



Ministero della Difesa

**Sistema di misurazione e valutazione
della *performance*
del Ministero della Difesa**



Il Ministro della Difesa

- VISTO** il decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, recante *“Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati delle attività svolte dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell’articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59”*, e successive modificazioni e integrazioni;
- VISTE** le direttive della Presidenza del Consiglio dei Ministri 12 dicembre 2000, 15 novembre 2001, 8 novembre 2002, 27 dicembre 2004, 12 marzo 2007 e 25 febbraio 2009, in materia di programmazione strategica;
- VISTO** il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante *“Norme generali sull’ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”*, e successive modificazioni e integrazioni;
- VISTO** il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, concernente *“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”*, e successive modificazioni e integrazioni;
- VISTA** la legge 31 dicembre 2009, n. 196, *“Legge di contabilità e finanza pubblica”*, e successive modificazioni e integrazioni;
- VISTO** il decreto legislativo 15 marzo 2010, n. 66, recante *“Codice dell’ordinamento militare”*, e successive modificazioni e integrazioni;
- VISTO** il decreto del Presidente della Repubblica 15 marzo 2010, n. 90, recante *“Testo unico delle disposizioni regolamentari in materia di ordinamento militare”*, e successive modificazioni e integrazioni;
- VISTO** il decreto legislativo 30 giugno 2011, n. 123, recante *“Riforma dei controlli di regolarità amministrativa e contabile e potenziamento dell’attività di analisi e valutazione della spesa, a norma dell’articolo 49 della legge 31 dicembre 2009, n. 196”*, e successive modificazioni e integrazioni;
- VISTO** il decreto legge 6 luglio 2012, n. 95, recante *“Disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini, nonché misure di rafforzamento patrimoniale delle imprese del settore bancario”*, convertito, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135;
- VISTO** il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 18 settembre 2012, recante *“Definizione delle linee guida generali per l’individuazione dei criteri e delle metodologie per la costruzione di un sistema di indicatori ai fini della misurazione dei risultati attesi dai programmi di bilancio, ai sensi dell’articolo 23 del decreto legislativo 31 maggio 2011, n. 91”*;

- VISTA** la legge 6 novembre 2012, n. 190, recante *“Disposizioni per la prevenzione e la repressione della corruzione e dell’illegalità nella pubblica amministrazione”* e successive modificazioni e integrazioni;
- VISTO** il decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, recante *“Riordino della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni”* e successive modificazioni e integrazioni;
- VISTO** il decreto legge 31 agosto 2013, n. 101, recante *“Disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione nelle pubbliche amministrazioni”*, convertito, con modificazioni, dalla legge 30 ottobre 2013, n. 125 e successive modificazioni e integrazioni;
- VISTA** la circolare GAB 2013 del 12 marzo 2014, recante *“Procedure interne di formazione del bilancio della Difesa e suo esercizio”*, e successive modificazioni e integrazioni;
- VISTA** la circolare del Ministero dell’economia e delle finanze - Dipartimento della Ragioneria generale dello Stato - n. 16 del 20 aprile 2015, concernente *“Aggiornamento degli indicatori associati ai programmi di spesa del bilancio dello Stato con riferimento all’art. 39, comma 2 e all’articolo 41 comma 2 della legge 196 del 2009”*;
- VISTA** la legge 7 agosto 2015, n. 124, recante *“Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”*;
- VISTO** il decreto legge 24 giugno 2014, n. 90, recante *“Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l’efficienza degli uffici giudiziari”*, convertito, con modificazioni, dalla legge 11 agosto 2014, n. 114, e successive modificazioni e integrazioni;
- VISTO** il decreto del Ministro della difesa in data 29 ottobre 2020, di revisione del decreto del Ministro della difesa in data 8 marzo 2018, recante la definizione dei servizi e dei relativi *standard* qualitativi del Ministero della difesa, ai sensi del decreto legislativo 20 dicembre 2009, n. 198;
- VISTO** il decreto del Presidente della Repubblica del 9 maggio 2016, n. 105, recante *“Regolamento di disciplina delle funzioni del Dipartimento della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri in materia di misurazione e valutazione della performance delle pubbliche amministrazioni”*;
- VISTO** il decreto legislativo 12 maggio 2016, n. 90 recante *“Completamento della riforma della struttura del bilancio dello Stato, in attuazione dell’articolo 40, comma 1, della legge 31 dicembre 2009, n. 196”*;
- VISTO** il decreto legislativo 12 maggio 2016, n. 93, recante *“Riordino della disciplina per la gestione del bilancio e il potenziamento della funzione del bilancio di cassa, in attuazione dell’articolo 42, comma 1, della legge 31 dicembre 2009, n. 196”*;
- VISTO** il decreto legislativo 25 maggio 2016, n. 97, recante *“Revisione e semplificazione delle disposizioni in materia di prevenzione della corruzione, pubblicità e trasparenza, correttivo della legge 6 novembre 2012, n. 190 e del decreto legislativo 14 marzo 2013, n. 33, ai sensi dell’articolo 7 della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”*;

- VISTO** Il *“Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale civile delle aree funzionali”* del Ministero della difesa, approvato con D.M. 10 novembre 2015;
- VISTO** il *“Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale dirigenziale”* del Ministero della difesa, approvato con D.M. 29 settembre 2016;
- VISTO** il Piano Nazionale Anticorruzione 2019, approvato dall’ANAC con delibera n. 1064 del 13 novembre 2019;
- VISTO** l’Atto di indirizzo del Ministro, approvato con dM, in data 31 marzo 2021;
- VISTO** il decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74, recante modifiche al decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, in attuazione dell’articolo 17, comma 1, lettera r), della legge 7 agosto 2015, n. 124;
- VISTO** il decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 75, recante modifiche e integrazioni al decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, ai sensi degli articoli 16 e 17, della legge 7 agosto 2015, n. 124, in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche;
- VISTE** le *“Linee guida per il Piano della performance”* nr. 1 della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della funzione pubblica (ed. giugno 2017);
- VISTO** il decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri in data 8 agosto 2017, relativo agli indirizzi programmatici prioritari cui dovrà essere orientata la pianificazione strategica di cui all’art. 8 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286;
- VISTO** il *“Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa del Ministero della difesa”*, approvato con D.M. 12 ottobre 2017;
- VISTE** le *“Linee guida per il Sistema di misurazione e valutazione della performance”* nr. 2 (ed. dicembre 2017) e le *“Linee guida per la Relazione annuale sulla performance”* nr. 3 (ed. novembre 2018) della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della funzione pubblica ;
- VISTE** le *“Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche”* nr. 4 (ed. novembre 2019), le *“Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale”* nr. 5 (ed. dicembre 2019) e le *“Linee guida sul Piano organizzativo del lavoro agile (POLA) e indicatori di performance”* (approvate con decreto ministeriale 9 dicembre 2020) della Presidenza del Consiglio dei Ministri – Dipartimento della funzione pubblica;
- VISTA** la legge 22 maggio 2017, n. 81, recante *“Misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e misure volte a favorire l’articolazione flessibile nei tempi e nei luoghi del lavoro subordinato”* e successive modificazioni ed integrazioni;
- VISTO** il decreto del Ministro per la Pubblica Amministrazione del 19 ottobre 2020 e successive modificazioni ed integrazioni;
- VISTO** il CCNL relativo al personale del Comparto Funzioni Centrali – Triennio 2016/2018, siglato in data 12 febbraio 2018;
- VISTO** il CCNL dell’Area Funzioni Centrali – Triennio 2016/2018 relativo al personale dirigenziale, siglato in data 9 marzo 2020;

VISTO il favorevole parere vincolante dell'Organismo indipendente di valutazione della *performance*, ai sensi dell'articolo 7, comma 1, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, e successive modificazioni e integrazioni;

APPROVA

l'annesso "***Sistema di misurazione e valutazione della performance del Ministero della difesa***", che abroga e sostituisce i sistemi di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa e individuale del personale civile delle aree funzionali e del personale dirigenziale del Ministero della difesa citati in premessa.

Le previsioni in esso contenute entrano in vigore a partire dal ciclo della *performance* 2022 – 2024.

Roma,

IL MINISTRO

***Sistema di misurazione e valutazione della
performance del Ministero della difesa***

INDICE

1	LA PRESENTAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE	4
1.1	Missione e principali attività del Ministero della difesa	4
1.2	L'organizzazione del dicastero	6
1.3	Il personale.....	8
2	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA DEL MINISTERO DELLA DIFESA.....	9
2.1	Finalità e criteri ispiratori.....	9
2.2	Il ciclo di pianificazione, programmazione, gestione e controllo della performance	9
2.3	La pianificazione, la programmazione e la gestione	10
2.4	La misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa	17
2.5	Ambiti di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa	22
2.6	Enti vigilati.....	23
3	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE DEL PERSONALE CIVILE DIRIGENZIALE E DELLE AREE FUNZIONALI	24
3.1	Campo di applicazione e disposizioni comuni.....	24
3.2	La differenziazione dei giudizi	26
3.3	Effetti derivanti dalla valutazione della <i>performance</i> individuale	27
3.4	Revisione delle modalità di misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale	28
4	LA VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE DEL PERSONALE CIVILE DIRIGENZIALE - MANUALE OPERATIVO -	29
4.1	Soggetti e responsabilità.....	29
4.2	Le schede di valutazione individuale	30
4.3	Le fasi della valutazione individuale	32
4.4	Casi particolari	35
4.5	Procedura di revisione/conciliazione.....	36
4.6	Attività e previsioni ulteriori	38
	ALLEGATO A.....	40
	ALLEGATO B.....	42
	ALLEGATO C.....	44
	ALLEGATO D.....	45
	ALLEGATO D-bis.....	47
	ALLEGATO E	48
	ALLEGATO F	49

ALLEGATO G.....	50
5 LA VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE DEL PERSONALE DELLE AREE FUNZIONALI – MANUALE OPERATIVO -.....	51
5.1 Soggetti e responsabilità	51
5.2 Schede di valutazione: struttura, compilazione, punteggi	51
5.3 Procedura di valutazione del personale della I, II e III area funzionale.....	52
5.4 Adempimenti procedurali	55
5.4.1 Delega degli adempimenti	56
5.5 Casi particolari	57
5.6 Procedura di revisione /conciliazione	58
5.7 Attività e previsioni ulteriori.....	59
ALLEGATO H.....	61
ALLEGATO I.....	64
ALLEGATO I1	66
ALLEGATO L.....	68
ALLEGATO M.....	69
ALLEGATO N.....	70
ALLEGATO O.....	71
ALLEGATO P	82
ALLEGATO Q	83
ALLEGATO R	84

1 LA PRESENTAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE

1.1 Missione e principali attività del Ministero della difesa

La salvaguardia delle libere istituzioni, l'integrità del territorio nazionale e la sicurezza dei propri cittadini rappresentano i presupposti imprescindibili che uno Stato è chiamato ad assicurare. In tale ambito, il Ministero della difesa garantisce la tutela degli interessi vitali del Paese, operando nell'ambito di un peculiare quadro legislativo di riferimento che ne definisce i compiti e le funzioni.

Nello specifico, al Dicastero sono attribuite le funzioni spettanti allo Stato in materia di difesa e sicurezza militare, politica militare, partecipazione a missioni internazionali, ad organismi internazionali di settore e pianificazione generale e operativa delle Forze armate, pianificazione relativa all'area industriale di interesse della difesa" (articolo 20 del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 300).

Inoltre, per quanto riguarda i compiti specifici delle Forze armate, l'art. 89 del decreto legislativo 15 marzo 2010, n. 66, indica che:

- il compito prioritario delle Forze armate è la difesa dello Stato;
- le Forze armate hanno altresì il compito di operare al fine della realizzazione della pace e della sicurezza, in conformità alle regole del diritto internazionale e alle determinazioni delle organizzazioni internazionali delle quali l'Italia fa parte;
- le Forze armate concorrono alla salvaguardia delle libere istituzioni e svolgono compiti specifici in circostanze di pubbliche calamità ed in altri casi di straordinaria necessità ed urgenza.

Da tali compiti discendono le missioni dello strumento militare (intese come traduzione delle norme legislative e regolamentari nel quadro di riferimento nazionale e internazionale), ovvero:

- a.** difesa dello Stato, che implica per lo strumento militare la capacità di far fronte a tutte le potenziali forme di minaccia realisticamente ipotizzabili, dall'azione militare convenzionale, fino alle forme di lotta non convenzionali e asimmetriche, tra le quali figura quella quanto mai nota e attuale del terrorismo;
- b.** difesa degli spazi euro-atlantici, missione che sottintende la disponibilità di uno strumento militare proiettabile e in grado di operare con gli alleati e, pertanto, qualitativamente adeguato al ruolo che il Paese intende rivestire nel contesto dell'Alleanza di cui fa parte;
- c.** contributo alla prevenzione e alla gestione delle crisi, che richiede la disponibilità di capacità proiettabili e diversificate al fine di garantire la pace, la sicurezza, la stabilità e la legalità, nel contesto di organizzazioni internazionali e/o di accordi bi-multilaterali;
- d.** concorso alla salvaguardia delle libere istituzioni e intervento nelle pubbliche calamità.

Appare evidente che l'attuazione e/o realizzazione delle richiamate missioni si esplica in favore dell'intera collettività nazionale e, quindi, non è riconducibile in termini di servizi all'utenza in senso generale. Per tale ragione, la *performance* organizzativa, ovvero l'"*output*" complessivo che il Ministero della difesa è istituzio-

nalmente deputato a fornire, è qualificabile come “approntamento, ammodernamento e impiego dello strumento militare”, verso il quale è coerentemente orientato il ciclo della *performance*, di cui ai paragrafi successivi.

1.2 L'organizzazione del dicastero



Organizzazione del Ministero - Fig. 1

In particolare:

- a. Il Ministro della difesa, massimo organo gerarchico e disciplinare:
 - attua le deliberazioni in materia di difesa e sicurezza adottate dal Governo, sottoposte all'esame del Consiglio supremo di difesa e approvate dal Parlamento;
 - emana le direttive in merito alla politica militare, all'attività informativa e di sicurezza e all'attività tecnico-amministrativa;
 - partecipa, direttamente o tramite un suo delegato, a tutti gli organismi internazionali e europei competenti in materia di difesa e sicurezza militare o le cui deliberazioni comportino effetti sulla difesa nazionale;
 - approva la pianificazione generale e operativa interforze con i conseguenti programmi tecnico-finanziari, nonché la pianificazione relativa all'area industriale, pubblica e privata, di interesse della Difesa;
 - propone al Presidente del Consiglio dei Ministri la relazione annuale da presentare al Parlamento, in ordine allo stato della disciplina militare e allo stato dell'organizzazione delle Forze armate, in relazione agli obiettivi di ristrutturazione, riferendo, in particolare:

- sul livello di operatività delle singole Forze armate;
- sul grado di integrazione del personale militare volontario femminile;
- sul conseguimento degli obiettivi di reclutamento dei volontari necessari ad assicurare l'operatività delle Forze armate;
- sullo stato dei reclutamenti nelle carriere iniziali delle Forze di polizia a ordinamento civile e militare e del Corpo militare volontario e del Corpo delle infermiere volontarie della Croce rossa.

Inoltre, il Ministro della difesa, in sede di presentazione annuale dello stato di previsione del Ministero, illustra, per espressa previsione normativa¹, al Parlamento:

- l'evoluzione del quadro strategico e le implicazioni militari della situazione delle alleanze;
 - l'evoluzione degli impegni operativi interforze, con riguardo alla capacità operativa e alla preparazione delle Forze armate e al loro necessario adeguamento;
 - la nota aggiuntiva allo stato di previsione della spesa;
 - il documento programmatico pluriennale per la Difesa.
- b. Gli uffici di diretta collaborazione del Ministro della difesa esercitano le competenze di supporto del Ministro e di raccordo con l'Amministrazione e le varie articolazioni politiche e istituzionali internazionali, centrali e territoriali. Essi collaborano alla definizione degli obiettivi e all'elaborazione delle politiche pubbliche, nonché alla relativa valutazione e alle connesse attività di comunicazione, con particolare riguardo all'analisi costi benefici, alla congruenza fra obiettivi e risultati, alla qualità e all'impatto della regolamentazione.
- c. L'area tecnico-operativa è competente in materia di: difesa e sicurezza dello Stato, del territorio nazionale e delle vie di comunicazione marittime e aeree, pianificazione generale operativa delle Forze armate e interforze con i conseguenti programmi tecnico finanziari; partecipazione a missioni anche multinazionali per interventi a supporto della pace; partecipazione agli organismi internazionali ed europei competenti in materia di difesa e sicurezza militare o le cui deliberazioni comportino effetti sulla difesa nazionale e attuazione delle decisioni da questi adottate; rapporti con le autorità militari degli altri Stati; informativa al Parlamento sull'evoluzione del quadro strategico e degli impegni operativi; classificazione, organizzazione e funzionamento degli enti dell'area operativa; interventi di tutela ambientale, concorso nelle attività di protezione civile su disposizione del Governo, concorso alla salvaguardia delle libere istituzioni e della collettività nazionale nei casi di pubbliche calamità.
- d. L'area tecnico-amministrativa e quella tecnico-industriale sono competenti in tema di: politica degli armamenti e relativi programmi di cooperazione internazionale; conseguimento degli obiettivi di

¹Articolo 12 del decreto legislativo n. 66 del 2010 e legge n. 244 del 2012.

efficienza fissati per lo strumento militare; affari giuridici, economici, contenzioso, disciplinari e sociali del personale militare e civile; armamenti terrestri, navali e aeronautici; telecomunicazioni, informatica e tecnologie avanzate; lavori e demanio; commissariato e servizi generali; reclutamento; sanità militare; attività di ricerca e sviluppo, approvvigionamento dei materiali e dei sistemi d'arma; programmi di studio nel settore delle nuove tecnologie per lo sviluppo dei programmi d'armamento; pianificazione dell'area industriale pubblica e privata; classificazione, organizzazione e funzionamento degli enti dell'area tecnico industriale. In quest'area, l'Amministrazione riveste un importante ruolo per la crescita e lo sviluppo economico e tecnologico del Paese, con particolare riferimento all'alta tecnologia del comparto industriale afferente al settore della Difesa.

1.3 Il personale

La qualità e l'efficacia del proprio personale militare e civile sono fattori decisivi nell'azione del Dicastero.

In particolare, il personale appartenente alle Forze armate svolge le proprie attività con professionalità, senso del dovere, disponibilità alle più disparate forme d'impiego, rappresentando questi elementi peculiari del Dicastero. Tali caratteristiche possono essere sviluppate solo tramite una costante attività formativa che inglobi al suo interno tutti gli aspetti che, nel loro complesso, consentono al personale di sviluppare le competenze necessarie per fronteggiare qualsiasi problematica in qualsiasi ambiente. Oggi lo strumento militare si trova ad operare in un contesto di costante cambiamento che determina la sua inarrestabile trasformazione. Basti pensare che, all'inizio degli anni 2000, le Forze armate, basate sulla coscrizione obbligatoria, potevano contare circa 300.000 uomini. Abolita nel 2005 la coscrizione obbligatoria, al fine di rendere lo strumento aderente alle necessità operative ed in linea con le risorse finanziarie ad esso destinate, è stato sviluppato un modello a 190.000 uomini, da conseguirsi entro il 2021, e a 150.000 unità, da conseguirsi entro il 2024.

La componente civile del Ministero della Difesa, risorsa essenziale a supporto delle Forze Armate, impiegata in diversi ambiti professionali, svolge per lo più attività di carattere amministrativo, tecnico e logistico.

Analogamente alla componente militare, anche quella civile, in relazione alle politiche di riduzione contemplate dalla cd. *spending review* (decreto legge n. 95 del 2012), dalla legge delega n. 244 del 2012 e dal discendente decreto legislativo n. 8 del 2014, ha subito una rimodulazione in senso riduttivo che porterà le consistenze organiche a n. 20.000 unità entro il 31 dicembre 2024.

2 SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* ORGANIZZATIVA DEL MINISTERO DELLA DIFESA

2.1 Finalità e criteri ispiratori

Ai sensi dell'art. 7, comma 1, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, e successive modificazioni e integrazioni, il presente "*Sistema*" descrive i criteri di carattere metodologico e procedurale per la misurazione e valutazione della "*performance*" del Ministero della difesa, definendo, in particolare, le fasi, i tempi, le modalità e i soggetti responsabili dei processi, al fine di rendere trasparente e condiviso il modello attraverso il quale l'azione amministrativa del Dicastero è impostata, monitorata e valutata in rapporto alla sua capacità di attuare piani e programmi per conseguire gli obiettivi fissati descritti nei principali documenti di programmazione. Ciò al fine di allineare l'attività amministrativa agli obiettivi attesi, nell'ottica di una valorizzazione del merito, anche mediante l'utilizzo di sistemi incentivanti e premianti.

In tale ambito, nel rimandare al successivo paragrafo la metodologia adottata per la loro determinazione, occorre preliminarmente identificare le seguenti tipologie di obiettivi:

- **obiettivi generali**, determinati con eventuali linee guida, adottate su base triennale con un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri;
- **obiettivi specifici** del Dicastero, di primo livello, distinti in **obiettivi strategici e strutturali**² (OBS), ivi inclusi ulteriori obiettivi (i c.d. "*Obiettivi di governance*" – OBG) svincolati da risorse finanziarie che il Vertice politico può assegnare con proprie direttive³.

2.2 Il ciclo di pianificazione, programmazione, gestione e controllo della *performance*

Il ciclo della *performance* del Ministero della difesa si articola nelle seguenti fasi (**Fig. 2**):

- pianificazione**, di carattere eminentemente concettuale, nella quale vengono individuate le prioritarie linee strategiche da perseguire in una prospettiva di medio/lungo periodo;
- programmazione**, di carattere organizzativo, in cui sono definiti ed assegnati, per ogni livello ordinativo ed in funzione delle risorse presumibilmente disponibili, gli obiettivi che si intendono conseguire nel breve termine, funzionali ai superiori indirizzi strategici;
- monitoraggio**, finalizzato a verificare, in fase gestionale, il livello di conseguimento degli obiettivi programmati e valutare l'opportunità/necessità di attivare eventuali azioni correttive;

² Detti obiettivi si differenziano a seconda che abbiano diretto legame con precise linee di indirizzo del Vertice politico del Dicastero e che assumono, quindi, carattere di rilevanza, discontinuità o novità, oppure siano normali attività istituzionali condotte dall'Amministrazione.

³ Tali obiettivi sono anch'essi strutturati su tre livelli, a similitudine degli OBS.

- d. **misurazione e valutazione della performance**, organizzativa ed individuale⁴;
- e. **rendicontazione dei risultati** al Vertice politico dell'Amministrazione, agli Organi istituzionali di controllo, nonché ad altri soggetti pubblici o privati a qualsiasi titolo interessati.

