M_D SSMD REG2017 0007795 19-01-2017

STATO MAGGIORE DELLA DIFESA

Linee guida applicative del "Sistema di misurazione e valutazione della *performance* del personale civile delle aree funzionali della Difesa"

Copia analogica di documento digitale (Art. 23 c. 2 CAD)

Digitally signed by PIETRO LUCIANO RICCA
Date: 2017.01.19 14:36:42 CET

1. Premessa

Il presente documento ha l'obiettivo di illustrare gli aspetti principali e definire linee guida concernenti le modalità applicative del "Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale civile delle aree funzionali" del Ministero della Difesa, approvato con D.M. del 10 novembre 2015 (in seguito "Sistema"), nell'ambito degli Enti dell'area tecnico-operativa. Le richiamate linee-guida sono state elaborate anche in considerazione delle problematiche attuative e dei quesiti emersi nel corso del primo anno di vigenza del "Sistema", con l'obiettivo di agevolarne ed uniformarne l'applicazione, in una realtà particolarmente complessa ed articolata quale è quella dell'area tecnico-operativa dell' A.D..

2. Aspetti generali

La misurazione e valutazione della *performance* individuale è effettuata in relazione al raggiungimento di specifici obiettivi/compiti, al contributo alla *performance*[1] dell'unità organizzativa di appartenenza ed ai comportamenti organizzativi dimostrati (para 1.1) ed avviene attraverso un processo articolato in fasi temporalmente definite e funzionalmente collegate.

3. Destinatari

Il "Sistema" si applica a tutto il personale civile dell'A.D., appartenente alle tre aree funzionali, con esclusione del personale temporaneamente assegnato presso altre Amministrazioni in posizione di comando. Si applica, altresì, al personale di altre Amministrazioni che presta servizio presso Enti dell'A.D., in posizione di comando.

4. Autorità valutatrice

Il "Sistema" (para 1.2) attribuisce al **dirigente, civile o militare**, il compito di provvedere alla misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale che presta servizio presso la struttura della quale è responsabile.

Dal punto di vista applicativo, si specifica che il valutatore va in concreto individuato nella **prima autorità dirigenziale,** che ricopre un incarico organicamente previsto, **direttamente sovraordinata al dipendente da valutare**. A tal fine, devono essere presi in considerazione anche eventuali titolari di incarico dirigenziale con contratto a tempo determinato, ai sensi dell'art. 19, co. 6, d. lgs. 165/2001. Non possono, invece, essere individuati come valutatori gli Ufficiali aventi grado non dirigenziale, che svolgono incarichi dirigenziali in qualità di "facente funzione", "in sede vacante" etc...

Considerata la complessità dell'articolazione dell'area tecnico-operativa dell'A.D., possono verificarsi situazioni in cui **il dirigente valutatore non ha alle dirette dipendenze il personale da valutare.** In tali casi, il valutatore **può** acquisire nota contenente le informazioni necessarie per effettuare la valutazione dal soggetto che direttamente impiega il dipendente, ovvero il titolare dell'unità organizzativa (es. : Capo Sezione/Nucleo) in cui presta servizio il dipendente, purché non appartenente alla medesima area funzionale del valutando. Si precisa, inoltre, che il personale militare, che impiega direttamente personale civile, potrà fornire eventuali elementi informativi solo se appartenente al ruolo degli Ufficiali.

Nel caso di **Enti** dotati di autonomia amministrativa, logistica ed operativa **diretti da Ufficiale non dirigente** (grado inferiore a Colonnello), **la valutazione** è rimessa alla **prima autorità**

[1] In merito a possibili richieste dei dipendenti finalizzate a conoscere la *performance* organizzativa della struttura di appartenenza, si rinvia alle indicazioni fornite con lettera prot. M_D SSMD REG2016 0092343 28-06-2016 (opportunamente aggiornate in relazione al "Piano della *performance* 2017-2019").

dirigenziale dell'articolazione sovraordinata, previa acquisizione, da parte dell'Ufficiale di grado non dirigenziale titolare dell'Ente, **degli occorrenti elementi conoscitivi**. A tal fine, dovrà essere predisposta apposita "nota" in cui andranno illustrate le attività svolte ed i risultati conseguiti dal dipendente, con specifico riferimento agli obiettivi/compiti indicati nelle schede, nonché l'eventuale esistenza di cause/circostanze ostative al pieno raggiungimento dei risultati attesi. Di tali elementi il valutatore dovrà tener conto in sede di valutazione.

