

MINISTERO DELLA DIFESA

**Sistema di misurazione e valutazione
della performance individuale
del personale civile delle aree funzionali**

IL DOSSIER DELLA CISL FP



aprile 2016

MINISTERO DELLA DIFESA

Le criticità del nuovo sistema di valutazione della performance per i dipendenti civili delle aree del Ministero della Difesa e dei relativi enti.

Il nuovo sistema di valutazione della performance del personale delle aree funzionali del Ministero della Difesa, adottato con decreto del Ministro in data 10 novembre 2015 e in vigore dall'1 gennaio 2016, presenta diverse criticità, dubbi interpretativi e difficoltà applicative.

Il sistema non riesce a regolamentare la complessità delle diverse professionalità e aree tecniche e amministrative in cui opera il personale civile.

Inoltre manca un chiaro sistema di riferimento per l'assegnazione degli obiettivi e la valutazione dei risultati conseguiti, che consenta un trattamento omogeneo tra il personale delle diverse direzioni ed enti, evitando differenze applicative e interpretative frutto del contesto organizzativo e della sensibilità dei diversi responsabili. Non sono infatti esplicitati i criteri, gli elementi oggettivi e i parametri di riferimento conformi tra i vari uffici/enti. Fattore questo ancora più critico in ragione del fatto che negli enti operativi sono secretati gli obiettivi relativi alla performance organizzativa.

A riprova di quanto sopra descritto, numerose sono state le segnalazioni e le richieste di chiarimento che i lavoratori hanno da subito rappresentato alla CISL FP.

In tale contesto la CISL FP ha ritenuto utile avviare un processo di monitoraggio sull'applicazione del sistema di valutazione e, quindi, hanno invitato i propri delegati e le RSU a segnalare le eventuali errate applicazioni nei rispettivi enti/distaccamenti e reparti, nonché a fornire copia delle schede di valutazione, opportunamente depennate delle generalità del dipendente, con l'indicazione degli obiettivi assegnati, al fine di valutare la congruità, la correttezza e l'oggettività degli stessi.

Tali elementi sono stati raccolti nel presente dossier che rappresenta, pertanto, un importante contributo per evidenziare i nodi critici del sistema di valutazione.

Il dossier, oltre ad una finalità imminente, tesa ad evidenziare i limiti applicativi già riscontrati, ha anche un obiettivo prospettico, in quanto rappresenta una sintesi delle criticità del sistema adottato, segnalate dai diretti interessati, come strumento utile per identificare le aree di intervento e i necessari correttivi da apportare nell'ambito di un confronto approfondito con le rappresentanze dei lavoratori.

Roma, aprile 2016

Omissioni, anomalie ed errate applicazioni Le tipologie maggiormente segnalate

“Entro e non oltre il 20 febbraio dell’anno al quale si riferisce la valutazione l’autorità valutatrice predispone e notifica all’interessato la scheda di valutazione debitamente completata attraverso la definizione degli obiettivi/compiti da riportarsi negli appositi campi aperti della scheda stessa...”

In diversi casi il termine del 20 febbraio non è stato rispettato, anzi, è stato rappresentato che in numerosi territori non risultano ancora notificate le schede di valutazione con gli obiettivi. In alcuni enti sono state notificate solo ad una parte del personale.

Appare evidente che il termine del 20 febbraio è rilevante per consentire un’adeguata risposta del personale, orientandone l’attività verso il conseguimento degli obiettivi funzionali definiti dall’amministrazione. Il rispetto di tale termine appare quindi un elemento sostanziale e non meramente formale per un sistema di valutazione effettivamente efficace e per consentire al personale di orientarsi verso rendimenti e punteggi elevati.

Peraltro, la mancata notifica entro i termini a diversi lavoratori pone questi ultimi in condizioni non paritarie rispetto agli altri.

“Gli obiettivi/compiti possono essere individuali ovvero di gruppo...”

La specificazione se si tratti di obiettivi individuali o di gruppo, nelle schede pervenute, non è mai stata effettuata. Pertanto si rileva che in uno stesso ente/ufficio per profili identici e attività analoghe/uguali sono stati assegnati obiettivi e pesi diversi.

Tale mancanza non è di poco conto: è evidente che l’assenza di obiettivi di gruppo e l’eccessiva frammentazione degli stessi rende assai più complicata la comparazione dei risultati conseguiti dai vari dipendenti, rendendo poco identificabile il contributo dei singoli al raggiungimento degli obiettivi di ufficio. Sarebbe stato opportuno delineare un processo finalizzato a standardizzare gli obiettivi da conseguire, identificando idonei indicatori e, in ogni caso, parametrando ai risultati attesi dall’ufficio.

