

## 1. PREMESSA

L'Amministrazione procede alla valutazione delle prestazioni e dei risultati dei dipendenti al fine della corresponsione dei compensi incentivanti; peraltro il risultato della valutazione assume rilevanza anche ai fini della progressione economica all'interno delle aree nonché della progressione tra le aree

L'obiettivo del sistema di valutazione, in un contesto di cambiamenti organizzativi che coinvolgono tutte le strutture dell'amministrazione è quello di valorizzare le risorse umane, da considerare patrimonio strategico.

La valutazione deve quindi essere uno strumento organizzativo che consenta di impiegare al meglio le risorse umane secondo le loro attitudini e capacità, riconoscendo e valorizzando le professionalità presenti; supportando le politiche di sviluppo del personale, in particolar modo la formazione; favorendo una politica retributiva basata su principi di maggiore oggettività e di merito.

La valutazione delle prestazioni rappresenta quindi di fatto un'opportunità di crescita e di sviluppo delle risorse umane nell'interesse reciproco dei dipendenti e dell'amministrazione.

La valutazione è regolata dai seguenti principi: delucidare

- individuazione preventiva degli obiettivi da conseguire, delle prestazioni attese e dei relativi criteri di valutazione;
- verifiche periodiche, su iniziativa del valutatore, volte a valutare il conseguimento degli obiettivi, l'andamento delle prestazioni e gli eventuali scostamenti rispetto alle previsioni. Di tali verifiche verrà redatto, congiuntamente al dipendente interessato, un verbale sintetico;
- verifica finale con la motivazione della valutazione dei risultati conseguiti;
- oggettività delle metodologie, trasparenza e pubblicità dei criteri usati e dei risultati;
- partecipazione dei valutati al procedimento;
- contraddittorio in caso di valutazione non positiva, da realizzarsi in tempi certi e congrui, anche con l'assistenza di un rappresentante sindacale.

I criteri di valutazione sono comunicati ai dipendenti prima dell'inizio dei relativi periodi di riferimento. L'esito della valutazione, al termine del periodo di riferimento, è comunicato in forma scritta al dipendente, il quale può nei successivi quindici giorni formulare le proprie osservazioni all'Organo designato dall'Amministrazione.

Il periodo di riferimento della valutazione è di norma l'anno solare.

## 2. INDICATORI

Il sistema di valutazione del personale civile del Ministero della Difesa, sviluppato sulla base delle indicazioni di massima fornite dal CCNL Comparto Ministeri 2006-2009 è volto a valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo professionale dello stesso, nonché a verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

Il sistema costituisce uno strumento necessario alla realizzazione di politiche incentivanti coerenti con i principi definiti dalla contrattazione nazionale e alla progressione orizzontale. Il sistema di valutazione prevede che assumano la veste di valutatori i dirigenti o i funzionari posti a capo di unità organiche.

A tal fine sono stati stabiliti quattro indicatori che consentono la valutazione del personale:

- 1) **COMPETENZE (ANCHE SPECIALISTICHE)** (es. competenze tecnico scientifiche; tecnologiche; economiche; amministrative; specialistiche del ruolo; conoscenza di lingue estere; ecc) (Ambito del SAPERE).
- 2) **CAPACITA' GESTIONALI** (es. pianificare ed organizzare efficacemente; analizzare e proporre soluzioni; assumere decisioni e responsabilità; tradurre decisioni in azioni; orientare agli obiettivi e controllare; delegare

efficacemente; motivare i collaboratori; favorire la crescita dei collaboratori; gestire riunioni; ecc.) (ambito del SAPER FARE).

3) CAPACITA' ATTITUDINALI (creatività ed innovazione; iniziativa; resistenza allo stress; disponibilità; flessibilità; apertura al cambiamento; riservatezza; orientamento ai risultati; affidabilità; ecc.) (ambito del SAPER ESSERE).

4) CAPACITA' RELAZIONALI ED ATTENZIONE ALL'UTENZA (es. comunicare in pubblico; collaborare e lavorare in gruppo; informare adeguatamente; saper ascoltare; negoziare, influenzare e persuadere; gestire situazioni conflittuali; ecc.) (ambito del FAR SAPERE).

La valutazione degli indicatori deve essere ponderata rispetto all'importanza che gli stessi rivestono riguardo alla posizione del valutato all'interno dell'amministrazione e deve avvenire secondo un range che va da un minimo ove il dipendente necessita per l'indicatore di un sensibile miglioramento ad un massimo (da definire in rapporto all'area di appartenenza del personale) ove il dipendente possieda il requisito rappresentato dall'indicatore a livello più che adeguato, passando per valutazioni intermedie ove l'indicatore necessita di miglioramento ovvero sia posseduto in misura adeguata.

