamento al risultato	
C	Capacità relazionali e di servizio	
1	Collaborazione e orientamento all'altro	
2	Fare squadra	
	MEDIA PUNTI	

Il Dirigente	
--------------	--



MINISTERO DELLA GIUSTIZIA

Valutazione del personale

REPERTORIO DELLE COMPETENZE

FATTORI DI VALUTAZIONE

A Affidabilità

- 1 - Coerenza comportamentale e operativa
- 2 - Coinvolgimento nel lavoro

B Capacità di lavoro in autonomia, spirito di iniziativa e orientamento al risultato

- 1 - Iniziativa
- 2 - Orientamento al risultato

C Capacità relazionali e di servizio

- 1 - Collaborazione e orientamento all'altro
- 2 - Fare squadra

D Conoscenze tecnico-professionali (II^ e III^ Area)

- 1 - Competenza tecnica
- 2 - Capacità di sviluppare e diffondere le conoscenze

E Capacità gestionali ed organizzative (III^ Area)

- 1 - Organizzazione e sviluppo di un gruppo
- 2 - Autorevolezza

A. Affidabilità

Con la parola "Affidabilità" si vuole intendere:

- Capacità di lavorare in autonomia con attenzione a tutte le fasi di processo della propria attività, sia a monte che a valle;
- Capacità di dedicare attenzione all'eliminazione degli errori formali e sostanziali negli output prodotti, attraverso la cura ed il controllo dell'attività propria ed altrui;
- Capacità di monitorare l'operato proprio e altrui al fine di ridurre al minimo gli errori e le imperfezioni, nell'ottica di un miglioramento continuo della qualità degli output prodotti

Il termine affidabilità include diverse caratteristiche. La prima è l'onestà personale e, congiunta a questa, la correttezza professionale.

La persona affidabile tiene fede agli impegni lavorativi che assume e mette in atto comportamenti chiari e trasparenti in coerenza con i valori dell'Amministrazione.

Le competenze che esprimono queste caratteristiche sono "Coerenza comportamentale e operativa" e "Coinvolgimento nel lavoro".

1. Coerenza comportamentale e operativa

Per coerenza comportamentale ed operativa si intende la disposizione ad agire in accordo con i valori ed i principi della propria organizzazione; in questa accezione la coerenza coincide con l'integrità professionale e la lealtà istituzionale.

In *negativo* la caratteristica della coerenza è evidenziata dall'assenza di comportamenti che diano luogo (o siano suscettibili di dare luogo) a conflitti di interesse e a situazioni di incompatibilità.

Nell'ambito dei comportamenti *positivi* occorre distinguere tra i comportamenti relativi ai *rapporti con l'esterno* e quelli invece relativi ai *rapporti interni*.

- Nel primo caso, il comportamento richiesto consiste nel tenere rapporti con gli utenti ispirati alla correttezza e al rispetto dei diritti e degli interessi dell'utenza.
- Quanto invece ai rapporti interni, che legano il dipendente alla propria organizzazione, la valutazione della coerenza va commisurata all'entità dei sacrifici compiuti o che si è disposti a compiere nell'interesse dell'istituzione. Questo comporta anzitutto capacità di resistenza a indebite sollecitazioni interne o esterne al proprio ambiente di lavoro.

Gli elementi appena descritti sono indicatori diretti della coerenza, ma vi sono anche *indicatori di tipo indiretto*.

- Uno è l'attitudine a comunicare le proprie idee in modo aperto e ad agire con autenticità e trasparenza.
- Un altro indicatore è la refrattarietà ad assumere atteggiamenti tendenti ad esagerare o enfatizzare le proprie capacità, attribuendo a se stessi meriti che non si hanno e negandoli ad altri cui andrebbero invece riconosciuti.

❖ INDICATORI

- 1) *Non è un modello di coerenza.* Dimostra di essere permeabile a pressioni esterne e a

indebite sollecitazioni. Intraprende azioni che possono danneggiare l'immagine dell'Ufficio. Antepone i propri interessi a quelli dell'organizzazione di cui fa parte. Utilizza la sua posizione per ottenere vantaggi.

- 2) **Si uniforma alle regole.** Segue le procedure e si attiene alle regole evitando situazioni di conflitto di interessi e di incompatibilità. Rispetta gli impegni assunti, portando a termine il lavoro nei tempi stabiliti.
- 3) **Agisce lealmente.** Non esita ad assumersi la responsabilità dei propri atti senza riversarla su altri. Dà prova di autentica correttezza nell'applicazione delle norme, fornendo all'utenza le informazioni giuste che consentano di evitare errori.
- 4) **È un modello di coerenza.** Mostra la determinazione necessaria per assumere decisioni in linea con i valori ed i principi della propria amministrazione. Non si fa intimorire ed è pronto ad affrontare un contrasto anche forte con la controparte quando vede posti in discussione i principi cui si ispira. Antepone le esigenze dell'ufficio a quelle personali e anche alle preferenze professionali. Rivede in modo critico il proprio operato per evitare di ripetere gli errori.

