



**Università degli Studi di Genova  
Dipartimento di Scienze Politiche**

**Master di II livello in Innovazione nella Pubblica Amministrazione  
(MIPA)**

**I edizione – a.a. 2019/2020**

**La motivazione del personale dipendente nella PA**

**(le leve per stimolarla e la loro efficacia).**

**Il colloquio per la valutazione intermedia della performance.**

**L'esperienza dell'Istituto Idrografico della Marina.**

**Alberto Marini**

## 1. L'obiettivo

L'obiettivo del project work è quello di analizzare il concetto di motivazione e vedere se lo stesso si può ritrovare anche nel pubblico impiego. Fin da subito cercherò di circoscrivere il campo dell'indagine al mio settore di impiego, il Ministero della Difesa. Dopo aver visto quali sono le leve premiali su cui il Ministero conta per agire sulla motivazione dei suoi dipendenti, ci soffermeremo sull'Ente in cui lavoro, l'Istituto Idrografico della Marina, Organo Cartografico dello Stato, quanto alla produzione della documentazione nautica, e incardinato organicamente nella Marina Militare che dipende dal Dicastero Difesa.

Nel mio ente svolgo la funzione di Capo Ufficio Personale Civile: mi occupo pertanto della gestione della componente civile della forza lavoro della mia organizzazione. Pur essendo stati molti i temi che hanno stimolato la mia attenzione e la mia curiosità nell'ambito di questo corso di studi, un po' per deformazione professionale e un po' per le accattivanti lezioni sul tema, mi sono indirizzato verso un tema che conoscevo in parte, ma meno dal punto di vista psicologico, che viceversa è stato l'approccio sposato dal Master per affrontare il ciclo di lezioni dedicato al Management e alla gestione delle risorse umane.

Avendo capito fin da subito la funzione del project work secondo le intenzioni degli organizzatori del Master, mi sono sforzato di concentrarmi sulla parte "sperimentale", e cioè, dopo aver sviscerato la parte teorica e normativa che l'oggetto del lavoro implica, ho cercato di vedere come poter tentare di aumentare la motivazione del personale utilizzando gli strumenti a disposizione.

Prima di proporre delle soluzioni o delle possibili "ricette", sono partito dall'osservazione della realtà, cioè quale è la motivazione del personale civile dell'IIM e quali sono le possibili leve per farla aumentare o, per lo meno, mantenerla inalterata e non farla scemare o, ancor peggio, farla sparire.

Ma mi sono chiesto: quando è che il personale parla di questi temi? Quando ci ragiona e permette alla dirigenza di farsi delle idee, di lavorarci sopra? La risposta è stata facile: quasi mai.

Eppure esiste un istituto giuridico che può fare al caso nostro. Mi sto chiaramente riferendo alla valutazione della performance individuale del personale e in particolare al colloquio intermedio. Tale momento, adempimento necessario nell'ambito della normativa di settore, spesso è concepito come qualcosa che si deve fare, un passaggio obbligatorio per addivenire alla distribuzione del salario accessorio e, successivamente, per effetti derivati, quali la progressione delle carriere e, in senso sanzionatorio, per le eventuali conseguenze disciplinari nel caso di punteggio basso riportato.

In definitiva, bisognava volgere a nostro vantaggio un adempimento burocratico e, quindi, nei colloqui intermedi io e il mio dirigente non ci siamo limitati a chiedere agli intervistati se si vedessero confidenti circa il pieno raggiungimento degli obiettivi assegnati nella scheda della performance entro la fine dell'anno, ma come si vedessero nell'organizzazione ove si trovano ad operare (se soddisfatti o meno) e su cosa si potesse agire per fare aumentare tale grado di percezione della propria soddisfazione lavorativa (intesa sia come valore individuale che come valore del singolo).

Mentre scrivo questa introduzione non sono ancora certo dei risultati a cui arriverò, ma, come detto, faremo un monitoraggio del grado di soddisfazione/insoddisfazione del personale dell'IIM e, una volta definito, potremmo capire su cosa sia più pagante concentrarsi (incentivi economici, ove possibili, piuttosto che formazione o incarichi aggiuntivi, provvedimenti premiali, gratificazioni extra-economiche, etc.).

Su una cosa sono fin da ora certo: le risposte date dal personale, oltre a dovere essere sistematizzate, dovranno fare scaturire ulteriori risposte da parte della dirigenza. Un esempio: se un dipendente segnala la sua frustrazione di fronte alla poca formazione erogata dall'ente, il passo successivo sarà segnarsi la cosa, farne tesoro, trasmettere l'informazione ai suoi superiori gerarchici e, nel limite del possibile, sforzarsi di offrire una proposta formativa che sia all'altezza della situazione, che sia in linea con il percorso professionale del soggetto e che faccia nascere in lui nuovi stimoli. Ma per fare questo lavoro, ci vuole un ulteriore impegno: monitorare se quanto è stato segnalato dal dipendente non è diventato lettera morta ma ulteriore stimolo per farlo crescere professionalmente e per fare accrescere la sua motivazione.

Spiegato lo scopo del mio project work, iniziamo la nostra analisi a partire dal concetto della motivazione e dei suoi effetti.

## 2. La motivazione

Partiamo dalla definizione, o da una possibile definizione. La motivazione è l'insieme strutturato di esperienze soggettive che spiega l'inizio, la direzione, l'intensità e la persistenza di un comportamento diretto ad uno scopo.

Ma quali sono i fattori che stimolano la motivazione? Li dividiamo in tre grandi gruppi:

- a. quelli intrinseci non legati al compito;
- b. quelli intrinseci legati al compito;
- c. quelli estrinseci legati al compito

Quelli intrinseci non legati al compito assegnato sono i seguenti:

1. *Il bisogno di affiliazione* (voglio appartenere ad un gruppo). Per venire incontro a tali esigenze è utile stimolare lavori di gruppo, evitare il giudizio e la "cultura della colpa" e non isolare le persone;
2. *Il bisogno di riuscita* (voglio avere successo);
3. *Il bisogno di autonomia* (voglio esercitare il mio controllo). Per stimolare questo bisogno, in un ambiente lavorativo, bisogna lasciare margini di scelta e stimolare un senso di controllo.

Sollecitano la motivazione intrinseca legata al compito:

1. *la stimolazione di interesse e curiosità;*
2. *l'attenzione alle attività;*
3. *l'attenzione agli obiettivi.*

Quelli estrinseci legati al compito infine sono:

- 1) *La valutazione e i punteggi;*
- 2) *I soldi;*
- 3) *Il cibo;*
- 4) *Le minacce;*
- 5) *Gli status e gli avanzamenti di carriera;*
- 6) *I premi e i riconoscimenti.*

La motivazione personale si regge su diversi fattori (le c. d. 5 marce):

- a. Le emozioni – faccio una cosa perché mi piace;
- b. Le aspettative – faccio una cosa perché mi serve;
- c. Gli obiettivi – faccio una cosa perché la desidero;
- d. I valori – la faccio perché per me è importante;
- e. Il significato – la faccio perché contribuisce a dare senso alla mia vita.

Secondo la *teoria dell'equità percepita* elaborata da Adams nel 1965, la motivazione sarebbe l'equità percepita tra il comportamento adottato e il risultato ottenuto. Tale situazione è ideale per coloro che sono sensibili all'equità. Applicato al mondo del lavoro, secondo Adams l'iniquità negativa sarebbe che io lavoro di più di quanto ottengo, o di quanto facciano gli altri. Questa situazione è ben tollerata da coloro che sono benevoli. In quest'ultimo contesto un comportamento compensatore è la riduzione dell'impegno.

Sempre secondo Adams, l'iniquità positiva ricorrerebbe quando lavoro meno di quanto ottengo o di quanto facciano gli altri. Questa situazione è ben tollerata da coloro che sono *aventi diritto*.

Chiamando in causa Locke e la sua teoria del 1975, la motivazione è solida se si definiscono obiettivi che rispettano i seguenti criteri:

1. Consapevolezza: so riconoscere l'obiettivo;
2. Forza: do un valore all'obiettivo;

3. **Aspettativa di successo:** sono convinto di raggiungere l'obiettivo;
4. **Specificità:** posso avere chiaro e sentire vicino l'obiettivo da raggiungere o posso viceversa percepirlo come vago e lontano;
5. **Difficoltà:** quanto grado di sfida è insito nell'obiettivo.

Gli studiosi Hackman e Holdham nel 1980 teorizzano un modello secondo il quale la motivazione, nel mondo del lavoro, si reggerebbe su tre pilastri. E questi sarebbero il significato del lavoro (il lavoro deve essere percepito come importante), la responsabilità (certezza di poter rispondere dei risultati ottenuti) e la conoscenza dei risultati (vale a dire la consapevolezza sulla qualità del proprio lavoro).

Sempre secondo i due studiosi sopra citati e alla loro teoria dei tre grandi fattori motivanti, le attività dovrebbero essere progettati secondo i seguenti principi:

1. **Combinare i compiti:** aggregare i compiti elementari in uno più complesso, magari assegnato ad un gruppo;
2. **Unità di lavoro naturali:** non frammentare attività che sono legate da un senso univoco;
3. **Stabilire relazioni con clienti interni ed esterni:** la relazione fornisce feedback sulla qualità del lavoro;
4. **Attribuire responsabilità personali:** stimolare la "ownership" del proprio lavoro;
5. **Incrementare la discrezionalità:** dare poter decisionale e controllo delle risorse;
6. **Aprire diversi canali di feedback:** riscontri diretti dal compito, da terzi, sia diretti sia indiretti.

Un altro tema da affrontare a livello teorico in via preliminare ed indissolubilmente legato alla motivazione è quello della leadership.

Quale è in pratica la giusta leadership in grado di stimolare la motivazione di chi lavora in team con il leader?

La leadership giusta per motivare il gruppo è quella che sa valutare quali sono i fattori che motivano i membri del team. Perché funzioni c'è bisogno che il leader li sappia riconoscere e stimolare in modo diverso per ogni singolo individuo.

Importante è anche assegnare e distribuire i ruoli in modo consono con le competenze dei vari membri.

Bisogna poi dare feedback positivi e costruttivi, collegando gli incentivi agli specifici comportamenti. Gli obiettivi, come dice anche la letteratura sulla *performance*, devono essere *sfidanti*, nel senso che bisogna dare al team compiti e standard impegnativi ma realistici, con obiettivi di cui possono essere fieri e chiarendo il senso dell'impiego richiesto (ci si impegna di più se sappiamo per quale motivo lo facciamo e ancor più ci impegniamo se lo viviamo come utile, se ci fa piacere se concorriamo con altri per raggiungerlo).

Viceversa, sono fattori demotivanti per il gruppo sono le definizioni di standard non realistici che fanno aumentare l'impotenza appresa, la demotivazione, l'orientamento ad evitare gli incarichi percepiti come gravosi. Fa male al gruppo e al leader dare premi e punizioni in modo iniquo e casuale perché, così operando, si rompe il legame motivante del rinforzo quando non è collegato logicamente con i compiti da svolgere. Esempio di questa *bad practice* è l'assegnazione del salario accessorio (il Fondo Unico di Sede) "a pioggia", cioè a tutti in maniera indistinta, senza diversificare tra i contributi dei singoli al raggiungimento del risultato finale. Parimenti da sconsigliare è l'assegnazione dei premi "a rotazione", attribuendolo a uno o all'altro sulla base di circostanze casuali che tendono a dare a tutti lo stesso premio in un arco temporale di riferimento (per esempio, tre anni). Queste scelte demotivano i precedentemente motivati e non danno nuovi stimoli a chi non li aveva prima.

