



www.ForzeArmate.org – www.SideWeb.org - www.SideWeb.it

Tutela Legale – Giustizia – Diritto militare – Consulenze telefoniche gratuite
Ricorsi individuali e collettivi - Raccolta normative e circolari - Banca dati riservata - Convenzioni
Servizio di informazione tramite i portali web e il giornale "Militari Magazine"

CHI SIAMO E COSA FACCIAMO

SideWeb è una società di servizi nata dall'entusiasmo e dall'esperienza pluriennale di coloro che hanno operato per anni nelle organizzazioni di tutela individuale e collettiva, contribuendo con la propria professionalità ed il proprio impegno anche alla crescita di importanti portali web, che si occupano del personale militare. Fornisce informazione, assistenza e consulenza legale (1) e, nel suo ambito rappresenta un indiscusso punto di riferimento solido e sicuro per tutti i cittadini, militari inclusi.

Si garantisce agli abbonati, oltre a tutti gli altri servizi previsti, un qualificato centro di consulenza telefonica tri-settimanale e gratuita.

Abbonati ai servizi offerti da SideWeb, sostieni la tua professione... difendi i tuoi interessi.

Abbonandoti usufruirai così di tutti i servizi offerti, e grazie al tuo contributo darai il sostegno ad importanti iniziative, rese note sul portale web.

Il costo dell'abbonamento annuale come utente **servizi Time** è di 40 € come **utente servizi Flash** è di 60 € **Approfondisci qui.**

Il costo dell'abbonamento annuale al giornale **Militari Magazine** è di 15 euro. **Approfondisci qui.**

E' previsto uno sconto per coloro che sottoscrivono congiuntamente un abbonamento ai servizi (Time o Flash) e al giornale Militari Magazine. Utente servizi Time + giornale Militari magazine: 50 €(anziche' euro 55); Utente servizi Flash + Giornale Militari Magazine: 70 €(anziche' euro 75). Approfondisci qui.

La quota dell'abbonamento annuale prescelto va versata:

1. sul conto corrente postale nr. 7 0 4 3 9 0 8 8 - Intestato a: SIDEWEB S.R.L. - Via Terraglio, 14 - 31022 Preganziol (TV).
Durata dell'abbonamento: 12 mesi dal momento del versamento della quota di abbonamento.

2. oppure sul conto corrente bancario: BANCA: Karntner Sparkasse AG, Filiale di Udine, Via Aquileia nr. 5 - 33100 UDINE.
Conto corrente bancario nr.: 1 1 1 2 - Codice IBAN: IT87Z0332912300000000001112 - Coordinate Bancarie:
Cin: Z - Abi: 0 3 3 2 9 - Cab: 1 2 3 0 0 - Intestato a: SIDEWEB S.R.L. Via Terraglio, 14 - 31022 Preganziol (TV).

3. oppure utilizzando anche la tua carta di credito del circuito VISA, MASTERCARD, CARTE RICARICABILI, MAESTRO e CARTASI.
In questo caso l'attivazione dell'abbonamento avviene in modo automatico e immediato.



(1) Essere utente/abbonato SideWeb non significa diventare socio di una associazione ma semplicemente aderire ai servizi offerti da una società commerciale.

SideWeb s.r.l.

Via Terraglio, 14 - 31022 Preganziol (TV)

info@sideweb.it – Tel. 347 4317717 – Fax 045 7500915

Sideweb è presente su: www.forzearmate.org – www.sideweb.org - www.sideweb.it – **Militari Magazine**

Aggiornamenti giornalieri - Rev. 18.02.2008

PUBBLICHIAMO LA SEGUENTE DOCUMENTAZIONE
forze armate - forze polizia – pubblico impiego

La documentazione viene pubblicata in forma gratuita
e di libero accesso per tutti gli utenti dei portali SideWeb

**Annesso 4 al f.n.685/010.77
in data 26.02.2008**

STATO MAGGIORE DELL'ESERCITO

26 – 2 – 2008

La Valutazione del Personale

**Orientamenti per una corretta elaborazione della
Documentazione Caratteristica dei Volontari.**

INDICE GENERALE

Premessa	Pag. 1
La valutazione dei Volontari	Pag. 4
1. Generalità sui sistemi di valutazione	Pag. 4
2. La documentazione caratteristica dei Volontari	Pag.12
3. I fenomeni distorsivi in atto e gli errori più comuni commessi nella redazione della documentazione caratteristica	Pag.20
a. I fenomeni distorsivi	Pag.20
b. Alcuni tra gli errori più comuni commessi nella redazione dei documenti e relativi suggerimenti	Pag.22
c. Alcuni spunti di riflessione per compilatori e revisori	Pag.24

Elenco Allegati:

Allegato "A": Documentazione caratteristica per Volontari e Ruoli corrispondenti.

Allegato "B": Incongruenze più ricorrenti riscontrate dalla COVAT nell'esame della documentazione caratteristica per il personale di Truppa in servizio permanente.

PREMESSA

È difficile immaginare un'organizzazione che non valuti i suoi membri.

Indipendentemente dalle modalità e dalle procedure adottate, questa ha infatti bisogno di rilevare il contributo fornito dalle persone che ne fanno parte al fine di trarne poi utili riscontri per le più diverse finalità ad essa stessa funzionali¹.

Le organizzazioni, infatti, si costituiscono ed operano per raggiungere determinati scopi il cui conseguimento dipende in misura rilevante dal personale che vi opera.

Ne consegue che è normale che esse si chiedano come e quanto i propri componenti contribuiscano al raggiungimento di queste finalità. Ciò vale per qualsiasi tipo di struttura, da quelle di natura economico-produttiva fino agli enti e associazioni con scopi non direttamente economici. Le Forze Armate non ne sono escluse.

In effetti, la valutazione è sempre esistita, relativamente nuovo è solo il fatto che questa venga espressa attualmente in misura sempre più crescente secondo una metodologia sistematica. A. Zerilli² evidenzia, al riguardo, che *"gli uomini sono sempre stati giudicati dai loro superiori, sia che tale giudizio fosse esplicito, in veste di note di qualifica o di rapporto, sia che fosse espresso implicitamente, sotto forma di parere favorevole o contrario ad un determinato provvedimento: promozione, aumento di stipendio, trasferimento.*

Di valutazione del personale o dei meriti si comincia a parlare tuttavia solo per designare una procedura organica e sistematica di espressione dei giudizi nei confronti del personale subalterno. L'esigenza di una tale procedura affiora con lo sviluppo delle grandi organizzazioni: l'esercito e la burocrazia statale prima, le aziende private poi. Quanto più diminuisce l'influenza immediata del rendimento del singolo sull'efficienza dell'organizzazione di cui fa parte, tanto più l'organizzazione si trova nella necessità di individuare uno strumento che le consenta di conoscere che cosa fa il singolo, come si comporta, chi è; e di conoscerlo in modo sicuro, per mezzo di dati che si prestino ad essere classificati, tabulati, confrontati. Ecco perché si ricorre alla valutazione del personale: per sostituire a giudizi disorganici, saltuari e formulati secondo i più vari criteri una procedura sistematica, un linguaggio unificato, un criterio uniforme per tutti e basato su parametri precisi. La valutazione del personale nasce così da una esigenza di informazione, di conoscenza. È un inventario del

¹ Cfr. Ferrario A., Sistemi di valutazione: complessità, problemi, orientamenti, in Borgogni L., Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni, Franco Angeli, Milano, 1998.

² Zerilli A., La valutazione del personale, Franco Angeli, Milano, 1963, pag. 11-12.

patrimonio umano, delle sue qualità professionali, della sua preparazione, del suo rendimento, del suo potenziale; e come ogni inventario ha una sua periodicità. La valutazione, d'altra parte, è un diritto per lo stesso individuo il quale, quanto maggiori sono le dimensioni dell'organizzazione in cui è inserito, tanto meno è in grado di rendersi conto direttamente di come l'organizzazione giudica e di ciò che essa si attende da lui."

Si tratta quindi di *"un nodo primario fra le azioni di gestione"* al quale *"nessuno fra coloro che hanno responsabilità di conduzione di personale può sottrarsi. Se si presentano possibilità differenti si tratta esclusivamente di alternative di metodo e di oggetto del valutare. Che siano sotto esame nei diversi casi, caratteristiche psicologiche, attitudini, comportamenti, risultati concretamente raggiunti sul lavoro, potenzialità di sviluppo professionale e di carriera, è comunque responsabilità diretta dei Quadri esprimere degli apprezzamenti sulle persone loro affidate perché, coerentemente con essi, si intraprendano azioni di gestione eque e fruttuose sia per gli individui che per³"* l'organizzazione. Peraltro, non esiste struttura che trovi il proprio sistema di valutazione pienamente rispondente alle proprie esigenze. Critiche e recriminazioni vengono frequentemente formulate a tutti i livelli⁴ sia tra i valutatori sia fra i valutati.

In effetti, le organizzazioni si evolvono sia in termini strutturali sia di *businnes*, per cui è necessario che gli stessi sistemi di valutazione vengano calibrati in funzione di tali cambiamenti.

Nelle Forze Armate, la valutazione del personale afferisce a due ambiti distinti ma legati da uno stretto rapporto di finalità:

- da un lato, il rilevamento periodico delle prestazioni e delle attitudini di ciascuno in relazione alla posizione/incarico al momento occupata/rivestito.

Si tratta di un'attività che compete ai superiori gerarchici, alle dipendenze dei quali è inquadrato l'interessato, che redigono nei suoi confronti la documentazione caratteristica;

- dall'altro, il giudizio sull'avanzamento, di competenza di specifici organi i quali sono incaricati di accertare, sulla base degli elementi desunti dalla documentazione caratteristica e matricolare del personale in esame, se e quanto l'interessato sia idoneo allo svolgimento delle funzioni previste per il grado superiore.

³ Auteri E. - Busana O., La gestione degli uomini, Etas Libri, Milano, 1985, pag. 65.

⁴ Ferrario A, Op. cit., pag.35.

In sintesi, la documentazione caratteristica assolve ad una triplice funzione: è strumento di valutazione, elemento di riferimento ai fini dell'avanzamento, riscontro necessario per potere procedere ad un razionale impiego e sviluppo del personale.

Scopo di questo lavoro, che non integra la normativa vigente che disciplina la materia, è fornire uno strumento utile a meglio inquadrare il delicato problema della valutazione. In particolare:

- verrà prima delimitato il contesto scientifico di riferimento presentando il tema nel suo insieme (paragrafo 1);
- sarà successivamente descritto il sistema di valutazione dei Volontari, delineato dal DPR 213/2002 (e successive modificazioni) e dalle relative Istruzioni diramate dalla Direzione Generale del Personale Militare (ultima versione del 2006). In tale quadro, oltre a riprendere e riproporre con una diversa chiave di lettura gli aspetti più salienti riportati dalla regolamentazione in vigore, verranno citati alcuni tra gli errori più comuni rilevati nel corso di questi primi quattro anni di applicazione delle norme in questione, per concludere con alcuni spunti di riflessione sull'argomento.

