



# *Ministero della Difesa*

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE  
DEL PERSONALE CIVILE DELLE AREE FUNZIONALI**

## INDICE

### PREMESSA

|   |          |
|---|----------|
| Introduzione  | " pag. 1 |
| Finalità del documento  | " pag. 2 |
| Inquadramento sistematico e principi generali del sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> | " pag. 2 |

### I SEZIONE

#### 1. PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE

|  |          |
|--|----------|
| 1.1 Aspetti generali   | " pag. 4 |
| 1.2 Autorità valutatrice   | " pag. 4 |
| 1.3 Schede di valutazione. Struttura e compilazione                              | " pag. 4 |
| 1.4 Procedura di valutazione del personale della terza area funzionale           | " pag. 5 |
| 1.5 Procedura di valutazione del personale della prima e seconda area funzionale | " pag. 6 |
| 1.6 Adempimenti procedurali  | " pag. 7 |
| 1.7 Casi particolari   | " pag. 8 |
| 1.8 Procedura di conciliazione   | " pag. 8 |

### II SEZIONE

#### 2. EFFETTI ULTERIORI DERIVANTI DALL'APPLICAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE*

|  |           |
|--|-----------|
| 2.1 Effetti ulteriori derivanti dall'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i>  | " pag. 10 |
| 2.2 Estensioni applicative del sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale per il personale civile non dirigenziale della difesa | " pag. 10 |
| 2.3 Relazione annuale  | " pag. 10 |
| 2.4 Revisione del sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i>  | " pag. 11 |
| 2.5 Disposizioni transitorie e finali  | " pag. 11 |

|            |           |
|------------|-----------|
| Allegato A | " pag. 12 |
| Allegato B | " pag. 13 |
| Allegato C | " pag. 14 |
| Allegato D | " pag. 15 |
| Annesso 1  | " pag. 16 |

# SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE CIVILE DELLE AREE FUNZIONALI

## Introduzione

Nell'ambito del Ministero della difesa opera una consistente componente di personale civile, che si caratterizza per le diversificate professionalità – da quelle amministrative a quelle tecniche, oltre a quelle della giustizia militare – che riflettono la peculiare organizzazione del Dicastero, articolato in diverse aree come rappresentato nel seguente organigramma.



Questo tipo di organizzazione è strettamente correlata ad una specificità insita nell'Amministrazione e rappresentata dai suoi scopi istituzionali di difesa e sicurezza. Nel corso degli ultimi anni, l'organico del personale civile della Difesa - costituito secondo le professionalità indicate - ha subito e sta subendo notevoli e significativi mutamenti, ed è interessato, in attuazione della cd. *spending review*, da un processo di riduzione e di gestione del soprannumero, nonché da numerose ricollocazioni in funzione della revisione degli assetti organizzativi che ha interessato ed interessa numerosi Enti.

Nel delineato quadro di dinamicità occorre adottare un sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale civile inquadrato nelle aree funzionali che tenga conto delle accennate specificità della Difesa, che la caratterizzano rispetto a qualsiasi altro Dicastero.

## **Finalità del documento e destinatari.**

Il Sistema enunciato al precedente paragrafo viene adottato nella prospettiva di una valorizzazione del merito, delle competenze e delle capacità del personale civile anche ai fini della corresponsione del trattamento economico accessorio collegato alla *performance* individuale, nonché di quello ulteriore correlato ad eventuali obiettivi aggiuntivi conseguiti mediante specifici progetti.

In particolare, la direttiva si applica a tutto il personale civile di livello non dirigenziale, appartenente alle tre aree funzionali: la prima area, la seconda area e la terza area. Essa è volta a definire criteri e procedure di valutazione, tenuto conto dello specifico e peculiare ordinamento del Dicastero. Tanto anche nella considerazione che, ai sensi dell'articolo 2 del decreto legislativo n. 150 del 2009 e successive modificazioni, le disposizioni contenute nel Titolo II disciplinano il sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche il cui rapporto di lavoro è disciplinato dall'articolo 2, comma 2, del decreto legislativo n. 165 del 2001.

Quanto precede, ferma restando la deroga operante nell'ambito del Dicastero e scaturente dall'articolo 3, comma 1, del decreto legislativo n. 165 del 2001, in cui è ricompreso il personale in "regime di diritto pubblico" (nel quale figura, tra gli altri, il personale militare dell'amministrazione della Difesa), interessato, infatti, da un diverso sistema di valutazione, regolamentato dagli articoli da 688 a 699 del decreto del Presidente della Repubblica 15 marzo 2010, n. 90, recante "Testo unico delle disposizioni regolamentari in materia di ordinamento militare, a norma dell'articolo 14 della legge 28 novembre 2005, n. 246", nel quale sono contenute le modalità per la redazione della documentazione caratteristica del personale militare delle Forze Armate.