2. Coinvolgimento nel lavoro

Si tratta di una caratteristica personale che può essere valutata su due dimensioni. La prima è l'*intensità dell'energia* che si è disposti a spendere, giorno per giorno, nel proprio lavoro. La seconda è la *natura della motivazione* che dà impulso, sorregge e accompagna l'impegno personale.

❖ INDICATORI

- 1) **Lavora svogliatamente.** Cerca di fare meno del minimo indispensabile. Evita scrupolosamente di farsi coinvolgere in attività che teme possano rivelarsi impegnative e rifugge le novità, specie quando richiedano applicazione. I prodotti del suo lavoro rivelano superficialità ed approssimazione nell'approccio ai problemi e sono spesso inficiati da errori, causati da sviste e distrazioni, che costringono il supervisore a onerosi interventi di aggiustamento, quando non a veri e propri rifacimenti.
- 2) **Esegue quanto richiesto.** Esegue disciplinatamente quanto gli è assegnato senza però mostrare particolare coinvolgimento: non approfondisce la logica di ciò che gli viene chiesto e non ha quindi capacità autocorrettiva. I prodotti o il servizio offerti soddisfano comunque gli standard normali di qualità e di accuratezza.
- 3) **Va oltre quanto richiesto.** Sollecitato dal desiderio di fare, "non stacca" fino a quando non ha portato a termine il lavoro. Quando si trova di fronte ad un'emergenza si attiva autonomamente. Sa mantenere elevati e costanti standard di accuratezza nel lavoro, anche quando il carattere seriale delle attività tende a ridurre il livello di attenzione. È pronto ad assumere carichi di lavoro aggiuntivi per sostituire colleghi momentaneamente assenti.
- 4) **Lavora con entusiasmo.** Dà prova di grande dedizione nel risolvere i problemi di lavoro, dimostrando un impegno che eccede di gran lunga quello ordinario. Ha un vivo senso dell'urgenza e delle priorità, che lo spingono a dedicarsi alle questioni fino a quando non sono state risolte. Anche al di fuori dell'ambiente di ufficio, è pronto a cogliere i segnali, che possano avere un impatto positivo sul proprio lavoro. Promuove innovazioni nei processi lavorativi, ne sperimenta la validità e se ne fa promotore presso i colleghi.

B. Capacità di lavoro in autonomia, spirito di iniziativa e orientamento al risultato

Raggruppa le competenze che consentono al personale, nella quotidianità delle situazioni di lavoro, di giungere a risultati significativi sia sotto il profilo quantitativo che sotto quello qualitativo.

Comprende due competenze: "Iniziativa", "Orientamento al risultato"

1. Iniziativa

L'iniziativa è la capacità di attivarsi autonomamente senza aspettare di essere sollecitati.

Caratteristica tipica dell'iniziativa è la tendenza ad anticipare gli eventi per coglierne le opportunità.

❖ INDICATORI

- 1) *Non prende iniziative.* Agisce solo su richiesta esterna e fa solo ciò che gli viene espressamente richiesto.
- 2) *Si attiva autonomamente a fronte di un problema o di una scadenza.* Quando si trova in situazioni di emergenza e criticità non aspetta impulsi esterni e sollecitazioni, ma reagisce prontamente, assumendo le necessarie iniziative.
- 3) *Previene le criticità.* Cerca, per quanto gli è possibile, di prevenire le situazioni di emergenza (ad esempio, picchi di lavoro) adottando per tempo gli opportuni accorgimenti. Quando gli imprevisti si accumulano, non si scoraggia, ma persevera e fa ripetuti tentativi per superare gli ostacoli.
- 4) *Opera sistematicamente in modo proattivo.* Dimostra una radicata abitudine a riflettere criticamente sulle proprie esperienze, per trarre lezioni dal passato, con l'obiettivo di anticipare gli eventi, evitando di farsi sorprendere impreparato e di ripetere errori eventualmente commessi in precedenza. Guarda al futuro più che come fonte di incertezze e rischi da cui cautelarsi, come sfida a cogliere nuove opportunità e a cercare soluzioni inedite, che non tiene gelosamente per sé, ma è pronto a proporre ad altri.

