



Ministero della Difesa

GABINETTO DEL MINISTRO

Prot. n. APC/ 52005 17-7-40

Roma, li 19 NOV. 2010

Allegati 1

OGGETTO: Schema di direttiva riguardante il sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale civile del Ministero della difesa.

ELENCO INDIRIZZI ALLEGATO

oooooooo

Si trasmette, per l'informazione di codeste OO.SS., lo schema di direttiva riguardante il sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale civile del Ministero della difesa.

In sintesi, il predetto schema si articola in tre sezioni, delle quali la prima e la seconda riguardano, rispettivamente, il personale dirigenziale (generale e non) ed il personale non dirigenziale; la terza sezione estende la disciplina in argomento al personale di enti pubblici vigilati dal Ministero della difesa, che hanno chiesto di avvalersi del relativo Organismo indipendente di valutazione (Agenzia industrie difesa, Lega navale italiana, Unione italiana tiro a segno, Unione nazionale ufficiali in congedo d'Italia, Opera nazionale per i figli degli aviatori).

Si rappresenta, inoltre, che il documento in oggetto è stato predisposto sulla base del decreto legislativo n. 150/2009, nonché delle delibere n. 89/2010, n. 104/2010 e n. 111/2010 della Commissione per la valutazione, la trasparenza e l'integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT).

In particolare, con la delibera n. 111/2010, la predetta CIVIT ha ribadito che tutte le amministrazioni devono procedere alla definizione e all'adozione dei sistemi di misurazione e valutazione, anche della *performance* individuale, dandone concreta applicazione nei termini legislativamente previsti.

D'ORDINE DEL MINISTRO
IL CAPO DI GABINETTO
(Gen. C.A. Claudio GRAZIANO)



Il Ministro della Difesa

Prot.n. M_D/GOIV/2010/CONT/A-8/_____

- VISTO il Decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286 "Riordino e potenziamento dei meccanismi e strumenti di monitoraggio e valutazione dei costi, dei rendimenti e dei risultati dell'attività svolte dalle amministrazioni pubbliche, a norma dell'articolo 11 della legge 15 marzo 1997, n. 59";
- VISTE le Direttive della Presidenza del Consiglio dei Ministri 12 dicembre 2000, 15 novembre 2001, 8 novembre 2002, 27 dicembre 2004, 12 marzo 2007, 25 febbraio 2009, in materia di programmazione strategica;
- VISTO il Decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165 "Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche";
- VISTO il Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 "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";
- VISTA la Legge 31 dicembre 2009, n. 196, "Legge di contabilità e finanza pubblica";
- VISTO il Decreto Legislativo 15 marzo 2010, n. 66, "Codice dell'ordinamento militare";
- 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";
- VISTO il Decreto ministeriale 30 aprile 2010, inerente l'istituzione dell'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance del Ministero della Difesa;
- VISTE le Delibere n. 89/2010, 104/2010 ed in particolare, ai fini dell'adozione del presente sistema la n. 111/2010 della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche;
- SENTITO il Capo di Stato Maggiore della Difesa e il Segretario Generale della Difesa/DNA;
- INFORMATE le Organizzazioni sindacali;

APPROVA

l'annessa Direttiva denominata "il Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale civile del Ministero della Difesa". Le previsioni in essa contenute entrano in vigore dal 1° gennaio 2011 e sostituiscono i precedenti sistemi di valutazione adottati dal Ministero della Difesa con i provvedimenti di approvazione rispettivamente del 15 novembre 2006 e 30 aprile 2008.

Roma,

IL MINISTRO



Ministero della Difesa

**IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE INDIVIDUALE
DEL PERSONALE CIVILE DEL MINISTERO DELLA DIFESA**



Ministero della Difesa

DIRETTIVA

**“IL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA
PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE CIVILE DEL
MINISTERO DELLA DIFESA”**

INDICE

1. Premessa.	pag. 1
1.1 Finalità del documento.	“ 1
1.2 Inquadramento sistematico e principi generali del sistema di misurazione e valutazione.	“ 1
I Sezione: Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale della dirigenza (generale e non generale).	
2. Processo di misurazione e valutazione della performance individuale.	“ 2
2.1 Aspetti generali.	“ 2
2.2 Obiettivi ed indicatori.	“ 3
2.3 Schede di programmazione, valutazione ed attribuzione dei pesi.	“ 4
2.4 Monitoraggio della performance e verifica intermedia.	“ 5
2.5 Rilevazione dei risultati ed attribuzione dei punteggi.	“ 6
2.6 Formazione delle graduatorie.	“ 7
2.7 Casi particolari, ipotesi di conciliazione e contenziosi sull'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance.	“ 8
3. Effetti ulteriori derivanti dall'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance.	“ 10
II Sezione: Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale non dirigente.	
4. Processo di misurazione e valutazione della performance individuale.	“ 10
4.1 Aspetti generali.	“ 10
4.2 Schede di valutazione. Struttura e compilazione.	“ 11
4.3 Dettagli procedurali e formazione delle graduatorie.	“ 14
4.4 Casi particolari, ipotesi di conciliazione e contenziosi sull'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance.	“ 15
5. Effetti ulteriori derivanti dall'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance.	“ 17
III Sezione: Attività e previsioni generali.	
6. Estensioni applicative del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale per il personale civile della Difesa.	“ 17
7. Relazione annuale	“ 17

1. Premessa.

1.1. Finalità del documento.

Il presente documento è volto:

- preliminarmente, a richiamare i principi generali, contenuti nel D.Lgs. 27 ottobre 2009 n. 150, cui è informato il presente sistema di misurazione e valutazione della performance **individuale** dei dipendenti civili dell'Amministrazione della Difesa;
- a definire, quindi, criteri e procedure da seguirsi per la loro valutazione, tenuto conto del peculiare ordinamento del Dicastero.

A riguardo, infatti, le sue specificità organizzative (attinenti la "militarità" delle strutture) e funzionali (riferibili alle capacità di sicurezza e difesa nazionale) hanno reso necessario l'adozione di disgiunti ed indipendenti meccanismi di valutazione delle performance organizzative ed individuali.

Tanto anche nella considerazione che - come sancito dall'art. 2 del D.Lgs. 150/2009 - le disposizioni contenute in quel Titolo II disciplinano il sistema di valutazione delle **strutture** e dei **dipendenti** delle amministrazioni pubbliche il cui rapporto di lavoro è disciplinato dall'art. 2, comma 2, del D.Lgs. 30 marzo 2001 n. 165, ferma restando la deroga di cui al successivo art. 3, 1° co., in cui è ricompreso il personale militare, interessato, infatti, da un diverso sistema di valutazione, regolamentato dal D.P.R. 213/2002, così come modificato dal D.P.R. 90/2010, recante la disciplina per la redazione della documentazione caratteristica del personale militare delle FF.AA..

Il presente sistema di misurazione e valutazione entra in vigore dal 1° gennaio 2011 e sostituisce, con effetto dalla stessa data, i precedenti modelli di valutazione di cui ai documenti approvati il 15 novembre 2006 e 30 aprile 2008 per il ruolo dirigenti, rispettivamente con incarico di livello dirigenziale generale e non generale.

1.2. Inquadramento sistematico e principi generali del sistema di misurazione e valutazione.

Conformemente alle nuove finalità fissate dal D.Lgs. 150/2009, con cui si è proceduto ad una riforma organica della disciplina del rapporto di lavoro dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche, in attuazione della L. 4 marzo 2009 n. 15, di delega al Governo in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle PP.AA., la presente disciplina muove dall'intento di finalizzare il disposto processo di trasformazione, attraverso:

- a) il perseguimento di un elevato, ma realistico livello di ambizione degli obiettivi, agganciandoli ad elevati standard qualitativi ed economici delle funzioni e dei servizi;
- b) l'incentivazione della qualità della prestazione lavorativa, da premiare con gli opportuni sistemi incentivanti, anche di natura economica, di cui agli artt. 17 e segg. del D.Lgs. 150/2009 e nei termini che saranno puntualizzati in sede di contrattazione collettiva;
- c) la valorizzazione delle capacità (merito) e dei risultati (il concreto raggiungimento di obiettivi anche in termini di efficienza, efficacia ed economicità), nell'ambito di un modello di valutazione comparativa ed in un

quadro di pari opportunità, ai fini dell'affidamento degli incarichi e della progressione professionale;

- d) il rafforzamento della responsabilità dirigenziale, correlata all'autonomia ed ai poteri riconosciuti alla dirigenza stessa;
- e) il contrasto alla scarsa produttività, anche attraverso il supporto e lo stimolo rivolto al dipendente affinché migliori la propria performance (generando così un processo di allineamento agli obiettivi di miglioramento funzionale dell'amministrazione);

per conseguire così margini di maggiore professionalità e motivata partecipazione a detto processo di positiva trasformazione dell'organizzazione, che non può prescindere a sua volta dalla creazione e mantenimento di un clima organizzativo favorevole e, quindi, da una corretta gestione delle risorse umane.

A tal uopo, infatti, annualmente, a cura dell'O.I.V., saranno distribuiti questionari, appositamente elaborati, con modalità di compilazione e trasmissione, idonee ad assicurare la piena autonomia e libertà di espressione e giudizio, volti a rilevare il livello di benessere organizzativo ed il grado di condivisione del sistema, funzionali alla redazione di ogni opportuna analisi, principalmente di natura statistica, utile alla proposizione progressiva di modifiche migliorative del sistema stesso.

I Sezione: Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale della dirigenza generale e non generale.

2. Processo di misurazione e valutazione della performance individuale.

2.1. Aspetti generali.

Il sistema è improntato al principio di trasparenza¹ nonché aperto al fattivo e responsabile coinvolgimento dei dirigenti, sia valutatori che valutati, nell'ambito del procedimento valutativo.

Il modello di misurazione e valutazione, come di seguito regolamentato, in particolare:

- si inserisce in un contesto di programmazione, gestione e controllo ciclico, che parte dall'Autorità Politica di vertice, con l'Atto di indirizzo, e viene alla stessa ricondotto, come dettagliatamente descritto nel sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa;
- è improntato ad una valutazione comparativa, che, attraverso la differenziazione dei punteggi attribuiti, consente all'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance² ed alle altre strutture ordinarie all'uopo deputate la formazione di una graduatoria per la erogazione della retribuzione di risultato secondo i criteri fissati dall'art. 19 del D.Lgs. 150/2009.

