



*Ministero della Difesa*

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

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

## INDICE

1	LA PRESENTAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE.....	4
1.1	Missione e principali attività del Ministero della difesa .....	4
1.2	L'organizzazione del Dicastero.....	5
1.3	Il personale.....	7
2	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> ORGANIZZATIVA DEL MINISTERO DELLA DIFESA.....	9
2.1	Finalità e criteri ispiratori.....	9
2.2	Il ciclo di pianificazione, programmazione, gestione e controllo della performance .....	9
2.3	La pianificazione, la programmazione e la gestione .....	10
2.4	La misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa .....	17
2.5	Ambiti di misurazione e valutazione della <i>performance</i> organizzativa .....	22
2.6	Enti vigilati.....	23
3	SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE DEL PERSONALE CIVILE - DIRIGENZIALE E DELLE AREE.....	24
3.1	Campo di applicazione e disposizioni comuni.....	24
3.2	La differenziazione dei giudizi.....	26
3.3	Effetti derivanti dalla valutazione della <i>performance</i> individuale .....	27
3.4	Revisione delle modalità di misurazione e valutazione della <i>performance</i> individuale .....	28
4	LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE DEL PERSONALE CIVILE DIRIGENZIALE.....	29
4.1	Soggetti e responsabilità.....	29
4.2	Le schede di valutazione individuale .....	30
4.3	Le fasi della valutazione individuale .....	32
4.4	Casi particolari .....	35
4.5	Procedura di revisione/conciliazione.....	37
4.6	Attività e previsioni ulteriori .....	39
5	LA MISURAZIONE E LA VALUTAZIONE DELLA <i>PERFORMANCE</i> INDIVIDUALE DEL PERSONALE DELLE AREE .....	40
5.1	Soggetti e responsabilità.....	40
5.2	Schede di valutazione: struttura, compilazione, punteggi.....	40
5.3	Procedura di valutazione del personale delle Aree .....	42
5.4	Adempimenti procedurali.....	44
5.4.1	Delega degli adempimenti .....	45
5.5	Casi particolari .....	45

5.6	Procedura di revisione/conciliazione.....	47
5.7	Attività e previsioni ulteriori .....	48
	ALLEGATO A.....	50
	ALLEGATO B.....	53
	ALLEGATO C.....	53
	ALLEGATO D.....	54
	ALLEGATO D <i>bis</i> .....	57
	ALLEGATO E .....	57
	ALLEGATO F .....	58
	ALLEGATO G.....	59
	ALLEGATO H.....	60
	ALLEGATO I .....	62
	ALLEGATO I <i>bis</i> .....	64
	ALLEGATO L.....	65
	ALLEGATO M.....	66
	ALLEGATO N.....	67
	ALLEGATO O.....	68
	ALLEGATO P .....	74
	ALLEGATO Q.....	82
	ALLEGATO R .....	84
	ALLEGATO S.....	85

# 1 LA PRESENTAZIONE DELL'AMMINISTRAZIONE

## 1.1 Missione e principali attività del Ministero della difesa

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

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

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

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

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

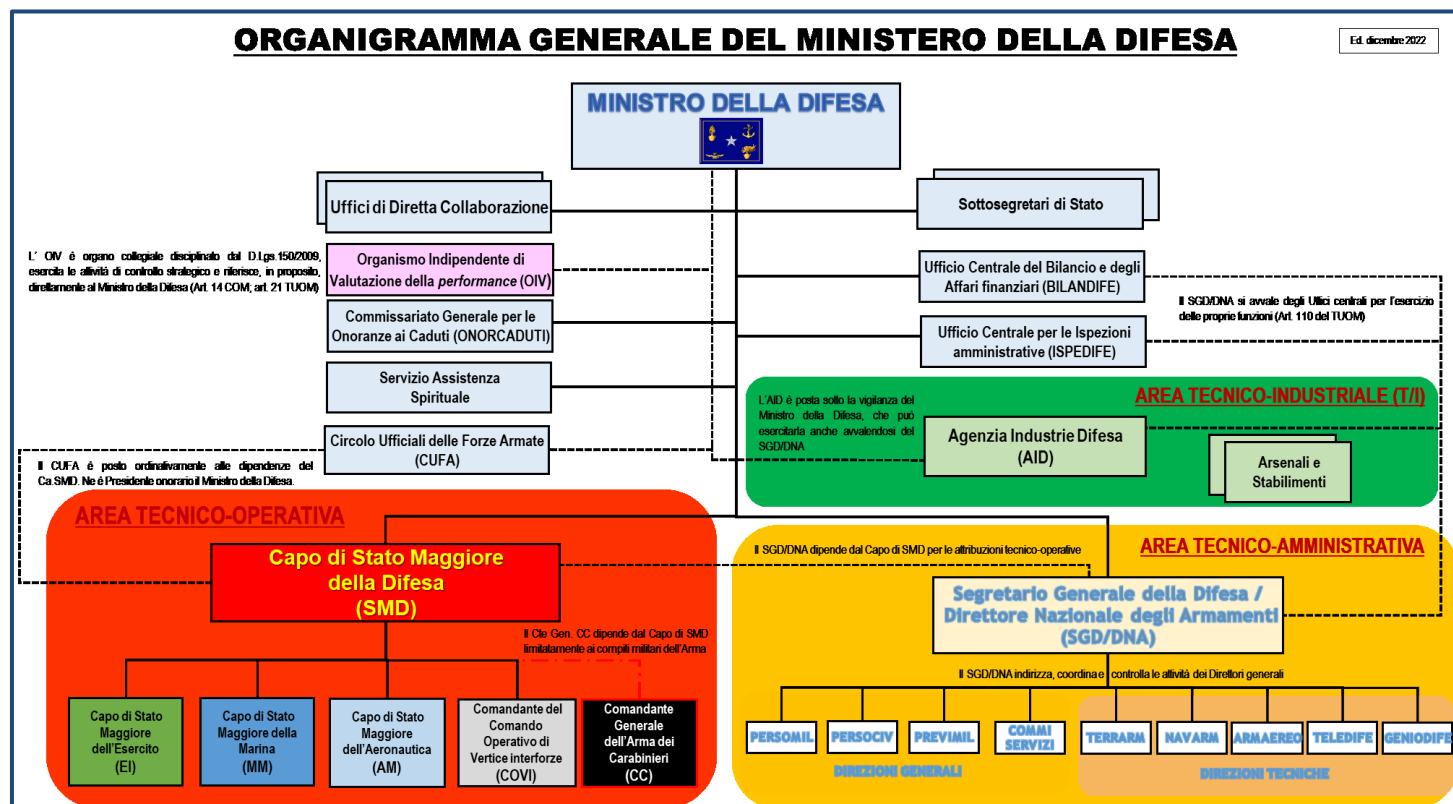
- a.** difesa dello Stato, che implica per lo strumento militare la capacità di far fronte a tutte le potenziali forme di minaccia realisticamente ipotizzabili, dall'azione militare convenzionale, fino alle forme di lotta non convenzionali e asimmetriche, tra le quali figura anche il terrorismo;
- b.**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

L'attuazione delle richiamate missioni si esplica in favore dell'intera collettività nazionale e, quindi, non si presta ad essere inquadrata nel concetto di servizi all'utenza. Ciò si riflette sugli

aspetti di peculiarità/specificità che caratterizzano la misurazione e la valutazione della *performance* del Ministero della difesa, in particolar modo nella sua dimensione organizzativa.

## 1.2 L'organizzazione del Dicastero

L'organizzazione del Ministero della Difesa è sinteticamente illustrata nello schema che segue.



Organizzazione del Ministero - Fig. 1

In particolare:

- a. Il Ministro della difesa, massimo organo gerarchico e disciplinare:
  - attua le deliberazioni in materia di difesa e sicurezza adottate dal Governo, sottoposte all'esame del Consiglio supremo di difesa e approvate dal Parlamento;
  - emana le direttive in merito alla politica militare, all'attività informativa e di sicurezza e all'attività tecnico-amministrativa;
  - partecipa, direttamente o tramite un suo delegato, a tutti gli organismi internazionali e europei competenti in materia di difesa e sicurezza militare o le cui deliberazioni comportino effetti sulla difesa nazionale;
  - approva la pianificazione generale e operativa interforze con i conseguenti programmi tecnico-finanziari, nonché la pianificazione relativa all'area industriale, pubblica e privata, di interesse della Difesa;

- propone al Presidente del Consiglio dei Ministri la relazione annuale da presentare al Parlamento, in ordine allo stato della disciplina militare e allo stato dell'organizzazione delle Forze armate, in relazione agli obiettivi di ristrutturazione, riferendo, in particolare:
  - sul livello di operatività delle singole Forze armate;
  - sul grado di integrazione del personale militare volontario femminile;
  - sul conseguimento degli obiettivi di reclutamento dei volontari necessari ad assicurare l'operatività delle Forze armate;
  - sullo stato dei reclutamenti nelle carriere iniziali delle Forze di polizia a ordinamento civile e militare e del Corpo militare volontario e del Corpo delle infermiere volontarie della Croce rossa.

Inoltre, il Ministro della difesa, in sede di presentazione annuale dello stato di previsione del Ministero, illustra, per espressa previsione normativa<sup>1</sup>, al Parlamento:

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

---

<sup>1</sup> Articolo 12 del decreto legislativo n. 66 del 2010 e legge 31 dicembre 2012, n. 244.

del Governo, concorso alla salvaguardia delle libere istituzioni e della collettività nazionale nei casi di pubbliche calamità.

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

### 1.3 Il personale

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

In particolare, il personale appartenente alle Forze armate svolge le proprie attività con professionalità, senso del dovere, disponibilità alle più disparate forme d'impiego, rappresentando questi elementi peculiari del Dicastero. Tali caratteristiche possono essere sviluppate solo tramite una costante attività formativa che inglobi al suo interno tutti gli aspetti che, nel loro complesso, consentono al personale di sviluppare le competenze necessarie per fronteggiare qualsiasi problematica in qualsiasi ambiente. Oggi lo strumento militare si trova ad operare in un contesto di costante cambiamento che determina la sua inarrestabile trasformazione. Basti pensare che, all'inizio degli anni 2000, le Forze armate, basate sulla coscrizione obbligatoria, potevano contare circa 300.000 unità. Abolita nel 2005 la coscrizione obbligatoria, al fine di rendere lo strumento aderente alle necessità operative ed in linea con le risorse finanziarie ad esso destinate, è stato introdotto dalla legge n. 244/2012 un "modello organico" che prevede una dotazione di personale militare pari a 150.000 unità, da raggiungere entro il 2024. Con la legge 5 agosto 2022 n. 119, concernente la "*Revisione del modello di Forze armate. Delega al Governo per la revisione dello Strumento militare nazionale*" si è stabilito che tale dotazione dovrà essere raggiunta entro il 1° gennaio 2034.

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

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



Il nuovo Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al Comparto Funzioni Centrali, Triennio 2019/2021 ha previsto un sistema di classificazione del personale improntato a criteri di flessibilità funzionali alle esigenze proprie dei differenti modelli organizzativi presenti nel comparto, articolato in quattro aree, che corrispondono a quattro differenti livelli di conoscenze, abilità e competenze professionali: Operatori, Assistenti, Funzionari e Elevate Professionalità<sup>2</sup>. Le aree corrispondono a livelli omogenei di competenze, conoscenze e capacità necessarie per l'espletamento di una vasta e diversificata gamma di attività lavorative. All'interno dell'Area si ha equivalenza e fungibilità delle mansioni ed esigibilità delle stesse in relazione alle esigenze dell'organizzazione del lavoro.

---

<sup>2</sup> La disciplina delle Elevate Professionalità nell'ambito del Ministero della difesa è in corso di attuazione, per cui le metodologie di misurazione e valutazione della *performance* per tale Area saranno definite successivamente.

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

### 2.1 Finalità e criteri ispiratori

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

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

- **obiettivi generali**, determinati con eventuali linee guida, adottate su base triennale con un decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri;
- **obiettivi specifici** del Dicastero, di primo livello, distinti in **obiettivi strategici e strutturali**<sup>3</sup> (*OBS*), ivi inclusi ulteriori obiettivi (i c.d. “*Obiettivi di governance*” – *OBG*) svincolati da risorse finanziarie che il Vertice politico può assegnare con proprie direttive.

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

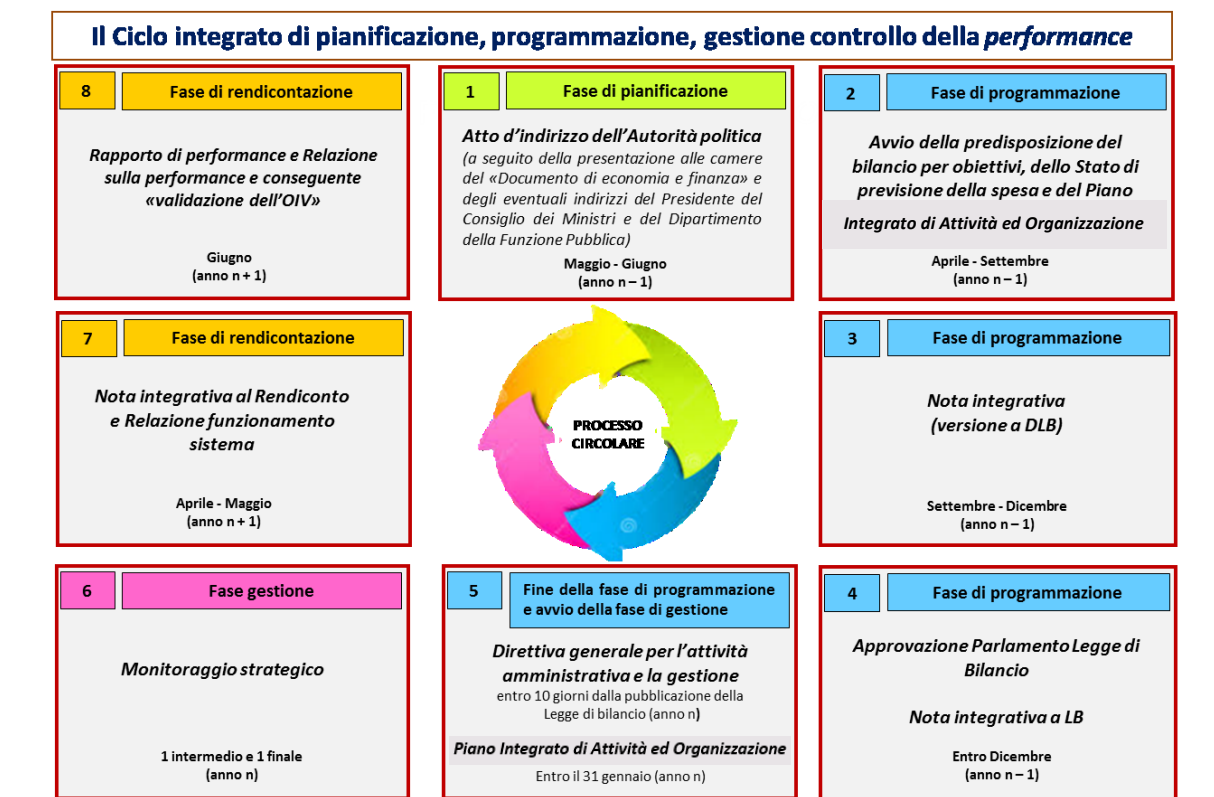
Il ciclo della *performance* del Ministero della difesa si articola nelle seguenti fasi (**Fig. 2**):

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

---

<sup>3</sup>Detti obiettivi si differenziano a seconda che abbiano diretto legame con precise linee di indirizzo del Vertice politico del Dicastero e che assumono, quindi, carattere di rilevanza, discontinuità o novità, oppure siano normali attività istituzionali condotte dall'Amministrazione.

- d. misurazione e valutazione della performance, organizzativa ed individuale<sup>4</sup>;
- e. rendicontazione dei risultati al Vertice politico dell'Amministrazione, agli Organi istituzionali di controllo, nonché ad altri soggetti pubblici o privati a qualsiasi titolo interessati.



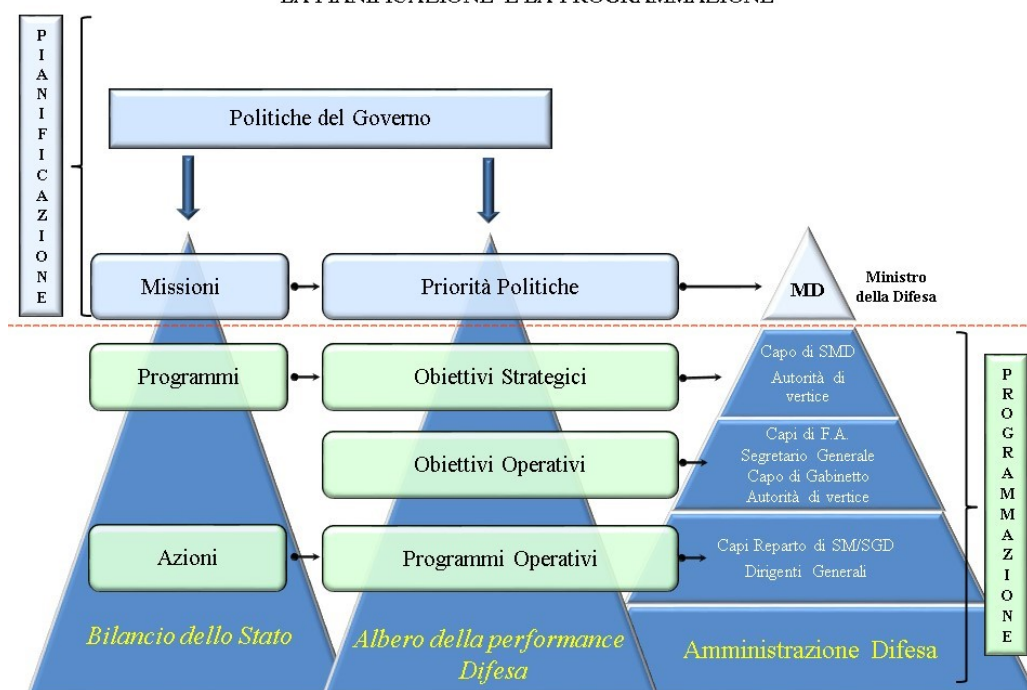
Il Ciclo della performance - Fig. 2

### 2.3 La pianificazione, la programmazione e la gestione

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

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

## LA PIANIFICAZIONE E LA PROGRAMMAZIONE



La pianificazione e la programmazione - Fig. 3

Tale processo:

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

Tale documento è elaborato in coerenza ed a seguito:

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

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

“Nota integrativa allo stato di previsione della spesa”<sup>6</sup>, mediante la quale l’Amministrazione illustra, su un arco temporale triennale, i criteri di formulazione delle previsioni di spesa, gli obiettivi strategici da conseguire e gli indicatori per misurarne il grado di realizzazione;

- c. si concretizza nella “Direttiva generale per l’attività amministrativa e la gestione”<sup>7</sup>, atto da emanarsi entro 10 giorni dalla pubblicazione della legge di bilancio, con il quale il Ministro stabilisce gli obiettivi da conseguire nell’anno di riferimento, attribuisce e ripartisce le risorse agli enti/organi programmatori, ai fini dell’impiego operativo, ed ai dirigenti generali, titolari di C.R.A., ai fini dell’amministrazione;
- d. si conclude, entro il 31 gennaio di ogni anno, con l’adozione del “Piano integrato di attività ed organizzazione (PIAO)”<sup>8</sup>, con cui vengono tra l’altro stabiliti, in coerenza con la programmazione finanziaria<sup>9</sup>, gli obiettivi delle articolazioni di vertice del Dicastero, nonché gli “obiettivi individuali” del personale civile con incarico di livello dirigenziale generale.