Il documento sul sistema di misurazione e valutazione della performance individuale distingue tra obiettivi da assegnare ai dipendenti della terza area e compiti da attribuire ai dipendenti della prima e seconda area. Tuttavia nelle schede pervenute non si rileva differenza nel trattare le due tipologie, andando in entrambi i casi a identificare gli obiettivi, e non i compiti, da assegnare ai lavoratori.

“I criteri da seguire per la corretta descrizione degli obiettivi assegnati sono:

a) *pertinenza e coerenza degli obiettivi assegnati con le responsabilità connesse all’incarico e ai profili di competenza delineati nei C.C.N.L., nonché con i superiori obiettivi dell’unità organizzativa nella quale si collocano le unità di personale oggetto di valutazione;*”

Obiettivi non in linea con il profilo professionale o area di appartenenza

In diversi casi nelle schede sono stati indicati compiti/obiettivi non in linea con il profilo professionale o area di appartenenza o con l’attività da svolgere.

A titolo meramente esemplificativo:

- ad addetti edili è stato assegnato il compito di fornire al nucleo alloggi i dati relativi al materiale di casermaggio deteriorato o mancante presso gli alloggi ... ;
- ad addetti ai servizi di portierato è assegnato il compito del controllo per migliorare la qualità dei servizi alloggiativi,
- a dipendenti di prima area sono assegnati i seguenti compiti:
 - compiti nel liquidare le competenze afferenti i fogli di viaggio riferiti alle missioni del personale civile;
 - inserire la manodopera nel sistema informatico SIGA del personale dell’ufficio;
 - supportare il capo settore nell’individuazione e verifica delle lavorazioni assegnate, con indicatore, numero e qualità delle proposte;
 - applicazione delle procedure di sicurezza ed evidenza delle problematiche nelle lavorazioni, con indicatore puntuale rispetto delle procedure e tempestivo rilievo anomalie.

Obiettivi incomprensibili o non inerenti la performance lavorativa

In altri casi gli obiettivi assegnati risultano incomprensibili ovvero una mera esplicitazione degli obblighi contrattuali dei lavoratori, che non dovrebbero essere elementi presi a riferimento per la valutazione della performance.

Ad esempio:

ad assistenti tecnici servizi di vigilanza è assegnato il compito dell'osservanza degli obblighi dei lavoratori in materia di tutela della salute e sicurezza dei luoghi di lavoro, secondo le norme in vigore, oppure della tenuta e cura dei locali e dei beni mobili o strumentali affidati nell'espletamento delle proprie funzioni.

Mancata indicazione della coerenza con i superiori obiettivi dell'unità organizzativa

Nelle schede non si riporta la coerenza con i superiori obiettivi dell'unità organizzativa nella quale si collocano le unità di personale oggetto di valutazione, né vengono specificati quali sono tali superiori obiettivi. Tale aspetto limita di molto la possibilità di identificare l'apporto dei singoli agli obiettivi dell'unità e di avere un quadro chiaro ed omogeneo dei compiti e delle funzioni e attività rese nelle diverse unità.

b) “rilevanza e significatività rispetto all’incarico, nonché concretezza e, per quanto possibile, misurabilità, in termini altrettanto concreti e chiari, al fine di consentire la verifica dell’effettivo raggiungimento in relazione a specifici obiettivi di gruppo o individuali e al contributo alla performance dell’unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi;”

Il tema degli indicatori per misurare il raggiungimento degli obiettivi/compiti, rappresenta un nodo critico. In assenza di qualsiasi indicazione di riferimento da parte dell'Amministrazione o dell'OIV si sono registrati orientamenti estremamente diversi e sovente non si sono definiti indicatori con le caratteristiche specificate nel punto sopra riportato (chiarezza, concretezza, misurabilità, identificazione del contributo alla performance dell'unità).

Non correlazione dei pesi alla rilevanza rispetto all’incarico

I pesi assegnati ai singoli indicatori di valutazione appaiono spesso scollegati dalle attività svolte dal valutato.

Ad esempio:

- in diversi casi per attività che richiedono un lavoro in team è assegnato il valore minimo (pari ad 1) per gli indicatori sulla capacità di lavorare in gruppo;
- in altri casi per profili e funzioni meramente esecutive si rilevano valori alti per gli indicatori “Cura l’autoformazione” e “Cura lo scambio professionale”;
- in varie situazioni per attività del tutto analoghe si rilevano pesi assai differenti assegnati ai diversi indicatori.

Obiettivi non concreti

Spesso gli obiettivi, e i relativi indicatori, sono decisamente generici e privi di riferimento contestuali, limitando, in tal modo, la capacità di valutare nel concreto l'attività svolta.

A titolo di mero esempio si riportano i seguenti casi:

Compito: preparazione e confezionamento pasti

Indicatore: puntualità nella preparazione. Gradimento e assenza di lamentele da parte dei fruitori dei pasti.

Compito: concorso nel riordino e de materializzazione degli archivi, in vista del trasferimento...