## **Inquadramento sistematico e principi generali del sistema di misurazione e valutazione della *performance*.**

In linea con le finalità di promozione del merito e tenuto conto dei criteri di valutazione individuale dei dipendenti pubblici previsti dal decreto legge n. 95 del 2012, convertito con modificazioni nella legge n. 135 del 2012, il presente Sistema – che tiene altresì conto del nuovo Codice di comportamento dei dipendenti pubblici di cui al decreto del Presidente della Repubblica n. 62 del 2013 (oltre che di quello adottato dall'amministrazione della difesa con decreto ministeriale 29 gennaio 2014) e delle linee guida in materia di codici di comportamento delle pubbliche amministrazioni definite dalla Commissione indipendente per la Valutazione e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche-Autorità Nazionale Anticorruzione (oggi Autorità nazionale Anticorruzione-A.N.AC.) nella delibera n. 75/2013, con particolare riferimento alla rilevanza delle violazioni degli obblighi contenuti nel Codice di comportamento in ordine alla misurazione e valutazione della *performance* <sup>(1)</sup> – è ispirato:

- a) al miglioramento della produttività, anche attraverso il supporto e lo stimolo rivolto al personale dipendente affinché migliori la propria *performance* (generando così un

---

(1) Cfr. delibera Civit n. 75/2013, para. effetti: "Oltre agli effetti di natura disciplinare, penale, civile, amministrativo e contabile, tali violazioni rilevano, infine, anche in ordine alla misurazione e valutazione della *performance* secondo quanto già indicato con riferimento all'oggetto dei controlli".

processo di allineamento agli obiettivi di miglioramento funzionale dell'amministrazione);

b) all'incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa;

c) alla valorizzazione delle capacità (merito) e delle professionalità dei dipendenti.

Esso è altresì elaborato in coerenza con le prescrizioni normative, con particolare riguardo:

- al decreto legislativo n. 165/2001, recante "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche";
- al decreto legislativo n. 150/2009, recante "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni";
- al decreto legge n. 95/2012, recante "Disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini" (c.d. spending review), convertito con modificazioni in legge n. 135/2012;
- alla disciplina in materia di prevenzione della corruzione nonché a quella di cui al decreto legislativo n. 33/2013, riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazione da parte delle pubbliche amministrazioni;
- al decreto legge n. 90/2014, recante "Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari", convertito con modificazioni dalla legge n. 114/2014 (2).

---

<sup>(2)</sup> In attuazione di quanto disposto dall'art. 19, comma 10, del decreto-legge n. 90/2014, convertito con modificazioni dalla legge n. 114/2014, il Governo dovrà emanare un regolamento in materia di misurazione e valutazione della *performance* in relazione al quale si potrebbe determinare la necessità di procedere a una revisione del presente sistema (per le modifiche cfr. disposizioni transitorie e finali).

## I SEZIONE:

### PROCESSO DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE

#### 1.1 Aspetti generali.

Il presente sistema di valutazione è improntato ai principi della trasparenza, della partecipazione e del coinvolgimento del personale da valutare nel procedimento valutativo, garantendo la piena conoscibilità di tutti gli atti del processo in argomento, mediante la notifica degli stessi all'interessato e la visibilità degli atti relativi sul sito *web* istituzionale all'uopo predisposto. La misurazione e valutazione della *performance* individuale è effettuata in relazione al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, al contributo alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi dimostrati in conformità al disposto di cui all'articolo 5, comma 11 *bis*, del decreto legge n. 95/2012 convertito con modificazioni in legge n. 135/2012.

#### 1.2 Autorità valutatrice.

Il dirigente, civile o militare, provvede alla misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale delle aree funzionali che presta servizio presso la struttura della quale è responsabile. Nei casi in cui l'Autorità valutatrice non abbia alle proprie dirette dipendenze il valutando potrà acquisire, dal soggetto che direttamente lo impiega una nota con i necessari elementi conoscitivi per la formulazione della valutazione, purché questi non appartenga alla medesima area funzionale del valutando.

Qualora la direzione di un Ente dotato di autonomia amministrativa, logistica e operativa sia attribuita ad un Ufficiale non dirigente, quest'ultimo provvederà:

- alla misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale della I o II area funzionale che presta servizio presso la struttura della quale è responsabile;
- a fornire elementi di informazione al dirigente civile o militare dell'articolazione sovraordinata limitatamente al personale della III area funzionale. (In questo caso il dirigente terrà conto dei predetti elementi nella redazione della scheda valutativa).

#### 1.3 Schede di valutazione. Struttura e compilazione.

La valutazione della *performance* individuale si realizza attraverso la compilazione delle schede in allegato al presente documento: scheda A (per il personale della III area funzionale) e scheda B (per il personale della I e della II area funzionale).

Il totale delle voci (afferenti le qualità/capacità/competenze/compiti e gli obiettivi oggetto di valutazione) presenti nella scheda deve consentire di esprimere un "peso" complessivo massimo pari a 100, in funzione della rilevanza e dell'impegno, opportunamente comparati, che ognuna di esse riveste. Per ciascuna voce della scheda, il "punteggio" (esprimibile fino alla seconda cifra decimale) è dato quindi dal prodotto "peso" per il "coefficiente di risultato" come descritto nell'allegato C. Il "punteggio totale" è dato invece

dalla somma dei punteggi così conseguiti sulla totalità delle qualità/capacità/competenze/compiti/obiettivi valutati.