Il Ciclo della performance - Fig. 2

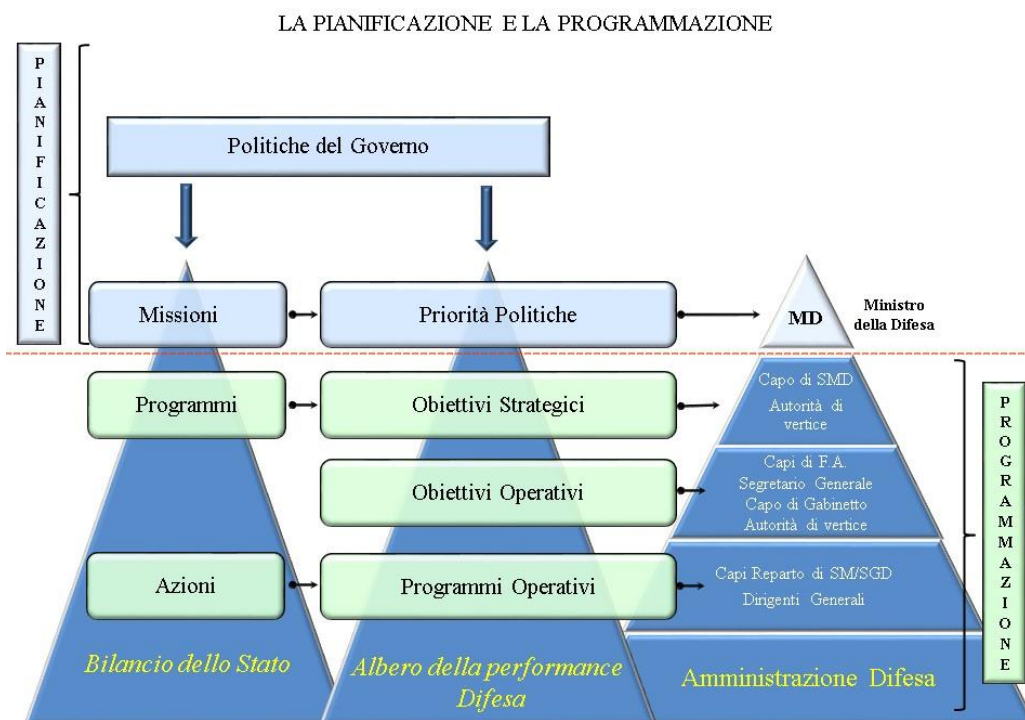


2.3 La pianificazione, la programmazione e la gestione

La fase programmatica e quella gestionale rappresentano, dunque, la traduzione sul piano operativo della pianificazione strategica formulata dall'Autorità politica (**Fig. 3**).

⁴La valutazione della performance individuale è applicabile al solo personale civile, essendo il personale militare interessato da un diverso sistema di valutazione, disciplinato dagli articoli 688 e seguenti del d.P.R. 15 marzo 2010, n. 90, recante il "Testo unico delle disposizioni regolamentari in materia di ordinamento militare".

La pianificazione e la programmazione - Fig. 3



Tale processo:

- a. prende avvio, nei mesi di maggio - giugno dell'anno antecedente a quello di riferimento, con l'emanazione, da parte del Ministro, dell' "Atto di indirizzo per l'avvio del ciclo integrato di programmazione della performance e di formazione del bilancio di previsione"⁵, contenente le priorità politiche in base alle quali orientare la discendente programmazione (*finanziaria e per obiettivi*) e la formazione del progetto di bilancio per il triennio successivo.

Tale documento è elaborato in coerenza ed a seguito:

- (1) della presentazione alle Camere del Documento di Economia e Finanza (*previsto per il 10 aprile di ogni anno*);
 - (2) dell'emanazione delle "Linee guida" del Presidente del Consiglio dei Ministri in merito agli obiettivi generali per le pubbliche amministrazioni;
 - (3) degli eventuali indirizzi forniti del Dipartimento della funzione pubblica;
- b. è formalizzato, ai fini dell'iter parlamentare di approvazione della legge di bilancio, con la "Nota integrativa allo stato di previsione della spesa"⁶, mediante la quale l'Amministrazione illustra, su un arco

⁵Di cui alla direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 12 marzo 2007. Documento predisposto dall'Ufficio di Gabinetto (UG) con il contributo dello Stato Maggiore della difesa (SMD) ed il supporto metodologico dell'Organismo indipendente di valutazione (OIV).

⁶Di cui all'art. 21 della legge 31 dicembre 2009, n. 196, e successive modificazioni e integrazioni. Documento elaborato dallo Stato Maggiore della Difesa (SMD), in coordinazione con l'Ufficio di Gabinetto e con il contributo dell'Ufficio centrale del bilancio e degli affari finanziari (BILANDIFE), degli Organi programmatori (OP), di seguito indicati, e dei Centri di responsabilità amministrativa (C.R.A.) del Dicastero, nonché "validato" dall'Organismo di valutazione indipendente della performance (OIV) sul portale "Note Integrative" della Ragioneria generale dello Stato (RGS) secondo le tempistiche e le modalità annualmente stabilite dalla stessa

temporale triennale, i criteri di formulazione delle previsioni di spesa, gli obiettivi strategici da conseguire e gli indicatori per misurarne il grado di realizzazione;

- c. si concretizza nella “*Direttiva generale per l’attività amministrativa e la gestione*”⁷, atto da emanarsi entro 10 giorni dalla pubblicazione della legge di bilancio, con il quale il Ministro stabilisce gli obiettivi da conseguire nell’anno di riferimento, attribuisce e ripartisce le risorse agli enti/organi programmatori, ai fini dell’impiego operativo, ed ai dirigenti generali, titolari di C.R.A., ai fini dell’amministrazione;
- d. si conclude, entro il 31 gennaio di ogni anno, con il “*Piano della performance*”⁸, documento programmatico-gestionale di orizzonte triennale, in cui il Ministro, in coerenza con la programmazione finanziaria⁹, stabilisce gli *obiettivi* delle articolazioni di vertice del Dicastero, nonché gli “*obiettivi individuali*” del personale civile con incarico di livello dirigenziale generale.

L’arco temporale tra l’“*Atto di indirizzo*” ed il “*Piano della performance*” è scandito da “*momenti programmatici*”, che coinvolgono tutti i soggetti responsabili.

A tal ultimo proposito, in ambito Difesa, le competenze in materia di programmazione e gestione “*integrata*” (**Fig. 4**) [(*ovvero nella dimensione finanziaria (che ha come oggetto la programmazione della spesa), strategica (che verte sull’assegnazione di obiettivi -individuali ed organizzativi- ai vari livelli ordinativi) ed economico-analitica (che rileva i costi delle strutture)*)], fanno capo a:

(1) Organi Programmatori

Lo Stato Maggiore della difesa è Organo programmatore di vertice interforze (OPI), per cui il **Capo di SMD è responsabile della programmazione generale finanziaria**. Egli è titolare del “*controllo operativo dei fondi*”, che è l’attività volta a:

- valutare, armonizzare e determinare in sede di formazione del progetto di bilancio, le previsioni di spesa per i programmi del Ministero e la loro destinazione in funzione degli obiettivi strategici individuati, secondo le risorse presumibilmente disponibili;
- seguire l’andamento della spesa per disporre, esercizio durante, eventuali provvedimenti correttivi e variazioni degli stanziamenti.

I Capi di Stato Maggiore di Forza armata, il Comandante generale dell’Arma dei Carabinieri, il Segretario generale della Difesa/Direttore nazionale degli armamenti e il Direttore dell’Ufficio centrale di bilancio e degli affari finanziari, in qualità di vertici degli **Organi programmatori (OP)**, rappresentano le autorità responsabili della programmazione e destinazione delle risorse per il conseguimento degli obiettivi (*obiettivi operativi e programmi operativi - OBO e PO*) ad essi assegnati.

RGS con apposita circolare (gli esiti della programmazione finanziaria si perfezionano entro il 20 ottobre di ciascun anno, data di presentazione del disegno di legge di bilancio (DLB) al Parlamento, al quale sono allegate le Note integrative relative a ciascun Ministero).

⁷Prevista dall’art. 14, comma 1, del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165. Documento predisposto dallo SMD con il contributo di BILANDIFE ed il supporto metodologico dell’OIV.

⁸ Previsto dall’art. 10, comma 1, del d.lgs. n. 150 del 2009. Documento elaborato dallo SMD con il contributo del Responsabile per la prevenzione della corruzione del Dicastero (RPC) e di tutte le articolazioni del Dicastero aventi causa, con il supporto metodologico dell’OIV.

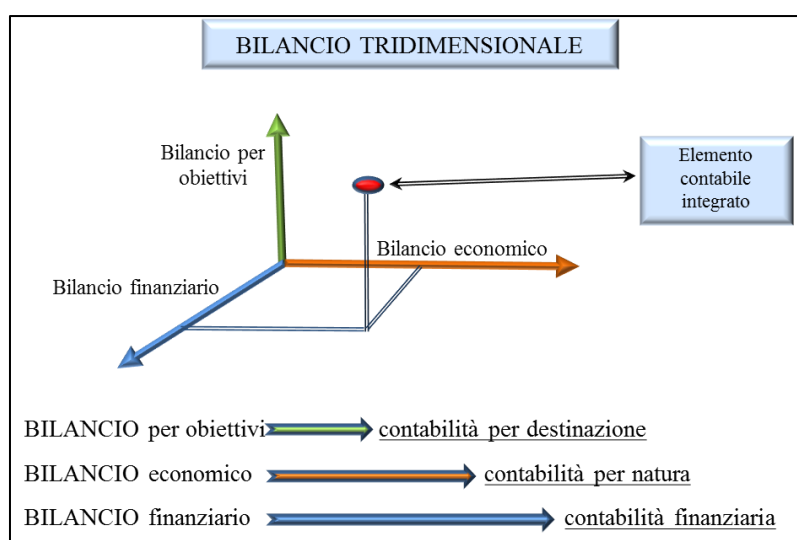
⁹Per favorire la coerenza della programmazione strategica con il ciclo del bilancio, il processo di predisposizione del Piano della performance ha inizio subito dopo la presentazione alle Camere del Documento di Economia e Finanza (DEF) ed in linea con gli ulteriori documenti indicati al sotto-paragrafo a.

Dette autorità, per l'area di rispettiva competenza, esercitano l'“*impiego operativo dei fondi*” attraverso:

- una preliminare valutazione e proposta, in sede di formazione del progetto di bilancio, delle previsioni di spesa correlate agli obiettivi operativi e all'attuazione dei discendenti programmi operativi (PO);
- l'emanazione, esercizio durante, delle disposizioni per la realizzazione degli obiettivi di propria responsabilità, indirizzando e coordinando le attività dei titolari degli obiettivi e programmi operativi;
- la proposta di variazione alle risorse affidate in funzione dei rispettivi obiettivi.

(2) I Centri di responsabilità amministrativa (C.R.A.) svolgono, secondo le disposizioni emanate dagli OP, l'attività tecnico- amministrativa connessa con la gestione degli stanziamenti iscritti nei rispettivi “*programmi*” e finalizzati alla realizzazione dei connessi obiettivi.

(3) I Centri di costo, ai fini della contabilità economico-analitica, rappresentano i soggetti ai quali fanno capo i bilanci economici annuali e le relative consuntivazioni periodiche in fase di gestione. I Centri di costo apicali, identificati in corrispondenza dei C.R.A., effettuano la previsione e la rilevazione dei costi delle risorse umane e strumentali, correlate ai singoli “*servizi*”, impiegate dai centri di costo sottostanti.



Bilancio tridimensionale - Fig. 4

Dal punto di vista della **programmazione strategica**, che maggiormente rileva ai fini del presente “*Sistema*”, gli obiettivi del Dicastero sono la descrizione sintetica di un traguardo che l'Amministrazione si prefigge di raggiungere in un determinato arco temporale.

Essi sono proposti dallo SMD, di concerto con tutte le articolazioni del Dicastero aventi causa e con il supporto metodologico dell'OIV, nell'ottica della programmazione condivisa e partecipata, e sottoposti all'approvazione del Vertice politico del Dicastero nell'ambito dei documenti programmatici innanzi richiamati¹⁰.

¹⁰Essi vengono generalmente espressi con un verbo (*es. migliorare, incrementare, sviluppare, perseguire, ecc.*) ed implicano un miglioramento/progresso di un determinato progetto servizio/processo.

Ai fini della loro corretta individuazione e definizione, devono rispondere ai requisiti indicati nel d.lgs. n. 150 del 2009 ovvero devono essere:

- un numero circoscritto, rilevanti e pertinenti rispetto alla missione istituzionale dell'Amministrazione, alle priorità politiche ed ai bisogni della collettività, nonché tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi (*interni ed esterni*) erogati;
- specifici e misurabili in termini concreti e riferibili ad un arco temporale determinato;
- commisurati ai valori di riferimento derivanti da *standard* definiti a livello ministeriale (*ad es. lo standard della qualità dei servizi, di cui in seguito*) o da comparazioni con articolazioni ed unità organizzative omologhe, nonché correlati alle risorse disponibili.

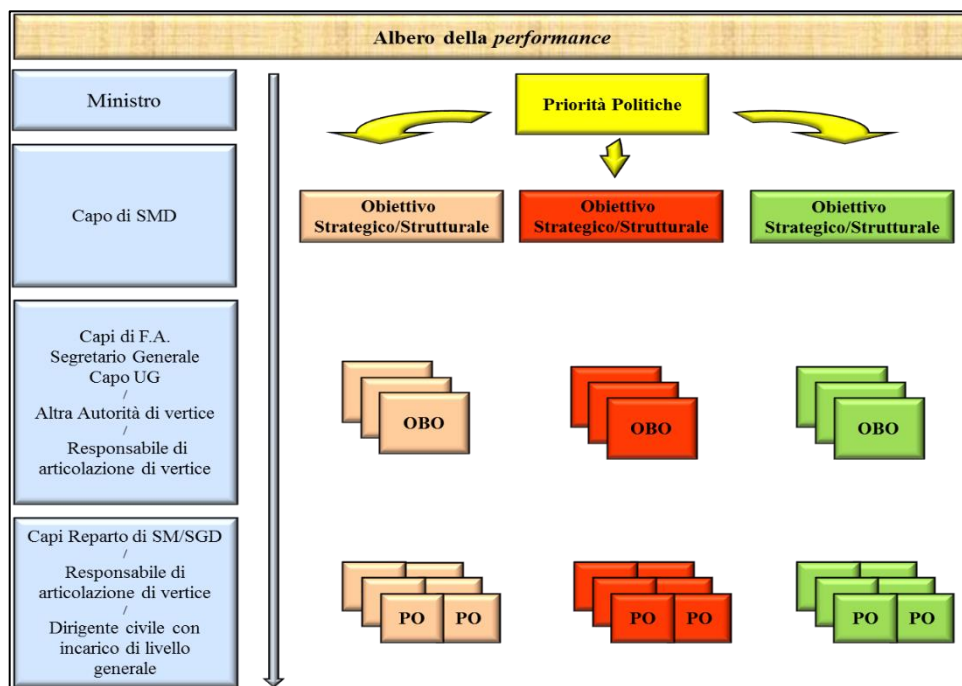
In particolare (**Fig. 5**):

- **le priorità politiche (PP)** costituiscono le direttrici politico-amministrative di interesse che il Ministro pone al vertice della propria azione. Esse consentono la traslazione degli obiettivi del Dicastero dal piano politico-istituzionale al piano amministrativo-gestionale e sono declinate in discendenti obiettivi di primo livello, secondo un principio di “*cascading*”¹¹;
- **gli obiettivi specifici (OBS)**, di primo livello¹², hanno valenza, di norma, triennale e sono attestati al Capo di SMD (in qualità di Organo programmatore di vertice interforze), a meno di obiettivi generali definiti del Dipartimento della funzione pubblica per tutte le amministrazioni, in coerenza ed attuazione delle priorità politiche. Rispetto alla struttura del bilancio, ciascun OBS deve essere contenuto nell'ambito di un solo programma di spesa e, quindi, attestato ad un solo C.R.A., in modo da assicurare l'univoca corrispondenza tra le risorse, le strutture organizzative ed i risultati ottenuti. Ciò non esclude che ogni programma possa comunque alimentare più di un OBS. Tuttavia, ognuna delle “azioni” finanziarie discendenti dal medesimo programma di spesa sarà riferita ad uno ed un solo OBS. Ogni OBS, infine, è misurato attraverso uno o più indicatori di *performance*, i cui valori *target* vengono stimati per ciascuno degli anni del triennio di programmazione;
- **gli obiettivi operativi (OBO)**, o obiettivi di secondo livello, rappresentano il complesso delle “prestazioni” e dei “risultati” da assicurare per il conseguimento del superiore obiettivo strategico/strutturale. Essi sono attestati agli Organi programmatori, in capo ai rispettivi titolari, o ad altra Autorità di vertice, in relazione alle competenze/responsabilità nella specifica materia. Sono realizzati, di massima, entro il ciclo di un esercizio finanziario e, qualora associati ad un determinato volume di risorse finanziarie funzionale al loro conseguimento, con le risorse di un singolo programma di spesa. Per ciascun OBO è previsto il risultato annuale da conseguire;
- **i programmi operativi (PO)**, o obiettivi di terzo livello, rappresentano le attività di dettaglio strumentali alla realizzazione del superiore obiettivo operativo. Ciascun PO fa riferimento ad una sola “azione” at-

¹¹Il termine “*cascading*” si riferisce al processo di traduzione/declinazione di macro obiettivi di lungo periodo, individuati per l'organizzazione nel suo complesso e con elevato grado di rilevanza per il pubblico (*outcome*), in discendenti obiettivi di breve periodo e di significato concreto per le dipendenti unità operative.

¹²Trattasi degli **obiettivi strategici e strutturali** richiamati nel capitolo 2.

testata al pertinente Organo programmatore. Per ciascun PO, inoltre, sono indicati: il pertinente “servizio” del “piano dei servizi”, adottato dalla Difesa in coerenza con la corrispondenti “azioni” finanziarie, il responsabile, la struttura organizzativa competente¹³, i livelli qualitativi e/o quantitativi dell’output da conseguire (cd. *livelli dei servizi*), gli indicatori ed i tempi di realizzazione. I PO costituiscono il punto di raccordo tra la vista “strategica”, quella “economico-gestionale” e quella finanziaria.



Albero della performance - Fig. 5

La misurazione del raggiungimento degli obiettivi avviene attraverso specifici **indicatori** e **valori target**, che concretizzano gli intenti dell’Amministrazione.

Per quanto attiene agli **indicatori**, essi sono definiti come grandezze espresse sotto forma di valore assoluto o rapporto¹⁴. Per garantire l’efficacia nella misurazione del raggiungimento di un obiettivo, è fondamentale che ogni indicatore abbia una sua consistenza e validità, che può essere verificata attraverso il possesso dei seguenti attributi:

¹³ I PO sono generalmente attribuiti alle strutture ordinarie che compongono le articolazioni di vertice del Ministero (*Reparti degli Stati Maggiori di F.A., del Comando generale dell’Arma dei Carabinieri e del Segretariato generale, Direzioni generali e Direzioni tecniche dell’area tecnico-amministrativa, Uffici centrali del Ministero, Commissariato generale per le onoranze ai Caduti, Uffici e strutture di diretta collaborazione del Ministro, ecc.*).

¹⁴ Sono indicate di seguito, a titolo esemplificativo, alcune tipologie di indicatori per la misurazione della performance organizzativa:

- **indicatori di outcome**: misurano l’impatto positivo (*ad es. in termini di benefici socio-economici o di “customer satisfaction”*) sulla collettività (*interna ed esterna*) o sui particolari destinatari cui è rivolta l’azione, derivante dal conseguimento dell’obiettivo;
- **indicatori di output**: misurano il risultato immediato al termine di una attività o di un processo;
- **indicatori di efficienza**: rappresentano la misura del rapporto tra il risultato conseguito e le risorse impiegate;
- **indicatori di efficacia e qualità**: volti a rilevare la qualità percepita dagli *stakeholders* rispetto all’erogazione di un determinato servizio / attività / prodotto oppure ai processi di loro realizzazione;
- **indicatori di economicità**: misurano la capacità dell’Amministrazione di minimizzare i costi a parità di output.

- comprensibilità (*l'indicatore deve essere chiaro, contestualizzato e misurabile*) e rilevanza (*deve essere significativo per il personale a cui è assegnato l'obiettivo, utile per i valutatori e valido per gli stakeholders*);
- precisione o significatività (intesa come la capacità di un indicatore di misurare realmente ed esattamente il grado di raggiungimento di un obiettivo) e completezza (*l'indicatore deve essere capace di rappresentare le variabili principali che determinano i risultati dell'amministrazione*);
- confrontabilità (*deve prestarsi a comparazioni sia in termini temporali che organizzativi*), fattibilità (*deve essere adeguato alle risorse finanziarie, umane e strumentali disponibili, calibrato rispetto al tempo a disposizione e adeguato ai sistemi informativi in uso*) e affidabilità (*deve essere idoneo a misurare l'obiettivo ed esente da influenze che possano condizionare o inficiare la sua determinazione*) e tempestività (*deve fornire le informazioni necessarie in tempi utili ai decisori*).

Per garantire l'efficacia e l'economicità nella misurazione del raggiungimento di un obiettivo, è fondamentale che gli indicatori siano scelti prioritariamente tra gli indicatori standardizzati sviluppati nell'ambito del **controllo interno di gestione** per misurare il livello di ciascuno dei servizi del "*piano dei servizi*", adottato dalla Difesa in coerenza con le corrispondenti "azioni" finanziarie. Inoltre, ai fini della corretta individuazione e scelta degli indicatori più idonei a rappresentare gli obiettivi dell'Amministrazione, dovranno essere osservate le indicazioni metodologiche di cui all'Appendice 1 delle "*Linee guida per il Piano della performance*" del Dipartimento della funzione pubblica, citate in premessa.

I **valori target**, invece, rappresentano il livello di risultato per il quale, in funzione delle eventuali risorse assegnate, si considerano adeguatamente raggiunti gli obiettivi.

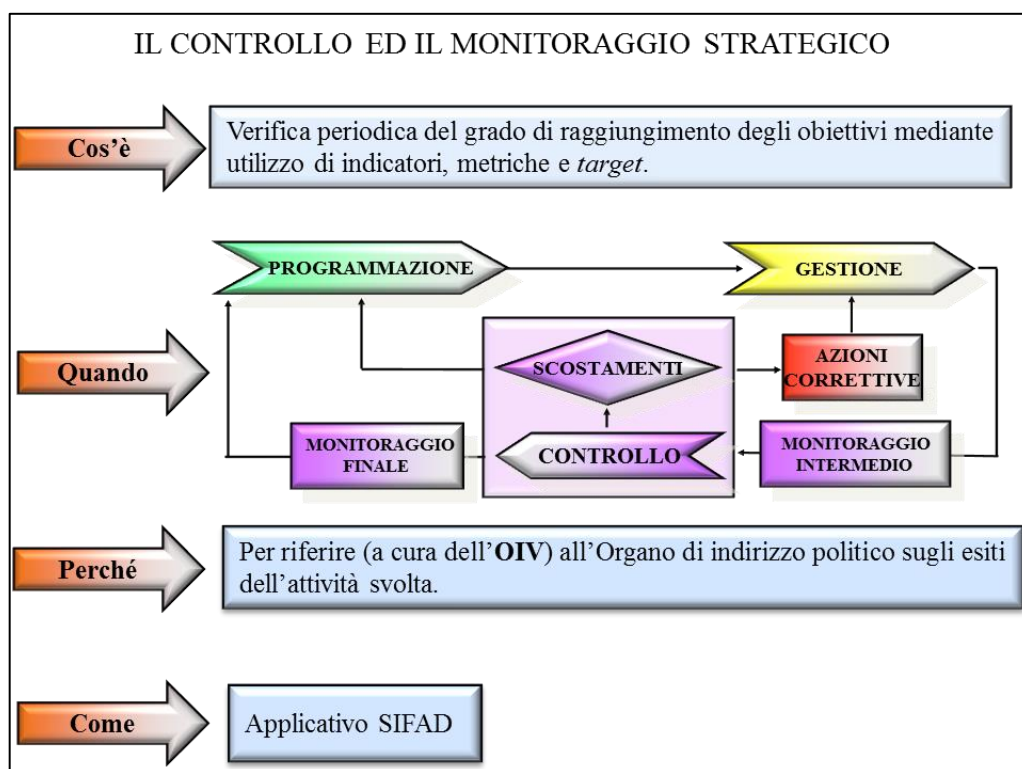
Essi devono essere definiti in modo coerente sulla base di risultati maturati in precedenza dall'amministrazione (*trend temporale - valore medio storico*) oppure tramite il confronto con realtà esterne (*benchmarking*). Tali valori devono essere realisticamente ambiziosi e sfidanti, in maniera da stimolare l'azione di miglioramento.