Si evidenzia che non costituiscono Enti dotati di autonomia amministrativa, logistica ed operativa le strutture eventualmente gestite da personale militare non Ufficiale. Tali strutture sono da considerare elementi organizzativi dell'Ente gerarchicamente sovraordinato, di cui sia titolare un'autorità dirigenziale, con conseguente attribuzione del ruolo di valutatore alla prima autorità dirigenziale dell'Ente sovraordinato.

5. Schede di valutazione

In concreto, l'attività di valutazione avviene con la predisposizione di due diverse schede valutative: scheda "A" per il personale appartenente alla III area funzionale e scheda "B" per il personale della I e della II area funzionale, riportate rispettivamente in All. "A" e "B" al "Sistema".
La scheda è composta da tre sezioni che indicano le aree di valutazione, a loro volta declinate in voci:
Scheda A – III area
Sez. 1 Qualità e capacità personali;
Sez. 2 Competenze professionali e qualità della prestazione;
Sez. 3 Rendimento sugli obiettivi assegnati;

Scheda B – I e II area
Sez. 1 Qualità e capacità personali;
Sez. 2 Competenze professionali e qualità dell'esecuzione;
Sez. 3 Rendimento sui compiti assegnati.

Per ciascuna voce delle sezioni "Qualità e capacità personali" e "Competenze professionali e qualità della prestazione/esecuzione" sono, inoltre, descritti i comportamenti professionali che sono espressione della voce e che costituiscono gli "indicatori" di performance.
A ciascuna delle voci deve essere attribuito un "peso" (diverso da zero), in modo che il totale delle voci presenti nella scheda esprima un peso complessivo pari a 100. (Nel dettaglio, la prima e la seconda sezione della scheda devono esprimere un peso pari rispettivamente a 15, mentre la terza sezione della scheda deve esprimere un peso pari a 70).
Il "peso" esprime l'importanza attribuita a ciascuna voce e va definito in base ad una valutazione ponderata, che tenga conto della rilevanza assunta dalla singola voce e dell'impegno ad essa sotteso, in relazione alle specifiche attività previste.
In tal senso, a titolo esemplificativo, in caso di previsione di obiettivi/compiti di gruppo, potrebbe essere riconosciuto un "peso" maggiormente rilevante alla voce "capacità di lavorare in gruppo", in quanto particolarmente funzionale ad esprimere la valutazione di tale tipologia di obiettivo/compito.

La valutazione si esprime in concreto con l'attribuzione, per ciascuna voce delle tre sezioni della scheda, di un "coefficiente di risultato" numerico che, moltiplicato per il peso, dà luogo al "punteggio" indicante il "livello di performance" della voce cui si riferisce.

Il punteggio totale è dato dalla somma dei punteggi conseguiti e costituisce il livello della *performance* individuale.

Per l'attribuzione del coefficiente di risultato relativo alle sezioni "Qualità e capacità personali" e "Competenze professionali e qualità della prestazione/esecuzione" deve farsi riferimento ai criteri di valutazione definiti in All. "C" al "Sistema", cui si rinvia.
Il coefficiente di risultato relativo al "Rendimento sugli obiettivi/compiti" deve essere attribuito ricorrendo ad una scala di valori, compresa tra 0 e 1, esprimibile fino alla seconda cifra decimale.

