



*Ministero della Difesa*

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE  
DEL PERSONALE DIRIGENZIALE**



# Il Ministro della Difesa

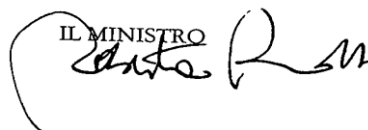
- VISTO** il decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, recante “Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”;
- VISTO** il decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, recante “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15 in materia di ottimizzazione della 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 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 in legge, con modificazioni, dalla legge 7 agosto 2012, n. 135 ed, in particolare, l'articolo 5, commi da 11 ad 11-*quinquies*;
- VISTE** le delibere della Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche che ha assunto la denominazione di Autorità Nazionale AntiCorruzione e per la valutazione e la trasparenza delle pubbliche amministrazioni (A.N.AC.);
- 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 denominato “Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale dirigenziale civile con incarico di livello generale e non generale del Ministero della Difesa”.

Le previsioni in esso contenute sostituiscono, nella parte relativa al solo personale dirigenziale di livello generale e non generale, il precedente sistema di valutazione approvato con atto del 23 dicembre 2010, citato in premessa.

Roma, 19 6 APR. 2014

IL MINISTRO  




# *Ministero della Difesa*

**SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE  
DELLA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE  
DEL PERSONALE DIRIGENZIALE**

## INDICE

### PREMESSA

Finalità del documento	“	pag. 1
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
----------------------	---	--------

### 2. LA PROCEDURA DI VALUTAZIONE

2.1 Le schede di valutazione	“	pag. 5
2.2 Prima fase: assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi	“	pag. 6
2.2.1 Criteri relativi alla valutazione della <i>performance</i> del personale dirigenziale e all'assegnazione degli obiettivi	“	pag. 7
2.3 Seconda fase: monitoraggio per la valutazione (verifica intermedia)	“	pag. 8
2.4 Terza fase: rilevazione dei risultati, attribuzione dei punteggi e conclusione valutazione	“	pag. 8
2.5 Quarta fase: conclusione procedimento di valutazione, comunicazione dei risultati e erogazione della retribuzione di risultato	“	pag. 9
2.6 Casi particolari, ipotesi di conciliazione e contenziosi sull'applicazione del sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i>	“	pag. 10
2.6.1 Casi particolari	“	pag. 10
2.6.2 Procedura di conciliazione e contenziosi sull'applicazione	“	pag. 10

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

“	pag. 12
---	---------

## II SEZIONE

### ATTIVITÀ E PREVISIONI GENERALI

1. RELAZIONE ANNUALE	“	pag. 14
----------------------	---	---------

2. REVISIONE DEL SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i>	“	pag. 14
--	---	---------

3. DISPOSIZIONI TRANSITORIE E FINALI	“	pag. 15
--------------------------------------	---	---------

ALLEGATI A – B – C – D – E  
ANNESSO 1

# SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* INDIVIDUALE DEL PERSONALE DIRIGENZIALE

## PREMESSA

### Finalità del documento.

L'adozione di un sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale dirigenziale civile del Ministero della Difesa scaturisce dalla necessità di dare attuazione a prescrizioni normative che impongono, attraverso una politica di programmazione, conduzione e di successiva verifica dell'attività gestionale, la realizzazione degli scopi istituzionali dell'Amministrazione della Difesa. Siffatto processo è definito al fine di allineare l'attività amministrativa agli obiettivi attesi, nell'ottica di una valorizzazione del merito, delle competenze e delle capacità manageriali del personale dirigenziale, anche mediante l'utilizzo di sistemi incentivanti e premianti.

La presente direttiva si applica ai dirigenti con incarico di livello dirigenziale generale e non generale del Ministero della Difesa ed è volta, in particolare, a definire criteri e procedure di valutazione, tenendo conto anche dello specifico e peculiare ordinamento del Dicastero. Al riguardo, infatti, le specificità organizzative (attinenti la "militarità" delle strutture) e funzionali (riferibili alle capacità di "sicurezza e Difesa nazionale") dell'amministrazione Difesa hanno reso necessario l'adozione di disgiunti e indipendenti meccanismi di valutazione delle *performance* di tipo organizzativo e individuale, elaborati in conformità alla vigente disciplina normativa in materia.