Indicatore: Sì/NO a seguito di verifica del contributo al risultato conseguito

Compito: Incrementare i livelli di qualità percepita dall'utenza predisponendo modelli di autocertificazione, implementando i controlli sulla veridicità di quanto dichiarato

Indicatore: Alta

Compito: attività relative alla movimentazione del personale degli enti dipendenti

Indicatore: Agisce in autonomia

Compito: attività relative ai riconoscimenti/onorificenze al personale

Indicatore: svolge con esperienza quanto a lui assegnato

Compiti o indicatori non chiari

In diversi casi non appare intelligibile quale sia il compito/obiettivo assegnato, ovvero quale debba essere il risultato da conseguire e quale il relativo parametro per la sua misurazione.

Ad esempio:

Obiettivo assegnato: incrementare i livelli di soddisfazione percepito dall'utenza

Indicatore: Sì

Compito: rispetto dei tempi di lavorazione programmati

Indicatore: tempo impiegato fino a completa esecuzione della lavorazione

Obiettivo assegnato: migliorare i livelli di efficienza mediante riduzione dei tempi di attesa

Indicatore: 85%

Obiettivo assegnato: limitazione del contenzioso

Indicatore: Sì

Compito: partecipazione, secondo le disposizioni impartite dal capo sezione, a contatti ditte/privati per convenzioni

Indicatore: accuratezza, riservatezza e capacità di rapportarsi per la proposta di convenzioni

Compito: Ottimizzazione dell'iter procedurale per il coordinamento tecnico con articolazioni interne ed esterne alla Direzione

Indicatore: numero richieste/utenti soddisfatti- target soddisfazione utenti >80%

Compito: collaboratore per la redazione di pratiche d'ufficio

Indicatore: flessibilità e capacità di eseguire quanto disposto dal capo sezione

Compito: riceve gli Ufficiali in congedo fornendo loro assistenza per l'espletamento delle pratiche

Indicatore: offre la propria disponibilità nel soddisfacimento dell'utenza

Compito: contenimento dei costi mediante l'implementazione e l'utilizzo di email e PEC, al fine di beneficiare dei vantaggi offerti dalla tecnologia mediante la dematerializzazione degli atti

Indicatore: Alta

Indicatori capestro

Diverse schede riportano target che non ammettono alcuna fascia di tolleranza o che identificano obiettivi decisamente ambiziosi rispetto al profilo e ai compiti del lavoratore.

Ad esempio:

Compito: riordinare, smistare, distribuire, conservare, duplicare e fascicolare atti e documenti con eventuale applicazione di bolli e sigilli.

Indicatori: quantità: 100% delle pratiche assegnate dal diretto superiore, qualità: 100% secondo le indicazioni del diretto superiore;

tempistica: 100% entro le scadenze dettate dal diretto superiore

Compito: mantenere l'ordine e la pulizia dei luoghi di lavoro e svolgere le manutenzioni previste dai manuali d'uso...

Indicatori: ha mantenuto giornalmente l'ordine e la pulizia nei luoghi di lavoro ed ha svolto il 100% delle manutenzioni previste dai manuali d'uso e manutenzione...; ha ripristinato l'efficienza del 100% delle imbarcazioni/mezzi navali

Obiettivi non verificabili e Indicatori non misurabili

In numerosi casi si esprimono obiettivi e indicatori qualitativi che richiedono giudizi del valutatore del tutto soggettivi e generici, non verificabili in modo chiaro e difficilmente contestabili da parte del soggetto valutato.

Ad esempio

Compito: supporto al funzionario delegato e relativa analisi dei relativi compiti

Indicatore: tempestività di risposta rispetto alle richieste Target: Sì/NO

Compito: formazione e supporto continuo al personale dipendente in relazione al sistema documentale

Indicatore: diffusione capillare e corretto utilizzo del sistema documentale del personale dipendente Target: Sì/NO

Compito: Registrazione e contabilizzazione al SICOGI delle fatture elettroniche relative alla liquidazione dei contratti

Indicatore: livello di realizzazione

Compito: rassetto e tenuta del luogo di lavoro, non limitato strettamente alla propria area di lavoro (rimozione dei materiali di risulta dalle lavorazioni) conservazione della documentazione in modo ordinato ed organizzato

Indicatore: stato di pulizia dell'officina

Compito: effettuare sopralluoghi sulle unità navali o negli enti a terra e comunicare il preventivo della lavorazione al capo dell'unità operativa

Indicatore: attività da ultimare entro due giorni lavorativi

Compito: a fine di ogni lavorazione rimuovere residui di lavorazione ed eventualmente pulire il macchinario utilizzato

Indicatore: Sì/NO

Compito: smistamento della corrispondenza

Indicatore: accuratezza nel controllo e capacità di smistamento tra i vari settori del comando