Perdere autorevolezza, con il team che non crede più al suo superiore, non condivide i suoi obiettivi e non crede agli incentivi promessi, compromette il ruolo del gruppo e del leader.

Bisogna anche evitare di rinforzare il fallimento, di focalizzarsi sul fallimento perché questi atteggiamenti sviluppano l'impotenza appresa. Il leader deve evitare di mettere troppo in luce gli aspetti negativi della prestazione lavorativa del singolo, specie se si trova con altri elementi del gruppo. Molto meglio analizzare gli errori con chi li ha commessi, in modo costruttivo per non farne più commettere in futuro e per non valorizzare troppo gli stessi.

Altro tema legato alla motivazione è quello del cambiamento. La resistenza al cambiamento è riscontrabile in tutti i settori del vivere sociale, ma soprattutto in ambito lavorativo.

Quale è dal punto di vista teorico la ricetta vincente? Vediamo i vari ingredienti:

1. Evidenziare esempi di successo: valorizzare cosa funziona e provare a ripeterlo;
2. Dettagliare i passi critici: pensare i in termini di comportamenti specifici, non solo in termini globali;
3. Avere chiara la destinazione: definire bene dove si vuole arrivare e perché ne valga la pena;
4. Stimolare le emozioni: agire sui sentimenti, non solo sulla ragione.
5. Comprimere il cambiamento: scomporre il cambiamento in piccoli passi di facile portata. Se io ci arrivo per piccoli passi al cambiamento, lo accetto di più e rimango meno traumatizzato dallo stesso.
6. Stimolare la crescita: coltivare un senso d'identità e promuovere un atteggiamento mentale orientato alla crescita.
7. Modificare il contesto: se cambia l'ambiente, cambia anche il comportamento;
8. Costruire abitudini: le abitudini, quando consolidate, non costano nulla. Potrebbe essere utile, a questo proposito approntare delle check-list: con i programmi che preferiamo ci creiamo una sorta di lista delle azioni da fare o delle precauzioni da tenere e ci preoccupiamo di depennare le azioni fatte e precauzioni prese. In tal modo creeremo delle abitudini, utilissime nel creare la percezione che quello che facciamo è utile.
9. Raccogliere il gregge: il comportamento è contagioso, bisogna agire sulla forza dei pari. Se vedo più persone tenere un comportamento, mi convinco che lo stesso sia giusto perché la tale è la percezione in chi lo tiene.

Abbiamo finora, in modo succinto, analizzato le principali teorie e i suggerimenti pratici di comportamenti che agiscono positivamente sulla motivazione del singolo lavoratore e del gruppo inteso come insieme di dipendenti che devono raggiungere più obiettivi, il più importante dei quali è svolgere i compiti assegnati dalla Tabella Organica agli Elementi di Organizzazione (nel caso del mio ente, reparti/uffici/sezioni/nucleo).

Una prima conclusione a cui giungo è che sarebbe utile organizzare sul luogo di lavoro momenti di formazione tenuti da psicologi e consulenti di lavoro per dare a dirigenti e capi degli elementi di organizzazione strumenti atti a stimolare la motivazione nei componenti del gruppo. Solo dando consapevolezza di pratiche efficaci a disposizione di tutti, si può ragionare su questi temi e metterle in attuazione in concreto, perché la motivazione, anche nel lavoro pubblico si può stimolare, basta avere i mezzi per farlo.

### **3. Strumenti motivazionali nel Ministero della Difesa**

Ora la mia indagine si rivolge all'analisi concreta di quelli che sono i fattori estrinseci della motivazione legati al compito, per usare la stessa terminologia adoperata al precedente paragrafo 2.

Tempo fa il Direttore pro tempore del mio ente (4 novembre 2016) nominò una commissione con lo scopo di esaminare tali fattori per fare ulteriori indagini ed elaborare eventuali proposte concernenti il c. d. benessere del personale. La richiesta veniva da parte sindacale e datoriale perché nel corso dei colloqui informali avuti dai dipendenti emergevano richieste, istanze e proposte che in sede ufficiale non si verificavano anche perché mancavano momenti istituzionali per formularle.

L'esito di questo lavoro (la relazione finale) è qui di seguito inserito per fare capire come tali temi sono spesso stati oggetto di studio, magari da un'altra prospettiva e come gli stessi abbiano tante volte incontrato il mio interesse. Con la commissione sopra citata ed il processo verbale che di fatto ne è derivato si sono individuate una serie di azioni da intraprendere per migliorare il benessere del personale, il suo salario accessorio, l'ambiente in cui vive e gli strumenti per arrivare ai risultati raggiunti. Che le azioni intraprese dalla Direzione, dando attuazione alle indicazioni formulate dalla Commissione abbiano mutato la percezione di benessere del personale e la sua motivazione è difficile dirlo. Però lo strumento del colloquio della performance ed il monitoraggio dei suoi esiti vanno in questa prospettiva, nel senso cioè di farci finalmente capire se gli sforzi fatti dalla parte datoriale in questi anni siano stati capiti e se piuttosto non sia il caso di indirizzarli in un'altra direzione.

*PREMIALITA' SUL LAVORO*

*RELAZIONE GRUPPO DI LAVORO*

***Riferimento: O. d. G. n° 301 del 4/11/2016 (Nomina e mandato al Gruppo di Lavoro ivi individuato).***

*Il gruppo di lavoro, dopo aver ripercorso per brevi cenni l'evoluzione normativa del pubblico impiego (TU del 57, d. lgs. nn. 29/93, 396/97, 80/98, 387/98 e 165/01), ha esaminato con particolare attenzione gli artt. 21*

e 22 del d. lgs. n. 150/09 (c.d. Riforma Brunetta) che hanno istituito il bonus annuale per le eccellenze e quello per l'innovazione.

Il primo bonus (non ancora operativo) è istituito nell'ambito delle risorse di cui al comma 3-bis dell'articolo 45 del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, come modificato dall'articolo 57, comma 1, lettera c), del d. lgs. 150/09, e assegnato, nei limiti delle risorse disponibili, fino al 5% del personale, dirigenziale e non, che si è collocato nella fascia di merito alta nelle rispettive graduatorie di cui all'articolo 19, comma 2, lettera a).

Il secondo (operativo) viene assegnato dall'OIV, sulla base di una valutazione comparativa al miglior progetto realizzato nell'anno, in grado di produrre un significativo cambiamento dei servizi offerti o dei processi interni di lavoro, con un elevato impatto sulla performance dell'organizzazione; Il progetto premiato è l'unico candidabile al Premio nazionale per l'innovazione nelle amministrazioni pubbliche, promosso dal Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione.

Il Gruppo di lavoro, letto l'art. 22 e rilevato che la riorganizzazione a mezzo CEFIS dei processi produttivi ha comportato un aumento dell'output digitale e relativi dei ricavi, ha condiviso l'idea di una candidatura dell'IIM al bonus per l'innovazione.

Esaurita la disamina dei predetti artt. 21 e 22 e fatta salva la previsione in materia di distribuzione del FUS, il GdL ritiene non vi siano altre norme che disciplinino la premialità.

L'attenzione si è, dunque, rivolta agli strumenti retributivi ad oggi esistenti e pienamente operativi. Dopo un'attenta disamina delle risorse destinate ai vari enti della Marina per il pagamento del lavoro straordinario, il GdL ha accertato che l'IIM, paragonato ad enti simili per dimensioni e personale, riceve spesso meno della metà del suo potenziale. Si conclude, pertanto, che l'IIM ha titolo per chiedere ed ottenere somme maggiori fino all'allineamento ai valori medi, per l'attività effettivamente prestata (partecipazione a stands istituzionali durante fiere internazionali, nonché a spedizioni geodetiche e/o Idrografiche e campagne portolani) e per la consistenza numerica (ad oggi 122 dipendenti civili, più altri due in posizione di "comando").

Esauriti l'esame degli strumenti che possono comportare un aumento della remunerazione, si è preso in esame il concetto di premialità. Si è concluso che in tale concetto possono rientrare tutte quelle iniziative in grado di migliorare le condizioni del personale di questo IIM, mediante l'attribuzione di un beneficio o di un vantaggio, che pur non avendo carattere monetario, sono in grado di incidere indirettamente in senso positivo sulle condizioni economiche del dipendente, comportando ad esempio un risparmio.

*A tal fine si è, dunque, discusso positivamente della possibilità per l'IIM di stipulare convenzioni assolutamente non onerose e a costo zero a favore del personale civile e/o familiari per l'ottenimento di tariffe agevolate per accedere a servizi culturali, sportivi (piscine, palestre, teatri, etc.).*

*Al contrario, il GdL ha categoricamente escluso la possibilità di realizzare strutture per il benessere, quali palestre o luoghi per attività ludico sociali.*

*Tali proposte sono state considerate giuridicamente non percorribili per mancanza di norme "autorizzative" e da stigmatizzare perché comportano un'attività di carattere straordinario ed innovativo, cui sono collegati costi e tempi notevolmente elevati con verosimili rischi di danno erariale.*

*Ciò ancora di più in vista dell'accordo siglato dallo SMM che prevede il trasferimento dell'attuale sede.*

*Infine, preso atto di quanto sopra, si sottolinea che l'unica via per riconoscere e premiare il lavoro dei dipendenti dell'IIM per la produttività del materiale cartografico e la sua vendita è la novella alla normativa vigente.*

*A tal fine è stato elaborato ed allegato una proposta di emendamento per l'istituzione, senza oneri per la finanza, di un fondo per l'incentivo della produttività del personale che si riporta per esteso:*

*Fondo per l'incentivo della produttività del personale civile.*

- 1. Nell'ottica di favorire un'implementazione dell'attività e dei ricavi degli Enti del Ministero della Difesa che operano sul mercato attraverso la produzione e commercializzazione dei prodotti istituzionali, con decorrenza 01.01.2018 è istituito il fondo per l'incentivo della produttività del personale civile del Ministero della Difesa in servizio presso l'Istituto Idrografico della Marina.*
- 2. Il fondo è costituito presso lo Stato Maggiore della Marina e composto su base annua alla data di ciascun primo gennaio dall'assegnazione della quota pari al 20 % dei ricavi marginali netti provenienti dalla vendita della documentazione nautica e dei diritti d'autore dell'Istituto Idrografico della Marina rispetto al primo gennaio dell'anno contabile precedente.*
- 3. La somma confluita nel fondo viene divisa per il numero dei dipendenti civili aventi diritto e assegnata loro, previo nulla osta dello Stato Maggiore della Difesa, entro i cinque mesi successivi dalla composizione del fondo.*
- 4. Sono aventi diritto i dipendenti civili che alla data di ogni primo gennaio hanno riportato la valutazione positiva da parte della Direzione dell'Istituto, sentita la rappresentanza sindacale unitaria.*

5. Dall'attuazione della presente disposizione non derivano nuovi o maggiori oneri per la finanza pubblica.

Elaborando una simulazione, si è calcolato che con i ricavi marginali maturati nell'anno 2016 i dipendenti civili otterrebbero l'assegnazione media di un premio pro capite di circa 800 euro.