LA VALUTAZIONE DEI VOLONTARI

Orientamenti per una corretta redazione della documentazione caratteristica

1. GENERALITA' SUI SISTEMI DI VALUTAZIONE

Valutare significa ammettere, valorizzare, sottolineare le differenze, rendendo espliciti parametri e categorie adottati nel giudizio. Non si tratta tuttavia di un atto che implica esclusivamente problematiche di tipo tecnico, la cui soluzione dipende da un affinamento delle capacità di giudizio conseguente alla conoscenza della pratica di specifici strumenti. In linea di principio, la valutazione è insita in ogni manifestazione comportamentale anzi, non si può non valutare⁵.

Si tratta di un atto di profonda responsabilità, con forte valenza decisoria, che comporta un intervento nella realtà orientandola e dirigendola; un atto tale da comportare l'assunzione di una posizione precisa rispetto alla molteplicità dei risultati possibili, concretizzantesi in una attribuzione di significato.

Ogni valutazione è sempre ancorata a parametri e categorie, risultato di un sistema complesso di credenze, emozioni, disposizioni comportamentali⁶, ha un oggetto specifico e limitato, riferendosi sempre ad ambiti disciplinari, situazionali, comportamentali, tutti circoscrivibili.

In assenza di tali elementi di riferimento, diventa un costrutto velleitario di affermazioni, tale che chi lo propone non è neanche in grado di argomentare.

La valutazione è in altri termini un atto che espone sia il valutando che il valutatore. Oggetto del giudizio non è infatti soltanto colui che viene giudicato, ma anche chi giudica. Ciò spiega, in talune organizzazioni, la riluttanza di numerosi soggetti a rifuggire da atti espliciti⁷ di valutazione che rendono visibili i propri ancoraggi categoriali, il proprio senso di

⁵ Auteri E. - Busana O., op. cit., pag.11-12.

⁶ Si cfr. al riguardo Avallone F., La formazione psicosociale. Metodologie e tecniche, La Nuova Italia scientifica, Roma, 1994.

⁷ All'uopo, molti lavoratori non sono particolarmente felici di essere sottoposti a periodiche valutazioni (specialmente se non sono preventivamente informati o se non sono preventivamente conosciuti gli scopi della valutazione stessa o non sono trasparenti i criteri di giudizio o se si svolgono lavori oco piacevoli con scarso coinvolgimento personale e modesti rendimenti). Gli stessi dirigenti, talvolta, pur dovendo svolgere la funzione di valutatori, poiché ciò è parte integrante del proprio ruolo, non si impegnano con particolare entusiasmo, sia per i limiti degli strumenti a disposizione, sia perché, con la valutazione dei propri dipendenti potrebbero incorrere in situazioni ansiogene , spesso all'origine di conflitti o di resistenza o difesa passiva da parte dei propri subordinati, sia per una tendenza a rendere elevato e poco verificabile il margine di discrezionalità con cui essi affrontano il problema del comando e della guida delle persone.

responsabilità, la propria capacità di osservazione, il proprio senso di equità⁸, nonché la conoscenza che si ha del valutando⁹.

La valutazione può essere inoltre manifesta o nascosta. L'esito di una scelta in tal senso implica precise conseguenze sul piano della realtà, attivando dinamiche relazionali ed organizzative di tipo diverso¹⁰.

In generale il processo di valutazione muove normalmente dalla rilevazione di dati che in se stessi non hanno un univoco significato. L'attribuzione del significato è in generale il risultato dell'applicazione di una serie di parametri di diversa natura: scientifico disciplinari¹¹, culturale e sociale¹², spesso propri della cultura organizzativa¹³ e normalmente anche di tipo soggettivo¹⁴.

Cfr. Novara F., Sarchielli G., *Fondamenti di psicologia del lavoro*, Il Mulino, Bologna, 1996, pag. 362.

⁸Cfr. Adams J.S., *Inequity in social exchange*, in L. Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology*, Academic Press, New York, 1965.

⁹ Per un approfondimento sugli esiti di una ricerca che ha fornito in tal senso riscontri significativi, cfr. Avallone F. - Gemelli M.G. *Lavorare in Ospedale. Ricerca Psicosociale sulla condizione professionale degli infermieri*, Franco Angeli, Milano, 1990.

¹⁰ La valutazione spesso avviene in modo informale. In tal caso essa si traduce in apprezzamento, disponibilità, attenzione, ovvero in atteggiamenti che esprimono in modo informale e diretto la valutazione delle attività, delle prestazioni e dei comportamenti resi dalla persona valutata e che possono produrre nel lavoro di questi e nei comportamenti conseguenti: apprezzamento, stima, ottimismo, fiducia. La valutazione implicita stenta però a diventare strumento di orientamento manageriale ovvero, modalità con cui i soggetti della valutazione ridefiniscono le loro relazioni ed il loro impegno rispetto alla organizzazione nel suo complesso. Nel caso delle amministrazioni pubbliche, per di più, la valutazione deve diventare necessariamente esplicita assumendo le caratteristiche di trasparenza, professionalità ed imparzialità proprie dell'agire pubblico. Non di meno la valutazione ha nel suo seno un carattere discrezionale proprio delle attività di management, ovvero di governo e, pertanto, qualsiasi sistema che punti ad ingessare la discrezionalità del valutatore attraverso il ricorso ad automatismi "oggettivi" avrà il solo risultato di deresponsabilizzare il valutatore e delegittimare il processo di comunicazione e negoziazione che soggiace alla valutazione. Albano P.-Carapella C., *La Valutazione della Dirigenza, Principi, Valori, Strumenti e percorsi nelle Amministrazioni Pubbliche*, Franco Angeli, Milano, 2003, pag. 54.

¹¹Così, ad esempio, un capo chiamato a valutare un comportamento di disimpegno lavorativo di un collaboratore potrà fare ricorso a categorie dell'etica o del buon senso oppure, se dotato di più sofisticate categorie di lettura del reale, potrà anche invocare categorie antropologiche o psicologiche per chiarire un comportamento a prima vista ovvio e scontato.

¹² La valutazione sulla progressione di carriera delle donne nelle organizzazioni, ad esempio, è influenzata certo da parametri di tipo professionale sull'efficacia e sull'efficienza della performance lavorativa ma, molto spesso, intervengono parametri impliciti sulle concezioni e sugli stereotipi di genere. I parametri di tipo culturale e sociale sono assimilati durante il lungo processo di socializzazione e sono rinforzati, aggiornati e innovati attraverso i diversi canali e strumenti di comunicazione e di influenza sociale. È interessante notare che, nella coscienza comune, tali parametri sono considerati "ovvii", "naturali" proprio perché per lungo tempo consolidati mentre appare indiscutibile il carattere storico e culturale della loro origine. Cfr. Avallone F., op. cit. pag. 26.

¹³ Il termine cultura dell'organizzazione è impiegato per designare:

- i valori dominanti di un'organizzazione, le norme che invalgono e si sviluppano in ambito lavorativo e nell'interazione tra i membri dell'organizzazione;

Il percorso mentale che porta alla valutazione afferisce¹⁵ infatti ad un processo¹⁶ percettivo di rilevamento, interpretazione e sistemazione ed utilizzazione delle informazioni desunte dagli elementi/comportamenti. Al riguardo, il termine processo rimanda ad una attività continua e non a un unico momento, circoscritto in termini di tempo e di spazio, come può essere la compilazione di uno schema di riferimento a premessa di un atto di consuntivizzazione di un periodo di lavoro.

Si tratta infatti di un'attività che va svolta con continuità e che comprende l'osservazione dei comportamenti, il filtraggio degli stessi e la selezione di quelli significativi, il loro accorpamento, la loro analisi, la formulazione del giudizio e la comunicazione di questo al valutando.

La valutazione del personale nelle organizzazioni è poi tradizionalmente riferita a tre specifiche aree di interesse: la **prestazione, la posizione, il potenziale**.

-
- i modelli di comportamento utilizzati con regolarità e frequenza come, ad esempio, il linguaggio e i rituali comportamentali; le regole del gioco per orientarsi e rimanere all'interno di un'organizzazione che i nuovi assunti devono apprendere per essere accettati come nuovi membri;
 - l'atmosfera, il clima che l'organizzazione comunica attraverso l'aspetto e le modalità di interazione tra i membri dell'organizzazione e i soggetti esterni.

Cfr. Beyer J.M.-Trice H.M., how an organization's rite reveals its culture, *Organizational Dynamics*, 16, 1987, pag.5-24. Sui concetti di cultura e clima organizzativo, cfr. anche Garzitto M.L., *Cultura e Clima Organizzativo*, in Gabassi P.G., *Psicologia del lavoro nelle organizzazioni*, F. Angeli, Milano, 2003, pag. 113-143.

¹⁴ Sono i parametri legati alla storia e alle esperienze del singolo individuo. Riflettono la sua visione del mondo ma sono anche influenzati dalla sua personalità. Sono il portato della vita pregressa ma contengono precise indicazioni sul presente e sul futuro. Sono la vera "ricchezza" dell'individuo ma, al tempo stesso, costituiscono la sua "gabbia". Ciò che noi percepiamo, elaboriamo e giudichiamo non sempre corrisponde - come molti dati empirici della ricerca sperimentale confermano - alla realtà. L'intero processo e, in modo particolare, l'interpretazione dei dati, è sostenuto ed orientato dalla soggettività individuale, dai valori, dalle credenze del soggetto percipiente ma anche dalla sua dinamica affettiva e motivazionale. Eppure, le persone tendono a credere e ad accettare le proprie percezioni e i propri giudizi come assoluti ritenendoli uno specchio fedele della realtà. Questa sorta di assolutismo fenomenico può rendere estremamente complesso il processo di confronto delle idee, l'assunzione di decisioni collettive, l'attivazione di comportamenti di interdipendenza e di sinergia per conseguire gli obiettivi dell'organizzazione. D'altro lato la soggettività, nella percezione e nella valutazione della realtà, è fonte di vitalità, di ricchezza intellettuale, di pluralismo culturale, una specie di antidoto all'omogeneità e all'appiattimento del pensiero. Non sembra, tuttavia, ragionevole né auspicabile un atteggiamento di fiducia incondizionata, in nome della libertà di espressione, nella soggettività individuale perché non tutte le diagnosi e le valutazioni della realtà sono meritevoli di pari attenzione e sono supportate da idonee argomentazioni che le rendono attendibili e verificabili.

¹⁵ Avallone F., op. cit. pag. 25.

¹⁶ All'uopo Levati W., evidenza che si tratta di un processo anche di analisi intesa come rilevazione e comprensione del fenomeno oggetto della stessa. L'analisi ne è la premessa irrinunciabile servendo anche per impostare i successivi interventi, di natura formativa, gestionale, motivazionale, organizzativa. Cfr. Levati W. Saraò M.V., *Psicologia e Sviluppo delle Risorse Umane nelle Organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 2002, pag.133-144.