L’arco temporale relativo al menzionato processo è scandito da “momenti programmatici”, che coinvolgono tutti i soggetti responsabili.

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

#### (1) Organi Programmatori

- **Lo Stato Maggiore della difesa è Organo programmatore di vertice interforze (OPI)**, per cui il **Capo di SMD è responsabile della programmazione generale finanziaria**. Egli è titolare del “controllo operativo dei fondi”, che è l’attività volta a:
  - valutare, armonizzare e determinare in sede di formazione del progetto di bilancio, le previsioni di spesa per i programmi del Ministero e la loro destinazione in funzione degli obiettivi strategici individuati, secondo le risorse presumibilmente disponibili;
  - seguire l’andamento della spesa per disporre, in corso di esercizio, eventuali provvedimenti correttivi e variazioni degli stanziamenti.

---

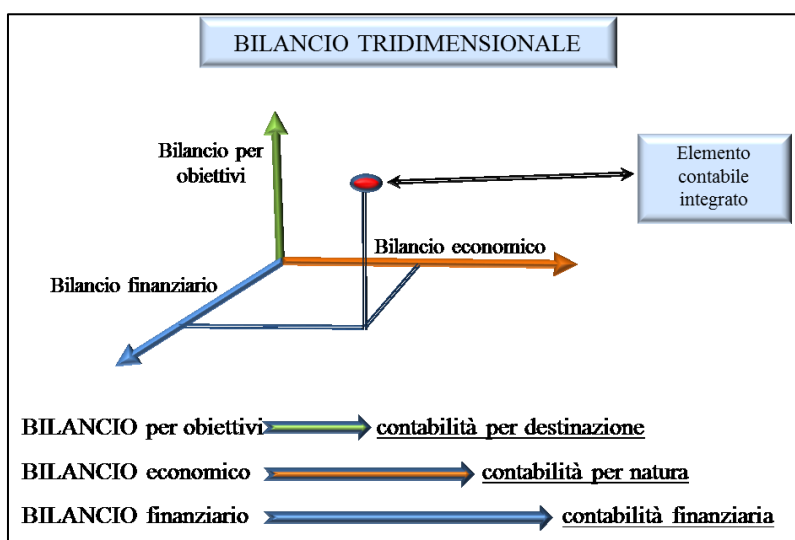
<sup>6</sup> Di cui all’art. 21 della legge 31 dicembre 2009, n. 196, e successive modificazioni e integrazioni. Documento elaborato dallo Stato maggiore della Difesa (SMD), in coordinazione con l’Ufficio di Gabinetto e con il contributo dell’Ufficio centrale del bilancio e degli affari finanziari (BILANDIFE), degli Organi programmatori (OP) e dei Centri di responsabilità amministrativa (C.R.A.) del Dicastero, nonché “validato” dall’Organismo di valutazione indipendente della performance (OIV) sul portale “Note Integrative” della Ragioneria generale dello Stato (RGS) secondo le tempistiche e le modalità annualmente stabilite dalla stessa RGS con apposita circolare (gli esiti della programmazione finanziaria si perfezionano entro il 20 ottobre di ciascun anno, data di presentazione del disegno di legge di bilancio (DLB) al Parlamento, al quale sono allegate le Note integrative relative a ciascun Ministero).

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

<sup>8</sup> Previsto dall’articolo 6 del decreto legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n. 113, il PIAO ha assorbito, tra gli altri, anche il Piano della performance.

<sup>9</sup> Per favorire la coerenza della programmazione strategica con il ciclo del bilancio, il processo di predisposizione del PIAO ha inizio subito dopo la presentazione alle Camere del Documento di Economia e Finanza (DEF).

- **I Capi di Stato Maggiore di Forza armata, il Comandante generale dell'Arma dei Carabinieri, il Segretario generale della Difesa/Direttore nazionale degli armamenti e il Direttore dell'Ufficio centrale di bilancio e degli affari finanziari**, in qualità di vertici degli **Organi programmatori (OP)**, rappresentano le autorità responsabili della programmazione e destinazione delle risorse per il conseguimento degli obiettivi (*obiettivi operativi e programmi operativi - OBO e PO*) ad essi assegnati. Dette autorità, per l'area di rispettiva competenza, esercitano l'“*impiego operativo dei fondi*” attraverso:
    - una preliminare valutazione e proposta, in sede di formazione del progetto di bilancio, delle previsioni di spesa correlate agli obiettivi operativi e all'attuazione dei discendenti programmi operativi (*PO*);
    - l'emanazione, in corso di esercizio, delle disposizioni per la realizzazione degli obiettivi di propria responsabilità, indirizzando e coordinando le attività dei titolari degli obiettivi e programmi operativi;
    - la proposta di variazione alle risorse affidate in funzione dei rispettivi obiettivi.
- (2) I Centri di responsabilità amministrativa (C.R.A.) svolgono, secondo le disposizioni emanate dagli OP, l'attività tecnico-amministrativa connessa con la gestione degli stanziamenti iscritti nei rispettivi “*programmi*” e finalizzati alla realizzazione dei connessi obiettivi.
- (3) I Centri di costo, ai fini della contabilità economico-analitica, rappresentano i soggetti ai quali fanno capo i bilanci economici annuali e le relative consuntivazioni periodiche in fase di gestione. I Centri di costo apicali, identificati in corrispondenza dei C.R.A., effettuano la previsione e la rilevazione dei costi delle risorse umane e strumentali, correlate ai singoli “*prodotti*”, impiegate dai centri di costo sottostanti.



**Bilancio tridimensionale - Fig. 4**

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

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

programmatici innanzi richiamati<sup>10</sup>.

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

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

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

- **le priorità politiche (PP)** costituiscono le direttrici politico-amministrative di interesse che il Ministro pone al vertice della propria azione. Esse consentono la traslazione degli obiettivi del Dicastero dal piano politico-istituzionale al piano amministrativo-gestionale e sono declinate in discendenti obiettivi di primo livello, secondo un principio di “*cascading*”<sup>11</sup>;
- **gli obiettivi specifici (OBS)**, di primo livello<sup>12</sup>, hanno valenza, di norma, triennale e sono attestati al Capo di SMD (in qualità di Organo programmatore di vertice interforze), a meno di obiettivi generali definiti del Dipartimento della funzione pubblica per tutte le amministrazioni, in coerenza ed attuazione delle priorità politiche. Rispetto alla struttura del bilancio, ciascun OBS deve essere contenuto nell'ambito di un solo programma di spesa e, quindi, attestato ad un solo C.R.A., in modo da assicurare l'univoca corrispondenza tra le risorse, le strutture organizzative ed i risultati ottenuti. Ciò non esclude che ogni programma possa comunque alimentare più di un OBS. Tuttavia, ognuna delle “azioni” finanziarie discendenti dal medesimo programma di spesa sarà riferita ad uno ed un solo OBS. Ogni OBS, infine, è misurato attraverso uno o più indicatori di *performance*, i cui valori *target* vengono stimati per ciascuno degli anni del triennio di programmazione;
- **gli obiettivi operativi (OBO)**, o obiettivi di secondo livello, rappresentano il complesso delle “prestazioni” e dei “risultati” da assicurare per il conseguimento del superiore obiettivo strategico/strutturale. Essi sono attestati agli Organi programmatori, in capo ai rispettivi titolari, o ad altra Autorità di vertice, in relazione alle competenze/responsabilità nella specifica materia. Sono realizzati, di massima, entro il ciclo di un esercizio finanziario e, qualora associati ad un determinato volume di risorse finanziarie funzionale al loro conseguimento, con le risorse di un singolo programma di spesa. Per ciascun OBO è previsto il risultato annuale da conseguire;

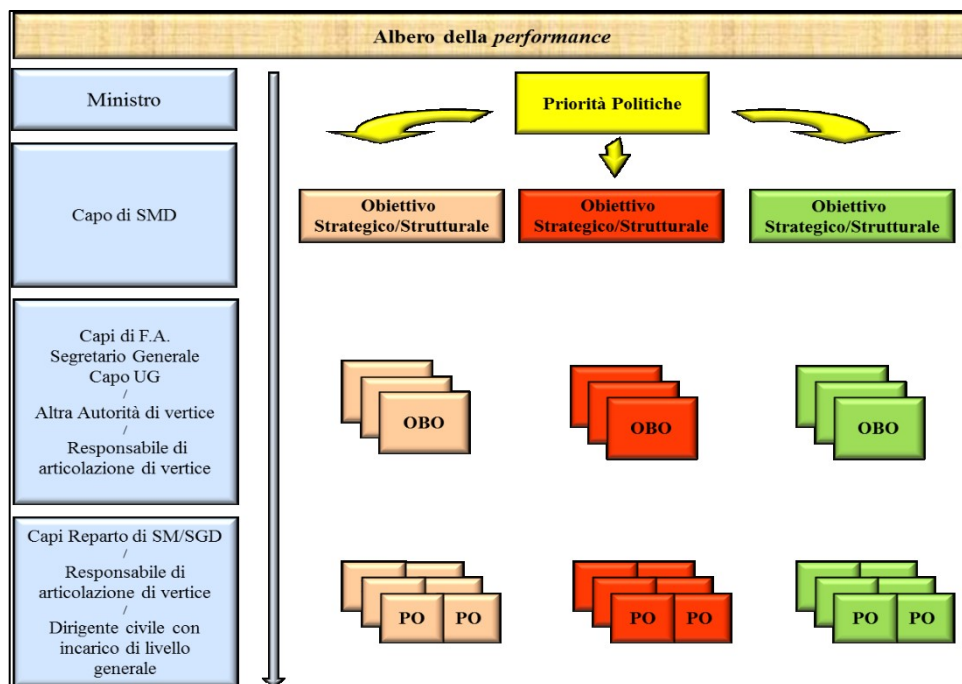
---

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

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

<sup>12</sup> Trattasi degli **obiettivi strategici e strutturali** richiamati al punto 2.1 Finalità e criteri ispiratori.

- i **programmi operativi (PO)**, o obiettivi di terzo livello, rappresentano le attività di dettaglio strumentali alla realizzazione del superiore obiettivo operativo. Ciascun PO fa riferimento ad una sola “azione” attestata al pertinente Organo programmatore. Per ciascun PO, inoltre, sono indicati: la corrispondente “azione” finanziaria, il responsabile, la struttura organizzativa competente<sup>13</sup>, i livelli qualitativi e/o quantitativi dell’*output* da conseguire (cd. valori *target*) gli indicatori ed i tempi di realizzazione.



Albero della performance - Fig. 5

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

Per quanto attiene agli **indicatori**, essi sono definiti come grandezze espresse sotto forma di valore assoluto o rapporto<sup>14</sup>. Per garantire l’efficacia nella misurazione del raggiungimento di un obiettivo, è fondamentale che ogni indicatore abbia una sua consistenza e validità, che può essere verificata attraverso il possesso dei seguenti attributi:

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

<sup>14</sup> Sono indicate di seguito, a titolo esemplificativo, alcune tipologie di indicatori per la misurazione della *performance* organizzativa:

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



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

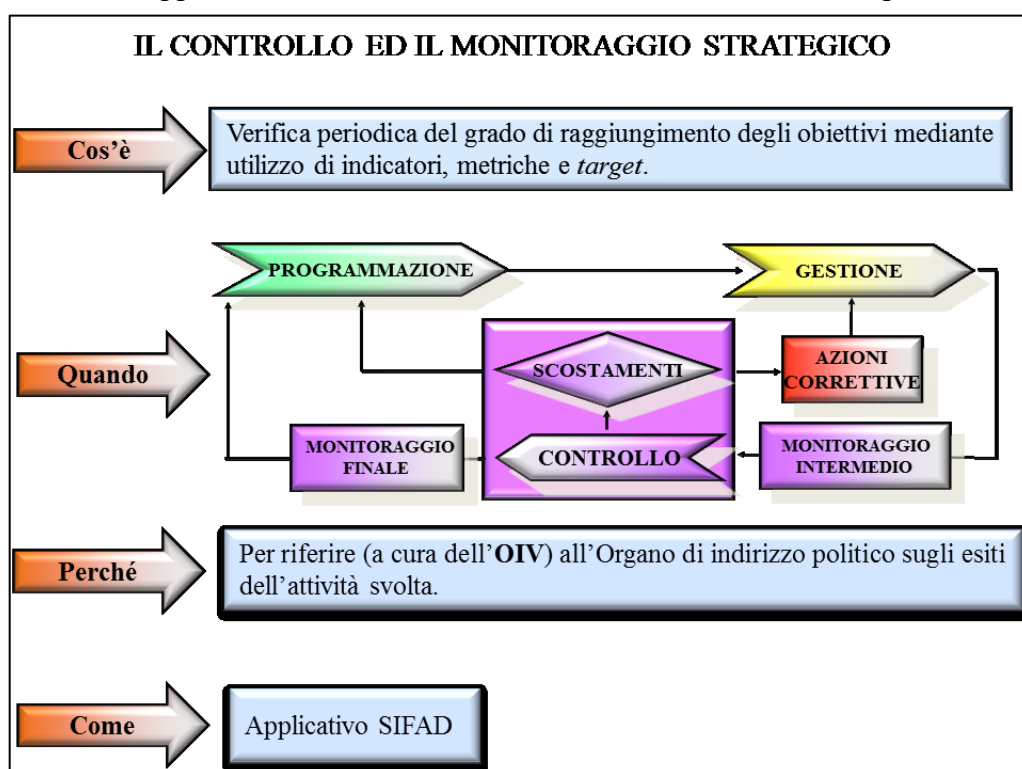
Per garantire l'efficacia e l'economicità nella misurazione del raggiungimento di un obiettivo, è fondamentale che gli indicatori siano scelti prioritariamente tra gli indicatori standardizzati sviluppati nell'ambito del **controllo interno di gestione** per misurare il livello di ciascuno dei settori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

I **valori target**, invece, rappresentano il livello di risultato per il quale, in funzione delle eventuali risorse assegnate, si considerano adeguatamente raggiunti gli obiettivi. Essi devono essere definiti in modo coerente sulla base di risultati maturati in precedenza dall'amministrazione (*trend temporale - valore medio storico*) tramite la fissazione di un dato di partenza (*baseline*) oppure tramite il confronto con realtà esterne (*benchmarking*). Tali valori devono essere realisticamente ambiziosi e sfidanti, in maniera da stimolare l'azione di miglioramento.

## 2.4 La misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

Il d.lgs. n. 150 del 2009 attribuisce all'OIV il compito di effettuare il controllo strategico<sup>15</sup>, che consiste nel verificare il concreto perseguimento delle linee di indirizzo e delle disposizioni o delle direttive governative e ministeriali; l'analisi, preventiva e successiva, della congruenza e/o degli scostamenti tra le missioni affidate dalle norme, gli obiettivi operativi prescelti, le modalità di perseguimento e le risorse umane, finanziarie e materiali assegnate; l'individuazione di eventuali fattori ostativi e responsabilità per la mancata o parziale attuazione, nonché i possibili rimedi.

Inoltre, l'OIV, anche accedendo ai sistemi di controllo strategico e di gestione in uso presso l'Amministrazione, verifica le risultanze della *performance* rispetto agli obiettivi programmati durante il periodo di riferimento, segnalando all'Organo di indirizzo politico-amministrativo la necessità e/o l'opportunità di interventi correttivi in corso di esercizio, in particolare in relazione



Il controllo ed il monitoraggio - Fig. 6

al verificarsi di eventi imprevedibili tali da alterare l'assetto dell'organizzazione e delle risorse a disposizione dell'Amministrazione. Detto controllo si realizza attraverso il monitoraggio (**Fig. 6**) su tutti gli obiettivi indicati dal Vertice politico-amministrativo, che si distingue in:

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

- a. intermedio, in corrispondenza della chiusura del primo semestre dell'anno di riferimento, che rileva l'andamento della *performance* organizzativa e segnala l'esigenza di interventi correttivi;
- b. finale, a chiusura dell'esercizio finanziario, che invece è propedeutico alla fase di valutazione annuale.

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

a. nel monitoraggio intermedio, in modo sintetico:

- le variazioni di bilancio eventualmente intervenute e le rimodulazioni discendenti dalla ripartizione di ulteriori risorse;
- le eventuali modifiche apportate nella filiera degli obiettivi (OBS), anche in termini di metriche e indicatori;
- lo stato di avanzamento e andamento dei programmi operativi, in relazione ai dati di spesa (c.d. fase di misurazione);
- le eventuali proiezioni in termini di criticità di completamento di programmi, sia per promuovere l'adozione dei necessari e opportuni interventi correttivi, sia per tenerne conto nella fase di predisposizione della programmazione strategica per l'anno successivo;
- lo stato di avanzamento degli eventuali obiettivi, non formulati in termini di previsioni finanziarie ed economiche, attribuiti alle pertinenti "Autorità di vertice" o "Responsabili" di articolazioni di vertice (c.d. obiettivi di *Governance-OBG*).

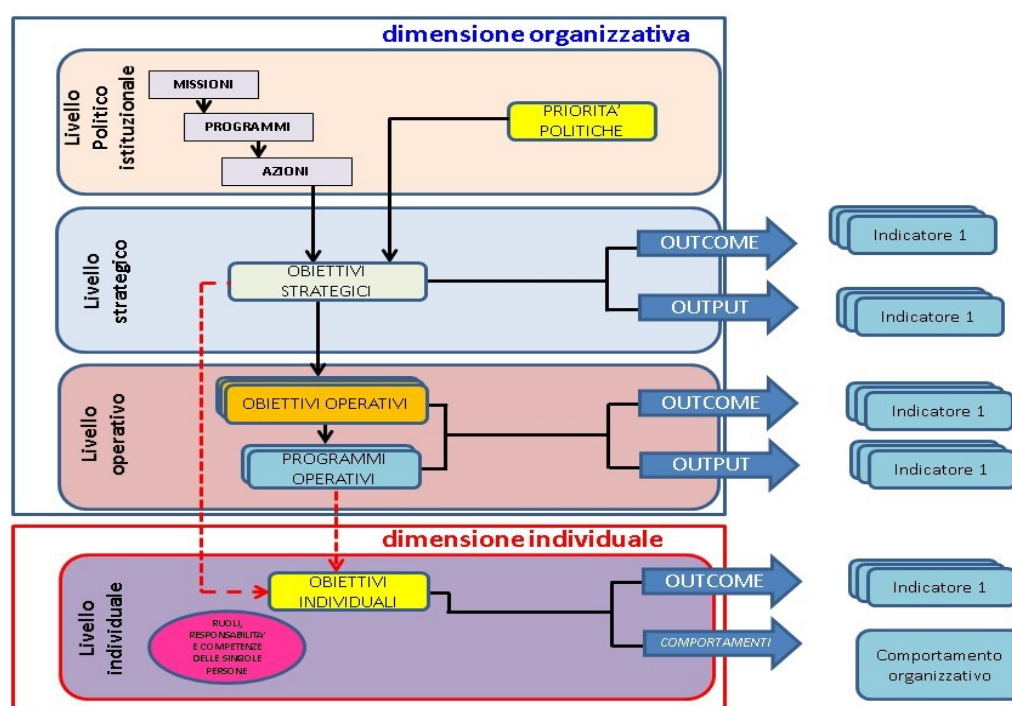
b. in quello finale:

- la situazione finanziaria riferita alla chiusura dell'esercizio finanziario di riferimento;
- i risultati complessivi di OBS (aggregando i risultati degli obiettivi discendenti OBO e PO), apprezzati in relazione ai valori conseguiti dai rispettivi indicatori e parametri di spesa;
- gli effetti degli eventuali correttivi apportati in corso d'anno e la situazione dei programmi operativi non conseguiti ovvero parzialmente realizzati ed eventualmente da trasportare al successivo esercizio finanziario;
- i risultati complessivi di eventuali obiettivi svincolati da risorse finanziarie.