#### **1.4 Procedura di valutazione del personale della terza area funzionale.**

Entro e non oltre il 20 febbraio dell'anno al quale si riferisce la valutazione, l'autorità valutatrice predispone e notifica all'interessato la scheda di valutazione, debitamente compilata attraverso la definizione degli obiettivi da riportarsi negli appositi campi aperti della scheda stessa. Gli obiettivi possono essere individuali o di gruppo.

I criteri da seguirsi per la corretta descrittiva degli obiettivi assegnati sono:

- a. pertinenza e coerenza degli obiettivi assegnati con le responsabilità connesse all'incarico e ai profili di competenza delineati nei C.C.N.L. nonché con i superiori obiettivi dell'unità organizzativa nella quale si collocano le unità di personale oggetto di valutazione;
- b. rilevanza e significatività rispetto all'incarico, nonché concretezza e, per quanto possibile, misurabilità, in termini altrettanto concreti e chiari, onde consentire la verifica dell'effettivo raggiungimento in relazione al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali e al contributo alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi;
- c. correlazione tra il conseguimento degli obiettivi assegnati e al grado di adeguatezza dell'effettivo apporto del dipendente;
- d. correlazione degli obiettivi alla quantità e qualità delle risorse (umane, materiali e finanziarie) disponibili e alla diretta responsabilità del funzionario.

In corso di esercizio, di massima a metà anno, il processo di valutazione è aperto alla possibilità che:

- il valutatore possa effettuare verifiche intermedie mediante colloquio (opportunamente riscontrato a mezzo verbale da trattenere agli atti), per conoscere come procede l'attività lavorativa e analizzare i comportamenti organizzativi posti in essere dal valutando. Ciò, al fine di adottare eventuali correttivi dei *targets* precedentemente individuati, con la conseguente possibilità di riformulazione della scheda che in tal caso dovrà essere controfirmata dalle parti interessate. In tale sede, il valutatore potrà avvertire i dipendenti per i quali si profila una valutazione insufficiente, indicandone le ragioni specifiche al fine di avviare percorsi di miglioramento individuali;
- il funzionario possa chiedere al proprio valutatore un colloquio (opportunamente riscontrato a mezzo verbale da trattenere agli atti) al ricorrere di particolari circostanze che siano ostative al raggiungimento degli obiettivi per la conseguente attivazione di eventuali correttivi dei *targets* precedentemente individuati, con discendente possibilità di riformulazione della scheda, che dovrà essere controfirmata dalle parti interessate.

Entro il 10 febbraio dell'anno successivo a quello cui si riferisce la valutazione, il valutatore, acquisiti all'occorrenza gli elementi di conoscenza da colui che impiega il valutato di cui al para 1.2, compila la scheda attribuendo:

- per ciascun obiettivo, un "coefficiente di valutazione" mediante il ricorso a una scala di valori, compresa tra 0 e 1, esprimibile fino alla seconda cifra decimale;

- per la valutazione delle qualità e capacità personali e delle competenze professionali e qualità della prestazione si dovrà fare riferimento ai criteri di valutazione indicati nell'allegato C.

E' comunque fatta salva per l'Autorità valutatrice la possibilità di richiedere elementi istruttori aggiuntivi <sup>(3)</sup>.

Alla fine del suddetto procedimento sarà determinato il punteggio finale. Nel caso in cui il punteggio attribuito sia inferiore a 50/100 l'Autorità valutatrice fornisce osservazioni sui possibili ambiti di miglioramento della prestazione.

Inoltre, per quanto concerne i dipendenti della III area titolari di incarichi (posizioni organizzative) che richiedono lo svolgimento di compiti di elevata responsabilità e che comportano l'attribuzione di una specifica indennità, tenuto anche conto di quanto previsto dall'art. 25, comma 2, del d.lgs. n.150 del 2009, qualora gli stessi conseguano un punteggio inferiore a 55/100 si procederà con la revoca dell'incarico in parola.

La scheda, compilata con le modalità descritte nel presente paragrafo, dovrà essere sottoscritta per presa visione dal valutato.

## 1.5 Procedura di valutazione del personale della prima e seconda area funzionale

Il procedimento valutativo relativo al personale della I e della II area funzionale è condotto sulla falsariga di quanto previsto al paragrafo 1.4.

Entro e non oltre il 20 febbraio dell'anno al quale si riferisce la valutazione, l'Autorità valutatrice predispone e notifica all'interessato la scheda di valutazione, debitamente completata attraverso la definizione dei compiti connessi all'incarico rivestito, da riportarsi negli appositi campi aperti della stessa scheda. I compiti possono essere individuali ovvero di gruppo.

I criteri da seguirsi per la corretta descrittiva dei compiti da svolgere sono:

- a. pertinenza e coerenza con le responsabilità connesse all'incarico e ai profili di competenza delineati nei C.C.N.L. e nel nuovo sistema di classificazione delle aree;
- b. rilevanza, significatività e concretezza rispetto all'incarico, per valutarne il livello e la qualità di esecuzione e, di conseguenza, il contributo fornito dal valutando per la realizzazione degli obiettivi dell'unità organizzativa di appartenenza.