Il processo di misurazione e valutazione della performance individuale:

a. presuppone:

- l'avvenuta definizione ed assegnazione degli obiettivi da raggiungere, da parte del singolo dirigente responsabile, dei valori attesi e dei rispettivi indicatori, attraverso la compilazione e notifica di apposite schede di cui al successivo para. 2.3.. Tali obiettivi, unitamente a quelli di primo livello,

¹ Assicurata dalla piena conoscibilità, da parte del dirigente, del presente sistema, di tutti gli atti del processo e delle graduatorie, attraverso notifica all'interessato e visibilità in apposita sezione del sito web istituzionale.

² In seguito, O.I.V.

previsti nella Direttiva generale sull'attività amministrativa e sulla gestione, sono riportati nel piano della performance (di cui all'art. 10 del D.Lgs. 150/2009);

- l'avvenuto collegamento tra i citati obiettivi e l'allocazione delle relative risorse, espresse in termini finanziari e/o di costi;
 - il monitoraggio in corso di esercizio e l'attivazione di eventuali correttivi;
- b. tiene in considerazione le risultanze del monitoraggio strategico, limitatamente ai soli Dirigenti di I fascia, e del controllo di gestione, come conseguibile dagli applicativi informatici dedicati e riferito alle strutture rette da personale con incarico dirigenziale e mappate nell'ambito del piano dei centri/sottocentri di costo del Dicastero;
- c. ha per oggetto l'attività prestata nell'arco di un esercizio finanziario dal dirigente.

2.2. Obiettivi ed indicatori.

Il dirigente valutatore, sulla scorta degli obiettivi ricevuti per la sua area organizzativa, nell'ambito del processo di programmazione, dopo consultazione con ciascun dirigente ad esso sottoposto, assegna a questi gli obiettivi da perseguire. Tali obiettivi, costruiti in prospettiva triennale, sono annualmente specificati in relazione al definito target annuale, che sarà oggetto di valutazione, ad avvenuta chiusura dell'E. F..

Il processo di definizione degli obiettivi dovrà, quindi, iniziare con congruo anticipo in modo da assicurare che giunga a compimento in linea con i tempi richiesti dal ciclo di programmazione e comunque non oltre il mese di settembre dell'anno precedente a quello interessato dalla programmazione stessa.

Ciò anche al fine di consentire, da parte dei vertici dei Responsabili ai vari livelli di articolazione e della struttura tecnica permanente di supporto all'O.I.V. di condurre tutte le occorrenti verifiche, anche di natura metodologica. Le eventuali osservazioni vengono immediatamente trasmesse alle Autorità valutatrici, al fine di riqualificare il piano degli obiettivi individuato per ciascun dirigente.

I criteri da seguirsi per la corretta descrittiva degli obiettivi da assegnare al dirigente, sono:

- a. **pertinenza** rispetto alle priorità politiche fissate nell'Atto di indirizzo, alla missione istituzionale del Dicastero ed alle strategie dell'Amministrazione, sottese agli obiettivi di primo livello della filiera programmatica, all'uopo attestati ai Vertici amministrativi dell'organizzazione della Difesa;
- b. **coerenza ed aderenza** rispetto agli obiettivi connessi all'incarico, dedotti nel decreto di conferimento d'incarico ed ai provvedimenti di struttura, di cui il dirigente è responsabile, e/o di natura organizzativa-funzionale adottati, anche successivamente, dall'Amministrazione della Difesa;
- c. **rilevanza e significatività rispetto all'incarico, nonché concretezza e misurabilità** in termini altrettanto concreti e chiari, onde consentire la verifica senza ambiguità dell'effettivo raggiungimento;
- d. **dichiarazione dei valori attesi in termini di massimo miglioramento quantitativo e/o qualitativo raggiungibile dalla struttura**, di cui il dirigente ha la responsabilità, anche commisurandolo a valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale ed internazionale, nonché da

comparazioni con amministrazioni omologhe ovvero alla tendenza espressa dalla struttura, con riferimento almeno al triennio precedente;

- e. **correlazione** alla quantità e qualità delle risorse (umane, materiali e finanziarie) disponibili ed alla **diretta responsabilità del dirigente**.

Devono essere, altresì, individuati gli indicatori ritenuti più appropriati e significativi (preferibilmente numerici od in altro modo definibili in forma descrittiva) per gli specifici obiettivi, al fine di rappresentare la quantità e qualità dei risultati raggiunti in termini concreti e riscontrabili. Nel caso di dirigenti non aventi incarichi di direzione di strutture, con competenze specifiche ed autonomia gestionale, ma che assolvono essenzialmente funzioni di indirizzo e coordinamento – ad esempio nell'ambito degli staff delle strutture di vertice, come l'Ufficio di Gabinetto e del Segretario Generale della Difesa – dovranno essere individuati, misurati e valutati singoli specifici atti e/o attività significative, proprie dell'incarico, anche in termini di prontezza e tempestività, volte a fornire all'Autorità di vertice compiuti elementi decisionali.

Dovendosi perseguire il massimo criterio di efficienza ed efficacia funzionale ed organizzativa, gli obiettivi, che ogni valutatore deve assegnare ai propri dirigenti, devono essere realisticamente ambiziosi. Solo con tale presupposto, peraltro, la valutazione potrà condurre ad una significativa differenziazione dei giudizi fra i valutati, che costituisce una ineludibile necessità per poter attuare una corretta graduatoria. Pertanto, fatto salvo quanto già sopra precisato per i dirigenti in servizio presso strutture di staff, l'assegnazione di obiettivi, già consuetudinariamente raggiunti attraverso l'espletamento di ordinarie attività, non risponderebbe allo scopo e disattenderebbe ai principi ispiratori del D.Lgs. 150/2009, in quanto appiattirebbero le valutazioni indistintamente verso valori apicali, nascondendo il merito dei dirigenti più capaci.

2.3. Schede di programmazione, valutazione ed attribuzione dei pesi.

Le fasi costituenti il ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della performance del dirigente si realizzano attraverso la compilazione ad inizio e fine processo di differenti tipologie di schede (in all. A, B e B1), facenti parte integrante del presente documento, nelle quali sono riportate due macro-aree di rilevazione, sostanziate:

- a. dai risultati operativi (scheda in all. A valida per tutti i dirigenti), conseguibili attraverso il raggiungimento degli:
- (1) obiettivi contingenti, assegnati annualmente – o in corso d'anno –, derivanti da atti di indirizzo e/o direttive politiche (ovvero del responsabile della valutazione, per i dirigenti di 2^a fascia),
 - (2) obiettivi istituzionali, discendenti dal provvedimento di conferimento di incarico del dirigente, previa opportuna attualizzazione (purché non già compresi negli obiettivi contingenti, onde evitare improprie duplicazioni);
- che, limitatamente ai dirigenti con incarico di livello dirigenziale generale, troveranno collocazione e rispondenza, nell'ambito della Direttiva generale sull'attività amministrativa e sulla gestione, al terzo livello della filiera programmatica (corrispondente al livello del cd. "programma operativo");
- b. dal comportamento organizzativo, riferito alle capacità manageriali (scheda in all. B e B1, quest'ultima, per i dirigenti in servizio presso gli Uffici di diretta collaborazione del Ministro), in materia di:

- (1) analisi e programmazione,
- (2) relazione e coordinamento,
- (3) gestione e realizzazione, ivi inclusa la capacità di sviluppo delle risorse professionali, umane ed organizzative ad essi assegnate, nonché di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. In questo ambito, ricade anche la valutazione della capacità del dirigente di saper gestire la propria struttura organizzativa con riferimento alla capacità di rispettare e monitorare i termini per la definizione dei procedimenti amministrativi eventualmente di competenza, di cui al Titolo I "Procedimenti amministrativi di competenza del Ministero della Difesa" del Libro VI "Procedimenti amministrativi e trattamento dei dati personali" del D.P.R. 15 marzo 2010 n. 90, ovvero di regolarsi, come necessario, in caso di competenza solo parziale o settoriale nell'ambito di un procedimento che investe diverse aree organizzative.

Nell'ambito delle già citate tempistiche per la definizione degli obiettivi, devono essere contestualmente quantificati anche i relativi pesi, in funzione della rilevanza ed impegno opportunamente comparati che ciascun corrispondente obiettivo contingente/istituzionale potenzialmente riveste. Le due succitate macro-aree di rilevazione, complessivamente considerate, possono così esprimere un peso massimo pari a 100, di cui 75 punti, rivenienti dalla pesatura degli obiettivi contingenti/istituzionali, mentre 25 punti da quella del comportamento organizzativo (così come già predefiniti nel modello di scheda all. B, B1).

L'intero ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della performance individuale viene gestito con appositi applicativi informatici all'uopo predisposti dall'O.I.V..

Con l'approvazione del piano della performance da parte dell'Autorità Politica, entro il 31 gennaio di ogni anno, interviene anche la formale sanzione delle relative schede di valutazione, che sono notificate agli interessati, a cura delle Autorità valutatrici (come individuate in all. C).

2.4. Monitoraggio della performance e verifica intermedia.

La performance, oggetto di misurazione e valutazione, viene periodicamente monitorata dalla struttura tecnica permanente di supporto all'O.I.V..