2.4 La misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

Il d.lgs. n. 150 del 2009 attribuisce all'OIV il compito di effettuare il controllo strategico¹⁵, che consiste nel verificare il concreto perseguimento delle linee di indirizzo e delle disposizioni o delle direttive governative e ministeriali; l'analisi, preventiva e successiva, della congruenza e/o degli scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi operativi prescelti, le modalità di perseguimento e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate; l'individuazione di eventuali fattori ostativi e responsabilità per la mancata o parziale attuazione, nonché i possibili rimedi.

Inoltre, l'OIV, anche accedendo ai sistemi di controllo strategico e di gestione in uso presso l'Amministrazione, verifica le risultanze della *performance* rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento, segnalando all'Organo di indirizzo politico-amministrativo la necessità e/o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio, in particolare in relazione al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'Amministrazione.

Detto controllo si realizza attraverso il monitoraggio (**Fig. 6**) su tutti gli obiettivi indicati dal Vertice politico-amministrativo, che si distingue in:



Il controllo ed il monitoraggio - Fig. 6

- a. intermedio, in corrispondenza della chiusura del primo semestre dell'anno di riferimento, che rileva l'andamento della *performance* organizzativa e segnala l'esigenza di interventi correttivi;

¹⁵Di cui all'art. 6, comma 1, del decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286, e successive modificazioni e integrazioni. Inoltre, l'art. 21, comma 2, del d.P.R. n. 90/2010 (come modificato dal d.P.R. n. 65/2011) prevede che "per lo svolgimento dei propri compiti all'Organismo è attribuita la facoltà di accedere agli atti e ai documenti concernenti le attività ministeriali di interesse e di richiedere ai titolari degli Uffici dirigenziali di riferimento le informazioni all'uopo necessarie".

b. finale, a chiusura dell'esercizio finanziario, che invece è propedeutico alla fase di valutazione annuale.

In linea generale, i relativi rapporti di monitoraggio dovranno essere redatti in maniera schematica ed evidenziare:

- a.** nel monitoraggio intermedio, in modo sintetico:
- le variazioni di bilancio eventualmente intervenute e le rimodulazioni discendenti dalla ripartizione di ulteriori risorse;
 - le eventuali modifiche apportate nella filiera degli obiettivi (OBS), anche in termini di metriche e indicatori;
 - lo stato di avanzamento e andamento dei programmi operativi, in relazione ai dati di spesa (c.d. fase di misurazione);
 - le eventuali proiezioni in termini di criticità di completamento di programmi, sia per promuovere l'adozione dei necessari e opportuni interventi correttivi, sia per tenerne conto nella fase di predisposizione della programmazione strategica per l'anno successivo;
 - lo stato di avanzamento degli eventuali obiettivi, non formulati in termini di previsioni finanziarie ed economiche, attribuiti alle pertinenti "Autorità di vertice" o "Responsabili" di articolazioni di vertice.
- b.** in quello finale:
- la situazione finanziaria riferita alla chiusura dell'esercizio finanziario di riferimento;
 - i risultati complessivi di OBS (aggregando i risultati degli obiettivi discendenti OBO e PO), apprezzati in relazione ai valori conseguiti dai rispettivi indicatori e parametri di spesa;
 - gli effetti degli eventuali correttivi apportati in corso d'anno e la situazione dei programmi operativi non conseguiti ovvero parzialmente realizzati ed eventualmente da trasportare al successivo esercizio finanziario;
 - i risultati complessivi di eventuali obiettivi svincolati da risorse finanziarie.

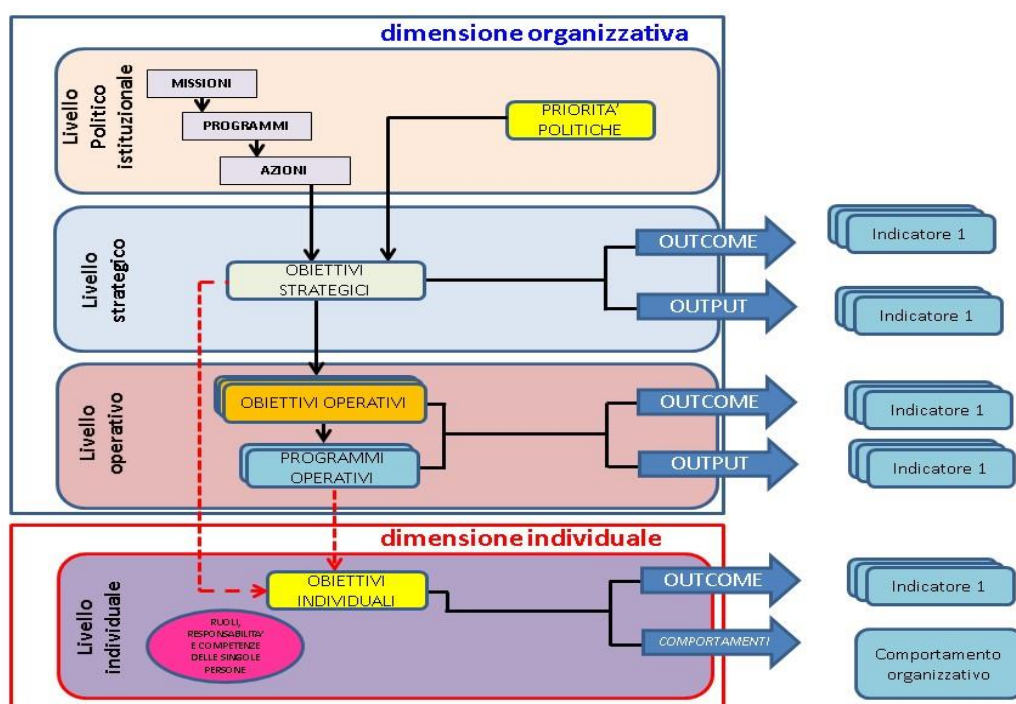
Inoltre, l'OIV, per le linee di indirizzo indicate dal Vertice politico concernenti la Priorità Politica 3 (miglioramento della *governance*), potrà condurre, in maniera concomitante e parallela alla Programmazione Strategica, ulteriori valutazioni e approfondimenti di merito afferenti alla *performance* del Dicastero, attraverso il monitoraggio di peculiari obiettivi, svincolati da risorse finanziarie e attribuiti dal Sig. Ministro alle pertinenti "Autorità di vertice" o "Responsabili" di articolazioni di vertice e riconducibili a specifici obiettivi di primo livello.

I predetti OBG, per ragioni di visibilità, opportunità e trasparenza, sono recepiti e collocati nell'ambito dell'annuale Piano della performance.

Al fine di assicurare una più stringente relazione tra la misurazione e la valutazione della performance conseguita dalle unità organizzative che compongono le strutture ordinarie dell'Amministrazione e quella dei dirigenti che ne sono a capo, i Programmi Operativi assegnati alle unità organizzative rappresentano, allo

stesso tempo, anche gli obiettivi (correlati all'ambito organizzativo di diretta responsabilità e individuali) attribuiti al personale dirigenziale civile con incarico di livello generale. È in questa previsione che si sostanzia il collegamento e l'integrazione tra la misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale che, in ambito Difesa, sono strutturate sulla base di un'architettura programmatica comune di riferimento (Fig. 7).

Correlazione fra la dimensione organizzativa e quella individuale - Fig. 7



In occasione di ogni monitoraggio, ogni intestatario di obiettivo coordina e valida l'attendibilità delle informazioni immesse e contenute nei sistemi informativi del Dicastero, fornendo anche elementi utili alla loro comprensione.

Gli esiti del monitoraggio strategico forniscono, altresì, indicazioni ed elementi per la valutazione della dirigenza e del personale civile del Dicastero, in quanto la valorizzazione finale degli obiettivi organizzativi concorre alla misurazione e alla valutazione della *performance* individuale.

Sulla base delle informazioni derivanti dal monitoraggio dell'esercizio precedente, vengono redatti, in ordine temporale:

- (1) la "Nota integrativa al rendiconto", da trasmettere al Ministero dell'economia e delle finanze (ai sensi dell'art. 35, comma 2, della legge n. 196 del 2009), sulla scorta delle indicazioni che annualmente la Ragioneria generale dello Stato fornisce con apposita circolare, di norma nel mese di febbraio. La Nota contiene un'illustrazione dei dati consuntivi di spesa e dei valori misurati dagli indicatori, nonché la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi programmati;

(2) il “Rapporto di performance”, da trasmettere entro il 15 giugno di ciascun anno alle Camere (ai sensi dell’art. 3, comma 68, della legge n. 244 del 2007¹⁶), per essere sottoposto all’esame delle Commissioni parlamentari competenti in materia. Il Rapporto evidenzia:

- i risultati conseguiti dall’Amministrazione in termini di spesa e di utilizzo di risorse (*finanziarie, umane e strumentali*);
- l’efficacia nell’allocazione delle risorse ed il grado di efficienza dell’azione amministrativa e le misure ritenute necessarie per l’adeguamento e razionalizzazione delle strutture e delle funzioni amministrative;

(3) la “Relazione sulla performance”, di cui all’art. 10, comma 1, del d.lgs. n. 150 del 2009, è il documento che conclude il ciclo di gestione della *performance* - avviato l’anno precedente con l’Atto di indirizzo del Ministro - ed esamina il rapporto tra risultati conseguiti e scostamenti rilevati e formula proposte in termini di miglioramento del ciclo della *performance*. La Relazione approvata dall’organo di indirizzo politico – amministrativo, ed il relativo atto di validazione predisposto dall’OIV¹⁷, sono redatti entro il 30 giugno di ogni anno¹⁸ e sono pubblicati, al pari degli altri documenti del ciclo della *performance*, nel Portale della *performance* del Dipartimento della Funzione Pubblica e nel sito istituzionale del Ministero della Difesa.

Inoltre, ai sensi dell’art. 14 del d.lgs. n. 150 del 2009, il processo di misurazione della *performance* si deve svolgere con particolare attenzione alla significativa differenziazione dei giudizi e le risultanze delle valutazioni sono realizzate con il coinvolgimento dei cittadini o degli altri utenti finali delle attività e dei servizi erogati, nonché, ove presenti, sulla base dei risultati prodotti da indagini svolte da agenzie esterne di valutazione ed analisi condotte dai soggetti appartenenti alla “Rete nazionale per la valutazione delle amministrazioni pubbliche”.

In particolare, i cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione della *performance* organizzativa, sia comunicando direttamente all’OIV il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, sia tramite sistemi di rilevazione che assicurino ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi.

I risultati delle predette rilevazioni sono pubblicati, con cadenza annuale, sul sito istituzionale del Dicastero.

L’Amministrazione Difesa adotterà un modello di **valutazione partecipativa** finalizzato a garantire la più ampia partecipazione dei cittadini e/o utenti sia nella fase di programmazione, sia nella valutazione delle attività e dei servizi all’uopo individuati.

¹⁶Concernente “Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge finanziaria 2008)”. Al riguardo, al fine di dare puntuale attuazione alla previsione normativa di cui all’art. 10, comma 1, del d.lgs. n. 150 del 2009 - come novellata dal d.lgs. 74/2017 - secondo cui l’approvazione, la validazione e la pubblicazione della Relazione deve essere effettuata entro il 30 giugno dell’anno successivo (*fino al ciclo di gestione della performance 2016, il termine per la validazione dell’OIV era fissato con Delibera CIVIT al 15 settembre dell’anno successivo*), l’A.D. trasmette la Relazione all’OIV entro il 15 giugno, per consentire a questo ultimo di condurre efficacemente le attività e le verifiche di competenza

¹⁷La “Relazione sulla performance” può esser validata a condizione che la stessa sia stata redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali.

¹⁸Alla luce delle modifiche introdotte dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74.

Tabella 1 - I documenti del ciclo della *performance* organizzativa

EdO	Pianificazione				Monitoraggio	Rendicontazione			
	Atto di indirizzo	Nota Integrativa al bilancio di previsione	Direttiva Generale per l'attività amministrativa e la gestione	Piano della <i>performance</i>		Nota integrativa al Rendiconto generale	Relazione sul funzionamento	Rapporto di <i>performance</i>	Relazione sulla <i>performance</i>
Ministro	A	A	A	A		A			A
UG	Re	Re	Re	Re		Re			Re
OIV		Co - V	Ve	Co - Ve	Co	Co -V	R	R	V
SMD	C	R	R	R	E	R	C	C	R
SGD	C	C		C	E	C	C	C	C
BLD		C	C	C	E	C		C	C
OP/CDR		C			E	C			
RPCT ¹⁹				C	C		C		C

Legenda:

A Adotta

E Esegue

R Redige

Co Coordina

C Collabora

Re Revisiona

V Valida

Ve Verifica coerenza

Con successiva determinazione dello Stato Maggiore della Difesa sarà emanato un dettagliato prospetto che riepiloga l'intero processo integrato di pianificazione, programmazione, gestione, monitoraggio e rendicontazione della *performance* organizzativa del Ministero della difesa e degli enti vigilati sottoposti al controllo strategico dell'OIV, con l'individuazione degli elementi di organizzazione (EdO) competenti e le date di previsto perfezionamento.

¹⁹ Responsabile della Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza.

2.5 Ambiti di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

Gli ambiti di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa includono anche:

- a. il tema di contrasto e prevenzione della corruzione e di promozione della trasparenza, sul quale la Difesa adotta annualmente il "*Piano triennale di prevenzione della corruzione*" (PTPC), in cui sono elencati i compiti del Responsabile della prevenzione della corruzione (RPC) e dei referenti individuati in ciascuna organizzazione di vertice del Ministero, nonché le misure e gli strumenti previsti per il contrasto ai fenomeni corruttivi. Pertanto, il "*Piano della performance*" della Difesa, in qualità di principale documento di programmazione strategica, deve raccordarsi al "*Piano triennale per la prevenzione della corruzione*", secondo modalità definiti nel PTPC, annualmente sottoposto ad aggiornamento;
- b. per quanto le attività istituzionali del Dicastero non si prestino pienamente a concretizzarsi in specifici "*servizi*" resi ad una particolare utenza o accessibili a domanda individuale, l'Amministrazione è tenuta ad adottare/aggiornare, con cadenza annuale, la Direttiva concernente la "*Carta dei servizi e standard di qualità*", di cui all'art. 11 del d.lgs. n. 286 del 1999, come novellato dall'art. 28 del d.lgs. n. 150 del 2009. In programmazione strategica, pertanto, dovrà essere monitorato il rispetto degli *standard* qualitativi definiti dall'Amministrazione per le prestazioni fornite al pubblico da parte delle competenti unità organizzative in maniera complessiva, mediante idonei obiettivi ed indicatori relativi al "*Grado di raggiungimento dello standard di qualità programmato*";
- c. infine, l'Amministrazione adotterà progressivamente - in forma sistematica, mediante l'impiego di *software* specifici - processi di *risk management* sui principali settori per ridurre la possibilità di impatto ed il mancato conseguimento degli obiettivi.

La verifica dei risultati raggiunti nei settori considerati nel presente paragrafo costituisce elemento di informazione per le Autorità di vertice del Dicastero ai fini dell'adozione di eventuali correttivi per il miglioramento dell'Amministrazione, nonché ulteriore elemento di valutazione della *performance* delle unità organizzative e della dirigenza.

2.6 Enti vigilati

Il Ministero della difesa esercita, a mente dell'art. 20 del Codice dell'ordinamento militare (d.lgs. n. 66 del 2010), la vigilanza su una pluralità di Enti²⁰.

Per taluni di questi, di seguito indicati, ai sensi del DM (*Difesa*) 27 febbraio 2019, l'OIV effettua anche la valutazione della *performance* organizzativa e il controllo strategico:

- a. Agenzia Industrie Difesa, nei confronti della quale l'Organismo esercita il controllo strategico e la valutazione della *performance* organizzativa, validandone la "Relazione" e attestandone il corretto assolvimento degli obblighi in materia di trasparenza.

Resta a cura dell'Agenzia la predisposizione ed emanazione del "Piano della performance" e dei documenti in materia di prevenzione della corruzione e di trasparenza;

- b. Difesa Servizi SpA, nei confronti della quale l'OIV esercita il solo controllo strategico.

Con l'annuale "Atto di indirizzo", il Ministro indica le principali linee strategiche nel cui ambito individuare gli obiettivi organizzativi da conseguire e, conseguentemente, indirizzare l'attività gestionale delle strutture appena citate.

I monitoraggi strategici intermedi e finali sullo stato di attuazione del ciclo di gestione integrato (*strategico-finanziario-economico*) degli Enti in parola, che per la rendicontazione dei propri bilanci osservano la normativa "civile" (art. 2364 e art. 2423 e seguenti dal "Codice civile"), sono effettuati rispettivamente a decorrere dal mese di agosto dell'anno di riferimento e dal mese di maggio dell'anno successivo (vedasi prospetto in all. O), onde consentire all'OIV di formulare le valutazioni di competenza, anche sulla base delle risultanze contabili e sugli altri elementi di informazione desumibili dalla richiamata documentazione.

Conseguentemente, anche la valutazione finale individuale del Direttore generale di AID, in quanto legata alla definizione del ciclo di bilancio e del monitoraggio strategico, è effettuata a maggio dell'anno successivo a quello di riferimento.

²⁰Sono Enti vigilati dal Ministero della Difesa: Agenzia Industrie Difesa, Difesa servizi spa, Unione Nazionale Ufficiali in Congedo d'Italia, Opera Nazionale figli degli aviatori, Unione italiana tiro a segno, Lega navale italiana, Associazione italiana della Croce rossa (*per le componenti ausiliarie delle Forze armate*) e Cassa di previdenza delle Forze armate. L'esercizio della vigilanza riguarda molteplici aspetti e attività dell'ente/organismo vigilato e, in particolare:

- vigilanza amministrativa - finanziaria;
- vigilanza sull'istruttoria dei procedimenti e degli atti degli Enti vigilati per il perseguimento dei loro fini istituzionali.

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

3.1 Campo di applicazione e disposizioni comuni

La misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale civile del Ministero della difesa avviene in collegamento con la *performance* organizzativa.

In generale, oggetto della *performance* individuale è la prestazione resa da ciascuna unità di personale nell'ambito del ruolo organizzativo assegnatole. La misurazione e valutazione di tale prestazione concerne l'apprezzamento del **contributo (risultato e modalità di raggiungimento del risultato)** che il singolo dipendente apporta, nello svolgimento della propria attività lavorativa, al raggiungimento delle finalità e degli obiettivi, nonché alla soddisfazione dei bisogni, ai quali è preposta l'unità organizzativa in cui opera.

In particolare, la *performance* individuale concerne l'apporto reso, nell'ambito del Dicastero, dal **personale civile**

- **dirigenziale**, con incarico sia di livello generale sia di livello non generale;
- **delle aree funzionali**, titolare o meno di posizione organizzativa.

Di detto personale si valutano contemporaneamente:

- i **risultati** attesi nel ruolo di pertinenza con riferimento agli obiettivi preventivamente assegnati;
- i **comportamenti** organizzativi messi in atto, rispetto a quelli attesi nel ruolo di pertinenza e funzionali al conseguimento dei predetti obiettivi/compiti;

Per i dirigenti con incarico di livello generale, il collegamento alla *performance* organizzativa è assicurato dalla perfetta rispondenza fra i programmi operativi e gli obiettivi correlati all'ambito organizzativo di diretta responsabilità/di appartenenza e gli obiettivi individuali. Il peso degli obiettivi correlati all'ambito organizzativo di diretta responsabilità è prevalente rispetto al totale dei risultati operativi. Per i dirigenti con incarico di livello non generale il collegamento alla *performance* organizzativa è assicurato dall'assegnazione di obiettivi correlati all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, il cui peso è predeterminato dal presente Sistema ed è prevalente rispetto al totale dei risultati operativi.

Per il personale appartenente alla terza e alla seconda area funzionale, vi è l'elemento²¹ di collegamento con gli obiettivi della struttura di appartenenza, assegnato ogni anno dal dirigente valutatore per tutto il personale della medesima struttura, valorizzando nell'ambito della scheda quale "elemento di collegamento con

²¹ Per elemento di collegamento deve intendersi uno specifico obiettivo di gruppo assegnato a tutto il personale - senza distinzione tra lavoratori in presenza e lavoratori agili - della medesima struttura di appartenenza, anche orientato all'aumento della produttività ed efficacia dell'azione del gruppo

Esempi:

Perfezionamento del processo di informatizzazione dell'attività, attraverso l'utilizzo degli strumenti informatici a disposizione per lo svolgimento delle rispettive mansioni, ovvero, in relazione al settore/ambito e all'area funzionale di appartenenza;

Miglioramento dell'attività mediante una proposta che determini una semplificazione dei procedimenti trattati (per il personale impiegato in settore amministrativo);

Miglioramento dell'attività mediante una proposta che determini un efficientamento dei servizi resi (per il personale impiegato in settore tecnologico).

gli obiettivi della struttura di appartenenza” il contributo fornito dal singolo, in quanto parte di una squadra, agli obiettivi della struttura di appartenenza. A tale elemento è assegnato un peso predeterminato dal presente Sistema (cfr. schede in allegati H e I).

Più nel dettaglio, la *performance* riferita al personale dirigenziale è collegata:

- al raggiungimento di **obiettivi relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità** (ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva), desunti dagli “obiettivi specifici” fissati nell’ambito del Piano della *performance* e in altri eventuali documenti di programmazione;
- al raggiungimento di **obiettivi** specificamente individuali distinti da quelli relativi all’ambito organizzativo di diretta responsabilità/di appartenenza;
- **alla qualità del contributo** assicurato **alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali** dimostrate, nonché **comportamenti organizzativi** richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate.

La *performance* individuale riferita al personale delle aree funzionali è espressa tramite la valutazione di:

- rendimento sugli obiettivi assegnati, elemento di collegamento con gli obiettivi della struttura di appartenenza e comportamenti organizzativi per la terza area funzionale;
- comportamenti organizzativi ed elemento di collegamento con gli obiettivi della struttura di appartenenza per la seconda area funzionale;
- comportamenti organizzativi per il personale della prima area funzionale.

Gli obiettivi di *performance* individuale sono misurati tramite indicatori, *target*²² e pesi.

Tali obiettivi, per essere utili, devono essere S.M.A.R.T., cioè:

- specifici (S): non generici, non soggetti a fraintendimenti;
- misurabili (M): espressi attraverso indicatori qualitativi e/o quantitativi;
- ambiziosi (A): sfidanti, ma raggiungibili;
- rilevanti (R): adatti al ruolo e alle responsabilità ricoperte;
- tempificati (T): correlati a periodi di tempo entro i quali devono essere conclusi.

La valutazione dei comportamenti organizzativi deriva dal confronto tra i comportamenti dimostrati e quelli riferiti al proprio ruolo organizzativo in funzione prioritariamente del raggiungimento dei risultati attesi.

²²Esempio di obiettivo parametrato con indicatore e *target* e peso:

OBIETTIVO	INDICATORE	TARGET	PESO
Incrementare la produttività	n. di pratiche per dipendente	120 al mese	10

Ai **comportamenti** organizzativi **ritenuti “prioritari”** è assegnato un peso, prestabilito dal Sistema (nel caso dei dirigenti) ovvero attribuito dal valutatore (nel caso del restante personale), che risulti congruo rispetto al rilievo che la voce comportamentale assume.

Il processo di valutazione individuale è ispirato ai seguenti principi:

- predeterminazione degli obiettivi;
- conoscenza dell'attività del valutato;
- partecipazione al procedimento da parte del valutato, anche attraverso colloqui con il valutatore;
- piena conoscibilità di tutti gli atti del procedimento.

Il suddetto processo è descritto nell'ambito dei singoli manuali operativi di cui al presente “Sistema”.