La valutazione della prestazione¹⁷ corrisponde alla necessità, per la struttura, di accertare il contributo fornito dai singoli per il conseguimento degli obiettivi fissati dall'organizzazione stessa. Si tratta cioè di verificare periodicamente quanto e come un individuo ha fatto in relazione ai compiti ed alle responsabilità assegnatigli¹⁸. E' tuttavia imprescindibile per ogni ente, impresa, pubblica o privata che sia, l'esigenza di verificare se le risorse umane disponibili siano in possesso dei requisiti – il potenziale¹⁹ appunto – per potere essere impiegate in posizioni di maggiore responsabilità in modo da garantire la continuità dell'organizzazione stessa. Peraltro, sia per la valutazione della prestazione che per quella riferita al potenziale, le caratteristiche delle posizioni che gli individui occupano o sono destinati a ricoprire, rappresentano il necessario parametro di riferimento affinché le valutazioni siano riferite alla realtà organizzativa di appartenenza.

(1) Il processo di valutazione delle prestazioni.

Con riferimento al concetto di processo di valutazione precedentemente descritto in linea teorico-generale, per l'analisi e la valutazione delle prestazioni, questo è:

- un "processo", in quanto di per sé attività continua e non riducibile ad un unico momento, circoscritto in termini di tempo e di spazio, come può essere la compilazione di una scheda di valutazione;
- si concretizza anche in un' analisi, in quanto attività di rilevazione e comprensione del fenomeno prestazione, ovvero come sforzo di cogliere le cause di una prestazione positiva o negativa. L'analisi è la premessa irrinunciabile della valutazione e serve per impostare i successivi interventi, di natura formativa, gestionale, motivazionale, organizzativa, necessari a supportare e migliorare la prestazione futura.

Al riguardo, questo tipo di valutazione va considerata come attività collegata e conseguente al processo di analisi e non come giudizio che discende dall'alto, giudizio che risulta inaccettabile perché non soggetto a vaglio e a confronto critico. In questo senso, il giudizio diviene un esame di realtà per l'individuo e crea la possibilità di

¹⁷ Per prestazione si intende *"la modalità con la quale la persona che occupa una determinata posizione ..., svolgendo un certo ruolo organizzativo, assolve ai compiti propri della prestazione stessa"* Ferionami M., *Le competenze Manageriali*, Franco Angeli Milano, 2003, pag. 21.

¹⁸ Ferrario A.-Tongiorgi P., *Strumenti di rilevazione, dall'analisi delle posizioni alla valutazione del potenziale*, Borgogni L., pag. 169.

¹⁹ Per potenziale si intende *"l'insieme della capacità di un individuo non ancora utilizzate, in quanto non richieste dal ruolo che sta ricoprendo"*. Levati Saraò, *Psicologia e sviluppo delle risorse umane nelle organizzazioni*, Franco Angeli, Milano, 2003, pag. 194.

apprendere dall'esperienza. La valutazione, infatti, può essere vista come una fase di un processo di apprendimento: in questo caso viene ad annullarsi il carattere sanzionatorio della stessa (premi e punizioni) a favore di un processo di analisi delle cause che hanno determinato un successo o un insuccesso.

Occorre pertanto considerare "come" venga raggiunto un risultato, ossia procedere all'analisi dei comportamenti posti in essere dall'individuo nello svolgimento delle diverse attività. E' quindi implicito che il riferimento logico della valutazione rimanga sempre la prestazione e non la persona, il passato e non il presente e quindi ciò che l'individuo ha fatto e non come egli è: il suo comportamento.

Ciò permette di:

— garantire un più elevato livello di prestazioni future: l'interesse dell'organizzazione, in genere, non è esclusivamente quello di attivare un processo valutativo in sé. Infatti, comunicare in modo diretto a una persona che la sua prestazione va bene oppure no potrebbe essere assolutamente indifferente se slegato da una visione delle prestazioni future. L'elemento veramente importante è invece capire (processo di analisi) la prestazione, sia nel caso che sia risultata positiva, sia nel caso che sia risultata negativa, per poter avviare opportuni interventi (organizzativi, motivazionali, formativi, gestionali) e garantire in questo modo la continuità positiva della prestazione negli anni a venire;

— allineare, come accennato in precedenza, gli obiettivi e i comportamenti alla strategia organizzativa: è interesse primario dell'organizzazione è che tutti gli sforzi siano convogliati nella direzione indicata dalla vision organizzativa.

In questo senso l'analisi e la valutazione delle prestazioni diventa un'occasione per comunicare il contributo richiesto in termini operativi e quindi diventa la modalità concreta per tradurre le linee strategiche in attività pratica;

— capitalizzare l'informazione attraverso un linguaggio comune. Infatti, disporre di un patrimonio conoscitivo, riguardante le proprie risorse, facilmente accessibile da parte di tutti i componenti dell'organizzazione, senza limiti di spazio e di tempo, è particolarmente importante, perché evita che la memoria storica si disperda in seguito a cambiamenti.

Attingere informazioni in questo modo è possibile solo se esistono schemi di analisi capaci di cogliere e di interpretare in modo intersoggettivo le regole del gioco, vale a dire gli elementi che condizionano l'agire concreto nell'organizzazione.

Ciò richiede al valutatore un forte impegno. Infatti, analizzare e valutare le prestazioni significa non limitarsi alla mera compilazione di una scheda di valutazione, ma sforzarsi di osservare comportamenti e di riflettere sugli stessi nel corso di tutto il periodo di riferimento. Le attività di osservazione e di riflessione alimentano il momento valutativo di elementi indispensabili alla comprensione del fenomeno prestazione. Per usare un'analogia, l'analisi e valutazione delle prestazioni sta alla semplice valutazione delle prestazioni come un documento formale sta a un documento esplicativo. Il primo è un atto formale che, redatto in ottemperanza a una norma interna, espone un insieme di dati o informazioni; il secondo spiega e aiuta a capire come quegli stessi dati o quelle informazioni si siano sviluppate e determinate nel tempo.

Ne consegue che gli elementi fondanti del processo di analisi e valutazione delle prestazioni sono nella pratica rappresentati da: "settaggio"/definizione degli standard/aspettative, osservazione, analisi, valutazione e colloquio/confronto con il valutato. Ciascuno di essi corrisponde ad un momento significativo con obiettivi e prerogative che lo contraddistinguono.

La definizione degli standard/aspettative dà l'avvio al processo che può concretizzarsi in diversi modi ed ha la finalità di attribuire e condividere gli obiettivi e le aspettative di ruolo in termini di comportamenti. Questo momento è importante per l'impostazione di un processo chiaro e trasparente.

L'osservazione e raccolta dati consiste in un'attività continua da parte del valutatore che si svolge durante tutto l'arco del periodo di riferimento. Essa ha la finalità di raccogliere dati e informazioni sull'andamento quotidiano della prestazione, sia dal punto di vista degli obiettivi che nell'aspetto comportamentale. Per fare questo il valutatore si serve della griglia dei comportamenti di ruolo a cui il collaboratore fa riferimento con i relativi indicatori concreti di comportamento, osservando e annotando le situazioni significative ai fini dell'analisi della prestazione. L'analisi afferisce alla correlazione di tutti i dati raccolti e osservati in corso d'anno. La finalità di questa fase è quella di comprendere la modalità di messa in atto della prestazione da parte della persona, facendo riferimento allo schema di analisi fornito dai comportamenti di ruolo oltre che al conseguimento degli obiettivi esplicitati all'inizio dell'anno. L'analisi viene svolta dal valutatore sia sui risultati ottenuti, sia sui singoli comportamenti di ruolo e sulla prestazione complessiva. Anche il collaboratore dovrà elaborare da parte sua

un'analisi sull'andamento della prestazione in modo da prepararsi all'incontro - confronto con il valutatore.

La valutazione consiste nell'espressione di un livello di adeguatezza o non adeguatezza della prestazione fornita dal collaboratore rispetto alle aspettative iniziali di ruolo (sia per quel che riguarda gli obiettivi sia i comportamenti). Ciò è conseguenza diretta di quanto espresso nella fase di analisi e viene svolto utilizzando una scala strutturata. La valutazione viene inoltre svolta dal responsabile sia sui singoli comportamenti di ruolo sia sulla prestazione complessiva. L'ultimo momento coincide con la comunicazione della valutazione all'interessato. Comunicazione che è preferibile avvenga attraverso un colloquio finale con l'interessato, allo scopo di fornirgli un concreto riscontro sul suo operato. Questo momento è forse il più delicato dell'intero processo in quanto garantisce:

- il diritto di ciascun elemento dell'organizzazione di prendere coscienza dei propri limiti e delle proprie potenzialità. Quanto sopra per potere ambire ad un miglioramento di se stesso;
- l'esigenza dell'organizzazione di allineare obiettivi e comportamenti alla propria strategia convogliandovi tutti gli sforzi, individuali e collettivi traducendo le linee strategiche in attività pratica;
- l'interesse sia del valutando, sia dell'organizzazione, di considerare i rapporti tra persona ed organizzazione in un'ottica di sistema, dal momento che le richieste dell'organizzazione permettono alla persona di manifestare le proprie caratteristiche e le manifestazioni della persona condizionano le richieste dell'organizzazione.

La valutazione delle prestazioni pone infine tre ordini di problemi:

- Tecnici.

Riguardano essenzialmente i fattori metodologici e procedurali che concorrono alla costruzione del sistema valutativo. Il problema tecnico per eccellenza riguarda il "cosa" e "come valutare". Quanto al "cosa" valutare, ci si riferisce ai parametri di riferimento (in sintesi le capacità, i tratti di personalità, le conoscenze, i risultati) significativi ai fini di un esame non superficiale delle prestazioni. Al riguardo,

ricerche scientifiche in materia²⁰ hanno evidenziato l'importanza della valutazione dei risultati e dei comportamenti rispetto ai tratti di personalità.

Significativa ed importante è inoltre la definizione data ai singoli parametri, condizione necessaria per una corretta osservazione ed un altrettanto rilevamento da parte di compilatori e revisori.

In merito al "come" valutare, ci si riferisce alle scale di misurazione dei parametri scelti e cioè ai vari livelli di giudizio (espressi mediante aggettivi come *pregevole, ottimo, ecc.*, o definizioni che fanno riferimento ad un criterio come *Superiore alla Media, Nella Media, Inferiore alla Media ecc.*, o descrizioni di comportamento come per esempio *agisce con ponderatezza, necessita di guida ecc.*). In qualsiasi caso, **l'obiettivo da conseguire è quello di limitare la soggettività del valutatore ottenendo comportamenti valutativi per quanto possibile omogenei da parte di tutti.** Non va infine sottaciuta la problematica connessa al numero appropriato dei livelli di giudizio in modo da discriminare in modo chiaro i diversi gradi di prestazione/rendimento.

- Gestionali.