6. Procedura di valutazione del personale della terza area funzionale

a. Predisposizione/Notifica schede

Entro il 20 febbraio dell'anno al quale si riferisce la valutazione, **l'autorità valutatrice deve**:

- **Predisporre la scheda di valutazione** attraverso la **definizione degli obiettivi e dei pesi**;
- **Notificare all'interessato la scheda** di valutazione.

In linea con quanto previsto dal "Sistema", la notifica deve avvenire a cura del valutatore, tuttavia, se, per oggettivi impedimenti connessi alla particolare struttura ordinativa degli Enti dell'area tecnico-operativa, ciò risulta di difficile realizzazione, si ritiene possibile, in via eccezionale, che tale attività venga svolta da altro soggetto, opportunamente individuato ed a tal fine delegato.

Gli obiettivi possono essere **individuali o di gruppo** e devono essere:

- **Pertinenti e coerenti con le responsabilità connesse all'incarico** rivestito dal dipendente ed ai profili di competenza previsti nei C.C.N.L., nonché con gli obiettivi dell'unità organizzativa della quale fanno parte i dipendenti da valutare;
- **Rilevanti e significativi rispetto all'incarico**;
- **Concreti e misurabili**, in modo tale da consentire la verifica, in termini oggettivi, dell'effettivo raggiungimento degli obiettivi;
- **Correlati alla quantità ed alla qualità delle risorse** (umane, materiali e finanziarie) disponibili ed alla diretta responsabilità del funzionario.

In particolare, si evidenzia la necessità di individuare obiettivi concreti, misurabili e ben ancorati al contesto interno. Si specifica, inoltre, che **l'obiettivo** non deve identificarsi con la mera descrizione dell'attività lavorativa, ma **deve esprimere il risultato, in termini di miglioramento, che si intende perseguire**.

A titolo esemplificativo, si riportano alcuni possibili obiettivi in linea con i citati criteri:

Ridurre i tempi di svolgimento di un procedimento/processo lavorativo;
Contenere i costi/spese;
Aumentare il numero di utenti (interni o esterni) che fruiscono di un servizio.

Al fine di consentire una corretta valutazione, **per ogni obiettivo devono essere**, inoltre, **definiti i relativi indicatori e *target***:

L'indicatore è lo **strumento che si usa per tradurre in termini misurabili i risultati ottenuti.**

Il *target* è la quantificazione del risultato atteso per poter considerare un obiettivo raggiunto.

Si riporta, a titolo esemplificativo, un'ipotesi di obiettivo/indicatore/*target*:

Obiettivo: Riduzione dei tempi procedimentali
Indicatore: variazione percentuale dei tempi medi
Target: riduzione del 10%

Si evidenzia, inoltre, che il *target* può anche avere carattere nominale, ovvero essere espresso in termini si/no.

Nel caso di dipendenti in situazioni di assenza prolungata (es. malattia, aspettativa, sospensione dal servizio), la scheda andrà notificata al rientro in servizio dell'interessato.
Ai dipendenti con rapporto di lavoro a tempo parziale di tipo verticale, articolato solo in determinati periodi dell'anno, che non siano in servizio nel periodo previsto per la notifica delle schede, la notifica andrà effettuata all'inizio del periodo lavorativo dell'anno cui si riferisce la valutazione.
Qualora il dipendente, formalmente convocato, rifiuti la notifica della scheda, si dovrà:

- redigere verbale dal quale risulti il rifiuto, in presenza di testimoni;
- inviare la scheda all'interessato, attraverso il sistema di protocollo informatico in uso presso l'Amministrazione.