Tanto anche nella considerazione che, ai sensi dell'articolo 2 del decreto legislativo n. 150 del 2009 e successive modifiche ed integrazioni, le disposizioni contenute nel Titolo II disciplinano il sistema di valutazione delle strutture e dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche il cui rapporto di lavoro è disciplinato dall'articolo 2, comma 2, del decreto legislativo 30 marzo 2001 n. 165. Quanto precede, ferma restando la deroga operante nell'ambito del Dicastero e scaturente dal successivo articolo 3, comma 1, del decreto legislativo 30 marzo 2001 n. 165, in cui è ricompreso il personale in "regime di diritto pubblico" (nel quale figura, tra gli altri, il personale militare dell'amministrazione della Difesa), interessato, infatti, da un diverso sistema di valutazione, regolamentato dagli articoli da 688 a 699 del decreto del Presidente della Repubblica 15 marzo 2010, n. 90, recante "Testo unico delle disposizioni regolamentari in materia di ordinamento militare, a norma dell'articolo 14 della legge 28 novembre 2005, n. 246", nel quale sono contenute le modalità per la redazione della documentazione caratteristica del personale militare delle Forze Armate.

Le segnalate peculiarità organizzative e funzionali sono, peraltro, riconosciute dall'ordinamento giuridico. In particolare, dall'articolo 20 del decreto legislativo n. 165 del 2001, che riserva alla competenza del Ministro della Difesa la regolamentazione delle

operazioni di verifica dei risultati del personale dirigente e dall'articolo 19, comma 11, del decreto legislativo n. 165 del 2001, secondo il quale per le amministrazioni che esercitano competenze in materia di Difesa e sicurezza dello Stato la ripartizione delle attribuzioni tra livelli dirigenziali differenti è demandata ai rispettivi ordinamenti.

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

In linea con le finalità di promozione del merito e tenuto conto dei criteri di valutazione individuale dei dipendenti pubblici previsti dal decreto legge n. 95/2012, convertito con modificazioni nella legge n. 135/2012, il presente sistema – che tiene altresì conto del nuovo Codice di comportamento dei dipendenti pubblici di cui al decreto del Presidente della Repubblica n. 62/2013 (oltre che di quello adottato dall'amministrazione della difesa in data 29 gennaio 2014) e delle linee guida in materia di codici di comportamento delle pubbliche amministrazioni definite dalla Commissione indipendente per la Valutazione e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche-Autorità Nazionale Anticorruzione (CiVIT) <sup>(1)</sup> nella delibera n. 75/2013, con particolare riferimento alla rilevanza delle violazioni degli obblighi contenuti nel Codice di comportamento in ordine alla misurazione e valutazione della *performance* <sup>(2)</sup> – è ispirato ai seguenti principi:

- a) perseguimento di obiettivi e comportamenti attesi di *performance* congiuntamente al raggiungimento di elevati *standard* qualitativi e di efficienza delle funzioni e dei servizi;
- b) previsione di obiettivi di *performance* coerenti con le prescrizioni normative e amministrative che prevedono obblighi dirigenziali, con particolare riguardo:
  - alle disposizioni adottate dal Dipartimento della funzione pubblica e dalla CiVIT, ora ANAC <sup>(3)</sup>;
  - al decreto legislativo n. 165/2001, recante “Norme generali sull'ordinamento del lavoro alle dipendenze delle amministrazioni pubbliche”;
  - al decreto legislativo n. 150/2009, recante “Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni”;
  - al decreto legge n. 95/2012, recante “Disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini”, (c.d. *spending review*), convertito con modificazioni in legge n. 135/2012;

---

<sup>(1)</sup> Ora ANAC, in virtù del disposto di cui alla legge n. 125/2013 di conversione con modificazioni del DL n. 101/2013.

<sup>(2)</sup> Cfr. delibera n.75/2013, para. effetti: “Oltre agli effetti di natura disciplinare, penale, civile, amministrativo e contabile, tali violazioni rilevano, infine, anche in ordine alla misurazione e valutazione della *performance* secondo quanto già indicato con riferimento all'oggetto dei controlli”.

<sup>(3)</sup> Vds. nota *supra* <sup>(2)</sup>.

- alla disciplina in materia di prevenzione della corruzione nonché 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. 101/2013, recante “Disposizioni urgenti per il perseguimento di obiettivi di razionalizzazione nelle pubbliche amministrazioni”, convertito con modificazioni dalla legge n. 125/2013 <sup>(4)</sup>.
- c) alla valorizzazione delle capacità (merito) e dei risultati (il concreto raggiungimento di obiettivi anche in termini di efficienza, efficacia e economicità), in un quadro di pari opportunità, ai fini dell’affidamento degli incarichi dirigenziali e della progressione professionale del personale dirigenziale;
- d) al miglioramento della produttività, anche attraverso il supporto e lo stimolo rivolto al dirigente affinché migliori la propria *performance* (generando così un processo di allineamento agli obiettivi di miglioramento funzionale dell’amministrazione);
- e) all’incentivazione della produttività e della qualità della prestazione lavorativa, da premiare con gli opportuni sistemi incentivanti, anche di natura economica.