Inoltre, l'OIV, per le linee di indirizzo indicate dal Vertice politico concernenti la Priorità Politica 3 (miglioramento della *governance*), potrà condurre, in maniera concomitante e parallela alla Programmazione Strategica, ulteriori valutazioni e approfondimenti di merito afferenti alla *performance* del Dicastero, attraverso il diretto monitoraggio di peculiari obiettivi, svincolati da risorse finanziarie e attribuiti dal Sig. Ministro alle pertinenti "Autorità di vertice" o "Responsabili" di articolazioni di vertice e riconducibili a specifici obiettivi di primo livello (c.d. obiettivi di *Governance-OBG*). Tali obiettivi sono recepiti nella Sezione 2.2 ("*Performance*") e relativi allegati/annessi, del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO).

Al fine di assicurare una più stringente relazione tra la misurazione e la valutazione della *performance* conseguita dalle unità organizzative che compongono le strutture ordinarie dell'Amministrazione e quella dei dirigenti che ne sono a capo, i Programmi Operativi assegnati alle unità organizzative rappresentano, allo stesso tempo, un insieme di attività nel cui ambito le Autorità valutatrici intermedie traggono specifici elementi di valutazione (correlati all'ambito organizzativo di diretta responsabilità e individuali) attribuiti al personale dirigenziale civile con incarico di livello generale.

È in questa previsione che si sostanzia il collegamento e l'integrazione tra la *performance* organizzativa e quella individuale che, in ambito Difesa, sono strutturate sulla base di un'architettura programmatica di riferimento comune (**Fig. 7**).



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

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

Gli esiti del monitoraggio strategico possono fornire, altresì, indicazioni ed elementi di contesto per la valutazione della dirigenza e del personale civile del Dicastero, in quanto la valorizzazione finale degli obiettivi organizzativi concorre alla misurazione e alla valutazione della *performance* individuale. Sulla base delle informazioni derivanti dal monitoraggio dell'esercizio precedente, vengono redatti, in ordine temporale:

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

e dei valori misurati dagli indicatori, nonché la valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi programmati;

(2) il “*Rapporto di performance*”, da trasmettere entro il 15 giugno di ciascun anno alle Camere (ai sensi dell’art. 3, comma 68, della legge 24 dicembre 2007, n. 244<sup>16</sup>), per essere sottoposto all’esame delle Commissioni parlamentari competenti in materia. Il Rapporto evidenzia:

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

(3) la “*Relazione sulla performance*”, di cui all’art. 10, comma 1, del d.lgs. n. 150 del 2009, è il documento che conclude il ciclo di gestione della *performance* - avviato l’anno precedente con l’Atto di indirizzo del Ministro - ed esamina il rapporto tra risultati conseguiti e scostamenti rilevati e formula proposte in termini di miglioramento del ciclo della *performance*. La Relazione approvata dall’organo di indirizzo politico – amministrativo, ed il relativo atto di validazione predisposto dall’OIV<sup>17</sup>, sono redatti entro il 30 giugno di ogni anno<sup>18</sup> e sono pubblicati, al pari degli altri documenti del ciclo della *performance*, nel Portale della *performance* del Dipartimento della Funzione Pubblica e nel sito istituzionale del Ministero della Difesa.

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

In particolare, i cittadini, anche in forma associata, partecipano al processo di misurazione della *performance* organizzativa, sia comunicando direttamente all’OIV<sup>19</sup> il proprio grado di soddisfazione per le attività e per i servizi erogati, sia tramite sistemi di rilevazione che assicurino ogni più ampia forma di partecipazione e collaborazione dei destinatari dei servizi. I risultati

---

<sup>16</sup> Concernente “*Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (legge finanziaria 2008)*”.

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

<sup>18</sup> Alla luce delle modifiche introdotte dal decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74. Al riguardo, al fine di dare puntuale attuazione alla previsione normativa di cui all’art. 10, comma 1, del d.lgs. n. 150 del 2009 - come novellata dal d.lgs. 74/2017 - secondo cui l’approvazione, la validazione e la pubblicazione della Relazione deve essere effettuata entro il 30 giugno dell’anno successivo (*fino al ciclo di gestione della performance 2016, il termine per la validazione dell’OIV era fissato con Delibera CiVIT al 15 settembre dell’anno successivo*), l’A.D. trasmette la Relazione all’OIV entro il 15 giugno, per consentire a questo ultimo di condurre efficacemente le attività e le verifiche di competenza.

<sup>19</sup> Conformemente all’art. 14, co. 4 del D. lgs. 150/2009, presso l’OIV è istituito un Ufficio di supporto, quale struttura tecnica permanente, competente a perfezionare le attività istruttorie e quelle propedeutiche all’espletamento dei compiti dell’OIV.

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

Sempre con il fine di favorire la cooperazione e la più ampia partecipazione dei cittadini e degli utenti al processo di misurazione e di valutazione della *performance*, l'Amministrazione Difesa ha progettato un **modello di valutazione partecipativa** (vedasi prospetto in **Allegato O**) che, nel prevedere - *conformemente agli indirizzi del Dipartimento della Funzione Pubblica* - una gradualità nell'implementazione e nel miglioramento del modello stesso, consentirà, a regime, il coinvolgimento dei cittadini e degli utenti esterni/interni lungo tutto il ciclo della *performance*: dalla fase di programmazione fino a quella di valutazione delle attività/servizi all'uopo individuati. In tal modo, le informazioni che saranno raccolte a valle del "processo di partecipazione" potranno essere valorizzate anche ai fini della valutazione della *performance* organizzativa e della programmazione futura, nonché utili al miglioramento continuo delle attività/servizi erogati e dei relativi *standard* qualitativi, come individuati nella c.d. "Carta dei servizi" del Ministero della Difesa di cui al decreto ministeriale in data 17 dicembre 2021.

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

EdO	Pianificazione				Monitoraggio	Rendicontazione			
	Atto di indirizzo	Nota Integrativa al bilancio di previsione	Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione	PIAO Sez.2.2 Performance		Nota integrativa al Rendiconto generale	Relazione sul funzionamento	Rapporto di <i>performance</i>	Relazione sulla <i>performance</i>
Ministro	A	A	A	A		A			A
UG	Re	Re	Re	Re		Re			Re
OIV		Co - V	Ve	Co - Ve	Co	Co -V	R	R	V
SMD	C	R	R	R	E	R	C	C	R
SGD	C	C		C	E	C	C	C	C
BLD		C	C	C	E	C		C	C
OP/CDR		C			E	C			
RPCT <sup>20</sup>				C	C		C		C

Legenda: A Adotta E Esegue R Redige  
 Co Coordina C Collabora Re Revisiona V Valida  
 Ve Verifica coerenza

<sup>20</sup> Responsabile della Prevenzione della Corruzione e per la Trasparenza.

## 2.5 Ambiti di misurazione e valutazione della *performance* organizzativa

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

- a. il tema del contrasto e prevenzione della corruzione e della promozione della trasparenza. In proposito nella Sezione 2, Sottosezione 3 (“Rischi corruttivi e trasparenza”) del Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO), sottoposto ad aggiornamento annuale, sono indicati, tra l’altro, i compiti del Responsabile della prevenzione della corruzione e della trasparenza (RPCT) e dei referenti individuati in ciascuna organizzazione di vertice del Ministero, nonché le misure e gli strumenti previsti per il contrasto ai fenomeni corruttivi. I contenuti di tale Sottosezione devono raccordarsi e risultare coerenti con quelli della Sottosezione 2 (“*Performance*”) dello stesso Piano.
- b. Il rispetto di *standard* qualitativi. Per quanto alle attività istituzionali del Dicastero non corrispondano veri e propri “*servizi*” specifici destinati ad una particolare utenza o accessibili a domanda individuale, l’Amministrazione è tenuta ad adottare/aggiornare, con cadenza annuale, la Direttiva concernente la “*Carta dei servizi e standard di qualità*”, di cui all’art. 11 del d.lgs. n. 286 del 1999, come novellato dall’art. 28 del d.lgs. n. 150 del 2009. Pertanto, dovrà essere monitorato il rispetto degli *standard* qualitativi definiti dall’Amministrazione per le prestazioni fornite al pubblico da parte delle competenti unità organizzative in maniera complessiva, mediante idonei obiettivi ed indicatori relativi al “*Grado di raggiungimento dello standard di qualità programmato*”.
- c. I processi di *risk management*. Al riguardo l’Amministrazione è impegnata nella progressiva adozione - attraverso *software* specifici in corso di implementazione - di processi di gestione dei rischi sui principali settori di attività, nell’intento di ridurre al massimo le possibilità che si verifichino eventi avversi e i possibili impatti di questi ultimi sul conseguimento degli obiettivi prefissati.

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

## 2.6 Enti vigilati

Il Ministero della difesa esercita, a mente dell'art. 20 del Codice dell'ordinamento militare (d.lgs. n. 66 del 2010), la vigilanza su una pluralità di Enti<sup>21</sup>.

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

- a. Agenzia Industrie Difesa (AID), nei confronti della quale l'Organismo esercita il controllo strategico e la valutazione della *performance* organizzativa, validandone la "Relazione" e attestandone il corretto assolvimento degli obblighi in materia di trasparenza<sup>22</sup>.
- b. Difesa Servizi SpA, nei confronti della quale l'OIV esercita il solo controllo strategico.

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

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

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

---

<sup>21</sup>Sono Enti vigilati dal Ministero della Difesa: Agenzia Industrie Difesa, Difesa servizi spa, Unione Nazionale Ufficiali in Congedo d'Italia, Opera Nazionale figli degli aviatori, Unione italiana tiro a segno, Lega navale italiana, Associazione italiana della Croce rossa (*per le componenti ausiliarie delle Forze armate*) e Cassa di previdenza delle Forze armate. L'esercizio della vigilanza riguarda molteplici aspetti e attività dell'ente/organismo vigilato e, in particolare:

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

<sup>22</sup> Resta a cura dell'Agenzia la predisposizione del Piano Integrato di attività e organizzazione (PIAO) con le relative Sottosezioni riguardanti, rispettivamente, la "Performance", da un lato, e i "rischi corruttivi e trasparenza", dall'altro.



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

#### 3.1 Campo di applicazione e disposizioni comuni

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

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

- **dirigenziale**, con incarico sia di livello generale sia di livello non generale;
- **delle aree** di cui all'art. 13 del CCNL Comparto Funzioni Centrali 2019/2021, titolare o meno di posizione organizzativa.

Di detto personale si valutano:

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

Per i dirigenti con incarico di livello generale, il collegamento alla *performance* organizzativa è assicurato dalla diretta rispondenza delle attività delineate dai Programmi Operativi con gli obiettivi correlati all'ambito organizzativo di diretta responsabilità e con gli obiettivi individuali. Il peso degli obiettivi correlati all'ambito organizzativo di diretta responsabilità è predeterminato dal presente Sistema ed è prevalente rispetto al totale dei risultati operativi (48 su 75). Per i dirigenti con incarico di livello non generale il collegamento alla *performance* organizzativa è assicurato dall'assegnazione di obiettivi correlati all'ambito organizzativo di diretta responsabilità/appartenenza, il cui peso, anche in questo caso, è predeterminato dal presente Sistema ed è prevalente rispetto al totale dei risultati operativi (38 su 75).

Per il personale appartenente alle Aree dei funzionari e degli assistenti, è previsto il c.d. "elemento di collegamento"<sup>23</sup> con gli obiettivi della struttura di appartenenza", assegnato ogni anno

---

<sup>23</sup> Per elemento di collegamento deve intendersi uno specifico obiettivo di gruppo assegnato a tutto il personale – senza distinzione tra lavoratori in presenza e lavoratori agili – della medesima struttura di appartenenza, anche orientato all'aumento della produttività ed efficacia dell'azione del gruppo.

Esempi: perfezionamento del processo di informatizzazione dell'attività, attraverso l'utilizzo degli strumenti informatici a disposizione per lo svolgimento delle rispettive mansioni, ovvero, in relazione al settore/ambito e all'area funzionale di appartenenza; miglioramento dell'attività mediante una proposta che determini una semplificazione dei procedimenti trattati (per il personale impiegato in settore amministrativo); miglioramento dell'attività mediante una proposta che determini un efficientamento dei servizi resi (per il personale impiegato in settore tecnico-logistico).

dal dirigente valutatore per tutto il personale della medesima struttura. Per elemento di collegamento deve intendersi uno specifico obiettivo di gruppo assegnato a tutto il personale della medesima struttura di appartenenza, anche orientato all'aumento della produttività ed efficacia dell'azione del gruppo. Attraverso tale specifico obiettivo viene, quindi, valorizzato nell'ambito della scheda il contributo fornito dal singolo, in quanto parte di una squadra, agli obiettivi della struttura di appartenenza. A tale elemento è assegnato un peso predeterminato dal presente Sistema (cfr. schede in **Allegati H e I**).

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

- al raggiungimento di **obiettivi relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità** (ai quali è attribuito un peso prevalente nella valutazione complessiva), desunti dagli "obiettivi specifici" fissati nell'ambito del Piano integrato di attività e organizzazione (Sez. 2.2 "Performance") e in altri eventuali documenti di programmazione;
- al raggiungimento di **obiettivi** specificamente individuali distinti da quelli relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità/di appartenenza;
- **alla qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali** dimostrate, nonché **comportamenti organizzativi** richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate.

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

- rendimento sugli obiettivi assegnati, elemento di collegamento con gli obiettivi della struttura di appartenenza e comportamenti organizzativi per le Aree delle elevate professionalità e dei funzionari;
- comportamenti organizzativi ed elemento di collegamento con gli obiettivi della struttura di appartenenza per l'Area degli assistenti;
- soli comportamenti organizzativi per il personale dell'Area degli operatori.

Gli obiettivi di *performance* individuale sono misurati tramite pesi e indicatori. A ciascun indicatore deve corrispondere un valore *target* e, in relazione a quest'ultimo, un dato di riferimento di partenza (*baseline*).

Gli obiettivi, per essere realmente utili, devono essere:

- Specifici (**S**): non generici, né capaci di generare possibili fraintendimenti;
- Misurabili (**M**): espressi attraverso indicatori qualitativi, quantitativi e/o di *outcome*;
- Attivabili (**A**): sfidanti, ma comunque raggiungibili;
- Rilevanti (**R**): adatti al ruolo e alle responsabilità ricoperte;
- Tempificabili (**T**): correlati a periodi di tempo entro i quali devono essere conseguiti.

La valutazione dei comportamenti organizzativi deriva dal confronto tra i comportamenti dimostrati e quelli riferiti al proprio ruolo organizzativo in funzione prioritariamente del raggiungimento dei risultati attesi. Ai comportamenti organizzativi ritenuti "prioritari" è assegnato un peso, prestabilito dal Sistema (nel caso dei dirigenti) ovvero attribuito dal valutatore (nel caso del restante personale), che risulti congruo rispetto al rilievo che la voce comportamentale assume.

Il processo di valutazione individuale è ispirato ai seguenti principi:

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

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

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

Detto processo:

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

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

### **3.2 La differenziazione dei giudizi**

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

In considerazione del fatto che la "*differenziazione delle valutazioni costituisce una condizione di efficacia di tutto il sistema di misurazione e valutazione della performance, nonché un obbligo esplicitamente sancito a carico di tutti i valutatori dal d.lgs. n. 150 del 2009*"<sup>24</sup>, la stessa, pur essendo disciplinata nell'ambito del presente Sistema come specifico ambito di valutazione dei dirigenti civili, rappresenta principio fondamentale per tutte le unità organizzative del Dicastero: essa, pertanto, trova applicazione anche per i dirigenti militari valutatori, con incarico di livello

---

<sup>24</sup>Così, in "Linee guida per il sistema di misurazione e valutazione della *performance* - Ministeri - n. 2/2017", adottate dal Dipartimento della Funzione Pubblica. Sul punto, vedasi anche le linee guida n. 5/2019 dello stesso Dipartimento che ha rimarcato l'importanza della differenziazione delle valutazioni individuali in quanto utile indicatore di qualità di un sistema di valutazione.

generale e non generale. Costituisce corollario della capacità di differenziazione delle valutazioni, l'obbligo per tutta la dirigenza -civile e militare- di curare la crescita professionale dei propri collaboratori/dipendenti, favorendo le occasioni di formazione e le opportunità di sviluppo interne ed esterne alla struttura/unità organizzativa di propria responsabilità.

Allo scopo di fornire alcuni parametri utili al concreto apprezzamento della capacità dimostrata dai valutatori nelle differenziazioni delle valutazioni è stata prevista una specifica griglia di punteggi (**Allegato D-bis**).

Sempre nell'ottica della valorizzazione della differenziazione delle valutazioni si prevede che, non oltre il mese di dicembre dell'anno oggetto di valutazione, si svolgano degli **“incontri di calibrazione”** per ciascuna area organizzativa (così come individuate nell'Allegato Q) tra i valutatori.

Più in particolare, per ciascuna area organizzativa<sup>25</sup> si prevede lo svolgimento di almeno un incontro di calibrazione:

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

Tali incontri sono coordinati da ciascuna area organizzativa e sono finalizzati a:

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

Di tali incontri è redatto apposito verbale, da inviare all'Organismo Indipendente di Valutazione entro il successivo 15 gennaio.

### **3.3 Effetti derivanti dalla valutazione della *performance* individuale**

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

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

---

<sup>25</sup> Gli incontri di calibrazione dell'area organizzativa “Giustizia militare” si svolgono, ove necessario, nell'ambito degli analoghi incontri organizzati dall'area organizzativa “Uffici Centrali e di Vertice”.

- di altri processi di gestione delle risorse umane, ivi compresi il conferimento di incarichi dirigenziali e la possibilità di attivare piani di miglioramento individuali, sotto il profilo della formazione/aggiornamento professionale;
  - dell'accertamento del mancato raggiungimento degli obiettivi assegnati, per gli effetti previsti dall'art. 21 del d.lgs. n. 165 del 2001, e successive modificazioni e integrazioni, in tema di responsabilità dirigenziale;
  - dell'applicazione dell'art. 3, comma 5-*bis*, del d.lgs. n. 150 del 2009, introdotto dal d.lgs. n. 74 del 2017, a mente del quale la valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della *performance*, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'art. 55-*quater*, comma 1, lettera f-*quinquies*), del d.lgs. n. 165 del 2001, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del d.lgs. n. 150 del 2009.
- **per il personale delle Aree ai fini:**
- della corresponsione del trattamento economico correlato;
  - di altri processi di gestione delle risorse umane quali, in particolare, lo sviluppo individuale attraverso l'individuazione di percorsi formativi e professionali specifici (anche in riferimento alla modalità agile di svolgimento della prestazione lavorativa), le progressioni economiche, le progressioni di carriera e le procedure comparative per il conferimento di incarichi.
  - dell'applicazione dell'art. 3, comma 5-*bis* del d.lgs. n. 150 del 2009, introdotto dal d.lgs. n. 74 del 2017, in materia di valutazione negativa.

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

Al fine di favorire un progressivo affinamento delle modalità di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale civile dirigenziale e delle Aree, anche in relazione alla gestione delle risorse finanziarie che saranno rese disponibili, si procederà, ai sensi dell'art. 7, comma 1, del d.lgs. n. 150/2009, così come modificato dal d.lgs. n. 74/2017, a una revisione annuale del presente documento, ferma restando la facoltà riconosciuta ai vertici delle aree e alle Organizzazioni sindacali, di sottoporre in qualsiasi momento all'Ufficio di Gabinetto del Ministro, tenendone informato l'OIV, eventuali modifiche al presente sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale<sup>26</sup>.