Afferiscono alla varietà dei fenomeni che si manifestano in via applicativa, legati sia ai comportamenti individuali, sia all'uso da parte della Forza Armata delle informazioni contenute sulla documentazione (avanzamento, impiego, formazione²¹). Fra questi problemi si annoverano le "distorsioni" o "appiattimenti" verso l'alto, lo scarso realismo e l'inattendibilità dei giudizi.

- Umani.

Riguardano due aspetti: le relazioni che intercorrono tra le parti in gioco nel contesto della valutazione e la sfera personale di chi valuta.

(2) La valutazione dei potenziali.

Quanto ai metodi ed agli strumenti di rilevazione dei potenziali, questi possono essere distinti in funzione della fonte, che può essere interna o esterna, dell'approccio utilizzato, che può essere di diversa natura (osservazione, test, colloqui), del

²⁰ Kane J.S. e Lawler E.E. III, Performance Appraisal Effectiveness: Its Assessment and Determinants, in B.M. Staw (ed.) Research Organizational Behavior, vol. I, JAI Press, Greenwich, Conn. 1979.

²¹ I documenti caratteristici rappresentano uno strumento di estremo rilievo, se redatti in modo oggettivo, per individuare carenze diffuse, permettendo di pianificare interventi di formazione "ad hoc".

coinvolgimento del valutato, che può essere chiamato ad intervenire direttamente o indirettamente nel processo. I tre parametri differenzianti convergono in tre grandi categorie di soluzione del problema:

- valutazione effettuata nell'ambito dell'organizzazione (normalmente dal management): il metodo è basato sull'osservazione nel contesto lavorativo, lo strumento è di norma una scheda di rilevazione più o meno articolata e complessa e il valutatore, uno o più, fa parte dell'organizzazione. Il valutato, di norma, non è coinvolto nel processo;
- valutazione tramite Assessment Center: in questo caso, il metodo è basato prevalentemente sull'osservazione di comportamenti in situazioni individuali o di gruppo appositamente costruite. Il metodo può anche prevedere l'utilizzo di test e di colloqui. Il valutato è coinvolto nel processo e la valutazione è effettuata, secondo una specifica procedura, da un gruppo di valutatori che possono essere sia interni sia esterni all'organizzazione;
- valutazione di tipo psicologico-psicodiagnostico: nella fattispecie, il metodo è basato essenzialmente sul colloquio psicologico, sovente integrato da test, condotto da uno specialista esterno all'organizzazione. Anche qui il valutato è necessariamente coinvolto ma, a differenza della tecnica degli Assessment Center che si rivolge contemporaneamente a un gruppo di valutati, la valutazione di tipo clinico si svolge su base strettamente individuale²².

2. LA DOCUMENTAZIONE CARATTERISTICA DEI VOLONTARI

In premessa si era evidenziato che, nelle Forze Armate, la valutazione del personale afferisce a due ambiti distinti ma legati da uno stretto rapporto di finalità:

- da un lato, il rilevamento periodico delle prestazioni e delle attitudini di ciascun Volontario in relazione alla posizione/incarico al momento occupata/rivestito.

Ciò, allo scopo di conoscere l'interessato in modo sicuro, per mezzo di dati che si prestino ad essere classificati, tabulati, confrontati secondo una procedura sistematica, un linguaggio unificato, un criterio uniforme per tutti e basato su parametri precisi. Si tratta

²² Il risultato, in linea con gli strumenti usati, è un profilo descrittivo e dettagliato della persona, centrato soprattutto sulle caratteristiche di personalità. Le batterie di test che integrano questo sistema sono composte prevalentemente da test di personalità, spesso di tipo proiettivo, e frequentemente anche da test di intelligenza.

di una attività che compete ai superiori gerarchici, alle dipendenze dei quali è inquadrato il Volontario, che redigono nei suoi confronti la documentazione caratteristica;

- dall'altro, il giudizio sull'avanzamento, di competenza di specifici organi collegiali i quali sono incaricati di accertare l'inventario del patrimonio umano di ogni scrutinando, delle sue qualità professionali, della sua preparazione, del suo rendimento, del suo potenziale, allo scopo di verificarne l'idoneità allo svolgimento delle funzioni previste per il grado superiore e di conferirgli (solo per l'avanzamento a scelta) un punteggio di merito, che ne determini la posizione nella graduatoria dalla quale verranno individuati i più meritevoli della promozione. Il giudizio di avanzamento trova fondamento proprio sugli elementi desumibili dalla documentazione caratteristica e matricolare del personale.

Questa altro non è che la **registrazione tempestiva** *"del giudizio personale diretto ed obiettivo dei superiori sui servizi prestati e sul rendimento fornito dal militare"*, nonché il rilevamento di *"capacità e attitudini dimostrate ed i risultati conseguiti"*²³.

La redazione della documentazione caratteristica è regolata da norme di legge e regolamenti che, oltre a sancirne quali finalità la base per lo sviluppo della carriera ed il razionale impiego del personale²⁴, stabiliscono le modalità di formulazione dei giudizi e le autorità a ciò preposte, i periodi valutativi e le ragioni che ve ne danno luogo, la tipologia del sistema di valutazione.

Si tratta di valutazioni che vengono espletate periodicamente o al verificarsi di specifiche situazioni²⁵ e comunque notificate sempre al valutato che ha l'obbligo di prendere

²³ Art.1 DPR 213/2002

²⁴Vds premessa alle "Istruzioni sui documenti caratteristici del personale delle Forze Armate" del Segretariato Generale del Ministero della Difesa edizione 2006.

²⁵I documenti caratteristici vengono redatti al verificarsi di uno dei motivi sottoindicati:

- cessazione dal servizio del giudicando;
- fine del servizio del giudicando o del compilatore;
- variazione del rapporto di dipendenza con il compilatore;
- variazione del rapporto di dipendenza con il primo revisore, se il giudicando esercita il comando o le attribuzioni specifiche validi ai fini dell'avanzamento e il primo revisore lo ha avuto alle proprie dipendenze per un periodo di almeno centottanta giorni senza averlo valutato;
- variazione del rapporto di dipendenza con il primo revisore nel caso in cui sostituisce il compilatore escluso ai sensi dell'articolo 3, comma 1 del DPR 213/2002;
- inclusione nelle aliquote di ruolo per la formazione dei quadri di avanzamento;
- termine di un corso di istruzione o di eventuali periodi di esperimento;
- sospensione dall'impiego del giudicando;
- compimento del periodo massimo di un anno non documentato;

integralmente visione del giudizio che lo riguarda, oltre che la facoltà di esperire ricorso gerarchico²⁶ ovvero ricorso giurisdizionale al Tribunale Amministrativo Regionale.

I giudizi espressi in ciascun documento caratteristico, per disposizioni regolamentari:

- devono essere formulati tempestivamente e cioè al verificarsi della circostanza che ne ha determinato la redazione. Il principio della tempestività è funzionale a quello di imparzialità ed obiettività. La sua osservanza permette di evitare che rientrino nella valutazione risultati relativi all'osservazione di comportamenti posti in essere in periodi successivi o estranei a quello preso in esame;
- devono essere circoscritti esclusivamente al periodo di riferimento per cui vengono compilati. Non può farsi menzione di fatti e circostanze estranei al periodo in esame. Conseguentemente, non può essere attribuita una qualifica elevata a solo "titolo di incoraggiamento o di sprone" se questa non trova riscontro nei fatti relativi all'arco temporale in considerazione;
- sono autonomi ed indipendenti l'uno dall'altro, relativamente sia al periodo di riferimento, sia alle autorità che intervengono nella sua redazione. Altre valutazioni non possono vincolare né la coscienza né la facoltà di giudizio del superiore. La valutazione è infatti espressione diretta di chi impiega il Volontario, che trae gli elementi di giudizio dalla conoscenza personale²⁷ dell'interessato, salvo particolari condizioni d'impiego che prevedano l'obbligatoria acquisizione di elementi informativi di supporto;
- devono essere ispirati a principi di obiettività, imparzialità ed alto senso di equità nell'apprezzamento di tutti gli elementi che influiscono sull'attività e sul rendimento del dipendente;
- rappresentano una raccolta organica e coerente di scelte e non una semplice

-
- partecipazione a concorsi, se espressamente richiesto dai relativi bandi;
 - domanda di rafferma o di ammissione al servizio permanente per il personale di truppa in ferma volontaria delle Forze Armate e dell'arma dei carabinieri.

²⁶ Secondo la disciplina introdotta del D.P.R. n. 1199/1971, per tutte le fattispecie di vizi di legittimità, ivi compresa la violazione di legge e l'eccesso di potere, e soprattutto per vizi di merito (questi ultimi essenzialmente desumibili dalla parte interna della documentazione caratteristica). Il ricorso gerarchico è propedeutico alla proposizione di un ricorso straordinario al Presidente della Repubblica.

²⁷ Chi giudica deve essere informato su quanto fatto dal proprio dipendente.

In tale ambito, la conoscenza personale e sperimentata è uno strumento complementare rispetto agli altri principi sulla base dei quali deve essere redatto il giudizio, insostituibile ai fini della raccolta dei dati e delle informazioni necessari alla stesura dello stesso. La conoscenza personale deve talvolta essere approfondita anche attraverso i colloqui con l'interessato. Il termine "personale" implica inoltre che i documenti caratteristici siano emanazione strettamente personale del superiore, il quale, nell'esprimersi, impegna la propria coscienza. La conoscenza personale è inoltre condizione indispensabile per un corretto svolgimento dell'intero procedimento valutativo, cioè per lo sviluppo di carriera e per l'impiego razionale del dipendente.

cronologia di avvenimenti;

- costituiscono, per i superiori gerarchici, elemento di valutazione del proprio operato.

I documenti caratteristici vengono redatti dall'autorità dalla quale il valutando dipende direttamente secondo la linea ordinativa per l'impiego e sono revisionati da non più di due superiori gerarchici del compilatore esistenti lungo la stessa linea. Al riguardo, il superiore che revisiona il documento caratteristico deve motivare l'eventuale proprio dissenso dall'autorità inferiore. Sia per la compilazione sia per la revisione, esistono tuttavia delle limitazioni²⁸ in funzione del grado del Volontario oggetto della valutazione o in relazione al verificarsi di specifiche situazioni contingenti. Il personale che opera presso organismi internazionali viene valutato mediante due distinti documenti, uno internazionale²⁹, l'altro nazionale. Quello internazionale viene richiesto, dal Comandante nazionale esistente lungo la linea ordinativa del valutando, all'autorità internazionale che impiega l'interessato, viene tradotto ed acquisito successivamente alla documentazione personale. Il documento caratteristico nazionale viene redatto e revisionato dalle autorità nazionali competenti in funzione dell'area di impiego (ONU, NATO, altre) e sulla base del contenuto del documento internazionale.