L'approvazione di un siffatto sistema darebbe il via ad un sistema virtuoso che spingerebbe i lavoratori ad aumentare ogni anno la produttività per ottenere quel differenziale marginale che darebbe sostanza al fondo e titolo per l'assegnazione del premio. Contestualmente farebbe aumentare i ricavi dell'IIM con beneficio dello stesso.

Atteso che il suo funzionamento si basa su maggiori ricavi futuri, c.d. "incremento marginale dei ricavi", il predetto fondo non richiede alcuna spesa poiché costituito da ricavi marginali. La sua approvazione è, pertanto, rimessa alla sola volontà politica.

Lo studio è stato poi rivolto ai possibili benefici derivanti da Difesa e Servizi s.p.a. Esaminata per brevi cenni la normativa (Decreto legislativo 15 marzo 2010, n. 66; decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 CONTRATTO tra l'A.D. e la società denominata Difesa Servizi spa; art. 7 della legge 24 dicembre 1985, n. 808) il GdL ha rilevato l'esistenza per i dipendenti di Difesa e Servizi di un eventuale compenso una tantum, su base annuale, connesso al raggiungimento degli obiettivi fissati ( secondo il combinato disposto degli artt. 4 e 5 del contratto AD/ Difesa servizi spa).

Tale peculiarità, per quanto non estendibile per analogia ai dipendenti dell'IIM può essere d'ausilio per sostenere presso lo Stato Maggiore l'approvazione del predetto emendamento.

Si nota poi che rientra tra le facoltà di Difesa Servizi l'erogazione di somme per l'acquisto di "Accessori per attività sportive e ricreative".

Tale voce/servizio, potrebbe consentire a questo Istituto di acquistare mediante Difesa Servizi materiale per attività sportiva e ricreativa da destinare, comunque, alla sede dell'Istituto stesso.

Al GdL preme segnalare che l'esame degli strumenti premiali ha evidenziato ulteriori situazioni e/o criticità, quali la sede, la riorganizzazione tabellare e gli incarichi di docenza, che, per quanto non direttamente riconducibili all'oggetto della relazione, hanno un significativo impatto sul benessere del personale, o comunque, sul personale.

### **1. La questione della sede.**

*La vertenza pendente nanti al TAR sul manufatto di Calata Gadda, pone incertezza sull'an e sul quantum del trasferimento presso l'edificio ex lavanderie.*

*La recente classificazione in distacco dell'IIM, nonché le esigenze di manutenzione degli standard di sicurezza dell'attuale sede rendono ancor più attuale la questione.*

### **2. La riorganizzazione tabellare.**

*Il GdL ha evidenziato la necessità di una maggiore partecipazione attiva del personale di terza area nella riorganizzazione delle tabelle organiche. Per ipotesi, si è pensato alla istituzione di una commissione permanente (formata da funzionari dei vari reparti e da una rappresentanza RSU) con funzione tecnico-consultiva della Direzione in merito alle scelte allocative del personale.*

*L'istituzione di una commissione permanente avrebbe il pregio di fornire alla Direzione un punto di vista tecnico e non sindacale, soprattutto in questa fase di etero-riorganizzazione che sta interessando l'IIM a seguito del suo declassamento.*

### **3. Gli incarichi di docenza.**

*Infine, si è valutata l'opportunità di approfondire la materia degli incarichi di docenza de jure condito e de jure condendo. Sul punto si sono evidenziati alcuni difetti genetici dell'attuale normativa che il TUOM non ha saputo cogliere e superare.*

*Atteso che questi tre ulteriori aspetti non rientrano direttamente nell'OdS, il GdL ha ritenuto non procedere oltre e rimettere alla Direzione di valutare l'istituzione di un nuovo GdL.*

*Con osservanza, il GdL.*

*Si allega:*

- 1) N. 6 Verbali di riunione;*
- 2) Proposta di emendamento.*

*Finita la trascrizione integrale della relazione prodotta dal GdL, si può precisare che relativamente ai temi trattati, per esempio l'ipotesi del trasferimento della sede è divenuta non praticabile per molte ragioni, ma la conseguenza è stata che la scelta di mantenere la*

sede a Forte San Giorgio ha portato l'assegnazione di più fondi e l'effettuazione di lavori edili che hanno reso la sede più accogliente e sicura.

L'osservazione dei risultati ottimi di molte attività dell'ente hanno portato le Superiori Autorità ad assegnare più fondi sul capitolo straordinari del personale e così gratificare le performance ottenute dal personale per raggiungere gli obiettivi assegnati.

Viceversa, per problemi burocratici non ancora risolti, non si è ancora riusciti a rendere operativo il pagamento del c.d. premio di *super-campagna* previsto da testi normativi vigenti a vantaggio del personale civile (compreso i Professori) che partecipi ad attività di campagna o di spedizioni geodetiche (es.: le spedizioni High North degli ultimi anni).

In particolare ed entrando nel dettaglio, ora come allora (2016), e tornando ad utilizzare le distinzioni di cui a pag. 3, le leve per la stimolazione della motivazione sono:

A) **Le valutazioni e il punteggio.** Abbiamo cercato in questi anni, sia come policy che come concreto metodo di affrontare la problematica, di legare le valutazioni della performance al merito, applicando la normativa in vigore sul tema. Abbiamo dato l'imput ai valutatori intermedi di graduare i punteggi e diversificare le valutazioni da dipendente a dipendente. Il risultato della diversificazione dei punteggi è stato raggiunto; il problema è che la contrattazione collettiva ha frustrato gli effetti di tale policy prevedendo che tutto il personale civile dell'AD con valutazioni tra 71 e 100 prende lo stesso salario accessorio e ottiene lo stesso punteggio ai fini della procedura delle progressioni economiche. Quindi anche se le persone vedono diversificato il loro punteggio sulla base del merito poi non vedono diversificazioni significative quanto alle conseguenze giuridiche ed economiche legate a tali punteggi.

Quanto alla valutazione, osservo una certa difficoltà ad assegnare nelle schede indicatori e target verificabili legati a parametri numerici. Molto spesso i Capi Reparto assegnano obiettivi generici, senza parametri numerici di riferimento e quindi diventa difficile assegnare un punteggio, anche perché, a volte, si cerca di dare quel punteggio che si ha in testa senza far troppo riferimento ai risultati numerici raggiunti. Bisognerà lavorare ancora molto in fase di coordinamento per modificare la cultura della valutazione, secondo gli insegnamenti dati durante il modulo della *performance* affrontato durante il master, in modo che gli obiettivi delle schede siano oggettivamente

valutabili e monitorabili in base a parametri numerici e non solo riscritture dei compiti istituzionali assegnati a ciascun dipendente.

B) **I soldi.** Al nostro livello, di ente, poco possiamo fare a livello di retribuzione, da usare come “molla” per fare aumentare la motivazione dei dipendenti. Possiamo agire a livello di salario accessorio, e segnatamente di Fondo Unico di Sede e come parte datoriale possiamo proporre alle parti sindacali la sottoscrizione di un accordo decentrato che diversifichi gli importi spettanti tra i vari dipendenti in ragione dell’apporto partecipativo ai progetti e della presenza registrata nell’arco temporale di riferimento. Molto invece è stato fatto a livello di compensi per lavoro straordinario, passando in 5 anni da uno stanziamento di 4 mila euro a uno di oltre quarantacinque mila per le esigenze dell’ente che grazie al lavoro extra time dei suoi lavoratori ha raggiunto importanti obiettivi (attività di campagna e attività di promozione dell’immagine dell’IIM in fiere ed eventi nazionali ed internazionali, oltre alla partecipazione a gruppi internazionali di lavoro per la riscrittura degli standard cartografici). Ciò ha permesso quindi di gratificare economicamente il personale e poter fare attività utili, specie nell’ambito delle spedizioni tecnico-scientifiche.

C) **Il cibo.** Nell’ente esiste una mensa di servizio e un bar. Trattasi di attività esterne alla vita lavorativa quotidiana, ma tuttavia rilevano ai fini della percezione del benessere dell’organizzazione. Nello specifico, la mensa oggi si deve adattare a misure specifiche dettate dalla normativa emergenziale di contenimento del contagio pandemico. Il dovere rispettare tali misure, prima delle quali il distanziamento a tavola, porta ad una percezione più negativa del momento “pasto”. A questo bisogna aggiungere il peggioramento del livello della qualità dei pasti. La mensa e il bar non sono elementi che direttamente incidono sulle motivazioni, ma determinano momenti che, se vissuti in modo positivo, fanno aumentare la percezione ottimistica dell’ambiente lavorativo. Controprova di ciò è il fatto che le organizzazioni sindacali e la Rappresentanza Sindacale Unitaria si occupino spesso di tali elementi e che la Direzione, nel limite del possibile, si occupi di questo in modo da venire incontro alle esigenze dei lavoratori e delle parti sindacali. Uno strumento per monitorare la qualità del servizio mensa e per controllare l’applicazione delle norme vigenti in materia (anche e soprattutto in periodo emergenziale) è la Commissione Mensa, organismo unitario composto da rappresentanti dell’Amministrazione ed avente il compito di vigilare sul rispetto del capitolato d’appalto e di tenere i rapporti con la

ditta appaltatrice del servizio. Chi partecipa a tale organizzazione ottiene anche considerazione sociale perché concorre al benessere organizzativo.

Il bar sopra citato, viceversa, viene gestito, a livello di erogazione del servizio da un Organismo di Protezione Sociale costituito da dipendenti dell'amministrazione. La Direzione vigila, attraverso i suoi rappresentanti affinché siano rispettate le norme in materia e fa in modo che i dipendenti che ne fanno parte riescano a contemperare le esigenze di gestione del bar con la necessità di assicurare la continuità delle lavorazioni a cui sono adibiti ordinariamente i membri dell'associazione;

**D) Le minacce.** Nel contesto lavorativo le minacce sono le prospettazioni di danni che possono conseguire al non seguire le regole della contrattazione collettiva e della normativa vigente in materia di pubblico impiego e di disciplina e di sanzioni disciplinari. Per esempio, il mettere delle soglie sfidanti di raggiungimento degli obiettivi della performance porta, nella maggioranza dei casi, ad aumentare la motivazione in capo ai dipendenti che aspirano legittimamente ad ottenere progressioni di carriera e ad avere il maggior salario accessorio possibile e per coloro che non li raggiungano avere valutazioni basse e minor salario accessorio.