A metà del periodo di valutazione, le Autorità valutatrici debbono effettuare, comunque, un colloquio con il dirigente interessato, volto a verificare in contraddittorio l'andamento delle attività svolte per il raggiungimento degli obiettivi fissati e ad analizzare la portata degli eventuali fattori limitativi sopravvenuti. Di tale adempimento e delle relative conclusioni cui si è addivenuti, viene redatto apposito verbale, trasmesso all'O.I.V. entro il 31 luglio³. Pertanto, all'occorrenza, da un lato, l'organo di indirizzo politico-amministrativo, in ragione degli esiti dei controlli operati, può segnalare e chiedere contezza dell'andamento di determinati programmi nonché le cause del loro scostamento rispetto ai target pianificati, dall'altro direttamente i dirigenti interessati e/o le

³ Tale data è da intendersi relativa ad un periodo di valutazione ordinario (ossia corrispondente all'esercizio finanziario), talché in caso di cambi d'incarico in corso d'anno, la verifica intermedia è conseguentemente suscettibile di slittamenti temporali, adeguati alla circostanza ovvero anche non necessaria, come nel caso di assunzione d'incarico a pochi mesi dalla fine dell' E. F. stesso.

rispettive Autorità valutatrici debbono proporre con tempestività gli interventi correttivi del caso in corso di esercizio e, di conseguenza, l'eventuale rimodulazione/ridefinizione degli obiettivi. In particolare, il dirigente è tenuto a segnalare l'esistenza di cause oggettive, ostative al conseguimento degli obiettivi affidati ed insuperabili nella competenza, che potranno così dar luogo, in corso d'anno, ad un aggiornamento del piano degli obiettivi e dei relativi target ed, in definitiva, delle schede di valutazione (ai fini delle tempestive modifiche allo stesso piano della performance, così come previsto dall'art. 10 comma 3 del D.Lgs. 150/2009).

2.5. Rilevazione dei risultati ed attribuzione dei punteggi.

Entro la seconda decade del mese di gennaio successivo all'anno cui si riferisce la valutazione, le **Autorità valutatrici**:

- **ricevono** dal dirigente valutando una "nota esplicativa" (in cui vengono dettagliatamente illustrati i risultati conseguiti ovvero le cause ostative al loro pieno raggiungimento, seguendo la sequenza degli obiettivi riportati nelle schede di valutazione). Onde consentire al valutatore di esprimersi sulla capacità di rispettare i termini entro i quali devono trovare definizione i procedimenti amministrativi, eventualmente trattati nella competenza, così come individuati al para. 2.3., lett. b. (3), devono essere forniti utili elementi di indicazione sul relativo carico di lavoro gestito e sulla conformità o meno ai termini stabiliti per legge e/o per disposizione organizzativa interna;
- tenuto conto di detta nota, ancorché non vincolante, e delle oggettive risultanze rivenienti dagli indicatori abbinati agli obiettivi, dai risultati raggiunti rispetto ai valori dichiarati come attesi e dalle metriche sottese alle attività/servizi/prodotti oggetto di controllo di gestione, **compilano** la scheda, attribuendo per ciascun obiettivo un coefficiente di raggiungimento di risultato, mediante il ricorso discrezionale ad una scala di valori, compresa tra 0 ed 1, esprimibile fino alla seconda cifra decimale (ispirandosi, per la valutazione del comportamento organizzativo, ai criteri generali riportati nell'allegato D).

L'aver riportato sanzioni disciplinari e/o comportamenti organizzativi riconducibili alla responsabilità del valutando e del valutatore, a sua volta nella veste di valutando, che concorrano a determinare il mancato rispetto delle scadenze temporali indicate dalla presente procedura di valutazione, sono comunque motivo d'impossibilità di attribuzione del massimo punteggio.

Per ciascun obiettivo, il "punteggio" (esprimibile fino alla seconda cifra decimale) è dato quindi dal prodotto "peso" per il "coefficiente di risultato". Il "punteggio totale" è dato invece dalla somma dei punteggi conseguiti sulla totalità degli obiettivi dati.

La somma dei punteggi totali delle scheda A e B/B1 darà luogo alla determinazione della **valutazione finale**, utile ai fini della stesura della graduatoria di merito, di cui al successivo paragrafo 3.

È evidente, quindi, che la scelta del coefficiente di risultato è atto di grande responsabilità e da cui dipende l'efficienza ed efficacia del sistema. L'Autorità valutatrice, infatti, deve avere matura consapevolezza che i valori più alti non possono che essere attribuiti solo eccezionalmente ed in presenza di prestazioni di assoluta eccellenza, nonché adeguatamente e distintamente motivati nel parere redatto dal valutatore.

L'Autorità valutatrice è tenuta, infatti, a corredare gli atti valutativi (schede e nota esplicativa) anche di un proprio "parere" descrittivo, che potrà essere supportato da ogni altro elemento documentale di riscontro, di cui l'Amministrazione disponga, eventualmente ritenuto utile a chiarire le ragioni della valutazione operata.

Il "parere" riporta, altresì, l'iter logico seguito dall'Autorità, concordando o meno sulle argomentazioni addotte dal dirigente nella "nota esplicativa", laddove abbia applicato valori di coefficiente apparentemente non coerenti con le risultanze rivenienti dagli indicatori abbinati agli obiettivi, dai risultati raggiunti rispetto ai valori attesi e dalle metriche sottese alle attività/servizi/prodotti oggetto di controllo di gestione.

2.6. Formazione delle graduatorie.

Entro la fine del mese di gennaio, le Autorità valutatrici fanno pervenire le schede compilate alle Autorità validatrici (di cui al citato allegato C)⁴, che operano, entro i 10 giorni successivi, una verifica sulla correttezza del procedimento di misurazione e valutazione, in conformità ai principi, criteri e procedure di cui alla presente disciplina. Ha titolo, quindi, ad interloquire con il valutatore, facendo osservare le eventuali criticità rilevate, per un loro riesame. Ultimata la procedura di validazione⁵, l'Autorità valutatrice, previa notifica al dirigente interessato, entro la fine del mese di marzo, invia la documentazione:

- (se trattasi di dirigente generale) all'O.I.V.,
- (se trattasi di dirigente non generale) ai livelli ordinativi, così come individuati nell'annesso 1, in ragione della macro-area organizzative di appartenenza del valutato⁶;

in unica soluzione e con elenco-riepilogo nominativo (completo dell'indicazione della relativa data di nascita e dell'anzianità di servizio nel ruolo), in ordine di punteggio riportato, che dovrà risultare, sotto la personale responsabilità delle Autorità valutatrici e verificata da quelle validatrici, **necessariamente differenziato per ciascun dirigente valutato dallo stesso valutatore.**

Si evidenzia che tali punteggi dovranno consentire di predisporre le graduatorie generali, come previsto dagli artt. 14 e 19 del D.Lgs. 150/2009, il che richiede un indispensabile loro grado di differenziazione.

⁴ La figura dell'Autorità validatrice non è presente per: a) i soli dirigenti, con incarico di livello dirigenziale generale, b) i dirigenti in forza a Civiltascoladife ed agli Uffici del Proc. Gen. Militare presso la Corte di Cassazione, del Presidente della Corte Militare di Appello, del Proc. Gen. Militare presso la Corte Militare di Appello, significando che tale assenza può ritenersi bilanciata dal sistema di valutazione, per i dirigenti generali, attraverso sia la competenza, devoluta al Ministro, di approvare la graduatoria, discendente dai punteggi attribuiti e rilevati dalla documentazione valutativa, preventivamente visionata, su istruttoria-proposta dell'O.I.V., sia la possibilità, quest'ultima riconosciuta anche per gli altri dirigenti indicati sub b), di adire in via conciliativa il Ministro stesso. Sul punto, vds. infra in questo stesso paragrafo e successivo.

⁵ In caso di mancata validazione, la notifica della scheda all'interessato (nei confronti del quale avrà comunque effetto il punteggio attribuito dal valutatore, salvo il ricorso agli strumenti di conciliazione previsti dalla presente disciplina e di tutela a norma di legge) sarà comprensiva della nota di osservazioni redatta dall'Autorità validatrice e di risposta del valutatore, in cui rispettivamente viene motivata l'omessa validazione e la conferma del proprio operato da parte del valutatore. Anche tale carteggio sarà oggetto di inoltro all'O.I.V. ovvero al livello ordinativo deputato alla formazione della graduatoria, in sede di trasmissione della documentazione a fine processo, di cui si dirà infra.

⁶ Le macro-aggregazioni sono state operate in ragione della necessità di finalizzare, comunque, la suddivisione per fasce di merito, attutendo le potenziali distorsioni derivanti da una fase di valutazione sia unica ed accentrata sia, di contro, troppo periferizzata, discendenti, in entrambi i casi, dalla marcata distribuzione della dirigenza non generale, tra numerosi enti sul territorio nazionale, aventi, non di rado, anche un solo dirigente in forza o comunque non più di 5. Con tale impianto, assume, pertanto, solo un carattere di eventualità, la possibilità di avvalersi - per analogia - dell'ipotesi in deroga di cui all'art. 19, comma 6, del D.Lgs. 150/2009, qualora una macro-area, così come individuata, dovesse registrare una presenza effettiva di dirigenti inferiore a 5 unità.

A tal uopo, l'O.I.V., raccolte tutte le schede individuali dei dirigenti generali, complete dei punteggi, procede all'istruttoria di competenza, di natura formale e metodologica, e, nei termini previsti dai commi 2 e 4 dell'art. 19 D.Lgs. 150/2009, relativamente alle posizioni dirigenziali con incarico di livello dirigenziale **generale**, formula al Ministro una **proposta** di graduatoria e di conseguente distribuzione nelle differenti fasce di merito, corredata della relativa documentazione valutativa acquisita, per la sua visione, e di proprie considerazioni metodologiche sul procedimento svolto e su tutti quegli aspetti, utili alle valutazioni conclusive da parte della prefata Autorità.

Le strutture individuate nell'annesso I, definiscono, invece, nella competenza la **formazione** della graduatoria e relativa conseguente distribuzione nelle differenti fasce di merito, per la dirigenza non generale della rispettiva macro-area.

Ai fini della stesura delle graduatorie, a parità di punteggio, si ricorre al criterio residuale e sussidiario della maggiore anzianità di servizio nel ruolo e, laddove anche questa uguale, della maggiore età anagrafica.

Detti provvedimenti, conclusivi della procedura di valutazione, oltre che essere partecipati agli interessati, sono trasmessi, entro il mese di marzo, alla Direzione Generale per il Personale Civile, al fine dell'avvio della procedura per la corresponsione del trattamento economico accessorio, di cui all'art. 19, 3° co., D.Lgs. 150/2009.

2.7. Casi particolari, ipotesi di conciliazione e contenziosi sull'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance.