---

<sup>(4)</sup> Vds. nota *supra*.

## I SEZIONE

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

#### 1.1 Aspetti generali.

Il sistema di valutazione disciplinato dalla presente direttiva è improntato ai principi della trasparenza, della partecipazione e del fattivo coinvolgimento del dirigente da valutare al procedimento valutativo, garantendo al dirigente la piena conoscibilità di tutti gli atti del processo in argomento, mediante la notifica degli stessi all'interessato, e la visibilità degli atti relativi sul sito *web* istituzionale all'uopo predisposto.

La presente direttiva mira altresì ad allineare le attività amministrative e gestionali agli obiettivi assegnati, al miglioramento delle capacità di programmazione e di gestione, alla valorizzazione delle competenze e delle professionalità, nonché alla responsabilità della dirigenza per l'attività svolta. Quanto precede, anche in coerenza con le previsioni del decreto legislativo n. 33/2013.

In particolare, il modello di misurazione e valutazione della *performance*, regolato dalla presente direttiva:

- si inserisce in un contesto di programmazione, gestione e controllo ciclico, che parte dall'Autorità Politica di vertice con l'atto d'indirizzo e viene alla stessa ricondotto, come dettagliatamente delineato nel sistema di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa;
- è improntato ad una valutazione oggettiva che, sulla base dei livelli di *performance* attribuiti ai valutati, consente l'erogazione delle componenti accessorie stipendiali legate alla premialità.

Al fine di raggiungere gli scopi suddetti, il processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale presuppone:

- l'avvenuta definizione e formalizzazione/assegnazione degli obiettivi da raggiungere, dei valori attesi e dei rispettivi indicatori, attraverso una fase nella quale sia assicurata un'adeguata partecipazione del dirigente da valutare, cui fa poi seguito la compilazione e la notifica allo stesso valutando di apposite schede di cui al successivo para. 2.1. Tali obiettivi, unitamente a quelli di primo livello previsti nella Direttiva generale sull'attività amministrativa e sulla gestione, sono riportati nel "piano della *performance*" di cui all'articolo 10 del decreto legislativo n. 150/2009;
- l'avvenuto collegamento tra i citati obiettivi e, dove previste, 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.



Il sistema di valutazione tiene in considerazione altresì le risultanze del monitoraggio strategico, limitatamente ai soli dirigenti con incarico di livello dirigenziale generale, e del controllo di gestione, come conseguibile dagli applicativi informatici dedicati, ed ha per oggetto l'attività prestata nell'arco di un esercizio finanziario dal dirigente valutato.

## 2. LA PROCEDURA DI VALUTAZIONE

### 2.1 Le schede di valutazione.

L'attuazione del ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della *performance* si realizza attraverso la valutazione delle prestazioni e dei comportamenti resi dal dirigente da valutare mediante la compilazione, a inizio del processo, rispettivamente della scheda risultati operativi (all. A) e della scheda comportamento organizzativo (all. B<sup>5</sup>), facenti parti integranti del presente documento riferite alle seguenti aree di rilevazione:

- a) risultati operativi (scheda in all. A valida per tutti i dirigenti), conseguibili attraverso il raggiungimento degli:
- 1) obiettivi contingenti, così come definiti dal piano della *performance* e quindi 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 livello dirigenziale generale);
  - 2) obiettivi istituzionali, discendenti dal provvedimento di conferimento d'incarico al dirigente, previa opportuna attualizzazione (purché non già compresi negli obiettivi contingenti, onde evitare improprie duplicazioni).

Tali obiettivi, per i dirigenti con incarico di livello dirigenziale generale, troveranno collocazione nella "Direttiva generale sull'attività amministrativa e sulla gestione" al terzo livello della filiera programmatica (corrispondente al livello del c.d. "programma operativo").

- b) comportamento organizzativo, riferito alle capacità manageriali (scheda in all. B), in materia di:
- analisi e programmazione;
  - relazione e coordinamento;
  - gestione e realizzazione, ivi inclusa la capacità di sviluppo delle risorse professionali, umane e organizzative a essi assegnate.

---

<sup>(5)</sup> Per quanto riguarda le strutture con funzione di indirizzo politico-amministrativo, nonché per il direttore dell'AID, in relazione allo specifico ordinamento, costituisce riferimento di massima la scheda B1, parimenti allegata al presente documento.