2. Orientamento al risultato

Esprime la motivazione a lavorare con impegno, con l'obiettivo di migliorare il livello quantitativo e qualitativo della prestazione ed accrescere la soddisfazione dell'utenza.

❖ INDICATORI

- 1) *Non è all'altezza del proprio compito.* Lavora in modo disattento, discontinuo e approssimativo. Denota mancanza di tensione al risultato che si manifesta anche nel tempo

sproporzionato che dedica a dettagli insignificanti o comunque di scarso peso, perdendo di vista il senso complessivo del lavoro e l'esigenza di assicurare soddisfacenti livelli di servizio e di produttività.

- 2) ***Si attiene agli standard.*** Si uniforma agli standard definiti e agli aspetti formali. Punta solo a raggiungere i risultati che gli vengono strettamente richiesti. L'accuratezza con cui lavora è quella minima prescritta.
- 3) ***Migliora le modalità di lavoro.*** È attento alle implicazioni che le proprie decisioni comportano in termini di costi e di consumo di risorse. Si pone obiettivi di miglioramento. Promuove nuove modalità di lavoro, superando abitudini consolidate poco produttive. Sa gestire il suo tempo e fissa le priorità in un'ottica di efficienza.
- 4) ***Si prefigge degli obiettivi.*** Si pone nuovi obiettivi e si impegna per realizzarli. Pianifica la sua attività in una prospettiva temporale non limitata al breve periodo.

C. Capacità relazionali e di servizio

Le competenze raggruppate nella "Capacità relazionale" sono quelle legate alla relazione e hanno impatto immediato sulla qualità e sull'efficacia del rapporto interpersonale.

La capacità di costruire relazioni positive e quella di comporre conflitti sono fondamentali sia per creare le condizioni più favorevoli ad un proficuo scambio comunicativo nei rapporti con l'utenza, sia per instaurare un clima interno sereno, senza il quale il lavoro di gruppo stenta a produrre effetti significativi.

Comprende due competenze: "Collaborazione e orientamento all'altro" e "Fare squadra".

1. Collaborazione e Orientamento all'altro

Si possono definire come la capacità di stabilire relazioni costruttive con gli altri (utenti, colleghi, ecc.), cercando seriamente di comprenderne il punto di vista.

Richiede sviluppo dell'autocontrollo e affinamento della sensibilità interpersonale. L'autocontrollo è necessario per evitare di farsi influenzare oltre misura dalle emozioni negative degli altri, precludendosi la possibilità di valutare obiettivamente la situazione e di trovare vie di sbocco al conflitto. La sensibilità interpersonale è la disposizione ad ascoltare e a porsi in sintonia con i pensieri, i sentimenti e le preoccupazioni degli altri.

Nel rapporto con l'utenza le due dimensioni appena delineate appaiono strettamente intrecciate: l'autocontrollo serve ad impedire che gli eventuali sentimenti negativi di ansia che l'utente potrebbe manifestare nel suo primo approccio all'ufficio inneschino negli operatori reazioni conflittuali destinate ad allontanare la soluzione dei problemi, se non addirittura a precluderla. La sensibilità interpersonale consente invece di captare e interpretare le preoccupazioni e le esigenze dell'utenza, andando anche al di là della loro formulazione. Costituiscono espressione di tale atteggiamento l'attitudine ad adattare lo stile di comunicazione alla tipologia degli interlocutori e, più in generale, l'impegno forte nell'attività di assistenza e informazione.

❖ INDICATORI

- 1) *Si pone in modo brusco, arrogante o indisponente, come colui che detiene un "potere indiscusso" (e indiscutibile).* Considera l'utente come una fonte di "fastidi" e non mostra alcuna disponibilità a comprenderne i problemi e a dare una mano per risolverli. In generale, non pone attenzione a quanto gli altri affermano, né tanto meno ai sentimenti che essi provano. Questa difficoltà ad entrare in relazione con l'altro, lo induce a lavorare quasi esclusivamente "sulle carte", evitando il più possibile il contatto diretto con gli interlocutori. Non si preoccupa di appurare se le informazioni che richiede all'utente non siano già in possesso dell'Amministrazione.
- 2) *Opera in maniera professionalmente corretta.* Ascolta e dà informazioni esaurienti, fornendo, ad esempio, chiarimenti e spiegazioni precise sui modelli da compilare. Si dimostra rispettoso delle opinioni degli altri e disponibile a prenderne in esame senza preconcetti le argomentazioni.
- 3) *Profonde impegno nel servizio.* Assiste l'utente, assumendo, ove possibile, informazioni in

possesto di altri uffici, comunicandole poi all'interessato. È prodigo di spiegazioni che motiva sempre con chiarezza. Adegua il proprio comportamento e lo stile di comunicazione alle caratteristiche dell'interlocutore, utilizzando modi e termini appropriati. Ascolta con attenzione le ragioni dell'utente, senza atteggiamenti di saccenza, e laddove non sia in grado di fornire compiuta risposta alle sue domande o alle sue osservazioni, non lo liquida frettolosamente, ma si assume l'impegno di approfondire la questione e di comunicargli rapidamente la soluzione.