In corso di esercizio, di massima a metà anno, il processo di valutazione è aperto alla possibilità che:

- il valutatore possa effettuare verifiche intermedie mediante colloquio (opportunamente riscontrato a mezzo verbale da trattenere agli atti), per conoscere come procede l'attività lavorativa e analizzare i comportamenti organizzativi posti in essere. Ciò, al fine di adottare eventuali correttivi dei *targets* precedentemente individuati, con la conseguente possibilità di riformulazione della scheda che, in tal caso, dovrà essere controfirmata dalle parti interessate. In tale sede, il valutatore potrà avvertire i

<sup>(3)</sup> Come ad esempio una "nota esplicativa", in cui:

- vengono sinteticamente illustrate le attività svolte e i risultati conseguiti ovvero le cause ostative al loro pieno raggiungimento, seguendo la sequenza degli obiettivi riportati nelle schede di valutazione;
- per le attività di competenza vengono forniti utili elementi di indicazione sul carico di lavoro gestito e sulla gestione in conformità o meno ai termini stabiliti per legge e/o per disposizione organizzativa interna, onde consentire al valutatore di esprimersi a ragion veduta anche sulla capacità di rispettarli.



dipendenti per i quali si profila una valutazione insufficiente, indicandone le ragioni specifiche, al fine di avviare percorsi di miglioramento individuali;

- il dipendente possa chiedere al proprio valutatore un colloquio (opportunamente riscontrato a mezzo verbale da trattenere agli atti) al ricorrere di particolari circostanze che siano ostative al compiuto svolgimento dei compiti assegnati per la conseguente attivazione di eventuali correttivi dei *targets* precedentemente individuati, con discendente possibilità di riformulazione della scheda, che dovrà essere controfirmata dalle parti interessate.

Entro il 20 febbraio dell'anno successivo a quello cui si riferisce il periodo di valutazione, il valutatore, acquisiti all'occorrenza gli elementi di conoscenza da colui che impiega il valutato di cui al para 1.2, compila la scheda, attribuendo:

- per ciascun obiettivo, un "coefficiente di valutazione" mediante il ricorso a una scala di valori, compresa tra 0 e 1, esprimibile fino alla seconda cifra decimale;
- per la valutazione delle qualità e capacità personali e delle competenze professionali e qualità della prestazione si dovrà fare riferimento ai criteri di valutazione indicati nell'allegato C.

E' comunque fatta salva per l'Autorità valutatrice la possibilità di richiedere elementi istruttori aggiuntivi.

Alla fine del suddetto procedimento sarà determinato il punteggio finale. Nel caso in cui il punteggio attribuito sia inferiore a 50/100 l'Autorità valutatrice fornisce osservazioni sui possibili ambiti di miglioramento della prestazione. La scheda così compilata dovrà essere sottoscritta per presa visione dal valutato.

## **1.6 Adempimenti procedurali.**

Dopo aver notificato la documentazione valutativa ai propri dipendenti entro la richiamata data del 20 febbraio, ciascun Ente trasmette, al vertice di area organizzativa, così come individuato nell'annesso 1, con unica lettera ed entro il 20 del mese di marzo dell'anno successivo a quello cui si riferisce la valutazione, un elenco nominativo dei valutati, distinto per area funzionale, con l'indicazione dei punteggi da ciascuno riportati all'esito della valutazione. Le aree organizzative cureranno, a loro volta, la redazione di un elenco-riepilogo nominativo elaborato secondo i criteri sopra individuati, comprensivo dei punteggi attribuiti all'esito dell'eventuale attivazione della procedura di conciliazione stralciando, in via temporanea, quelli che alla data del 20 marzo hanno ancora in corso la procedura di conciliazione e che saranno oggetto di successiva comunicazione.

Gli elenchi nominativi sopra richiamati saranno trasmessi dai vertici di macro area entro la fine del mese di marzo dell'anno successivo a quello di valutazione:

- alla Direzione generale per il personale civile, al fine di procedere alla corresponsione del suddetto trattamento economico accessorio, secondo il prospetto in allegato D.
- all'O.I.V. per le attività di monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione.

La contrattazione collettiva integrativa dovrà poi destinare una quota parte delle risorse complessive per il trattamento economico accessorio al trattamento accessorio collegato alla *performance* individuale.

## **1.7 Casi particolari.**

Il procedimento di valutazione :

- è anticipatamente chiuso rispetto all'ordinario termine dell'esercizio finanziario nel caso intervengano, in corso d'anno, eventi esterni, anche non conosciuti e/o previsti a inizio d'anno (come la cessazione del rapporto di servizio con l'A.D., l'intervenuto cambio d'incarico del dipendente, il cambio di incarico del valutatore).

In caso di più valutazioni, per l'utile collocazione nella graduatoria del dipendente, l'O.I.V. procede preliminarmente alla media ponderata dei punteggi riportati nelle schede di valutazione, in relazione ai diversi periodi di permanenza nei rispettivi incarichi;

- non si svolge nei soli casi in cui si preveda o si viene comunque a determinare la permanenza in servizio del dipendente, nell'incarico oggetto di valutazione, per un periodo inferiore a 90 giorni. In tali casi, pertanto, ai fini dell'attribuzione del trattamento accessorio sopra specificato, produce effetto, per quota parte, l'esito del procedimento relativo al periodo di valutazione immediatamente precedente, purché svolto sempre con la stessa qualifica. In assenza di precedenti valutazioni, si seguono le ordinarie procedure.