2.7.1. Casi particolari.

Il procedimento di valutazione:

- viene anticipatamente chiuso, rispetto all'ordinario termine dell'esercizio finanziario, nel caso intervengano, in corso d'anno, eventi esterni, anche non conosciuti e/o previsti ad inizio d'anno (come la fine del rapporto di servizio con l'A.D. - per qualsiasi causa -, l'intervenuto cambio d'incarico del dirigente, etc.). In caso di cambio d'incarico, per l'utile collocazione nella graduatoria del dirigente, l'O.I.V. o la struttura incaricata della formazione della graduatoria di competenza, 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 dirigente, nell'incarico oggetto di valutazione, per un periodo non superiore a 90 giorni. In tali casi, pertanto, ai fini della retribuzione di risultato, produce effetto, per quota parte, l'esito del procedimento relativo al periodo di valutazione immediatamente precedente, purché sempre da dirigente. In assenza di precedenti valutazioni, si seguono le ordinarie procedure.

2.7.2. Ipotesi di conciliazione e contenziosi sull'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance

Fermi restando gl'istituti di tutela previsti dalla legge e di natura giurisdizionale, in conformità alla previsione normativa di cui all'art. 7, 3° comma, D.Lgs. 150/2009, il presente sistema di misurazione e valutazione della performance individuale ha fissato le seguenti ipotesi di procedure conciliative, volte a verificare la possibilità di addivenire preventivamente ad un componimento, interno all'amministrazione, di situazioni di conflitto, suscettibili di possibile contenzioso anche in sede giurisdizionale, discendenti dalla non condivisione delle valutazioni operate:

a. Ipotesi di revisione del giudizio da parte dell'Autorità valutatrice:

Entro 10 giorni dalla notifica delle schede validate, in caso di risultato complessivo non condiviso, il dirigente può produrre articolata relazione controdeduttiva, sulla quale, entro i 10 giorni successivi, l'Autorità valutatrice:

- in costanza di medesime conclusioni sul punteggio attribuito, esprimerà proprio articolato parere di conferma, allegando detti ultimi documenti ai restanti atti valutativi già prodotti;
- diversamente potrà procedere alla conseguente revisione delle valutazioni operate, da sottoporre a nuova validazione e notifica all'interessato;

il tutto, da inoltrarsi all'O.I.V. ovvero alla struttura incaricata della formazione della graduatoria per l'area di competenza, secondo le già indicate modalità descritte al paragrafo 2.6..

b. Istanza di conciliazione

Entro 10 giorni dalla notifica delle schede validate ovvero della comunicazione con cui l'Autorità valutatrice rappresenta di aver visionato la relazione controdeduttiva e di aver, comunque, confermato il punteggio attribuito, il dirigente interessato, tramite gerarchico, può proporre, innanzi all'Autorità gerarchicamente sovraordinata a quella che ha operato la valutazione⁷, **istanza di conciliazione**, avendo cura di produrre argomentata relazione, utile a fornire tutti gli elementi del caso. Nell'inoltro della documentazione all'Autorità adita, l'Autorità valutatrice fornisce propri elementi di valutazione.

L'Autorità chiamata a decidere, sentite le parti, si pronuncia sul merito con proprio atto motivato, entro 30 giorni dalla data di ricezione dell'istanza stessa⁸. L'esito conclusivo di tale procedimento, da notificare all'interessato e da trasmettere all'O.I.V. ovvero alla struttura incaricata della formazione della graduatoria per l'area di competenza, dovrà tradursi, quindi, nella determinazione di un punteggio finale, in termini tanto di conferma quanto di eventuale riforma di quello precedentemente attribuito sulla scheda del valutato.

Detta istanza, nell'ambito del presente sistema ed ai fini della definizione del processo di valutazione, costituisce, quindi, l'ultima possibilità di risoluzione conciliativa, gestita internamente all'amministrazione, di possibili situazioni di contenzioso.

⁷ da intendersi il Ministro, per tutti i dirigenti generali e per quei dirigenti individuati nella precedente nota n. 5.

⁸ Il termine da intendersi perentorio e sotto la responsabilità dell'Autorità adita (talché il mancato pronunciamento sull'istanza equivale a rigetto della stessa) è dettato dall'esigenza di consentire all'Autorità valutatrice, previa notifica al dirigente interessato, di inviare, entro la fine del mese di marzo, tutta la documentazione prevista all'O.I.V..

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

I risultati di cui al presente sistema di valutazione, oltre ad avere effetto ai fini della corresponsione della indennità di risultato, a cura della Direzione Generale competente, come previsto dal D.Lgs. 150/2009, sono tenuti in conto anche ai fini:

- del conferimento di ciascun incarico di funzione dirigenziale, unitamente agli altri parametri indicati nell'art. 19, 1° comma, D.Lgs. 165/2001, nei termini indicati da apposita regolamentazione da emanarsi a cura dell'Amministrazione della Difesa;
- dell'accertamento del mancato raggiungimento degli obiettivi assegnati, per gli effetti previsti dall'art. 41, 1° comma, lett. a) del D.Lgs. 150/2009, di modifica dell'art. 21 D.Lgs. 165/2001, in tema di responsabilità dirigenziale.

Prima della sua applicazione, il presente modello di misurazione e valutazione della performance individuale deve essere notificato agli interessati mediante consegna di copia.

Il Sezione: Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale non dirigente.

4. Processo di misurazione e valutazione della performance individuale.

4.1. Aspetti generali.

Il processo tiene conto:

- a. dell'attuale consistenza del personale civile non dirigente nei quadri organici/ordinativi del Dicastero e sue articolazioni nonché della sua classificazione, che vede, in ragione dei compiti/funzioni svolte/i, una:
 - I Area (ausiliaria), in cui sono compresi gli **ausiliari**;
 - II Area (esecutiva), in cui confluiscono gli **addetti** ed **assistenti**;
 - III Area (direttiva), espressa dai **funzionari**;
- b. sia degli ambiti di misurazione e valutazione indicati nell'art. 9 D.Lgs. 150/2009 sia delle specificità organizzative e funzionali della Difesa, già precisate in premessa, in forza delle quali si è reso necessario attuare detta misurazione e valutazione della performance individuale del personale non dirigente, a similitudine di quanto viene operato per la dirigenza, correlandola:
 - alle sole competenze sapute dimostrare ed ai comportamenti professionali ed organizzativi manifestati (pregnanti, ai fini della valutazione, tanto per gl'incarichi caratterizzati dalla richiesta di specifiche individuali professionalità, anche di elevato livello, tanto per quelli di tipo manageriale-gestionale, dove rileva la responsabilità di una unità organizzativa sia organica che di fatto ed, in tal caso, anche la conseguente capacità di valutazione dei propri collaboratori, tramite una significativa differenziazione dei giudizi);
 - ai soli elementi di oggettività desumibili dai compiti assolti/obiettivi raggiunti e/o da situazioni "misurabili" di ritenuta significativa incidenza (quali assenze e sanzioni riportate).

Il sistema altresì è:

- informato al principio di trasparenza⁹;
- aperto al fattivo e responsabile coinvolgimento dei valutandi, al fine di conseguire la loro partecipazione, massimamente motivata, al processo di miglioramento funzionale dell'organizzazione;
- improntato, in particolare, ad una **valutazione comparativa** operata, **di massima**, dalla **prima Autorità direttamente sovraordinata al valutando**¹⁰, **che ricopre un incarico organicamente attribuito a funzionario od a grado equiparato della carriera militare, ovvero, se non previsto/inesistente, dal dirigente, civile o militare, sulla linea gerarchica, ovvero dal titolare dell'Ufficio Giudiziario Militare** che, attraverso la differenziazione della valutazione, consente, in conformità al disposto di cui all'art. 19 del D.Lgs. 150/2009, la formazione della graduatoria e conseguente distribuzione del personale per fasce di merito, strumentali alla corresponsione del trattamento economico accessorio collegato alla performance.

4.2. Schede di valutazione. Struttura e compilazione.

La valutazione della performance individuale si realizza attraverso la compilazione delle schede in allegato E (per i funzionari) e F (per operatori, assistenti ed addetti). Il totale delle voci (afferenti le qualità/capacità/competenze/compiti ed obiettivi oggetto di valutazione) presenti in scheda deve consentire di esprimere un "peso" complessivo massimo pari a 100, in funzione della rilevanza ed impegno, opportunamente comparati, che ognuna di esse potenzialmente riveste.

Per ciascuna voce della scheda, il "punteggio" (esprimibile fino alla seconda cifra decimale) è dato quindi dal prodotto "peso" per il "coefficiente di valutazione". Il "punteggio totale" è dato invece dalla somma dei punteggi così conseguiti sulla totalità delle qualità/capacità/compiti/obiettivi valutati.

Il punteggio totale sarà, quindi, moltiplicato per il "coefficiente di presenza"¹¹, sulla base delle evidenze documentali agli atti d'ufficio, che darà luogo alla determinazione del **punteggio finale**, utile ai fini della stesura della graduatoria di merito.

L'aver riportato sanzioni disciplinari e/o comportamenti organizzativi riconducibili alla responsabilità del valutando e del valutatore, a sua volta nella veste di valutando, che concorrano a determinare il mancato rispetto delle scadenze temporali indicate dalla presente procedura di valutazione, sono comunque motivo d'impossibilità di attribuzione del massimo punteggio.

E' evidente, quindi, che la scelta del coefficiente è atto di grande responsabilità e da cui dipende l'efficienza ed efficacia del sistema. L'Autorità valutatrice, infatti,

⁹ Assicurata dalla piena conoscibilità, da parte del dipendente, del presente sistema, di tutti gli atti del processo e delle graduatorie, attraverso notifica a mani del singolo interessato e visibilità in apposita sezione del sito web istituzionale.

¹⁰ In seguito, Autorità valutatrice.