Le predette schede valutative (A e B) dovranno riportare tutte le informazioni utili a tracciare il processo valutativo: dal nominativo del valutatore e del valutato, alla data in cui sono stati comunicati gli obiettivi da raggiungere dal singolo dirigente da valutare.

A ciascun obiettivo è associato un peso, rappresentativo del rilievo che a esso si attribuisce. Le schede recanti risultati operativi e comportamento organizzativo esprimono, nel complesso, un peso totale pari a 100, di cui 75 punti per i risultati operativi discendenti dalla pesatura degli obiettivi contingenti/istituzionali e 25 punti dalla valutazione del comportamento organizzativo (così come già predefiniti nel modello di scheda all. B).

A conclusione di ciascuna fase del citato ciclo di programmazione, misurazione e valutazione della *performance* individuale, i contenuti delle schede (obiettivi, indicatori e pesi) saranno riversati sulle apposite piattaforme informatiche all'uopo predisposte.

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

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 dirigente, con effetto sulla retribuzione di risultato da corrispondere, così come determinata all'allegato E della presente direttiva.

## **2.2 Prima fase: assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi.**

L'Autorità valutatrice, sulla scorta degli obiettivi ricevuti per la sua area organizzativa, nell'ambito del processo di programmazione condivisa, previo colloquio individuale con ciascun dirigente valutando, di cui è redatto apposito verbale, assegna a questi gli obiettivi individuali di cui alla scheda in all. A. Il momento del colloquio individuale, quindi, è prodromico all'assegnazione dei predetti obiettivi che devono essere coerenti con il ciclo della *performance*, con la programmazione strategico-finanziaria del Ministero della Difesa e, a sua volta, deve tenere anche conto delle risorse economiche, umane e strutturali assegnate al dirigente valutando nonché della peculiarità ordinamentale di taluni uffici/attività ovvero di strutture che assolvono essenzialmente funzioni di

indirizzo e coordinamento <sup>(6)</sup>. Tale momento di confronto è in particolare occasione di approfondimento degli obiettivi relativi al comportamento organizzativo.

I predetti obiettivi, costruiti in prospettiva triennale, sono annualmente verificati in relazione al concordato *target* annuale, che sarà oggetto di valutazione ad avvenuta chiusura dell'esercizio finanziario.

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

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

### **2.2.1 Criteri relativi alla valutazione della *performance* del personale dirigenziale e all'assegnazione degli obiettivi.**

La *performance* del personale dirigenziale è valutata tenuto conto delle peculiarità organizzative e funzionali dell'amministrazione Difesa in premessa evidenziate e in relazione:

- al raggiungimento degli obiettivi individuali e di quelli concernenti l'unità organizzativa di diretta responsabilità;
- ai comportamenti organizzativi posti in essere e alla capacità di valutazione differenziata dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse *performance* degli stessi <sup>(7)</sup>.

Gli obiettivi, predeterminati all'atto del conferimento dell'incarico dirigenziale e collegati a precise scadenze temporali, devono essere:

- a) pertinenti rispetto alle priorità politiche fissate nell'atto di indirizzo, alla missione istituzionale del Dicastero e alle strategie dell'amministrazione sottese agli obiettivi di primo livello della filiera programmatica, attestati ai vertici amministrativi dell'organizzazione della Difesa;
- b) coerenti e aderenti rispetto agli obiettivi assegnati con il decreto di conferimento dell'incarico e rilevanti nell'ambito delle attività svolte dalla propria unità organizzativa;

---

<sup>(6)</sup> Vds. *supra*, I sezione, para. 1.1.

<sup>(7)</sup> Ex art. 5 comma 11 D.L. n. 95 del 2012, convertito in legge con modificazioni dalla L. 7 agosto 2012, n.135.

- c) di massima specifici, misurabili, ripetibili, nonché ragionevolmente realizzabili e collegati a precise scadenze temporali. Con particolare riferimento alla misurabilità, gli stessi devono prevedere l'individuazione di definiti indicatori (preferibilmente numerici o in altri modi definibili in forma descrittiva), al fine di rappresentare la quantità e qualità dei risultati raggiunti in termini concreti e riscontrabili;
- d) correlati alla quantità e qualità delle risorse (umane, materiali e finanziarie) disponibili e alla diretta responsabilità del dirigente valutando.

### **2.3 Seconda fase: monitoraggio per la valutazione (verifica intermedia).**

La *performance* oggetto di misurazione e valutazione è periodicamente monitorata dalla struttura tecnica permanente di supporto all'organismo indipendente di valutazione (O.I.V.).