- 4) *Si mette dalla parte dell'altro.* Eccelle nella sensibilità interpersonale: coglie subito le preoccupazioni che stanno alla base dei comportamenti altrui e ne comprende intimamente le ragioni, anche al di là della formulazione, non sempre chiara e precisa, che riescono a darne gli stessi interessati. Sa interpretare anche i "bisogni latenti" degli utenti e fornisce servizi non esplicitamente richiesti. È ineccepibile nell'autocontrollo e ne dà dimostrazione pratica.

2. Fare squadra

È la capacità di instaurare un rapporto permanente di collaborazione stretta con i propri colleghi.

❖ INDICATORI

- 1) *Non collabora.* Ha un atteggiamento negativo verso il lavoro di gruppo.
- 2) *Collabora.* Ha un atteggiamento positivo verso il lavoro di gruppo (per esempio, aiuta i colleghi in difficoltà).
- 3) *Fa lavoro di squadra.* Offre spontaneamente il proprio aiuto, senza aspettare che i colleghi glielo chiedano.
- 4) *Si fa promotore del lavoro di squadra.* Si fa carico, senza essere sollecitato, del lavoro complessivo del gruppo, sollecitando la partecipazione di tutti.

D. Conoscenze tecnico-professionali (II[^] e III[^] Area)

E' la capacità di organizzare il lavoro tenendo conto della normativa di riferimento e di interpretare ed applicare la norma tenendo conto dell'obiettivo da raggiungere senza limitarsi ad un rispetto meramente formale della norma stessa.

Tale capacità e conoscenza viene condivisa con il gruppo di lavoro.

Comprende due competenze: "Competenza tecnica" e "Capacità di sviluppare e diffondere le conoscenze".

1. Competenza tecnica

Padronanza di un corpo di conoscenze ed abilità (giuridiche, tecniche, economiche, procedurali ed operative...), capacità di applicarle ad un concreto contesto di lavoro.

❖ INDICATORI

- 1) *Sufficiente*, con margini di miglioramento
- 2) *Adeguata*
- 3) *Buona*
- 4) *Ottima*

2. Capacità di sviluppare e diffondere le conoscenze

È l'attitudine a sviluppare il proprio patrimonio di conoscenze ed esperienze a beneficio della propria performance lavorativa e di quella degli stessi colleghi, nei cui confronti ci si adopera attivamente per mettere in comune l'acquisizione del sapere e favorire così l'apprendimento organizzativo.

Questa competenza si coglie nei comportamenti che manifestano una forte attitudine allo studio e all'aggiornamento continuo e tendono a diffondere nell'ambiente di lavoro le conoscenze acquisite.

❖ INDICATORI

- 1) *Si accontenta di quello che sa*. Ritiene sufficiente il livello di conoscenza raggiunto senza chiedersi se le proprie conoscenze siano adeguate al ruolo che svolge. Considera le iniziative di formazione a cui deve partecipare più come una "pausa lavorativa" che un'occasione di apprendimento. Le conoscenze che utilizza sono generalmente poche, insufficienti e non aggiornate. Ne risente visibilmente la qualità e l'affidabilità del suo lavoro.
- 2) *Ha un livello di conoscenza sufficiente per svolgere il lavoro*. Integra le proprie conoscenze con l'utilizzo dei mezzi e degli strumenti informativi che l'Ufficio mette a disposizione per

l'aggiornamento. Partecipa attivamente e proficuamente alle iniziative formative dell'Amministrazione.

- 3) *Ha un bagaglio professionale ampio e aggiornato che applica per migliorare l'efficacia del proprio lavoro.* Le sue conoscenze gli consentono di risolvere anche problemi complessi e nuovi e quando gli si chiedono informazioni specifiche sulle materie, di cui si occupa, la risposta è sempre precisa e completa. Dedicava tempo e risorse personali all'aggiornamento.
- 4) *È l'esperto cui i colleghi si rivolgono.* Non limita il suo studio ad alcuni aspetti della propria attività (ad esempio, quelli che di volta in volta rivestono maggiore urgenza), ma lo estende a discipline e argomenti che gli consentono di avere una visione più ampia e completa delle problematiche di lavoro. La vasta preparazione e la cura che dedica all'aggiornamento e all'ampliamento delle proprio sapere ne fanno il punto di riferimento dei colleghi per le problematiche più complesse.