Inoltre i procedimenti disciplinari e le sanzioni servono come leve della motivazione perché la paura di incorrervi porta il personale a tenere comportamenti virtuosi e il fatto che chi si comporta sempre correttamente veda che chi non lo fa incorre in procedimenti e sanzioni fa diffondere la percezione che valga sempre la pena comportarsi correttamente. In questi anni infatti ci siamo impegnati ad aprire molti procedimenti disciplinare tutte le volte che venissero ravvisati comportamenti che potessero aver violato il codice di condotta, pur senza esagerare nella risposta sanzionatoria. Tante volte però la mitezza della risposta sanzionatoria dell'UPD di Persociv, elemento di organizzazione competente a giudicare le infrazioni disciplinari più gravi, ha frustrato gli sforzi fatti per reagire ad un comportamento tenuto in contrasto con le regole dettate dal Codice Disciplinare;

**E) Gli status e gli avanzamenti di carriera.** Nel nostro ambiente lavorativo lo status (dirigente, funzionario, assistenti, ausiliari) funziona come stimolo per le motivazioni, poiché, salendo di livello, si consegue un migliore stipendio, un lavoro più gratificante, e così via. Il problema, a livello di parte datoriale, è dare motivazione

al dipendente che si trovi già in una posizione apicale di carriera, o che avverte l'avanzamento di carriera non così determinante da far spendere ulteriori energie.

A livello concreto poi gli avanzamenti di carriera, non legati al superamento di una procedura concorsuale, sono difficili da ottenere, stante il sistema un po' ingessato del pubblico impiego. Anche le progressioni economiche, gestite a livello centrale, appaiono spesso legate a principi di automaticità ed egualitarismo che poco hanno a che fare con la gratificazione del merito. Quindi il punto è che, anche se si favoriscono politiche aziendali che valorizzano il merito, esse spesso si scontrano con soluzioni di compromesso che tendono a parificare i compensi economici e a favorire progressioni di carriera che danno risalto più all'anzianità che al merito;

F) ***I premi e i riconoscimenti.*** Spesso, parlando con i dipendenti, anche nell'ambito del colloquio intermedio sulla performance, gli stessi dicono che vorrebbero sentirsi dire "grazie" dalla Direzione. A questo scopo abbiamo strumenti codificati (lettera di compiacimento, elogi ed encomi). Tali strumenti non hanno una connotazione economica, ma costituiscono una dimostrazione di apprezzamento dell'attività svolta dal dipendente da parte del datore di lavoro. Quest'ultimo ha anche la possibilità di segnalare periodicamente dipendenti per un'eventuale titolo di *cavaliere* o di *ufficiale*. Il limite di questi strumenti è di essere legati alla discrezionalità del dirigente proponente e di essere indirizzati spesso "a pioggia", a molti, e per ordinarie attività; mente, per essere efficaci, dovrebbero essere rivolti a pochi e per meriti straordinari. Nel nostro ente lo stiamo facendo e proponiamo per tali titoli non più di due rappresentanti della nostra amministrazione all'anno.

#### 4. La misurazione e la valutazione della performance nell'IIM

Entriamo ora nel vivo del project work.

Noi avevamo a nostra disposizione uno strumento, il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale della PA, introdotto con la c.d. “Riforma Brunetta” (D. Lgs. 150/2009) e, nel nostro settore di impiego, il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale civile del Ministero della Difesa approvato con Atto del Ministro della Difesa del 23/12/2010.

Nel 16 novembre 2015 è stato adottato dal Ministro della Difesa pro tempore il nuovo documento contenente “il sistema di misurazione e valutazione della performance del personale civile delle aree funzionali del Ministero della Difesa” che sostituisce quello precedente. Dal 2016 in poi si è applicato in Difesa il sistema di cui sopra ed in base ad esso si è distribuito il salario accessorio al personale civile e si è proceduto alle progressioni di carriera utilizzando le valutazioni riportate dai lavoratori nell’anno di riferimento.

Siamo ora in attesa di una nuova e auspicata pubblicazione del nostro dicastero che aggiorni e sostituisca quelle precedenti, correggendo il tiro e facendo tesoro dell’esperienza applicativa della “Riforma Brunetta” nel nostro Ministero.

In pratica e per far precedere alla dissertazione sul colloquio intermedio alcuni accenni al tema della performance, ogni amministrazione pubblica, a parte quelle che sono esentate per legge, devono applicare il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, vale a dire la prestazione lavorativa del singolo, sia in riferimento alle sue mansioni specifiche sia in riferimento ai compiti attribuiti al gruppo di lavoro a cui lo stesso appartiene.

La procedura sopra citata deve essere applicata prestando particolare attenzione alle indicazioni che nel corso del tempo arrivano dall’OIV, oltre che sottoponendo i soggetti coinvolti ad una puntuale formazione necessaria per assimilare i principi di cui la normativa specifica è permeata.

Il soggetto valutatore deve essere individuato *a priori*. Nel nostro ente, posto che il valutatore deve essere un dirigente, questo è stato individuato nel Vice Direttore, ruolo che da Tabella Ordinativa Organica compete ad un Capitano di Vascello. Successivamente il D. Lgs. 173/2019 ha riordinato le carriere militari e ha disposto che, in Marina Militare, il Capitano di Corvetta, il Capitano di Fregata e il Capitano di Vascello assumano lo status di dirigente. A questo punto, l’IIM avrebbe potuto scegliere di individuare diversi valutatori nei dirigenti titolari di Unità Organizzative tabellarmente previste, posto che nel nostro

ente dirigenti civili non sono presenti ne' previsti dalle dotazioni organiche individuate dal Decreto Presidente del Consiglio dei Ministri del 2016. La scelta è stata invece quella di tenere un solo soggetto valutatore per tutti i circa centotrenta dipendenti civili sottoposti alla misurazione e alla valutazione della propria performance (compreso anche il personale in regime di "comando" o assegnazione temporanea) e tale autorità valutatrice è rimasta il Vice Direttore. Questo perché in tal modo si ritiene di avere una maggiore uniformità nell'individuazione degli obiettivi (target ed indicatori) da assegnare al personale dipendente e nell'assegnare le votazioni ai lavoratori.

Il Vice Direttore, attraverso i suoi più stretti collaboratori, assegna al personale all'inizio di ogni anno calendariale gli obiettivi indicando peso (importanza) per ciascuno di essi e assegnando indicatori e target. Le schede, da redigersi secondo le indicazioni impartite dal "Sistema", sono notificate ai destinatari che le firmano per presa visione e accettazione. A titolo di esempio, sono allegati al presente lavoro n. 2 schede (1 riferentesi a personale di Seconda Area e 1 a dipendente di Terza Area) e i due allegati costituiscono parte integrante del project work (allegati 1 e 2).

A metà anno è previsto un colloquio intermedio con l'Autorità Valutatrice in cui il valutatore chiede al valutando di essere relazionato circa lo stato di avanzamento delle attività a lui assegnate con la scheda e si accerta che esistano ragioni ostative al pieno raggiungimento degli obiettivi assegnati. Nel caso in cui gli obiettivi siano stati raggiunti o siano irraggiungibili o siano mutati i compiti assegnati al lavoratore, viene confezionata una nuova scheda con nuovi obiettivi assegnati e fatta firmare dal dipendente la scheda nuova.

Alla fine dell'anno, il valutatore procede ad assegnare i punteggi e a notificare le schede con i punteggi finali ai lavoratori. Questi, per inciso, possono interloquire con il valutatore durante tutto il corso dell'anno facendo notare le difficoltà incontrate nel percorso (scarse risorse umane o materiali assegnate, nuovi compiti che si sono sovrapposti a quelli assegnati originariamente e così via, necessità di accedere a momenti formativi) attraverso richieste di colloqui oppure tramite l'invio di posta elettronica o altre comunicazioni. Il costante contraddittorio tra valutato e valutatore è molto importante e consente al sistema di essere efficace al fine di consentire il raggiungimento degli obiettivi assegnati e di dare risorse utili al raggiungimento di ulteriori e più sfidanti obiettivi per l'anno successivo.

## **5. Il colloquio di verifica intermedia.**

Come detto nel paragrafo precedente, a metà anno, il “Sistema” prevede un colloquio con l’Autorità Valutatrice, adempimento indefettibile, la cui mancanza può determinare la compromissione della regolare esecuzione dell’intera procedura.

Qui di seguito trascrivo il testo del Paragrafo 2.4 del documento sopra citato del 2010 che si occupava del colloquio intermedio e che non è stato modificato dal “Sistema” del 2016.

### 2.4. Monitoraggio della performance e verifica intermedia.

La performance, oggetto di misurazione e valutazione, viene periodicamente monitorata dalla struttura tecnica permanente di supporto all’O.I.V.

A metà del periodo di valutazione, le Autorità valutatrici debbono effettuare, comunque, un colloquio con il dirigente interessato, volto a verificare in contraddittorio l’andamento delle attività svolte per il raggiungimento degli obiettivi fissati e ad analizzare la portata degli eventuali fattori limitativi sopravvenuti. Di tale adempimento e delle relative conclusioni cui si è addivenuti, viene redatto apposito verbale, trasmesso all’O.I.V. entro il 31 luglio. Tale data è da intendersi relativa ad un periodo di valutazione ordinario (ossia corrispondente all’esercizio finanziario), talché in caso di cambi d’incarico in corso d’anno, la verifica intermedia è conseguentemente suscettibile di slittamenti temporali, adeguati alla circostanza ovvero anche non necessaria, come nel caso di assunzione d’incarico a pochi mesi dalla fine dell’E. F. stesso. Pertanto, all’occorrenza, da un lato, l’organo di indirizzo politico-amministrativo, in ragione degli esiti dei controlli operati, può segnalare e chiedere contezza dell’andamento di determinati programmi nonché le cause del loro scostamento rispetto ai target pianificati, dall’altro direttamente i dirigenti interessati e/o le rispettive Autorità valutatrici debbono proporre con tempestività gli interventi correttivi del caso in corso di esercizio e, di conseguenza, l’eventuale rimodulazione/ridefinizione degli obiettivi. In particolare, il dirigente è tenuto a segnalare l’esistenza di cause oggettive, ostative al conseguimento degli obiettivi affidati ed insuperabili nella competenza, che potranno così dar luogo, in corso d’anno, ad un aggiornamento del piano degli obiettivi e dei relativi target ed, in definitiva, delle schede di valutazione (ai fini delle tempestive modifiche allo stesso piano della performance, così come previsto dall’art. 10 comma 3 del D. Lgs.150/2009).

La centralità del colloquio all'interno della procedura in esame è confermata da una comunicazione fatta dallo Stato Maggiore Marina (ente a noi sovraordinato e responsabile dell'attività di impulso e coordinamento degli enti a lui gerarchicamente dipendenti) con lettera Prot. 36261 del 25/5/16, il cui contenuto qui di seguito trascrivo.