¹¹ Pari al rapporto giorni di presenza effettiva/giorni di presenza massima in un anno [365 - nr. giorni di ferie (quelle contrattualmente previste nell'anno e di cui alla L. 937/1977), nonché periodi di assenza dal servizio dovuti alle seguenti ipotesi: a) congedi di maternità, paternità e parentale - art. 9, comma 3, D.Lgs. 150/2009, D.Lgs. 151/2001 -; b) malattia riconosciuta dipendente da causa di servizio; c) infortunio sul lavoro; d) ricovero ospedaliero e day hospital; e) terapie salvavita, connesse a patologie riconosciute causa di servizio o conseguenti ad infortuni sul lavoro; f) frequenza corsi professionali dell'A.D.; g) donazione di sangue; h) donazione midollo spinale; i) assistenza per i casi indicati dalla L. 104/1992; l) permesso per lutto (art. 18, co. 1, CCNL 1994/1997); m) permessi per testimoniare e per svolgimento funzione giudice popolare; n) decesso o grave infermità di congiunto (art. 4, co. 1, L. 08.03.2000 n. 53); o) riposi compensativi; p) motivi sindacali. La casistica è comprensiva anche delle ipotesi di cui alla circolare n. 8/2010 datata 19.07.2010 della P.C.M.- Dip. Funz. Pubbl.

deve avere matura consapevolezza che i valori più alti non possono che essere attribuiti solo eccezionalmente ed in presenza di prestazioni di assoluta eccellenza.

4.2.1. Schede, in all. E, per funzionari

Le schede riportano le seguenti macro-aree di valutazione:

- i. **qualità/capacità personali**, già predefinite, in cui rientrano, anche quelle di natura comportamentale-organizzativa, con particolare riferimento alle capacità di:
 - sviluppo e gestione delle risorse professionali, umane ed organizzative a disposizione;
 - valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi;
- ii. **competenza e rendimento professionale**, parzialmente predefinita, in cui rientra sia l'avvenuto perseguimento degli obiettivi assegnati sia la valutazione sulla gestione della propria unità organizzativa, risultata o meno tale da assicurare il rispetto dei termini per la definizione dei procedimenti amministrativi di competenza, di cui al Titolo I "Procedimenti amministrativi di competenza del Ministero della Difesa" del Libro VI "Procedimenti amministrativi e trattamento dei dati personali" del D.P.R. 15 marzo 2010 n. 90.

Entro e non oltre il 31 gennaio, l'Autorità valutatrice, previa consultazione del valutando, predispose e notifica all'interessato la scheda di valutazione, debitamente completata attraverso la definizione dei compiti e degli obiettivi, da riportarsi negli appositi campi aperti della stessa scheda.

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

- (1) **pertinenza e coerenza** dei compiti/obiettivi assegnati con le responsabilità connesse all'incarico ed 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;
- (2) **rilevanza e significatività** rispetto all'incarico, nonché **concretezza** e, per quanto possibile, **misurabilità**, in termini altrettanto concreti e chiari, onde consentire la verifica senza ambiguità dell'effettivo raggiungimento;
- (3) **dichiarazione dei risultati attesi** in relazione agli obiettivi assegnati;
- (4) **correlazione degli obiettivi** alla quantità e qualità delle risorse (umane, materiali e finanziarie) disponibili ed alla **diretta responsabilità** del funzionario.

Dovendosi perseguire il massimo criterio di efficienza ed efficacia funzionale ed organizzativa, gli obiettivi, che ogni Autorità valutatrice deve assegnare ai propri funzionari, devono essere realisticamente ambiziosi.

Infatti, solo partendo da tale presupposto, la valutazione potrà condurre ad una significativa differenziazione dei giudizi fra i valutati, che costituisce una ineludibile necessità per poter attuare una corretta graduatoria. Pertanto, l'assegnazione di obiettivi, già consuetudinariamente raggiunti attraverso l'espletamento di ordinarie attività, non risponderebbe allo scopo e disattenderebbe ai principi ispiratori del D.Lgs. 150/2009, in quanto appiattirebbero le valutazioni indistintamente verso valori apicali, nascondendo il merito dei funzionari più capaci.

In corso di esercizio, il processo di valutazione è comunque aperto alla possibilità che il funzionario possa chiedere al proprio valutatore un contraddittorio (opportunosamente riscontrato a mezzo verbale da trattenere agli atti) al fine di

potersi confrontare su problematiche emergenti, obiettivamente ostative al raggiungimento del risultato, e la conseguente attivazione di eventuali correttivi dei target, precedentemente individuati, con discendente possibilità di riformulazione della scheda, controfirmata dalle parti interessate.

Entro il 20 gennaio successivo all'anno cui si riferisce la valutazione (ordinariamente corrispondente all'anno finanziario), le **Autorità valutatrici**:

- **ricevono** dal valutando una "nota esplicativa", in cui:
 - vengono dettagliatamente illustrati i risultati conseguiti ovvero le cause ostative al loro pieno raggiungimento, seguendo la sequenza degli obiettivi riportati nelle schede di valutazione;
 - per i procedimenti amministrativi trattati nella 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;
- tenendo conto di detta nota, ancorché non vincolante, e delle oggettive risultanze rivenienti dai risultati obiettivamente raggiunti rispetto ai valori attesi, **compilano** la scheda, attribuendo, per ciascun compito/obiettivo, un "coefficiente di valutazione", mediante il ricorso discrezionale ad una scala di valori, compresa tra 0 ed 1, esprimibile fino alla seconda cifra decimale, e determinando il **punteggio finale** attraverso l'applicazione del coefficiente di presenza.

4.2.2. Schede, in all. F, per addetti, assistenti ed ausiliari

Le schede riportano le seguenti macro-aree di valutazione:

- (a) **qualità/capacità personali**, già predefinite;
- (b) **competenza e rendimento professionale**, parzialmente predefinita.

Entro e non oltre il 31 gennaio, l'Autorità valutatrice, previa consultazione del valutando, predispone e notifica all'interessato, la scheda di valutazione, debitamente completata attraverso la definizione dei compiti connessi all'incarico rivestito, da riportarsi negli appositi campi aperti della stessa scheda.

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

- (1) **pertinenza e coerenza** con le responsabilità connesse all'incarico ed ai profili di competenza delineati nei C.C.N.L.;
- (2) **rilevanza, significatività e concretezza** rispetto all'incarico, onde poter apprezzare, per quanto possibile, il gradiente quanti-qualitativo del compito assolto.

Infatti, solo partendo da tale presupposto, la valutazione potrà condurre ad una significativa differenziazione dei giudizi fra i valutati, che costituisce una ineludibile necessità per poter attuare una corretta graduatoria, che rifuggendo da valutazioni indistintamente apicali, sia specchio del merito dei dipendenti più capaci.

Entro il 20 gennaio successivo all'anno cui si riferisce la valutazione (ordinariamente corrispondente all'anno finanziario), le **Autorità valutatrici** **compilano** la scheda, attribuendo per ciascun compito/obiettivo un "coefficiente di valutazione", mediante il ricorso discrezionale ad una scala di valori, compresa tra 0 ed 1, esprimibile fino alla seconda cifra decimale, e determinando il **punteggio finale** attraverso l'applicazione del coefficiente di presenza.

Anche per il personale "addetti, assistenti ed ausiliari" è doveroso considerare che la scelta del coefficiente di valutazione è atto di grande responsabilità e da cui dipende l'efficienza ed efficacia del sistema. L'Autorità valutatrice, infatti, deve avere matura consapevolezza che i valori più alti non possono che essere attribuiti solo eccezionalmente ed in presenza di prestazioni di assoluta eccellenza.

4.3. Dettagli procedurali e formazione delle graduatorie.

La documentazione valutativa, a fine processo, viene trasmessa, entro la fine del mese di gennaio, dalle Autorità valutatrici alle Autorità validatrici (queste ultime coincidenti con il livello gerarchico immediatamente superiore a quello che ha operato la valutazione), che procedono, entro i 10 giorni successivi, ad una verifica sulla correttezza del procedimento di misurazione e valutazione, in conformità ai principi, criteri e procedure di cui alla presente disciplina. Ha titolo, quindi, ad interloquire con il valutatore, facendo osservare le eventuali criticità rilevate, per un loro riesame. Ultimata la procedura di validazione¹², l'Autorità valutatrice, previa notifica all'interessato, trasmette, entro la fine del mese di marzo, la documentazione in parola, con elenco-riepilogo nominativo (completo dell'indicazione della relativa data di nascita e della anzianità di servizio nel ruolo), distinto per ciascuna area di cui al para. 4.1., lett. a. ed in ordine di punteggio riportato, che dovrà risultare, sotto la personale responsabilità delle Autorità valutatrici, verificata da quelle validatrici, **necessariamente differenziato per ciascun dipendente valutato dallo stesso valutatore**, al livello ordinativo competente a redigere le graduatorie di merito.

Al fine di assicurare, infatti, un adeguato livello di comparatività, ai fini della determinazione delle graduatorie e conseguenti fasce di merito, in un ambito organizzativo adeguato, anche sotto il profilo dell'omogeneità, limitando, quindi, i casi di cui al comma 6 dell'art. 19 D.Lgs. 150/2009 alle sole situazioni di insuperabile eccezionalità:

- l'Ufficio di Gabinetto, per l'area di competenza, ivi compresi gli Uffici Centrali della Difesa, Onorcaduti ed il Consiglio Superiore delle Forze Armate;
- lo Stato Maggiore della Difesa, per l'area tecnico-operativa;
- il Segretariato Generale della Difesa, per l'area tecnico-amministrativa;
- il Consiglio della Magistratura Militare, per l'area della Giustizia Militare;

individuano le strutture ordinarie, dotate di autonomia amministrativa e di livello, quindi, almeno dirigenziale, ovvero gli Uffici Giudiziari deputate/i alla compilazione delle graduatorie di che trattasi, informando l'O.I.V..

Tali strutture ordinarie/Uffici Giudiziari, a loro volta, hanno la responsabilità:

- di individuare e comunicare all'O.I.V. le rispettive Autorità valutatrici e validatrici¹³, all'uopo avendo cura di:
 - considerare l'importanza della conoscenza diretta del personale valutato da parte del valutatore, in ragione del diretto rapporto d'impiego;

¹² In caso di mancata validazione, la notifica della scheda all'interessato (nei confronti del quale avrà comunque effetto il punteggio attribuito dal valutatore, salvo il ricorso agli strumenti di conciliazione previsti dalla presente disciplina e di tutela a norma di legge) sarà comprensiva della nota di osservazioni redatta dall'Autorità validatrice e di risposta del valutatore, in cui viene motivata l'omessa validazione e la conferma del proprio operato da parte del valutatore. Anche tale carteggio sarà oggetto di inoltro all'O.I.V. in sede di trasmissione della documentazione a fine processo, di cui si dirà infra.