Indipendentemente dal grado e dal ruolo di appartenenza del valutando, il giudizio nei suoi confronti viene espresso mediante la compilazione di due generi di documenti: la scheda valutativa ed il rapporto informativo, utilizzati in alternativa in relazione al periodo di tempo per il quale deve essere espresso il giudizio. In particolare, la scheda valutativa viene redatta per documentare servizi di durata non inferiore a 180 giorni. Il rapporto

²⁸ Lo scopo di queste limitazioni è quello di non oberare eccessivamente la linea gerarchica. In particolare, per quanto concerne il ruolo dei volontari, il documento caratteristico è compilato dal superiore da cui il giudicando dipende per l'impiego e sottoposto alla revisione di almeno, e non più, di un Ufficiale posto nella stessa linea ordinativa. Non si dà luogo a revisione o seconda revisione nei casi in cui il compilatore o il primo revisore siano il Comandante di Corpo o Ufficiali che rivestano il grado pari o superiore a Colonnello, o grado corrispondente, o autorità civile con qualifica di dirigente.

Inoltre, non possono intervenire né nella compilazione né nella redazione di documenti caratteristici:

- il superiore dichiarato non idoneo agli uffici del grado, dalla data di notifica del provvedimento;
- il superiore sospeso dall'impiego, dalla data di comunicazione del provvedimento;
- il superiore privato del comando, dell'incarico o della direzione di un ufficio perché sottoposto ad inchiesta formale, ovvero per fatti che possano portare all'adozione di sanzioni disciplinari di stato, dalla data di notifica del provvedimento;
- il superiore che debba valutare un inferiore sottoposto ad inchiesta formale e che può, a giudizio dell'autorità che ha ordinato l'inchiesta, essere comunque interessato all'esito del procedimento;
- il militare meno elevato in grado o pari grado e anzianità del giudicando.

²⁹ Sotto la definizione di documento caratteristico internazionale (DCI) si è voluta ricomprendere tutta la vasta gamma di documenti internazionali al momento esistente (international evaluation report, efficiency report, terminal report, confidential report, ecc.), uniformandoli sotto tale comune denominazione.

informativo³⁰ viene invece formulato per i servizi prestati per periodi di tempo pari o superiori a 60 giorni ma inferiori a 180.

La scheda valutativa si conclude con un giudizio complessivo finale e con l'attribuzione di una delle seguenti qualifiche finali: Eccellente, Superiore Alla Media, Nella Media, Inferiore Alla Media, Insufficiente.

Il rapporto informativo si conclude con un giudizio complessivo finale, ma senza attribuzione della qualifica finale.

I criteri seguiti per l'attribuzione delle qualifiche della scheda valutativa sono i seguenti:

- eccellente: è attribuita al militare che emerge nettamente per qualità e rendimento eccezionali, vale a dire, al Volontario le cui qualità sono tanto spiccate ed il rendimento è di tale livello e continuità da farlo non soltanto emergere, ma sovrastare altri che parimenti emergono;
- superiore alla media: è attribuita al valutando che emerge sulla media per la bontà delle qualità e per il livello e la continuità del rendimento;
- nella media: è attribuita al militare che possiede un normale complesso di qualità e rende in misura adeguata ad esso;
- inferiore alla media: è attribuita al Volontario che difetta per qualità e/o rendimento o che, pur possedendo un normale complesso di qualità, fornisce un rendimento insoddisfacente;
- insufficiente è attribuita al militare che difetta in misura rilevante di qualità e nel rendimento.

Ogni autorità nell'attribuire la qualifica finale deve assicurarsi che vi sia il necessario rapporto di armonia e consequenzialità fra essa ed i giudizi espressi. Inoltre, gravi giudizi negativi sulle qualità e sul rendimento del Volontario devono essere motivati e convalidati, quando del caso, da specifiche sanzioni disciplinari acquisite al libretto personale o alla pratica personale riservata del giudicando. Il sistema in vigore prevede, indipendentemente dal grado in esame e dal tipo di documento utilizzato, la valutazione di tre distinti blocchi di qualità³¹: fisiche morali e di carattere, intellettuali e culturali,

³⁰ Il Rapporto Informativo viene redatto anche per valutare i servizi riferiti a:

- periodi di tempo anche pari o superiori a 180 giorni quando il valutando:
 - frequenti corsi di istruzione;
 - sia collocato nella posizione di sospensione precauzionale dall'impiego.
- periodi di tempo anche inferiori a 60 giorni quando si tratti di valutare:
 - militari impiegati in operazioni di carattere nazionale o internazionale autorizzate da leggi speciali (ad es.: op. DOMINO, KFOR, ISAF, ecc.);
 - servizi svolti in tempo di guerra.

³¹ Il termine qualità è utilizzato secondo una accezione generica riferendosi indistintamente a tratti di personalità, capacità, conoscenze.

professionali. L'apprezzamento delle qualità fisiche è specifico del mondo militare per il fatto che si opera in contesti in cui l'efficienza in questo ambito è presupposto essenziale per agire in modo efficace. Alle qualità fisiche viene riconosciuta una rilevanza rapportata alla specifica fascia di età legata ai vari gradi ed alla fisionomia del ruolo e del Corpo di appartenenza, mentre non muta nel tempo l'importanza attribuita al decoro della persona. La valutazione delle qualità morali e di carattere viene condotta con riferimento a quelle più strettamente afferenti al servizio, considerate in relazione ad un modello ideale della figura del Volontario, quale risulta dai valori indicati nel regolamento di disciplina militare e formalizzati³² anche sul vademecum per i Comandanti. Le qualità intellettuali e culturali vengono rilevate, anche in questo caso, in riferimento al ruolo di appartenenza, in relazione all'incarico espletato, in funzione delle capacità dimostrate nella trattazione e risoluzione di problemi ed in considerazione dell'affidabilità del militare che può derivarne in termini di efficienza per l'Amministrazione. Le prerogative professionali occupano una posizione di rilievo, e vengono apprezzate in relazione al grado, all'incarico svolto ed alle specifiche attitudini e versatilità dimostrate nelle differenti situazioni d'impiego. Al riguardo, particolare considerazione riveste la motivazione al lavoro, intesa quale espressione dell'interesse diretto agli obiettivi organizzativi e della conseguente partecipazione con senso del dovere, della responsabilità, della disciplina, nonché con spirito di abnegazione e di sacrificio.

Per ogni gruppo di qualità, i giudizi espressi riguardano le sole prestazioni.

Nel sistema utilizzato, lo schema di riferimento comprende:

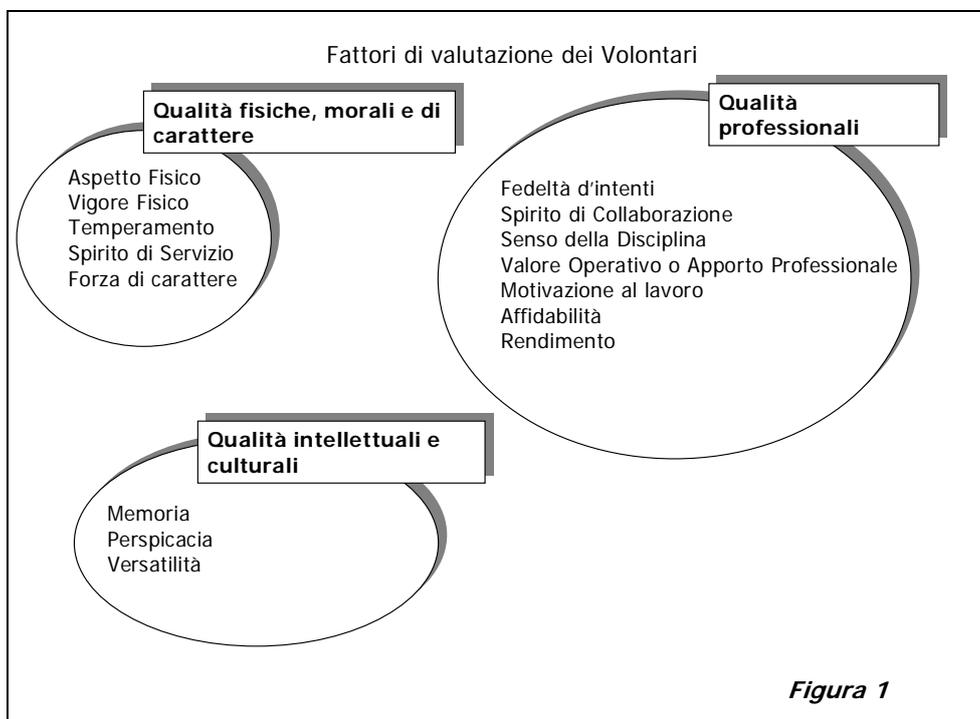
- una parte analitica del tipo “per fattori/parametri” non riconducibili ad una specifica posizione/incarico ma all'intera organizzazione;
- un giudizio complessivo finale in cui l'ultima autorità intervenuta nella valutazione traduce in sintesi ed in maniera inequivocabile, i giudizi analitici formulati nella parte di dettaglio ed i giudizi sintetici redatti dal compilatore e dal primo revisore.

Per i Volontari viene utilizzato il prospetto in Allegato A. Lo schema viene impiegato per la redazione sia del rapporto informativo (in questo caso vengono utilizzate le sole voci contraddistinte da RI³³) sia della scheda valutativa.

³² Tra questi si evidenziano in particolare quelli di Patria, dovere e disciplina, tradizione, orgoglio, professionalità, onestà intellettuale, responsabilità, libertà da condizionamenti, determinazione, rispetto della decisione (ma non supina e conformistica adesione; tanto meno subdola acquiescenza), collaborazione, trasparenza delle intenzioni e dei comportamenti, dignità, amore per le proprie funzioni.

³³ Quando la valutazione deve essere formulata obbligatoriamente con un Rapporto Informativo ed è riferita a periodi di tempo superiori a 180 giorni, vengono utilizzate anche le voci non marcate dall'acronimo RI.

Le dimensioni sulle quali viene espresso il giudizio analitico (figure 1), ripartite per blocchi, riguardano capacità, tratti di personalità, risultati.



I giudizi vengono espressi:

- in taluni casi, mediante scale di valore descrittive, caratterizzate dal fatto di riferirsi a descrizioni del comportamento (o del tratto di personalità) identificative di diversi valori di prestazioni (esempio in figura 2).

ESEMPIO DI SCALA DI VALORI DESCRITTIVA UTILIZZATA PER LA VALUTAZIONE DEI VOLONTARI <i>(figura 2)</i>			
SENSO DELLA DISCIPLINA	<input type="checkbox"/> Si distingue per il rispetto della regola	<input type="checkbox"/> Altissimo e profondamente sentito	<input type="checkbox"/> Non sempre rispettoso degli ordini e dei regolamenti
↑ Parametro	<input type="checkbox"/> Contribuisce efficacemente al mantenimento dell'ordine	<input type="checkbox"/> Maturo e di sostanza	<input type="checkbox"/> Esclusivamente formale

Le formulazioni prefissate sono poi disposte in modo casuale (e non secondo un ordine decrescente/crescente prefissato peraltro facilmente rilevabile) per garantire giudizi ragionati, focalizzando l'attenzione del compilatore al loro significato piuttosto che al

Per il resto, il numero inferiore di "Voci" del Rapporto Informativo, rispetto a quelle previste per la Scheda Valutativa, è da riferire ai limiti che il ridotto lasso temporale impone all'osservazione dei comportamenti ed alla conseguente più limitata oggettività che verrebbe applicata nel giudicare un individuo per un servizio di bassa durata che comunque va documentato.

loro valore intrinseco.