Se il valutato nel corso del periodo di valutazione è stato titolare di due incarichi formalmente conferiti, si tiene conto di entrambi e della relativa differenziazione nell'ambito della sezione III (relativa al rendimento) della scheda di valutazione.

## **1.8 Procedura di conciliazione**

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il valutato, entro dieci giorni lavorativi dalla notifica della relativa scheda, può presentare per iscritto le proprie osservazioni al valutatore che, previa istruttoria, nei successivi dieci giorni lavorativi dalla ricezione delle osservazioni, nella medesima forma, può:

- confermare il giudizio, notificando al valutato i chiarimenti richiesti e allegando detti ultimi documenti ai restanti atti valutativi già prodotti;
- modificare la precedente valutazione sottoscrivendo una nuova scheda di valutazione da notificare all'interessato.

Il valutato che intenda accettare i chiarimenti forniti o il nuovo giudizio formulato dal valutatore sottoscrive la scheda di valutazione. La documentazione relativa alla revisione del giudizio deve essere inoltrata, unitamente a quella valutativa, secondo le già indicate modalità descritte al paragrafo 1.6.

Nel caso di conferma del precedente giudizio, qualora non si ritengano esaurienti i chiarimenti forniti dall'autorità valutatrice o nel caso di nuova valutazione non condivisa, il valutato, fatti salvi gli ordinari rimedi di tutela giurisdizionale, nei dieci giorni lavorativi successivi alla notifica della conferma del giudizio o della nuova scheda di valutazione può avviare la procedura di conciliazione, facendosi eventualmente assistere, in questa ed in tutte le altre fasi del procedimento di conciliazione, da un rappresentante sindacale e/o da una persona di fiducia.

La procedura di conciliazione è avviata mediante istanza alla competente “Commissione di conciliazione per l’applicazione del sistema di valutazione della *performance* del personale non dirigenziale”.

Ciascuna Commissione, operante nella propria area organizzativa di appartenenza<sup>(4)</sup>, è presieduta da un dirigente civile con incarico di funzione dirigenziale non generale o un dirigente militare (con grado non inferiore a Gen. B o grado corrispondente) e composta da due dirigenti civili, con incarico di funzione dirigenziale non generale, e due ufficiali, con grado non inferiore a tenente colonnello.

Di ciascun componente è altresì nominato un sostituto.

I componenti della Commissione e i sostituti sono nominati ogni anno dal vertice dell’area organizzativa di appartenenza.

L’istanza di conciliazione amministrativa deve contenere, a pena d’inammissibilità, l’esposizione dei fatti e le motivate ragioni poste a fondamento della pretesa. Copia dell’istanza deve essere inviata contestualmente al valutatore.

Il valutatore, nei dieci giorni successivi alla ricezione dell’istanza, deve fornire i propri elementi di valutazione, prendendo posizione in maniera precisa circa i fatti affermati dal valutato nell’istanza.

La Commissione, acquisita la scheda di valutazione ed esaminati gli atti e i documenti prodotti dalle parti a sostegno delle loro posizioni, può, qualora lo ritenga necessario, chiedere ai soggetti coinvolti memorie integrative.

La Commissione, a richiesta anche di una sola delle parti, convoca le medesime in audizione. La Commissione, se sussistono i presupposti per un componimento bonario della vertenza, formula, a maggioranza, una proposta di conciliazione per la modifica e/o integrazione della valutazione sulla quale acquisisce il consenso delle parti. In caso contrario, comunica al valutato e al valutatore l’impossibilità di addivenire alla conciliazione. In ogni caso redige verbale dando atto delle procedure seguite e delle conclusioni raggiunte.

Ove sulla proposta di conciliazione sia stato acquisito il consenso delle parti, il valutatore modifica su tale base la scheda di valutazione finale. In nessun caso la valutazione può essere modificata in *pejus*.

La procedura di conciliazione deve essere conclusa entro e non oltre trenta giorni lavorativi dalla presentazione dell’istanza di conciliazione.

La Commissione formula le proposte a maggioranza dei componenti. Alla conclusione del procedimento di conciliazione, la Commissione rende noto al valutatore il punteggio finale attribuito, così come modificato o confermato all’esito del citato procedimento. A sua volta, il valutatore ne notifica l’esito all’interessato e ne dà comunicazione al vertice della propria macro-area per gli adempimenti di competenza di cui al para 1.6.

---

<sup>(4)</sup> Fermo restando che le aree organizzative potrebbero essere raggruppate in ragione del numero dei dipendenti civili in servizio .

## II SEZIONE:

### **EFFETTI ULTERIORI DERIVANTI DALL'APPLICAZIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE**

#### **2.1 Effetti ulteriori derivanti dall'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della *performance*.**

I risultati di cui al presente sistema di valutazione della *performance*, oltre che ai fini economici, saranno tenuti in debito conto anche ai fini di altri processi di gestione delle risorse umane, ivi compresa la possibilità di attivare piani di miglioramento individuali (sotto il profilo della formazione/aggiornamento professionale, del reclutamento concorsuale e della carriera). A questo fine, l'Amministrazione, nell'ambito del procedimento di revisione dello strumento militare, procederà ad individuare le opportune forme e modalità di attuazione, anche mediante l'interrelazione con le Organizzazioni Sindacali.