Compito: Aggiornamento dati SIESTAT

Indicatore: accuratezza e puntualità nell'inserimento dei dati

Compito: coadiuva il capo sezione nell'espletamento delle pratiche

Indicatore: rapidità di risposta alle sollecitazioni del capo sezione, garantisce la continuità del servizio, garantisce il compito affidatogli

Compito: gestisce le fasi di ricezione, preparazione, protocollazione e spedizione della corrispondenza

Indicatore: organizza il proprio lavoro in modo completo ed accurato

Mancata identificazione del contributo alla performance dell'unità

Nelle schede analizzate non viene indicato il contributo performance dell'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi. Sebbene il documento sul sistema di misurazione e valutazione della performance individuale insista in più punti sulla necessità di correlare l'attività svolta dal singolo a quella dell'unità organizzativa di appartenenza tale indicazione non risulta essere stata seguita dai valutatori. Elemento che di fatto compromette l'obiettivo di definire un quadro chiaro e omogeneo dei compiti e delle funzioni dei vari dipendenti rispetto all'attività dell'unità operativa, nonché di indirizzarsi verso una necessaria omogeneizzazione dei compiti assegnati e dei sistemi di valutazione.

Il documento sul sistema di misurazione e valutazione della performance individuale ai criteri di cui alle lettere a) e b), da seguirsi per la corretta descrizione degli obiettivi assegnati, aggiunge, esclusivamente per il personale della terza area, i seguenti:

c) “correlazione tra il conseguimento degli obiettivi assegnati e il grado di adeguatezza dell'effettivo apporto del dipendente;”

La correlazione tra gli obiettivi assegnati e l'adeguatezza dell'apporto effettivo del dipendente non risulta mai indicata nelle schede pervenute. Tale assenza potrebbe derivare da una scarsa comprensione del significato o dell'utilità del summenzionato criterio.

d) “correlazione degli obiettivi alla quantità e qualità delle risorse (umane, materiali e finanziarie) disponibili e alla diretta responsabilità del funzionario.”

Nelle schede e nei documenti prodotti dai valutatori non si esplicita la correlazione esistente tra gli obiettivi e la quantità e qualità delle risorse (umane, materiali e finanziarie) disponibili. Tale assenza limita la capacità di definire un sistema giusto ed equo di valutazione. Appare infatti evidente che le risorse a disposizione del funzionario influenzino i risultati conseguiti.

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

Schede non conformi

Si sono registrate diverse situazioni in cui le schede non sono conformi allo schema e alle indicazioni previste nel documento sul sistema di misurazione e valutazione della performance individuale.

In diversi casi sono state segnalate schede consegnate in bianco.

In altre schede, invece, si sono registrate diverse anomalie e difformità.

Ad esempio:

- numero di indicatori superiore a quelli previsti negli schemi del documento sul sistema di valutazione;
- compiti inseriti nella colonna relativa agli indicatori (i quali a loro volta non vengono riportati);
- schede con punteggi già assegnati, sebbene l'anno di rilevazione sia appena iniziato;
- schede prive dell'indicazione degli indicatori.

ALCUNE SINTETICHE PROPOSTE

Il sistema di valutazione della performance individuale ha palesato importanti limiti in merito alla capacità di identificare obiettivi e compiti misurabili che incentivino il personale a performance più elevate.

Sarebbe necessario un confronto più dettagliato con le strutture e le rappresentanze dei lavoratori per evitare situazioni eterogenee frutto di differenti sensibilità dei valutatori e non pienamente connesse all'attività svolta. Andrebbe proposto un panel di obiettivi/compiti ed indicatori di riferimento per favorire valutazioni più omogenee e meno discrezionali.

Sarebbe utile incentivare e monitorare l'assegnazione dei compiti e degli obiettivi in relazione a quelli generali dell'unità operativa di appartenenza, per verificare l'effettivo apporto dei lavoratori ai risultati complessivamente ottenuti.

Andrebbe istituito un efficace sistema di coordinamento nell'assegnazione degli obiettivi, che veda partecipi le rappresentanze dei lavoratori, per garantire maggiore omogeneità tra le diverse strutture ed evitare incongruenze ed errori.

Sarebbe opportuno obbligare i valutatori a riportare i risultati attesi ai mezzi umani e strumentali assegnati al valutato, in tal modo, oltre a valutazioni più eque, sarebbe possibile verificare già nei primi mesi dell'anno l'idoneità della strumentazione con gli obiettivi assegnati, avendo in tal modo la possibilità di intervenire per tempo e garantire livelli di attività più adeguati.

Andrebbero previste, già nell'assegnazione degli obiettivi, procedure di confronto e di conciliazione. Tale fase è, infatti, quella più critica e rilevante. La corretta definizione degli obiettivi individuali risulta determinante rispetto al raggiungimento degli obiettivi di performance dell'unità organizzativa e ad una corretta valutazione dei risultati raggiunti dai singoli.