### 3. TEMPI DELLA VALUTAZIONE

Ricordando che il sistema di definizione degli obiettivi da cui dipende strettamente la valutazione è di tipo top down (ovvero con discesa degli obiettivi dall'alto verso il basso) la tempistica della valutazione deve prendere le mosse dalla definizione degli obiettivi per i dirigenti (responsabili di I livello) con successivo colloquio tra questi ultimi ed i responsabili di II livello (capi sezione e simili) da effettuare entro il 15 marzo e l'ulteriore colloquio di questi con gli addetti (responsabili di III livello) da concludere entro il 31 marzo

### 4. OBIETTIVI

Gli obiettivi sono i risultati attesi relativamente alla prestazione del valutato nel periodo di riferimento (performance operativa) e implicano sempre uno sforzo per un miglioramento o un'innovazione dell'esistente.

Per la valutazione della performance operativa l'attenzione è incentrata sul risultato e vanno prese in esame le prestazioni che il valutato è chiamato a conseguire. La valutazione si fonda su elementi oggettivi desunti da un puntuale riscontro dei processi attuati, degli atti adottati o dei servizi prodotti.

Pertanto, nella fase sperimentale, le performances operative avranno maggiore valenza per la valutazione del personale con incarichi di responsabilità (di norma appartenente alla III<sup>a</sup> area) al quale il dirigente affida la responsabilità, oltre che del risultato, anche del gruppo di lavoro di cui si avvale. L'affidamento degli obiettivi al funzionario responsabile, nel riferimento alla professionalità posseduta e sulla base delle risorse messe a disposizione, segue una specifica procedura alla quale il dirigente deve attenersi in fase di assegnazione e di verifica del raggiungimento dei risultati. L'intento è quello di sviluppare soluzioni uniformi in fase di applicazione del sistema presso tutte le sedi e favorire di conseguenza oggettive opportunità per tutto il personale.

Quanto al personale delle aree I<sup>a</sup> e II<sup>a</sup> l'importanza delle performances diminuisce, anche se per ciascun partecipante si dovrà fare chiarezza sull'apporto richiesto in fase di realizzazione, cioè sul compito affidato rispetto all'obiettivo operativo che si deve portare avanti.

## 5. COLLOQUI INTERMEDI

A metà del periodo di valutazione, preferibilmente entro la fine di giugno viene effettuato un colloquio di verifica che verte sull'andamento dell'attività, sui risultati conseguiti, sugli obiettivi attesi per l'anno in corso e su eventuali interventi necessari per migliorare la prestazione.

In tal modo si intende attivare anche un processo di autovalutazione che familiarizzi tutti gli attori coinvolti agli strumenti della valutazione.

Nel corso del colloquio il Valutatore verifica l'andamento delle prestazioni del valutato ed evidenzia eventuali comportamenti non adeguati che possono inficiare il raggiungimento degli obiettivi concordati. In tal caso si individuano congiuntamente azioni correttive che permettano al valutato di migliorare la prestazione stessa.

Nel corso dell'anno possono inoltre svolgersi verifiche formalizzate, accertando gli eventuali ostacoli o fatti nuovi che non è stato possibile prendere in considerazione nella fase di pianificazione.

## 6. COLLOQUIO FINALE:

Al termine del periodo considerato per la valutazione, è previsto un colloquio tra il valutatore ed il valutato nel corso del quale si deve:

acquisire il punto di vista del valutato sull'attività realizzata e gli elementi utili per la valutazione;

riconoscere gli eventuali successi, in modo da assicurarvi continuità;

discutere il livello di allineamento dell'attività svolta con gli obiettivi dell'ufficio ovvero tra prestazione attesa e prestazioni rese; individuare le aree di miglioramento per l'anno successivo;

analizzare le necessità formative del valutato e definire eventuali azioni di sviluppo.

Il valutatore, a seguito del colloquio e sulla base degli elementi emersi, compila la scheda nella parte relativa alla valutazione come verrà di seguito precisato, attribuendo i relativi punteggi.

La scheda va notificata al valutato in quanto, se il valutato lo richiede o se il valutatore lo ritenga necessario, può seguire un vero e proprio contraddittorio.

## 7. ATTRIBUZIONE DEI PUNTEGGI

Ai fini dell'attribuzione dei punteggi è riconosciuto un peso a ciascuno degli elementi considerati nel processo di valutazione - prestazione di lavoro (obiettivi) e competenze (specialistiche, organizzative, relazionali e attitudinali), con la previsione per ciascuno dei due elementi di un valore percentuale rispetto al totale.

In particolare per l'AREA III la performance operativa assume un peso più rilevante rispetto alle competenze, considerato il livello di responsabilità che il funzionario assume per la realizzazione del traguardo prefissato.

Pertanto, alle prestazioni di risultato - cioè ai comportamenti operativi - viene riconosciuto un peso percentuale su 100 pari al 60%: a tale peso percentuale corrispondono sino a 60 punti, da calcolarsi in base al grado di realizzazione dell'obiettivo.

Il 40% del totale è invece attribuito alle competenze e comportamenti organizzativi che possono di conseguenza dar luogo sino a 40 punti.

Per quanto riguarda invece il personale delle AREE II<sup>A</sup> e I<sup>A</sup> la valutazione sulle performance operative assume un valore minore fino ad un massimo del 20% mentre per le performances organizzativa, attitudinali e relazionali, si prevede l'attribuzione del punteggio fino ad un massimo di 80 punti.