*Lo Stato Maggiore della Difesa, con il foglio M\_D SSMD REG2016 0071871 19-05-2016, ha richiamato l'attenzione sul colloquio intermedio previsto dal Sistema di misurazione e valutazione della performance da tenersi entro il 30 luglio dell'anno di valutazione e con il quale l'autorità valutatrice effettua una verifica intermedia dell'andamento del lavoro.*

*Il colloquio tra autorità valutatrice e dipendente valutando deve essere verbalizzato e, al fine di semplificare l'operazione, SMD ha predisposto un modello di verbale che si allega.*

*Si ricorda che il colloquio di verifica intermedia assume un ruolo strategico nell'ambito del processo di valutazione, in quanto consente di far emergere eventuali motivi che richiedano di rivedere i risultati attesi e di apportare modifiche alla scheda di valutazione.*

*Allo scopo di assicurare il rispetto della scadenza prevista, tenuto anche conto della concomitanza con le ferie estive, si evidenzia l'opportunità di programmare, con adeguato anticipo, le date dei colloqui, in particolare nel caso di autorità valutatrici responsabili della valutazione di un elevato numero di dipendenti.*

*Una particolare attenzione dovrà essere dedicata alla organizzazione dei colloqui riguardanti il personale in servizio presso Enti retti da Ufficiale non dirigente, per i quali il valutatore è la prima autorità dirigenziale dell'Ente sovraordinato. Al riguardo, si chiede di voler adottare ogni soluzione organizzativa utile ad assicurare il rispetto della scadenza prevista, come ad esempio, il ricorso al sistema della videoconferenza.*

Una prima osservazione: nei documenti sopra citati e nella lettera dello Stato Maggiore Marina, si ribadisce la centralità dell'adempimento ai fini della buona esecuzione della procedura della misurazione e della valutazione della performance individuale del personale civile, sia in riferimento alla necessità di attribuire la migliore valutazione possibile al singolo lavoratore sia in riferimento all'opportunità di monitorare in modo costante e partecipativo il raggiungimento o meno degli obiettivi assegnati. L'impressione di parte datoriale è stata che tale adempimento venisse vissuto senza troppo entusiasmo e, in alcuni casi, anche con fastidio. Preso atto che trattasi di uno step indefettibile della procedura abbiamo pensato come volgere a nostra utilità il colloquio intermedio. E la soluzione più giusta ci è parsa quella di aumentare il numero delle domande da rivolgere

al valutando per avere più elementi per una compiuta valutazione e per potere fare diverse valutazioni ai fini della concreta applicazione di alcuni istituti contrattuali (sicurezza sul lavoro, ricorso al lavoro straordinario, formazione, etc.) e per saggiare la motivazione del singolo e il livello medio di motivazione del personale civile dell'Istituto Idrografico della Marina.

### **5.1 Strategia adottata.**

Siamo partiti dalla Formazione. Io, come Capo Ufficio Personale Civile, ho frequentato il Master per l'Innovazione nella PA e nel modulo sul management ho seguito il modulo del Prof. Bracco dedicato alla motivazione del personale e alle leve per monitorarla e stimolarla (in particolare come condurre un colloquio evitando di cadere nelle trappole che si presentano). Inoltre, il modulo dedicato al performance management mi ha consentito di confrontare il metodo di agire del mio ente nel campo della misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale con quello degli esempi virtuosi illustrati a lezione. Il mio Vice Direttore, Autorità Valutatrice, ha seguito un corso sulla performance a cura della SNA in cui si davano indicazioni su come gestire in modo proficuo il ciclo della performance in generale e il colloquio di valutazione intermedia in particolare.

Partendo dalle nostre esperienze formative, abbiamo creato un format di colloquio con domande ulteriori rispetto a quelle codificate dal Ministero della Difesa con il facsimile di verbale a cui si alludeva nelle pagine precedenti del PW. Abbiamo provveduto a convocare il personale secondo un calendario e per la prima volta, nell'estate del 2021, abbiamo condotto i colloqui nel modo sopra descritto, privilegiando la modalità in presenza perché quella che fa emergere più le emozioni, a livello gestuale e comportamentale e che porta le persone a dire di più e meglio quello che pensano.

L'unico inconveniente è stato quello delle condizioni di salute del VD che hanno costretto ad annullare alcuni colloqui.

I colloqui sono stati capillarmente verbalizzati o da me o da colleghi del mio ufficio in modo che restasse traccia di quanto detto e che le risposte potessero essere acquisite e messe a sistema per un monitoraggio, per ottenere che ogni anno si potesse fare il raffronto con quanto risposto l'anno precedente, e ciò a livello di singolo e a livello di collettività.

Quanto al modo di condurre il colloquio, abbiamo cercato di utilizzare i seguenti elementi:

- *Ascolto attivo*: quello che chiede feedback e riformula le domande in modo da ingenerare comprensione da parte del valutando;
- *Atteggiamento non giudicante*: quello che rispetta i comportamenti, gli atteggiamenti, gli stati mentali e la personalità dell'interlocutore;
- *Rispetto dei propri obiettivi*: trovare il compromesso tra il soddisfacimento degli obiettivi o bisogni personali e la cura della relazione;
- *Evitare le barriere della comunicazione*, ossia complimenti eccessivi, manifestazioni di autorità, moralizzazioni, "prediche", atteggiamenti inquisitori, messe in discussione di quanto detto dall'interlocutore, diagnosi e analisi "al volo" non richieste, giudizi di biasimo o critiche, utilizzo di sarcasmo. In pratica il colloquio serve per acquisire elementi di giudizio e non per giudicare.
- *Feedback*: cercavamo in pratica di dare un'informazione specifica in merito al confronto tra una prestazione osservata e uno standard, data con l'intento di migliorare la prestazione della persona. In pratica, un feedback adeguato:
  - crea una relazione*;
  - fornisce un'informazione di ritorno sul comportamento da realizzare*;
  - si basa sui fatti*;
  - migliora la prestazione*;
  - aumenta il senso di autoefficacia*.

In generale, il feedback informa il destinatario su ciò che va corretto. Fa inoltre riflettere in modo concreto sul proprio comportamento e su come si relaziona ad uno standard, stimolando uno sviluppo autonomo.

Tali strumenti per condurre un colloquio, insegnati nel master, sono stati applicati nella pratica, scoprendo che alcuni di essi li usavamo già, più o meno consapevolmente, altri molto meno.

## **5.2 Le domande**

Abbiamo individuato delle domande che potessero dare contezza del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati ai fini della misurazione della performance individuale e far emergere lo stato motivazionale del personale in servizio, oltre che la percezione di esso sul benessere personale ed organizzativo. Le indichiamo qui di seguito.

A) L'obiettivo/gli obiettivi:

-sono stati raggiunti o sono in via di raggiungimento?

-a che condizioni?

-aspetti amministrativi contabili coinvolti (per esempio, ho dovuto fare lavoro straordinario per raggiungere gli obiettivi che mi erano stati assegnati?)

B) Vedi un miglioramento nella qualità dei servizi offerti dall'Elemento di Organizzazione ove lavori?

C) Hai visto una crescita nelle Tue competenze professionali e in quelle di coloro i quali lavorano con te?

D) Come ti trovi nel contesto lavorativo ove operi?

E) Funziona secondo te il sistema di misurazione della performance e serve questo colloquio?

F) Come vedi la tua evoluzione di carriera?

G) Faresti formazione? E quale?

## **5.3 I risultati.**

I risultati sono visualizzabili nel file di monitoraggio delle risposte date dai dipendenti e in uno dei verbali in occasione dei colloqui fatti con i valutandi. Questi due allegati (all.3 e all.4) costituiscono parte integrante del presente PW. Al presente lavoro vengono allegati anche due verbali (all. 5 e 6) relativi al colloquio intermedio di un dipendente di seconda area e a quello di un dipendente di terza area, per dare l'idea di come è avvenuta

la verbalizzazione delle risposte alle domande poste. Anche questi verbali costituiscono parte integrante del presente PW.

#### **5.4 Vantaggi del colloquio così impostato.**

Vediamo i vantaggi di questo colloquio così come impostato.

- 1) Ridurre la distanza tra il valutato e il valutatore, specie nell'ambiente militare ove la forte gerarchicizzazione che lo permea non permette tanto spesso gli scambi di point of views tra superiore e sottoposto;
- 2) Far sentire importante l'intervistato, che ha un tempo tutto suo per parlare delle sue cose;
- 3) Monitorare la percezione del personale su temi centrali o vissuti tali dall'amministrazione;
- 4) Dare input alla Direzione per calibrare le sue politiche sulla gestione e formazione del personale;
- 5) Vedere nel corso degli anni come cambiano le risposte degli intervistati e se le decisioni correttive prese dalla Direzione influiscano o abbiano influito su tali risposte;
- 6) Correggere alcuni processi aziendali: a seconda degli input dati, cambiare alcuni passaggi dei processi (per esempio quello relativo alla distribuzione dello straordinario tra il personale civile, seguendo la percezione/indicazione del personale intervistato circa l'opportunità o meno di ricorrervi).

#### **5.5 Svantaggi del colloquio così impostato**

Vediamo gli svantaggi del colloquio così come impostato. Anche se più che svantaggi gli stessi possono essere visti come aggravio di lavoro per coloro che si occupano delle attività preparatorie e successive al colloquio intermedio.

- 1) Aver creato un ulteriore adempimento, con onere di verbalizzazione e sistematizzazione di risposte date in un apposito file;
- 2) Impegnare personale (il dirigente, il verbalizzante e il personale dell'Ufficio Personale Civile) nell'adempimento, per parecchio tempo (i colloqui duravano in media 20 minuti l'uno, piuttosto che i 5 minuti degli anni precedenti).
- 3) Creare un successivo processo, quello cioè di monitorizzare le risposte e renderle funzionali a processi decisionali successivi (la pianificazione delle risorse per i compensi per lo straordinario, l'individuazione del piano

formativo del personale; la scelta di dove allocare le risorse finanziaria sulla base delle criticità evidenziate nel corso dei colloqui).

- 4) Dover mantenere le aspettative del personale, che, ben abituati dalla nuova pratica, pretenderanno il mantenimento di alti standard nel modo di condurre i colloqui e di gestirne i risultati).
- 5) Stare molto attenti nella verbalizzazione e nel monitoraggio in modo da poter “salvare” dati facili da trattare e utili per la pianificazione delle attività dell’TIM.
- 6) Dover impegnare risorse mentali ed organizzative nel coinvolgere gli elementi di organizzazione che i dati procurati dovranno “lavorare” (per esempio se qualcuno segnala di trovarsi non bene in ufficio, il dato andrà passato al Capo Ufficio in modo efficace perché questo lo impieghi nel modo più proficuo possibile).

## **6. Conclusioni.**

La prima conclusione è che il master MIPA da me frequentato sia stato utile, in generale, nei moduli in cui lo stesso si è snodato e, nello specifico, perché le nozioni impartite sono state da me declinate in un particolare settore (la misurazione e la valutazione della performance) e in un adempimento specifico (il colloquio intermedio).

La seconda osservazione è che la percezione del personale rispetto allo sforzo fatto nel nuovo approccio al colloquio intermedio è stata molto positiva. Abbiamo intervistato 117 persone (i nostri dipendenti, scrivente compreso) e in 1 domanda (come valuti il modo in cui viene gestito il colloquio intermedio?) tutti si sono detti soddisfatti. E questo è già un successo. Altra domanda che ha dato esito favorevole e incoraggiante è quella relativa al come ci si trovi nell’ambiente lavorativo in cui si lavora. Tutte le risposte si sono divise tra il “mi trovo bene” e il “mi trovo molto bene”. Il dato è oggettivamente incoraggiante ma lascia dei dubbi: sono effettivamente tutti così contenti del contesto in cui si trovano ad operare (e in tale senso il plauso sarebbe da dare alla Direzione che ha correttamente assegnato il personale, assecondando le sue motivazioni) o il modo in cui è stato condotto il colloquio ha ben (forse troppo?) disposto il personale nell’affrontare i quesiti sottoposti allo stesso?