Trattasi di processo continuo, il cui arco temporale coincide, per tutto il personale, di norma, con l'esercizio finanziario di riferimento (1° gennaio - 31 dicembre).

Detto processo:

- è anticipatamente chiuso nei casi riportati nei singoli predetti manuali operativi;
- prosegue senza interruzione laddove il valutato permanga nello stesso incarico oggetto di valutazione
- non si svolge nei casi di mancata valutazione previsti dai citati manuali operativi.

Nell'ambito di tale processo, il valutatore si identifica con il soggetto - il Ministro (su proposta dell'Autorità valutatrice intermedia, come definita nell'allegato C al manuale operativo per i dirigenti); il dirigente con incarico di livello generale; il dirigente con incarico di livello non generale - responsabile della funzione valutativa alla data di conclusione del processo di valutazione (31 dicembre dell'anno di riferimento). In caso di trasferimento ad altra struttura organizzativa o ad altro incarico del valutatore (nei casi in cui valutatore è il Ministro, dell'Autorità valutatrice intermedia), lo stesso provvede a rilasciare al soggetto subentrante nelle funzioni di valutatore le opportune indicazioni da utilizzarsi ai fini della valutazione di cui quest'ultimo è competente.

3.2 La differenziazione dei giudizi

Tra i comportamenti organizzativi osservabili, particolare rilevanza assume, ai sensi dell'art. 9 del d.lgs. n. 150 del 2009, la capacità dei dirigenti di operare una valutazione differenziata dei propri collaboratori/dipendenti, tenuto conto delle diverse *performance* degli stessi.

In considerazione del fatto che la *“differenziazione delle valutazioni costituisce una condizione di efficacia di tutto il sistema di misurazione e valutazione della performance, nonché un obbligo esplicitamente sancito a*

*carico di tutti i valutatori dal d.lgs. n. 150 del 2009*²³, si precisa che, pur essendo disciplinata nell'ambito del presente Sistema come specifico ambito di valutazione dei dirigenti civili, la differenziazione dei giudizi costituisce principio fondamentale per tutte le unità organizzative del Dicastero, valevole dunque anche per i dirigenti militari - con incarico di livello generale e non generale – valutatori.

Inoltre, affinché la differenziazione dei giudizi diventi espressione di un orientamento condiviso da parte di tutta l'organizzazione e, in primo luogo, da parte dei soggetti con responsabilità di valutazione, entro e non oltre il mese di dicembre dell'anno oggetto di valutazione si svolgono degli **"incontri di calibrazione"** per ciascuna macro-area organizzativa (così come individuate nell'Allegato P) tra i valutatori. In particolare, per ciascuna macro-area organizzativa si svolgono almeno n. 2 incontri di calibrazione:

- a) fra le Autorità valutatrici intermedie militari e civili per le valutazioni dei dirigenti con incarico di livello generale;
- b) fra i dirigenti militari e civili con incarico di livello generale per le valutazioni dei dirigenti con incarico di livello non generale;
- c) fra i dirigenti militari e civili con incarico di livello generale (se hanno alle dipendenze personale delle aree funzionali) e dirigenti militari e civili con incarico di livello non generale per le valutazioni delle aree funzionali.

Tali incontri si svolgono al fine di:

- garantire equità nell'applicazione del Sistema;
- evitare distorsioni a fronte di valutazioni sorrette da metodologie disomogenee in quanto condotte da Autorità valutatrici diverse;
- garantire l'osservanza da parte di tutte le Autorità valutatrici dell'obbligo di differenziazione delle valutazioni;
- ponderare le valutazioni finali.

Di tali incontri, coordinati da ciascuna macro-area, è redatto apposito verbale, da inviare all'Organismo Indipendente di Valutazione entro il 15 gennaio dell'anno successivo all'anno oggetto di valutazione su cui si è svolto l'incontro.

3.3 Effetti derivanti dalla valutazione della *performance* individuale

I risultati di cui al presente Sistema di valutazione individuale hanno effetto, fra l'altro:

- per i dirigenti con incarico di livello generale/non generale ai fini:
 - della corresponsione della retribuzione di risultato;

²³Così, in "Linee guida per il sistema di misurazione e valutazione della *performance* - Ministeri - n. 2/2017", adottate dal Dipartimento della Funzione Pubblica. Sul punto, vedasi anche le linee guida n. 5/2019 dello stesso Dipartimento che ha rimarcato l'importanza della differenziazione delle valutazioni individuali in quanto utile indicatore di qualità di un sistema di valutazione.

- di altri processi di gestione delle risorse umane, ivi compresi il conferimento di incarichi dirigenziali e la possibilità di attivare piani di miglioramento individuali, sotto il profilo della formazione/aggiornamento professionale, anche nell'ottica di attuare, agevolare e sviluppare il lavoro agile;
- dell'accertamento del mancato raggiungimento degli obiettivi assegnati, per gli effetti previsti dall'art. 21 del d.lgs. n. 165 del 2001, e successive modificazioni e integrazioni, in tema di responsabilità dirigenziale;
- dell'applicazione dell'art. 3, comma 5-*bis*, del d.lgs. n. 150 del 2009, introdotto dal d.lgs. n. 74 del 2017, a mente del quale la valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della *performance*, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'art. 55-*quater*, comma 1, lettera f-*quinquies*), del d.lgs. n. 165 del 2001, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del d.lgs. n. 150 del 2009.

Per il personale delle aree funzionali, ai fini:

- della corresponsione di emolumenti economici;
- di altri processi di gestione delle risorse umane quali, in particolare, lo sviluppo individuale attraverso l'individuazione di percorsi formativi e professionali specifici (anche in riferimento alla modalità agile di svolgimento della prestazione lavorativa), le progressioni economiche, le progressioni di carriera e le procedure comparative per il conferimento di incarichi.
- dell'applicazione dell'art. 3, comma 5-*bis* del d.lgs. n. 150 del 2009, introdotto dal d.lgs. n. 74 del 2017, in materia di valutazione negativa.

3.4 Revisione delle modalità di misurazione e valutazione della *performance* individuale

Al fine di favorire un progressivo affinamento delle modalità di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale civile dirigenziale e delle aree funzionali, anche in relazione alla gestione delle risorse finanziarie che saranno rese disponibili, si procederà, ai sensi dell'art. 7, comma 1, del d.lgs. n. 150/2009, così come modificato dal d.lgs. n. 74/2017, a una revisione annuale del presente documento, ferma restando la facoltà riconosciuta ai vertici delle aree e alle Organizzazioni sindacali, di sottoporre in qualsiasi momento all'Ufficio di Gabinetto del Ministro, tenendone informato l'OIV, eventuali modifiche 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* stabilite dalla normativa vigente, con riferimento alla promozione del merito e della produttività individuale (anche attraverso proposte recanti idonee misure incentivanti) e all'applicazione progressiva e graduale del lavoro agile sulla base della programmazione fissata dall'Amministrazione.

4 LA VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE DEL PERSONALE CIVILE DIRIGENZIALE

- MANUALE OPERATIVO -

4.1 Soggetti e responsabilità

Sono individuati i soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale dirigenziale, nonché i compiti ad essi assegnati:

a. **il Ministro**, che:

- adotta l'Atto di indirizzo, la Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, il Piano e la Relazione sulla *performance*;
- individua, con il Piano della *performance* ovvero con altri documenti, gli obiettivi ai dirigenti con incarico di livello generale (ovvero ulteriori eventuali obiettivi in coerenza con il decreto di conferimento dell'incarico, il cui risultato andrà valutato secondo le medesime modalità degli altri obiettivi);
- valuta la *performance* individuale dei dirigenti con incarico di livello generale, sulla base delle proposte delle Autorità valutatrici intermedie (come individuate in all. C) e dell'Organismo indipendente di valutazione (OIV), per gli aspetti di competenza;
- approva le schede di valutazione della *performance* individuale dei dirigenti con incarico di livello generale;

b. **le Autorità valutatrici intermedie** (cit. all. C) che:

- assegnano ai dirigenti di livello generale gli obiettivi, con i connessi indicatori e i relativi *target*, definendone i pesi;
- condividono con i dirigenti con incarico di livello generale eventuali modifiche in *itinere* agli obiettivi assegnati;
- propongono la valutazione al Ministro con l'inoltro delle schede valutative dei dirigenti con incarico di livello generale;
- inoltrano le schede di valutazione dei dirigenti con incarico di livello generale all'OIV per le attività di competenza;

c. **i dirigenti con incarico di livello generale, civili o militari**, che:

- propongono, se dirigenti civili, alle Autorità valutatrici intermedie gli obiettivi di *performance* da conseguire;
- condividono e assegnano gli obiettivi ai dirigenti con incarico di livello non generale dipendenti, con i connessi indicatori e i relativi *target*, definendone i pesi;
- condividono con i dirigenti con incarico di livello non generale dipendenti eventuali modifiche in *itinere* agli obiettivi assegnati;
- valutano la *performance* individuale dei dirigenti con incarico di livello non generale dipendenti;
- sottoscrivono le schede di assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi, nonché quelle di valutazione dei dirigenti con incarico di livello non generale dipendenti;
- misurano e valutano la *performance* individuale del personale delle aree funzionali dipendente, eventualmente loro direttamente assegnato;

- d. **i dirigenti con incarico di livello non generale, civili o militari**, che:
- propongono, se dirigenti civili, ai dirigenti con incarico di livello generale, civili o militari, gli obiettivi di *performance* da conseguire;
 - misurano e valutano la *performance* individuale del personale delle aree funzionali eventualmente dipendente;
- e. **l'Organismo indipendente di valutazione della *performance* (OIV)**, che:
- esercita l'attività di controllo strategico, garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi, nonché dell'utilizzo dei premi nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
 - propone al Ministro la valutazione dei dirigenti con incarico di livello generale, per gli aspetti di competenza;
 - assicura il presidio tecnico – metodologico del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale.

4.2 Le schede di valutazione individuale

Gli obiettivi e i comportamenti oggetto di valutazione individuale vengono valorizzati nell'ambito di apposite schede annesse al presente manuale e parte integrante del Sistema, da compilarsi all'inizio del processo valutativo: la scheda "*Risultati operativi*" – all. A e la scheda "*Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate*" – all. B.

Dette schede, oltre a riportare tutte le informazioni utili a identificare il rapporto valutativo (i nominativi del valutatore e del valutato, il periodo di riferimento della valutazione, la data in cui sono stati comunicati gli obiettivi), recano nello specifico:

Scheda all. A:

- a) i risultati operativi, conseguibili attraverso il raggiungimento degli:

obiettivi relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, così come desunti dal Piano della *performance* e dagli altri documenti di programmazione del Dicastero e, quindi, assegnati annualmente o, in corso d'anno, derivanti da atti di indirizzo e/o direttive politiche;

obiettivi specificamente individuali, discendenti dal provvedimento di conferimento d'incarico al dirigente, previa opportuna attualizzazione, nonché derivanti, anche in corso d'anno, da atti di indirizzo e/o direttive politiche. Gli obiettivi individuali possono fare riferimento altresì ad incarichi *ad personam* e ad attività di sviluppo professionale. Gli obiettivi individuali sono conseguibili anche in modalità agile, tenuto conto della effettiva possibilità della loro realizzazione da remoto, connessa alla disponibilità di tecnologie digitali e apparati informatici idonei. Gli obiettivi individuali possono comprendere anche specifiche attività progettuali da inserire nell'accordo individuale di lavoro agile che il dirigente interessato stipula con l'Autorità sovraordinata.

Tali obiettivi, per i dirigenti con incarico di livello dirigenziale generale, dovranno trovare perfetta corrispondenza negli obiettivi organizzativi di “terzo livello” della filiera programmatica (i c.d. “programmi operativi”) formalizzati nell’ambito del Piano della *performance* e/o degli altri documenti di programmazione del Dicastero²⁴;

Scheda all. B:

b) la qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate, nelle seguenti aree di rilevazione:

- analisi e programmazione;
- gestione e realizzazione;
- relazione e coordinamento, anche con riferimento alla revisione dei modelli organizzativi determinata dall’introduzione del lavoro agile.

A ciascun obiettivo/comportamento organizzativo inserito nelle schede di valutazione è associato un peso, rappresentativo del rilievo che a esso si attribuisce.

Le schede esprimono un punteggio totale massimo pari a 100, di cui 75 punti (inclusi n. 3 punti dell’obiettivo riferito allo sviluppo del lavoro agile) per i risultati operativi discendenti dalla pesatura degli obiettivi correlati alla struttura di appartenenza e degli obiettivi individuali e 25 punti dalla valutazione della “qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, delle competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate” (così come già predefiniti nel modello di scheda in all. B).

I contenuti delle schede (obiettivi, indicatori/target e pesi) vengono riversati sulle apposite piattaforme informatiche all’uopo predisposte.

Con l’approvazione, **entro il 31 gennaio di ogni anno**, del Piano della *performance* da parte del Ministro interviene anche la formale approvazione delle relative schede di valutazione, che sono comunicate ai dirigenti interessati a cura delle Autorità valutatrici intermedie, nonché dei dirigenti con incarico di livello generale, civili o militari (all. C).

Gli esiti della misurazione e valutazione sono riportati nelle medesime schede.

L’accertata violazione dei codici di comportamento e di disciplina, da cui sia derivata l’applicazione di sanzioni disciplinari ai sensi delle vigenti disposizioni normative e contrattuali, costituirà in ogni caso motivo di impossibilità di attribuzione del punteggio massimo a valere sulla valutazione dell’anno in cui si conclude tale accertamento. La conseguente penalizzazione, in ragione della gravità della violazione commessa, comporterà una decurtazione al punteggio complessivo finale commisurato rispetto ai riflessi della violazione

²⁴ Come già evidenziato in precedenza, è in questa previsione che si sostanzia il collegamento e l’integrazione tra la misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale che, in ambito Difesa, sono strutturate sulla base di un’architettura programmatica comune di riferimento.

sulla *performance* individuale del dirigente, con effetto sulla retribuzione di risultato da corrispondere, così come determinata all'allegato F del presente documento.

Inoltre, in conformità a quanto previsto dall'art. 3, comma 5-*bis* d.lgs. n. 150 del 2009 - a mente del quale la valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della *performance*, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'art. 55-*quater*, comma 1, lettera f-*quinqües*), del d.lgs. n. 165 del 2001, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del d.lgs. n. 150 del 2009 - il punteggio inferiore al 51% (da 0 a 50,99) è da intendersi come valutazione negativa. L'Autorità valutatrice dovrà farne espressa menzione con propria nota debitamente sottoscritta e allegata alla scheda valutativa, di cui farà parte integrante.

4.3 Le fasi della valutazione individuale

FASE 1: assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi

Le Autorità valutatrici intermedie ed i dirigenti con incarico di livello generale, civili o militari, sulla scorta degli obiettivi ricevuti per la propria area organizzativa, nell'ambito del processo di programmazione condivisa, stabiliscono gli obiettivi di cui alla scheda individuale in allegato A con il contributo propositivo del dirigente valutando e li assegnano previo colloquio individuale con l'interessato di cui è redatto apposito verbale (c.d. colloquio di patto).

Il momento del colloquio individuale, quindi, è prodromico all'assegnazione dei predetti obiettivi, che devono essere coerenti con il ciclo della *performance*, con la programmazione strategico-finanziaria del Ministero della difesa e tenere anche conto delle risorse economiche, umane e strutturali assegnate al dirigente valutando, nonché della peculiarità ordinamentale di taluni uffici/attività ovvero di strutture che assolvono essenzialmente funzioni di indirizzo e coordinamento.

Tale momento di confronto è, in particolare, occasione di approfondimento degli obiettivi che, costruiti in prospettiva triennale, sono annualmente verificati in relazione al concordato *target* annuale, che sarà oggetto di valutazione ad avvenuta chiusura dell'esercizio finanziario.

Il processo di definizione degli obiettivi deve, quindi, iniziare con congruo anticipo in modo da assicurare che lo stesso giunga a compimento in linea con i tempi richiesti dal ciclo di programmazione e, comunque, **non oltre il mese di novembre dell'anno precedente** a quello interessato dalla programmazione stessa. Prima dell'assegnazione da parte dell'Autorità valutatrici intermedie, e comunque entro e non oltre il 31 ottobre dell'anno precedente a quello interessato dalla programmazione, le schede – obiettivo di cui allegato A dei dirigenti con incarico di livello generale vengono trasmesse all'OIV per le occorrenti verifiche volte a fornire eventuali indicazioni sull'adeguatezza metodologica della declaratoria degli obiettivi nonché degli indicatori/*target* agli stessi associati. L'OIV si riserva inoltre la possibilità di suggerire obiettivi trasversali ai dirigenti (con incarico di livello generale e non generale) nonché ad effettuare verifiche a campione sulle schede – obiettivo definite / assegnate ai dirigenti con incarico di livello non generale.

FASE 2: monitoraggio per la valutazione

La *performance* individuale è periodicamente monitorata dall'OIV.

A metà del periodo di valutazione e, comunque, entro il 31 luglio dell'anno oggetto di valutazione, le Autorità valutatrici intermedie e i dirigenti con incarico di livello generale, civili o militari, effettuano un colloquio con il dirigente interessato, solo se richiesto da una delle parti o da entrambe, a fronte di:

- eventuali scostamenti dalla *performance* attesa;
- necessità di una revisione degli obiettivi assegnati e dei relativi indicatori e *target*, tenuto conto dei cambiamenti sostanziali del contesto di riferimento degli originari obiettivi.

Se necessario, a seguito del colloquio, i dirigenti interessati e/o le rispettive Autorità valutatrici, nel verificare l'andamento dell'attività ed eventuali scostamenti, possono proporre interventi correttivi in corso di esercizio e, conseguentemente, valutare l'eventuale rimodulazione/ridefinizione degli obiettivi inizialmente fissati (cfr. FASE 1). In particolare, il dirigente da valutare è tenuto a segnalare l'esistenza di cause oggettive, ostative al conseguimento degli obiettivi affidati, che potranno così dar luogo, in corso d'anno, a un aggiornamento del piano degli obiettivi e dei relativi *target* e, in definitiva, delle schede di valutazione individuale. L'eventuale riallineamento degli obiettivi assegnati terrà conto anche degli aspetti connessi con l'evoluzione del lavoro agile. In tali circostanze, la nuova scheda di valutazione è inviata all'OIV per le valutazioni di competenza.

Del colloquio è redatto apposito verbale facente parte degli atti del procedimento valutativo.

Nei casi in cui non si proceda a colloquio intermedio, l'Autorità valutatrice e il valutato sottoscrivono la scheda di cui all'all. E in cui dichiarano di non aver ravvisato la necessità di effettuare il colloquio di verifica intermedia. Per i dirigenti con incarico di livello generale, il verbale di colloquio o, in alternativa, la scheda di cui all'all. E è trasmesso /a all'OIV entro il sopraindicato 31 luglio. In ogni caso, ai fini precisi del monitoraggio intermedio della *performance* organizzativa collegata alla performance individuale, i dirigenti con incarico di livello generale e, ove occorra, anche i dirigenti con incarico di livello non generale, relazionano circa lo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati nell'ambito delle piattaforme informatiche dedicate alla programmazione e monitoraggio strategico.

FASE 3: rilevazione dei risultati e attribuzione dei punteggi

Entro il 31 gennaio successivo all'anno cui si riferisce la valutazione, le Autorità valutatrici intermedie e i dirigenti con incarico di livello generale, civili o militari:

- effettuano un colloquio, di cui è redatto apposito verbale, con il dirigente valutando, nel corso del quale sono illustrati i risultati conseguiti ovvero sono accertate le cause ostative al loro pieno raggiungimento, seguendo la sequenza degli obiettivi e dei comportamenti riportati nelle schede di valutazione. È, comunque, fatta salva per l'Autorità valutatrice la possibilità di richiedere elementi istruttori aggiuntivi;
- compilano le schede valutative (all.ti A e B) - tenendo conto del predetto colloquio, delle oggettive risultanze rivenienti dagli indicatori quantitativi e qualitativi abbinati agli obiettivi e dei risultati raggiunti rispetto ai valori attesi - attribuendo, per ciascun obiettivo/comportamento, un coefficiente di

raggiungimento di risultato, mediante il ricorso a una scala di valori, compresa tra 0 e 1, esprimibile fino alla seconda cifra decimale.

Per ciascun obiettivo/comportamento organizzativo, il “punteggio” è dato dal prodotto “peso” per il “coefficiente di risultato”. Il “punteggio totale” è dato invece dalla somma dei punteggi conseguiti sulla totalità degli obiettivi/comportamenti dati.

Per quanto attiene alla valutazione del comportamento organizzativo, essa deve ispirarsi ai criteri generali e alle indicazioni metodologiche riportati nell’all. D.

La somma complessiva dei punteggi totali delle schede A e B darà luogo alla determinazione della valutazione finale del dirigente interessato.

Con riferimento alle schede valutative dei dirigenti con incarico di livello generale, oltre alle verifiche complessive di natura metodologica, saranno sottoposti a specifica analisi tecnica, da parte dell’OIV, i “coefficienti di risultato” relativi:

- agli obiettivi di *performance* della struttura organizzativa di competenza (scheda in all. A), sulla base delle rilevazioni autonomamente effettuate sulla piattaforma informatica dedicata alla programmazione e monitoraggio strategico e/o di specifiche richieste rendicontative ai dirigenti interessati.
- alla voce “capacità di valutare i propri collaboratori/dipendenti in termini di differenziazione dei giudizi” (scheda in all. B).

FASE 4: conclusione del procedimento di valutazione, comunicazione dei risultati ed erogazione della retribuzione di risultato.

Entro il 10 febbraio dell’anno successivo all’anno oggetto di valutazione, i dirigenti con incarico di livello generale, civili o militari, comunicano il punteggio della valutazione, riportato nelle schede individuali, al dirigente interessato – al quale rendono altresì una nota illustrativa del percorso logico – motivazionale seguito per l’attribuzione del punteggio. Al di fuori dalla procedura di revisione/conciliazione (cfr. para. 4.5), per chiarire ogni eventuale dubbio in ordine al punteggio attribuito, si può procedere a colloquio di *feedback* (riscontrato a mezzo di verbale da trattenere agli atti), ove richiesto dal valutatore anche per fornire osservazioni sui possibili ambiti di miglioramento della prestazione del valutato e/o dal valutato medesimo.

Successivamente alla comunicazione al dirigente interessato, i dirigenti con incarico di livello generale, civili o militari, **entro il 20 febbraio**, inviano le schede individuali complete dei punteggi²⁵ ai livelli ordinativi, così come individuati nell’all. P, in ragione dell’area organizzativa di appartenenza del valutato, se trattasi di dirigente non generale.

Con riferimento ai soli dirigenti con incarico di livello generale, per i quali la valutazione è demandata al Ministro, le Autorità valutatrici intermedie, **entro la fine del mese di febbraio**, inviano all’OIV le schede individuali complete dei punteggi proposti.

²⁵ Detta trasmissione avviene in unica soluzione e con elenco-riepilogo nominativo (completo dell’indicazione della relativa data di nascita, dell’anzianità di servizio nel ruolo e nella fascia retributiva) in ordine di punteggio riportato.

L'OIV, raccolte tutte le predette schede individuali dei dirigenti con incarico di livello generale:

- (a) procede all'istruttoria di competenza, comprensiva delle verifiche metodologiche relative:
 - al raggiungimento degli obiettivi assegnati alla struttura di competenza, attestato con gli strumenti informatici impiegati per la misurazione della *performance* organizzativa;
 - alla valorizzazione di concreti, oggettivi e documentati elementi d'informazione emersi nei periodici monitoraggi;
- (b) interagisce con le Autorità valutatrici intermedie, e/o direttamente con i dirigenti con incarico di livello generale interessati dalla valutazione eventualmente dando corso ad approfondimenti istruttori;
- (c) sottopone all'approvazione del Ministro l'esito del procedimento di valutazione evidenziandogli gli scostamenti eventualmente rilevati rispetto agli obiettivi assegnati ai fini delle decisioni di competenza;
- (d) dopo le decisioni del Ministro, l'OIV trasmette le schede valutative alle competenti Autorità valutatrici intermedie per la comunicazione al dirigente generale interessato.