¹³ queste ultime possono anche coincidere con le stesse Autorità, cui è devoluta la competenza a redigere le graduatorie.

- **salvaguardare il principio della valutazione comparativa, della non valutabilità del personale da parte di chi concorre, con i propri valutati, alla medesima graduatoria e, laddove possibile, il criterio che la prima Autorità, chiamata a valutare, ricopra un incarico organicamente attribuito a funzionario od a grado equiparato della carriera militare, ovvero, se non previsto/inesistente, a dirigente, civile o militare, sulla linea gerarchica, ovvero al titolare di Ufficio Giudiziario Militare, direttamente sovraordinato al valutando.**
- di procedere all'istruttoria di competenza, e, conformemente a quanto previsto dall' art. 19 D.Lgs. 150/2009 ¹⁴, provvedere alla formazione di tre distinte graduatorie, ossia una per ciascuna delle tre aree (direttiva, esecutiva ed ausiliaria).

Ai fini della stesura delle graduatorie, a parità di merito, si ricorre al criterio residuale e sussidiario della maggiore anzianità di servizio nel ruolo e, laddove anche questa uguale, della maggiore età anagrafica.

Le graduatorie finali:

- sono partecipate agli interessati, a cura delle Autorità valutatrici,
- sono trasmesse, entro il mese di marzo alla Direzione Generale per il Personale Civile, al fine dell'avvio della procedura per la corresponsione del trattamento economico accessorio collegato alla performance.

4.4. Casi particolari, ipotesi di conciliazione e contenziosi sull'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance.

4.4.1. Casi particolari.

Il procedimento di valutazione:

- viene anticipatamente chiuso, rispetto all'ordinario termine dell'esercizio finanziario, nel caso intervengano, in corso d'anno, eventi esterni, anche non conosciuti e/o previsti ad inizio d'anno (come la fine del rapporto di servizio con l'A.D. - per qualsiasi causa -, l'intervenuto cambio d'incarico del dipendente, etc.). In caso di cambio d'incarico, per l'utile collocazione nella graduatoria del dipendente, la struttura ordinativa deputata alla compilazione della graduatoria 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 non superiore a 90 giorni. In tali casi, pertanto, ai fini della retribuzione di risultato, 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.

¹⁴ nonché alle eventuali deroghe alla legge sulla misura percentuale delle fasce, così come concordate, in sede di contrattazione collettiva integrativa, di cui al 4° comma dello stesso articolo.

4.4.2. Ipotesi di conciliazione e contenziosi sull'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della performance

Fermi restando gli istituti di tutela previsti dalla legge e di natura giurisdizionale, in conformità alla previsione normativa di cui all'art. 7, 3° comma, D.Lgs. 150/2009, il presente sistema di misurazione e valutazione della performance individuale ha fissato le seguenti ipotesi di procedure conciliative, volte a verificare la possibilità di addivenire preventivamente ad un componimento, interno all'amministrazione, di situazioni di conflitto, suscettibili di possibile contenzioso anche in sede giurisdizionale, discendenti dalla non condivisione delle valutazioni operate:

a. Ipotesi di revisione del giudizio da parte dell'Autorità valutatrice.

Entro 10 giorni dalla notifica delle schede validate, in caso di risultato complessivo non condiviso, il dipendente può produrre articolata relazione controdeduttiva, sulla quale, entro i 10 giorni successivi, l'Autorità valutatrice:

- in costanza di medesime conclusioni sul punteggio attribuito, esprimerà proprio articolato parere di conferma, avendo cura di riportare l'iter logico seguito nell'utilizzo del prescelto valore del coefficiente di valutazione ed eventualmente di supportarlo con ogni altro elemento documentale di riscontro, di cui disponga, ritenuto utile a chiarire le ragioni della valutazione operata;
- diversamente potrà procedere alla conseguente revisione del punteggio attribuito, da sottoporre a nuova validazione e notifica all'interessato;

allegando detti ultimi documenti ai restanti atti valutativi già prodotti, per l'inoltro al livello ordinativo competente a redigere le graduatorie di merito, secondo le modalità e per le finalità già descritte al paragrafo 4.3.

b. Istanza di conciliazione.

Entro 10 giorni dalla notifica della scheda validata ovvero della comunicazione con cui l'Autorità valutatrice rappresenta di aver visionato la relazione controdeduttiva e di aver, comunque, confermato il punteggio attribuito, il dipendente, tramite gerarchico, può proporre, innanzi all'Autorità gerarchicamente sovraordinata a quella che ha operato la valutazione, **istanza di conciliazione**, producendo altresì argomentata relazione, utile a fornire tutti gli elementi del caso. Nell'inoltro della documentazione all'Autorità adita, l'Autorità valutatrice fornisce propri elementi di valutazione.

L'Autorità chiamata a decidere, sentite le parti, si pronuncia sul merito con proprio atto motivato, entro 30 giorni dalla data di ricezione dell'istanza stessa¹⁵. L'esito conclusivo di tale procedimento, da notificare all'interessato e da trasmettere alla struttura ordinativa deputata alla compilazione delle graduatorie, dovrà tradursi, quindi, nella determinazione di un punteggio finale, in termini tanto di conferma quanto di eventuale riforma di quello precedentemente attribuito sulla scheda del valutato.

Detta istanza, nell'ambito del presente sistema ed ai fini della definizione del processo di valutazione, costituisce, quindi, l'ultima possibilità di risoluzione conciliativa, gestita internamente all'amministrazione, di possibili situazioni di contenzioso.

¹⁵ Il termine da intendersi perentorio e sotto la responsabilità dell'Autorità adita (talché il mancato pronunciamento sull'istanza equivale a rigetto della stessa) è dettato dall'esigenza di consentire all'Autorità valutatrice, previa notifica al dirigente interessato, di inviare, entro la fine del mese di marzo, tutta la documentazione prevista alla struttura ordinativa deputata alla formulazione delle graduatorie.

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

I risultati di cui al presente sistema di valutazione, oltre che ai fini economici, saranno tenuti in conto anche ai fini di altri processi di gestione delle risorse umane (sotto il profilo della formazione/aggiornamento professionale, del reclutamento concorsuale e della carriera) nei termini indicati da apposita regolamentazione da emanarsi a cura dell'Amministrazione.

Prima della sua applicazione, il presente modello di misurazione e valutazione della performance individuale deve essere notificato agli interessati mediante consegna di copia.

III Sezione: Attività e previsioni generali.

6. Estensioni applicative del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale per il personale civile 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 della Difesa, si applicano anche all'Agenzia Industrie Difesa, alla Lega Navale Italiana, all'Unione Italiana Tiro a Segno, all'Unione Nazionale Ufficiali in Congedo d'Italia e all'Opera Nazionale per i Figli degli Aviatori (D.M. 16 ottobre 2010), significando che, tanto per gli aspetti di programmazione degli obiettivi (nonché del loro monitoraggio e controllo) tanto per quelli afferenti l'intero processo di valutazione del personale, gli Enti stessi assumono, in via diretta, le responsabilità di applicazione conforme alla legge, nonché stabiliscono, sempre direttamente, rapporti e contatti con il citato organo.

7. Relazione annuale.

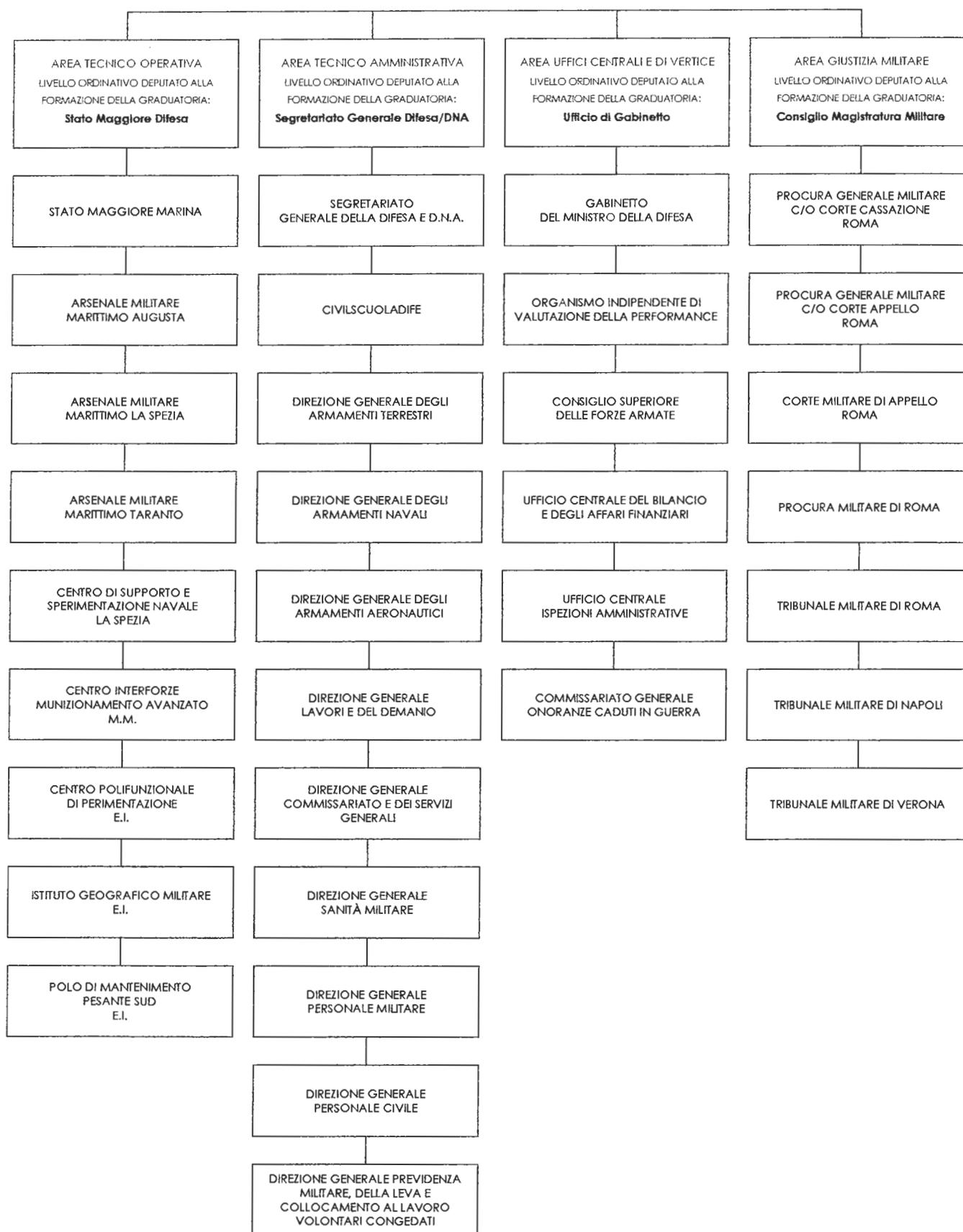
Ogni macro-area organizzativa (così come individuata nell'annesso I) e ente pubblico vigilato dal Ministero della Difesa, ai sensi del D. M. 16 ottobre 2010, entro il 30 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento della misurazione e valutazione della performance individuale, per tutto il personale civile, esclusi i dirigenti generali, elabora una relazione che evidenzia a consuntivo i risultati raggiunti, anche ai fini della comunicazione esterna (es. CIVIT). La relazione, distinta per i dirigenti di 2^a fascia e per le tre aree (III, II, I), deve:

- contenere la distribuzione nelle differenti fasce di merito, numerica e percentuale;
- certificare l'avvenuto rispetto delle previste scadenze temporali per la compilazione e notifica delle schede a inizio processo ed esprimere la percentuale ritardi sul totale delle posizioni gestite;
- raggruppare il numero di dipendenti (con indicazione del relativo valore percentuale) che hanno riportato punteggi massimi e minimi, nonché evidenziare il grado di differenziazione dei risultati, riportando per ciascuna categoria le percentuali dei punteggi attribuiti, in relazione agli intervalli decimali della scala di misurazione (es. da 99,99 a 99,00 etc.);

- indicare la varianza statistica dei punteggi, calcolata come media aritmetica dei quadrati degli scostamenti dei dati rilevati dalla media aritmetica;
- indicare il valore medio espresso delle singole sezioni delle schede sul totale dei valutati;
- specificare il numero dei dipendenti (percentuale sul totale) che hanno:
 - a) prodotto la relazione contro deduttiva al compilatore;
 - b) promosso istanza di conciliazione;
 - c) istaurato una procedura di contenzioso;e quanti dei casi (ipotesi di risoluzione conciliativa gestita internamente all'Amministrazione di cui ai precedenti sottopara a e b) si sono conclusi in senso favorevole al ricorrente e quanti hanno confermato invece il giudizio inizialmente espresso.

Il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale civile del Ministero della Difesa è da considerare quale "living document" e pertanto, nella relazione di cui trattasi, ove ritenuto utile/opportuno, possono essere formulate eventuali considerazioni e proposte che, nel rispetto delle normative vigenti in materia, contribuiscano a migliorare il sistema stesso (es. modifiche procedurali, revisione dei contenuti della scheda, ecc.). Infine la relazione, entro il termine definito, deve essere inviata all'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance.

Ripartizione della dirigenza non generale in macroaree organizzative ai fini della formazione delle graduatorie



RISULTATI OPERATIVI (anno _____)

Dir. Gen./Dir. Dott.	Nome e Cognome	Ente		
OBIETTIVI CONTINGENTI (*) ED ISTITUZIONALI		Peso	Coeff. di risultato	Punteggio risultante
1	1) Descrizione obiettivo operativo. 2) Specificazione del risultato atteso:_____.	n		
	Visualizzazione indicatori: A) Indicatore n.1, Indicatore n.2, etc. (presenti nel piano della performance); B) Set indicatori, rivenienti dalla piattaforma SIV-2 (modulo controllo di gestione).			
2	1) Descrizione obiettivo operativo. 2) Specificazione del risultato atteso:_____.	n		
	Visualizzazione indicatori: A) Indicatore n.1, Indicatore n.2, etc. (presenti nel piano della performance); B) Set indicatori, rivenienti dalla piattaforma SIV-2 (modulo controllo di gestione).			
...	n		
			
1	1) Descrizione obiettivo istituzionale. 2) Specificazione del risultato atteso:_____.	n		
	Visualizzazione indicatori: A) Indicatore n.1, Indicatore n.2, etc. (proposti dal valutando e confermati nel piano della performance); B) Set indicatori, rivenienti dalla piattaforma SIV-2 (modulo controllo di gestione).			
2	1) Descrizione obiettivo istituzionale. 2) Specificazione del risultato atteso:_____.	n		
	Visualizzazione indicatori: A) Indicatore n.1, Indicatore n.2, etc. (proposti dal valutando e confermati nel piano della performance); B) Set indicatori, rivenienti dalla piattaforma SIV-2 (modulo controllo di gestione).			
...	n		
			
TOTALE OBIETTIVI CONTINGENTI ED ISTITUZIONALI		(**)		

L' AUTORITA' VALUTATRICE

data _____

L' AUTORITA' VALIDATRICE

data _____

(Firma per presa visione/ricevuta copia)

IL DIRIGENTE/DIRIGENTE GENERALE

data _____

(*) Corrispondenti ai programmi operativi di cui al terzo livello della filiera programmatica della Difesa.

(**) Il totale dei pesi dei singoli obiettivi dovrà risultare pari a 75.

VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Dir. Gen./Dir. Dott.	Nome e Cognome	Ente		
I - ANALISI E PROGRAMMAZIONE		Peso	Coeff. di risultato	Punteggio risultante
1	Capacità di agire	2		
2	Capacità di individuare gli obiettivi	2		
3	Capacità di gestire le priorità	2		
TOTALE		6		
II - GESTIONE E REALIZZAZIONE				
1	Capacità di iniziativa	3		
2	Capacità di gestione e sviluppo delle risorse professionali, umane ed organizzative assegnate, nonché di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.	3		
3	Rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti amministrativi, di competenza della struttura organizzativa di cui è responsabile.	3		
4	Capacità nel controllo di gestione	2		
5	Capacità di far circolare le informazioni	1		
TOTALE		12		
III - RELAZIONE E COORDINAMENTO				
1	Capacità di comunicare	1		
2	Capacità di coordinare	2		
3	Capacità di risolvere i conflitti	2		
4	Capacità di cambiamento organizzativo	2		
TOTALE		7		
TOTALE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO		25		
VALUTAZIONE FINALE: (totale scheda A + B/B1)				

data _____

L' AUTORITA' VALUTATRICE

data _____

L' AUTORITA' VALIDATRICE (1)

(Firma per presa visione/ricevuta copia prima dell' inoltro all' O.I.V.)

data _____

IL DIRIGENTE/ DIRIGENTE GENERALE**IL MINISTRO (1)****LEGENDA:**

OBIETTIVI OPERATIVI: derivanti dal piano annuale della performance del Ministro e/o da altri atti di indirizzo del Vertice Politico.

OBIETTIVI ISTITUZIONALI: risultanti dagli atti di conferimento dell' incarico.

RISPETTO TEMPI PROCEDIMENTALI: La voce n. 3 della Sezione "gestione e realizzazione" sarà resa significativa laddove pertinente ed utilmente valorizzabile in relazione all' attività della struttura del dirigente. In mancanza il relativo peso sarà opportunamente redistribuito dal valutatore, sentito il valutato.

COEFFICIENTE DI RISULTATO: In funzione del livello di raggiungimento risultato: da **0,00** ad **1,00**.

PUNTEGGIO RISULTANTE: prodotto "peso x coeff. di risultato".

(1) Le sole schede dei dirigenti con incarico di livello dirigenziale generale non dovranno presentare il gruppo firma dell' autorità validatrice mentre sarà presente quello del Ministro.

VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Dir. Gen./Dir. Dott.	Nome e Cognome	Ente		
I - ANALISI E PROGRAMMAZIONE		Peso	Coeff. di risultato	Punteggio risultante
1	Capacità di visione e di interpretazione dei cambiamenti	2		
2	Capacità di gestire le priorità	2		
3	Capacità di individuare gli obiettivi	2		
TOTALE		6		
II - GESTIONE E REALIZZAZIONE				
1	Capacità di iniziativa	3		
2	Capacità di gestione e sviluppo delle risorse professionali, umane ed organizzative assegnate, nonché di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi.	3		
3	Rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti amministrativi, di competenza della struttura organizzativa di cui è responsabile.	3		
4	Capacità di gestione pronta e tempestiva e di controllo dell'attività di supporto all'opera del Ministro nonché di raccordo con gli Organi dell'Amministrazione.	2		
5	Capacità di far circolare le informazioni	1		
TOTALE		12		
III - RELAZIONE E COORDINAMENTO				
1	Capacità di comunicare	1		
2	Capacità di coordinare	2		
3	Capacità di risolvere i conflitti	2		
4	Capacità di individuare soluzioni	2		
TOTALE		7		
TOTALE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO		25		
VALUTAZIONE FINALE: (totale scheda A + B/B1)				

data _____

L' AUTORITA' VALUTATRICE

data _____

L' AUTORITA' VALIDATRICE (1)

(Firma per presa visione/ricevuta copia prima dell' inoltro all' O.I.V.)

data _____

IL DIRIGENTE/ DIRIGENTE GENERALE

IL MINISTRO (1)

LEGENDA:

OBIETTIVI OPERATIVI: derivanti dal piano annuale della performance del Ministro e/o da altri atti di indirizzo del Vertice Politico.

OBIETTIVI ISTITUZIONALI: risultanti dagli atti di conferimento dell' incarico.