A metà del periodo di valutazione, le Autorità valutatrici devono effettuare un colloquio con il dirigente interessato al fine di verificare l'andamento complessivo delle attività svolte per il raggiungimento degli obiettivi fissati e valutare l'opportunità di un'eventuale revisione degli obiettivi assegnati e dei relativi indicatori e *target*, tenuto conto degli eventi significativi acquisiti e utili alla valutazione dei risultati avuti.

Di tale adempimento e delle relative conclusioni è redatto apposito verbale da trasmettere all'O.I.V. entro il 31 luglio dell'anno di valutazione.

Pertanto, all'occorrenza, l'organo di indirizzo politico-amministrativo, in ragione degli esiti dei controlli operati, da un lato 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 rispettive Autorità valutatrici devono proporre con tempestività gli interventi correttivi del caso in corso di esercizio e, conseguentemente, valutare l'eventuale rimodulazione/ridefinizione degli obiettivi inizialmente fissati (cfr. para. 2.2). In particolare, il dirigente da valutare è tenuto a segnalare l'esistenza di cause oggettive, ostative al conseguimento degli obiettivi affidati e insuperabili nella competenza, che potranno così dar luogo, in corso d'anno, a un aggiornamento del piano degli obiettivi e dei relativi *target* e, in definitiva, delle schede di valutazione individuale (ai fini delle tempestive modifiche allo stesso piano della *performance*, così come previsto dall'articolo 10, comma 3, del decreto legislativo n. 150/2009).

### **2.4 Terza fase: rilevazione dei risultati, attribuzione dei punteggi e conclusione valutazione.**

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

- effettuano un colloquio, di cui è redatto apposito verbale, con il dirigente valutando in cui sono illustrati i risultati conseguiti ovvero accertate le cause ostative al loro pieno raggiungimento, seguendo la sequenza degli obiettivi e dei comportamenti riportati nelle schede di valutazione. E' comunque fatta salva per l'Autorità valutatrice la possibilità di richiedere elementi istruttori aggiuntivi;
- compilano la scheda – tenendo conto del predetto colloquio, delle oggettive risultanze rivenienti dagli indicatori quantitativi e qualitativi abbinati agli obiettivi e dei risultati raggiunti rispetto ai valori attesi – attribuendo, per ciascun obiettivo, un coefficiente di raggiungimento di risultato, mediante il ricorso a una scala di valori, compresa tra 0 e 1, esprimibile fino alla seconda cifra decimale.

Per ciascun obiettivo, il “punteggio” 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. Per quanto attiene la valutazione del comportamento organizzativo, essa deve ispirarsi ai criteri generali riportati nell'allegato D.

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

## **2.5 Quarta fase: conclusione procedimento di valutazione, comunicazione dei risultati ed erogazione della retribuzione di risultato.**

Entro la fine del mese di gennaio, le Autorità valutatrici comunicano il punteggio della valutazione al dirigente interessato, notificano allo stesso le schede valutative e il proprio parere nel quale è dato conto:

- dell'avvenuta assegnazione degli obiettivi secondo quanto previsto al para. 2.2;
- della verifica intermedia effettuata di cui al para. 2.3;
- di ogni altro elemento utile a chiarire le ragioni della valutazione operata.

Successivamente alla notifica al dirigente interessato, le autorità valutatrici, entro la fine del mese di febbraio, inviano le schede individuali complete dei punteggi <sup>(8)</sup>:

- all'O.I.V., se trattasi di dirigenti con incarico di livello dirigenziale generale;
- ai livelli ordinativi, così come individuati nell'annesso 1, in ragione dell'area organizzativa di appartenenza del valutato, se trattasi di dirigente non generale;

L'O.I.V., raccolte tutte le schede individuali dei dirigenti generali, complete dei punteggi, procede all'istruttoria di competenza e, relativamente alle posizioni dirigenziali con

---

<sup>(8)</sup> Detta trasmissione avviene in unica soluzione e con elenco-riepilogo nominativo (completo dell'indicazione della relativa data di nascita, dell'anzianità di servizio nel ruolo e nella fascia retributiva) in ordine di punteggio riportato.

incarico di livello dirigenziale generale, sottopone al Ministro per l'approvazione l'esito del procedimento, utile anche ai fini dell'attribuzione del trattamento accessorio collegato alla *performance* individuale secondo i livelli di punteggio di cui all'allegato E <sup>(9)</sup>. Per quanto concerne la dirigenza di livello non generale, le strutture individuate nell'annesso 1, raccolte le relative schede della rispettiva area, predispongono, sulla base delle valutazioni ottenute dai dirigenti valutati, un elenco, utile anche ai fini dell'attribuzione del trattamento accessorio collegato alla *performance* individuale secondo i livelli di punteggio di cui all'allegato E.