Per quanto concerne la dirigenza di livello non generale, le strutture individuate nel citato all. P, raccolte le relative schede della rispettiva area, predispongono, sulla base delle valutazioni ottenute dai dirigenti valutati, un elenco utile anche ai fini dell'attribuzione del trattamento accessorio collegato alla *performance* individuale, secondo i livelli di punteggio di cui all'all. F.

Gli elenchi, conclusivi della procedura di valutazione, sono trasmessi, **entro il mese di marzo**, alla Direzione generale per il personale civile nonché all'OIV.

La scheda valutativa, una volta definitiva, è conservata nel fascicolo personale del dirigente.

4.4 Casi particolari

Il procedimento di valutazione:

- (1) in via generale, è riferito all'attività svolta dal titolare dell'incarico dirigenziale di norma coincidente con l'esercizio finanziario (1° gennaio - 31 dicembre) ovvero si fa riferimento al primo giorno di assunzione/ripresa dell'incarico dopo un periodo di assenza continuativo superiore a 60 giorni. Fermo restando quanto previsto per la prosecuzione senza interruzione del procedimento valutativo,
- (2) è anticipatamente chiuso nei casi (riferiti solo al valutato laddove non diversamente specificato) di:
 - cessazione dal servizio per collocamento in quiescenza;
 - transito in altro ruolo o altra amministrazione;
 - licenziamento per giusta causa o giustificato motivo;
 - dichiarazione di inidoneità al servizio per motivi di salute;
 - risoluzione del rapporto;

- collocamento “in disponibilità”;
 - decesso;
 - assenza continuativa dal servizio del dirigente o del dirigente valutatore per un periodo superiore a 60 giorni, per qualsiasi motivo. In tali circostanze, la scheda valutativa sarà chiusa all’ultimo giorno di servizio prestato;
 - cessazione dall’incarico per trasferimento o cambio d’incarico;
 - partecipazione a concorsi, ove espressamente richiesto dai relativi bandi;
 - modifica, anno in corso, del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale dirigenziale, qualora i correttivi incidano in maniera sostanziale sul procedimento di valutazione;
 - comunque in tutti i casi di cessazione del rapporto di lavoro ai sensi del CCNL vigente;
- (3) non ha luogo per periodi di servizio attivo del dirigente valutando inferiori o uguali a 60 giorni continuativi.

In tale ultimo caso:

- le Autorità valutatrici intermedie e i dirigenti con incarico di livello generale, civili o militari, devono compilare un’apposita dichiarazione di mancata redazione delle schede valutative (all. G), da inoltrare, **entro 30 giorni dal verificarsi della causa** che ha determinato la mancata redazione, all’OIV (con riferimento ai dirigenti generali) e alla rispettiva area organizzativa (per i dirigenti non generali);
- il periodo, ai fini della retribuzione di risultato, si intende assolto con la stessa incidenza dell’ultima valutazione ottenuta.

Nei casi particolari in cui il dirigente valutando:

- cambi incarico durante l’anno, l’OIV (per i dirigenti generali) e le aree organizzative di cui al citato allegato P (per i dirigenti non generali) procedono all’elaborazione della media ponderata dei punteggi riportati nelle schede di valutazione in relazione ai diversi periodi di permanenza nei rispettivi incarichi, ai fini dell’attribuzione del punteggio²⁶;
- sia titolare di due incarichi, si tiene conto di entrambi nell’ambito dell’unica scheda dei risultati operativi.

4.5 Procedura di revisione/conciliazione

²⁶Nel caso di trasferimento del dirigente tra aree organizzative differenti, la specifica attività è condotta da quella ove il dirigente interessato presta servizio al 31 dicembre dell’anno stesso.

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il dirigente valutato, entro dieci giorni lavorativi dalla notifica della relativa scheda di valutazione, può instaurare apposita procedura di conciliazione amministrativa.

Nel caso in cui la suddetta procedura interessi personale con incarico di livello dirigenziale generale, fatti salvi gli ordinari rimedi di tutela giurisdizionale, l'istanza di conciliazione, è presentata, tramite gerarchico, all'Autorità valutatrice (il Ministro).

L'Autorità valutatrice intermedia, entro 10 giorni dalla data di presentazione dell'istanza, invia la documentazione al Ministro, fornendo contestualmente i propri elementi di valutazione. La medesima Autorità informa l'OIV dell'avvio del procedimento di conciliazione da parte del dirigente interessato. Il Ministro, sentite le parti e acquisiti gli occorrenti elementi dal Presidente dell'OIV, si pronuncia nel merito, con proprio atto motivato, entro 30 giorni dalla data di ricezione dell'istanza stessa. L'esito conclusivo di tale procedimento, da comunicare all'interessato (a cura dell'Autorità valutatrice intermedia) e da trasmettere all'OIV, dovrà tradursi nella rideterminazione di un punteggio finale, in termini tanto di conferma quanto di eventuale riforma di quello in precedenza attribuito sulla scheda del valutato.

Qualora la procedura di conciliazione interessi personale dirigente con incarico di livello dirigenziale non generale, la stessa si esplica in due possibili passaggi.

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il titolare di incarico dirigenziale non generale valutato, entro dieci giorni lavorativi dalla comunicazione della relativa scheda di valutazione, può presentare per iscritto, nel rispetto del principio della garanzia al contraddittorio, le proprie osservazioni al valutatore che, previa istruttoria, nei successivi dieci giorni lavorativi dalla ricezione delle osservazioni può, nella medesima forma:

- confermare il giudizio, comunicando 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 comunicare all'interessato.

Il valutato che intenda accettare i chiarimenti forniti o il nuovo giudizio formulato dal valutatore sottoscrive la scheda di valutazione. La documentazione concernente la revisione del giudizio deve essere inoltrata, unitamente a quella valutativa, secondo le già indicate modalità descritte al para. 4 FASE 4.

Nel caso di conferma del precedente giudizio, qualora non si ritengano esaurienti i chiarimenti forniti dall'Autorità valutatrice o nel caso di una nuova valutazione non condivisa, il valutato, fatti salvi gli ordinari rimedi di tutela giurisdizionale, può adire, con apposita istanza, la "Commissione di conciliazione per l'applicazione del sistema di valutazione della *performance*" nei dieci giorni lavorativi successivi alla notifica della conferma del giudizio o della nuova scheda di valutazione.

La suddetta Commissione opera presso la Direzione generale per il personale civile - che fornisce il relativo supporto di segreteria - ed è composta da un dirigente con incarico di funzione dirigenziale generale o equiparato, per ogni macro-area organizzativa di cui all'all. P, o da un suo delegato. In nessun caso il delegato può avere qualifica inferiore o uguale a quella del soggetto che ha attivato la procedura conciliativa.

I componenti della Commissione e i delegati sono designati dalle aree organizzative, di cui all'all. P, in cui sono incardinati dirigenti e nominati con decreto dal Direttore generale per il personale civile con cadenza annuale. Per ogni procedimento la Commissione nomina al suo interno un Presidente.

L'istanza di conciliazione alla Commissione 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 circa i fatti affermati dal valutato nell'istanza. Copia delle controdeduzioni del valutatore vengono inviate contestualmente alla Commissione e al valutato.

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, qualora anche una sola delle parti lo richieda, convoca le medesime in audizione. Nel caso dell'audizione delle parti queste possono farsi assistere da un rappresentante sindacale e/o da persona di fiducia.

La Commissione, se sussistono i presupposti per un componimento bonario della vertenza, formula, a maggioranza dei componenti, 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 entrambi i casi redige apposito 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 trenta giorni lavorativi dalla presentazione dell'istanza di conciliazione.

La Commissione formula le proposte a maggioranza dei componenti. In caso di parità di voti prevale quello del Presidente.

Alla conclusione del procedimento di conciliazione il valutatore trasmette la documentazione valutativa, così come modificata o confermata all'esito del citato procedimento, al vertice dell'area per gli adempimenti di competenza di cui al para. FASE 4.

4.6 Attività e previsioni ulteriori

1. RELAZIONE ANNUALE

Ogni area organizzativa del Ministero (così come individuata nel cit. all. P) e Agenzia Industrie Difesa elabora, **entro il 31 marzo dell'anno successivo** a quello di riferimento della misurazione e valutazione della *performance* individuale, per tutto il personale dirigenziale, esclusi i dirigenti con incarico di livello dirigenziale generale, una relazione che evidenzia a consuntivo i risultati raggiunti, anche ai fini della comunicazione degli stessi all'esterno.

La relazione per i dirigenti con incarico di livello dirigenziale non generale deve dare conto della distribuzione nelle fasce di punteggio, numerica e percentuale, e certificare l'avvenuto rispetto delle previste scadenze temporali per la compilazione e notifica delle schede nell'intero processo valutativo. La medesima relazione deve inoltre specificare il numero dei dirigenti (percentuale sul totale) che hanno prodotto istanza di revisione del giudizio al valutatore, promosso istanza di conciliazione e/o instaurato una procedura di contenzioso, dando conto del loro esito.

La citata relazione, entro il predetto termine, deve essere inviata all'Ufficio di Gabinetto del Ministro della difesa e all'OIV.

2. ESTENSIONI APPLICATIVE ALL'AGENZIA INDUSTRIE DIFESA

Il Sistema costituisce riferimento ai fini della verifica annuale da parte del Ministro, che si avvale anche delle risultanze del "monitoraggio strategico" svolto dall'OIV ai sensi del d.M. del 9 settembre 2013, dei risultati raggiunti dal Direttore dell'Agenzia Industrie Difesa, che, all'uopo, predisponde una sintetica relazione conclusiva sull'attività svolta. A tal fine, sono altresì predisposte - a cura dell'Agenzia Industrie Difesa - apposite schede valutative annuali che tengono conto della specifica disciplina dell'Agenzia e delle funzioni espletate dal Direttore, finalizzate all'assegnazione del punteggio utile per l'attribuzione della retribuzione di risultato, secondo il cit. allegato F.

ALLEGATO A

SCHEDA A^{(1) (2) (3)} RISULTATI OPERATIVI (anno _____)

Dir.Gen./ Dir. Dott.	Nome e Cognome	Ente				
		Anno x + 1	Anno x + 2 ⁽⁴⁾	Peso	coeffi- ciente di risultato	punteggio risultante
	OBIETTIVI RELATIVI ALL'AMBITO ORGANIZZATIVO DI DIRETTA RESPONSABILITÀ					
1/2/3 ...	1. Declaratoria obiettivo <i>Visualizzazione indicatori: Indicatore unico o set di indicatori</i>			48//38⁽⁵⁾		
X	Promuovere il completo adempimento degli obblighi in materia di "trasparenza" riferiti alla struttura di competenza ^{(6) (7)} <i>Indicatore: livello di adempimento degli obblighi in relazione a quelli indicati dal Programma triennale della trasparenza; valore target: 100%;</i>			3		
	OBIETTIVI INDIVIDUALI			--//--mm		
1/2/3	Declaratoria obiettivo <i>Visualizzazione indicatori: Indicatore unico o set di indicatori</i>					
	Sostenere l'accesso al lavoro agile nell'ambito della struttura diretta, compatibilmente con le tecnologie e gli apparati informatici disponibili e percorsi formativi finalizzati alla corretta applicazione dei sistemi <i>A) Indice adesione al lavoro agile n. unità che svolgono attività in lavoro agile (X) a fronte del n. totale di unità che potrebbero teoricamente fruirne, in base alla mappatura (Y): X=... ;Y=...</i> <i>B) Monitoraggi effettuati sui risultati conseguiti (anche attraverso dati/informazioni resi disponibili dai sistemi informativi in uso) (n.) =2 per ciascun lavoratore agile (n.1 a semestre)</i>			3⁽⁹⁾		
TOTALE OBIETTIVI				75		

L'Autorità valutatrice⁽⁸⁾

Data _____

(Firma per presa visione/ricevuta di copia)

Il Dirigente generale/Dirigente _____

Data _____

Note:

- (1) Per gli incarichi conferiti ai sensi dell'art. 19, comma 3, del d.lgs. n. 165/2001, in considerazione del carattere fiduciario di cui al comma 8 del medesimo art. 19, le modalità di verifica dei risultati sono definite con il d.M. di assegnazione degli obiettivi al dirigente incaricato.
- (2) Per i dirigenti in servizio presso gli Uffici di diretta collaborazione la scheda potrà essere adeguata sulla base delle peculiarità dell'attività di supporto all'organo di indirizzo politico. La scheda potrà essere adeguata anche per i dirigenti in forza alla struttura tecnica permanente di supporto all'OIV tenuto conto dell'esigenza di garantire l'autonomia funzionale ed operativa dell'OIV medesimo (cfr. Linee guida del DFP n.2/Dicembre 2017).
- (3) Per i dirigenti generali, gli obiettivi correlati all'ambito organizzativo di diretta responsabilità ed individuali devono trovare perfetta corrispondenza nei Programmi Operativi di cui al terzo livello della filiera programmatica della Difesa, come desunti dal Piano della *performance* e dagli altri discendenti documenti programmatici.
- (4) Per ciascun obiettivo va indicato se lo stesso è valido/da considerare per l'anno/anni successivo/i.
- (5) Il totale dei pesi degli obiettivi correlati all'ambito organizzativo di diretta responsabilità sarà pari a 48 per i dirigenti con incarico di livello generale e pari a 38 per i dirigenti con incarico di livello non generale.
- (6) Qualora il dirigente non abbia incombenze in materia di trasparenza, le Autorità valutatrici intermedie ed i dirigenti generali e non, avranno cura di attribuire, in sostituzione, un obiettivo (di pari peso) specifico e caratterizzante la struttura/incarico ricoperto dal Dirigente da valutare.
- (7) Il peso attribuito all'obiettivo riferito all'adempimento degli obblighi di trasparenza è predeterminato con il presente Sistema di misurazione e valutazione, attesa la particolare rilevanza dello stesso.
- (8) Le Autorità valutatrici intermedie (per i dirigenti generali) e i dirigenti generali e non.
- (9) Nel caso in cui, per ragioni connesse alla particolarità della struttura diretta, il dirigente non abbia alle proprie dipendenze personale civile delle aree funzionali o quest'ultimo non abbia richiesto o non possa svolgere la relativa prestazione in modalità agile, le Autorità valutatrici avranno cura di attribuire al dirigente medesimo, in sostituzione, un obiettivo di pari peso caratterizzante l'incarico ricoperto.

ALLEGATO B

SCHEDA B

QUALITÀ DEL CONTRIBUTO ASSICURATO ALLA *PERFORMANCE* GENERALE DELLA STRUTTURA, COMPETENZE PROFESSIONALI E MANAGERIALI DIMOSTRATE, NONCHÉ COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI RICHIESTI PER IL PIÙ EFFICACE SVOLGIMENTO DELLE FUNZIONI ASSEGNATE

Dir. Gen/ Dir. Dott.	Nome e Cognome	Ente				
		Anno x + 1	Anno x + 2	Peso	Coefficiente di risultato	Punteg- gio risul- tante
I – ANALISI E PROGRAMMAZIONE						
1	Capacità di contestualizzare i problemi e di adottare, tra le alternative individuate, la soluzione operativa più efficace			3		
2	Capacità di evidenziare le criticità di applicazione della soluzione prescelta e identificare le possibili azioni correttive			3		
3	Capacità di definire e gestire le priorità			2		
TOTALE				8		
II -GESTIONE E REALIZZAZIONE						
1	Capacità di iniziativa e di adattamento al contesto operativo, anche in situazione di insufficienza di risorse			2		
2	Capacità di allocare le risorse umane, finanziarie e strumentali in base alle esigenze emergenti dal contesto organizzativo-operativo			2		
3	Capacità di valutazione dimostrata dal dirigente nei confronti dei dipendenti in termini di differenziazione delle valutazioni ⁽¹⁾ .			4		
4	Rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti amministrativi e gestionali riferiti alla struttura diretta/incarico ricoperto			1		
5	Capacità nel controllo di gestione.			1		
TOTALE				10		
III - RELAZIONE E COORDINAMENTO						
1	Capacità di comunicare adottando i canali più efficaci rispetto agli obiettivi da realizzare (presenza, e-mail, telefono, video-meeting, ecc.)			2		
2	Capacità di costruire e mantenere reti relazionali con collaboratori, dipendenti e soggetti esterni			2		
3	Capacità di prevenire/risolvere i conflitti interni			1		
4	Capacità di cambiamento organizzativo anche in funzione del lavoro agile			1		
5	Capacità di far circolare le informazioni			1		
TOTALE				7		
TOTALE COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI				25		
VALUTAZIONE FINALE: (totale scheda A + B)		_____				

L'Autorità valutatrice⁽²⁾

Data _____

(Firma per presa visione/ ricevuta di copia)
Il Dirigente generale/Dirigente

Data _____

IL MINISTRO⁽²⁾

Note:

⁽¹⁾ Qualora non fosse oggettivamente possibile attribuire un punteggio alla capacità di valutazione in termini di differenziazione dei giudizi (come nel caso, ad esempio, di un solo dirigente/ dipendente da valutare), le Autorità valutatrici intermedie ed i dirigenti generali e non, avranno cura di attribuire il punteggio ad un diverso obiettivo (di pari peso) specifico e caratterizzante la struttura/incarico ricoperto dal Dirigente da valutare.

(2) Le sole schede dei dirigenti con incarico di livello dirigenziale generale dovranno presentare il gruppo firma del Ministro.

ALLEGATO C

AUTORITÀ VALUTATRICI

A. Dirigenza con incarico di livello generale

L'Autorità valutatrice è il Ministro della Difesa.

È da intendersi Autorità valutatrice intermedia:

- il Segretario generale/DNA, per i dirigenti generali aventi incarichi nell'ambito dell'area tecnico-amministrativa;
- il Capo di Gabinetto, per i dirigenti generali con incarichi presso gli Uffici di diretta collaborazione del Ministro e per il Direttore dell'Ufficio centrale per le ispezioni amministrative.

B. Dirigenza con incarico di livello non generale ⁽¹⁾

È da intendersi Autorità valutatrice:

- il Direttore centrale, per l'Ufficio centrale per le ispezioni amministrative e per l'Ufficio centrale del bilancio e degli affari finanziari;
- il Responsabile, per quei dirigenti in forza alla struttura tecnica permanente di supporto all'Organismo indipendente di valutazione;
- il Direttore generale/Direttore di Reparto/Direttore di Direzione tecnica o il dirigente generale che svolge funzioni di coordinamento nei confronti della struttura di livello generale vacante, per l'area tecnico - amministrativa;
- il Direttore di arsenale/polo/centro/ente, per l'area tecnico - operativa;
- il titolare dell'Ufficio giudiziario militare, per l'area della giustizia militare.

Note:

(1) Per gli Uffici di diretta collaborazione, in relazione alla peculiare natura, sono da intendersi Autorità valutatrici i responsabili degli Uffici di diretta collaborazione e per l'Ufficio di Gabinetto il Vice Capo di Gabinetto dell'area di riferimento o in caso di dipendenza diretta dal Capo di Gabinetto, quest'ultimo.

ALLEGATO D

DEFINIZIONE DEI COEFFICIENTI DI RISULTATO PER LE VOCI DELLA SCHEDA ALL. B			
Area di competenza	Coefficiente di risultato	Giudizio e criterio di valutazione	Indicazioni metodologiche
ANALISI E PROGRAMMAZIONE	Compreso tra 0 e 0,30	Non adeguata = Competenza/capacità non espressa o raramente manifestata dal valutato rispetto alle attese	<p>Ambiti oggetto di valutazione:</p> <p>1) conoscenza generale della struttura sul piano organizzativo e funzionale;</p> <p>2) capacità di contestualizzare i problemi e/o le situazioni complesse, di contribuire alla definizione delle strategie di medio e lungo periodo, di riconoscere le priorità e di stimare le risorse necessarie al conseguimento degli obiettivi.</p> <p>Elementi conoscitivi esemplificativi di riscontro del comportamento reso:</p> <p>atti adottati per la programmazione delle attività; sistemi implementati per il monitoraggio e per la verifica periodica delle attività programmate; atti di valutazione dell'impatto della normativa/indirizzi sopravvenuti sulle attribuzioni di competenza; attività di confronto intrapresa con omologhi di altre strutture su tematiche analoghe a quelle di competenza, ecc.</p>
	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	
GESTIONE E REALIZZAZIONE	Compreso tra 0 e 0,30	Non adeguata = Competenza/capacità non espressa o raramente manifestata dal valutato rispetto alle attese	<p>Ambito oggetto di valutazione: capacità di gestire attività complesse con ottimale prontezza e risoluzione delle problematiche, di operare in modo autonomo, di assumersi la piena responsabilità del buon andamento della struttura, di rendersi flessibile nell'individuazione delle scelte organizzative, di promuovere nuove metodologie e l'impiego di strumenti innovativi, di assegnare i compiti ai collaboratori, tenendo conto delle loro competenze e attitudini, di eseguire il controllo direzionale sulle attività svolte.</p> <p>Elementi conoscitivi esemplificativi di riscontro del comportamento reso:</p> <p>iniziative adottate per la razionalizzazione e l'efficientamento della gestione delle risorse; iniziative, anche formative, intraprese per la valorizzazione delle conoscenze e competenze</p>
	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	

			del personale e per la sua integrazione nei processi di lavoro; procedure operative adatte/migliorate o attivate <i>ex novo</i> per produrre efficientamento/semplificazione/innovazione nei processi di lavoro; giudizi di valutazione delle prestazioni del personale espressi in maniera equa ed oggettiva, evitando contestazioni da parte dei valutati; interventi di controllo effettuati per rilevare scostamenti tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti in funzione di interventi correttivi, ecc.
RELAZIONE E COORDINAMENTO	Compreso tra 0 e 0,30	Non adeguata = Competenza/capacità non espressa o raramente manifestata dal valutato rispetto alle attese	<p>Ambito oggetto di valutazione: capacità di impiego/tradurre sul lavoro le proprie competenze professionali, di accogliere positivamente i suggerimenti, di comunicare indirizzi e linee strategiche, di favorire la circolazione delle informazioni, di saper coinvolgere creando reti e relazioni, prevenire l'insorgere di conflitti, di promuovere validi cambiamenti organizzativi anche in funzione della evoluzione del lavoro agile.</p> <p>Elementi conoscitivi esemplificativi di riscontro del comportamento reso:</p> <p>riunioni periodiche di coordinamento promosse e svolte per coinvolgere i collaboratori/dipendenti sulle decisioni o iniziative da assumere per conseguire il risultato atteso; idee/proposte originali emerse dai momenti di condivisione realizzati; sistemi adottati per migliorare, in termini di tempestività e completezza, la circolazione delle informazioni; contatti informali/formali assunti per supportare il personale in situazione di disagio lavorativo; iniziative intraprese per promuovere relazioni interpersonali positive e costruttive in funzione di un incremento della produttività, <i>feedback</i> dati e acquisiti sull'andamento della <i>performance</i> resa in modalità agile ecc.</p>
	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>			

ALLEGATO D bis

Per il dirigente con incarico di livello generale

- *Capacità di valutazione dimostrata dal dirigente nei confronti dei dipendenti in termini di differenziazione delle valutazioni*

PUNTEGGIO	DESCRITTORE
0	Non esprime valutazioni differenziate attribuendo il massimo o medesimo punteggio a tutti i valutati dirigenti e non dirigenti
1	Esprime valutazioni differenziate in misura scarsa e limitata ai soli valutati non dirigenti ovvero dirigenti
2	Esprime in misura congrua valutazioni differenziate nei confronti di tutti i valutati, dirigenti e non dirigenti
3	Esprime in misura congrua valutazioni differenziate nei confronti di tutti i valutati, dirigenti e non dirigenti, ma, connettendo principalmente la differenziazione delle valutazioni agli incentivi monetari, cura in maniera limitata il loro sviluppo professionale (con iniziative poste in essere nello stesso anno di programmazione/valutazione)
4	Esprime in misura congrua valutazioni differenziate nei confronti di tutti i valutati, dirigenti e non dirigenti, e, in un'ottica di investimento nelle risorse umane, cura appieno il loro sviluppo professionale (con iniziative poste in essere nello stesso anno di programmazione/valutazione)

Per il dirigente con incarico di livello non generale

- *Capacità di valutazione dimostrata dal dirigente nei confronti dei dipendenti in termini di differenziazione delle valutazioni*

PUNTEGGIO	DESCRITTORE
0	Non esprime valutazioni differenziate attribuendo il massimo o medesimo punteggio a tutti i valutati
1	Esprime valutazioni differenziate in misura scarsa e non trasversalmente riferite a tutte le aree funzionali (III, II, I) cui i valutati appartengono
2	Esprime in misura congrua valutazioni differenziate nei confronti di tutti i valutati
3	Esprime in misura congrua valutazioni differenziate nei confronti di tutti i valutati ma, connettendo principalmente la differenziazione delle valutazioni agli incentivi monetari, cura in maniera limitata il loro sviluppo professionale (con iniziative poste in essere nello stesso anno di programmazione/valutazione)
4	Esprime in misura congrua valutazioni differenziate nei confronti di tutti i valutati e, in un'ottica di investimento nelle risorse umane, cura appieno il loro sviluppo professionale (con iniziative poste in essere nello stesso anno di programmazione/valutazione)

ALLEGATO E



Ministero della Difesa

(Intestazione)

L'Autorità Valutatrice ⁽¹⁾ _____ e il dirigente ⁽²⁾ _____
visti gli obiettivi assegnati in data _____ di cui alla scheda allegata⁽³⁾ e considerato che
non sussistono condizioni ostative al raggiungimento degli stessi, non hanno ravvisato la necessità di effettuare
il colloquio di verifica intermedia.