Inoltre, alla domanda “come vedi la tua carriera all’interno della PA?”, i nuovi assunti hanno – generalizzando- risposto con locuzioni come “in crescita”; “ho molte aspettative”;

“mi aspetto di crescere nei prossimi anni”. Chi è nell’ente da più anni – sempre generalizzando – ha risposto in diversi casi che “non ci crede più”, che si vede *fermo*. Noi, in sede di contabilizzazione dei dati abbiamo usato l’aggettivo *stabile*, usato da alcuni. Questa *stabilità*, che nel pubblico impiego è sempre stata vista come qualcosa di positivo, in termini di sicurezza di non perdere il posto di lavoro e di avere lo stipendio sempre o quasi erogato con carattere di automaticità, nei colloqui era spesso vissuta come negativa, come una barriera alle legittime aspettative, ormai sopite dopo tante delusioni. Dal punto di vista motivazionale, il non avere più aspettative di carriera è frustrante, fa vivere il lavoro con meno interesse e raggiungere i propri risultati in modo passivo, quasi per inerzia. Molto spesso emergeva che per lo meno l’ambiente sereno e le buone condizioni a contorno della prestazione lavorativa rendono la delusione per le poche aspettative di carriera meno pressante ed avvilente. Pertanto, la sfida per il valutatore e tutta l’amministrazione – esplicitata anche durante le interviste – è quella di innalzare ancora la qualità delle condizioni al contorno della prestazione lavorativa, facendo tutto il possibile per innalzare le motivazioni circa le prospettive di carriera (per esempio, dove ne ricorrano i presupposti, assegnando incarichi di docenza retribuiti al personale culture di una delle materie rientranti nel piano di studi dei corsi erogati dall’Istituto Idrografico della Marina”. L’adempimento del colloquio, che è sempre stato fatto e gestito ai fini burocratici negli anni passati, è diventato uno strumento *altro*, un modo per far confrontare valutato e valutatore, per dare suggerimenti al valutatore per indirizzare future e possibili decisioni. Il clima di ascolto attivo, lo spazio assegnato al personale intervistato, aver fatto parlare i valutandi senza premettere giudizi o valutazioni, li ha ben disposti, li ha portati a parlare, ad aprirsi, a dire cose che non sapevamo. E anche questo è, a parere mio, un grande successo.

La conclusione, sul tema principale di questo lavoro (**la motivazione**), è che non si può generalizzare, la motivazione è diversa in ognuno di noi, varia per ragioni caratteriali, di indole, di aspirazioni, oppure per ragioni strettamente connesse alle mansioni svolte, ai compiti assegnati, alle risorse date per svolgere i propri adempimenti. Su quest’ultimo ordine di motivazioni, si può ancora agire, ci si può impegnare, per dare delle risposte a delle richieste dei dipendenti. Qui sta la sfida: individuare nuove leve per far crescere o ritornare la motivazione (anche le leve agiscono in modo differente da persona a persona: per alcuni è prioritario il maggior guadagno, per altri i riconoscimenti, per altri le condizioni esterne alle mansioni esercitate). Dovremmo continuare a capire le esigenze del personale e monitorare la sua percezione del benessere organizzativo, in uno sforzo

potenzialmente infinito di monitorare le stesse per poter prendere delle decisioni che non solo fanno funzionare l'ente (l'organo cartografico dello Stato), ma anche fanno accrescere la motivazione degli uomini e delle donne che vi lavorano.

Come detto sopra, pur avendo compreso che le leve che funzionano per alcuni (premi della performance, straordinario, maggior salario accessorio) non sono efficaci per altri, pensiamo che il monitoraggio delle diverse esigenze di anno in anno può dare un utile strumento per agire sulla motivazione dei singoli e quindi, di riflesso, su quella dell'ente complessivamente inteso. Tale operazione è sicuramente fattibile in un ente di piccole dimensioni, mentre sarebbe più complicato attuarla in un ente di maggiori dimensioni. E' però incontestabile che per monitorare e agire sulle motivazioni delle persone occorre un'attenzione e una sensibilità verso la componente umana che non si può ottenere semplicemente applicando la normativa in vigore ma c'è bisogno di doti umane e di formazione specifica.

Per concludere, posso dire che i risultati raggiunti sulla gestione del colloquio intermedio e sul trattamento dei dati che emergono in tale sede sono semplicemente la risultante dei diversi apporti (del sottoscritto, del Vice Direttore – il Valutatore, dei componenti della Segreteria del Personale Civile, e, per il futuro, dei responsabili degli elementi di organizzazione che dovranno trattare i dati per risolvere i problemi legati alla gestione del loro personale e all'innalzamento delle motivazioni personali). Sarà quindi necessario un lavoro di squadra per raggiungere dei risultati a livello motivazionale che riguardino i singoli dipendenti e l'organizzazione tutta dell'Istituto Idrografico della Marina.

Aee. 1

Allegato B

VALUTAZIONE PERSONALE NON DIRIGENTE (Dal 1/1 al 31/12/2020_)					
I/II Area					
I Sez.: QUALITA' E CAPACITA' PERSONALI		INDICATORI	Peso	Coef.	Punt.
1	Capacità di disimpegnarsi in fedele e pronta applicazione delle disposizioni ricevute ed, all'occorrenza, con spirito di iniziativa	Imposta e realizza il proprio lavoro nel rispetto delle indicazioni ricevute	2	1	2
		Si attiva, anche in assenza di sollecitazioni, per ottenere direttive e contributi in presenza di criticità.	3	1	3
2	Flessibilità	Adatta il proprio apporto e modo di lavorare in relazione ai compiti di specifica competenza.	2	1	2
3	Continuità e affidabilità	Continuità nell'assolvimento del servizio e nello svolgimento dei compiti assegnati	1	1	1
		Svolge con accuratezza i compiti assegnati	2	1	2
		Svolge con tempestività i compiti assegnati	1	1	1
		Segnala eventuali criticità	2	1	2
4	Capacità di lavorare in gruppo	Intrattiene rapporti collaborativi con ogni componente del gruppo	1	1	1
		Fornisce al gruppo il proprio proficuo apporto lavorativo per il perseguimento dei risultati della struttura	1	1	1
TOTALE			15		15
II Sez.: COMPETENZE PROFESSIONALI E QUALITA' DELL'ESECUZIONE		INDICATORI			
1	Preparazione professionale	Padronanza del corpo di conoscenze o abilità inerenti al profilo professionale di appartenenza	1	1	1
		Capacità di applicare le proprie conoscenze o abilità alle competenze dell'ufficio/struttura presso cui presta servizio.	2	1	2
2	Attitudine all'apprendimento/aggiornamento e allo scambio professionale.	Cura costantemente la propria competenza tecnica attraverso la ricerca di opportunità di apprendimento.	2	1	2
		Cura l'autoformazione	2	1	2
		Cura lo scambio professionale.	2	1	2
3	Conoscenza e utilizzo di strumenti informatici o altre apparecchiature e mezzi il cui impiego è funzionale all'assolvimento dei compiti/obiettivi assegnati		1	1	1
4	Accuratezza nel lavoro e nelle scadenze	Organizza il proprio lavoro in modo completo e accurato	2	1	2
		Osserva le scadenze previste	3	1	3
TOTALE			15		15
III Sez.: RENDIMENTO SUGLI OBIETTIVI ASSEGNATI		INDICATORI			
1	Coordina la scansione e archiviazione dei grafici analogici di scandagliamento/topografia	300 grafici	20	1	20
2	Archiviazione delle carte nautiche e della documentazione utilizzata per la loro costruzione. (Cartella Carta)	Tutte le carte prodotte	30	1	30
3	Scarico e archiviazione dati idrogeotopografici pervenuti	30 rilievi	20	1	20
TOTALE			70		70
PUNTEGGIO FINALE = somma (I Sez. II Sez. e III Sez.)			100		

data 21/1/2021

(Firma per presa visione /ricevuta di copia)

data 2-2-2021

IL VICE DIRETTORE  
(C.V. MESSINESE)  
L'AUTORITA' VALUTATRICE

IL VALUTATO

VALUTAZIONE PERSONALE NON DIRIGENTE (Anno 2020) - Allegato A					
III Area					
Sez I : QUALITA' E CAPACITA' PERSONALI		INDICATORI	Peso	Coeff.	Punt.
1	Capacità di lavorare in gruppo	Si rapporta in maniera costruttiva con i diversi attori all'interno della propria area organizzativa	1		
		Contribuisce al raggiungimento dei risultati del gruppo	1		
		Crea un clima favorevole all'interno del gruppo	1		
2	Flessibilità	E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto	1		
		Garantisce il proprio contributo anche in materie che non sono di specifica competenza nell'interesse dell'organizzazione.	1		
3	Analisi e soluzione dei problemi	Riassume efficacemente i termini di un problema	1		
		Individua tempestivamente le componenti essenziali di un problema.	1		
		Valuta diverse alternative di un problema	2		
		Relativamente ad un problema propone la soluzione più adeguata e coerente con il contesto organizzativo	1		
4	Capacità d'iniziativa	Identifica problemi, ostacoli ed opportunità, e intraprende azioni per ottenere il risultato atteso anche senza essere sollecitato/a	1		
5	Continuità e affidabilità	Continuità nell'assolvimento del servizio e nello svolgimento dei compiti	1		
		Svolge con accuratezza i compiti assegnati	1		
		Svolge con tempestività i compiti assegnati	1		
		Segnala eventuali criticità nell'assolvimento dei compiti.	1		
TOTALE			15		
Sez. II : COMPETENZE PROFESSIONALI E QUALITA' DELLA PRESTAZIONE					
1	Preparazione professionale	Padronanza del corpo di conoscenze inerenti al profilo professionale di appartenenza.	1		
		Capacità di applicare le conoscenze alle competenze dell'ufficio tenendo conto dell'obiettivo da raggiungere	2		
2	Attitudine all'apprendimento/aggiornamento culturale e allo scambio professionale	Cura costantemente la propria competenza tecnica attraverso la ricerca di opportunità di apprendimento	1		
		Cura l'autoformazione	1		
		Cura lo scambio professionale	2		
3	Rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti amministrativi e/o delle fasi istruttorie dello stesso, di competenza della struttura organizzativa di cui è responsabile o presso la quale presta servizio		1		
4	Qualità della prestazione	Organizza il proprio lavoro in modo completo e accurato	1		
		Capace di migliorare la propria prestazione	2		
5	Pianificazione del lavoro	Programma e struttura le attività in funzione dei compiti assegnati	1		
		Sviluppa le attività, anche dei collaboratori, in base alla valutazione del grado di priorità	3		
TOTALE			15		