SISTEMA DI VALUTAZIONE...

Nel sito istituzionale del Ministero della Difesa è stato pubblicato il “Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale civile delle aree funzionali”.

Al riguardo, dobbiamo precisare che la Cisl FP non è pregiudizialmente contraria alla valutazione del personale, ma rileviamo che il citato documento contiene numerose criticità, che nei mesi scorsi abbiamo puntualmente segnalato e che l’Amministrazione altrettanto puntualmente ha ignorato.

Un motivo in più, pertanto, per intensificare la mobilitazione dei lavoratori nei confronti di una Amministrazione che non affronta i veri problemi del personale, anzi come in questo caso li peggiora.

Non ci fermeremo e faremo di tutto, così come peraltro è indicato nel paragrafo 2.4 del documento, per far modificare il decreto del Ministro.

Roma, 3 dicembre 2015



Ministero della Difesa

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



Il Ministro della Difesa

- VISTO** il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche";
- VISTO** il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, recante "Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni" e successive modifiche e integrazioni;
- VISTO** l'articolo 6 del decreto legislativo 1° agosto 2011, n.141, recante modifiche ed integrazioni al citato decreto legislativo n.150/2009;
- VISTO** il decreto legislativo 15 marzo 2010, n. 66, recante il "Codice dell'ordinamento militare", e successive modificazioni;
- VISTO** il decreto del Presidente della Repubblica 15 marzo 2010, n. 90, recante il "Testo unico delle disposizioni regolamentari in materia di ordinamento militare, a norma dell'articolo 14 della legge 28 novembre 2005, n. 246", e successive modificazioni;
- VISTI** la legge 31 dicembre 2012, n. 244, recante "Delega al Governo per la revisione dello strumento militare nazionale e norme sulla medesima materia", e i discendenti decreti legislativi attuativi del 28 gennaio 2014, nn. 7 e 8;
- 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 ed, in particolare, l'articolo 5, commi da 11 ad 11-*quinquies*;
- 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;
- VISTO** l'atto di approvazione del 23 dicembre 2010 relativo al "Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale civile del Ministero della Difesa";

INFORMATE le Organizzazioni sindacali;

APPROVA

l'annesso documento recante il "Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale civile delle aree funzionali" del Ministero della difesa.

Le previsioni in esso contenute sostituiscono il precedente Sistema di valutazione approvato con atto del 23 dicembre 2010, citato in premessa ed entreranno in vigore dal 1° gennaio 2016.

Roma, 9 0 NOV. 2015

IL MINISTRO



Ministero della Difesa

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

INDICE

INTRODUZIONE

Finalità del documento e destinatari	“”	pag. 2
Inquadramento sistematico e principi generali del sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i>	“”	pag. 2