L'Autorità valutatrice

Data _____

Il Dirigente generale/ Dirigente

Data _____

Note:

⁽¹⁾ Le Autorità valutatrici intermedie (per i dirigenti generali) e i dirigenti generali e non.

⁽²⁾ Dirigente con incarico di livello generale/non generale.

⁽³⁾ Allegare la scheda.

ALLEGATO F

INCIDENZA VALUTAZIONE SULLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO		
PUNTEGGIO COMPLESSIVO	LIVELLO	RETRIBUZIONE DA CORRISPONDERE
		(*)
da 100% a 91%	eccellente	per intero
da 90% a 81%	ottimo	86%
da 80% a 71%	più che adeguato	76%
da 70% a 61%	adeguato	66%
da 60% a 51%	parzialmente adeguato	56%

CONDIZIONI MINIME PER LA CORRESPONSIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO:

- Punteggio risultati operativi (totale scheda "A"): non inferiore a 38 punti (51% di 75);
- Punteggio comportamento organizzativo (totale scheda "B"): non inferiore a 13 punti (51% di 25);
- Punteggio complessivo: non inferiore a 51 punti (51% di 100).

(*) Nota: per il calcolo delle percentuali di retribuzione da corrispondere si è tenuto conto del valore medio arrotondato per ogni singola fascia di punteggio [Es.: punteggio da 71 a 80; valore medio $(71+80)/2=75,5$; arrotondato: 76].

ALLEGATO G



Ministero della Difesa
(Intestazione)

DICHIARAZIONE DI MANCATA REDAZIONE DI SCHEDE VALUTATIVE

Per il dirigente ⁽¹⁾ _____

per il periodo dal _____ al _____, non vengono redatte le schede valutative in quanto il periodo sopra indicato, durante il quale il valutando ha assolto gli obiettivi/i compiti di propria competenza è inferiore o uguale a 60 giorni continuativi di servizio attivo.

Motivo della compilazione della dichiarazione di mancata redazione: _____

_____ ⁽²⁾

L'Autorità valutatrice ⁽³⁾

Data _____

(Firma per presa visione/ricevuta di copia)

Il Dirigente generale/ Dirigente

Data _____

Note:

⁽¹⁾ Dirigente con incarico di livello generale/non generale.

⁽²⁾ Indicare uno dei motivi previsti per la compilazione delle schede (precedente para. 2.6.).

⁽³⁾ Le Autorità valutatrici intermedie (per i dirigenti generali) e i dirigenti generali e non.

5 LA VALUTAZIONE E MISURAZIONE DELLA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE DEL PERSONALE DELLE AREE FUNZIONALI

- MANUALE OPERATIVO -

5.1 Soggetti e responsabilità

Il valutatore coincide, di norma, con il dirigente, civile o militare, responsabile della struttura di assegnazione del valutato.

È onere/dovere del valutatore provvedere alla differenziata 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, nel solo caso in cui si tratti di ufficiale/funziario, una nota con i necessari elementi conoscitivi per la formulazione della valutazione, purché questi non appartenga alla medesima area funzionale del valutando.

Ove ritenuto opportuno, soprattutto in contesti organizzativi caratterizzati da un numero elevato di valutati per ciascun valutatore, possono essere individuate figure intermedie al fine di favorire la comunicazione interna e la condivisione delle dimensioni oggetto di misurazione e delle finalità sottese al Sistema.

5.2 Schede di valutazione: struttura, compilazione, punteggi

La valutazione della *performance* individuale si realizza attraverso la compilazione delle schede in allegato al presente documento: scheda in all. H (per il personale della III area funzionale), scheda in all. I (per il personale della II area funzionale) e scheda in all. I1 (per il personale della I area funzionale).

Il totale delle voci (afferenti alle qualità/capacità/competenze/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. Il peso attribuito alle voci di specifico interesse ai fini della prestazione lavorativa resa in modalità agile deve essere opportunamente valorizzato. 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’ all. L. Il “punteggio totale” è dato invece dalla somma dei punteggi così conseguiti sulla totalità delle qualità/capacità/competenze/compiti/obiettivi valutati. Il punteggio totale conseguito costituisce il livello della *performance* individuale di cui ai sottoelencati scaglioni:

- livello eccellente da 100 a 91 punti;
- livello più che adeguato da 90,99 a 71 punti;
- livello adeguato da 70,99 a 51 punti;
- livello parzialmente adeguato da 50,99 a 41 punti;
- livello non adeguato tra 0 e 40,99 punti.

L'art. 3, comma 5 -*bis*, del decreto legislativo n. 150 del 2009, introdotto dal decreto legislativo n. 74 del 2017, stabilisce che la valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della *performance*, rileva ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dall'art. 55 *quater*, comma 1, lettera f - *quinquies* del decreto legislativo n. 165 del 2001, ove resa a tali specifici fini.

In conformità a quanto previsto dal citato comma 5 - *bis* si disciplina la valutazione negativa come di seguito:

- è da considerarsi valutazione negativa il punteggio compreso nella fascia tra 0 e 40,99 punti;
- nel caso in cui tale valutazione negativa sia resa ai soli fini specifici di quanto previsto dall'art. 55 *quater*, comma 1, lettera f - *quinquies* del decreto legislativo n. 165 del 2001, l'Autorità valutatrice dovrà darne espressa attestazione con propria nota debitamente sottoscritta e annessa alla scheda valutativa, di cui farà parte integrante²⁷.

L'accertata violazione dei codici di comportamento e di disciplina, da cui sia derivata l'applicazione di sanzioni disciplinari ai sensi delle vigenti disposizioni normative e contrattuali, costituirà in ogni caso motivo di impossibilità di attribuzione del punteggio massimo a valere sulla valutazione dell'anno in cui si conclude tale accertamento. La conseguente penalizzazione, in ragione della gravità della violazione commessa, comporterà una decurtazione al punteggio complessivo finale commisurato rispetto ai riflessi della violazione sulla *performance* individuale del dipendente, con effetto sulla retribuzione accessoria da corrispondere²⁸.

Ai dipendenti che rendono la propria prestazione in modalità agile è garantita l'assenza di penalizzazioni ai fini del riconoscimento di professionalità e della progressione di carriera, e di qualsiasi forma di discriminazione.

In sede di contrattazione collettiva integrativa dovrà essere stabilita l'incidenza della valutazione della *performance* individuale ai fini della distribuzione del Fondo risorse decentrate, in linea con le vigenti normative primarie e derivate, nonché con le disposizioni contrattuali.

5.3 Procedura di valutazione del personale della I, II e III area funzionale

Entro il 20 febbraio dell'anno al quale si riferisce la valutazione, l'autorità valutatrice predispone la scheda di valutazione del dipendente, compilandola debitamente attraverso la definizione degli obiettivi (per il personale di III area funzionale) completi di indicatori e *target*, da riportarsi negli appositi campi aperti della scheda stessa e assegna il peso ai comportamenti organizzativi. Gli obiettivi, individuali o di gruppo, possono essere conseguiti anche in modalità agile, se compatibili con tale modalità. Negli obiettivi possono essere

²⁷ L'articolo 55 *quater*, comma 1, lettera f - *quinquies* del decreto legislativo n. 165 del 2001 prevede quale uno dei casi che comporta la sanzione disciplinare del licenziamento l'insufficiente rendimento, dovuto alla reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, e rilevato dalla reiterata costante valutazione negativa della *performance* del dipendente per ciascun anno dell'ultimo triennio, resa a tali specifici fini.

²⁸ A tal fine, la penalizzazione applicata dovrà essere tale che il punteggio finale, attribuito per effetto della decurtazione, sia inferiore a quello che consente la fruizione del trattamento economico accessorio nella misura del 100%, come definito in sede di contrattazione integrativa per l'anno di riferimento (Accordo Fondo risorse decentrate). Ad esempio: se l'Accordo prevede il 100% del compenso per punteggi da 71 a 100, il punteggio derivante dalla decurtazione dovrà essere pari od inferiore a 70.

comprese, senza aggravio dell'ordinario carico di lavoro, specifiche attività progettuali da inserire nell'accordo individuale di lavoro agile.

Per il personale della II e della I area funzionale è assegnato il peso ai comportamenti organizzativi.

L'autorità valutatrice nella compilazione delle schede avrà cura di assegnare obiettivi proporzionati e congrui rispetto al periodo in cui essi devono essere conseguiti.

Dopo la compilazione delle schede, il valutatore avrà cura di comunicarne i contenuti all'interessato. La suddetta comunicazione avviene mediante convocazione dell'interessato ovvero mediante qualunque modalità alternativa idonea a garantire la conoscenza del documento.

La comunicazione della scheda deve prevedere la firma per presa visione dell'interessato con indicazione di data e luogo.

Nell'ipotesi di difficoltà nella consegna materiale della scheda ovvero in caso di rifiuto di riceverne copia, la stessa sarà inviata al dipendente con modalità alternative (ad es., PEC e simili ovvero applicativo "ADHoc"). Sempre in caso di rifiuto di prendere visione o accettare un qualsiasi atto afferente all'attività valutativa, inoltre, dovrà esserne dato atto formalmente in specifica dichiarazione/verbale del dirigente, indipendentemente dalle connesse implicazioni disciplinari.

Inoltre, tale comunicazione dovrà avvenire:

- al rientro in servizio dell'interessato nel caso di dipendenti in situazioni di assenza prolungata (es., malattia, aspettativa, sospensione dal servizio);
- il primo giorno lavorativo di presenza in servizio del valutando dell'anno cui si riferisce la valutazione nel caso di dipendenti con rapporto di lavoro a tempo parziale di tipo verticale, articolato solo in determinati periodi dell'anno, non in servizio nel periodo previsto per la comunicazione delle schede.

Con riferimento a metà del periodo di valutazione e, comunque, entro il 31 luglio di ogni anno, il valutatore e il dipendente valutando fanno un punto di situazione circa l'andamento delle attività oggetto di valutazione. Nel caso di prestazione lavorativa resa in modalità agile il valutatore tiene conto del monitoraggio costante effettuato in itinere per valutarne gli impatti sia dal punto di vista qualitativo che quantitativo, in ordine ai risultati raggiunti nel medio termine.

Il valutatore ed il valutando utilizzano, a tal fine, ciascuno per le parti di competenza, il modello in all. N:

- laddove non ricorrano criticità ostative al raggiungimento degli obiettivi/compiti assegnati, la compilazione del predetto modello avviene mediante attestazione del regolare procedere delle attività;
- in presenza di criticità, evidenziate dalle parti nel medesimo allegato N, si procede a colloquio (opportuna-mente riscontrato a mezzo di verbale da trattenere agli atti);
- al fine di adottare eventuali correttivi dei *target* precedentemente individuati, con la conseguente possibilità di riformulazione della scheda che, in tal caso, dovrà essere controfirmata dalle parti interessate. Ciò anche nel caso in cui si scelga, in corso d'anno, di svolgere l'attività lavorativa in modalità agile.

Ad ogni modo, il processo di valutazione è aperto alla possibilità che, in ogni momento, al ricorrere di particolari circostanze, il dipendente possa chiedere al proprio valutatore apposito colloquio da tenersi secondo le modalità sopra indicate.

Entro il 20 gennaio 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. 5.1, 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' all. L.

Qualora il dipendente valutato presti attività lavorativa in modalità agile, l'Autorità valutatrice si avvale delle puntuali verifiche già condotte sulle attività svolte da remoto dal dipendente medesimo.

È, comunque, fatta salva per l'Autorità valutatrice la possibilità di richiedere elementi istruttori aggiuntivi ²⁹.

Alla fine del suddetto procedimento sarà determinato il punteggio finale. Tale punteggio verrà attribuito, in via sperimentale, a valle di apposito colloquio con funzione di *feedback* e riorientamento/rinforzo (opportuna-mente riscontrato a mezzo di verbale da trattenere agli atti).

Il predetto colloquio sarà gestito dal valutatore non solo come momento di chiarificazione sulla prestazione resa dal valutato ma anche per individuare modalità e azioni di miglioramento della prestazione ovvero di sviluppo individuale e/o organizzativo nonché per procedere ad una preliminare condivisione con il valutato degli obiettivi da perseguire e/o dei pesi dei comportamenti/competenze da implementare per il periodo valutativo successivo, ferma restando la loro formale successiva definizione tramite comunicazione e sottoscrizione della scheda entro la tempistica fissata al primo periodo del presente para. 5.3.

Se la valutazione si attesta sul massimo punteggio previsto (100 su 100 punti), il colloquio costituirà occasione per apprezzare la prestazione resa dal valutato, evidenziando i punti di forza emersi anche in ottica motivazionale rispetto alla continuità di tale prestazione nel successivo procedimento valutativo. Nella medesima sede, lo stesso valutato potrà segnalare al valutatore i settori di interesse in ambito formativo (anche corsi distintivi presso i vari Istituti deputati alla formazione).

Se invece la valutazione si attesta su valori inferiori al massimo punteggio previsto, il colloquio evidenzierà gli ambiti di miglioramento in proporzione al punteggio attribuito. Laddove il miglioramento non sia prevedibilmente conseguibile in via autonoma da parte del valutato, il valutatore potrà stabilire i percorsi formativi in linea con i *gap* evidenziati e avviare il valutato a formazione, tradizionale (anche a distanza) e/o al lavoro (con modalità di affiancamento professionale: ad esempio, *tutoring/mentoring*).

²⁹ 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/compiti 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.

Box

A titolo di mero esempio, considerati due *item* valutativi specifici comuni al personale di III, II e I area funzionale quali la capacità di lavorare in gruppo (ovvero la capacità relazionale) e la preparazione professionale, l’Autorità Valutatrice che riscontri un *gap* in detti ambiti potrà avviare il dipendente a formazione, scegliendo:

- In funzione dello sviluppo di *soft skill* (c.d. competenze trasversali), la formazione interna (attraverso ad esempio forme di *tutoring/mentoring*) per *gap* connessi alla voce “capacità di lavorare in gruppo”;
- In funzione dello sviluppo di *hard skill* (competenze tecnico-professionali), la formazione interna/esterna (corso mirato) per *gap* connessi alla voce “preparazione professionale”.

La formazione si svolgerà compatibilmente con le esigenze organizzative o di servizio e con l’offerta disponibile.

Per impostare un “Piano di Sviluppo Individuale” è messo a disposizione di tutti i valutatori il *format* di cui all’all. Q. È fatto obbligo ai valutatori di compilare e utilizzare tale *format* nel caso in cui il punteggio si attesti su valori inferiori o uguali a 70,99 punti.

A conclusione del colloquio con funzione di *feedback e riorientamento / rinforzo*, il valutato potrà compilare il questionario di valutazione del processo di valutazione in all. R. Gli esiti dei questionari saranno visionati dal valutatore del valutatore e potranno essere oggetto di verifica da parte della struttura tecnica di supporto all’OIV.

Inoltre, per quanto concerne i dipendenti della III area titolari di incarichi che richiedono lo svolgimento di compiti di elevata responsabilità e che comportano l’attribuzione di una specifica indennità (posizioni organizzative), 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 41/100, si procederà con la revoca dell’incarico in parola.

In sede di contrattazione collettiva integrativa sarà stabilita l’incidenza della valutazione ai fini della distribuzione del Fondo risorse decentrate, ai sensi della vigente normativa primaria e derivata, nonché delle disposizioni contrattuali.

5.4 Adempimenti procedurali

Dopo aver comunicato la documentazione valutativa ai propri dipendenti entro la richiamata data del 20 gennaio, ciascun Ente trasmette al vertice d’area organizzativa, così come individuato nell’all. P, con unica lettera ovvero attraverso procedure di flusso informatico unitario, ed entro il 10 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. È fatta salva la possibilità per il vertice di area organizzativa di impartire modalità applicative e tempistiche specifiche per la trasmissione dei suddetti elenchi/flussi informatici.

In caso di dipendenti destinatari di più valutazioni, l’Ente di servizio del valutato, alla data del 31 gennaio o alla data di chiusura dell’ultimo procedimento di valutazione rispetto all’anno di riferimento, dovrà comunicare alla macro area organizzativa di riferimento i diversi punteggi conseguiti, i relativi periodi di riferimento,

nonché la media ponderata del punteggio conseguito. Qualora le diverse valutazioni siano state conseguite presso Enti diversi, l'Ente di servizio del dipendente, alla data di chiusura dell'ultimo procedimento di valutazione rispetto all'anno di riferimento, procederà ad acquisire, dal precedente Ente di servizio, la/le schede di valutazione ed effettuerà alla macro area-organizzativa di riferimento un'unica comunicazione riguardante tutti i punteggi riportati dal dipendente ed i relativi periodi di riferimento, nonché la media ponderata del punteggio conseguito, calcolata come di seguito:

$\frac{\sum_{i=0}^n a_i \cdot x_i}{\sum_{i=0}^n x_i}$ dove il parametro "a" indica la valutazione conseguita e "x" il numero di giorni di relativa valutazione.

(Esempio: nel caso di dipendente che ha riportato due valutazioni nello stesso anno come di seguito:

Primo periodo di valutazione 156 giorni - punteggio conseguito - 75;

Secondo periodo di valutazione 209 giorni - punteggio conseguito - 93;

Media ponderata: $\frac{(75 \cdot 156) + (93 \cdot 209)}{(156 + 209)} = 85,30$

Le aree organizzative cureranno, a loro volta, effettuate le necessarie operazioni di verifica e controllo puntuale sui dati acquisiti, 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 10 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 per i conseguenti adempimenti di competenza;

Gli atti relativi alla valutazione dei dipendenti dovranno essere custoditi nei fascicoli personali previsti dalla vigente normativa.

5.4.1 Delega degli adempimenti³⁰

Qualora sia necessario a garantire il rispetto dei termini previsti, è possibile delegare, nel rispetto delle disposizioni in materia di riservatezza nonché nel rispetto della *privacy* dei dipendenti, lo svolgimento dell'attività di comunicazione delle schede ai medesimi dipendenti a soggetto opportunamente individuato ed a tal fine formalmente delegato.

³⁰ Si precisa che la delega in questione dovrà sempre essere formalizzata con un apposito documento di delega. In ogni caso, l'attività di valutazione non è delegabile ai sensi dell'art. 17, comma 1 *bis*, del d.lgs. n. 165 del 2001.

5.5 Casi particolari

Il procedimento di valutazione:

(1) in via generale, è riferito all'attività svolta dal dipendente di norma coincidente con l'esercizio finanziario (1° gennaio - 31 dicembre) ovvero si fa riferimento al primo giorno di assunzione/ripresa dell'incarico dopo un periodo di assenza continuativo superiore a 60 giorni. Fermo restando quanto previsto per la prosecuzione senza interruzione del procedimento valutativo,

(2) è anticipatamente chiuso nei casi (riferiti solo al valutato laddove non diversamente specificato) di:

- cessazione dal servizio per collocamento in quiescenza;
- transito in altro ruolo o altra amministrazione;
- licenziamento per giusta causa o giustificato motivo;
- dichiarazione di inidoneità al servizio per motivi di salute;
- risoluzione del rapporto;
- collocamento "in disponibilità";
- decesso;
- assenza continuativa dal servizio del dipendente, o del dirigente valutatore, per un periodo superiore a 60 giorni, per qualsiasi motivo. In tali circostanze la scheda valutativa sarà chiusa all'ultimo giorno di servizio prestato;
- cessazione dall'incarico per trasferimento o cambio di incarico;
- partecipazione a concorsi, ove espressamente richiesto dai relativi bandi;
- modifica, anno in corso, del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale delle aree funzionali della Difesa, qualora i correttivi incidano in maniera sostanziale sul procedimento di valutazione;

In caso di sopraggiunto impedimento dell'Autorità valutatrice (es. decesso, sospensione disciplinare) subentra nella valutazione il dirigente gerarchicamente subordinato.

(3) non ha luogo per periodi di servizio attivo del dipendente inferiori o pari a 60 giorni. In tali casi:

- le Autorità valutatrici devono compilare un'apposita dichiarazione di mancata redazione delle schede valutative (all. M), che sarà tenuta agli atti dell'Ufficio dove il dipendente ha prestato servizio nel periodo di riferimento;
- il periodo, ai fini della corresponsione del trattamento economico accessorio, si intende assolto con la stessa incidenza dell'ultima valutazione ottenuta;

- per ulteriori finalità correlate alla contrattazione collettiva in ambito Difesa, i relativi accordi, se del caso, provvederanno a disciplinare le situazioni in cui si sia verificata l'impossibilità per l'intero anno solare di provvedere alla valutazione della *performance* individuale.

Altri casi particolari:

Assolvimento contemporaneo di due o più incarichi

Nel caso in cui il dipendente valutando assolva contemporaneamente due o più incarichi, rientranti nel profilo professionale di appartenenza, ai sensi del vigente Sistema di classificazione della Difesa, qualora gli stessi siano espletati:

- a) alle dipendenze della medesima autorità valutatrice, sulla scheda dovranno essere indicati i due incarichi di cui, previa indicazione di quale sia da considerare primario, il valutatore terrà conto ai fini della valutazione della *performance* individuale dell'interessato;
- b) alle dipendenze di autorità valutatrici diverse, sulla scheda dovranno essere indicati i due incarichi e il valutatore da cui dipende per l'incarico primario dovrà acquisire, ai fini della valutazione, dalle altre autorità valutatrici, una nota contenente i necessari elementi informativi, da trattenere agli atti.

Frequenza corsi

Nel caso in cui il dipendente, nel corso dell'anno cui si riferisce la valutazione, frequenti un corso con impegno continuativo di durata superiore a 90 giorni, ai fini della relativa valutazione della *performance* individuale, il valutando deve redigere una relazione di cui tiene conto l'autorità valutatrice, esplicativa del corso e dei risultati ottenuti (se è previsto il punteggio), nonché segnalare i profili di interesse per l'ottimizzazione dell'attività della struttura di impiego, al fine di dar conto del miglioramento professionale acquisito.