Sez. III: RENDIMENTO SUGLI OBIETTIVI ASSEGNATI					
1	Assicurare la conoscenza, da parte del personale civile, delle novità normative ed i nuovi indirizzi applicativi inerenti il rapporto di pubblico impiego alle dipendenze dell'A.D.	Organizza e tiene conferenze informative a tutto il personale civile dipendente e, ove occorra, ai Capi Ufficio/Sezione/Reparto nella misura di almeno due all'anno	15		
2	Contribuire ad assicurare l'assolvimento dei compiti assegnati all' Ufficio Virtuale Confini e Limiti Marittimi Internazionali di cui all'OdG.443 del 31/7/2017	Contribuisce, in veste di consulente giuridico, a redazioni di pareri, atti e documentazione prodotta dall'Ufficio.	10		
3	Individuazione compiti e mansioni precise in capo al personale civile dell'IIM.	Redige, impartendo istruzioni al personale dell'Ufficio, Ordini del Giorno comprensivi dell'assegnazione del posto tabellare, della scheda di descrizione compiti e della declaratoria di profilo professionale di appartenenza giuridica di tutto il personale civile dell'IIM (di nuova assegnazione o che cambia E.d.O.)	20		
4	Assicurare il rispetto della normativa in tema di partecipazione ai soggetti sindacali ai fini di una corretta gestione delle relazioni sindacali.	Redazione, impartendo istruzioni al personale dell'UPC, dei verbali di contrattazione collettiva entro il giorno dell'effettivo svolgimento delle riunioni; Redazione delle previste informative ai soggetti sindacali titolati entro due giorni dall'evento che ha dato luogo alla prevista informativa. Sovrintendere all'inoltro della contrattazione collettiva e relativi allegati all'Ufficio Centrale del Bilancio e all'Aran entro 3 giorni dalla firma dei succitati documenti.	15		
5	Tentare di risolvere la situazione di gravissima carenza di personale civile.	Proporre soluzioni volte a trovare possibili situazioni (richieste di interPELLI, redazione lettere, studio di fattibilità di ricorso a mobilità/comandi e/o istituti similari.	10		
TOTALE			70		
<b>Punteggio finale (somma I, II e III Sez.)</b>					

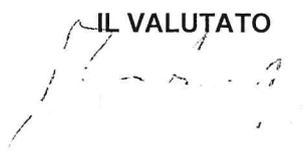
Data 20/2/20

(Firma per presa visione/ricevuta di copia)

Data 20/2/20

L'AUTORITA' VALUTATRICE

IL VICE DIRETTORE  


IL VALUTATO  


**LEGENDA:**

Indicare che nell'attribuzione dei coefficienti e dei conseguenti punteggi si è tenuto conto degli elementi di informazione pervenuti nel caso in cui l'Autorità valutatrice non abbia alle proprie dirette dipendenze il valutando (punto 1.2 della Sezione I del presente Sistema).

Resta fermo quanto previsto dall'art.5 comma 11, lett.b) del decreto legge 6 luglio 2012, n.95, convertito in legge con modificazioni dalla legge 7 agosto 2012, n. 135, circa la differenziata valutazione, tenuto conto delle diverse performance del personale da valutare.

## DOMANDE E MOTIVAZIONI

Allegato 3

2021	Gli obiettivi sono stati raggiunti o sono in via di raggiungimento ?	Aspetti amm.vi contabili coinvolti (es: ha dovuto fare dello straordinario?)	Vede un miglioramento nella qualità dei servizi offerti nell'Elemento di Organizzazione ove lavora?	Hai visto una crescita delle tue competenze professionali e di coloro che lavorano con te?	come ti trovi nell'ambiente di lavoro in cui operi?	E' disponibile a fare formazione	Funziona secondo te il Sistema di misurazione e della Performance e serve questo colloquio?	Come vedi la tua evoluzione di carriera?	Faresti formazione, e quale?
DIPENDENTE 1	si	SI	migliorato	si	molto bene	SI	si	in crescita	SI concorso
DIPENDENTE 2	si	NO	migliorato	si	molto bene	SI	si	in crescita	Corsi specifici
DIPENDENTE 3	si	NO	stabile	stabile	molto bene	NO	si	stabile	NO
DIPENDENTE 4	si	SI	migliorato	SI	molto bene	SI	si	in crescita	Corsi specifici
DIPENDENTE 5	via di raggiungimento	NO	buono	SI	molto bene	SI	si	in crescita	Corsi specifici
DIPENDENTE 6	si	NO	buono	SI	molto bene	SI	si	in crescita	Corsi specifici
DIPENDENTE 7	si	NO	si	si	bene	SI	si	stabile	Corsi specifici
DIPENDENTE 8	si	NO	si	si	bene	SI	si	stabile	Corsi specifici
DIPENDENTE 9	si	NO	migliorato	no	bene	NO	si	no (pensione)	NO
DIPENDENTE 10	si	NO	buono	si	bbastanza bene	SI	si	in crescita	SI-Dottorato
DIPENDENTE 11	si	NO	stabile	no	molto bene	SI	si	stabile	Corsi specifici
DIPENDENTE 12	si	NO	stabile	stabile	molto bene	NO	si	stabile	NO
DIPENDENTE 13	si	no	stabile	si	bene	NO	si	stabile	NO
DIPENDENTE 14	si	NO	migliorato	migliorato	molto bene	SI	si	in crescita	Corsi specifici
DIPENDENTE 15	si	NO	migliorato	migliorato	molto bene	SI	si	in crescita	Corsi specifici
DIPENDENTE 16	si	NO	buono	migliorata	molto bene	SI	si	in crescita	Corsi specifici
DIPENDENTE 17	si	NO	migliorato	migliorato	molto bene	SI	si	stabile	NO
DIPENDENTE 18	via di raggiungimento	NO	migliorato	migliorato	molto bene	NO	si	stabile	NO

DIPENDENTE 19	si	SI	si	stabile	molto bene	SI	si	stabile	Corsi specifici
DIPENDENTE 20	si	NO	stabile	stabile	molto bene	NO	solo per aspetto economico	stabile	NO
DIPENDENTE 21	si	NO	stabile	stabile	molto bene	NO	solo per aspetto economico	stabile	NO
DIPENDENTE 22	via di raggiungi mento	SI	si	si	molto bene	SI	si	in crescita	Si Carriera militare
DIPENDENTE 23	si	NO	stabile	stabile	molto bene	NO	solo per aspetto economico	stabile	NO
DIPENDENTE 24	si	SI	stabile	stabile	molto bene	SI	si	stabile	Corsi specifici
DIPENDENTE 25	si	SI	migliorato	si	molto bene	SI	si	in crescita	Corsi specifici
DIPENDENTE 26	si	SI	migliorato	si	molto bene	SI	si	in crescita	Corsi specifici
DIPENDENTE 27	si	NO	migliorato	si	molto bene	SI	si	in crescita	Corsi specifici
DIPENDENTE 28	si	NO	stabile	stabile	molto bene	NO	si	stabile	NO
DIPENDENTE 29	via di raggiungi mento	NO	non tanto	stabile	molto bene	SI	si	stabile	Corsi specifici
DIPENDENTE 30	si	NO	si	si	molto bene	SI	si	in crescita	Corsi specifici
DIPENDENTE 31	si	NO	SI	SI	molto bene	SI	si	in crescita	Corsi specifici
DIPENDENTE 32	si	NO	stabile	fisiologico	molto bene	SI	si	stabile	no
DIPENDENTE 33	si	NO	stabile	stabile	molto bene		si	stabile	no
DIPENDENTE 34	si	NO	stabile	stabile	molto bene	NO	si	stabile	NO
DIPENDENTE 35	si	NO	non tanto	si	molto bene	SI	si	stabile	Corsi specifici
DIPENDENTE 36	si	NO	si	si	molto bene	SI	si	stabile	Corsi specifici
DIPENDENTE 37	si	NO	si	si	molto bene	SI	si	stabile	Corsi specifici
DIPENDENTE 38	si	NO	no	no	bene	si	si	in crescita	Corsi specifici
DIPENDENTE 39	si	NO	no	no	bene	si	si	in crescita	Corsi specifici
DIPENDENTE 40	si	NO	no	fisiologico	molto bene	NO	si	stabile	NO

DIPENDENTE 41	si	NO	no	no	molto bene	NO	si	stabile	NO
DIPENDENTE 42	si	NO	no	no	molto bene	NO	si	stabile	NO
DIPENDENTE 43	si	NO	si	si	molto bene	SI	si	in crescita	Corsi specifici
DIPENDENTE 44	si	NO	no	fisiologico	molto bene	NO	si	stabile	NO
DIPENDENTE 45	si	NO	no	fisiologico	molto bene	NO	si	stabile	NO
DIPENDENTE 46	via di raggiungi mento	NO	stabile	stabile	molto bene	SI	si	stabile	Corsi specifici
DIPENDENTE 47	si	NO	no	fisiologico	molto bene	NO	si	stabile	NO
DIPENDENTE 48	si	NO	no	si	molto bene	SI	si	in crescita	Corsi specifici
DIPENDENTE 49	via di raggiungi mento	NO	stabile	stabile	molto bene	NO	si	stabile	NO
DIPENDENTE 50	via di raggiungi mento	NO	stabile	stabile	molto bene	NO	si	stabile	NO
DIPENDENTE 51	si	NO	migliorato	no	molto bene	NO	si	stabile	NO
DIPENDENTE 52	si	NO	stabile	si	molto bene	NO	si	stabile	NO
DIPENDENTE 53	si	NO	stabile	si	molto bene	NO	si	stabile	NO
DIPENDENTE 54	si	no	stabile	no	molto bene		si	stabile	no
DIPENDENTE 55	via di raggiungi mento	NO	stabile	stabile	molto bene	SI	si	stabile	Corsi specifici
DIPENDENTE 56	si	NO	si	si	molto bene	SI	si	stabile	Corsi specifici
DIPENDENTE 57	si	NO	si	si	molto bene	SI	si	in crescita	Corsi specifici
DIPENDENTE 58	si	SI	si	si	molto bene	SI	si	stabile	Corsi specifici
DIPENDENTE 59	via di raggiungi mento	NO	si	si	molto bene	NO	si	in crescita	Corsi specifici
DIPENDENTE 60	via di raggiungi mento	NO	si	si	molto bene	NO	si	in crescita	Corsi specifici
DIPENDENTE 61	si	NO	si	si	molto bene	SI	si	stabile	Corsi specifici
DIPENDENTE 62	si	NO	no	no	molto bene	SI	si	stabile	Corsi specifici
DIPENDENTE 63	si	NO	no	no	molto bene	SI	si	stabile	NO

DIPENDENTE 64	si	SI	migliorato	si	molto bene	SI	si	stabile	Corsi specifici
DIPENDENTE 65	si	SI	no	no	molto bene	SI	si	in crescita	Corsi specifici
DIPENDENTE 66	si	SI	si	si	molto bene	SI	si	crescita	Corsi specifici
DIPENDENTE 67	si	NO	migliorato	si	molto bene	SI	si	crescita	si funzionario/Mas ter
DIPENDENTE 68	si	SI	migliorato	si	molto bene	SI	si	stabile	Corsi specifici
DIPENDENTE 69	si	NO	migliorato	no	molto bene		si	crescita	Corsi specifici
DIPENDENTE 70	via di raggiungi mento	NO	si	si	molto bene	SI	si	stable	Corsi specifici
DIPENDENTE 71	si	NO	si	no	bene	SI	si	stabile	Corsi specifici
DIPENDENTE 72	si	NO	si	no	molto bene	NO	si	stabile	NO
DIPENDENTE 73	si	NO	migliorato	si	molto bene	SI	si	crescita	Concorso Professore
DIPENDENTE 74	si	si	migliorato	si	molto bene	SI	si	crescita	ISSMI
DIPENDENTE 75	via di raggiungi mento	NO	migliorato	SI	molto bene	SI	si	crescita	si concorso funzionario
DIPENDENTE 76	si	no	migliorato	si	molto bene	si	si	crescita	si concorso funzionario
DIPENDENTE 77	si	NO	migliorato	no	molto bene	NO	si	stabile	NO
DIPENDENTE 78	si	NO	migliorato	si	molto bene	SI	si	crescita	si concorso Funzionario/IDR
DIPENDENTE 79	si	NO	no		molto bene	SI	si	stabile	Corsi specifici
DIPENDENTE 80	si	SI	migliorato	SI	molto bene	SI	si	stabile	Corsi specifici
DIPENDENTE 81	si	NO	migliorato	si	molto bene	SI	si	stabile	SI
DIPENDENTE 82	si	NO	migliorato	si	molto bene	SI	si	crescita	si Concorso professore
DIPENDENTE 83	si	SI	migliorato	stabile	molto bene	no	si	stabile	no
DIPENDENTE 84	via di raggiungi mento	NO	no	stabile	molto bene	NO	si	stabile	NO
DIPENDENTE 85	si	no	si	stabile	molto bene	SI	si	stabile	Corsi specifici