Le modifiche proposte devono mirare a valorizzare ulteriormente le finalità del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* stabilite dalla normativa vigente, con riferimento alla promozione del merito e della produttività individuale (anche attraverso la prospettazione di soluzioni che rechino idonee misure incentivanti) sulla base della programmazione fissata dall'Amministrazione.

---

<sup>26</sup>Nota circolare del Dipartimento Funzione Pubblica prot. n. DFP-0000980-P-09/01/2019.

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

### - MANUALE OPERATIVO -

#### 4.1 Soggetti e responsabilità

Si indicano di seguito i soggetti coinvolti nel processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale dirigenziale, nonché i relativi compiti/attribuzioni ad essi assegnati:

a. **il Ministro:**

- adotta l'Atto di indirizzo, la Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione, il Piano integrato di attività e organizzazione e la Relazione sulla *performance*;
- individua gli obiettivi per i dirigenti con incarico di livello generale;
- valuta la *performance* individuale dei dirigenti con incarico di livello generale, sulla base delle proposte delle Autorità valutatrici intermedie (come individuate in **all. C**) e dell'Organismo indipendente di valutazione (OIV), per gli aspetti di competenza;
- approva le schede di valutazione della *performance* individuale dei dirigenti con incarico di livello generale;

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

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

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

- propongono, se dirigenti civili, alle Autorità valutatrici intermedie gli obiettivi di *performance* da conseguire;
- condividono e assegnano gli obiettivi ai dirigenti con incarico di livello non generale dipendenti, con i connessi indicatori e i relativi *target*, definendone i pesi;
- condividono con i dirigenti con incarico di livello non generale dipendenti eventuali modifiche in *itinere* agli obiettivi assegnati;
- valutano la *performance* individuale dei dirigenti con incarico di livello non generale dipendenti o coordinati;

- sottoscrivono le schede di assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti organizzativi, nonché quelle di valutazione dei dirigenti con incarico di livello non generale dipendenti o coordinati;
- misurano e valutano la *performance* individuale del personale delle Aree dipendente, eventualmente loro direttamente assegnato;

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

- propongono, se dirigenti civili, ai dirigenti con incarico di livello generale, civili o militari, gli obiettivi di *performance* da conseguire;
- misurano e valutano la *performance* individuale del personale delle Aree eventualmente dipendente;

**e. l'Organismo indipendente di valutazione della *performance* (OIV), che:**

- esercita l'attività di controllo strategico, garantisce la correttezza dei processi di misurazione e valutazione con particolare riferimento alla significativa differenziazione dei giudizi, nonché dell'utilizzo dei premi nel rispetto del principio di valorizzazione del merito e della professionalità;
- propone al Ministro la valutazione dei dirigenti con incarico di livello generale, per gli aspetti di competenza;
- assicura il presidio tecnico-metodologico del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale.

## 4.2 Le schede di valutazione individuale

Per il personale con qualifica dirigenziale gli obiettivi e i comportamenti oggetto di valutazione individuale vengono valorizzati nell'ambito di apposite schede annesse al presente manuale e parte integrante del Sistema, da compilarsi all'inizio del processo valutativo: la scheda "*Risultati operativi*" (**all. A**) e la scheda "*Qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate*" (**all. B**). Dette schede, oltre a riportare tutte le informazioni utili a identificare il rapporto valutativo (i nominativi del valutatore e del valutato, il periodo di riferimento della valutazione, la data in cui sono stati comunicati gli obiettivi), recano nello specifico:

- 1) quanto alla scheda in **all. A**, i risultati operativi, conseguibili attraverso il raggiungimento degli:
  - obiettivi relativi all'ambito organizzativo di diretta responsabilità, così come desunti dal Piano integrato di attività e organizzazione del Dicastero e, quindi, assegnati annualmente o, in corso d'anno, derivanti da atti di indirizzo e/o direttive politiche;
  - obiettivi specificamente individuali, discendenti dal provvedimento di conferimento d'incarico al dirigente, previa opportuna attualizzazione, nonché derivanti, anche in corso d'anno, da atti di indirizzo e/o direttive politiche. Gli obiettivi individuali possono fare riferimento altresì ad incarichi *ad personam* e ad attività di sviluppo professionale.

Per i dirigenti con incarico di livello dirigenziale generale, dovranno trovare una diretta corrispondenza all'interno delle attività delineate in taluni obiettivi organizzativi di "terzo livello" della filiera programmatica cioè i c.d. "programmi operativi"<sup>27</sup>.

2) quanto alla scheda in **all. B**, la qualità del contributo assicurato alla *performance* generale della struttura, le competenze professionali e manageriali dimostrate, nonché i comportamenti organizzativi richiesti per il più efficace svolgimento delle funzioni assegnate, nelle seguenti aree di rilevazione:

- analisi e programmazione;
- gestione e realizzazione;
- relazione e coordinamento,

A ciascun obiettivo/comportamento organizzativo inserito nelle schede di valutazione è associato un peso, rappresentativo del rilievo che a esso si attribuisce. Il totale dei pesi degli obiettivi correlati all'ambito organizzativo di diretta responsabilità sarà pari a 48 per i dirigenti con incarico di livello generale e pari a 38 per i dirigenti con incarico di livello non generale.

In relazione alla voce valutativa "capacità di valutare i propri collaboratori/dipendenti in termini di differenziazione dei giudizi, anche ai fini del loro sviluppo professionale" è stata predisposta la griglia in **Allegato D-bis**.

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

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

Con l'approvazione, **entro il 31 gennaio di ogni anno**, del Piano integrato di attività e organizzazione (in particolare con riferimento alla Sezione 2.2 "*Performance*") da parte del Ministro, ha luogo anche la formale approvazione delle relative schede di valutazione, che sono comunicate ai dirigenti interessati a cura delle Autorità valutatrici intermedie, nonché dei dirigenti con incarico di livello generale, civili o militari (all. C).

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

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

---

<sup>27</sup> Come già evidenziato in precedenza, è in questa previsione che si sostanzia il collegamento e l'integrazione tra la misurazione e valutazione della *performance* organizzativa ed individuale che, in ambito Difesa, sono strutturate sulla base di un'architettura programmatica comune di riferimento.



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 F del presente documento.

Inoltre, in conformità a quanto previsto dall'art. 3, comma 5-*bis* d.lgs. n. 150 del 2009 - a mente del quale la valutazione negativa, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della *performance*, rileva ai fini dell'accertamento della responsabilità dirigenziale e ai fini dell'irrogazione del licenziamento disciplinare ai sensi dell'art. 55-*quater*, comma 1, lettera f-*quinquies*), del d.lgs. n. 165 del 2001, ove resa a tali fini specifici nel rispetto delle disposizioni del d.lgs. n. 150 del 2009 - il punteggio inferiore a 51/100 (da 0 a 50,99) è da intendersi come valutazione negativa. L'Autorità valutatrice, in tale eventualità, dovrà farne espressa menzione con propria nota debitamente sottoscritta e allegata alla scheda valutativa, di cui farà parte integrante.

### 4.3 Le fasi della valutazione individuale

#### FASE 1: assegnazione degli obiettivi e dei comportamenti attesi

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

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

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

Il processo di definizione degli obiettivi deve, quindi, iniziare con congruo anticipo in modo da assicurare che lo stesso giunga a compimento in linea con i tempi richiesti dal ciclo di programmazione e, comunque, **non oltre il mese di novembre dell'anno precedente** a quello interessato dalla programmazione stessa. Prima dell'assegnazione degli obiettivi da parte delle Autorità valutatrici intermedie, e comunque non oltre il 15 ottobre dell'anno precedente a quello interessato dalla programmazione, le schede-obiettivi dei dirigenti con incarico di livello generale vengono trasmesse all'OIV a cura del vertice di ciascuna area organizzativa, per le occorrenti verifiche volte a fornire eventuali indicazioni sull'adeguatezza metodologica della declaratoria degli obiettivi nonché degli indicatori/*target* agli stessi associati. E', inoltre, facoltà dell'OIV, a valle dell'attività di verifica metodologica (condotta a campione solo per i dirigenti con incarico di livello non generale) promuovere iniziative di accompagnamento per la definizione degli obiettivi dirigenziali e suggerire, eventualmente, obiettivi trasversali. Come già an-

ticipato, il totale dei pesi degli obiettivi correlati all'ambito organizzativo di diretta responsabilità sarà pari a 48 per i dirigenti con incarico di livello generale e pari a 38 per i dirigenti con incarico di livello non generale.

## **FASE 2: monitoraggio per la valutazione**

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

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

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

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

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

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

## **FASE 3: rilevazione dei risultati e attribuzione dei punteggi**

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

- effettuano un colloquio, di cui è redatto apposito verbale, con il dirigente, nel corso del quale sono illustrati i risultati conseguiti ovvero sono accertate le cause ostative al loro pieno raggiungimento, seguendo la sequenza degli obiettivi e dei comportamenti riportati

nelle schede di valutazione. È, comunque, fatta salva per l’Autorità valutatrice la possibilità di richiedere elementi istruttori aggiuntivi;

- compilano le schede valutative (all.ti A e B) - tenendo conto del predetto colloquio, delle oggettive risultanze rivenienti dagli indicatori quantitativi, qualitativi e/o di *outcome* abbinati agli obiettivi e dei risultati raggiunti rispetto ai valori attesi - attribuendo, per ciascun obiettivo/comportamento, un coefficiente di raggiungimento di risultato, mediante il ricorso a una scala di valori, compresa tra 0 e 1, esprimibile fino alla seconda cifra decimale.

Per ciascun obiettivo/comportamento organizzativo, il “punteggio” è dato dal prodotto del “peso” per il “coefficiente di risultato”. Il “punteggio totale” è dato invece dalla somma dei punteggi conseguiti sulla totalità degli obiettivi/comportamenti dati. Per quanto attiene alla valutazione dei comportamenti organizzativi, essa deve ispirarsi ai criteri generali e alle indicazioni metodologiche riportati negli all. D e D-bis. La somma complessiva dei punteggi totali delle schede A e B darà luogo alla determinazione della valutazione finale del dirigente interessato.

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

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

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

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

Successivamente alla comunicazione al dirigente interessato, i dirigenti con incarico di livello generale, civili o militari, **entro il 20 febbraio**, inviano le schede individuali complete dei punteggi<sup>28</sup> ai livelli ordinativi, così come individuati nell'all. Q, in ragione dell'area organizzativa di appartenenza del valutato, se trattasi di dirigente non generale.

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

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

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

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

Gli elenchi, conclusivi della procedura di valutazione, sono trasmessi, **entro il mese di marzo**, alla Direzione generale per il personale civile nonché all'OIV ai fini dell'attribuzione del trattamento accessorio secondo quanto stabilito dal CCNL relativo al personale dirigente dell'area Funzioni Centrali e dal relativo CCNI.

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

#### 4.4 Casi particolari

Il procedimento di valutazione:

- (1) in via generale, è riferito all'attività svolta dal titolare dell'incarico dirigenziale di norma coincidente con l'esercizio finanziario (1° gennaio - 31 dicembre) ovvero si fa riferimento al primo

---

<sup>28</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.

giorno di assunzione/ripresa dell'incarico dopo un periodo di assenza continuativa superiore a 60 giorni. Resta fermo in ogni caso quanto previsto circa la prosecuzione senza interruzione del procedimento valutativo;

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

- cessazione dal servizio per collocamento in quiescenza;
- transito in altro ruolo o altra amministrazione;
- licenziamento per giusta causa o giustificato motivo;
- dichiarazione di inidoneità al servizio per motivi di salute;
- decesso;
- assenza continuativa dal servizio del dirigente valutando o del dirigente valutatore per un periodo superiore a 60 giorni, per qualsiasi motivo. In tali circostanze, la scheda valutativa sarà chiusa all'ultimo giorno di servizio prestato e per l'arco temporale di assenza superiore ai 60 gg verrà compilata apposita dichiarazione di mancata redazione;
- cessazione dall'incarico per trasferimento o cambio d'incarico;
- partecipazione a concorsi, ove la valutazione relativa all'annualità in corso sia espressamente richiesta dai relativi bandi;
- modifica, anno in corso, del Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale dirigenziale, qualora i correttivi incidano in maniera sostanziale sul procedimento di valutazione;
- comunque in tutti i casi di cessazione del rapporto di lavoro ai sensi del CCNL vigente;

(3) non ha luogo per periodi di servizio attivo del dirigente valutando inferiori o uguali a 60 giorni continuativi.

In tale ultimo caso:

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

Nei casi particolari in cui il dirigente valutando:

- cambi incarico durante l'anno, l'OIV (per i dirigenti generali) e le aree organizzative di cui al citato allegato Q (per i dirigenti non generali) procedono all'elaborazione della media

ponderata dei punteggi riportati nelle schede di valutazione in relazione ai diversi periodi di permanenza nei rispettivi incarichi, ai fini dell'attribuzione del punteggio<sup>29</sup>;

- sia titolare di due incarichi, si tiene conto di entrambi nell'ambito dell'unica scheda dei risultati operativi.

#### 4.5 Procedura di revisione/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 instaurare apposita procedura di conciliazione amministrativa.

Qualora la suddetta procedura riguardi personale con incarico di livello dirigenziale generale, fatti salvi gli ordinari rimedi di tutela giurisdizionale, l'istanza di conciliazione è presentata alla rispettiva Autorità valutatrice intermedia che la trasmette al Ministro entro i successivi 10 giorni, fornendo contestualmente i propri elementi di valutazione. La medesima Autorità informa l'OIV dell'avvio del procedimento di conciliazione da parte del dirigente interessato.

Il Ministro, sentite le parti e acquisiti gli occorrenti elementi dal Presidente dell'OIV, si pronuncia nel merito, con proprio atto motivato, entro 30 giorni dalla data di ricezione, da parte dell'Autorità valutatrice intermedia, dell'istanza stessa. L'esito conclusivo di tale procedimento, da comunicare all'interessato e all'OIV a cura dell'Autorità valutatrice intermedia, dovrà tradursi nella rideterminazione di un punteggio finale, in termini tanto di conferma quanto di eventuale riforma (non in senso peggiorativo) di quello in precedenza attribuito sulla scheda del valutato.

Qualora la procedura di conciliazione interessi personale dirigente con incarico di livello dirigenziale non generale, si applicano le seguenti previsioni.

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il titolare di incarico dirigenziale non generale 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, comunicando al valutato i chiarimenti richiesti e allegando detti ultimi documenti ai restanti atti valutativi già prodotti;
- modificare la precedente valutazione, sottoscrivendo una nuova scheda di valutazione da comunicare all'interessato.

Il valutato che intenda accettare i chiarimenti forniti o il nuovo giudizio formulato dal valutatore sottoscrive la scheda di valutazione. La documentazione concernente la revisione del giudizio deve essere inoltrata, unitamente a quella valutativa, secondo le già indicate modalità descritte nella FASE 4 del paragrafo 4.3.

Nel caso di conferma del precedente giudizio, qualora non si ritengano esaurienti i chiarimenti forniti dall'Autorità valutatrice o nel caso di una nuova valutazione non condivisa, il valutato,

---

<sup>29</sup>Nel caso di trasferimento del dirigente tra aree organizzative differenti, la specifica attività è condotta da quella ove il dirigente interessato presta servizio al 31 dicembre dell'anno stesso.

fatti salvi gli ordinari rimedi di tutela giurisdizionale, può adire, con apposita istanza, la “Commissione di conciliazione per l’applicazione del sistema di valutazione della *performance*” nei dieci giorni lavorativi successivi alla notifica della conferma del giudizio o della nuova scheda di valutazione.

La suddetta Commissione opera presso la Direzione generale per il personale civile - che fornisce il relativo supporto di segreteria - ed è composta da un dirigente con incarico di funzione dirigenziale generale (o equiparato) per ogni area organizzativa di cui all’allegato Q o da un suo delegato, ad eccezione delle n. 5 aree organizzative delle Forze Armate/Comando Generale Carabinieri. Per queste ultime SMD designerà un unico dirigente generale (o equiparato) quale componente della Commissione e il suo delegato. In nessun caso il delegato può avere qualifica inferiore o uguale a quella del soggetto che ha attivato la procedura conciliativa. I componenti della Commissione e i delegati sono designati dalle aree organizzative, di cui all’all. Q, in cui sono incardinati dirigenti e nominati con decreto dal Direttore generale per il personale civile con cadenza annuale. Per ogni procedimento la Commissione nomina al suo interno un Presidente.

L’istanza di conciliazione alla Commissione deve contenere, a pena d’inammissibilità, l’esposizione dei fatti e le motivate ragioni poste a fondamento della pretesa. Copia dell’istanza deve essere inviata contestualmente al valutatore che, nei dieci giorni successivi alla ricezione dell’istanza, deve fornire alla Commissione e in copia al valutato 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, le convoca in audizione. Nell’audizione le parti possono farsi assistere da un rappresentante sindacale e/o da persona di fiducia.

La Commissione, se sussistono i presupposti per un componimento bonario della controversia, 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 indicati al paragrafo 4.3 (FASE 4).

## 4.6 Attività e previsioni ulteriori

### 1. RELAZIONE ANNUALE

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

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

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

### 2. ESTENSIONI APPLICATIVE ALL'AGENZIA INDUSTRIE DIFESA

Il Sistema costituisce riferimento ai fini della verifica annuale da parte del Ministro, che si avvale anche delle risultanze del "monitoraggio strategico" svolto dall'OIV ai sensi del d.M 27 febbraio 2019, dei risultati raggiunti dal Direttore generale dell'Agazia Industrie Difesa, che, all'uopo, predispone una sintetica relazione conclusiva sull'attività svolta. A tal fine, sono altresì predisposte - a cura dell'Agazia Industrie Difesa - apposite schede valutative annuali con riferimento al Direttore generale di AID che tengono conto della specifica disciplina dell'Agazia e delle funzioni espletate dal Direttore generale, finalizzate all'assegnazione del punteggio utile per l'attribuzione della retribuzione di risultato, secondo il cit. allegato F.



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

### - MANUALE OPERATIVO -

#### 5.1 Soggetti e responsabilità

Il valutatore coincide con il dirigente, civile o militare, responsabile della struttura di assegnazione del valutato. E' suo onere/dovere differenziare la valutazione della *performance* individuale del personale delle aree che presta servizio presso la struttura di cui è responsabile.

Qualora l'Autorità valutatrice non abbia alle proprie dirette dipendenze il valutando, potrà acquisire dal soggetto che direttamente lo impiega – purché questi rivesta almeno la qualifica di ufficiale/funziario e non appartenga alla stessa area del valutato - una nota con i necessari elementi conoscitivi per la formulazione della valutazione. Se la direzione di un Ente dotato di autonomia amministrativa, logistica e operativa è attribuita ad un Ufficiale di grado inferiore a colonnello, quest'ultimo provvederà a fornire gli occorrenti elementi conoscitivi per la formulazione della valutazione al dirigente civile o militare dell'articolazione sovraordinata che effettuerà la valutazione per il personale civile delle aree funzionali che presta servizio nella struttura della quale è responsabile (in questo caso il dirigente terrà conto dei predetti elementi nella redazione della scheda valutativa).

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

#### 5.2 Schede di valutazione: struttura, compilazione, punteggi

La valutazione della *performance* individuale si realizza attraverso la compilazione delle schede in allegato al presente documento: scheda in all. H (per il personale appartenente all'Area dei funzionari), scheda in all. I (per il personale dell'Area degli assistenti) e scheda in all. I-bis (per il personale dell'Area degli operatori)<sup>30</sup>.