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.

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

### **2.6.1 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 fine del rapporto di servizio con l'amministrazione Difesa – per qualsiasi causa – l'intervenuto cambio d'incarico del dirigente, il cambio dell'autorità valutatrice, etc.). In caso di cambio d'incarico, per l'utile collocazione nella posizione valutativa del dirigente interessato, l'O.I.V. procede preliminarmente all'elaborazione della media ponderata dei punteggi riportati nelle schede di valutazione in relazione ai diversi periodi di permanenza nei rispettivi incarichi. Il procedimento di valutazione è anticipatamente chiuso rispetto all'ordinario termine dell'esercizio finanziario nei soli casi in cui si preveda, o si venga comunque a determinare, la permanenza in servizio del dirigente da valutare nell'incarico oggetto di valutazione per un periodo non superiore a 90 giorni. In tali casi, ai fini della retribuzione di risultato, produce effetto, per quota parte, l'esito del procedimento che si riferisce al periodo di valutazione immediatamente precedente, purché compiuto sempre da dirigente.

In assenza di precedenti valutazioni, si seguono le ordinarie procedure. Nel caso in cui il dirigente da valutare sia titolare di due incarichi, si tiene conto di entrambi nell'ambito della scheda dei risultati operativi.

---

<sup>(9)</sup> In sede di revisione periodica della presente direttiva, attraverso le modalità di cui al para. 2, sezione II, attività e previsioni, sarà resa operativa la disciplina delle eventuali risorse disponibili (di cui l'articolo 5, comma 11-*quinquies*, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95) nonché gli eventuali casi di pari merito.

### 2.6.2. Procedura di conciliazione.

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

- confermare il giudizio, notificando al dirigente 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 al dirigente interessato.

Il dirigente valutato che intenda accettare i chiarimenti forniti o il nuovo giudizio formulato dal valutatore sottoscrive la scheda di valutazione. La documentazione concernente la revisione del giudizio deve essere inoltrata, unitamente a quella valutativa, secondo le già indicate modalità descritte al para. 2.5.

Nel caso di conferma del precedente giudizio, qualora non si ritengano esaurienti i chiarimenti forniti dall'autorità valutatrice o nel caso di una nuova valutazione non condivisa, il dirigente valutato, fatti salvi gli ordinari rimedi di tutela giurisdizionale, può avviare la procedura di conciliazione amministrativa nei dieci giorni lavorativi successivi alla notifica della conferma del giudizio o della nuova scheda di valutazione.

Tale procedura si articola in due differenti procedimenti in ragione del livello dirigenziale dell'istante:

1. nel caso in cui la procedura di conciliazione interessi personale dirigenziale con incarico di livello dirigenziale generale, l'istanza di conciliazione è presentata, tramite gerarchico, al Ministro della Difesa. L'Autorità valutatrice, entro 10 giorni dalla data di presentazione dell'istanza, invia la documentazione al Ministro, fornendo contestualmente i propri elementi di valutazione. La medesima Autorità informa l'O.I.V. dell'avvio del procedimento di conciliazione da parte del dirigente interessato. Il Ministro, sentite le parti e acquisiti gli occorrenti elementi dal Presidente dell'O.I.V., si pronuncia nel merito, con proprio atto motivato, entro 30 giorni dalla data di ricezione dell'istanza stessa. L'esito conclusivo di tale procedimento, da notificare all'interessato e da trasmettere all'O.I.V., dovrà tradursi nella rideterminazione di un punteggio finale, in termini tanto di conferma quanto di eventuale riforma di quello in precedenza attribuito sulla scheda del valutato.
2. Qualora la procedura di conciliazione amministrativa interessi personale dirigente con incarico di livello dirigenziale non generale, l'istanza sarà presentata alla "Commissione di conciliazione per l'applicazione del sistema di valutazione della *performance*".

La suddetta Commissione opera presso la Direzione generale per il personale civile – che fornisce il relativo supporto di segreteria – ed è composta da un dirigente con incarico di funzione dirigenziale generale o equiparato, per ogni macro-area organizzativa di cui all’annesso 1) della presente direttiva, o da un suo delegato. In nessun caso il delegato può avere qualifica inferiore o uguale a quella del soggetto che ha attivato la procedura conciliativa.

I componenti della Commissione e i delegati sono designati dalle aree organizzative (così come individuate nell’annesso 1) e nominati con decreto dal Direttore generale per il personale civile con cadenza annuale. Per ogni procedimento la Commissione nomina al suo interno un Presidente.