#### **2.2 Estensioni applicative del sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale per il personale civile non dirigenziale della difesa.**

I principi, i criteri, i termini, le procedure e la modulistica di cui alla presente disciplina per la misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale civile non dirigenziale della Difesa, si applicano anche all'Agenzia Industrie Difesa e a tutto il personale civile della Difesa in servizio presso gli Enti vigilati, significando che, tanto per gli aspetti di programmazione degli obiettivi (nonché del loro monitoraggio e controllo), quanto per quelli afferenti l'intero processo di valutazione del personale, gli Enti stessi assumono, in via diretta, le responsabilità di applicazione conforme alla legge, nonché stabiliscono, sempre direttamente, rapporti e contatti con l'O.I.V.

#### **2.3 Relazione annuale.**

Ogni area organizzativa (così come individuata nell'annesso 1) ed ente pubblico vigilato dal Ministero della difesa elabora, entro il 30 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento della misurazione e valutazione della *performance* individuale, per tutto il personale civile non dirigenziale una relazione che evidenzia, a consuntivo, i risultati raggiunti, anche ai fini della comunicazione degli stessi all'esterno.

La relazione, deve:

- certificare l'avvenuto rispetto delle previste scadenze temporali per la compilazione e notifica delle schede nell'intero processo valutativo;
- specificare il numero dei dipendenti (percentuale sul totale) che hanno promosso istanza di conciliazione o istaurato una procedura di contenzioso e quanti dei casi (ipotesi di risoluzione conciliativa gestita internamente all'amministrazione) si sono

conclusi in senso favorevole al ricorrente e quanti hanno confermato, invece, il giudizio inizialmente espresso.

La citata relazione, entro il predetto termine, deve essere inviata all'Ufficio di Gabinetto e all'O.I.V.

## **2.4 Revisione del sistema di misurazione e valutazione della *performance*.**

Al fine di favorire un progressivo affinamento delle modalità di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale non dirigenziale civile del Ministero della difesa, anche in relazione alla gestione delle risorse finanziarie che saranno rese disponibili, si procederà a una revisione periodica del presente documento, ferma restando la facoltà riconosciuta ai vertici delle aree, anche su proposta delle Organizzazioni Sindacali, di sottoporre in qualsiasi momento all'Ufficio di Gabinetto del Ministro, tenendone informato l'O.I.V., eventuali proposte di modifica al presente sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale.

Le modifiche proposte devono mirare a valorizzare ulteriormente le finalità del sistema di misurazione e valutazione della *performance*, così come stabilite dalla normativa vigente, in particolare, per quanto concerne la promozione del merito e della produttività individuale, anche attraverso proposte recanti idonee misure incentivanti.

## **2.5 Disposizioni transitorie e finali.**

Nelle more dell'attuazione dell'art. 19 del decreto legge n. 90 del 2014, convertito con modificazioni dalla legge n. 114 del 2014, il presente Sistema, che sostituisce quello approvato il 23 dicembre 2010, ha effetto per la valutazione della *performance* individuale dal 2015.

Per l'anno 2014 la retribuzione a valere sulle risorse oggetto di contrattazione integrativa, destinata ad incentivare la produttività nell'ambito di specifici progetti, programmi e/o piani di lavoro di miglioramento o di mantenimento di apprezzabili livelli di servizio e collegata ai risultati conseguiti, sarà corrisposta a conclusione dei processi di misurazione e di valutazione della produttività, con esclusione di ogni meccanismo di erogazione automatica. Il titolare di ciascun ente, previa comunicazione partecipativa all'interessato, determinerà la misura dello specifico trattamento economico accessorio spettante in base al livello di conseguimento degli obiettivi predefiniti e al grado di adeguatezza dell'effettivo apporto del dipendente, espressi, purché positivi, con un coefficiente compreso tra 1 e 1,5. Per il solo anno 2015, i termini fissati per gli adempimenti conseguenti al procedimento di valutazione sono prorogati di due mesi.

Il presente documento deve essere notificato a ciascun dipendente civile del Ministero della Difesa a cura del titolare della struttura ove lo stesso presta servizio entro 20 giorni dalla relativa diramazione.