Il totale delle voci (afferenti alle qualità/capacità/competenze/compiti/obiettivi oggetto di valutazione) presenti nella scheda deve consentire di esprimere un "peso" complessivo massimo pari a 100, in funzione della rilevanza e dell'impegno, opportunamente comparati, che ognuna di esse riveste. Per ciascuna voce della scheda, il "punteggio" (esprimibile fino alla seconda cifra decimale) è dato quindi dal prodotto del "peso" per il "coefficiente di risultato". Il "punteggio totale" è dato invece dalla somma dei punteggi così conseguiti sulla totalità delle qualità/capacità/competenze/compiti/obiettivi valutati. Il punteggio totale conseguito costituisce il livello della *performance* individuale di cui ai sottoelencati scaglioni:

---

<sup>30</sup> Le modalità applicative della valutazione della performance relative all'Area delle Elevate Professionalità saranno definite all'esito dell'implementazione di tale Area nell'ambito del Dicastero.

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

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

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

- è da considerarsi valutazione negativa il punteggio compreso nella fascia tra 0 e 40,99 punti;
- nel caso in cui tale valutazione negativa sia resa ai soli fini specifici di quanto previsto dall'art. 55 *quater*, comma 1, lettera f -*quinquies* del decreto legislativo n. 165 del 2001, l'Autorità valutatrice dovrà darne espressa attestazione con propria nota debitamente sottoscritta e annessa alla scheda valutativa, di cui farà parte integrante<sup>31</sup>.

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

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

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

---

<sup>31</sup> L'articolo 55 *quater*, comma 1, lettera f - *quinquies* del decreto legislativo n. 165 del 2001 prevede quale uno dei casi che comporta la sanzione disciplinare del licenziamento l'insufficiente rendimento, dovuto alla reiterata violazione degli obblighi concernenti la prestazione lavorativa, stabiliti da norme legislative o regolamentari, dal contratto collettivo o individuale, da atti e provvedimenti dell'amministrazione di appartenenza, e rilevato dalla reiterata costante valutazione negativa della *performance* del dipendente per ciascun anno dell'ultimo triennio, resa a tali specifici fini.

### 5.3 Procedura di valutazione del personale delle Aree

Entro il 20 febbraio dell'anno al quale si riferisce la valutazione, l'autorità valutatrice predisponde la scheda di valutazione del dipendente, compilandola debitamente con la definizione degli obiettivi (per il personale appartenente alle Aree delle elevate professionalità e dei funzionari) completi di indicatori e *target*, da riportarsi negli appositi campi aperti della scheda stessa e assegna il peso ai comportamenti organizzativi. Gli obiettivi, individuali o di gruppo, possono essere conseguiti anche in modalità agile, ove le attività di competenza/assegnate siano compatibili con tale modalità di svolgimento della prestazione lavorativa. Per il personale delle Aree degli assistenti e degli operatori è assegnato il peso ai comportamenti organizzativi.

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

Dopo la compilazione delle schede, il valutatore avrà cura di comunicarne i contenuti all'interessato. La comunicazione della scheda deve prevedere la firma per presa visione/ricevuta di copia dell'interessato con indicazione di data e luogo.

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

Inoltre, tale comunicazione dovrà avvenire:

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

Con riferimento a metà del periodo di valutazione e, comunque, entro il 31 luglio di ogni anno, il valutatore e il dipendente valutato verificano congiuntamente l'andamento delle attività oggetto di valutazione.

Il valutatore ed il valutando utilizzano, a tal fine, il modello in all. N:

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

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

Entro il 20 gennaio dell'anno successivo a quello cui si riferisce la valutazione, il valutatore, acquisiti all'occorrenza gli elementi di conoscenza da colui che impiega il valutato di cui al para. 5.1, compila la scheda attribuendo:

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

È, comunque, fatta salva per l'Autorità valutatrice la possibilità di richiedere elementi istruttori aggiuntivi<sup>32</sup>.

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

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

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

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

---

<sup>32</sup> Come ad esempio una “nota esplicativa”, in cui:

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

**Box**

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

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

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

Per impostare un "Piano di Sviluppo Individuale" è messo a disposizione di tutti i valutatori il *format* di cui all'all. R. È fatto obbligo ai valutatori di compilare e utilizzare tale *format* nel caso in cui il punteggio si attesti su valori inferiori o uguali a 50,99 punti.

A conclusione del colloquio con funzione di *feedback e riorientamento / rinforzo*, il valutato potrà compilare, quando sarà implementata apposita procedura informatizzata e comunque a valle di specifica attività di formazione, il questionario relativo allo svolgimento del processo di valutazione in all. S. Gli esiti dei questionari saranno elaborati dai vertici di area organizzativa di riferimento dei valutati e messi a disposizione e potranno essere oggetto di verifica da parte della Struttura tecnica di supporto all'OIV.

Inoltre, per quanto concerne i dipendenti titolari di incarichi che richiedono lo svolgimento di compiti di elevata responsabilità e che comportano l'attribuzione di una specifica indennità (posizioni organizzative), tenuto anche conto di quanto previsto dall'art. 25, comma 2, del d.lgs. n. 150 del 2009, qualora gli stessi conseguano un punteggio inferiore a 41/100, si procederà con la revoca dell'incarico in parola.

#### 5.4 Adempimenti procedurali

Dopo aver comunicato la documentazione valutativa ai propri dipendenti entro la richiamata data del 20 gennaio, ciascun Ente trasmette al vertice d'area organizzativa, così come individuato nell'all. Q, con unica lettera ovvero attraverso procedure di flusso informatico unitario, ed entro il 10 marzo dell'anno successivo a quello cui si riferisce la valutazione, un elenco nominativo dei valutati, distinto per Area, con l'indicazione dei punteggi da ciascuno riportati all'esito della valutazione. È fatta salva la possibilità per il vertice di area organizzativa di impartire modalità applicative e tempistiche specifiche per la trasmissione dei suddetti elenchi/flussi informatici.

In caso di dipendenti destinatari di più valutazioni, l'Ente di servizio del valutato, alla data del 31 gennaio o alla data di chiusura dell'ultimo procedimento di valutazione rispetto all'anno di riferimento, dovrà comunicare alla area organizzativa di riferimento i diversi punteggi conseguiti, i relativi periodi di riferimento, nonché la media ponderata del punteggio conseguito. Qua-

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

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

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

1° periodo di valutazione 156 giorni e punteggio conseguito = 75,

2° periodo di valutazione 209 giorni e punteggio conseguito = 93,

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

Le aree organizzative cureranno, a loro volta, effettuate le necessarie operazioni di verifica e controllo puntuale sui dati acquisiti, la redazione di un elenco-riepilogo nominativo elaborato secondo i criteri sopra individuati, comprensivo dei punteggi attribuiti all'esito dell'eventuale attivazione della procedura di conciliazione, stralciando, in via temporanea, quelli che alla data del 10 marzo hanno ancora in corso la procedura di conciliazione e che saranno oggetto di successiva comunicazione.

Gli elenchi nominativi sopra richiamati saranno trasmessi dai vertici di area organizzativa entro la fine del mese di marzo dell'anno successivo a quello di valutazione alla Direzione generale per il personale civile per i conseguenti adempimenti di competenza. È, inoltre, facoltà dell'OIV, accedere a detti elenchi. Gli atti relativi alla valutazione dei dipendenti dovranno essere custoditi nei fascicoli personali previsti dalla vigente normativa.

#### 5.4.1 Delega degli adempimenti<sup>33</sup>

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

### 5.5 Casi particolari

Il procedimento di valutazione:

- (1) in via generale, è riferito all'attività svolta dal dipendente di norma coincidente con l'esercizio finanziario (1° gennaio - 31 dicembre) ovvero si fa riferimento al primo giorno di assunzione/ripresa dell'incarico dopo un periodo di assenza continuativo superiore a 60

---

<sup>33</sup> Si precisa che la delega in questione dovrà sempre essere formalizzata con un apposito documento di delega. In ogni caso, l'attività di valutazione non è delegabile ai sensi dell'art. 17, comma 1 *bis*, del d.lgs. n. 165 del 2001.

giorni. Resta fermo quanto previsto a proposito della prosecuzione senza interruzione del procedimento valutativo,

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

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

In caso di sopraggiunto impedimento dell'Autorità valutatrice, subentra nella valutazione il dirigente gerarchicamente sovraordinato.

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

- le Autorità valutatrici devono compilare un'apposita dichiarazione di mancata redazione delle schede valutative (all. M), che sarà tenuta agli atti dell'Ufficio dove il dipendente ha prestato servizio nel periodo di riferimento;
- ai fini della corresponsione del trattamento economico accessorio, si intende conseguita anche per tale periodo l'ultima valutazione ottenuta;
- per ulteriori finalità correlate alla contrattazione collettiva in ambito Difesa, i relativi accordi potranno disciplinare le situazioni in cui si sia verificata l'impossibilità per l'intero anno solare di provvedere alla valutazione della *performance* individuale.

Altri casi particolari:

### **Assolvimento contemporaneo di due o più incarichi**

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

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

### **Frequenza corsi**

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

### **Personale neo-assunto**

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

## **5.6 Procedura di revisione/conciliazione**

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

- confermare il giudizio, comunicando al valutato i chiarimenti richiesti e allegando detti ultimi documenti ai restanti atti valutativi già prodotti;
- modificare la precedente valutazione, sottoscrivendo una nuova scheda di valutazione da comunicare all'interessato. Non è consentita *reformatio in pejus* della valutazione.

Il valutato che intenda accettare i chiarimenti forniti o il nuovo giudizio formulato dal valutatore sottoscrive la scheda di valutazione. La documentazione relativa alla revisione del giudizio deve essere inoltrata, unitamente a quella valutativa, secondo le già indicate modalità descritte al para. 5.4.

Nel caso di conferma del precedente giudizio, qualora non si ritengano esaurienti i chiarimenti forniti dall'autorità valutatrice o nel caso di nuova valutazione non condivisa, il valutato, fatti salvi gli ordinari rimedi di tutela giurisdizionale, nei dieci giorni lavorativi successivi alla comunicazione della conferma del giudizio o della nuova scheda di valutazione, può avviare la procedura di conciliazione, da effettuarsi presso l'organo di vertice centrale di riferimento<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup>Che sarà individuato da ciascuna area organizzativa di massima nell'ambito dei reparti/strutture del personale.



facendosi eventualmente assistere, in questa ed in tutte le altre fasi del procedimento di conciliazione, da un rappresentante sindacale e/o da una persona di fiducia.

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

Il valutatore, nei dieci giorni lavorativi successivi alla ricezione dell'istanza, deve fornire i propri elementi di valutazione. Le contro-osservazioni del valutatore sono contestualmente inviate in copia al valutato.

L'organo di vertice centrale di riferimento, acquisita la scheda di valutazione ed esaminati gli atti e i documenti prodotti dalle parti a sostegno delle loro posizioni, può, qualora lo ritenga necessario, chiedere ai soggetti coinvolti memorie integrative e, a richiesta o qualora esso stesso lo ritenga opportuno, convoca le parti in audizione.

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

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

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

## **5.7 Attività e previsioni ulteriori**

### **1. Relazione annuale**

Ogni area organizzativa (così come individuata nell'allegato Q) e l'Agenzia Industrie Difesa elaborano, entro il 31 marzo dell'anno successivo a quello di riferimento della misurazione e valutazione della *performance* individuale, per tutto il personale civile delle aree, una relazione che evidenzia, a consuntivo, i risultati raggiunti, anche ai fini della comunicazione degli stessi all'esterno.

La relazione deve, in termini di contenuti informativi minimi:

- certificare l'avvenuto rispetto delle previste scadenze temporali per la compilazione e comunicazione delle schede nell'intero processo valutativo;
- specificare il numero dei dipendenti censiti, il numero dei dipendenti valutati (dopo aver stralciato il numero di valutati soggetti a procedura di conciliazione non ancora definita) e il numero dei dipendenti non valutati;
- riportare la distribuzione dei dipendenti valutati (n. dipendenti e % sul totale dei valutati) nelle diverse fasce di punteggio di performance previste dal para. 5.2;

- riportare la distribuzione dei dipendenti (n. dipendenti) collocatisi nella fascia di punteggio di livello eccellente in corrispondenza di tutti i diversi punteggi ivi previsti (da 91 a 100);
- specificare il numero dei dipendenti riportanti il punteggio massimo previsto (100 punti senza arrotondamenti) rispetto al numero totale dei valutati;
- specificare il numero dei dipendenti (con percentuale sul totale) che hanno promosso istanza di conciliazione o instaurato una procedura di contenzioso e quanti dei casi (ipotesi di risoluzione conciliativa gestita internamente all'Amministrazione) si sono conclusi in senso favorevole al ricorrente, nonché quanti hanno confermato, invece, il giudizio inizialmente espresso;
- evidenziare le criticità rilevate nel corso dell'applicazione del sistema di misurazione e valutazione e prospettare le soluzioni.

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

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

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

# ALLEGATO A

## SCHEDA A<sup>(1)</sup> (2) (3) RISULTATI OPERATIVI (anno \_\_\_\_\_)

Dir.Gen./ Dir. Dott.	Nome e Cognome	Ente				
		Anno x + 1	Anno x + 2 (4)	Peso	coefficiente di risultato	punteggio risultante
	<b>OBIETTIVI RELATIVI ALL'AMBITO ORGANIZZATIVO DI DIRETTA RESPONSABILITÀ</b>					
<b>1/2/3</b> ...	<p>Declaratoria obiettivo  <i>Gli obiettivi devono inglobare una prospettiva di cambiamento migliorativo (incrementare, consolidare, potenziare, ottimizzare, innovare, ridurre, minimizzare) ovvero di mantenimento, a condizioni più sfavorevoli rispetto al passato o in caso di livello di servizio già ottimale.</i></p> <p>Visualizzazione di:  <i>Indicatore unico o set di indicatori, con valore target e baseline.</i></p>			<b>48//38<sup>(5)</sup></b>		
<b>X</b>	<p>Assicurare il completo adempimento degli obblighi in materia di "trasparenza" riferiti alla struttura di competenza <sup>(6)</sup> <sup>(7)</sup>  <i>Indicatore:            livello di adempimento degli obblighi in relazione a quelli indicati dalla Sezione "Rischi corruttivi e trasparenza" del Piano integrato di attività e organizzazione.            Valore target: 100%;</i></p>			<b>3</b>		
	<b>OBIETTIVI INDIVIDUALI</b>					
<b>1/2/3</b>	<p>Declaratoria obiettivo  <i>Gli obiettivi individuali sono obiettivi attribuiti specificamente al soggetto valutato e quindi sono completamente collegati alla sua prestazione. Tra gli obiettivi individuali possono essere individuati, ad esempio ed in via non esclusiva obiettivi di sviluppo professionale rispetto a situazioni da affrontare ovvero a gap riscontrati da colmare, anche con risvolti applicativi sui processi di lavoro di competenza</i></p> <p>Visualizzazione di:  <i>Indicatore unico o set di indicatori, con valore target e baseline</i></p>					
<b>TOTALE OBIETTIVI</b>				<b>75</b>		

L'Autorità valutatrice <sup>(8)</sup>

Luogo e Data \_\_\_\_\_

(Firma per presa visione/ ricevuta di copia)

Il Dirigente generale/Dirigente

Luogo e Data \_\_\_\_\_

### Note

- <sup>(1)</sup> Per gli incarichi conferiti ai sensi dell'art. 19, comma 3, del d.lgs. n. 165/2001, in considerazione del carattere fiduciario di cui al comma 8 del medesimo art. 19, le modalità di verifica dei risultati sono definite con il d.M. di assegnazione degli obiettivi al dirigente incaricato.
- <sup>(2)</sup> Per i dirigenti in servizio presso gli Uffici di diretta collaborazione la scheda potrà essere adeguata sulla base delle peculiarità dell'attività di supporto all'organo di indirizzo politico. La scheda potrà essere adeguata anche per i dirigenti in forza alla struttura tecnica permanente di supporto all'OIV tenuto conto dell'esigenza di garantire l'autonomia funzionale ed operativa dell'OIV medesimo (cfr. Linee guida del DFP n.2/Dicembre 2017).

- (3) Per i dirigenti generali, gli obiettivi correlati all'ambito organizzativo di diretta responsabilità ed individuali devono trovare diretta corrispondenza all'interno delle attività delineate nei Programmi Operativi di cui al terzo livello della filiera programmatica della Difesa.
- (4) Per ciascun obiettivo va indicato se lo stesso è valido/da considerare per l'anno/anni successivo/i.
- (5) Il totale dei pesi degli obiettivi correlati all'ambito organizzativo di diretta responsabilità sarà pari a 48 per i dirigenti con incarico di livello generale e pari a 38 per i dirigenti con incarico di livello non generale.
- (6) Qualora il dirigente non abbia incombenze in materia di trasparenza, le Autorità valutatrici intermedie ed i dirigenti generali e non, avranno cura di attribuire, in sostituzione, un obiettivo (di pari peso) specifico e caratterizzante la struttura/incarico ricoperto dal Dirigente da valutare.
- (7) Il peso attribuito all'obiettivo riferito all'adempimento degli obblighi di trasparenza è predeterminato con il presente Sistema di misurazione e valutazione, attesa la particolare rilevanza dello stesso.
- (8) Le Autorità valutatrici intermedie (per i dirigenti generali) e i dirigenti generali e non.

# ALLEGATO B

## SCHEDA B

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

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

Luogo e data \_\_\_\_\_

(Firma per presa visione/ ricevuta di copia)

Luogo e data \_\_\_\_\_

L'Autorità valutatrice

Il Dirigente generale/Dirigente

IL MINISTRO<sup>(3)</sup>

Note:

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

(2) Punteggio da attribuire secondo i parametri di cui all'Allegato D-bis

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

# ALLEGATO C

## AUTORITÀ VALUTATRICI

### A. Dirigenza con incarico di livello generale

L'Autorità valutatrice è il Ministro della Difesa.