Si precisa, inoltre, che la scheda dovrà essere sempre notificata ogniqualvolta vi sia l'assegnazione di nuovo personale nel corso dell'anno (ad es. per trasferimento/ transito di militari all'impiego civile). In tal caso, la notifica andrà effettuata in seguito alla presa di servizio del dipendente interessato, con la massima tempestività.

b. Verifiche intermedie
Con riferimento a metà del periodo di valutazione e, comunque, entro il 30 luglio dell'anno di valutazione, il valutatore effettua verifiche intermedie attraverso un **colloquio con il valutando**, del quale va redatto verbale da trattenere agli atti (si riporta, in allegato, un modello da utilizzare quale ausilio per la redazione del verbale, già diffuso dallo scrivente con lettera prot. M_D SSMD REG2016 0071871 19-05-2016). Tale colloquio è finalizzato ad acquisire informazioni su come procede l'attività lavorativa ed analizzare i comportamenti organizzativi posti in essere dal valutando.
Si evidenzia come tale momento di verifica intermedia assuma un'importanza strategica nell'ambito dell'intero processo di valutazione, **essendo possibile**, alla luce di quanto emerso in sede di colloquio, **adottare correttivi dei *target* precedentemente individuati, riformulando la scheda**, che dovrà essere **controfirmata dal valutatore e dal valutando.**
In coerenza con la specifica funzione di verifica intermedia cui è deputato, il colloquio deve avvenire "a metà del periodo di valutazione e, comunque, entro il 30 luglio di ogni anno". Al riguardo, si precisa che la data del 30 luglio costituisce il termine di riferimento in caso di procedura di valutazione ordinariamente articolata su base annuale. In caso di periodi di valutazione non aventi base annuale, come in caso di chiusura anticipata della valutazione, sarà necessario realizzare il colloquio intermedio a metà dello specifico periodo di valutazione. (Così, a titolo esemplificativo, in caso di chiusura anticipata della valutazione in data 30 giugno,

per cambio incarico del valutatore/valutato, il colloquio andrà realizzato "a metà del periodo di valutazione", ovvero nel mese di aprile ed, analogamente, in caso di assegnazione di un dipendente, per trasferimento, in data 30 giugno, il colloquio dovrà essere realizzato nel mese di ottobre). Si evidenzia, pertanto, la necessità di programmare con adeguato anticipo i colloqui, ogni volta che si preveda la possibilità, o anche la semplice eventualità, di una chiusura anticipata della valutazione.

Una particolare attenzione dovrà essere dedicata alla realizzazione dei colloqui riguardanti il personale in servizio presso Enti retti da Ufficiale non dirigente, per i quali l'autorità valutatrice è rappresentata dalla prima autorità dirigenziale dell'Ente sovraordinato. Al riguardo, sarà necessario adottare ogni soluzione organizzativa utile ad assicurare il rispetto della scadenza prevista, ivi compreso il ricorso al sistema della videoconferenza, ove ritenuto indispensabile a causa della differente collocazione geografica degli Enti di servizio dell'autorità valutatrice e dei dipendenti interessati, nonché dell'elevato numero di questi ultimi.

Fermo restando il suddetto colloquio intermedio, il valutando che ravvisi la sussistenza di particolari circostanze ostative al raggiungimento degli obiettivi può sempre chiedere un colloquio con il valutatore, per l'eventuale attivazione di correttivi dei *target* precedentemente individuati e conseguente riformulazione della scheda, che dovrà essere controfirmata dal valutatore e dal valutando.

c. Attribuzione coefficienti di valutazione

Entro il 10 febbraio dell'anno successivo a quello di valutazione, il valutatore, eventualmente acquisiti gli elementi di conoscenza da colui che impiega il dipendente da valutare, compila la scheda attribuendo:

- Per ciascun obiettivo un "coefficiente di valutazione", compreso tra 0 ed 1, esprimibile fino alla seconda cifra decimale;
- Per ciascuna voce concernente le "qualità e capacità personali" e "competenze professionali e qualità della prestazione" un "coefficiente di valutazione", secondo la scala di valori in All. "C" al documento recante il Sistema di valutazione.

Si evidenzia, inoltre, che l'autorità valutatrice può, ove lo ritenga necessario, chiedere elementi istruttori aggiuntivi.

Si procederà, quindi, al calcolo del punteggio finale, secondo quanto indicato al par. 5. La scheda così compilata deve essere notificata al valutato e deve essere custodita agli atti a cura dell'Ente di servizio.