E. Capacità gestionali ed organizzative (III^ Area)

Si intendono le capacità di pianificare e coordinare l'attività di un gruppo di persone per raggiungere gli obiettivi assegnati. Il "leader" può anche non avere un potere gerarchico. L'autorità che gli è riconosciuta deriva principalmente dalla sua *autorevolezza*, cioè dalle sue riconosciute capacità di gestione, dalla sicurezza che dimostra di avere dentro di sé e che sa infondere negli altri nelle situazioni critiche, dall'abbinamento, infine, di un elevato livello di conoscenza tecnico-professionale con l'attitudine a trasferirla e diffonderla nei colleghi e, più in particolare, nei componenti del gruppo che gli è stato affidato.

Comprendono due competenze: "Organizzazione e sviluppo di un gruppo" e "Autorevolezza".

1. Organizzazione e sviluppo di un gruppo

È la capacità di guidare un gruppo e di indirizzarne l'azione al raggiungimento degli obiettivi. I tratti che denotano in modo caratteristico il possesso di tale capacità sono:

- saper pianificare, organizzare e monitorare il lavoro del gruppo, mantenendone e rafforzandone la coesione interna;
- saper svolgere un paziente e metodico lavoro di diffusione delle conoscenze all'interno del gruppo, sviluppandone la professionalità.

Di seguito vengono descritti gli indicatori comportamentali relativi ai diversi livelli di intensità della competenza in questione.

❖ INDICATORI

- Non sa gestire il gruppo.* Non ha abilità organizzativa. Non definisce piani d'azione per il gruppo, né individua in modo chiaro le priorità; oppure le cambia inopinatamente, senza adeguata motivazione e senza considerare le implicazioni delle sue scelte sulle attività del gruppo, che viene ad esserne disorientato. Non si preoccupa di verificare se il livello delle conoscenze del gruppo sia sufficiente a svolgere con efficacia i compiti assegnati.
- Sa gestire il gruppo.* Propone al gruppo obiettivi chiari e ne organizza l'azione definendone le priorità. Si accerta che il gruppo possieda le informazioni e le conoscenze sufficienti per agire in modo corretto ed efficace.
- Ottimizza le attività del gruppo.* Intraprende azioni specifiche per accrescere quanto più possibile il livello di operatività del gruppo. Per esempio, pianifica in modo molto accurato le attività, assegna compiti calibrati rispetto alle capacità dei singoli, fornisce strumenti e risorse per l'organizzazione del lavoro, attiva iniziative di formazione, curandone anche personalmente lo svolgimento.
- Fa crescere il gruppo, curandone il clima interno.* È attento ai fattori che possono favorire o compromettere l'armonia tra i componenti del gruppo. Facilita e promuove lo scambio di informazioni e di conoscenze all'interno del gruppo e tiene abitualmente riunioni per comunicare l'andamento delle attività e dei risultati. Ricerca attivamente il contributo di tutti per migliorare l'efficacia del gruppo e valorizzare le competenze di ciascuno.

2. Autorevolezza

È la capacità di sostenere con successo le proprie tesi e di convincere gli interlocutori della loro fondatezza. L'autorevolezza è un aspetto importante della leadership, dal momento che la possibilità di ottenere dagli altri sostegno e collaborazione dipende in larga misura dalla propria capacità di persuasione.

Questa competenza attinge sia alla ricchezza dell'emotività che alle risorse dell'intelligenza. Sotto il primo aspetto è richiesta, infatti, una sensibilità particolare per riuscire a percepire, magari da dettagli apparentemente poco significativi, quali siano le preoccupazioni e le esigenze (non sempre chiaramente esplicitate) da cui l'interlocutore è mosso, in modo da selezionare di conseguenza i canali comunicativi e il linguaggio più appropriati al contesto della discussione. Sempre sotto l'aspetto emotivo, è indispensabile inoltre forza di carattere e autocontrollo, per mantenere calma e sicura l'esposizione del proprio punto di vista, specie quando incontra opposizioni più o meno forti. Per quanto invece riguarda il versante più strettamente intellettuale, la capacità di convincere richiede attitudine ad argomentare la propria posizione in modo chiaro e coerente e a controbattere tempestivamente con ragionamenti validi e pertinenti le altrui obiezioni.