È da intendersi Autorità valutatrice intermedia:

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

### B. Dirigenza con incarico di livello non generale <sup>(1)</sup>

È da intendersi Autorità valutatrice:

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

Note:

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

# ALLEGATO D

DEFINIZIONE DEI COEFFICIENTI DI RISULTATO PER LE VOCI DELLA SCHEDA ALL. B			
Area di competenza	Coefficiente di risultato	Giudizio e criterio di valutazione	Indicazioni metodologiche
ANALISI E PROGRAMMAZIONE	Compreso tra 0 e 0,30	Non adeguata = Competenza/capacità non espressa o raramente manifestata dal valutato rispetto alle attese	<p>Ambiti oggetto di valutazione:</p> <p>1) conoscenza generale della struttura sul piano organizzativo e funzionale;</p> <p>2) capacità di contestualizzare i problemi e/o le situazioni complesse, di contribuire alla definizione delle strategie di medio e lungo periodo, di riconoscere le priorità e di stimare le risorse necessarie al conseguimento degli obiettivi.</p> <p>Elementi conoscitivi esemplificativi di riscontro del comportamento reso:</p> <p>atti adottati per la programmazione delle attività; sistemi implementati per il monitoraggio e per la verifica periodica delle attività programmate; atti di valutazione dell'impatto della normativa/indirizzi sopravvenuti sulle attribuzioni di competenza; attività di confronto intrapresa con omologhi di altre strutture su tematiche analoghe a quelle di competenza, ecc.</p>
	Compreso tra 0,31 e 0,50	Parzialmente adeguata = competenza/capacità manifestata saltuariamente dal valutato rispetto alle attese	
	Compreso tra 0,51 e 0,70	Adeguata = competenza/capacità manifestata spesso dal valutato, ma non in tutte le situazioni in cui era attesa	
	Compreso tra 0,71 e 0,90	Più che adeguata = Competenza/capacità manifestata sempre dal valutato in tutte le situazioni in cui era attesa	
	Compreso tra 0,91 e 1	Eccellente= Competenza/capacità manifestata a un livello superiore e con risultati decisamente migliori rispetto alle attese	
GESTIONE E REALIZZAZIONE	Compreso tra 0 e 0,30	Non adeguata = Competenza/capacità non espressa o raramente manifestata dal valutato rispetto alle attese	<p>Ambito oggetto di valutazione: capacità di gestire attività complesse con ottimale prontezza e risoluzione delle problematiche, di operare in modo autonomo, di assumersi la piena responsabilità del buon andamento della struttura, di rendersi flessibile nell'individuazione delle scelte organizzative, di promuovere nuove metodologie e l'impiego di strumenti innovativi, di assegnare i compiti ai collaboratori, tenendo conto delle loro competenze e attitudini, di eseguire il controllo direzionale sulle attività svolte.</p> <p>Elementi conoscitivi esemplificativi di riscontro del comportamento reso:</p> <p>iniziative adottate per la razionalizzazione e l'efficientamento della gestione delle risorse; iniziative, anche formative, intraprese per la valorizzazione delle conoscenze e competenze del personale e per la sua integrazione nei processi di lavoro; procedure operative adattate/migliorate o attivate <i>ex novo</i> per produrre efficientamento/ semplificazione/ innovazione</p>
	Compreso tra 0,31 e 0,50	Parzialmente adeguata = competenza/capacità manifestata saltuariamente dal valutato rispetto alle attese	
	Compreso tra 0,51 e 0,70	Adeguata = competenza/capacità manifestata spesso dal valutato, ma non in tutte le situazioni in cui era attesa	
	Compreso tra 0,71 e 0,90	Più che adeguata = Competenza/capacità manifestata sempre dal valutato in tutte le situazioni in cui era attesa	
	Compreso tra 0,91 e 1	Eccellente= Competenza/capacità manifestata a un livello superiore e con risultati decisamente migliori rispetto alle attese	

			nei processi di lavoro; giudizi di valutazione delle prestazioni del personale espressi in maniera equa ed oggettiva, evitando contestazioni da parte dei valutati; interventi di controllo effettuati per rilevare scostamenti tra obiettivi pianificati e risultati conseguiti in funzione di interventi correttivi, ecc.
RELAZIONE E COORDINAMENTO	Compreso tra 0 e 0,30	Non adeguata = Competenza/capacità non espressa o raramente manifestata dal valutato rispetto alle attese	<p>Ambito oggetto di valutazione: capacità di impiego/tradurre sul lavoro le proprie competenze professionali, di accogliere positivamente i suggerimenti, di comunicare indirizzi e linee strategiche, di favorire la circolazione delle informazioni, di saper coinvolgere creando reti e relazioni, prevenire l'insorgere di conflitti, di promuovere validi cambiamenti organizzativi anche in funzione della evoluzione del lavoro agile.</p> <p>Elementi conoscitivi esemplificativi di riscontro del comportamento reso:</p> <p>riunioni periodiche di coordinamento promosse e svolte per coinvolgere i collaboratori/dipendenti sulle decisioni o iniziative da assumere per conseguire il risultato atteso; idee/proposte originali emerse dai momenti di condivisione realizzati; sistemi adottati per migliorare, in termini di tempestività e completezza, la circolazione delle informazioni; contatti informali/formali assunti per supportare il personale in situazione di disagio lavorativo; iniziative intraprese per promuovere relazioni interpersonali positive e costruttive in funzione di un incremento della produttività, <i>feedback</i> dati e acquisiti sull'andamento della <i>performance</i> resa in modalità agile ecc.</p>
	Compreso tra 0,31 e 0,50	Parzialmente adeguata = competenza/capacità manifestata saltuariamente dal valutato rispetto alle attese	
	Compreso tra 0,51 e 0,70	Adeguata = competenza/capacità manifestata spesso dal valutato, ma non in tutte le situazioni in cui era attesa	
	Compreso tra 0,71 e 0,90	Più che adeguata = Competenza/capacità manifestata sempre dal valutato in tutte le situazioni in cui era attesa	
	Compreso tra 0,91 e 1	Eccellente= Competenza/capacità manifestata a un livello superiore e con risultati decisamente migliori rispetto alle attese	
<p><b>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.</b></p>			



## ALLEGATO D-bis

### Per il dirigente con incarico di livello generale

- *Capacità di valutare i propri collaboratori/dipendenti in termini di differenziazione dei giudizi, anche ai fini del loro sviluppo professionale*

PUNTEGGIO	DESCRITTORE
0	Non esprime valutazioni differenziate attribuendo il massimo o il medesimo punteggio a tutti i valutati dirigenti e non dirigenti
1	Esprime valutazioni differenziate in misura scarsa e limitata ai soli valutati non dirigenti ovvero ai soli valutati non dirigenti
2	Esprime in misura congrua valutazioni differenziate nei confronti di tutti i valutati, dirigenti e non dirigenti
3	Esprime in misura più che congrua valutazioni differenziate nei confronti di tutti i valutati e individua, comunicandoli, i <i>gap</i> emersi e/o le aree di possibile miglioramento.
4	Esprime in misura più che congrua valutazioni differenziate nei confronti di tutti i valutati e, oltre ad individuare nel dettaglio i <i>gap</i> emersi, suggerisce specifiche proposte al fine di raggiungere più elevati livelli di <i>performance</i> e sviluppo professionale.

### Per il dirigente con incarico di livello non generale

- *Capacità di valutare i propri collaboratori/dipendenti in termini di differenziazione dei giudizi, anche ai fini del loro sviluppo professionale*

PUNTEGGIO	DESCRITTORE
0	Non esprime valutazioni differenziate attribuendo il massimo o il medesimo punteggio a tutti i valutati appartenenti alle Aree
1	Esprime valutazioni differenziate in misura scarsa e non trasversalmente riferite a tutte le Aree cui i valutati appartengono
2	Esprime in misura congrua valutazioni differenziate nei confronti di tutti i valutati appartenenti alle Aree
3	Esprime in misura più che congrua valutazioni differenziate nei confronti di tutti i valutati e individua, comunicandoli, i <i>gap</i> emersi e/o le aree di possibile miglioramento.
4	Esprime in misura più che congrua valutazioni differenziate nei confronti di tutti i valutati e, oltre ad individuare nel dettaglio i <i>gap</i> emersi, suggerisce specifiche proposte al fine di raggiungere più elevati livelli di <i>performance</i> e sviluppo professionale.

# ALLEGATO E



**Ministero della Difesa**  
(Intestazione)

---

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

L'Autorità valutatrice

Luogo e data \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Il Dirigente generale/ Dirigente

Luogo e data \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Note:

<sup>(1)</sup> Le Autorità valutatrici intermedie (per i dirigenti generali) e i dirigenti generali e non.

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

<sup>(3)</sup> Allegare la scheda.

## ALLEGATO F

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

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

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

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

# ALLEGATO G



**Ministero della Difesa**  
(Intestazione)

## DICHIARAZIONE DI MANCATA REDAZIONE DI SCHEDE VALUTATIVE

Per il dirigente <sup>(1)</sup> \_\_\_\_\_

per il periodo dal \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_, non vengono redatte le schede valutative

Motivo della compilazione della dichiarazione di mancata redazione: \_\_\_\_\_

(2)

L'Autorità valutatrice <sup>(3)</sup>

Luogo e Data

\_\_\_\_\_

(Firma per presa visione/ricevuta di copia)

Il Dirigente generale/ Dirigente

Luogo e Data

\_\_\_\_\_

Note:

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

<sup>(2)</sup> Indicare uno dei motivi previsti per la compilazione delle schede (precedente para. 4.4.).

<sup>(3)</sup> Le Autorità valutatrici intermedie (per i dirigenti generali) e i dirigenti generali e non.

# ALLEGATO H

## VALUTAZIONE PERSONALE DELL'AREA DEI FUNZIONARI (ANNO DI RIFERIMENTO...)

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

	Sez. I – QUALITÀ E CAPACITÀ PERSONALI	DESCRITTORI	Peso	Coeff	Punt
1	Capacità di lavorare in gruppo <sup>1</sup>	Contribuisce al raggiungimento dei risultati del gruppo, anche attraverso capacità di indirizzo, coinvolgimento e condivisione			
		Crea un clima favorevole e dinamico all'interno del gruppo, adottando modalità di relazione/comunicazione aperta ed efficace			
2	Flessibilità	E' disponibile ad adeguarsi alle esigenze della struttura di appartenenza, apportando il proprio contributo anche in materie che non sono di specifica competenza			
		Individua e riassume con efficacia e tempestività i termini essenziali di un problema anche attraverso la ricerca e l'utilizzo di dati			
3	Capacità di auto-organizzazione e d'iniziativa	Pianifica e gestisce in autonomia le attività, identificando problemi e opportunità, e intraprendendo azioni proattivamente per ottenere il risultato atteso			
		Relativamente ad un problema, propone, tra le diverse eventuali alternative individuate, la soluzione più adeguata e coerente con il contesto organizzativo in cui opera			
4	Continuità e affidabilità	Assolve con costanza le funzioni/attività di competenza			
		Svolge con accuratezza le funzioni/attività di competenza			
		Svolge con tempestività le funzioni/attività di competenza			
	TOTALE		<b>15</b>		
	<b>Sez. II – COMPETENZE PROFESSIONALI E QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE</b>				
1	Preparazione professionale	È padrone delle conoscenze e/o procedure, anche informatiche inerenti al profilo professionale di appartenenza			

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

Luogo e Data

L'AUTORITÀ VALUTATRICE

(Firma per presa visione/ricevuta di copia)

Luogo e Data

IL VALUTATO

**NOTE:**

- 1: Qualora tale capacità, per la natura della prestazione lavorativa, non sia valutabile, sarà sostituita da parte dell'Autorità valutatrice da altra con diversi descrittori di pari peso.
- 2: Per elemento di collegamento deve intendersi uno specifico obiettivo di gruppo assegnato a tutto il personale – senza distinzione tra lavoratori in presenza e lavoratori agili – della medesima struttura di appartenenza, anche orientato all'aumento della produttività ed efficacia dell'azione del gruppo. Esempi: perfezionamento del processo di informatizzazione dell'attività, attraverso l'utilizzo degli strumenti informatici a disposizione per lo svolgimento delle rispettive mansioni, ovvero, in relazione al settore/ambito e all'area funzionale di appartenenza; miglioramento dell'attività mediante una proposta che determini una semplificazione dei procedimenti trattati (per il personale impiegato in settore amministrativo); miglioramento dell'attività mediante una proposta che determini un efficientamento dei servizi resi (per il personale impiegato in settore tecnico-logistico).

**AVVERTENZE:**

Indicare, in calce alla scheda, che, nell'attribuzione dei coefficienti e dei conseguenti punteggi, si è tenuto conto degli elementi di informazione pervenuti nel caso in cui l'Autorità valutatrice non abbia alle proprie dirette dipendenze il valutando (para. 5.1 del presente manuale). Per quanto riguarda il personale che presta servizio nell'ambito degli Uffici di diretta collaborazione, la valutazione deve essere effettuata tenendo conto, come da speciale normativa di riferimento primaria (art. 14, comma 2, d.lgs. n. 165 del 2001) e secondaria, della natura strettamente fiduciaria, nonché della peculiarità e specificità dei compiti svolti, in relazione alla necessità di garantire l'ottimale supporto all'esercizio delle funzioni del Vertice politico. In relazione a ciò, l'Autorità valutatrice provvede ad adeguare le schede valutative a quanto sopra, nell'ottica della promozione del merito, secondo criteri di responsabilità, reperibilità, disponibilità ad assicurare la continuità del servizio. Anche le schede del personale in forza alla struttura tecnica permanente di supporto all'OIV potranno essere diversamente calibrate tenuto conto delle esigenze di garantire l'autonomia funzionale ed operativa dell'OIV medesimo (cfr. Linee guida del DFP n.2/Dicembre 2017).

# ALLEGATO I

## VALUTAZIONE PERSONALE DELL'AREA DEGLI ASSISTENTI (ANNO DI RIFERIMENTO...)

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

	Sez. I – QUALITÀ E CAPACITÀ PERSONALI	DESCRITTORI	Peso	Coef	Punt
1	Capacità di attuare le disposizioni ricevute, all'occorrenza con spirito di iniziativa	Imposta e realizza il proprio lavoro nel rispetto delle indicazioni ricevute, scegliendo le procedure appropriate			
		Si attiva, anche in assenza di sollecitazioni, per ottenere direttive e contributi in presenza di criticità			
2	Flessibilità	Adatta il proprio apporto e modo di lavorare in relazione ai compiti di specifica competenza al contesto organizzativo di riferimento			
3	Continuità e affidabilità	Attende con costanza al ruolo ricoperto e alle attività di competenza			
		Svolge con accuratezza le attività di competenza			
		Svolge con tempestività le attività di competenza			
4	Capacità di lavorare in gruppo <sup>1</sup>	Si rapporta in maniera costruttiva e collaborativa con ogni componente del gruppo di lavoro adottando tecniche/strumenti efficaci di comunicazione			
	TOTALE		<b>45</b>		
	<b>Sez. II – COMPETENZE PROFESSIONALI E QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE/ESECUZIONE</b>				
1	Preparazione professionale	È padrone delle conoscenze e/o abilità inerenti al profilo professionale di appartenenza			
		Applica le conoscenze/competenze professionali e/o abilità al contesto di lavoro			
		Partecipa ad iniziative formative e di aggiornamento			
		Partecipa ai colleghi le nuove conoscenze/informazioni acquisite			
2	Conoscenza e utilizzo di strumenti informatici o altre apparecchiature e mezzi il cui impiego è funzionale all'assolvimento dei compiti assegnati				
3	Accuratezza nel lavoro e nelle scadenze	Organizza il proprio lavoro in modo preciso e completo, applicando idonee metodologie			
		Osserva le scadenze previste			
	TOTALE		<b>50</b>		
	<b>Sez. III – ELEMENTO DI COLLEGAMENTO CON GLI OBIETTIVI</b>		<b>5</b>		

	<b>DELLA STRUTTURA DI APPARTENENZA<sup>2</sup></b>				
	<b>TOTALE</b>			<b>5</b>	

<b>PUNTEGGIO FINALE= somma (I, II e III Sez)</b>	_____100_____
--	---------------

Luogo e Data

L'AUTORITÀ VALUTATRICE

(Firma per presa visione/ricevuta di copia)

Luogo e Data

IL VALUTATO

**NOTE**

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

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

Esempi: perfezionamento del processo di informatizzazione dell'attività, attraverso l'utilizzo degli strumenti informatici a disposizione per lo svolgimento delle rispettive mansioni, ovvero, in relazione al settore/ambito e all'area funzionale di appartenenza; miglioramento dell'attività mediante una proposta che determini una semplificazione dei procedimenti trattati (per il personale impiegato in settore amministrativo); miglioramento dell'attività mediante una proposta che determini un efficientamento dei servizi resi (per il personale impiegato in settore tecnologico).

**AVVERTENZE:**

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

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



# ALLEGATO I-BIS

## VALUTAZIONE PERSONALE DELL'AREA DEGLI OPERATORI (ANNO DI RIFERIMENTO...)

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

	Sez. I – QUALITÀ E CAPACITÀ PERSONALI	DESCRITTORI	Peso	Coef.	Punt.
1	Capacità di attuare le disposi- zioni ricevute	Imposta e realizza il proprio lavoro nel rispetto delle indicazioni ricevute e delle procedure			
2	Continuità e affidabilità	Assolve con costanza il servizio			
		Svolge con impegno e precisione i compiti asse- gnati			
		Rispetta i tempi e le scadenze			
3	Capacità relazionali	Costruisce relazioni positive con i colleghi			
		Si adopera per fornire un servizio di qualità ad utenti interni ed esterni			
	TOTALE		<b>50</b>		
	<b>Sez. II – COMPETENZE PROFES- SIONALI E QUALITÀ DELLA PRE- STAZIONE/ESECUZIONE</b>				
1	Preparazione professionale	È padrone delle fasi procedurali ed operative ne- cessarie a svolgere le mansioni inerenti al profilo professionale di appartenenza			
		Applica le proprie conoscenze o abilità alle atti- vità di competenza			
2	Conoscenza e utilizzo di stru- menti informatici o altre appa- recchiature e mezzi il cui im- piego è funzionale all'assolvi- mento dei compiti assegnati				
	TOTALE		<b>50</b>		
PUNTEGGIO FINALE= somma (I e II Sez.)			<u>                                100                                </u>		

Luogo e Data

L'AUTORITÀ VALUTATRICE

(Firma per presa visione/ricevuta di copia)

Luogo e Data

IL VALUTATO

### AVVERTENZE:

Indicare, in calce alla scheda, che, nell'attribuzione dei coefficienti e dei conseguenti punteggi, si è tenuto conto degli elementi di informazione pervenuti nel caso in cui l'Autorità valutatrice non abbia alle proprie dirette dipendenze il valutato (para. 5.1 del presente manuale). Per quanto riguarda il personale che presta servizio nell'ambito degli Uffici di diretta collaborazione, la valutazione deve essere effettuata tenendo conto, come da speciale normativa di riferimento primaria (art. 14, comma 2, d.lgs. n. 165 del 2001) e secondaria, della natura strettamente fiduciaria, nonché della peculiarità e specificità dei compiti svolti, in relazione alla necessità di garantire l'ottimale supporto all'esercizio delle funzioni del Vertice politico. In relazione a ciò, l'Autorità valutatrice provvede ad adeguare le schede valutative a quanto sopra, nell'ottica della promozione del merito, secondo criteri di responsabilità, reperibilità, disponibilità ad assicurare la continuità del servizio.

# ALLEGATO L

Definizione dei coefficienti di risultato dei comportamenti organizzativi del personale delle Aree		
Aree di valutazione	Coefficiente di risultato	Giudizio e criterio di valutazione
<b>QUALITÀ E CAPACITÀ PERSONALI</b>	Compreso tra 0 e 0,40	Non adeguata = Competenza/capacità non espressa o raramente manifestata dal valutato rispetto alle attese
	Compreso tra 0,41 e 0,50	Parzialmente adeguata = competenza/capacità manifestata saltuariamente dal valutato rispetto alle attese
	Compreso tra 0,51 e 0,70	Adeguata = competenza/capacità manifestata spesso dal valutato, ma non in tutte le situazioni in cui era attesa
	Compreso tra 0,71 e 0,90	Più che adeguata = Competenza/capacità manifestata sempre dal valutato in tutte le situazioni in cui era attesa
	Compreso tra 0,91 e 1	Eccellente= Competenza/capacità manifestata a un livello superiore e con risultati decisamente migliori rispetto alle attese
<b>COMPETENZE PROFESSIONALI E QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE/ESECUZIONE</b>	Compreso tra 0 e 0,40	Non adeguata = Competenza/capacità non espressa o raramente manifestata dal valutato rispetto alle attese
	Compreso tra 0,41 e 0,50	Parzialmente adeguata = competenza/capacità manifestata saltuariamente dal valutato rispetto alle attese
	Compreso tra 0,51 e 0,70	Adeguata = competenza/capacità manifestata spesso dal valutato, ma non in tutte le situazioni in cui era attesa
	Compreso tra 0,71 e 0,90	Più che adeguata = Competenza/capacità manifestata sempre dal valutato in tutte le situazioni in cui era attesa
	Compreso tra 0,91 e 1	Eccellente= Competenza/capacità manifestata a un livello superiore e con risultati decisamente migliori rispetto alle attese
<p>Nell'ambito delle fasce in cui sono declinati i coefficienti di risultato, il valutatore deve attribuire il punteggio, ovvero un numero compreso tra 0 e 1 espresso in due cifre decimali, che permetta di esprimere il valore della competenza/capacità oggetto di valutazione rispetto ai corrispondenti giudizi e criteri di valutazione.</p>		

# ALLEGATO M



**Ministero della Difesa**

*(Intestazione)*

## DICHIARAZIONE DI MANCATA REDAZIONE DI SCHEDE VALUTATIVE

Per il dipendente <sup>(1)</sup> \_\_\_\_\_  
per il periodo dal \_\_\_\_\_ al \_\_\_\_\_ non vengono redatte le schede valutative.