Talvolta, però, più di un comportamento descritto è riferibile allo stesso livello di prestazione. Quanto sopra, per il fatto che il documento in esame non è riconducibile ad una specifica posizione o grado e lo stesso livello di prestazione può essere riferibile in generale a diversi comportamenti in funzione della posizione occupata o del grado rivestito;

— in altri casi, la scala utilizzata è unica e di tipo generico, prevede 6 livelli identificati³⁴ da aggettivi diversi (esempio figura 3).

ESEMPIO DI SCALA DI VALORI A LIVELLI PREDEFINITI MEDIANTE AGGETTIVI, UTILIZZATA PER LA VALUTAZIONE DEI VOLONTARI						
MOTIVAZIONE AL LAVORO ↑ Parametro	<input type="checkbox"/>					
	Insufficiente	Carente	Sufficiente	Buono	Molto buono	Ottimo

(figura 3)

Infine, per quanto riguarda la formulazione dei giudizi e delle qualifiche finali:

- il compilatore ha la possibilità di formulare un giudizio sintetico finale in cui comprendere proposte di compiacimento/apprezzamento/biasimo per l'autorità competente a formulare il giudizio finale;
- il 1° revisore ha la facoltà di esprimere il proprio giudizio sintetico finale manifestando la propria concordanza con i giudizi e/o qualifiche formulati dal compilatore oppure di motivare l'eventuale discordanza, sia in termini negativi che positivi. In tale ambito, egli ha anche la possibilità di proporre, all'ultima autorità che interviene nel giudizio, eventuale note di compiacimento/apprezzamento/biasimo nei confronti dell'interessato;
- l'ultima autorità intervenuta nella redazione del documento caratteristico, formula il giudizio finale riportato nel "foglio di comunicazione";
- ogni autorità nell'attribuire la qualifica finale deve assicurarsi che vi sia il necessario rapporto di armonia e consequenzialità fra essa ed i giudizi espressi.

3. I FENOMENI DISTORSIVI IN ATTO E GLI ERRORI PIU' COMUNI COMMESSI NELLA REDAZIONE DELLA DOCUMENTAZIONE CARATTERISTICA

³⁴ Insufficiente / carente / sufficiente / buono / molto buono / ottimo.

a. I fenomeni distorsivi

Tra i fenomeni distorsivi più diffusi, quello che accomuna la valutazione di tutti i gradi riguarda sicuramente la prevalenza dell'uso, da parte dei valutatori, della massima qualifica (eccellente). In effetti, si tratta di un problema non recente o circoscrittibile all'attuale sistema di valutazione, ma già esistente in passato, anche se in misura meno eclatante, indipendente dal tipo di modello valutativo impiegato e la cui origine è da ricondurre a cause di natura culturale ed umana, aspetti peraltro riscontrabili per tutte le organizzazioni³⁵.

Per quanto attiene all'aspetto culturale, ci si riferisce alla reale consapevolezza, da parte di compilatori e revisori, che la valutazione di un dipendente non consista in un evento a sè stante ma si configuri come processo articolato in un iter temporale che prevede diverse fasi quali l'osservazione dei comportamenti, l'analisi degli stessi, la valutazione vera e propria e la "comunicazione".

Di fatto, sembra che in taluni casi la tendenza sia quella di ridurre la valutazione a un momento formale e forzato di resoconto di un anno di lavoro, in qualche circostanza preceduto da una reale definizione degli obiettivi e delle prestazioni attese.

In tale contesto, pare sia diventato difficile, nella prassi, riconoscere che qualifiche come Superiore alla Media o Nella Media siano l'attestazione di un giudizio positivo e che di fatto l'Eccellente serva proprio a differenziare la straordinarietà del rendimento e l'eccezionalità delle doti possedute.

Per quanto riguarda invece alla dimensione umana del problema, è invece indubbio che, in questo ambito, entri in gioco il conflitto esistente tra l'esigenza dell'Amministrazione di disporre di informazioni obiettive ed accurate sul valore delle proprie risorse umane e l'esigenza, per chi valuta, di gestire giorno dopo giorno il proprio rapporto con il collaboratore, garantendosi nel contempo un efficace contributo lavorativo da parte dello stesso.

E' indubbio che in numerose realtà organizzative sia conflittuale ricercare la motivazione del collaboratore e nello stesso tempo comunicargli una valutazione poco lusinghiera o l'invito al miglioramento della prestazione in situazioni che possono influenzare negativamente l'autostima della persona. Ma è anche vero che si riscontra sempre più di frequente la pretesa, da parte di chi ha semplicemente espletato il proprio dovere, di conseguire la massima qualifica, indipendentemente dal fatto di

³⁵ Rausch E., Op,citata, pag 49.

prendere coscienza che quanto fatto non dimostri in taluni casi che egli emerga nettamente per qualità e rendimento eccezionali, o che le sue qualità non siano tanto spiccate ed il rendimento di tale livello e continuità per cui, in sintesi, non lo rendono tale da emergere e sovrastare gli altri che parimenti emergono.

In tale quadro, diventa difficile:

- assicurare una gestione continuativa del rendimento del collaboratore in un'ottica di miglioramento e di sviluppo: miglioramento della prestazione, apprendimento professionale, accrescimento delle capacità e delle competenze;
- curare la positività del rapporto Individuo-Istituzione e promuovere le necessarie azioni per sostenere la motivazione e riconoscere il contributo fornito.

Sembra quindi che lo scopo plurimo del documento caratteristico, che è quello di costituire "base essenziale di giudizio per lo sviluppo di carriera ed elemento orientativo per l'impiego razionale del militare", stia venendo meno.

All'incongruenza precedentemente rilevata va aggiunta quella relativa alla costante presenza, nei giudizi finali, di note di compiacimento/apprezzamento³⁶ elementi documentali che, in un quadro di generale eccellenza, rappresentano formalmente aspetti che tendono a differenziare con un "quid" di ulteriore superlativo un rendimento già di per sé elevatissimo. Ciò è sintomatico di un sistema che rischia di non permettere ulteriori differenziazioni dal momento che la distribuzione delle qualifiche non risponde a questo requisito. Quanto sopra, con inevitabili ripercussioni sui lavori delle Commissioni le quali, ai fini dell'individuazione dei più meritevoli, saranno indotte a ricercare gli aspetti più sottilmente discriminativi percepibili attraverso l'esame dei giudizi finali e delle aggettivazioni interne. Aspetti destinati a diventare patrimonio di compilatori e revisori esperti, a detrimento di chi invece, nel valorizzare risorse pregiate, non dispone degli strumenti conoscitivi necessari per documentare lo spessore delle qualità e dei meriti di chi effettivamente emerge.

Il fenomeno però, anche in questo caso, non è nuovo, e le ragioni alle quali è attribuibile la sua esistenza non sono peraltro di natura tecnica ma sono imputabili agli stessi aspetti culturali ed umani già evidenziati in materia di qualifiche finali.

Va però evidenziato che all'origine dei comportamenti valutativi descritti sussiste anche, non raramente, il timore, da parte dei formulatori dei giudizi, di dover

³⁶ Del tipo "...*Gli esprimo il mio più vivo compiacimento*" "*Lo ritengo meritevole di una viva lode*" "*Merita il mio più vivo apprezzamento*" ecc..

affrontare un eventuale contenzioso amministrativo qualora il giudizio stesso fosse impugnato da parte di chi si ritenesse leso da una valutazione che, ancorché contraddistinta da qualifiche positive, non corrisponde al livello di eccellenza. Consolidata giurisprudenza in materia di ricorsi sui documenti caratteristici mostra però che, normalmente, l'accoglimento dei gravami è da riferire all'imprecisione di compilatori e revisori nell'applicazione del processo valutativo, per cui, per esempio, la qualifica finale utilizzata non trova riscontro sui comportamenti decodificati, descritti e riportati sui giudizi da parte dei valutatori.

Altro aspetto distorsivo significativo a fattor comune riguarda la scelta delle aggettivazioni apicali quale l'ottimo, soprattutto nella valutazione della motivazione al lavoro e del rendimento.

La preponderanza dei valori massimi scelti è presumibilmente imputabile alla struttura della scala adottata (da Ottimo a Insufficiente) con particolare riferimento alla percezione, da parte dei compilatori, della significativa differenza tra una voce e la successiva. La dimensione del fenomeno, in questo caso, è di tipo sia tecnico, attribuibile cioè alla formulazione dei termini utilizzati per definire le scale, sia umano, riconducibile ad una possibile prudenza adottata dai valutatori nel non volere penalizzare eccessivamente i propri collaboratori.

b. Alcuni tra gli errori più comuni commessi nella redazione della documentazione caratteristica e relativi suggerimenti

(1) Difetto di sistematicità nell'osservazione e catalogazione degli elementi di valutazione.

Si tratta di una carenza connessa con l'approccio alla valutazione in senso stretto, quando questa non rappresenta il risultato di un processo ma l'esito di un mero atto di consuntivizzazione di un anno di lavoro. In sintesi, si tratta della conseguenza connessa con il fatto che non si osservano i comportamenti, non li si cataloga in relazione alle griglie di riferimento e non li si analizza. Si finisce quindi nel redigere il giudizio e formulare le scelte su atti episodici o su gli ultimi eventi, talvolta avvenuti anche oltre il periodo di riferimento.

Questo tipo di errore si amplifica nel momento in cui l'elaborazione dei documenti non avviene con tempestività, per cui si corre anche il rischio di confondere i riscontri oggettivi sulla base dei quali ci si deve esprimere. Ne consegue che per timore di essere contestati, alcuni valutatori scelgono di farsi condizionare dai

giudizi precedentemente espressi da altri, talvolta riguardanti anche incarichi e contesti diversi in cui ha operato il valutando.

Va peraltro evidenziato che, nella situazione delineata, se i giudizi espressi sono di tipo negativo e non trovano chiaro riscontro in termini di valutazione, si crea il presupposto per una eventuale apertura di contenzioso.

Una valutazione corretta e coscienziosa, effettuata tempestivamente, basata su riscontri obiettivi analizzati e archiviati con sistematicità, conoscendo per tempo le scadenze temporali e/o i motivi della valutazione, pone il compilatore, e di conseguenza l'Amministrazione, al riparo da contestazioni.

- (2) Inosservanza delle disposizioni che prevedono la registrazione delle prove di efficienza operativa.