COEFFICIENTI DI RISULTATO: in funzione del livello di raggiungimento risultato: da **0,00** ad **1,00**.

RISPETTO TEMPI PROCEDIMENTALI: La voce n. 3 della II Sezione è da intendersi discrezionale, a cura del valutatore, tenendo conto della obiettiva ed utile valorizzabilità in relazione all' organizzazione ed alle attività svolte dalla struttura del dirigente. In mancanza, il relativo peso sarà opportunamente redistribuito, sentito il valutato.

PUNTEGGIO RISULTANTE: prodotto "peso x coeff. di risultato".

(1) Le sole schede dei dirigenti con incarico di livello dirigenziale generale non dovranno presentare il gruppo firma dell' autorità validatrice mentre sarà presente quello del Ministro.

AUTORITÀ VALUTATRICI

A. Dirigenza generale.

E' da intendersi autorità valutatrice:

- 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 non generale.

E' da intendersi autorità valutatrice:

- il Segretario Generale/DNA per Civiltiscuoladife,
- il Direttore Centrale, per l'Ufficio Centrale per le Ispezioni Amministrative ed Ufficio Centrale del Bilancio e degli Affari Finanziari,
- il Vice Capo Gabinetto, per l'Ufficio di Gabinetto,
- il Capo dell' Ufficio Legislativo, per l'Ufficio Legislativo,
- il Responsabile, per quei dirigenti in forza alla struttura tecnica permanente di supporto all'Organismo indipendente di valutazione,
- il Direttore Generale/Dirigente Generale, 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.

Tale individuazione è stata operata nella considerazione delle competenze delle predette Autorità nella formazione del procedimento relativo al conferimento ai dirigenti degli incarichi ovvero all'assegnazione ai medesimi degli obiettivi contingenti ed istituzionali.

In ogni caso, prevale il principio della **non valutabilità del personale da parte di chi concorre, con i propri valutati, alla medesima graduatoria, talché la competenza a valutare sale al livello gerarchico immediatamente superiore.**

AUTORITÀ VALIDATRICI

E' da intendersi Autorità validatrice:

- il Capo di Gabinetto per i dirigenti non generali dell'Ufficio di Gabinetto, Ufficio Legislativo, Ufficio Centrale per le Ispezioni Amministrative ed Ufficio Centrale del Bilancio e degli Affari Finanziari,
- il Presidente dell'O.I.V., per quei dirigenti in forza alla struttura tecnica permanente di supporto all'Organismo Indipendente di Valutazione della Performance;
- il Vice Segretario Generale civile, per l'area tecnico-amministrativa,
- il Comandante/Ispettore Logistico per gli Arsenali/Poli/Centri/Enti dell'area tecnico-operativa,
- per l'area della Giustizia Militare: il Presidente della Corte Militare di Appello per i dirigenti in forza presso i Tribunali Militari ed il Tribunale Militare di Sorveglianza; il Procuratore Generale Militare presso la Corte Militare di Appello per i dirigenti in forza presso le Procure Militari.

Definizione dei coefficienti di risultato nelle aree della capacità organizzativa			
Area di competenza	Coefficiente di risultato	Definizione/indicazioni metodologiche	
ANALISI E PROGRAMMAZIONE	Fascia Alta (1,00 - 0,75)	I valori estremi stimano: - la conoscenza della struttura rispettivamente di piena soddisfazione ed eccezionalmente approfondita ; - la singola capacità, rispettivamente come pienamente soddisfacenti ed assolutamente eccellenti .	Ambiti oggetto di valutazione: 1) conoscenza generale della struttura sul piano organizzativo e funzionale; 2) capacità di contribuire alla definizione delle strategie di medio e lungo periodo, di definire obiettivi chiari e congruenti con la missione della propria struttura, di riconoscere le priorità e di stimare le risorse necessarie al conseguimento degli obiettivi.
	Fascia Intermedia (0,74 - 0,26)	I valori estremi stimano la conoscenza e le capacità rispettivamente mediocri ed adeguate .	
	Fascia Bassa (0,00 - 0,25)	I valori estremi stimano la conoscenza e le capacità rispettivamente scarse e totalmente inesistenti/insufficienti/inidonee .	
GESTIONE E REALIZZAZIONE	Fascia Alta (1,00 - 0,75)	I valori estremi stimano le capacità, rispettivamente come pienamente soddisfacenti ed assolutamente eccellente .	Ambito oggetto di valutazione: capacità di gestire attività complesse con ottimali 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.
	Fascia Intermedia (0,74 - 0,26)	I valori estremi stimano le capacità rispettivamente mediocri ed adeguate .	
	Fascia Bassa (0,00 - 0,25)	I valori estremi stimano le capacità rispettivamente scarse e totalmente inesistenti/insufficienti/inidonee .	
RELAZIONE E COORDINAMENTO	Fascia Alta (1,00 - 0,75)	I valori estremi stimano le capacità, rispettivamente come pienamente soddisfacenti ed assolutamente eccellente .	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.
	Fascia Intermedia (0,74 - 0,26)	I valori estremi stimano le capacità rispettivamente mediocri ed adeguate .	
	Fascia Bassa (0,00 - 0,25)	I valori estremi stimano le capacità rispettivamente scarse e totalmente inesistenti/insufficienti/inidonee .	
<p>Nell'ambito delle fasce sindacate, si può attribuire il valore di coefficiente che permette, nel modo più aderente possibile, di esprimere il valore della condotta/risultato oggetto di valutazione, rispetto ai definiti termini di massimo e minimo.</p>			

VALUTAZIONE PERSONALE NON DIRIGENTE (anno _____)				
III Area	Nome e Cognome	Ente		
QUALITA' E CAPACITA' PERSONALI		Peso	Coeff. di valutazione	Punteggio
1	Capacità di gestione e sviluppo delle risorse professionali, umane ed organizzative assegnate, nonché di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi (*)	10		
2	Flessibilità ed affidabilità	5		
3	Motivazione e determinazione nel lavoro	5		
4	Capacità d' iniziativa	5		
TOTALE		25		
COMPETENZA E RENDIMENTO PROFESSIONALE				
competenze professionali				
1	Preparazione professionale ed attitudine all'apprendimento/aggiornamento culturale ed allo scambio professionale	10		
2	Rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti amministrativi e/o di fasi istruttorie dello stesso, di competenza della struttura organizzativa di cui è responsabile (*)	15		
3	Conoscenza ed utilizzo di strumenti informatici od altre apparecchiature e mezzi il cui impiego è funzionale all' assolvimento dei compiti/obiettivi assegnati.	10		
TOTALE		35		
rendimento sui compiti/obiettivi assegnati (1)				
1	(descrizione con specificazione dei risultati attesi)	...		
2	(descrizione con specificazione dei risultati attesi)	...		
3		
4		
TOTALE		40		
PUNTEGGIO TOTALE		100		

PUNTEGGIO FINALE: (punteggio totale) x (coefficiente di presenza)	
---	--

L' AUTORITA' VALUTATRICE

data _____

L' AUTORITA' VALIDATRICE

data _____

Data e firma per presa visione/ricevuta copia prima dell' inoltro all' O.I.V. _____

LEGENDA:COEFFICIENTE DI VALUTAZIONE: in funzione del livello di risultato raggiunto da **0,00** ad **1,00** (estremi compresi).

PUNTEGGIO: prodotto "peso x coeff. di valutazione".

COEFFICIENTE DI PRESENZA: è pari al rapporto descritto alla nota n. 10 di pag. 12 del Sistema di misurazione e valutazione del personale civile della Difesa.

(*) Le voci n. 1 della Sez. "Qualità e capacità personali" e n. 3 della Sez. "gestione e realizzazione" saranno rese significanti laddove utilmente valorizzabili in relazione alla responsabilità o meno di una struttura ed alla tipologia di attività in concreto svolta per incarico. In mancanza, si procederà ad opportuna riqualificazione dei relativi campi, anche previa redistribuzione dei pesi da parte del valutatore, sentito il valutato.

(1) La significatività, in relazione all' incarico, e la valorizzazione delle specifiche competenze professionali deve guidare l' individuazione dei compiti ed obiettivi da assegnare e da valutare.

VALUTAZIONE PERSONALE NON DIRIGENTE (anno ____)				
I/II Area	Nome e Cognome	Ente		
QUALITA' E CAPACITA' PERSONALI		Peso	Coeff. di valutazione	Punteggio
1	Capacità di disimpegnarsi in fedele e pronta applicazione delle disposizioni ricevute ed, all' occorrenza, con spirito di iniziativa.	10		
2	Flessibilità ed affidabilità	10		
3	Motivazione al lavoro	10		
4	Capacità di relazionarsi e lavorare in gruppo	10		
TOTALE		40		
COMPETENZA E RENDIMENTO PROFESSIONALE				
competenze professionali				
1	Preparazione professionale ed attitudine all'apprendimento/aggiornamento culturale ed allo scambio professionale.	10		
2	Conoscenza ed utilizzo di strumenti informatici od altre apparecchiature e mezzi il cui impiego è funzionale all' assolvimento dei compiti assegnati.	10		
TOTALE		20		
rendimento sui compiti assegnati (1)				
1	(descrizione compito assegnato)	...		
2	(descrizione compito assegnato)	...		
3		
4		
TOTALE		40		
PUNTEGGIO TOTALE		100		

PUNTEGGIO FINALE: (punteggio totale) x (coefficiente di presenza)	
---	--

data _____

L' AUTORITA' VALUTATRICE

data _____

L' AUTORITA' VALIDATRICE

Data e firma per presa visione/ricevuta copia prima dell' inoltro all' O.I.V. _____

LEGENDA:

COEFFICIENTE DI VALUTAZIONE: valori applicabili da **0,00** ad **1,00** (estremi compresi).

PUNTEGGIO: prodotto "peso x coeff. di valutazione".

COEFFICIENTE DI PRESENZA: è pari al rapporto descritto alla nota n. 10 di pag. 12 del Sistema di misurazione e valutazione del personale civile della Difesa.

(1) La significatività, in relazione all' incarico, e la valorizzazione delle specifiche competenze professionali deve guidare l' individuazione dei compiti da assegnare e su cui operare la valutazione.