| III Area   |  | Nome e cognome  |      |        |       |
|--|--|---|------|--------|-------|
|  | 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                                |      |        |       |
|  |  | Contribuisce al raggiungimento dei risultati del gruppo   |      |        |       |
|  |  | Crea un clima favorevole all'interno del gruppo   |      |        |       |
| 2  | Flessibilità   | E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze dell'incarico ricoperto   |      |        |       |
|  |  | Garantisce il proprio contributo anche in materie che non sono di specifica competenza nell'interesse dell'organizzazione           |      |        |       |
| 3  | Analisi e soluzione dei problemi   | Riassume efficacemente i termini di un problema   |      |        |       |
|  |  | Individua tempestivamente le componenti essenziali di un problema   |      |        |       |
|  |  | Valuta diverse alternative ad un problema   |      |        |       |
|  |  | Relativamente ad un problema propone la soluzione più adeguata e coerente con il contesto organizzativo in cui opera                |      |        |       |
| 4  | Capacità d'iniziativa  | Identifica problemi, ostacoli e opportunità, e intraprende azioni per ottenere il risultato atteso anche senza essere sollecitato/a |      |        |       |
| 5  | Continuità e affidabilità  | Continuità nell'assolvimento del servizio e nello svolgimento dei compiti   |      |        |       |
|  |  | Svolge con accuratezza i compiti assegnati  |      |        |       |
|  |  | Svolge con tempestività i compiti assegnati   |      |        |       |
|  |  | Segnala eventuali criticità nell'assolvimento dei compiti   |      |        |       |
| TOTALE   |  |   | 20   |        |       |
| <b>Sez. II – COMPETENZE PROFESSIONALI E QUALITA' DELLA PRESTAZIONE</b> |  |   |      |        |       |
| 1  | Preparazione professionale   | Padronanza del corpo di conoscenze inerenti al profilo professionale di appartenenza  |      |        |       |
|  |  | Capacità di applicare le conoscenze alle competenze dell'ufficio tenendo conto dell'obiettivo da raggiungere                        |      |        |       |
| 2  | Attitudine all'apprendimento/aggiornamento e allo scambio professionale  | Cura costantemente la propria competenza tecnica attraverso la ricerca di opportunità di apprendimento                              |      |        |       |
|  |  | Cura l'autoformazione   |      |        |       |
|  |  | Cura lo scambio professionale   |      |        |       |
| 3  | Rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti amministrativi e/o fasi istruttorie degli stessi, di competenza della struttura organizzativa di cui è responsabile o presso la quale presta servizio |   |      |        |       |
| 4  | Qualità della prestazione  | Organizza il proprio lavoro in modo completo e accurato   |      |        |       |
|  |  | Capace di migliorare la propria prestazione   |      |        |       |
| 5  | Pianificazione del lavoro  | Programma e struttura le attività in funzione dei compiti assegnati   |      |        |       |
|  |  | Sviluppa le attività, anche dei collaboratori, in base alla valutazione del grado di priorità                                       |      |        |       |
| TOTALE   |  |   | 20   |        |       |
| <b>Sez. III – RENDIMENTO SUGLI OBIETTIVI ASSEGNATI</b>                 |  |   |      |        |       |
| 1  | Descrizione con specificazione dei risultati attesi  |   |      |        |       |
| 2  | Descrizione con specificazione dei risultati attesi  |   |      |        |       |
| 3  | .....  |   |      |        |       |
| TOTALE   |  |   | 60   |        |       |
| PUNTEGGIO FINALE= somma (I, II e III Sez)                              |  |   |      |        |       |

Roma, li

Nell'attribuzione dei coefficienti e dei conseguenti punteggi si è tenuto conto degli elementi di informazione pervenuti  
IL VALUTATORE

Firma per presa visione/ricevuta di copia)

Roma, li

IL VALUTATO

Resta fermo quanto previsto dall' art. 5 comma 11 D.L. n. 95 del 2012, convertito in legge con modificazioni dalla L. 7 agosto 2012, n. 135, circa la differenziata valutazione dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse *performance* degli stessi.

VALUTAZIONE PERSONALE NON DIRIGENTE (PERIODO...)

| I/II Area | Nome e cognome  |   | Peso | Coef. | Punt. |
|-----------|---|---|------|-------|-------|
|           | <b>Sez. I – QUALITA’ E CAPACITA’ PERSONALI</b>  | <b>INDICATORI</b>   |      |       |       |
| 1         | Capacità di disimpegnarsi in fedele e pronta applicazione delle disposizioni ricevute e all’occorrenza con spirito di iniziativa                            | Imposta e realizza il proprio lavoro nel rispetto delle indicazioni ricevute  |      |       |       |
|           |   | Si attiva, anche in assenza di sollecitazioni, per ottenere direttive e contributi in presenza di criticità             |      |       |       |
| 2         | Flessibilità  | Adatta il proprio apporto e modo di lavorare in relazione ai compiti di specifica competenza                            |      |       |       |
| 3         | Continuità e affidabilità   | Continuità nell’assolvimento del servizio e nello svolgimento dei compiti assegnati                                     |      |       |       |
|           |   | Svolge con accuratezza i compiti assegnati  |      |       |       |
|           |   | Svolge con tempestività i compiti assegnati   |      |       |       |
|           |   | Segnala eventuali criticità   |      |       |       |
| 4         | Capacità di lavorare in gruppo  | Intrattiene rapporti collaborativi con ogni componente del gruppo   |      |       |       |
|           |   | Fornisce al gruppo il proprio proficuo apporto lavorativo per il perseguimento dei risultati della struttura            |      |       |       |
| 5         |   |   |      |       |       |
|           | TOTALE  |   | 20   |       |       |
|           | <b>Sez. II – COMPETENZE PROFESSIONALI E QUALITA’ DELL’ESECUZIONE</b>  |   |      |       |       |
| 1         | Preparazione professionale  | Padronanza del corpo di conoscenze o abilità inerenti al profilo professionale di appartenenza                          |      |       |       |
|           |   | Capacità di applicare le proprie conoscenze o abilità alle competenze dell’ufficio/struttura presso cui presta servizio |      |       |       |
| 2         | Attitudine all’apprendimento/aggiornamento e allo scambio professionale   | Cura costantemente la propria competenza tecnica attraverso la ricerca di opportunità di apprendimento                  |      |       |       |
|           |   | Cura l’ autoformazione  |      |       |       |
|           |   | Cura lo scambio professionale   |      |       |       |
| 3         | Conoscenza e utilizzo di strumenti informatici o altre apparecchiature e mezzi il cui impiego è funzionale all’assolvimento dei compiti/obiettivi assegnati |   |      |       |       |
| 4         | Accuratezza nel lavoro e nelle scadenze   | Organizza il proprio lavoro in modo completo e accurato   |      |       |       |
|           |   | Osserva le scadenze previste  |      |       |       |
|           | TOTALE  |   | 20   |       |       |
|           | <b>Sez. III – RENDIMENTO SUI COMPITI ASSEGNATI</b>  |   |      |       |       |
| 1         | Descrizione compito assegnato   |   |      |       |       |
| 2         | Descrizione compito assegnato   |   |      |       |       |
| 3         | .....   |   |      |       |       |
| 4         | .....   |   |      |       |       |
|           | TOTALE  |   | 60   |       |       |