Nel caso di punteggi finali inferiori a 50/100, il valutatore deve anche fornire al dipendente osservazioni sui possibili ambiti di miglioramento della prestazione, anche sotto il profilo della formazione/aggiornamento professionale.

Ai dipendenti con rapporto di lavoro a tempo parziale di tipo verticale, articolato solo in determinati periodi dell'anno, che non siano in servizio nel periodo previsto per la notifica delle schede, la notifica andrà effettuata al termine del periodo lavorativo dell'anno cui la valutazione si riferisce.

Qualora il dipendente, formalmente convocato, rifiuti la notifica della scheda, si dovrà:

- redigere verbale dal quale risulti il rifiuto, in presenza di testimoni;
- inviare la scheda all'interessato, attraverso il sistema di protocollo informatico in uso presso l'Amministrazione.

7. Procedura di valutazione del personale della prima/seconda area funzionale

a. Predisposizione/Notifica schede

Entro il 20 febbraio dell'anno al quale si riferisce la valutazione, **l'autorità valutatrice deve**:

- **Predisporre la scheda di valutazione** attraverso la **definizione dei compiti e dei pesi**;
- **Notificare all'interessato la scheda** di valutazione.

I compiti possono essere **individuali o di gruppo** e devono essere:

- **Pertinenti e coerenti con le responsabilità connesse all'incarico** rivestito dal dipendente ed ai profili di competenza previsti nei C.C.N.L. e nel nuovo sistema di classificazione del personale;
- **Rilevanti, significativi e concreti rispetto all'incarico**, in modo da poterne valutare il livello e la qualità di esecuzione.

Per gli aspetti di dettaglio, si rinvia a quanto indicato al precedente par. 6 lett. a.

b. Verifiche intermedie

Analogamente a quanto previsto per il personale della terza area, **con riferimento a metà del periodo di valutazione e, comunque, entro il 30 luglio dell'anno di valutazione, il valutatore effettua** verifiche intermedie attraverso un **colloquio con il valutando**, del quale va redatto verbale da trattenere agli atti. In merito, si richiama quanto già indicato al par. 6 lett. b, ribadendo che la scheda eventualmente riformulata dovrà essere controfirmata dal valutatore e dal valutando.
Parimenti, il valutando che ravvisi la sussistenza di particolari circostanze ostative allo svolgimento dei compiti può sempre chiedere un colloquio con il valutatore, per l'eventuale attivazione di correttivi dei *target* precedentemente individuati e conseguente riformulazione della scheda, che dovrà essere controfirmata dal valutatore e dal valutando.

c. Attribuzione coefficienti di valutazione

Entro il 10 febbraio dell'anno successivo a quello di valutazione, il valutatore, eventualmente acquisiti gli elementi di conoscenza da colui che impiega il dipendente da valutare, compila la scheda attribuendo:

- Per ciascun compito un "coefficiente di valutazione" compreso tra 0 ed 1, esprimibile fino alla seconda cifra decimale;
- Per ciascuna voce concernente le "qualità e capacità personali" e "competenze professionali e qualità dell'esecuzione" un "coefficiente di valutazione", secondo la scala di valori definita in All. C al documento recante il Sistema di valutazione. (Il "Sistema" al par. 1.5 si riferisce erroneamente alla valutazione di "ciascun obiettivo" e "qualità della prestazione".)

Si procederà, quindi, al calcolo del punteggio finale, secondo quanto indicato al par. 5.
Per gli aspetti di dettaglio, si rinvia a quanto indicato al precedente par. 6 lett. c.

8. Casi particolari

a. Chiusura anticipata della procedura di valutazione

Il procedimento di valutazione deve essere chiuso anticipatamente ogni qual volta intervengano, in corso d'anno, eventi esterni, anche non conosciuti/previsti, che incidono sul valutato o sul valutando, quali, a titolo esemplificativo:

- Il cambio incarico del dipendente;
- Il cambio incarico del valutatore;
- La cessazione del rapporto di servizio con l'A.D.