DIPENDENTE 86	via di raggiungi mento	NO	no	stabile	molto bene	NO	si	stabile	NO
DIPENDENTE 87	si	NO	migliorato	si	molto bene	SI	si	in crescita	Corsi specifici
DIPENDENTE 88	si	SI	stabile	stabile	molto bene	NO	si	stabile	NO
DIPENDENTE 89	si	SI	no	stabile	molto bene	SI	si	stabile	Corsi specifici
DIPENDENTE 90	si	NO	migliorato	si	molto bene	SI	si	in crescita	Corsi specifici
DIPENDENTE 91	si	NO	migliorato	migliorato	molto bene	SI	si	stabile	Corsi specifici
DIPENDENTE 92	si	NO	migliorato	migliorato	molto bene	SI	si	stabile	no
DIPENDENTE 93	si	NO	migliorato	migliorato	molto bene	SI	si	stabile	Corsi specifici
DIPENDENTE 94	si	NO	migliorato	migliorato	molto bene	SI	si	stabile	Corsi specifici
DIPENDENTE 95	si	NO	stabile	fisiologica	molto bene	NO	si	stabile	NO
DIPENDENTE 96	si	SI	migliorata	migliorata	molto bene	NO	si	stabile	NO
DIPENDENTE 97	si	NO	migliorata	migliorata	molto bene	SI	si	in crescita	Corsi specifici
DIPENDENTE 98	si	SI	stabile	migliorata	molto bene	si	si	stabile	Corsi specifici
DIPENDENTE 99	via di raggiungi mento	NO	stabile	stabile	molto bene	SI	si	stabile	Corsi specifici
DIPENDENTE 100	si	NO	stabile	migliorato	molto bene	SI	si	stabile	Corsi specifici
DIPENDENTE 101	si	SI	migliorato	migliorato	molto bene	SI	si	si	Corsi specifici
DIPENDENTE 102	si	NO	stabile	stabile	molto bene	NO	si	stabile	NO
DIPENDENTE 103	si	SI	migliorato	migliorato	molto bene	SI	si	stabile	Corsi specifici
DIPENDENTE 104									
DIPENDENTE 105	si	NO	si	SI	molto bene		si	in crescita	Corsi specifici
DIPENDENTE 106	si	NO	si	SI	molto bene		si	in crescita	Corsi specifici
DIPENDENTE 107	si	NO	si	SI	molto bene		si	in crescita	Corsi specifici
DIPENDENTE 108	si	NO	stabile	stabile	molto bene	NO	si	stabile	NO
DIPENDENTE 109	si	NO	migliorato	migliorato	molto bene	SI	si	in crescita	Corsi specifici
DIPENDENTE 110	si	NO	stabile	stabile	molto bene	SI	si	in crescita	Corsi specifici
DIPENDENTE 111	si	NO	stabile	stabile	molto bene	SI	si	stabile	Corsi specifici
DIPENDENTE 112	si	SI	migliorato	migliorata	molto bene	SI	si	stabile	Corsi specifici
DIPENDENTE 113	si	NO	stabile	migliorata	molto bene	NO	si	stabile	NO
DIPENDENTE 114	si	SI	migliorato	migliorata	molto bene	SI	si	stabile	Corsi specifici
DIPENDENTE 115	si	NO	stabile	migliorata	molto bene	NO	si	stabile	NO

DIPENDENTE 116	via di raggiungi mento	SI	si	si	molto bene	SI	si	in crescita	Corsi specifici
DIPENDENTE 117	si	NO	no	no	molto bene	SI	si	stabile	Corsi specifici

<b>Dati riepilogativi</b>	<b>Dipendenti n.117</b>		<b>All.4</b>
L'obiettivo/Gli obiettivi - sono stati raggiunti o sono in via di raggiungimento?	SI	NO	in via di raggiungimento
	105	-	12
Aspetti amministrativi contabili coinvolti (ho dovuto fare straordinario?)	SI	NO	
	23	94	
Vedi un miglioramento nella qualità dei servizi offerti dall'Elemento di organizzazione dove lavori?	SI	NO	STABILE
	56	36	25
Hai visto una crescita nelle Tue competenze professionali e in quelle di coloro i quali lavorano con te?	SI	NO	STABILE
	48	12	59
Come ti trovi nel contesto lavorativo	MOLTO BENE	BENE	
	112	5	
Funziona secondo te il sistema di misurazione della performance e serve questo colloquio?	SI	NO	
	117	0	
Come vedi la tua evoluzione di carriera?	IN CRESCITA		STABILE
	35	82	
Faresti formazione? E quale?	SI	54	Tipo di corso
		44	NO
		8	63
		2	
			Corsi di formazione legati alle mansioni svolte
			Funzionali a futuri concorsi
			Dottorati

**VERBALE DI COLLOQUIO INTERMEDIO**

In linea con quanto previsto dal “Sistema di valutazione della performance individuale del personale civile delle aree funzionali dell’A.D.” approvato in data 10 novembre 2015 (para 1.4 ed 1.5), il giorno 13/7/2021 alle ore 9.30, il C.V. Marco GRASSI in qualità di VICE DIRETTORE Autorità valutatrice, ha incontrato il dipendente \_\_\_\_\_ in servizio presso l’Ufficio Produzione per acquisire informazioni sull’andamento dell’attività lavorativa, in relazione agli obiettivi/compiti attribuiti con la scheda di valutazione individuale, notificata in data 18/2/2021 (che si riporta in allegato) ed analizzare i comportamenti organizzativi posti in essere dal dipendente.

Il VD. per l’attività di verbalizzazione, si è avvalso dell’Assistente Amministrativo \_\_\_\_\_, addetta dell’U.P.C.

Nell’ambito del colloquio, sono stati analizzati i seguenti aspetti.

Il Sig. \_\_\_\_\_ segnala che non vi è nessun problema relativamente ai compiti assegnati nella scheda. Nel periodo della pandemia ha fatto poco SW perché aveva difficoltà a lavorare a casa. Il nuovo orario per lui è comodo, non sta a guardare l’orario di uscita. Il servizio in Ufficio Produzione è migliorato sia come qualità che come quantità del lavoro anche perché ci sono più Avvisi. E’ cresciuto professionalmente, si trova molto bene nell’ambiente lavorativo, anche con i nuovi ingressi, comunque il C.te Pratellesi ha unito molto il personale. Ha frequentato l’Università, il suo futuro è nell’ufficio in cui si trova al momento.

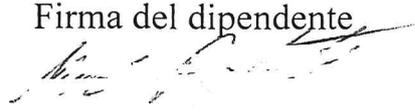
In esito al colloquio, non sono emersi elementi ostativi alla realizzazione dei risultati attesi e, pertanto, si confermano i target individuati nella scheda di valutazione.

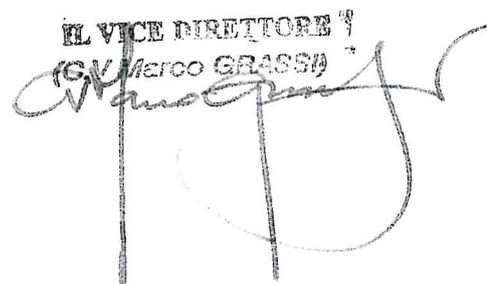
Il VICE DIRETTORE C.V. Marco GRASSI informa, comunque, il dipendente che è a disposizione, per ulteriori momenti di confronto, che si rendessero necessari nel prosieguo della procedura.

Genova, 13/7/2021

Firma dell’Autorità valutatrice

Firma del dipendente



EL VICE DIRETTORE  
 (C.V. Marco GRASSI)  


## VERBALE DI COLLOQUIO INTERMEDIO

In linea con quanto previsto dal "Sistema di valutazione della performance individuale del personale civile delle aree funzionali dell'A.D." approvato in data 10 novembre 2015 (para 1.4 ed 1.5), il giorno 7/7/2021 alle ore 09.30, il C.V. Marco GRASSI in qualità di VICE DIRETTORE Autorità valutatrice, ha incontrato la Dott.ssa \_\_\_\_\_, in servizio presso Ufficio Revisione, per acquisire informazioni sull'andamento dell'attività lavorativa, in relazione agli obiettivi/compiti attribuiti con la scheda di valutazione individuale, notificata in data 2/2/2021 (che si riporta in allegato) ed analizzare i comportamenti organizzativi posti in essere dalla dipendente.

Il VD. per l'attività di verbalizzazione, si è avvalso dell'Assistente Amministrativo \_\_\_\_\_, addetta dell'U.P.C.

Nell'ambito del colloquio, sono stati analizzati i seguenti aspetti.

La Dott.ssa \_\_\_\_\_ ritiene molto utile il colloquio intermedio. Gli obiettivi sono raggiunti anche se nel 2° obiettivo c'è stato un abbassamento di livello del prodotto. Raggiungere gli obiettivi non ha avuto difficoltà perché è un bel gruppo di lavoro, ha trovato ottimi colleghi. Non ha fatto molto straordinario perché viaggiando in treno si portava avanti con il lavoro. La qualità del servizio è buona, sebbene sia stato un periodo difficile (smart working e VDI). Penso di aver aumentato le mie competenze professionali perché con un lavoro così vario, ogni giorno fa qualcosa di nuovo. Il contesto lavorativo personale è molto buono, i livelli di collaborazione tra gli Uffici non è però migliorato.

Questo lavoro che sta facendo il Vice Direttore lo ritiene molto valido, perché ci sono alcune persone che non parlano mai con i Dirigenti. Per quanto riguarda la formazione ha fatto diversi Master, l'aspettativa di carriera la vedrebbe fare un Dottorato di Ricerca, nelle materie che le piacciono, anche perché è difficile l'evoluzione professionale in I.I.M., comunque sta bene dove si trova.

In esito al colloquio, non sono emersi elementi ostativi alla realizzazione dei risultati attesi e, pertanto, si confermano i target individuati nella scheda di valutazione.

Il VICE DIRETTORE C.V. Marco GRASSI informa, comunque, la dipendente che è a disposizione, per ulteriori momenti di confronto, che si rendessero necessari nel prosieguo della procedura.

Genova, 7/7/2021

Firma dell'Autorità valutatrice

Firma della dipendente

IL VICE DIRETTORE  
C.V. Marco GRASSI