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

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

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

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

La Commissione, se sussistono i presupposti per un componimento bonario della vertenza, formula, a maggioranza dei componenti, una proposta di conciliazione per la modifica e/o integrazione della valutazione sulla quale acquisisce il consenso delle parti. In caso contrario, comunica al valutato e al valutatore l’impossibilità di addivenire alla conciliazione. In entrambi i casi redige apposito verbale, dando atto delle procedure seguite e delle conclusioni raggiunte.

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

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

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

Alla conclusione del procedimento di conciliazione il valutatore trasmette la documentazione valutativa, così come modificata o confermata all’esito del citato procedimento, al vertice dell’area per gli adempimenti di competenza di cui al para. 2.5.



### **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 retribuzione di risultato, sono tenuti in conto anche ai fini:

- del conferimento di ciascun incarico di funzione dirigenziale nei termini indicati da apposita regolamentazione da emanarsi a cura dell'amministrazione della Difesa;
- 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;
- dell'accertamento del mancato raggiungimento degli obiettivi assegnati, per gli effetti previsti dall'articolo 21 del decreto legislativo n. 165 del 2001 e successive modificazioni in tema di responsabilità dirigenziale.

## II SEZIONE ATTIVITÀ E PREVISIONI GENERALI

### 1. RELAZIONE ANNUALE.

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

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

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

### 2. 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 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 modifiche al presente sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale.

Le modifiche proposte devono mirare a valorizzare ulteriormente le finalità del sistema di misurazione e valutazione della *performance*, 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.

L'esito conclusivo di tale procedimento, da notificare all'interessato e da trasmettere all'O.I.V., dovrà tradursi nella rideterminazione di un punteggio finale, in termini tanto

di conferma quanto di eventuale riforma di quello precedentemente attribuito sulla scheda del valutato.

### **3. DISPOSIZIONI TRANSITORIE E FINALI.**

Il presente Sistema di valutazione della *performance* individuale del personale dirigenziale civile generale e non dell'amministrazione della Difesa sostituisce quello approvato il 23 dicembre 2010 e ha effetto per la verifica dei risultati dal 2014.

Il presente documento deve essere notificato a ciascun dirigente civile del Ministero della Difesa a cura del titolare della struttura ove lo stesso presta servizio entro 10 giorni dalla relativa diramazione.

Il Sistema costituisce, altresì, riferimento ai fini della verifica annuale da parte del Ministro, che si avvale anche delle risultanze del "monitoraggio strategico" svolto dall'O.I.V. ai sensi del D.M. del 9 settembre 2013, dei risultati raggiunti dal Direttore dell'Agenzie Industrie Difesa, che all'uopo predispone una sintetica relazione conclusiva sull'attività svolta. A tal fine, a decorrere dall'approvazione del prossimo D.M. di assegnazione degli obiettivi, di cui all'art. 19, comma 3 del d.lgs. n. 165/2001, sono altresì predisposte apposite schede valutative annuali che tengono conto della specifica disciplina dell'Agencia e delle funzioni espletate dal Direttore, finalizzate all'assegnazione del punteggio utile per l'attribuzione della retribuzione di risultato secondo l'allegato E.

## RISULTATI OPERATIVI (anno \_\_\_\_\_ )

Allegato A

Dir. Gen/Dir. Dott.	Nome e Cognome	Anno x + 1 (**)	Anno x + 2	Ente		
				Peso	Coefficiente di risultato	Punteggio risultante
	<b>OBIETTIVI CONTINGENTI (*) ED ISTITUZIONALI</b>					
1	1. Descrizione obiettivo operativo. 2. Specificazione del risultato atteso:_____.			n		
	<i>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)</i>					
2	1. Descrizione obiettivo operativo. 2. Specificazione del risultato atteso:_____.			n		
	<i>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)</i>					
				n		
1	1. Descrizione obiettivo istituzionale 2. Specificazione del risultato atteso:_____.			n		
	<i>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)</i>					
2	1. Descrizione obiettivo istituzionale 2. Specificazione del risultato atteso:_____.			n		
	<i>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)</i>					
				n		
				n		
<b>TOTALE OBIETTIVI CONTINGENTI ED ISTITUZIONALI</b>				<b>(***)</b>		

Data

L'autorità valutatrice

(Firma per presa visione/ricevuta di copia)

Data

IL DIRIGENTE/DIRIGENTE GENERALE

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

(\*\*) Indicare se l'obiettivo è valido/da considerare per l'anno/anni successivo/i