In frequenti situazioni, i valutatori non riportano gli esiti delle prove di efficienza operativa e non si attengono alle modalità di registrazione stabilite dallo SME con le lettere n. 558/081510, 4526/162.200 ITER, 2533/162.200 ITER rispettivamente in data 14 marzo 2003, 25 ottobre 2002 e 5 luglio 2001.

- (3) Inosservanza delle date di riferimento sancite da PERSOMIL per la chiusura dei documenti caratteristici per inclusione nelle aliquote di ruolo per l'Avanzamento. Nonostante con cadenza annuale la Direzione Generale per il Personale Militare dirami una chiara circolare tecnica ove per ogni grado viene precisata la data in cui la documentazione deve essere formalizzata, accade che talvolta queste scadenze non vengono rispettate. Peraltro, avviene anche che le dichiarazioni di completezza vengano redatte con date di riferimento anteriori a quelle di chiusura del libretto personale.

- (4) Inosservanza della precisa indicazione dei casi sanciti dalle IDC per la formazione della documentazione caratteristica.

In sintesi, sono stati rilevati motivi di formazione che non sono riconducibili, per la situazione verificatasi, alla precisa fattispecie prevista dalle Istruzioni diramate da SEGREDIFESA.

- (5) Indicazioni non corrette in caso di svolgimento di un incarico secondario.

Per chi svolge il secondo incarico alle dipendenze di altra Autorità rispetto a quella dalla quale l'interessato dipende per l'incarico principale, questa deve essere chiaramente esplicitata sul frontespizio del documento e deve formulare gli elementi di informazione (che costituiscono parte del documento valutativo).

Al riguardo, va evidenziato che, allo scopo di ben individuare la singola e distinta natura di ciascuno degli incarichi svolti contemporaneamente per rilevare la necessità di documentare anche l'incarico secondario, è indispensabile che, come specificato sulle IDC:

- ogni incarico abbia fisionomia e carattere propri ben distinti da quelli degli altri incarichi; in altri termini, ogni incarico deve avere una propria natura che non costituisca un aspetto della natura o del carattere di altro incarico;
- ciascun incarico sia stato assolto con continuità ed abbia richiesto l'effettivo impegno da parte del militare;
- venga stabilito quale sia l'incarico "primario" .

(6) Mancanza di organicità tra parte analitica interna e giudizio finale.

Si riscontra assai frequentemente una certa incoerenza tra le scelte operate nell'ambito della parte interna dei documenti caratteristici ed il giudizio finale attribuito al valutando. Ancorché non esista una corrispondenza matematica tale per cui ad un determinato numero di aggettivazioni positive debba corrispondere una precisa qualifica, è tuttavia illogico che vi sia una prevalenza di giudizi "Buono" e "Molto Buono" e la valutazione si concluda con la qualifica di Eccellente.

In Allegato B sono inoltre riportate le incongruenze più ricorrenti riscontrate, da parte della neocostituita Commissione di Valutazione per il personale di Truppa in servizio permanente (COVAT), in sede di esame della documentazione caratteristica e matricolare ai fini dell'avanzamento.

c. Alcuni spunti di riflessione per compilatori e revisori

- (1) Per capacità si intende *"la dotazione personale che permette di eseguire con successo una determinata prestazione, quindi la possibilità di riuscita nell'esecuzione di un compito o, in termini più vasti, di una prestazione lavorativa. Questa possibilità di riuscita è a sua volta condizionata dall'attitudine, che rappresenta il suo substrato costituzionale"*³⁷ La capacità è pertanto una caratteristica intrinseca in quanto parte radicata del patrimonio attitudinale di un individuo.

³⁷Levati W., Saraò M.V., op. cit., pag.22

- (2) L'attitudine invece si manifesta compiutamente, cioè si trasforma in capacità, solo se trova sollecitazioni ambientali favorevoli al suo sviluppo, costituite essenzialmente da occasioni di esercizio, che possono incidere in combinazioni diverse sull'attitudine di base. Vale a dire che le sollecitazioni ambientali agiscono come elemento maieutico che possono favorire o deprimere il suo sviluppo.
- (3) Nella valutazione del personale, l'unico dato osservabile è il comportamento. Il problema è come si fa a risalire (stabilire un nesso causale) dal comportamento a ciò che lo provoca. E' generalmente accettato che esista una dimensione psicologica alla radice della dimensione comportamentale e che dimensione psicologica e comportamentale siano strettamente correlate più che sovrapposte. Spesso, però, si cade nell'equivoco di identificare un compito con le caratteristiche che rendono possibile la sua esecuzione. Ne consegue, per esempio, che viene considerata visibile l'abilità tecnica (skill) in quanto capacità di eseguire un determinato compito intellettuale o fisico. In realtà, anche in questo caso, ciò che si vede è l'esecuzione corretta del compito (che appartiene alla dimensione comportamentale), non la capacità sottesa (che appartiene alla dimensione psicologica). Questa, in quanto appartenente alla dimensione psicologica, va comunque ricostruita e ipotizzata. In sintesi, la capacità non appartiene alla dimensione comportamentale, ma alla dimensione psicologica. Pertanto è corretto definirla caratteristica intrinseca che si esprime attraverso comportamenti e, proprio per questo, però non può essere in nessun modo un comportamento o un insieme di modelli di comportamento. I comportamenti che rappresentano l'elemento osservabile sono pertanto da considerarsi come indicatori che permettono di risalire alle capacità in senso lato, una volta stabilita la loro significatività come ogni procedimento scientifico richiede. Nelle griglie di riferimento dei modelli E i comportamenti riportati per ogni capacità in esame rappresentano gli indicatori attraverso cui, appunto, risalire a quella capacità. Al riguardo, la performance, appartiene alla dimensione comportamentale ed è costituita dall'insieme dei comportamenti con cui un individuo raggiunge gli obiettivi che gli vengono posti all'interno di un ruolo/posizione organizzativa.

INDICE DEGLI ALLEGATI

Allegato "A": Documentazione caratteristica per Volontari e Ruoli corrispondenti.

Allegato "B": Incongruenze più ricorrenti riscontrate dalla COVAT nell'esame della documentazione caratteristica per il personale di Truppa in servizio permanente.



MINISTERO DELLA DIFESA

E.I. M.M. A.M. CC

(1) _____

- SCHEDA VALUTATIVA**
 RAPPORTO INFORMATIVO

PER RUOLO VOLONTARI E RUOLI CORRISPONDENTI

- in servizio permanente
 vincolati da ferme

del (2)		
nato il	a	prov.
motivo della compilazione del documento:		

<i>INCARICHI RICOPERTI</i>	dal	al
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/>		
dipendenze da altre Autorità:	dal	al
<input type="checkbox"/>		
incarico dell'Autorità:		

COMPILATORE	1° REVISORE	2° REVISORE
(2)	(2)	(2)
(3)	(3)	(3)
(4)	(4)	(4)
dal	dal	dal
al	al	al

Data

- (1) Comando / Reparto da cui il valutando dipende o viene impiegato.
(2) Grado, arma, corpo, ruolo, posizione di stato, nome e cognome.
(3) Incarico.
(4) Eventuali motivi d'impedimento

Cognome _____

Nome _____

N. d'ordine _____

PARTE I – QUALITA' FISICHE, MORALI E DI CARATTERE

ASPETTO FISICO 1 RI	<input type="checkbox"/> Alto e robusto	<input type="checkbox"/> Di media statura e snello	<input type="checkbox"/> Di media statura e robusto	<input type="checkbox"/> Corpulento	<input type="checkbox"/> Longilineo	<input type="checkbox"/> Dal fisico asciutto
VIGORE FISICO 2 RI	<input type="checkbox"/> Sopporta attività che richiedono elevato dispendio di energie	<input type="checkbox"/> Non sempre durevole	<input type="checkbox"/> Durevole in condizioni normali	<input type="checkbox"/> Raggiungibile anche in ambienti duri e disagiati	<input type="checkbox"/> Considerabile anche in situazioni critiche	<input type="checkbox"/> Problematico in situazioni normali
TEMPERAMENTO 3 RI (è possibile barrare due voci, se necessario)	<input type="checkbox"/> Introverso <input type="checkbox"/> Tranquillo	<input type="checkbox"/> Freddo <input type="checkbox"/> Flemmaico	<input type="checkbox"/> Passionale <input type="checkbox"/> Sanguigno	<input type="checkbox"/> Riservato <input type="checkbox"/> Calmo	<input type="checkbox"/> Estroverso <input type="checkbox"/> Gioiale	<input type="checkbox"/> Impaziente <input type="checkbox"/> Irritabile
SPIRITO DI SERVIZIO 4 RI	<input type="checkbox"/> Privilegia gli interessi collettivi	<input type="checkbox"/> Sempre esemplare	<input type="checkbox"/> Generalmente trascurato	<input type="checkbox"/> Idoneo ad agire in un contesto gerarchico	<input type="checkbox"/> Rispettoso dell'orario di servizio	<input type="checkbox"/> Trascura gli interessi collettivi
FORZA DI CARATTERE 5	<input type="checkbox"/> Agisce con consapevole fermezza / coraggioso	<input type="checkbox"/> Titubante	<input type="checkbox"/> Audace / affronta ogni tipo di situazione	<input type="checkbox"/> Volubile e arrendevole	<input type="checkbox"/> Prudente / ponderato	<input type="checkbox"/> Caparbio

Parere di concordanza / non concordanza del 1° Revisore sulle qualità giudicate nella parte I (ed eventuali osservazioni):

PARTE II – QUALITA' INTELLETTUALI E CULTURALI

MEMORIA 6 RI	<input type="checkbox"/> Pronta e fedele	<input type="checkbox"/> Non sempre efficace	<input type="checkbox"/> Normale	<input type="checkbox"/> Efficace	<input type="checkbox"/> Buona	<input type="checkbox"/> Sufficiente
PERSPICACIA 7 RI	<input type="checkbox"/> Intuisce prontamente le situazioni	<input type="checkbox"/> Acuto specie nell'ambito delle proprie competenze	<input type="checkbox"/> Intelligente	<input type="checkbox"/> Talvolta ha bisogno di spiegazioni	<input type="checkbox"/> Dalla mente molto vivace	<input type="checkbox"/> Lento
VERSATILITA' 8 RI	<input type="checkbox"/> Si applica in più attività, conseguendo buoni risultati	<input type="checkbox"/> Incapace di operare in attività diverse da quelle abituali	<input type="checkbox"/> Ha predisposizione per le attività che destano il suo interesse	<input type="checkbox"/> Poche volte è stato in grado di operare al di fuori delle proprie attività	<input type="checkbox"/> Capace di operare in modo eccellente in molteplici attività	<input type="checkbox"/> Ha discrete doti di adattabilità

Parere di concordanza / non concordanza del 1° Revisore sulle qualità giudicate nella parte II (ed eventuali osservazioni):