Quanto alle modalità, l'attribuzione dei punteggi avviene nei termini di seguito descritti.

### **Punteggio della prestazione di lavoro**

La prestazione di lavoro dovrà progressivamente essere valutata non solo sotto l'aspetto quantitativo (quantità dei prodotti e tempestività della loro produzione: quanto è stato fatto ed entro quando) ma anche sotto il profilo qualitativo (che caratteristiche ha ciò che è stato fatto).

Nella fase sperimentale, si ritiene possibile la valutazione dei soli aspetti quantitativi, con la messa a punto di indicatori semplici che consentano la misurazione della performance senza particolari difficoltà.

Quanto al numero degli obiettivi da affidare, è opportuno prevederne in una prima fase soltanto uno, il cui peso sarà dunque pari a 60. Nel caso in cui gli obiettivi fossero più d'uno, il peso complessivo andrà suddiviso tra i diversi filoni di attività.

L'attribuzione del punteggio si fonda sulla verifica dello stato di avanzamento dell'obiettivo ed in particolare sulla realizzazione o meno dei risultati intermedi previsti. Poiché per ogni risultato intermedio è specificato il peso rispetto al totale del lavoro da svolgere, la somma dei pesi corrispondenti alle fasi realizzate darà conto del risultato globalmente raggiunto e quindi del totale dei punti conseguiti.

In base al punteggio conseguito, il responsabile è inserito nella fascia di performance corrispondente: **OTTIMA** (nel caso di un valore di realizzazione compreso tra l'80% ed il 100% del totale), **ALTA** (tra il 60% ed il 79%), **MEDIA** (tra il 40% ed il 59%) e **BASSA** (tra il 20 ed il 39%). Al di sotto del 20% di risultato realizzato, la performance non è valutabile.

A ciascuna delle quattro fasce è poi associato un punteggio come segue:

#### **AREA III**

<b>OTTIMA</b>	punti <b>60</b>	da 80% a 100%
<b>ALTA</b>	punti <b>45</b>	da 60% a 79%
<b>MEDIA</b>	punti <b>30</b>	da 40% a 59%
<b>BASSA</b>	punti <b>15</b>	da 20% a 39%
<b>N.C.</b>	punti <b>0</b>	< 20%

## AREA II E I

<b>OTTIMA</b>	punti <b>20</b>	da 80% a 100%
<b>ALTA</b>	punti <b>15</b>	da 60% a 79%
<b>MEDIA</b>	punti <b>10</b>	da 40% a 59%
<b>BASSA</b>	punti <b>5</b>	da 20% a 39%
<b>N.C.</b>	punti <b>0</b>	< 20%

### **Punteggio delle competenze specialistiche organizzative relazionali e attitudinali**

Il dirigente provvede alla valutazione del personale di AREA III avendo cura di analizzare le competenze organizzative dimostrate nel corso dell'anno in merito (a puro titolo esemplificativo) alle specifiche competenze necessarie per lo svolgimento dell'attività, lavoro di squadra, all'individuazione e alla risoluzione dei problemi, all'autonomia e alla capacità di iniziativa, alla comunicazione interna.

La valutazione tiene conto del livello di competenza dimostrata che potrà essere alto, medio o basso, con associazione a ciascun livello di performance di una quota di punteggio predefinito sulla base del livello della prestazione (alto, medio, basso). Il punteggio totale è poi dato dalla sommatoria dei parziali registrati sulle singole competenze.

In termini analoghi procede il personale di AREA III nei confronti dei dipendenti di AREA II e I loro collaboratori avendo cura di analizzare per ciascuno: il grado di integrazione nel gruppo di lavoro, l'autonomia e la capacità di risoluzione dei problemi, l'accuratezza e affidabilità del lavoro svolto, l'assiduità, la flessibilità e l'interesse dimostrato a migliorarsi. La valutazione avviene mediante l'assegnazione per ciascuna competenza di un punteggio graduato su tre livelli: basso, medio e alto; la somma dei punteggi parziali dà poi luogo al totale sulle performance comportamentali.

Anche nel caso della performance comportamentale va considerata la possibilità di situazioni non valutabili, per le quali deve essere naturalmente fornita adeguata motivazione. La impossibilità di valutazione può riguardare tutte o alcune delle competenze considerate.

Sulla base del punteggio complessivamente raggiunto, sulle competenze organizzative e su quelle di risultato, va infine ipotizzata la soluzione per ordinare l'elenco del personale, prevedere una vera e propria graduatoria nella quale il personale è indicato in sequenza. Andranno poi definiti i criteri da seguire in caso di parità di punteggio; prevedere fasce di performance, nelle quali collocare il personale, a seconda del punteggio conseguito secondo il seguente modello:

<b>FASCE DI PERFORMANCE</b>	
<b>A</b>	da 100 a 85 punti
<b>B</b>	da 84 a 70 punti
<b>C</b>	da 69 a 55 punti
<b>D</b>	da 54 a 40 punti
<b>E</b>	da 39 a 25 punti
<b>F</b>	da 24 a 10 punti
<b>G</b>	< 10 punti