Motivo della compilazione della dichiarazione di mancata redazione:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ <sup>(2)</sup>.

L'Autorità valutatrice <sup>(3)</sup>

Luogo e Data \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

(Firma per presa visione/ricevuta di copia)

Il Valutato

Luogo e Data \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Note:

- (1) Specificare anche il profilo e l'Area del dipendente.
- (2) Indicare la motivazione sottesa alla mancata valutazione (vds. para.5.5 Casi particolari).
- (3) Il dirigente, civile o militare, valutatore.

# ALLEGATO N

## SCHEDA MONITORAGGIO INTERMEDIO PERSONALE AREE

PERIODO DI RIFERIMENTO \_\_\_\_\_

ENTE DI SERVIZIO \_\_\_\_\_

VALUTANDO \_\_\_\_\_

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

AUTORITÀ VALUTATRICE \_\_\_\_\_

(Grado/qualifica, NOME COGNOME)

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

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

---

---

---

---

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

Luogo e data, \_\_\_\_\_

Firma della Autorità Valutatrice

---

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

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

---

---

---

---

---

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

Luogo e data, \_\_\_\_\_

Firma del Valutando

---

# ALLEGATO O

**MODELLO DI VALUTAZIONE PARTECIPATIVA ADOTTATO DAL MINISTERO DELLA DIFESA**  
(ELABORATO SULLA BASE DELLE INDICAZIONI CONTENUTE NELLE LINEE GUIDA SULLA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA NELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE  
N. 4 – NOVEMBRE 2019)

FASI	TASK DA CONSEGUIRE (COSA FARE)	ATTORI COINVOLTI (CHI DEVE FARE)	SVILUPPO DEL TASK DA CONSEGUIRE (COME FARE)	SERVIZI ATTUALI (CARTA DEI SERVIZI DIFESA)	TEMPISTICA DI RIFERIMENTO (ENTRO QUANDO COMPLETARE)	REFERENTE DI SETTORE	RESPONSABILE UNICO A.D. (INTERLOCUTORE NAZIONALE)
<b>1</b>	<b>MAPPATURA DEGLI STAKEHOLDER DELL'AMMINISTRAZIONE</b>	<b>Elementi di organizzazione del Ministero della Difesa (che verranno appositamente individuati, in relazione anche alla tipologia di servizio/attività selezionata), con il supporto metodologico dell'OIV</b>	<p>All'esito di approfondimento che potrà essere condotto nell'ambito di specifiche riunioni di coordinamento (tra l'Area T/O e Area T/A, con il supporto metodologico dell'OIV) in cui sarà individuato il servizio (o servizi) della Carta dei servizi da sottoporre a valutazione partecipativa, si procederà con il seguente punto 1.</p> <p>Individuare nell'ambito delle seguenti Macro Categorie di <i>stakeholder</i> più rilevanti, i dati di dettaglio (ad esempio: <b>Ragione Sociale, sede legale/residenza, contatto telefonico, email, categoria di riferimento</b>) attraverso compilazione di questionari/interviste:</p> <p><b>POSSIBILI CATEGORIE DI RIFERIMENTO</b></p> <p>a) cittadini, utenti effettivi o potenziali dei servizi e beneficiari delle attività dell'amministrazione, in forma singola o associata;</p> <p>b) dipendenti pubblici e organizzazioni sindacali;</p> <p>c) fornitori di beni e servizi;</p> <p>d) imprese destinatarie dei servizi resi dall'amministrazione;</p> <p>e) altre amministrazioni;</p> <p>f) media e organi di informazione;</p> <p>g) utenti interni alla stessa amministrazione.</p>	//	<b>I anno</b>	<b>Elementi di organizzazione del Ministero della Difesa (che verranno appositamente individuati, in relazione anche alla tipologia di servizio/attività selezionata), con il supporto metodologico dell'OIV</b>	//

FASI	TASK DA CONSEGUIRE (COSA FARE)	ATTORI COINVOLTI (CHI DEVE FARE)	SVILUPPO DEL TASK DA CONSEGUIRE (COME FARE)	SERVIZI ATTUALI (CARTA DEI SERVIZI DIFESA)	TEMPISTICA DI RIFERIMENTO (ENTRO QUANDO COMPLETARE)	REFERENTE DI SETTORE	RESPONSABILE UNICO A.D. (INTERLOCUTORE NAZIONALE)
			OUTPUT: PROSPETTO RACCOLTA DATI DEGLI <i>STAKEHOLDER</i> (ANAGRAFICA)				

2	SELEZIONE DEI SERVIZI E DELLE ATTIVITÀ OGGETTO DI VALUTAZIONE E DELLE CORRISPONDENTI MODALITÀ E STRUMENTI DI COINVOLGIMENTO	Elementi di organizzazione del Ministero della Difesa (che verranno appositamente individuati, in relazione anche alla tipologia di servizio/attività selezionata), con il supporto metodologico dell'OIV	Individuare, all'interno della Carta dei servizi, le attività che più si prestano all'attuazione della valutazione partecipativa	<p><b>SME/SMA/SMM/CC:</b> ACCESSO ALLA CONSULTAZIONE DEGLI ARCHIVI STORICI E BIBLIOTECHE;</p> <p><b>SME/SMA/SMM/CC:</b> UFFICI PER LE RELAZIONI CON IL PUBBLICO;</p> <p><b>SME:</b> ISTITUTO GEOGRAFICO MILITARE;</p> <p><b>SMA:</b> CENTRO INFORMAZIONI GEOTOGRAFICHE AERONAUTICHE;</p> <p><b>SMM:</b> SERVIZIO DEI FARI E DEL SEGNALEMENTO MARITTIMO NAZIONALE;</p> <p><b>SMM:</b> AVVISI AI NAVIGANTI PERIODICO QUINDICINALE.</p> <p><b>TELEDIFE:</b> CERTIFICAZIONE DELLA QUALIFICAZIONE DEI COMPONENTI ELETTRONICI/ELETTROMECCANICI PER IMPIEGO MILITARE;</p> <p><b>ARMAEREO:</b> NORMATIVA AERONAUTICA PER L'OMOLOGAZIONE, PER L'IDONEITA' ALL'IMPIEGO E PER L'AMMISSIONE ALLA NAVIGAZIONE AEREA DEGLI AEROMOBILI MILITARI E DEI MATERIALI AD USO AERONAUTICO;</p> <p><b>NAVARM:</b> OMOLOGAZIONE, L'IDONEITA' ALL'IMPIEGO E QUALIFICA DEI MATERIALI E MANUFATTI D'INTERESSE DELLA MARINA MILITARE ITALIANA DESTINATI ALL'IMPIEGO A BORDO DELLE UNITA' NAVALI;</p> <p><b>TERRARM:</b> OMOLOGAZIONE E QUALIFICAZIONE DI MATERIALI, DI COMPETENZA DELLA DIREZIONE ARMAMENTI TERRESTRI, PER L'IMPIEGO MILITARE;</p>	II anno	Elementi di organizzazione del Ministero della Difesa (che verranno appositamente individuati, in relazione anche alla tipologia di servizio/attività selezionata), con il supporto metodologico dell'OIV	//
---	---	---	--	--	---------	---	----

FASI	TASK DA CONSEGUIRE (COSA FARE)	ATTORI COINVOLTI (CHI DEVE FARE)	SVILUPPO DEL TASK DA CONSEGUIRE (COME FARE)	SERVIZI ATTUALI (CARTA DEI SERVIZI DIFESA)	TEMPISTICA DI RIFERIMENTO (ENTRO QUANDO COMPLETARE)	REFERENTE DI SETTORE	RESPONSABILE UNICO A.D. (INTERLOCUTORE NAZIONALE)
				<p><b>PERSOMIL/PERSOCIV:</b> TESSERA PERSONALE DI RICONOSCIMENTO MODELLO AT ELETTRONICO;</p> <p><b>GENIODIFE:</b> RINNOVO BREVETTO DI SPECIALIZZAZIONE DEL PERSONALE ADDETTO ALLA RICERCA, INDIVIDUAZIONE E SCOPRIMENTO DI ORDIGNI ESPLOSIVI RESIDUATI BELLICI;</p> <p><b>ONORCADUTI:</b> BANCA DATI DEI CADUTI IN GUERRA;</p> <p><b>ONORCADUTI:</b> SACRARI MILITARI;</p>			
<b>3</b>	<b>SELEZIONE DEI CITTADINI E/O DEGLI UTENTI</b>	Elementi di organizzazione del Ministero della Difesa (che verranno appositamente individuati, in relazione anche alla tipologia di servizio/attività selezionata), con il supporto metodologico dell'OIV	<p>Indagine partecipativa/Ricognizione per trovare il corretto campione di rappresentatività tra utenti /cittadini che conoscono e si avvalgono dei servizi erogati e chi è inattivo/non utente.</p> <p><b>OUTPUT: PROSPETTO DI CLASSIFICAZIONE STAKEHOLDER (RIF. TAB. 4 LINEE GUIDA DFP)</b></p>	//	<b>II anno</b>	Elementi di organizzazione del Ministero della Difesa (che verranno appositamente individuati, in relazione anche alla tipologia di servizio/attività selezionata), con il supporto metodologico dell'OIV	//

FASI	TASK DA CONSEGUIRE (COSA FARE)	ATTORI COINVOLTI (CHI DEVE FARE)	SVILUPPO DEL TASK DA CONSEGUIRE (COME FARE)	SERVIZI ATTUALI (CARTA DEI SERVIZI DIFESA)	TEMPISTICA DI RIFERIMENTO (ENTRO QUANDO COMPLETARE)	REFERENTE DI SETTORE	RESPONSABILE UNICO A.D. (INTERLOCUTORE NAZIONALE)
4	DEFINIZIONE DELLE DIMENSIONI DI PERFORMANCE ORGANIZZATIVA PER LA VALUTAZIONE DEI SERVIZI E DELLE ATTIVITÀ SELEZIONATE	Elementi di organizzazione del Ministero della Difesa (che verranno appositamente individuati, in relazione anche alla tipologia di servizio/attività selezionata), con il supporto metodologico dell'OIV	<p>Individuazione Obiettivi-Indicatori da misurare, sulla base di:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- servizi di front office, a favore degli utenti esterni e finali</li> <li>- servizi di back-office e attività di amministrazione generale, a favore degli utenti interni</li> </ul> <p><b>OUTPUT: PIANO OBIETTIVI/INDICATORI (FILIERA)</b></p>	VEDASI SINGOLE SCHEDE TECNICHE CARTA SERVIZI (STANDARD QUALITATIVI DI MISURAZIONE SU ACCESSIBILITA', TEMPESTIVITA', TRASPARENZA, EFFICACIA)	<b>III anno</b>	Elementi di organizzazione del Ministero della Difesa (che verranno appositamente individuati, in relazione anche alla tipologia di servizio/attività selezionata), con il supporto metodologico dell'OIV	//
5	MOTIVAZIONE DEI CITTADINI E/O DEGLI UTENTI NONCHÉ DEI DIPENDENTI COINVOLTI NELLA VALUTAZIONE	Elementi di organizzazione del Ministero della Difesa (che verranno appositamente individuati, in relazione anche alla tipologia di servizio/attività selezionata), con il supporto metodologico dell'OIV	<p>Campagna di comunicazione, formazione e socializzazione.</p> <p><b>OUTPUT: NUMERO DI ATTIVITA' DI COMUNICAZIONE, FORMAZIONE, SOCIALIZZAZIONE (CALENDARIO)</b></p>	//	<b>III anno</b>	Elementi di organizzazione del Ministero della Difesa (che verranno appositamente individuati, in relazione anche alla tipologia di servizio/attività selezionata), con il supporto metodologico dell'OIV	//



FASI	TASK DA CONSEGUIRE (COSA FARE)	ATTORI COINVOLTI (CHI DEVE FARE)	SVILUPPO DEL TASK DA CONSEGUIRE (COME FARE)	SERVIZI ATTUALI (CARTA DEI SERVIZI DIFESA)	TEMPISTICA DI RIFERIMENTO (ENTRO QUANDO COMPLETARE)	REFERENTE DI SETTORE	RESPONSABILE UNICO A.D. (INTERLOCUTORE NAZIONALE)
6	VALUTAZIONE DELLE ATTIVITÀ E/O DEI SERVIZI	Elementi di organizzazione del Ministero della Difesa (che verranno appositamente individuati, in relazione anche alla tipologia di servizio/attività selezionata), con il supporto metodologico dell'OIV	<p>Monitoraggio semestrale:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- raccolta dei dati prodotti sia dall'intervento diretto dei cittadini/utenti sia da altre fonti;</li> <li>-elaborazione, analisi e interpretazione dei dati;</li> <li>-comunicazione dei risultati della valutazione.</li> </ul> <p><b>OUTPUT: RESOCONTO DI MONITORAGGIO</b></p>	<p><b>SOMMINISTRAZIONE QUESTIONARIO CARTACEO PER ACCESSO ALLA CONSULTAZIONE DEGLI ARCHIVI STORICI E BIBLIOTECHE; UFFICI PER LE RELAZIONI CON IL PUBBLICO, ISTITUTO GEOGRAFICO MILITARE; CENTRO INFORMAZIONI GEOTOPOGRAFICHE AERONAUTICHE;</b></p> <p><b>SOMMINISTRAZIONE QUESTIONARIO CARTACEO BANCA DATI DEI CADUTI IN GUERRA.</b></p>	<b>III anno</b>	Elementi di organizzazione del Ministero della Difesa (che verranno appositamente individuati, in relazione anche alla tipologia di servizio/attività selezionata), con il supporto metodologico dell'OIV	//
7	UTILIZZO DEI RISULTATI AI FINI DELLA VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA	Elementi di organizzazione del Ministero della Difesa (che verranno appositamente individuati, in relazione anche alla tipologia di servizio/attività selezionata), con il supporto metodologico dell'OIV	<p>Attività di valutazione interna:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-effetti sulla valutazione della performance organizzativa</li> <li>- ri-progettazione in chiave migliorativa dei servizi e/o delle attività tenendo conto delle esigenze ed aspettative del cittadino/utente, al fine di creare valore pubblico.</li> </ul> <p><b>OUTPUT: PROPOSTE DI MODIFICA (PREDISPOSIZIONE PIAO DELL'ANNO SUCCESSIVO)</b></p> <p>I risultati della valutazione partecipativa potranno essere utilmente impiegati nell'ambito dei periodici monitoraggi strategici, nella misurazione e valutazione della performance organizzativa delle strutture di vertice del Dicastero, nella Relazione sulla performance riferita all'anno</p>	<b>ESITI CUSTOMER SATISFACTION</b>	<b>III anno</b>	Elementi di organizzazione del Ministero della Difesa (che verranno appositamente individuati, in relazione anche alla tipologia di servizio/attività selezionata), con il supporto metodologico dell'OIV	//

FASI	TASK DA CONSEGUIRE (COSA FARE)	ATTORI COINVOLTI (CHI DEVE FARE)	SVILUPPO DEL TASK DA CONSEGUIRE (COME FARE)	SERVIZI ATTUALI (CARTA DEI SERVIZI DIFESA)	TEMPISTICA DI RIFERIMENTO (ENTRO QUANDO COMPLETARE)	REFERENTE DI SETTORE	RESPONSABILE UNICO A.D. (INTERLOCUTORE NAZIONALE)
			<p>precedente (e nella conseguente validazione dell'OIV) e, più in generale, negli altri documenti che sostanziano il ciclo di gestione della performance.</p> <p>Al riguardo, potrà essere implementata una specifica filiera di obiettivi di <i>governance</i> (a cura dell'OIV) nell'ambito della Priorità Politica n. 3</p>				

## ALLEGATO P

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

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

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

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

			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ufficio di Gabinetto (Re)</li> <li>• OIV (V)</li> </ul>	<i>informatica"</i> - onde consentire il corretto espletamento dei controlli e delle valutazioni di precisa competenza.
entro 10 giorni dalla pubblicazione della Legge di Bilancio	Direttiva generale per l'attività amministrativa e la gestione per l' <b>E.F. n</b>	Stabilisce gli obiettivi, attribuisce e ripartisce le risorse agli Enti/Organi programmatori, ai fini dell'impiego operativo, ed ai Dirigenti generali, titolari dei centri di responsabilità (CRA), ai fini dell'amministrazione.	<b>Ufficio di Gabinetto (Re)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• SMD (R) in coordinazione con BILANDIFE</li> <li>• OIV (Ve)</li> </ul> <b>È adottata con Decreto del Ministro</b>	Il documento è previsto dall'art. 14, comma 1, del d.lgs. 165/2001. Le linee guida per la predisposizione del documento sono indicate nella direttiva del Comitato tecnico scientifico del 2007. Il documento è sottoposto al visto ed alla registrazione della Corte dei conti e dell'Ufficio centrale del bilancio presso il Ministero difesa ( <i>BILANCENTES</i> ).

Periodo	Titolo documento	Scopo	Organo emanante	Note
entro il 31 gennaio <b>anno n</b>	Piano integrato di attività e organizzazione Sezione 2.2 <i>Performance</i> per l' <b>anno n, n+1 e n+2</b>	Individua, su base triennale, gli obiettivi strategici ed operativi in coerenza con le priorità delle politiche pubbliche nazionali nel quadro del programma di Governo e con gli eventuali indirizzi adottati dal Presidente del Consiglio dei ministri e con i documenti della programmazione finanziaria e di bilancio. Definisce, inoltre, con riferimento agli obiettivi finali ed intermedi ed alle risorse, gli indicatori per la misurazione e la valutazione della <i>performance</i> dell'Amministrazione, nonché gli obiettivi assegnati al personale civile di livello dirigenziale.	<b>Ufficio di Gabinetto (Re)</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• SMD (R) in coordinazione con BILANDIFE</li> <li>• OIV (Co – Ve)</li> </ul> <b>È adottato con Decreto del Ministro</b>	Il Piano integrato di attività e organizzazione (di cui all'articolo 6 del decreto legge n. 80/2021, convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113) ha assorbito, tra gli altri, il Piano della Performance (articolo 1, comma 1, lett. c) del decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022 n. 81). La modalità di redazione ed i contenuti del PIAO tipo sono previsti dal decreto del Ministro per la pubblica amministrazione di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze 30 giugno 2022. Con la nota-circolare n. 2 in data 11 ottobre 2022 il Capo del Dipartimento della Funzione Pubblica ha diramato a tutte le Amministrazioni "indicazioni operative per la redazione del Piano integrato di attività e organizzazione". Il PIAO è sottoposto al visto della Corte dei conti e deve essere aggiornato annualmente
entro il 31 gennaio <b>anno n</b>	Piano integrato di attività e organizzazione – Sezione 2.3 Rischi corruttivi e trasparenza per l' <b>anno n, n+1 e n+2</b>	Fornisce una valutazione del diverso livello di esposizione dei vari livelli ordinativi ed organizzativi al rischio di corruzione e indica gli interventi volti a prevenire il verificarsi dei fenomeni. Definisce, quindi, le strategie di programmazione delle misure di prevenzione della corruzione a livello organizzativo ed indica gli obiettivi da conseguire, le concrete azioni volte a prevenire tale rischio, i responsabili per l'attuazione di ogni misura ed i relativi tempi.	<b>Responsabile per la prevenzione della corruzione del Dicastero (R),</b> in coordinazione con Ufficio di Gabinetto, OIV, OP/CRA/SM  <b>È adottato con Decreto del Ministro</b>	Il Piano integrato di attività e organizzazione (di cui all'articolo 6 del decreto legge n. 80/2021, convertito dalla legge 6 agosto 2021, n. 113) ha assorbito, tra gli altri, il Piano della prevenzione della corruzione (articolo 1, comma 1, lett. d) del decreto del Presidente della Repubblica 24 giugno 2022 n. 81). Da segnalare il Piano Nazionale Anticorruzione 2022, approvato dall'ANAC con delibera n. 7/2023 del 17 gennaio 2023. E' aggiornato annualmente con il PIAO.

da luglio <b>anno n</b>	Rapporto di monitoraggio strategico intermedio per l' <b>anno n</b>	Rileva lo stato di avanzamento di ciascun obiettivo strategico ( <i>OBS</i> ) sulla base dei discendenti obiettivi operativi ( <i>OBO</i> ) e programmi operativi ( <i>PO</i> ), allo scopo di verificare eventuali scostamenti rispetto ai livelli di realizzazione previsti ( <i>valore target</i> ) e, nel caso, promuovere/introdurre i necessari interventi correttivi.	<b>OIV (R)</b> con il coinvolgimento di SMD e di tutti i referenti degli OBO/PO	Si pone l'obiettivo di fornire un'istantanea sullo stato/ livello di attuazione del ciclo di gestione integrato ( <i>strategico -finanziario- economico</i> ), alla data del 30 giugno di ogni anno, con particolare riferimento: a. alle modifiche intervenute nella filiera strategica, rispetto a quella iniziale declinata nel Piano; b. alle variazioni/ rimodulazioni di bilancio intercorse rispetto agli stanziamenti "a Legge di bilancio" ( <i>LB</i> ); c. allo stato di attuazione ed avanzamento, rispetto ai valori programmati, di OBS, OBO e PO.