Per il **personale neo-assunto** si procederà all'assegnazione degli obiettivi all'avvenuto superamento del periodo di prova, che dovrà, invece, essere oggetto di autonoma valutazione.

5.6 Procedura di revisione/conciliazione

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il valutato, entro dieci giorni lavorativi dalla comunicazione 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, comunicando 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 comunicare all'interessato. Trattandosi di procedura ad impulso del valutato, non è consentita *reformatio in pejus* della valutazione.

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 para. 5.4.

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 comunicazione della conferma del giudizio o della nuova scheda di valutazione, può avviare la procedura di conciliazione, da effettuarsi presso l'organo di vertice centrale di riferimento³¹ 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.

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 lavorativi successivi alla ricezione dell'istanza, deve fornire i propri elementi di valutazione.

Le contro-osservazioni del valutatore sono contestualmente inviate in copia al valutato.

L'organo di vertice centrale di riferimento, 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 e, a richiesta, anche di una sola delle parti, convoca le medesime in audizione. La convocazione delle parti può, inoltre, avvenire su iniziativa dell'organo di conciliazione, qualora lo ritenga necessario per approfondire specifici aspetti.

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

La procedura di conciliazione deve essere conclusa entro trenta giorni lavorativi dalla ricezione, da parte dell'organo di conciliazione, di tutta la documentazione prevista per l'istruzione della procedura.

Alla conclusione del procedimento di conciliazione, l'organo di vertice centrale di riferimento rende noto al valutatore, all'interessato ed al vertice della propria macro-area, per gli adempimenti di competenza di cui al para. 5.4, il punteggio finale attribuito, così come modificato o confermato all'esito del citato procedimento.

5.7 Attività e previsioni ulteriori

1. Relazione annuale

Ogni area organizzativa (così come individuata nell'allegato P) e l'Agenzia Industrie Difesa elaborano, entro il 30 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento della misurazione e valutazione della *performance* individuale, per tutto il personale civile delle aree funzionali, una relazione che evidenzia, a consuntivo, i risultati raggiunti, anche ai fini della comunicazione degli stessi all'esterno.

La relazione deve, in termini di contenuti informativi minimi:

³¹ Che sarà individuato da ciascuna macro-area organizzativa di massima nell'ambito dei reparti/strutture di personale.

- certificare l'avvenuto rispetto delle previste scadenze temporali per la compilazione e comunicazione delle schede nell'intero processo valutativo;
- specificare il numero dei dipendenti censiti, il numero dei valutati (dopo aver stralciato il numero di valutati soggetti a procedura di conciliazione non ancora definita) e il numero dei non valutati;
- riportare la distribuzione dei dipendenti valutati (n. in termini assoluti e % sul totale) nelle diverse fasce di punteggio di performance previste dal para. 5.2;
- riportare la distribuzione dei dipendenti (n. assoluto) collocatisi nella fascia di punteggio di livello eccellente in corrispondenza di tutti i diversi punteggi ivi previsti (da 100 a 91);
- specificare il numero dei dipendenti riportanti il punteggio massimo previsto (100/100 punti) rispetto al numero totale dei valutati;
- specificare il numero dei dipendenti (con percentuale sul totale) che hanno promosso istanza di conciliazione o instaurato una procedura di contenzioso e quanti dei casi (ipotesi di risoluzione conciliativa gestita internamente all'Amministrazione) si sono conclusi in senso favorevole al ricorrente, nonché quanti hanno confermato, invece, il giudizio inizialmente espresso;
- evidenziare le criticità rilevate nel corso dell'applicazione del sistema di misurazione e valutazione.

La citata relazione, entro il predetto termine, deve essere inviata all'Ufficio di Gabinetto e all'OIV. E' fatta salva la possibilità dell'OIV di richiedere contenuti informativi ulteriori per le attività di monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema di misurazione e valutazione.

2. Estensioni applicative del sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale per il personale delle aree funzionali

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 delle aree funzionali, si applicano anche all'Agenzia Industrie Difesa, significando che, tanto per gli aspetti di programmazione degli obiettivi (nonché del loro monitoraggio e controllo), quanto per quelli afferenti all'intero processo di valutazione del personale, detto Ente assume, in via diretta, le responsabilità di applicazione conformi alla legge, nonché stabilisce, sempre direttamente, rapporti e contatti con l'O.I.V..

ALLEGATO H

VALUTAZIONE PERSONALE III AREA FUNZIONALE (ANNO DI RIFERIMENTO...)

ENTE	
VALUTATORE	
DIPENDENTE VALUTATO	
INCARICO RICOPERTO	
REPARTO/UFFICIO/SERVIZIO/SEZIONE	
PERIODO DI VALUTAZIONE	Dal _____ al _____ Chiusura anticipata per (eventuale)

	Sez. I – QUALITÀ E CAPACITÀ PERSONALI	DESCRITTORI	peso	Coef	Pun
1	Capacità di lavorare in gruppo ¹	Contribuisce al raggiungimento dei risultati del gruppo, anche attraverso capacità di indirizzo, coinvolgimento e condivisione			
		Crea un clima favorevole e dinamico all'interno del gruppo, adottando modalità di relazione/comunicazione aperta ed efficace			
2	Flessibilità	E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze della struttura di appartenenza, apportando il proprio contributo anche in materie che non sono di specifica competenza			
		Individua e riassume con efficacia e tempestività i termini essenziali di un problema anche attraverso la ricerca e l'utilizzo di dati			
3	Capacità di auto-organizzazione e d'iniziativa	Pianifica e gestisce in autonomia le attività, identificando problemi e opportunità, e intraprendendo azioni proattivamente per ottenere il risultato atteso			
		Relativamente ad un problema, propone, tra le diverse eventuali alternative individuate, la soluzione più adeguata e coerente con il contesto organizzativo in cui opera			
4	Continuità e affidabilità	Assolve con costanza le funzioni/attività di competenza anche nel caso di lavoro agile			
		Svolge con accuratezza le funzioni/attività di competenza anche nel caso di lavoro da remoto			
		Svolge con tempestività le funzioni/attività di competenza anche nel caso di lavoro da remoto			
	TOTALE		15		

	Sez. II – COMPETENZE PROFESSIONALI E QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE				
1	Preparazione professionale	È padrone delle conoscenze e/o procedure, anche informatiche inerenti al profilo professionale di appartenenza			
		Applica le conoscenze, anche tecnologiche al contesto di lavoro, tenendo conto dell'obiettivo da raggiungere			
		Partecipa ad iniziative formative e cura costantemente l'approfondimento delle materie oggetto di trattazione			
		Cura lo scambio professionale e la mutualizzazione di pratiche ed esperienze acquisite			
2	Rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti amministrativi e/o fasi istruttorie degli stessi				
3	Qualità della prestazione	Organizza il proprio lavoro in modo efficiente, efficace ed economico sviluppando specifiche metodologie			
		Migliora la propria prestazione anche con l'uso di applicativi informatici			
4	Pianificazione del lavoro	Programma e struttura le attività, anche dei collaboratori, in funzione delle attività da svolgere e del loro grado di priorità			
	TOTALE		15		
	Sez. III – RENDIMENTO SUGLI OBIETTIVI ASSEGNATI RELATIVI ALL'AMBITO ORGANIZZATIVO DI IMPIEGO	INDICATORI	TARGET		
1	Descrizione con specificazione dei risultati attesi				
	TOTALE			60	
	Sez. IV – ELEMENTO DI COLLEGAMENTO CON GLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA			10	
PUNTEGGIO FINALE= somma (I, II, III e IV Sez)			100		

Data

L'AUTORITÀ VALUTATRICE

(Firma per presa visione/ricevuta di copia)

Data

IL VALUTATO

NOTA:

1: Qualora tale capacità, per la natura della prestazione lavorativa, non sia valutabile, sarà sostituita da parte dell'Autorità valutatrice da altra con diversi indicatori di pari peso.

AVVERTENZE:

Indicare, in calce alla scheda, che, nell'attribuzione dei coefficienti e dei conseguenti punteggi, si è tenuto conto degli elementi di informazione pervenuti nel caso in cui l'Autorità valutatrice non abbia alle proprie dirette dipendenze il valutando (para. 5.1 del presente manuale).

Per quanto riguarda il personale che presta servizio nell'ambito degli Uffici di diretta collaborazione, la valutazione deve essere effettuata tenendo conto, come da speciale normativa di riferimento primaria (art. 14, comma 2, d.lgs. n. 165 del 2001) e secondaria, della natura strettamente fiduciaria, nonché della peculiarità e specificità dei compiti svolti, in relazione alla necessità di garantire l'ottimale supporto all'esercizio delle funzioni del Vertice politico. In relazione a ciò, l'Autorità valutatrice provvede ad adeguare le schede valutative a quanto sopra, nell'ottica della promozione del merito, secondo criteri di responsabilità, reperibilità, disponibilità ad assicurare la continuità del servizio. Anche le schede del personale in forza alla struttura tecnica permanente di supporto all'OIV potranno essere diversamente calibrate tenuto conto delle esigenze di garantire l'autonomia funzionale ed operativa dell'OIV medesimo (cfr. Linee guida del DFP n.2/Dicembre 2017).

ALLEGATO I

VALUTAZIONE PERSONALE II AREA FUNZIONALE (ANNO DI RIFERIMENTO...)

ENTE	
VALUTATORE	
DIPENDENTE VALUTATO	
INCARICO RICOPERTO	
REPARTO/UFFICIO/SERVIZIO/SEZIONE	
PERIODO DI VALUTAZIONE	Dal _____ al _____ Chiusura anticipata per (eventuale)

	Sez. I – QUALITÀ E CAPACITÀ PERSONALI	DESCRITTORI	Peso	Coef	Punt
1	Capacità di attuare le disposizioni ricevute, all'occorrenza con spirito di iniziativa	Imposta e realizza il proprio lavoro nel rispetto delle indicazioni ricevute, scegliendo le procedure appropriate			
		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 al contesto organizzativo di riferimento			
3	Continuità e affidabilità	Attende con costanza al ruolo ricoperto e alle attività di competenza, anche nel caso di lavoro da remoto			
		Svolge con accuratezza le attività di competenza, anche nel caso di lavoro da remoto			
		Svolge con tempestività le attività di competenza, anche nel caso di lavoro agile			
4	Capacità di lavorare in gruppo	Si rapporta in maniera costruttiva e collaborativa anche a distanza, con ogni componente del gruppo di lavoro adottando tecniche/strumenti efficaci di comunicazione			
	TOTALE		45		
	Sez. II – COMPETENZE PROFESSIONALI E QUALITÀ DELL'ESECUZIONE				
1	Preparazione professionale	È padrone delle conoscenze e/o abilità inerenti al profilo professionale di appartenenza			
		Applica le conoscenze/competenze professionali e/o abilità al contesto di lavoro			
		Partecipa ad iniziative formative e di aggiornamento			
		Partecipa ai colleghi le nuove conoscenze/informazioni acquisite			
2	Conoscenza e utilizzo di strumenti informatici o altre apparecchiature e mezzi il cui impiego è funzionale all'assolvimento dei compiti assegnati				
3	Accuratezza nel lavoro e nelle scadenze	Organizza il proprio lavoro in modo preciso e completo, applicando idonee metodologie			

		Osserva le scadenze previste			
	TOTALE		50		
	Sez. III – ELEMENTO DI COLLEGAMENTO CON GLI OBIETTIVI DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA		5		
	TOTALE		5		

PUNTEGGIO FINALE= somma (I, II e III Sez)	_____100_____
---	---------------

Data

L'AUTORITÀ VALUTATRICE

(Firma per presa visione/ricevuta di copia)

Data

IL VALUTATO

AVVERTENZE:

Indicare, in calce alla scheda, che, nell'attribuzione dei coefficienti e dei conseguenti punteggi, si è tenuto conto degli elementi di informazione pervenuti nel caso in cui l'Autorità valutatrice non abbia alle proprie dirette dipendenze il valutando (para. 5.1 del presente manuale).

Per quanto riguarda il personale che presta servizio nell'ambito degli Uffici di diretta collaborazione, la valutazione deve essere effettuata tenendo conto, come da speciale normativa di riferimento primaria (art. 14, comma 2, d.lgs. n. 165 del 2001) e secondaria, della natura strettamente fiduciaria, nonché della peculiarità e specificità dei compiti svolti, in relazione alla necessità di garantire l'ottimale supporto all'esercizio delle funzioni del Vertice politico. In relazione a ciò, l'Autorità valutatrice provvede ad adeguare le schede valutative a quanto sopra, nell'ottica della promozione del merito, secondo criteri di responsabilità, reperibilità, disponibilità ad assicurare la continuità del servizio.

ALLEGATO I1

VALUTAZIONE PERSONALE I AREA FUNZIONALE (ANNO DI RIFERIMENTO...)

ENTE	
VALUTATORE	
DIPENDENTE VALUTATO	
INCARICO RICOPERTO	
REPARTO/UFFICIO/SERVIZIO/SEZIONE	
PERIODO DI VALUTAZIONE	Dal _____ al _____ Chiusura anticipata per (eventuale)

	Sez. I – QUALITÀ E CAPACITÀ PERSONALI	DESCRITTORI	Peso	Coe f.	Pun t.
1	Capacità di attuare le disposizioni ricevute	Imposta e realizza il proprio lavoro nel rispetto delle indicazioni ricevute e delle procedure			
2	Continuità e affidabilità	Assolve con costanza il servizio			
		Svolge con impegno e precisione i compiti assegnati			
		Rispetta i tempi e le scadenze			
3	Capacità relazionali ¹	Costruisce relazioni positive con i colleghi			
		Si adopera per fornire un servizio di qualità ad utenti interni ed esterni			
	TOTALE		50		
	Sez. II – COMPETENZE PROFESSIONALI E QUALITÀ DELL'ESECUZIONE				
1	Preparazione professionale	È padrone delle fasi procedurali ed operative necessarie a svolgere le mansioni inerenti al profilo professionale di appartenenza			
		Applica le proprie conoscenze o abilità alle attività di competenza			
2	Conoscenza e utilizzo di strumenti informatici o altre apparecchiature e mezzi il cui impiego è funzionale all'assolvimento dei compiti assegnati				
	TOTALE		50		
PUNTEGGIO FINALE= somma (I e II Sez.)			100		

Data

L'AUTORITÀ VALUTATRICE

(Firma per presa visione/ricevuta di copia)

Data

IL VALUTATO

NOTA:

1: Qualora tale capacità, per la natura della prestazione lavorativa, non sia valutabile, sarà sostituita da parte dell'Autorità valutatrice da altra con diversi indicatori di pari peso.

AVVERTENZE:

Indicare, in calce alla scheda, che, nell'attribuzione dei coefficienti e dei conseguenti punteggi, si è tenuto conto degli elementi di informazione pervenuti nel caso in cui l'Autorità valutatrice non abbia alle proprie dirette dipendenze il valutando (para 5 del presente manuale).

Per quanto riguarda il personale che presta servizio nell'ambito degli Uffici di diretta collaborazione, la valutazione deve essere effettuata tenendo conto, come da speciale normativa di riferimento primaria (art. 14, comma 2, d.lgs. n. 165 del 2001) e secondaria, della natura strettamente fiduciaria, nonché della peculiarità e specificità dei compiti svolti, in relazione alla necessità di garantire l'ottimale supporto all'esercizio delle funzioni del Vertice politico. In relazione a ciò, l'Autorità valutatrice provvede ad adeguare le schede valutative a quanto sopra, nell'ottica della promozione del merito, secondo criteri di responsabilità, reperibilità, disponibilità ad assicurare la continuità del servizio.

ALLEGATO L

Definizione dei coefficienti di risultato dei comportamenti organizzativi del personale delle aree funzionali		
Aree di valutazione	Coefficiente di risultato	Giudizio e criterio di valutazione
QUALITÀ E CAPACITÀ PERSONALI	Compreso tra 0 e 0,40	Non adeguata = Competenza/capacità non espressa o raramente manifestata dal valutato rispetto alle attese
	Compreso tra 0,41 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
COMPETENZE PROFESSIONALI E QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE/ESECUZIONE	Compreso tra 0 e 0,40	Non adeguata = Competenza/capacità non espressa o raramente manifestata dal valutato rispetto alle attese
	Compreso tra 0,41 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>		

ALLEGATO M



Ministero della Difesa

(Intestazione)

DICHIARAZIONE DI MANCATA REDAZIONE DI SCHEDE VALUTATIVE

Per il dipendente ⁽¹⁾ _____

per il periodo dal _____ al _____, non vengono redatte le schede valutative in quanto il periodo sopra indicato, durante il quale il valutando ha assolto gli obiettivi/i compiti di propria competenza è inferiore o pari a 60 giorni continuativi di servizio attivo.

Motivo della compilazione della dichiarazione di mancata redazione: _____

_____ ⁽²⁾.

L'Autorità valutatrice ⁽³⁾

Data _____

(Firma per presa visione/ricevuta di copia)

Il Valutato

Data _____

Note:

- (1) Specificare anche il profilo e l'area funzionale del dipendente.
- (2) Indicare la motivazione sottesa alla mancata valutazione.
- (3) Il dirigente, civile o militare, valutatore.

ALLEGATO N

SCHEDA MONITORAGGIO INTERMEDIO PERSONALE AREE FUNZIONALI

PERIODO DI RIFERIMENTO _____

ENTE DI SERVIZIO _____

VALUTANDO _____

(Area/fascia e profilo professionale di appartenenza, NOME COGNOME)

AUTORITÀ VALUTATRICE _____

(Grado/qualifica, NOME COGNOME)

L'**Autorità Valutatrice**, in relazione alle qualità personali, competenze professionali, alla prestazione del valutando e complessivo andamento della *performance* individuale:

- non ha osservazioni da formulare;
- osserva quanto segue (specificare eventuali obiettivi/compiti interessati):

In esito a quanto emerso, l'Autorità Valutatrice dispone/non dispone colloquio

Luogo e data, _____

Firma della Autorità Valutatrice

Il **Valutando**, con riferimento allo sviluppo delle attività in corso e/o alle osservazioni dell'Autorità Valutatrice, comunica che:

- la realizzazione degli obiettivi/compiti procede con regolarità;
- sussistono le criticità sotto descritte, relative agli obiettivi/compiti (da specificare)

In esito a quanto emerso, il valutando chiede/non chiede colloquio

Luogo e data, _____

Firma del Valutando

ALLEGATO O

Il processo integrato di pianificazione, programmazione, gestione, monitoraggio e rendicontazione della performance organizzativa del Ministero della difesa.

Il processo in titolo ha un andamento ciclico che prende avvio con l'“Atto di indirizzo” emanato nell'anno antecedente a quello di riferimento (**n -1**) e termina nell'anno successivo quello di riferimento (**n +1**) con la “Validazione della Relazione sulla performance”.

Si riporta, di seguito, una sintesi dello sviluppo del ciclo.

Periodo	Titolo Documento	Scopo	Organo emanante	Note
Maggio-giugno anno n-1	Atto di indirizzo per l'avvio del ciclo integrato della programmazione strategica e formazione del bilancio di previsione dell'E.F. n e la programmazione pluriennale n+1 e n+2	Indica le priorità politiche che il Ministro pone al vertice della propria azione, per dare inizio al processo di programmazione. Contiene indicazioni, criteri e vincoli metodologici e procedurali caratterizzanti il processo integrato di programmazione strategica ed economico-finanziaria.	Ufficio di Gabinetto (R) con il contributo di SMD A firma del Ministro	Disciplinato dal d.P.C.M. del 12 dicembre 2007 (in particolare l'allegato del Comitato tecnico scientifico - CTS). È elaborato secondo la tempistica definita dalle “Linee guida per il Piano della performance” del Dipartimento della funzione pubblica (ed. giugno 2017)
settembre anno n-1	Nota integrativa allo stato di previsione della spesa per l'E.F. n, n+1 e n+2 (fase a disegno di legge di bilancio)	Illustra, su un arco di tempo triennale, i criteri di formulazione delle previsioni di spesa, gli obiettivi da raggiungere e gli indicatori per la loro misurazione. E' inserita nel DDL di Bilancio presentato al Parlamento ad ottobre di ciascun anno.	SMD (R) in coordinazione e con il contributo degli OP-CRA della Difesa e BILANDIFE OIV (V)	È prevista dalla L. 196/2009 art. 21 comma 11, lettera a). Il contenuto, le tempistiche e le modalità di redazione sono dettagliatamente disciplinate con apposite Circolari emanate con cadenza annuale dal MEF - RGS. Il Quadro di riferimento (QdR) deve essere inoltrato all'OIV, con adeguato anticipo - e comunque non oltre 7 giorni dal termine fissato dal MEF-RGS per la “validazione informatica” - onde consentire il corretto espletamento dei controlli e delle

				valutazioni di precipua competenza.
all'approvazione della legge di bilancio (L.B.) anno n-1	Nota integrativa allo stato di previsione della spesa per l' E.F. n, n+1 e n+2 <i>(fase a legge di bilancio)</i>	Ricalca sostanzialmente il documento iniziale opportunamente rivisto ed aggiornato in relazione alle risorse stanziato dalla legge di bilancio.	SMD (R) in coordinazione con BILANDIFE e con il contributo degli OP-CRA della Difesa <ul style="list-style-type: none"> • Ufficio di Gabinetto (Re) • OIV (V) 	Il Quadro di riferimento (<i>QdR</i>) deve essere inoltrato all'OIV, con adeguato anticipo - <i>e comunque non oltre 7 giorni dal termine fissato dal MEF-RGS per la "validazione informatica"</i> - onde consentire il corretto espletamento dei controlli e delle valutazioni di precipua competenza.
entro 10 giorni dalla pubblicazione della Legge di Bilancio	Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione per l' E.F. n	Stabilisce gli obiettivi, attribuisce e ripartisce le risorse agli Enti/Organi programmatori, ai fini dell'impiego operativo, ed ai Dirigenti generali, titolari dei centri di responsabilità (CRA), ai fini dell'amministrazione.	Ufficio di Gabinetto (Re) <ul style="list-style-type: none"> • SMD (R) in coordinazione con BILANDIFE • OIV (Ve) È adottata con Decreto del Ministro	Il documento è previsto dall'art. 14, comma 1, del d.lgs. 165/2001. Le linee guida per la predisposizione del documento sono indicati nella direttiva del Comitato tecnico scientifico del 2007. Il documento è sottoposto al visto ed alla registrazione della Corte dei conti e dell'Ufficio centrale del bilancio presso il Ministero difesa (<i>BILANCENTES</i>).