❖ INDICATORI

- A. *Non è capace di convincere.* Ha difficoltà a sostenere una tesi e ad argomentarne con chiarezza e con tratto sicuro i punti salienti. Può essere, ad esempio, prolisso, pedante o troppo assertorio nell'esposizione, oppure si presenta in modo titubante e mostra poca convinzione nelle proprie opinioni. In definitiva, non sa convincere e riesce solo a vincere, quando può eventualmente appellarsi al ruolo formale rivestito.
- B. *In situazioni normali sa convincere.* Nelle situazioni che non presentano particolare complessità e nelle quali il confronto con gli interlocutori si evolve in modo abbastanza conforme alle previsioni iniziali, riesce a produrre argomenti chiari e plausibili, che trovano il consenso degli interessati.
- C. *Ha buone capacità dialettiche.* Riesce in genere a prevedere le mosse dell'interlocutore e ne tiene conto nell'elaborazione e nello svolgimento delle proprie argomentazioni. Non rimane smarrito neanche di fronte a obiezioni non previste, anche laddove investano questioni complesse, sapendo reagire prontamente con argomenti persuasivi.
- D. *Attua strategie di persuasività.* Programma e mette in atto, anche in situazioni di particolare complessità, più iniziative coordinate, volte, nel loro insieme, a convincere gli interessati. Sa rapportarsi ad una molteplicità, anche assai eterogenea, di interlocutori diversi, mostrando notevole abilità nella scelta e nella modulazione dello stile comunicativo e degli schemi argomentativi per persuadere coloro che ha di fronte.



30

Ministero della Giustizia

DIPARTIMENTO DELL'AMMINISTRAZIONE PENITENZIARIA
DIREZIONE GENERALE DEL PERSONALE E DELLA FORMAZIONE
Ufficio dell'Organizzazione e delle Relazioni



GDAP-0359339-2009

U-GDAP-2000-05/10/2009-0359339-2009

Al Ministero della Giustizia
Dipartimento dell'Organizzazione Giudiziaria
Direzione Generale del Personale e della Formazione
sede

Oggetto: valutazione del personale

Con riferimento all'ipotesi di lavoro per la valutazione del personale di cui alla nota AP/1104/2003 del 12 agosto 2009 e di seguito alla riunione del 29 settembre con il Sottosegretario di Stato, si trasmette - nel condividere le linee del progetto presentato in detta sede con particolare riguardo all'anno 2009 - la propria scheda di valutazione (all. 1) che tiene in conto le sole *performance organizzative* possedute dal valutato nel contesto lavorativo (competenze professionali, capacità, comportamenti organizzativi presenti e dimostrate), con esclusione, fintanto che il sistema di valutazione non andrà a regime, della scheda relativa alle performance operative cc.dd. prestazioni di risultato, dove la prestazione è valutata sulla base del grado del conseguimento di obiettivi predefiniti, assegnati a inizio periodo e valutati durante e a fine periodo.

Relativamente alle modalità di corresponsione degli emolumenti accessori, si conferma di voler dare attuazione alla piattaforma distributiva già presentata da questo Dipartimento, con decorrenza di effetti dall'anno 2010. Pertanto, per il corrente anno, non essendo possibile darne applicazione essendo ormai lo stesso quasi giunto al termine, si propone la distribuzione di seguito allegata (all. 2)

Per quanto riguarda poi il soggetto responsabile della valutazione (c.d. valutatore), questi si identifica nel dirigente titolare dell'ufficio dirigenziale (istituto penitenziario, ufficio dell'esecuzione penale esterna, uffici dirigenziali presso i provveditorati regionali e il Dipartimento dell'Amministrazione penitenziaria) dove presta servizio il lavoratore oggetto di valutazione. Se il dipendente presta servizio in un ufficio non dirigenziale, la valutazione sarà avocata a cura del dirigente generale (il Provveditore Regionale) o di persona da questa delegata, della struttura cui appartiene l'ufficio.

Cordiali saluti.

Il Direttore Generale
Dr. Massimo De Pascalis

Stampa: DIREZIONE GENERALE DEL PERSONALE E DELLA FORMAZIONE - UFFICIO DELL'ORGANIZZAZIONE E DELLE RELAZIONI

DATA: 17/09/2009

NUMERO: 3813

Stampa: DIREZIONE GENERALE DEL PERSONALE E DELLA FORMAZIONE - UFFICIO DELL'ORGANIZZAZIONE E DELLE RELAZIONI

DATA: 17/09/2009

NUMERO: 3813

NUMERO PROT.:

All. 1

Sistema di valutazione - Modalità di attribuzione del punteggio

Il sistema prevede che la valutazione delle performance realizzate consenta il conseguimento di un **punteggio massimo pari a 50**

I diversi fattori oggetto di analisi concorrono alla determinazione della valutazione finale complessiva, come di seguito prospettato:

A. Comportamento organizzativo: 50 punti che sono ulteriormente ripartiti tra:

A	Performance organizzativa	Punti attribuibili (max)
A1	attitudini personali (capacità relazionali, propensione all'aggiornamento)	10
A2	propensione alla semplificazione della azione amministrativa	10
A3	contributo al risultato del dirigente	10
A4	grado di accuratezza del lavoro svolto	10
A5	abilità alla soluzione concreta dei problemi del lavoro	10
	Totale A	50

Al fine di garantire che l'impegno dei soggetti valutati sia volto al conseguimento di un livello di rendimento congruo, il sistema prevede che la condizione minima necessaria perché la valutazione possa ritenersi conclusa positivamente sia il raggiungimento di un punteggio complessivo minimo pari a 25

Valutazione finale
<ul style="list-style-type: none">• totale > 40 < 50 punti: eccellente• totale = > 25 < 40 punti: buona• totale < 25 punti: insoddisfacente

Scheda di valutazione

SCHEDA A	Anno di riferimento	2009
-----------------	----------------------------	-------------

UFFICIO	
Dirigente	
Addetto	
Periodo di valutazione	Dal _____ al _____

A	Performance organizzativa	Punti
A1	attitudini personali (capacità relazionali, propensione all'aggiornamento)	
A2	propensione alla semplificazione della azione amministrativa	
A3	contributo al risultato del dirigente	
A4	grado di accuratezza del lavoro svolto	
A5	abilità alla soluzione concreta dei problemi del lavoro	
	Totale A	

Osservazioni del valutato	
---------------------------	--

Il Dirigente	
Il Valutato	
Data	

All. 2

Corresponsione di emolumenti accessori

Per il corrente anno si propone la seguente distribuzione:

1) 40% Premialità individuale di posizione:

riguarda il personale che ricopra determinate posizioni organizzative e la loro partecipazione al raggiungimento dei risultati dell'Amministrazione:

a) responsabile di unità organizzative di livello direttivo

Pertanto tale indennità sarà attribuita ai funzionari appartenenti alla Terza Area che svolgano gli incarichi di cui all'Allegato "A"

2) 20% Premialità individuale di performance:

si rinvia all'allegato I.

4) 40% Premialità individuale per incarichi particolari e/o aggiuntivi:

Si considerano incarichi particolari i seguenti servizi:

a) **Contabile di cassa**, l'indennità compete esclusivamente al personale che, in forza di un provvedimento formale, è addetto al servizio di cassa e presentazione del conto giudiziale negli Istituti penitenziari. Mentre, per i PPRAP – Scuole e UUEPE, muniti di autonomia contabile, solo con provvedimento formale.

L'indennità è fissata nelle misure lorde giornaliere per movimenti di cassa annui:

- fino a euro 2.065.828,00 importo lordo giornaliero euro 2,09
- superiore a euro 2.065.828,00 e fino a 4.131.655,00 importo lordo giornaliero euro 2,49
- superiore a euro 4.131.655,00 importo lordo giornaliero euro 2,99

Tale indennità compete invece al sostituto del contabile di cassa per i giorni di presenza dell'incarico formale.

b) **Contabile del materiale**, l'indennità compete al personale che in forza di un provvedimento formale è responsabile della gestione del materiale con resa del conto giudiziale.

Per gli istituti penitenziari in base alla capienza detentiva come sotto specificato:

- Istituti con capienza fino a 100 detenuti importo lordo giornaliero euro 1,66
- Istituti con capienza fino a 400 detenuti importo lordo giornaliero euro 1,87
- Istituti con capienza superiore a 400 detenuti importo lordo giornaliero euro 2,09

- Istituti con capienza fino a 400 detenuti importo lordo giornaliero euro 1,87
- Istituti con capienza superiore a 400 detenuti importo lordo giornaliero euro 2,09

Per i PPRAP – il Centro Amministrativo – le Scuole – l'ISSPe e gli UUEPE è richiesto il requisito dell'autonomia contabile; il compenso giornaliero lordo è equivalente a quello fissato per gli Istituti con capienza fino a 100 detenuti.

Per il DAP – il SADAV e il M.V. di Firenze è richiesto il solo requisito del provvedimento formale e il compenso giornaliero lordo è equivalente a quello fissato per gli istituti superiori a 400 detenuti.

c) **Coordinatore** nell'esecuzione di progetti socio - trattamentali, per un massimo di due progetti per ogni sede di servizio ¹;

- Importo complessivo lordo per ogni progetto euro 150,00;

d) **Responsabile del Servizio di Protezione e Prevenzione** – ex d.lgs. 19.9.1994 n. 626, compete esclusivamente al “responsabile della sicurezza”, munito di provvedimento formale:

- per istituti fino a 100 detenuti importo lordo giornaliero euro 1,66
- per istituti fino a 400 detenuti importo lordo giornaliero euro 1,87
- per istituti superiori a 400 detenuti importo lordo giornaliero euro 2,09

Per gli UUEPE., i PPRAP., le Scuole, il SADAV, il M.V. di Firenze ed il Centro Amministrativo l'importo giornaliero è equivalente a quello fissato per gli istituti con capienza fino a 100 detenuti.