Periodo	Titolo documento	Scopo	Organo emanante	Note
da agosto <b>anno n</b>	Rapporto di monitoraggio strategico intermedio dell' <b>anno n</b> per gli Enti vigilati dal Ministero della Difesa e sottoposti al controllo strategico / valutazione della <i>performance</i> da parte dell'OIV	Rileva lo stato di avanzamento di ciascun obiettivo assegnato, nonché il livello di attuazione del ciclo di gestione integrato ( <i>strategico-finanziario-economico</i> ), allo scopo di verificare eventuali scostamenti rispetto ai livelli di realizzazione previsti ( <i>valore target</i> ) e, nel caso, promuovere i necessari interventi correttivi.	<b>OIV (R)</b> con il coinvolgimento degli Enti interessati e, per la sola Agenzia Industrie Difesa, con l'eventuale contributo del V Reparto di SE-GREDIFESA	
in corso <b>d'anno n</b>	Sistema di misurazione e valutazione della <i>performance</i> ( <i>aggiornamento annuale</i> )	Aggiornamento del Sistema di valutazione per renderlo coerente con le novità introdotte, di volta in volta, dalla sopraggiunta normativa.	<b>Ufficio di Gabinetto (Re) la Rete dei referenti (R)</b> in coordinazione con <b>SMD (R)</b> soggetto al parere vincolante dell'OIV  <b>E' adottato con Decreto del Ministro</b>	È adottato in coerenza con gli indirizzi impartiti dal Dipartimento della funzione pubblica. (Linee guida n. 4/2019 e nn. 2/2017 e 5/2019 ). È aggiornato ogni anno previo parere vincolante dell'OIV (articolo 7, comma 1, del d.lgs. n. 150/2009) e sottoposto al visto ed alla registrazione della Corte dei Conti.
in corso <b>d'anno n</b>	<i>Carta dei Servizi e Standard</i> di qualità	Definisce ed aggiorna gli <i>standard</i> di qualità dei servizi resi al pubblico da talune unità organizzative.	<b>Ufficio Legislativo-</b> con il contributo di SGD II Reparto  <b>E' adottato con Decreto del Ministro</b>	Le modalità di redazione ed i contenuti sono disciplinati dalle delibere n. 88/2010 e 3/2012 della CiVIT. Il documento è pubblicato sul sito istituzionale del Dicastero.
entro il 31 marzo <b>anno n+1</b>	Attestazione sull'assolvimento degli obblighi di pubblicazione per l' <b>anno n</b>	Attesta il corretto assolvimento degli obblighi di pubblicazione (di anno in anno l'ANAC stabilisce quali obblighi devono essere oggetto di attestazione dell'OIV).	<b>OIV</b>	Tempistiche, modalità, contenuti e procedure sono stabilite dall'ANAC con delibera annuale.

Periodo	Titolo documento	Scopo	Organo emanante	Note
Aprile anno n+1	Rapporto di monitoraggio strategico finale dell'anno n	Misura i risultati complessivi conseguiti nell'ambito di ciascun obiettivo della filiera strategica dell'E.F. concluso.	<b>OIV (R)</b> con il contributo di SMD, degli Organi Programmatori e di tutti i referenti degli OBO e dei PO	Il Rapporto di monitoraggio finale esprime le risultanze delle analisi dei dati al 31 dicembre di ogni anno, nonché il quadro evolutivo rispetto alla rilevazione infra annuale al 30 giugno. Esso valorizza: a) i risultati di OBS, OBO e PO, apprezzati in base ai valori conseguiti dai rispettivi indicatori; b) gli effetti degli eventuali correttivi in corso d'anno e la situazione dei PO non conseguiti o parzialmente realizzati; c) i volumi finanziari consolidati al 31 dicembre.
Aprile anno n+1	Nota integrativa al rendiconto dell'anno n	Illustra i risultati raggiunti e le risorse impiegate in relazione a quelle programmate e le motivazioni per gli eventuali scostamenti tra risultati conseguiti e obiettivi fissati in fase di predisposizione del bilancio ( <i>Legge 196/2009, art. 35, comma 2</i> ).	<b>SMD (R)</b> • con il contributo di BILANDIFE e gli EdO interessati; • Ufficio di Gabinetto (Re); • OIV coordina e Valida	Modalità e tempistiche sono fissate, di anno in anno, dal MEF-RGS con apposita circolare. Il Quadro di riferimento ( <i>QdR</i> ) deve essere inoltrato all'OIV, con adeguato anticipo - e comunque non oltre 7 giorni dal termine fissato dal MEF-RGS per la "validazione informatica" - onde consentire il corretto espletamento dei controlli e delle valutazioni di precipua competenza.
da maggio anno n+1	Rapporto di monitoraggio strategico finale dell'anno n per gli Enti vigilati dal Ministero della Difesa e sottoposti al controllo strategico / valutazione della performance da parte dell'OIV	Rileva il grado di conseguimento di ciascun obiettivo assegnato, nonché il livello di attuazione del ciclo di gestione integrato ( <i>strategico-finanziario-economico</i> ), allo scopo di verificare eventuali scostamenti rispetto ai livelli di realizzazione previsti ( <i>valore target</i> ).	<b>OIV (R)</b> con il coinvolgimento degli Enti interessati e, per la sola Agenzia Industrie Difesa, con l'eventuale contributo del V Reparto di SE-GREDIFESA	Esprime le risultanze delle analisi dei dati dei bilanci a consuntivo di ogni anno, nonché dei risultati organizzativi e individuali raggiunti rispetto ai singoli obiettivi programmati, con la rilevazione degli eventuali scostamenti e l'individuazione delle cause.
entro il 15 giugno anno n+1	Rapporto di performance dell'anno n	Relaziona al Parlamento, con riferimento all'anno precedente, sullo stato della spesa, sull'efficacia nell'allocazione delle risorse e sul grado di efficienza dell'azione amministrativa svolta ( <i>Legge n. 244/2007, art. 3</i> ).	<b>OIV (R)</b> con il contributo di tutti gli Enti della Difesa eventualmente interessati	Linee guida relative alle modalità di redazione del Rapporto sono contenute nelle linee di indirizzo per l'anno 2013 del CTS.



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

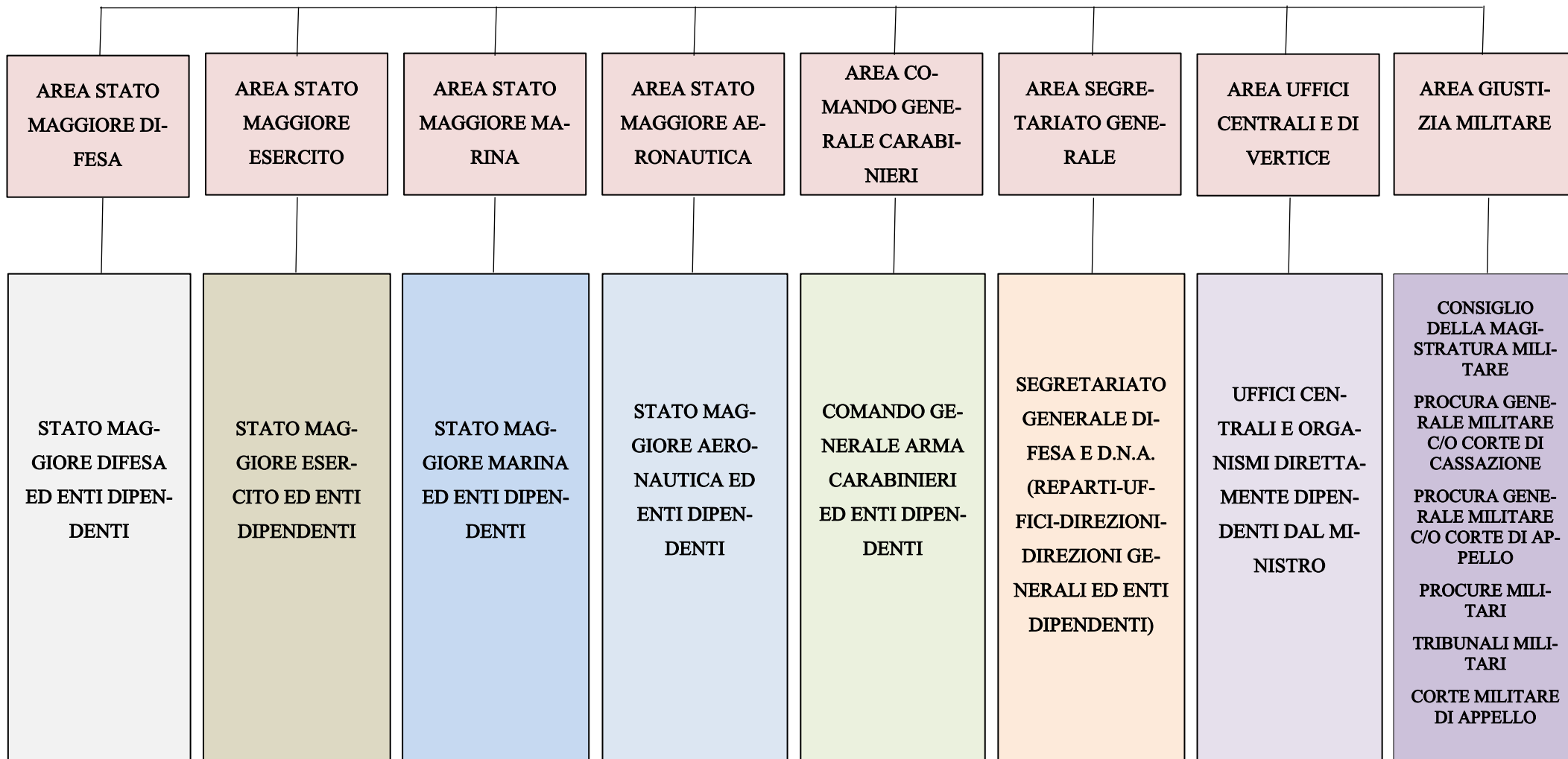
				<p><i>performance</i>, può concludersi in tre modi:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. validazione della Relazione: quando tutti i criteri di cui all'elenco precedente risultano soddisfatti;</li> <li>2. mancata validazione della Relazione: quando per alcuni dei suddetti criteri si registrano significative criticità: ciascun OIV stabilisce, assumendosene la responsabilità, quali e quante sono le criticità che risultano ostative al rilascio della validazione;</li> <li>3. validazione della Relazione con osservazioni: quando vengono registrate alcune criticità che l'OIV non reputa tali da inficiare il processo di validazione, ma che meritano comunque di essere segnalate, per poter essere corrette in occasione del successivo ciclo della performance. In questo caso, l'OIV ha cura di verificare che l'amministrazione abbia adeguatamente recepito le suddette osservazioni e di darne conto nella Relazione sul funzionamento complessivo del Sistema.</li> </ol> <p>Nei casi di cui ai punti 2 e 3, l'OIV procede alle comunicazioni di cui all'articolo 14, comma 4, lett. b) del d.lgs. 150/09.</p>
--	--	--	--	---

Il *"Piano integrato di attività e organizzazione"*, la *"Relazione sulla performance"*, la *"Validazione della relazione sulla performance"*, il DM recante gli *"Standard di qualità dei servizi"* ed i *"Sistemi di misurazione e valutazione della performance"* organizzativa ed individuale (oltre alla *"Relazione sul funzionamento del Sistema"*, non riportata nella sopra citata tabella) sono pubblicati sul *"Portale della performance"* ([www.performance.gov.it](http://www.performance.gov.it)) del Dipartimento della funzione pubblica.

Le articolazioni della Difesa responsabili del popolamento del *"Portale"* sono indicate nella Sezione *"Rischi corruttivi e trasparenza"* del PIAO del Dicastero.

# ALLEGATO Q

## AREE ORGANIZZATIVE



## ALLEGATO R

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

## ALLEGATO S

### **Questionario di valutazione del processo di valutazione della *performance* individuale del personale delle Aree del Ministero della Difesa**

Egregio valutato, Gentile valutata

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

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

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

Si assicura l'anonimato della partecipazione.

I Sezione *“Aspetti generali”*

1. Sesso:

- Femmina
- Maschio

2. Fascia di età:

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

3. Titolo di studio:

- Laurea
- Diploma
- Licenza media

4. Area di appartenenza:

- Funzionari
- Assistenti
- Operatori

**II Sezione “Aspetti organizzativi”**

5. A quale area appartiene la sua unità organizzativa?

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Area Stato Maggiore Difesa        | <input type="checkbox"/> Area Stato Maggiore Esercito            |
| <input type="checkbox"/> Area Stato Maggiore Marina        | <input type="checkbox"/> Area Stato Maggiore Aeronautica         |
| <input type="checkbox"/> Area Comando Generale carabinieri | <input type="checkbox"/> Area Segretariato generale della difesa |
| <input type="checkbox"/> Area Uffici Centrali e di Vertice | <input type="checkbox"/> Area Giustizia Militare                 |

6. La sua unità organizzativa ha sede:

- centrale
- periferica

7. Il suo valutatore è:

- militare
- civile

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

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



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

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

<b>III Sezione “Aspetti specifici connessi al processo valutativo”</b>
--

10. È stato possibile condividere gli obiettivi assegnati e/o chiarire i comportamenti attesi per il procedimento di valutazione?

- Sì
- No

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

S = Specifico (non generico, non soggetto a fraintendimenti)	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No
M = misurabile (espresso attraverso indicatori di livelli di <i>performance</i> da raggiungere)	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No
A = Attuabile (sfidante ma raggiungibile)	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No
R = Rilevante (adatto al ruolo rivestito e alle connesse responsabilità)	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No
T = Tempificabile (correlato ad un periodo di tempo...entro il)	<input type="checkbox"/>	Si	<input type="checkbox"/>	No

12. Nell'impostazione del piano degli obiettivi sono stati inseriti:
- obiettivi esclusivamente prestazionali
  - obiettivi prestazionali e qualitativi
13. È stato effettuato il colloquio di verifica intermedia facoltativamente previsto dal Sistema di Valutazione?
- Sì
  - No
14. Da chi è stato richiesto il colloquio di verifica intermedia? *(rispondere solo in caso di risposta affermativa alla domanda n. 13)*
- dal valutatore
  - dal valutato
15. Le eventuali criticità rilevate in sede del colloquio intermedio hanno portato a modificare gli obiettivi pianificati all'inizio del procedimento? *(rispondere solo in caso di risposta affermativa alla domanda n. 13)*
- Sì, modifiche agli obiettivi e/o *target*
  - No, nessuna modifica
  - No, non sono state rilevate criticità in corso di procedimento

16. Ha ricevuto *instant feedback* da parte del suo valutatore, secondo necessità, nell'arco dell'intero corso del processo?
- Sì
  - No
17. Con quale modalità ha ricevuto in misura prevalente *instant feedback* dal suo valutatore? (*rispondere solo in caso di risposta affermativa alla domanda n. 16*)
- in presenza
  - per via telematica
  - attraverso altri canali di comunicazione
18. Il suo valutatore si è avvalso anche di persone di supporto (es. dirigenti collaboratori) per orientare con *feedback* la sua prestazione nel corso del processo?
- Sì
  - No
19. Nel corso del processo, il suo valutatore ha avuto modo di confrontarsi – in occasioni anche informali – con altri soggetti con pari responsabilità valutativa?
- Sì
  - No
  - Non so/Non ho elementi sufficienti per rispondere

20. Ha ricevuto il colloquio finale di *feedback*?
- Sì
  - No
21. Che tipo di ascolto ha percepito da parte del suo valutatore durante il colloquio finale di *feedback*? (*rispondere solo in caso di risposta affermativa alla domanda n. 20*)
- attivo (il valutatore ha espresso interesse partecipativo rispetto ai miei punti di vista)
  - saltuario (il valutatore ha espresso interesse ma solo di circostanza o momentaneo rispetto ai miei punti di vista)
  - superficiale (il valutatore ha espresso scarso interesse rispetto ai miei punti di vista)
22. Come definirebbe il *feedback* ricevuto dal suo valutatore durante il colloquio finale? (*rispondere solo in caso di risposta affermativa alla domanda n. 20*)
- giudicante in senso negativo
  - giudicante in senso positivo
  - neutro
  - stimolante per il miglioramento o lo sviluppo individuale e/o organizzativo

23. Il colloquio finale di *feedback* si è concluso in chiave propositiva (individuando di massima gli obiettivi/compiti da perseguire e le capacità/competenze da implementare per il periodo valutativo successivo)? (rispondere solo in caso di risposta affermativa alla domanda n. 20)
- Sì
- No
24. Durante il colloquio finale ha avuto modo di restituire *feedback* al suo valutatore? (rispondere solo in caso di risposta affermativa alla domanda n. 20)
- Sì
- No
25. Ha già messo o pensa che a breve metterà in pratica qualcuno dei suggerimenti ricevuti nel colloquio finale di *feedback*? (rispondere solo in caso di risposta affermativa alla domanda n. 20)
- Sì
- No
- Non ho ricevuto alcun suggerimento

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

26. Ritieni che il tempo dedicato dal suo valutatore al processo sia stato sufficiente?
- Sì
- No
- Non so

27. Quanto è soddisfatto della qualità con cui il suo valutatore ha seguito l'intero processo?

- Del tutto
- Molto
- Abbastanza
- Poco
- Per nulla

28. Al di là del risultato della valutazione, reputa che il processo sia stato utile?

- Sì
- No

Nel caso di risposta positiva, indichi cosa ha maggiormente apprezzato

Nel caso di risposta negativa, indichi cosa ha meno apprezzato

29. In cosa migliorerebbe il processo?

Data \_\_\_\_\_