Cognome _____

Nome _____

N. d'ordine _____

PARTE III – QUALITÀ PROFESSIONALI

<p>FEDELTA' D'INTENTI 9 RI</p>	<input type="checkbox"/> Esegue ed interpreta correttamente le disposizioni impartitigli	<input type="checkbox"/> Soddisfacente	<input type="checkbox"/> Poco affidabile nell'esecuzione di ordini	<input type="checkbox"/> Esegue con la massima lealtà, fedeltà e tempestività	<input type="checkbox"/> Esegue con scrupolo gli ordini impartitigli	<input type="checkbox"/> Accomodante. Non sempre si impegna ad eseguire fedelmente gli ordini
<p>SPIRITO DI COLLABORAZIONE 10 RI</p>	<input type="checkbox"/> Sempre disponibile alla collaborazione nell'ambito del proprio gruppo	<input type="checkbox"/> Quando necessario, riesce a instaurare una discreta collaborazione	<input type="checkbox"/> Pone i colleghi nelle condizioni di farsi carico del lavoro che gli compete	<input type="checkbox"/> Ottima disponibilità a fornire suggerimenti	<input type="checkbox"/> Poco disponibile per attività che richiedono forme di collaborazione	<input type="checkbox"/> Eccellente capacità di cooperare
<p>SENSO DELLA DISCIPLINA 11 RI</p>	<input type="checkbox"/> Si distingue per il rispetto della regola	<input type="checkbox"/> Altissimo e profondamente sentito	<input type="checkbox"/> Non sempre rispettoso degli ordini e dei regolamenti	<input type="checkbox"/> Contribuisce efficacemente al mantenimento dell'ordine	<input type="checkbox"/> Maturo e di sostanza	<input type="checkbox"/> Esclusivamente formale
<p>VALORE OPERATIVO O APPORTO PROFESSIONALE 12 RI</p>	<input type="checkbox"/> Insufficiente	<input type="checkbox"/> Carente	<input type="checkbox"/> Sufficiente	<input type="checkbox"/> Buono	<input type="checkbox"/> Molto buono	<input type="checkbox"/> Ottimo
<p>MOTIVAZIONE AL LAVORO 13</p>	<input type="checkbox"/> Insufficiente	<input type="checkbox"/> Carente	<input type="checkbox"/> Sufficiente	<input type="checkbox"/> Buono	<input type="checkbox"/> Molto buono	<input type="checkbox"/> Ottimo
<p>AFFIDABILITA' 14</p>	<input type="checkbox"/> Insufficiente	<input type="checkbox"/> Carente	<input type="checkbox"/> Sufficiente	<input type="checkbox"/> Buono	<input type="checkbox"/> Molto buono	<input type="checkbox"/> Ottimo
<p>Quadro riservato al rilevamento valutativo relativo ad eventuale doppio incarico o dipendenza da altre Autorità / tecnica. 15 RI</p>	<input type="checkbox"/> Si è tenuto conto nel contesto generale del documento degli elementi d'informazioni forniti da: <input type="checkbox"/> Ha contribuito/partecipato/svolto ...					
<p>RENDIMENTO (impulso ed efficacia impressi per l'assolvimento dell'incarico (casella 1) o di altre dipendenze (casella 2)) 16 RI</p>	1 <input type="checkbox"/> Insufficiente 2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Carente 2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Sufficiente 2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Buono 2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Molto buono 2 <input type="checkbox"/>	1 <input type="checkbox"/> Ottimo 2 <input type="checkbox"/>
<p><u>Impegno e classifica</u> nella frequenza di corsi. 17 RI</p>	Ha frequentato il corso di.....dal.....al conseguendo una valutazione di.....classificandosi.....sufrequentatori, manifestando (eventuale riferimento all'impegno riscontrato).....					

Parere di concordanza / non concordanza del 1° Revisore sulle qualità giudicate nella parte III (ed eventuali osservazioni):

Cognome _____

Nome _____

N. d'ordine _____

PARTE IV – SPAZIO A DISPOSIZIONE DELLE AUTORITÀ GIUDICATRICI

GIUDIZIO DEL COMPILATORE	
QUALIFICA _____	IL COMPILATORE _____
Località e data _____	BOLLO _____
GIUDIZIO DEL 1° REVISORE	
<input type="checkbox"/> CONCORDO	
<input type="checkbox"/> NON CONCORDO	
QUALIFICA _____	IL 1° REVISORE _____
Località e data _____	BOLLO _____
CONCORDANZA DEL 2° REVISORE	
<input type="checkbox"/> CONCORDO	
<input type="checkbox"/> NON CONCORDO	
QUALIFICA _____	IL 2° REVISORE _____
Località e data _____	BOLLO _____

FOGLIO DI COMUNICAZIONE

GIUDIZIO COMPLESSIVO FINALE (a)		
QUALIFICA FINALE.....	BOLLO	(b).....
INFORMATIVA AI SENSI DELL'ART. 13, COMMA 1, D.Lgs. 30 giugno 2003 n. 196		
I documenti caratteristici hanno lo scopo di registrare tempestivamente il giudizio personale, diretto e obiettivo dei superiori sui servizi prestati e sul rendimento fornito dal militare, rilevando le capacità e attitudini dimostrate e i risultati conseguiti, secondo quanto previsto dalla legge 5 novembre 1962, n. 1695, e dal relativo regolamento di esecuzione.		
Avverso il presente documento caratteristico può essere presentato ricorso gerarchico al Direttore della Direzione generale per il personale militare, entro trenta giorni dalla data di presa visione, ai sensi del D.P.R. n. 1199 del 1971, ovvero ricorso giurisdizionale al T.A.R. competente, ai sensi della legge 1034 del 1971, entro sessanta giorni dalla data di presa visione.		
<i>Per presa conoscenza e visione integrale</i>		
Località e data.....		(c)

(a) Tradurre in sintesi i giudizi formulati nella scheda valutativa o nel rapporto informativo, aggiungendo, eventualmente, l'espressione del biasimo, dell'esortazione, dell'apprezzamento o del compiacimento. Solamente per la scheda valutativa riportare la voce di qualifica attribuita dall'ultimo revisore.

(b) Firma dell'ultimo revisore o dell'unico revisore o del compilatore nel caso in cui non vi sia stata revisione.

(c) Grado e firma del militare valutato.

MODELLO E - ISTRUZIONI SOMMARIE

1. METODOLOGIA

Le qualità riportate descrivono le caratteristiche e valutano le capacità del personale, dimostrate nell'espletamento dell'incarico e sono giudicate mediante la scelta di formulazioni prefissate, disposte in maniera casuale per garantire giudizi ragionati.

2. COMPILAZIONE

a) Il presente fascicolo è utilizzabile per la compilazione di:

- SCHEDA VALUTATIVA, per periodi di servizio pari o superiori ai 180 giorni, mediante la valutazione di tutte le qualità / attitudini (comprese quelle riferite al rapporto informativo - RI) ad eccezione di quelle che si ritiene non trovino riscontro nell'incarico del giudicando;
- RAPPORTO INFORMATIVO, per i periodi di servizio inferiori ai 180 giorni nonché pari o superiori ai 60 giorni, mediante la compilazione delle qualità contrassegnate con la sigla RI ed evidenziate graficamente, ad eccezione dei casi contemplati che consentono il superamento dei 180 giorni ove è consentito di valutare anche quelle qualità che siano emerse durante l'assolvimento dell'incarico o che trovino riscontro nella frequentazione dei corsi.

b) In particolare:

- la compilazione del rapporto informativo "in ogni caso" non prevede la valutazione della qualifica finale;
- i corsi d'istruzione inferiori ai 60 giorni devono essere considerati nel quadro 17 sia per l'aspetto rendimento, sia per la relativa classificazione da prevedere in tutti i casi possibili.
Per corsi di periodo pari o superiore ai 60 giorni viene compilato regolare rapporto informativo ed in tal caso il quadro 17 viene utilizzato unicamente per riportare la classificazione ottenuta.
- la valutazione delle qualità avviene barrando la casella della formulazione prescelta tra le sei a disposizione;
- per il rendimento è prevista una duplice valutazione allo scopo di poter giudicare eventualmente il doppio incarico o una dipendenza da una autorità diversa. Tale eventualità trova riscontro nella barratura della casella 2 il cui valore eventualmente è da riprendere dagli "elementi di informazione".
- ogni qualità che per qualsiasi motivo non possa essere valutata deve essere barrata in corrispondenza del numero distintivo di casella.

c) Per quanto riguarda la formulazione dei giudizi e delle qualifiche finali (parte IV):

- il compilatore formula un sintetico giudizio finale comprensivo di eventuali proposte per il compilatore del giudizio complessivo finale;
- il 1° revisore esprime concordanza con il giudizio/qualifica del compilatore, motiva l'eventuale discordanza, sia in termini negativi sia positivi, e formula il proprio giudizio comprensivo di eventuali proposte per il compilatore del giudizio complessivo finale;
- il 2° revisore esprime concordanza con i giudizi/qualifiche precedenti, motiva l'eventuale discordanza, sia in termini negativi sia positivi e formula il proprio giudizio;
- le qualifiche, previste dagli artt. 2 e 3 della legge 1695/1962, sono espresse attraverso la scelta tra ECCELLENTE, SUPERIORE ALLA MEDIA, NELLA MEDIA, INFERIORE ALLA MEDIA, INSUFFICIENTE.

Il giudizio finale è compilato dall'ultimo revisore nel foglio di comunicazione.

Oggetto: Incongruenze riscontrate in sede esame della documentazione caratteristica e matricolare del personale appartenente al ruolo dei VSP esaminato per l'avanzamento al grado superiore.

Documentazione caratteristica

1. Dati anagrafici (data di nascita) del VSP errati e peraltro, in qualche circostanza, addirittura discordanti con quelli del foglio matricolare.
2. Presenza, nel libretto, di documentazione caratteristica relativa al periodo successivo a quello che è oggetto di valutazione.
3. Presenza, nel libretto, di documentazione relativa al periodo in cui l'interessato aveva lo status di VFB.
4. Nella "scheda valutativa"/"rapporto informativo" i periodi di riferimento per la valutazione sono difforni da quanto previsto dalla specifica circolare tecnica diramata da PERSOMIL.
5. I documenti caratteristici sono redatti in data successiva alla data prevista dalla citata circolare di PERSOMIL.
6. Motivo della formazione del documento erroneamente indicato.
7. Mancanza del parere di concordanza del revisore.
8. Mancanza della firma del compilatore/1° revisore/2° revisore e/o del VSP interessato al documento.

Stato di servizio o foglio matricolare (in copia conforme)

1. Mancanza della variazione matricolare relativa alla data di nomina a 1° Caporale Maggiore.
2. Dati anagrafici (data di nascita) del VSP errati e peraltro, in qualche circostanza, addirittura discordanti con quelli della documentazione caratteristica.
3. Mancanza riproduzione di qualche pagina.
4. Data di "chiusura" degli "specchi" diversa da quella prevista dalla specifica circolare di PERSOMIL.
5. Mancata "chiusura" di qualche "specchio".
6. Mancata trascrizione di qualche corso di cui si trova nel documento copia dello stesso corso.