Successivamente alla chiusura della valutazione, dovrà darsi avvio ad un nuovo processo di valutazione, attraverso la predisposizione e la notifica di una nuova scheda (chiaramente ad eccezione dei casi in cui si abbia la cessazione del rapporto di servizio con l'A.D.).

b. Mancata valutazione

Secondo quanto previsto dal "Sistema" (para 1.8), la valutazione 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 merito, si evidenzia che il limite minimo temporale di 90 giorni è riferito esclusivamente alla titolarità dell'incarico da parte del dipendente valutato.

c. Valutazione in caso di doppio incarico

Il "Sistema" prevede che se il dipendente da valutare, nel periodo di valutazione, è stato titolare di due incarichi formalmente conferiti, si dovrà tener conto di entrambi e della relativa differenziazione nell'ambito della 3^ sezione della scheda di valutazione (relativa al rendimento).
In concreto, ciò comporta la necessità che nella predisposizione della richiamata 3^ Sezione della scheda di valutazione vengano indicati in modo differenziato gli obiettivi/compiti che si riferiscono a ciascuno degli incarichi di cui il valutato è titolare.
La descritta procedura implica che l'autorità valutatrice sia la medesima per entrambi gli incarichi.
Potrebbero, tuttavia, verificarsi situazioni in cui l'autorità valutatrice sia diversa per ciascun incarico di cui il valutato è titolare. In tal caso, si ritiene necessario procedere alla predisposizione di due distinte schede di valutazione ed, ai fini del calcolo del punteggio finale, si procederà alla media ponderata dei punteggi riportati nelle schede di valutazione.

VERBALE DI COLLOQUIO INTERMEDIO [2]

In linea con quanto previsto dal "Sistema di valutazione della performance individuale del personale civile delle aree funzionali dell'A.D." approvato in data 10 novembre 2015 (para 1.4 ed 1.5), il giorno , alle ore , il (*indicare grado/nome/cognome*), in qualità di Autorità valutatrice, ha incontrato il/la dipendente (*indicare profilo professionale /nome/cognome*), in servizio presso *(indicare l'Ufficio/Sezione)* , per acquisire informazioni sull'andamento dell'attività lavorativa, in relazione agli obiettivi/compiti attribuiti con la scheda di valutazione individuale, notificata in data (che si riporta in allegato) ed analizzare i comportamenti organizzativi posti in essere dal/dalla dipendente.

Nell'ambito del colloquio, sono stati analizzati i seguenti aspetti (*indicare i principali temi trattati in relazione all'attività posta in essere dal dipendente per la realizzazione degli obiettivi/compiti assegnati ed ai relativi comportamenti organizzativi, avendo cura di evidenziare eventuali aspetti problematici e di riportare le osservazioni del dipendente).*

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

OPPURE

Il colloquio ha evidenziato la sussistenza di elementi che potrebbero ostacolare la realizzazione dei risultati attesi e, pertanto, è emersa la necessità di aggiornare i target previsti. In particolare si ritiene necessario modificare (*indicare gli obiettivi/compiti ed i target da modificare*) ed, in tal senso, verrà riformulata la scheda di valutazione[3].

Il *(indicare l'autorità valutatrice*) informa, comunque, il dipendente che è a disposizione, per ulteriori momenti di confronto, che si rendessero necessari nel prosieguo della procedura.

Data

Firma dell'Autorità valutatrice

Firma del/della dipendente

---

[2] L'autorità valutatrice potrà avvalersi, per l'attività di verbalizzazione, di un collaboratore opportunamente individuato. Il verbale dovrà essere custodito agli atti, nel rispetto della vigente normativa in materia di trattamento dei dati personali e copia del verbale andrà consegnata al/lla dipendente.

[3] La scheda di valutazione dovrà essere controfirmata dall'Autorità valutatrice e dal/lla valutando/a e consegnata in copia al/alla dipendente.