|   |       |
|---|-------|
| PUNTEGGIO FINALE= somma (I, II e III Sez) | _____ |
|---|-------|

Roma, li

(Firma per presa visione/ricevuta di copia)

IL VALUTATORE

Roma, li

IL VALUTATO

Resta fermo quanto previsto dall’ art. 5 comma 11 D.L. n. 95 del 2012, convertito in legge con modificazioni dalla L. 7 agosto 2012, n. 135, circa la differenziata valutazione dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse *performance* degli stessi.

| Definizione dei coefficienti di risultato dei comportamenti organizzativi del personale delle aree funzionali   |                           |  |
|---|---------------------------|--|
| Aree di valutazione   | Coefficiente di risultato | Giudizio e Criterio di valutazione   |
| <b>QUALITA' E CAPACITA' PERSONALI</b>   | Compreso tra 0 e 0,30     | Non adeguata = Competenza/capacità non espressa o raramente manifestata dal valutato rispetto alle attese                    |
|   | Compreso tra 0,31 e 0,50  | Parzialmente adeguata = competenza/capacità manifestata saltuariamente dal valutato rispetto alle attese                     |
|   | Compreso tra 0,51 e 0,70  | Adeguata = competenza/capacità manifestata spesso dal valutato, ma non in tutte le situazioni in cui era attesa              |
|   | Compreso tra 0,71 e 0,90  | Più che adeguata = Competenza/capacità manifestata sempre dal valutato in tutte le situazioni in cui era attesa              |
|   | Compreso tra 0,91 e 1     | Eccellente= Competenza/capacità manifestata a un livello superiore e con risultati decisamente migliori rispetto alle attese |
| <b>COMPETENZE PROFESSIONALI E QUALITA' DELL'ESECUZIONE</b>  | Compreso tra 0 e 0,30     | Non adeguata = Competenza/capacità non espressa o raramente manifestata dal valutato rispetto alle attese                    |
|   | Compreso tra 0,31 e 0,50  | Parzialmente adeguata = competenza/capacità manifestata saltuariamente dal valutato rispetto alle attese                     |
|   | Compreso tra 0,51 e 0,70  | Adeguata = competenza/capacità manifestata spesso dal valutato, ma non in tutte le situazioni in cui era attesa              |
|   | Compreso tra 0,71 e 0,90  | Più che adeguata = Competenza/capacità manifestata sempre dal valutato in tutte le situazioni in cui era attesa              |
|   | Compreso tra 0,91 e 1     | Eccellente= Competenza/capacità manifestata a un livello superiore e con risultati decisamente migliori rispetto alle attese |
| <p>Nell'ambito delle fasce in cui sono declinati i coefficienti di risultato, il valutatore deve attribuire il punteggio, ovvero un numero compreso tra 0 e 1 espresso in due cifre decimali, che permetta di esprimere il valore della competenza/capacità oggetto di valutazione rispetto ai corrispondenti giudizi e criteri di valutazione.</p> |                           |  |



| <b>INCIDENZA VALUTAZIONE SULLA RETRIBUZIONE ACCESSORIA</b> |                                      |
|--|--------------------------------------|
| <b>PUNTEGGIO COMPLESSIVO</b>                               | <b>RETRIBUZIONE DA CORRISPONDERE</b> |
| da 100% a 91%  | per intero                           |
| da 90% a 81%   | 86%                                  |
| da 80% a 71%   | 76%                                  |
| da 70% a 61%   | 66%                                  |
| da 60% a 51%   | 56%                                  |
| da 50% a 41%   | 46%                                  |
| da 40% a 31%   | 36%                                  |
| da 30% a 21%   | 26%                                  |
| da 20% a 11%   | 16%                                  |
| da 10% a 0%  | 0                                    |

Aree organizzative