Periodo	Titolo documento	Scopo	Organo emanante	Note
entro il 31 gennaio anno n	Piano della <i>performance</i> per l'anno n, n+1 e n+2	<p>Individua, su base triennale, gli obiettivi strategici ed operativi in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo e con gli eventuali indirizzi adottati dal Presidente del Consiglio dei ministri e con i documenti della programmazione finanziaria e di bilancio.</p> <p>Definisce, inoltre, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della <i>performance</i> dell'Amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale civile di livello dirigenziale.</p>	<p>Ufficio di Gabinetto (Re)</p> <ul style="list-style-type: none"> • SMD (R) in coordinazione con BILANDIFE • OIV (Co – Ve) <p>È adottato con Decreto del Ministro</p>	<p>Il Piano della <i>performance</i> è predisposto a seguito della presentazione alle Camere del Documento di Economia e Finanza, di cui all'articolo 10 della legge 31 dicembre 2009, n. 196.</p> <p>La modalità di redazione ed i contenuti sono disciplinati dalle "<i>Linee guida per il Piano della performance</i>" del Dipartimento della Funzione Pubblica (ed. giugno 2017).</p> <p>E' sottoposto al visto della Corte dei Conti.</p> <p>Deve essere redatto/aggiornato anche dagli Enti vigilati dal Ministero della Difesa sottoposti al D.Lgs. 150/2009.</p>
entro il 31 gennaio anno n	Piano triennale per la prevenzione della corruzione per l'anno n, n+1 e n+2	<p>Fornisce una valutazione del diverso livello di esposizione dei vari livelli ordinativi ed organizzativi al rischio di corruzione e indica gli interventi volti a prevenire il verificarsi dei fenomeni. Definisce, quindi, le strategie di programmazione delle misure di prevenzione della corruzione a livello organizzativo ed indica gli obiettivi da conseguire, le concrete azioni volte a prevenire tale rischio, i responsabili per l'attuazione di ogni misura ed i relativi tempi.</p>	<p>Responsabile per la prevenzione della corruzione del Dicastero (R),</p> <p>in coordinazione con Ufficio di Gabinetto, OIV, OP/CRA/SM</p> <p>A firma del Ministro</p>	<p>Le linee guida per la redazione del documento, da pubblicare sul sito istituzionale del Dicastero, sono le delibere n. 105/2010 e 2/2012 della CIVIT e, da ultimo, dal Piano Nazionale anticorruzione 2019 – 2021 (PNA 2019 – 2021) dell'ANAC</p> <p>È aggiornato annualmente, contestualmente alla redazione del Piano della <i>performance</i>.</p>

<p>da luglio anno n</p>	<p>Rapporto di monitoraggio strategico intermedio per l'anno n</p>	<p>Rileva lo stato di avanzamento di ciascun obiettivo strategico (<i>OBS</i>) e dei discendenti obiettivi operativi (<i>OBO</i>) e programmi operativi (<i>PO</i>), allo scopo di verificare eventuali scostamenti rispetto ai livelli di realizzazione previsti (<i>valore target</i>) e, nel caso, promuovere/introdurre i necessari interventi correttivi.</p>	<p>OIV (R) con il coinvolgimento di SMD e di tutti i referenti degli OBO/PO</p>	<p>Si pone l'obiettivo di fornire un'istantanea sullo stato/ livello di attuazione del ciclo di gestione integrato (<i>strategico -finanziario- economico</i>), alla data del 30 giugno di ogni anno, con particolare riferimento:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. alle modifiche intervenute nella filiera strategica, rispetto a quella iniziale declinata nel Piano; b. alle variazioni/ rimodulazioni di bilancio intercorse rispetto agli stanziamenti "a Legge di bilancio" (<i>LB</i>); c. allo stato di attuazione ed avanzamento, rispetto ai valori programmati, di OBS, OBO e PO.
------------------------------------	---	--	--	---

Periodo	Titolo documento	Scopo	Organo emanante	Note
da agosto anno n	Rapporto di monitoraggio strategico intermedio dell'anno n per gli Enti vigilati dal Ministero della Difesa e sottoposti al controllo strategico / valutazione della performance da parte dell'OIV	Rileva lo stato di avanzamento di ciascun obiettivo assegnato, nonché il livello di attuazione del ciclo di gestione integrato (<i>strategico-finanziario-economico</i>), allo scopo di verificare eventuali scostamenti rispetto ai livelli di realizzazione previsti (<i>valore target</i>) e, nel caso, promuovere i necessari interventi correttivi.	OIV (R) con il coinvolgimento degli Enti interessati e, per la sola Agenzia Industrie Difesa, con l'eventuale contributo del V Reparto di SEGREDIFESA	
in corso d'anno n	Sistema di misurazione e valutazione della performance <i>(aggiornamento annuale)</i>	Aggiornamento del Sistema di valutazione per renderlo coerente con le novità introdotte, di volta in volta, dalla sopraggiunta normativa.	Ufficio di Gabinetto (Re) la Rete dei referenti (R) in coordinazione con SMD (R) soggetto al parere vincolante dell'OIV E' adottato con Decreto del Ministro	È adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica. (Linee guida n. 2/2017 e n. 5/2019). È aggiornato ogni anno e sottoposto al visto ed alla registrazione della Corte dei Conti. Ai sensi dell'art. 7, co. 1, del d. lgs. 150/2009, il Sistema di misurazione e valutazione della performance è adottato e aggiornato annualmente previo parere vincolante dell'OIV.
in corso d'anno n	<i>Standard</i> di qualità dei servizi pubblici <i>(aggiornamento)</i>	Definisce ed aggiorna gli <i>standard</i> di qualità dei servizi resi al pubblico da talune unità organizzative.	Ufficio Legislativo con il contributo di SGD II Reparto E' adottato con Decreto del Ministro	Le modalità di redazione ed i contenuti sono disciplinati dalle delibere n. 88/2010 e 3/2012 della CIVIT. Il documento è pubblicato sul sito istituzionale del Dicastero.

<p>entro il 31 marzo anno n+1</p>	<p>Attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione per l'anno n</p>	<p>Attesta il corretto assolvimento degli obblighi di pubblicazione (di anno in anno l'ANAC stabilisce quali obblighi devono essere oggetto di attestazione dell'OIV).</p>	<p>OIV</p>	<p>Tempistiche, modalità, contenuti e procedure sono stabilite dall'ANAC con delibera annuale.</p>
--	---	--	-------------------	--

Periodo	Titolo documento	Scopo	Organo emanante	Note
aprile anno n+1	Rapporto di monitoraggio strategico finale dell'anno n	Misura i risultati complessivi conseguiti nell'ambito di ciascun obiettivo della filiera strategica dell'E.F. concluso.	OIV (R) con il contributo di SMD, degli Organi Programmatori e di tutti i referenti degli OBO e dei PO	Il Rapporto di monitoraggio finale esprime le risultanze delle analisi dei dati al 31 dicembre di ogni anno, nonché il quadro evolutivo rispetto alla rilevazione infra annuale al 30 giugno. Esso valorizza: a) i risultati di OBS, OBO e PO, apprezzati in base ai valori conseguiti dai rispettivi indicatori; b) gli effetti degli eventuali correttivi in corso d'anno e la situazione dei PO non conseguiti o parzialmente realizzati; c) i volumi finanziari consolidati al 31 dicembre.
aprile anno n+1	Nota integrativa al rendiconto dell'anno n	Illustra i risultati raggiunti e le risorse impiegate in relazione a quelle programmate e le motivazioni per gli eventuali scostamenti tra risultati conseguiti e obiettivi fissati in fase di predisposizione del bilancio (<i>Legge 196/2009, art. 35, comma 2</i>).	SMD (R) • con il contributo di BILANDIFE e gli EdO interessati; • Ufficio di Gabinetto (Re); • OIV coordina e Valida	Modalità e tempistiche sono fissate, di anno in anno, dal MEF-RGS con apposita circolare. Il Quadro di riferimento (<i>QdR</i>) deve essere inoltrato all'OIV, con adeguato anticipo - e comunque non oltre 7 giorni dal termine fissato dal MEF-RGS per la "validazione informatica" - onde consentire il corretto espletamento dei controlli e delle valutazioni di propria competenza.
da maggio anno n+1	Rapporto di monitoraggio strategico finale dell'anno n per gli Enti vigilati dal Ministero della Difesa e sottoposti al controllo strategico /	Rileva il grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato, nonché il livello di attuazione del ciclo di gestione integrato (<i>strategico-finanziario-economico</i>), allo scopo di verificare eventuali scostamenti rispetto ai livelli di realizzazione previsti (<i>valore target</i>).	OIV (R) con il coinvolgimento degli Enti interessati e, per la sola Agenzia Industrie Difesa, con l'eventuale contributo del v	Esprime le risultanze delle analisi dei dati dei bilanci a consuntivo di ogni anno, nonché dei risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati, con la rilevazione degli eventuali

	valutazione della performance da parte dell'OIV		Reparto di SEGRE-DIFESA	scostamenti e l'individuazione delle cause.
entro il 15 giugno anno n+1	Rapporto di performance dell'anno n	Relaziona al Parlamento, con riferimento all'anno precedente, sullo stato della spesa, sull'efficacia nell'allocazione delle risorse e sul grado di efficienza dell'azione amministrativa svolta (Legge n. 244/2007, art. 3).	OIV (R) con il contributo di tutti gli Enti della Difesa eventualmente interessati	Linee guida relative alle modalità di redazione del Rapporto sono contenute, nelle linee di indirizzo per l'anno 2013 del CTS.

Periodo	Titolo documento	Scopo	Organo emanante	Note
entro il 30 giugno anno n+1	Relazione sulla <i>performance</i> dell'anno n	<p>Illustra i risultati organizzativi ed individuali ottenuti nel corso dell'anno precedente rispetto ai singoli obiettivi programmati ed alle risorse, con rilevazione degli eventuali scostamenti e il bilancio di genere realizzato (art.10, c. 1, lett. b) del d.lgs. n. 150 del 2009).</p> <p>Il documento conclude il ciclo di gestione della <i>performance</i> di competenza dell'Amm.ne.</p>	<p>Ufficio di Gabinetto (Re)</p> <p>SMD (R) e recependo i contributi di tutti gli EdO interessati</p>	<p>Struttura e modalità di redazione della Relazione sono disciplinate dalle “<i>Linee guida per la Relazione annuale sulla performance</i>” del Dipartimento della Funzione Pubblica (ed. novembre 2018).</p> <p>La Relazione è trasmessa all'OIV entro il 15 giugno, per consentire a questo ultimo di condurre efficacemente le attività e le verifiche di competenza.</p> <p>Il documento deve essere redatto anche dagli Enti vigilati dal Ministero della Difesa sottoposti a misurazione della <i>performance</i>.</p>
entro il 30 giugno anno n+1	Documento di validazione della Re- lazione sulla <i>per- formance</i> dell'anno n	<p>Verifica il corretto funzionamento del ciclo della <i>performance</i> ed attribuisce efficacia alla “<i>Relazione sulla performance</i>” (art. 14, c. 4, del d.lgs. n. 150 del 2009).</p> <p>Tale atto conclude formalmente il ciclo di gestione della <i>performance</i>.</p>	<p>OIV (R)</p>	<p>Le modalità di validazione della Relazione sono disciplinate dalle “<i>Linee guida per la Relazione annuale sulla performance</i>” del Dipartimento della Funzione Pubblica (ed. novembre 2018). La “<i>Relazione</i>” può essere validata a condizione che la stessa sia stata redatta in forma sintetica, chiara e di immediata comprensione ai cittadini e agli altri utenti finali.</p> <p>Inoltre, ai sensi del comma 4-bis, dell'articolo 14 del d.lgs. 150/2009, gli OIV procedono alla validazione della Relazione anche tenendo conto degli esiti delle valutazioni effettuate con il coinvolgimento dei cittadini/utenti finali, non-</p>

			<p>ché, ove presenti, dei risultati prodotti dalle indagini e dalle analisi condotte dagli altri soggetti indicati al medesimo comma 4-bis.</p> <p>Il processo di validazione, svolto anche con riferimento agli Enti vigilati dal Ministero della Difesa sottoposti a misurazione della <i>performance</i>, può concludersi in tre modi:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. validazione della Relazione: quando tutti i criteri di cui all'elenco precedente risultano soddisfatti; 2. mancata validazione della Relazione: quando per alcuni dei suddetti criteri si registrano significative criticità: ciascun OIV stabilisce, assumendosene la responsabilità, quali e quante sono le criticità che risultano ostative al rilascio della validazione; 3. validazione della Relazione con osservazioni: quando vengono registrate alcune criticità che l'OIV non reputa tali da inficiare il processo di validazione, ma che meritano comunque di essere segnalate, per poter essere corrette in occasione del successivo ciclo della performance. In questo caso, l'OIV ha cura di verificare che l'amministrazione abbia adeguatamente recepito le suddette osservazioni e di darne conto nella Relazione sul
--	--	--	---

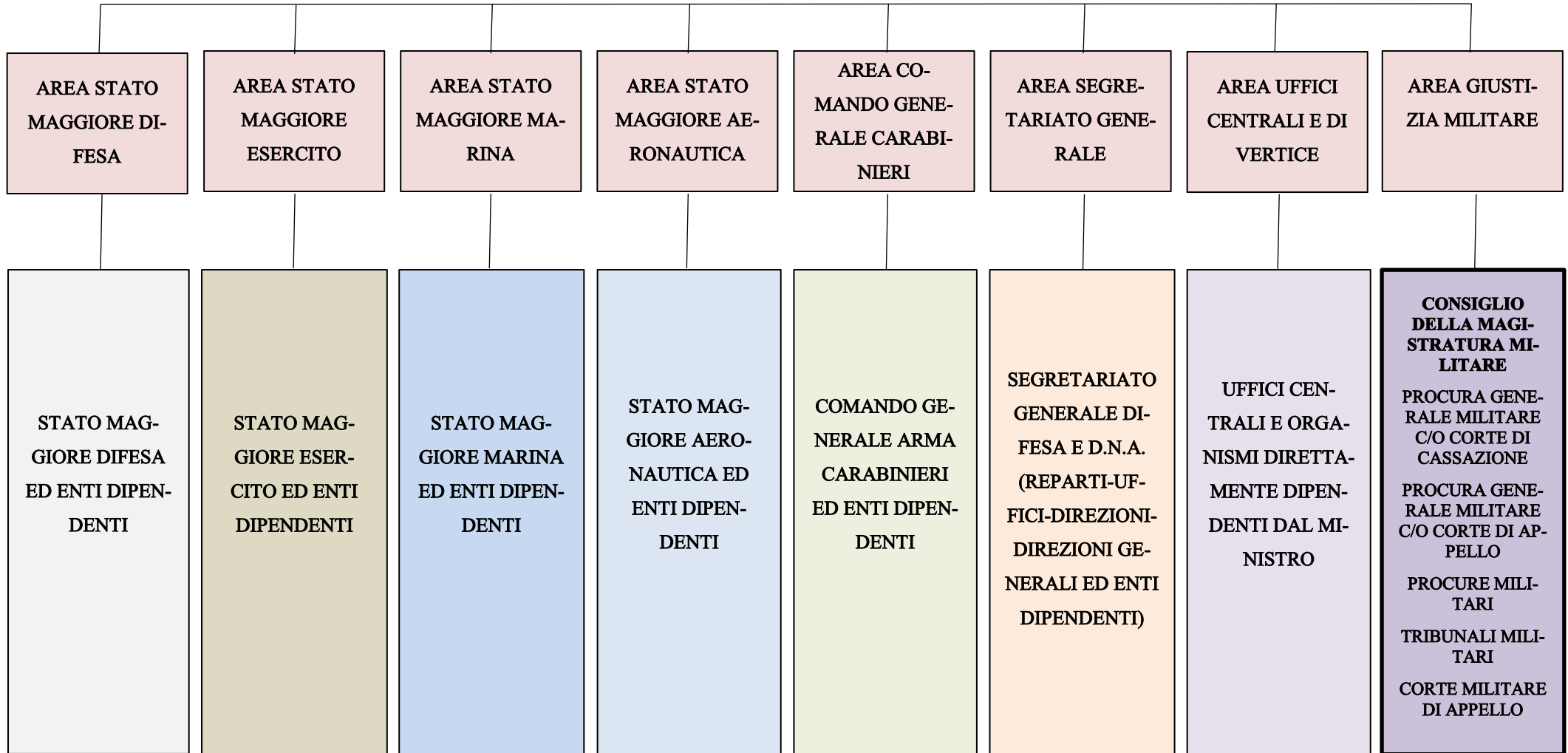
				<p>funzionamento complessivo del Sistema.</p> <p>Nei casi di cui ai punti 2 e 3, l'OIV procede alle comunicazioni di cui all'articolo 14, comma 4, lett. b) del d.lgs. 150/09.</p>
--	--	--	--	--

Il *"Piano della performance"*, la *"Relazione sulla performance"*, la *"Validazione della relazione sulla performance"*, il *"Programma triennale per la trasparenza e l'integrità"*, il DM recante gli *"Standard di qualità dei servizi"* ed i *"Sistemi di misurazione e valutazione della performance"* organizzativa ed individuale (oltre alla *"Relazione sul funzionamento del Sistema"*, non riportata nella sopra citata tabella) sono pubblicati sul *"Portale della performance"* (www.performance.gov.it) del Dipartimento della funzione pubblica.

Le articolazioni della Difesa responsabili del popolamento del *"Portale"* sono indicate nel *"Piano triennale di prevenzione della corruzione"* del Dicastero.

ALLEGATO P

AREE ORGANIZZATIVE



Piano di Sviluppo Individuale

Area/fascia e profilo professionale di appartenenza Nome COGNOME (del valutato)

N.	Descrizione della conoscenza/competenza/capacità ovvero del comportamento da sviluppare	Tipologia della conoscenza/competenza /capacità ovvero del comportamento da sviluppare (punto di forza da consolidare/punto di debolezza da superare)	Descrizione della motivazione sottesa allo sviluppo (suggerimento ovvero richiesta del valutatore/esito autovalutazione)	Periodo di riferimento per il percorso di sviluppo	Descrizione degli obiettivi di sviluppo	Descrizione dei risultati di sviluppo attesi	Persone che possono contribuire allo sviluppo (es. <i>tutor/mentor</i>) (eventuale)	Corso formativo individuato per sostenere lo sviluppo (eventuale)
1								
2								
...								

Data e firma dell'Autorità valutatrice

Data e firma del valutato

**Questionario di valutazione del processo di valutazione
della *performance* individuale
del personale delle aree funzionali del Ministero della Difesa**

Egregio valutato, Gentile valutata

il presente questionario ha ad oggetto la valutazione del processo di valutazione della sua *performance* individuale.

Il processo di valutazione individuale rappresenta uno strumento cruciale per lo sviluppo sia del singolo sia dell'organizzazione.

Partecipando al questionario e rispondendo alle domande in maniera schietta e con spirito costruttivo contribuirà a fornire informazioni utili a far emergere i punti di forza e/o di debolezza di tale processo in un'ottica di miglioramento continuo, da realizzare attraverso successive azioni di rinforzo ovvero di riorientamento.

Si assicura l'anonimato della partecipazione.

Il compito del valutatore del suo valutatore è di prendere conoscenza degli esiti dei questionari e di esprimere eventuali osservazioni al riguardo.

I Sezione "Aspetti generali"

1. Sesso:

- Femmina
- Maschio

2. Fascia di età:

- Meno di 30
- 31-40
- 41-50
- 51-60
- Oltre 60

3. Titolo di studio:

- Laurea
- Diploma
- Licenza media

4. Area funzionale di appartenenza:

- Terza
- Seconda
- Prima

II Sezione “Aspetti organizzativi”

5. A quale area appartiene la sua unità organizzativa?

- area Uffici Centrali e di Vertice
- area Tecnico-Operativa
- area Tecnico-Amministrativa
- area Giustizia Militare

6. La sua unità organizzativa ha sede:

- centrale
- periferica

7. Il suo valutatore è:

- militare
- civile

8. Quante unità di personale (civile) sono state valutate dal suo stesso valutatore (oltre a lei)?

- 0
- da 1 a 10
- da 11 a 30
- da 31 a 50
- oltre 50

9. Che durata ha avuto il procedimento valutativo di sua pertinenza?

- fino a tre mesi
- da un periodo superiore a tre mesi a sei mesi
- da un periodo superiore a sei mesi a nove mesi
- per l'intero anno

III Sezione “Aspetti specifici connessi al processo valutativo”

10. È stato possibile condividere gli obiettivi assegnati e chiarire i comportamenti attesi per il procedimento di valutazione *(solo i comportamenti nel caso del personale di I e II area funzionale)*?

Sì

No

11. A suo avviso, ciascun obiettivo assegnato rispondeva ai cinque requisiti sotto riportati?

S = Specifico (non generico, non soggetto a fraintendimenti) Sì No

M = misurabile (espresso attraverso indicatori di livelli di *performance* da raggiungere) Sì No

A = Attuabile (sfidante ma raggiungibile) Sì No

R = Rilevante (adatto al ruolo rivestito e alle connesse responsabilità) Sì No

T = Tempificabile (correlato ad un periodo di tempo...entro il) Sì No

12. Nell'impostazione del piano degli obiettivi sono stati inseriti:

(la domanda è rivolta solo al personale di III area funzionale)

obiettivi esclusivamente prestazionali

obiettivi prestazionali e/o qualitativi

13. È stato effettuato il colloquio di verifica intermedia facoltativamente previsto dal Sistema di Valutazione?

- Sì
- No

14. Da chi è stato richiesto il colloquio di verifica intermedia? *(rispondere solo in caso di risposta affermativa alla domanda n. 13)*

- dal valutatore
- dal valutato

15. Le eventuali criticità rilevate in sede del colloquio intermedio hanno portato a modificare gli obiettivi pianificati all'inizio del procedimento? *(rispondere solo in caso di risposta affermativa alla domanda n. 13)*

- Sì, modifiche agli obiettivi e/o *target*
- No, nessuna modifica
- No, non sono state rilevate criticità in corso di procedimento

16. Ha ricevuto *instant feedback* – anche informali – da parte del suo valutatore, secondo necessità, nell'arco dell'intero corso del processo?

- Sì
- No

17. Con quale modalità ha ricevuto in misura prevalente *instant feedback* dal suo valutatore? *(rispondere solo in caso di risposta affermativa alla domanda n. 16)*

- in presenza

- per via telematica
18. Il suo valutatore si è avvalso anche di persone di supporto (es. dirigenti collaboratori) per orientare con *feedback* la sua prestazione nel corso del processo?
- Sì
 - No
19. Nel corso del processo, il suo valutatore ha avuto modo di confrontarsi – in occasioni anche informali – con altri soggetti con pari responsabilità valutativa?
- Sì
 - No
 - Non so/Non ho elementi sufficienti per rispondere
20. Ha ricevuto il colloquio finale di *feedback*?
- Sì
 - No
21. Che tipo di ascolto ha percepito da parte del suo valutatore durante il colloquio finale di *feedback*? (*rispondere solo in caso di risposta affermativa alla domanda n. 20*)
- attivo (il valutatore ha espresso interesse partecipativo rispetto ai miei punti di vista)
 - saltuario (il valutatore ha espresso interesse ma solo di circostanza o momentaneo rispetto ai miei punti di vista)
 - superficiale (il valutatore ha espresso scarso interesse rispetto ai miei punti di vista)

22. Come definirebbe il *feedback* ricevuto dal suo valutatore durante il colloquio finale? (*rispondere solo in caso di risposta affermativa alla domanda n. 20*)
- giudicante in senso negativo
 - giudicante in senso positivo
 - neutro
 - stimolante per il miglioramento o lo sviluppo individuale e/o organizzativo
23. Il colloquio finale di *feedback* si è concluso in chiave propositiva (individuando gli obiettivi/compiti da perseguire e/o le competenze da implementare per il periodo valutativo successivo)? (*rispondere solo in caso di risposta affermativa alla domanda n. 20*)
- Sì
 - No
24. Durante il colloquio finale ha avuto modo di restituire *feedback* al suo valutatore? (*rispondere solo in caso di risposta affermativa alla domanda n. 20*)
- Sì
 - No
25. Ha già messo o pensa che a breve metterà in pratica qualcuno dei suggerimenti ricevuti nel colloquio finale di *feedback*? (*rispondere solo in caso di risposta affermativa alla domanda n. 20*)
- Sì
 - No

IV Sezione “Aspetti generali e conclusivi connessi al processo valutativo”

26. Ritiene che il tempo dedicato dal suo valutatore al processo sia stato sufficiente?
- Sì
 - No
 - Non so
27. Quanto è soddisfatto della qualità con cui il suo valutatore ha seguito l'intero processo?
- Del tutto
 - Molto
 - Abbastanza
 - Poco
 - Per nulla
28. Al di là del risultato della valutazione, reputa che il processo sia stato utile?
- Sì
 - No

Nel caso di risposta positiva, indichi cosa ha maggiormente apprezzato

Nel caso di risposta negativa, indichi cosa ha meno apprezzato

29. In cosa migliorerebbe il processo?

Data _____