I SEZIONE

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

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

II SEZIONE

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

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

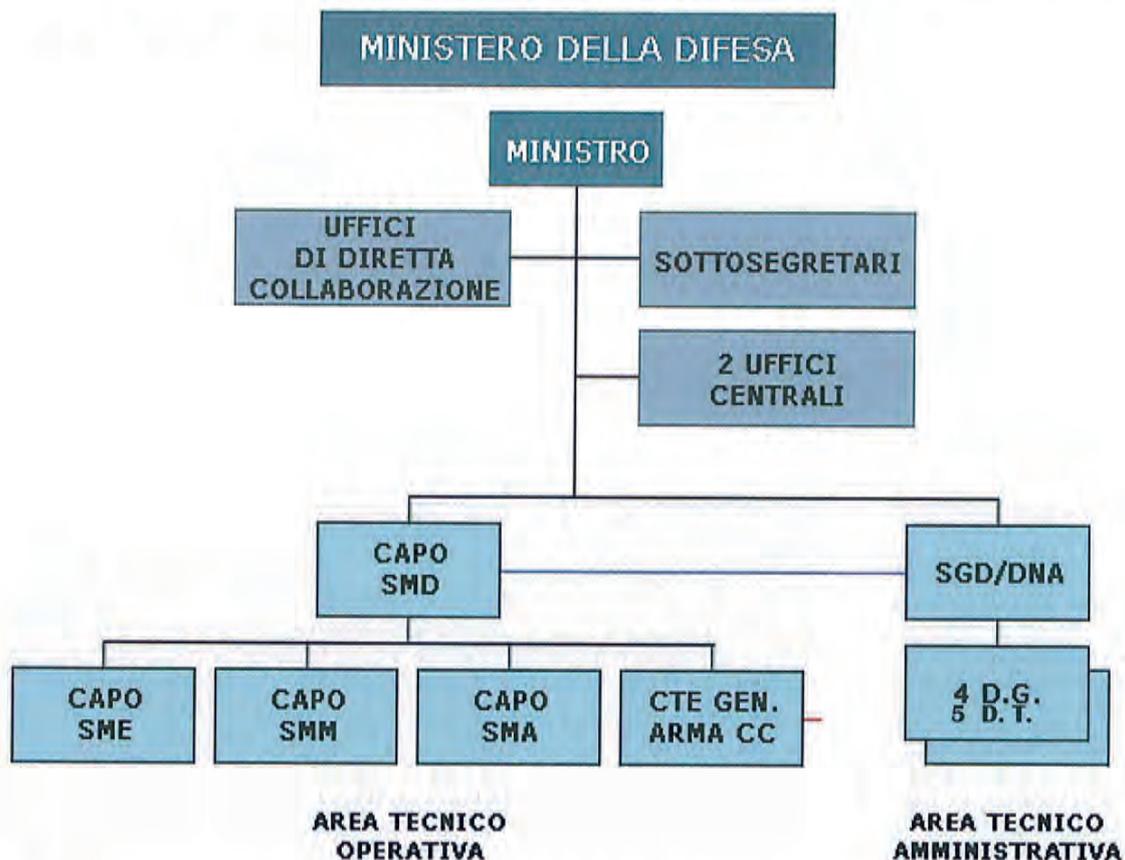
ALLEGATI A – B – C

ANNESSE I

SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE CIVILE DELLE AREE FUNZIONALI

Introduzione.

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



Legenda:

- Dipendenza gerarchica
- Dipendenza del SGD/DNA dal Ca. SMD per gli aspetti tecnici operativi
- Limitatamente ai compiti militari dell'Arma dei carabinieri

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

Nel delineato quadro di dinamicità occorre adottare un sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale civile inquadrato nelle aree funzionali che tenga conto delle accennate specificità della Difesa, che la caratterizzano rispetto a qualsiasi altro Dicastero, e che costituisca uno strumento di valorizzazione della professionalità di tale componente, anche in coerenza con i principi enunciati dal "Libro Bianco per la sicurezza internazionale e la difesa".

Finalità del documento e destinatari.

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

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

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

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

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

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

- a) al miglioramento della produttività, anche attraverso il supporto e lo stimolo rivolto al personale dipendente affinché migliori la propria *performance* (generando così un processo di allineamento agli obiettivi di miglioramento funzionale dell'Amministrazione);
- b) all'incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa;
- c) alla valorizzazione delle capacità (merito) e delle professionalità dei dipendenti.

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

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

- al decreto legislativo n. 165/2001, recante “Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”;
- al decreto legislativo n. 150/2009, recante “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”;
- al decreto legge n. 95/2012, recante “Disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini”, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 135/2012;
- alla disciplina in materia di prevenzione della corruzione, nonché a quella di cui al decreto legislativo n. 33/2013, riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione di informazione da parte delle pubbliche amministrazioni;
- al decreto legge n. 90/2014, recante “Misure urgenti per la semplificazione e la trasparenza amministrativa e per l'efficienza degli uffici giudiziari”, convertito, con modificazioni, dalla legge n. 114/2014 ⁽²⁾;
- alla legge n. 124/2015, recante “Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche”.

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

I SEZIONE:

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

1.1 Aspetti generali.

Il presente Sistema di valutazione è improntato ai principi della trasparenza, della partecipazione e del coinvolgimento del personale da valutare nel procedimento valutativo, garantendo la piena conoscibilità di tutti gli atti del processo in argomento, mediante la notifica degli stessi all'interessato e la visibilità degli atti relativi sul sito *web* istituzionale all'uopo predisposto, ai sensi dell'art. 20 del d.lgs. n. 33/2013.

La misurazione e valutazione della *performance* individuale è effettuata in relazione al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali, al contributo alla *performance* dell'unità organizzativa di appartenenza e ai comportamenti organizzativi dimostrati in conformità al disposto di cui all'articolo 5, comma 11 *bis*, del decreto legge n. 95/2012 convertito, con modificazioni, dalla legge n. 135/2012.

1.2 Autorità valutatrice.

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

Qualora la direzione di un Ente dotato di autonomia amministrativa, logistica e operativa sia attribuita ad un Ufficiale di grado inferiore a colonnello, quest'ultimo provvederà a fornire gli occorrenti elementi conoscitivi per la formulazione della valutazione al dirigente civile o militare dell'articolazione sovraordinata che effettuerà la valutazione per il personale civile delle aree funzionali che presta servizio nella struttura della quale è responsabile (in questo caso il dirigente terrà conto dei predetti elementi nella redazione della scheda valutativa).

1.3 Schede di valutazione. Struttura e compilazione.

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

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

totalità delle qualità/capacità/competenze/compiti/obiettivi valutati. 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 a 71 punti;
- livello adeguato da 70 a 51 punti;
- livello parzialmente adeguato da 50 a 41 punti;
- livello non adeguato tra 0 e 40 punti.

Il punteggio totale è arrotondato all'unità inferiore se la seconda cifra decimale è inferiore a cinque o all'unità superiore se la stessa è uguale o superiore a cinque.