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

## VALUTAZIONE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO

Allegato B

Dir. Gen/Dir. Dott.	Nome e Cognome	Anno x + 1	Anno x + 2	Ente		
				Peso	Coefficiente di risultato	Punteggio risultante
	<b>I – ANALISI E PROGRAMMAZIONE</b>					
1	Capacità di agire			2		
2	Capacità di individuare gli obiettivi			2		
3	Capacità di gestire le priorità			2		
	TOTALE			6		
	<b>II - GESTIONE E REALIZZAZIONE</b>					
1	Capacità di iniziativa			3		
2	Capacità di gestione e sviluppo delle risorse professionali, umane e organizzative assegnate.			3		
3	Rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti amministrativi, di competenza della struttura organizzativa di cui è responsabile, nonché di valutazione dei propri collaboratori.			3		
4	Capacità nel controllo di gestione			2		
5	Capacità di far circolare le informazioni			1		
	TOTALE			12		
	<b>III - RELAZIONE E COORDINAMENTO</b>					
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		
	<b>TOTALE COMPORTAMENTO ORGANIZZATIVO</b>			<b>25</b>		

VALUTAZIONE FINALE : (totale scheda A + B)	_____
--	-------

Data

L'autorità valutatrice

(Firma per presa visione/ricevuta di copia)

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.

La voce n. 3 della sezione "gestione e realizzazione":

- La previsione del rispetto dei tempi sarà resa significativa laddove pertinente e utile valorizzabile in relazione all'attività della struttura del dirigente. In mancanza il relativo peso sarà opportunamente redistribuito dal valutatore, sentito il valutato.
- Resta fermo quanto previsto dal paragrafo 2.2.1 del presente sistema circa la capacità differenziata di valutazione dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse performance degli stessi, ex art. 5 comma 11 D.L. n. 95 del 2012, convertito in legge con modificazioni dalla L. 7 agosto 2012, n. 135.

COEFFICIENTE DI RISULTATO: in funzione del livello di raggiungimento risultato: da 0,00 a 1,00.

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

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

## VALUTAZIONE COMPORTEAMENTO ORGANIZZATIVO

Allegato B1

Dir. Gen./Dir. Dott.	Nome e Cognome			Ente		
	<b>I – ANALISI E PROGRAMMAZIONE</b>	Anno x + 1	Anno x + 2	Peso	Coefficiente 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		
	<b>II - GESTIONE E REALIZZAZIONE</b>					
1	Capacità di iniziativa			3		
2	Capacità di gestione e sviluppo delle risorse professionali, umane e organizzative assegnate.			3		
3	Rispetto dei termini per la conclusione dei procedimenti amministrativi, di competenza della struttura organizzativa di cui è responsabile, nonché di valutazione dei propri collaboratori.			3		
4	Capacità di gestione pronta e tempestiva dell'attività svolta nell'ambito di competenza, nonché di raccordo con gli Organi dell'Amministrazione.			2		
5	Capacità di far circolare le informazioni			1		
	TOTALE			12		
	<b>III - RELAZIONE E COORDINAMENTO</b>					
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		
	<b>TOTALE COMPORTEAMENTO ORGANIZZATIVO</b>			<b>25</b>		

VALUTAZIONE FINALE : (totale scheda A + B)	_____
--	-------

Data

L'autorità valutatrice

(Firma per presa visione/ricevuta di copia)

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.

La voce n. 3 della sezione "gestione e realizzazione":

- La previsione del rispetto dei tempi sarà resa significativa laddove pertinente e utile valorizzabile in relazione all'attività della struttura del dirigente. In mancanza il relativo peso sarà opportunamente redistribuito dal valutatore, sentito il valutato.
- Resta fermo quanto previsto dal paragrafo 2.2.1 del presente sistema circa la capacità differenziata di valutazione dei propri collaboratori, tenuto conto delle diverse performance degli stessi, ex art. 5 comma 11 D.L. n. 95 del 2012, convertito in legge con modificazioni dalla L. 7 agosto 2012, n. 135.

COEFFICIENTE DI RISULTATO: in funzione del livello di raggiungimento risultato: da 0,00 a 1,00.

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

(2) Le sole schede dei dirigenti con incarico di livello dirigenziale generale dovranno presentare il gruppo firma 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 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/Direttore di Reparto /Direttore di Direzione Tecnica, 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.

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



<b>INCIDENZA VALUTAZIONE SULLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO</b>	
<b>PUNTEGGIO COMPLESSIVO</b>	<b>RETRIBUZIONE DA CORRISPONDERE (*)</b>
da 100% a 91%	per intero
da 90% a 81%	86%
da 80% a 71%	76%
da 70% a 61%	66%
da 60% a 51%	56%

**CONDIZIONI MINIME PER LA CORRESPONSIONE DELLA RETRIBUZIONE DI RISULTATO:**

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

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

**Aree organizzative**