Per il D.A.P., la Scuola di via di Brava e l'ISSPe l'importo è equivalente a quello fissato per gli istituti con capienza superiore a 400 detenuti.

Si considerano incarichi aggiuntivi i seguenti servizi:

e) **Personale incaricato di stare in giudizio nelle controversie in cui è parte la P.A.:**

A tal uopo viene destinata una somma complessiva pari ad €

f) **Servizio disagiato** nelle sedi della CR di Gorgona, della CR di Mamone, Istituti Penali di Venezia, nella CR di Porto Azzurro ed alla CR di Favignana, per ogni giorno di presenza lavorativa nelle suddette sedi, compete l'importo individuale lordo giornaliero di euro ;

g) **Personale inviato in missione** presso altra sede di servizio per sopperire alla carenza di organico, anche di carattere temporaneo, compete l'importo individuale giornaliero pari ad €

h) altre indennità previste dalle vigenti disposizioni di legge e già poste a carico dell' **ex cap. 2010** (indennità di mansione C.T.C. l. 397/71, indennità di rischio di cui all'art.1 del D.P.R. n.146/75 – tabelle A e B).

i) **Turnazioni:** max 8 turni pomeridiani, sia feriali che festivi; 4 turni notturni, sia feriali che festivi e 2 turni antimeridiani festivi, individuali mensili:

- per ogni turno “pomeridiano feriale” importo lordo euro 9,53

- per ogni turno “notturno feriale”, “antimeridiano o pomeridiano festivo” importo lordo euro

¹ Direzione Generale dei Detenuti e Trattamento e Direzione Generale per l'Esecuzione Penale Esterna o/o il DAP, Provveditorati Regionali, Istituti Penitenziari e UUEPE con esclusione delle Sedi di Servizio Uepe distaccate.

15,20

- per ogni turno "notturno festivo" importo lordo euro 29,40;

- 1) **Reperibilità:** Massimo n. 6 turni individuali mensili complessivi (anche se effettuati in diversi Istituti e Servizi) di cui massimo n. 2 festivi (art. 8 del D.P.C.M. 30.11.1995):
- per turno di 12 ore importo per turno lordo euro 20,09
 - importo lordo orario (se inferiore a 12 ore) importo lordo orario euro 1,84

Le indennità di cui al punto 4) sono cumulabili fino ad un massimo di due e quelle indicate nei punti 4) sub. a), b), d), f), g), e h), sono corrisposte soltanto per i giorni di effettiva presenza lavorativa. Ove si verificano le condizioni per il diritto a più di due indennità vengono attribuite quelle meglio retribuite.

Le eventuali somme che dovessero residuare a consuntivo, in sede locale, saranno distribuite secondo accordi decentrati con le OO.SS. che individueranno ulteriori modalità di raggiungimento degli obiettivi di produttività ed efficienza, mentre eventuali residui che dovessero risultare dall'attribuzione della premialità individuale di posizione (punto 2) e quella da incarichi particolari e aggiuntivi (punto 4), verranno ripartiti in base all'organico ed andranno ad incrementare la produttività individuale di prestazione di cui al punto 3).

ALLEGATO "A"

Le posizioni organizzative di cui al punto 2 competono ai seguenti funzionari direttivi appartenenti alla Terza Area Funzionale:

- Assistente Sociale reggente U.E.P.E. di livello non dirigenziale;
- Capo Area di istituto penitenziario - Uepe - sedi di servizio Uepe - Scuole - Sadav Roma .
Si prendono in considerazione le aree "contabile", del "trattamento", "di servizio sociale" e "Segreteria - Affari Generali".
Per gli UU.E.P.E., gli Istituti, le Scuole ecc., il "settore contabile" viene remunerato solo in presenza di autonomia contabile;
- Responsabile di Unità Organizzative compiute presso i PPRAP afferenti l'Area Contabile, il Trattamento Intramurale, la Segreteria Affari Generali, il Personale e la Formazione, l'Esecuzione Penale Esterna, per un massimo di due unità per ogni area;
- Responsabile di unità organizzativa compiuta (solo sezioni/settori esclusa ogni altra articolazione comunque denominata presso il DAP - ISSPe - C.A.G.A).