In sede di contrattazione collettiva integrativa dovrà essere stabilita l'incidenza della valutazione della *performance* individuale per la distribuzione del FUA, ai sensi della vigente normativa.

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 corrispondere.

1.4 Procedura di valutazione del personale della terza area funzionale.

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

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

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

Con riferimento a metà del periodo di valutazione e, comunque, entro il 30 luglio di ogni anno, il valutatore effettua verifiche intermedie mediante colloquio (opportunosamente riscontrato a mezzo verbale, da trattenere agli atti), per conoscere come procede l'attività lavorativa e analizzare i comportamenti organizzativi posti in essere dal valutando. Ciò al fine di adottare eventuali correttivi dei *target* precedentemente individuati, con la conseguente possibilità di riformulazione della scheda che, in tal caso, dovrà essere controfirmata dalle parti interessate.

Ad ogni modo, il processo di valutazione è aperto alla possibilità che il funzionario possa chiedere al proprio valutatore un colloquio (opportunosamente riscontrato a mezzo verbale, da trattenere agli

atti) al ricorrere di particolari circostanze che siano ostative al raggiungimento degli obiettivi per la conseguente attivazione di eventuali correttivi dei *target* precedentemente individuati, con discendente possibilità di riformulazione della scheda, che dovrà essere controfirmata dalle parti interessate.

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

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

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

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

Inoltre, per quanto concerne i dipendenti della III area titolari di incarichi (posizioni organizzative) che richiedono lo svolgimento di compiti di elevata responsabilità e che comportano l'attribuzione di una specifica indennità, tenuto anche conto di quanto previsto dall'art. 25, comma 2, del d.lgs. n.150 del 2009, qualora gli stessi conseguano un punteggio inferiore a 40/100, si procederà con la revoca dell'incarico in parola.

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

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

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

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

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

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

Con riferimento a metà del periodo di valutazione e, comunque, entro il 30 luglio di ogni anno, il valutatore effettua verifiche intermedie mediante colloquio (opportuno riscontrato a mezzo

⁽³⁾ Come ad esempio una "nota esplicativa", in cui:

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

verbale da trattenere agli atti), per conoscere come procede l'attività lavorativa e analizzare i comportamenti organizzativi posti in essere. Ciò al fine di adottare eventuali correttivi dei *target* precedentemente individuati, con la conseguente possibilità di riformulazione della scheda che, in tal caso, dovrà essere controfirmata dalle parti interessate.

Ad ogni modo, il processo di valutazione è sempre aperto alla possibilità che il dipendente possa chiedere al proprio valutatore un colloquio (opportuno riscontrato a mezzo verbale, da trattenere agli atti) al ricorrere di particolari circostanze che siano ostative al compiuto svolgimento dei compiti assegnati per la conseguente attivazione di eventuali correttivi dei *target* precedentemente individuati, con discendente possibilità di riformulazione della scheda, che dovrà essere controfirmata dalle parti interessate.

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

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

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

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

1.6 Adempimenti procedurali.

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

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

- alla Direzione generale per il personale civile per i conseguenti adempimenti di competenza;
- all'O.I.V. per le attività di monitoraggio sul funzionamento complessivo del sistema di valutazione.

1.7 Casi particolari.

Il procedimento di valutazione:

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

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

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

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

1.8 Procedura di conciliazione.

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

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

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

Nel caso di conferma del precedente giudizio, qualora non si ritengano esaurienti i chiarimenti forniti dall'autorità valutatrice o nel caso di nuova valutazione non condivisa, il valutato, fatti salvi gli ordinari rimedi di tutela giurisdizionale, nei dieci giorni lavorativi successivi alla notifica della conferma del giudizio o della nuova scheda di valutazione può avviare la procedura di conciliazione, richiedendo una valutazione di seconda istanza, da effettuarsi presso l'organo di vertice centrale di riferimento ⁽⁴⁾, 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, prendendo posizione in maniera precisa circa i fatti affermati dal valutato nell'istanza.

⁽⁴⁾ Che sarà individuato da ciascuna macro area organizzativa di massima nell'ambito dei reparti/strutture di personale.

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. 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 e non oltre trenta giorni lavorativi dalla presentazione dell'istanza di conciliazione.

Alla conclusione del procedimento di conciliazione, l'organo di vertice centrale di riferimento rende noto al valutatore il punteggio finale attribuito, così come modificato o confermato all'esito del citato procedimento. A sua volta, il valutatore ne notifica l'esito all'interessato e ne dà comunicazione al vertice della propria macro-area per gli adempimenti di competenza di cui al para 1.6.

II SEZIONE:

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

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

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

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

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

2.3 Relazione annuale.

Ogni area organizzativa (così come individuata nell'annesso 1) 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 non dirigenziale, una relazione che evidenzia, a consuntivo, i risultati raggiunti, anche ai fini della comunicazione degli stessi all'esterno.

La relazione deve:

- certificare l'avvenuto rispetto delle previste scadenze temporali per la compilazione e notifica delle schede nell'intero processo valutativo;
- specificare il numero dei dipendenti (percentuale sul totale) che hanno promosso istanza di conciliazione o 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.

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

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

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

In ogni caso, al termine del primo ciclo annuale di valutazione, sarà effettuata una verifica circa lo stato di attivazione e le eventuali criticità emerse, nonché i possibili adeguamenti che si renderanno necessari ai sensi della legge delega n. 124/2015, recante "Deleghe al Governo in materia di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche" e dei discendenti decreti legislativi.

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

2.5 Disposizioni transitorie e finali.

Il presente Sistema di valutazione della *performance* individuale del personale civile non dirigenziale dell'Amministrazione Difesa sostituisce quello approvato il 23 dicembre 2010 ed ha effetto a decorrere dal 1 gennaio 2016.

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

VALUTAZIONE PERSONALE NON DIRIGENTE (PERIODO...)

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

5	Pianificazione del lavoro	Programma e struttura le attività in funzione dei compiti assegnati			
		Sviluppa le attività, anche dei collaboratori, in base alla valutazione del grado di priorità			
		TOTALE	15		
		Sez. III – RENDIMENTO SUGLI OBIETTIVI ASSEGNATI			
1	Descrizione con specificazione dei risultati attesi				
2	Descrizione con specificazione dei risultati attesi				
3				
		TOTALE	70		
PUNTEGGIO FINALE= somma (I, II e III Sez)			_____100_____		

Data

AUTORITÀ VALUTATRICE

(Firma per presa visione/ricevuta di copia)

Data

IL VALUTATO

LEGENDA:

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

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

VALUTAZIONE PERSONALE NON DIRIGENTE (PERIODO...)

I/II Area	Nome e cognome		Peso	Coe f.	Pun t.
	Sez. I – QUALITA' E CAPACITA' PERSONALI	INDICATORI			
1	Capacità di disimpegnarsi in fedele e pronta applicazione delle disposizioni ricevute e all'occorrenza con spirito di iniziativa	Imposta e realizza il proprio lavoro nel rispetto delle indicazioni ricevute			
		Si attiva, anche in assenza di sollecitazioni, per ottenere direttive e contributi in presenza di criticità			
2	Flessibilità	Adatta il proprio apporto e modo di lavorare in relazione ai compiti di specifica competenza			
3	Continuità e affidabilità	Continuità nell'assolvimento del servizio e nello svolgimento dei compiti assegnati			
		Svolge con accuratezza i compiti assegnati			
		Svolge con tempestività i compiti assegnati			
		Segnala eventuali criticità			
4	Capacità di lavorare in gruppo	Intrattiene rapporti collaborativi con ogni componente del gruppo			
		Fornisce al gruppo il proprio proficuo apporto lavorativo per il perseguimento dei risultati della struttura			
5					
	TOTALE		15		
	Sez. II – COMPETENZE PROFESSIONALI E QUALITA' DELL'ESECUZIONE				
1	Preparazione professionale	Padronanza del corpo di conoscenze o abilità inerenti al profilo professionale di appartenenza			
		Capacità di applicare le proprie conoscenze o abilità alle competenze dell'ufficio/struttura presso cui presta servizio			
2	Attitudine all'apprendimento/aggiornamento e allo scambio professionale	Cura costantemente la propria competenza tecnica attraverso la ricerca di opportunità di apprendimento			
		Cura l'autoformazione			
		Cura lo scambio professionale			
3	Conoscenza e utilizzo di strumenti informatici o altre apparecchiature e mezzi il cui impiego è funzionale all'assolvimento dei compiti/obiettivi assegnati				
4	Accuratezza nel lavoro e nelle scadenze	Organizza il proprio lavoro in modo completo e accurato			
		Osserva le scadenze previste			
	TOTALE		15		
	Sez. III – RENDIMENTO SUI COMPITI ASSEGNATI				
1	Descrizione compito assegnato				
2	Descrizione compito assegnato				
3				

4			
		TOTALE	70	

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

Data

AUTORITÀ VALUTATRICE

(Firma per presa visione/ricevuta di copia)

Data

IL VALUTATO

LEGENDA:

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

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

Definizione dei coefficienti di risultato dei comportamenti organizzativi del personale delle aree funzionali		
Aree di valutazione	Coefficiente di risultato	Giudizio e Criterio di valutazione
QUALITA' E CAPACITA' 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 QUALITA' 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>		

Aree organizzative



Con queste premesse ... che effetti potrà avere a fine anno il sistema di valutazione nel Ministero della Difesa per il personale civile?

IO SPERIAMO CHE ME LA ... VALUTO

