IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DELLA *PERFORMANCE* DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE

Premessa

L'Agenzia delle Entrate ha maturato una significativa esperienza in tema di valutazione. Il primo passo è stato la costruzione di modelli delle competenze per i dirigenti e per i funzionari, consistita in una elaborazione critica dei giudizi di bravura o di mediocrità professionale che ricorrono nel linguaggio quotidiano degli uffici mediante la tecnica delle interviste e degli *expert panel*[1].

Il modello delle competenze dei dirigenti è in uso dal 2002, quello dei funzionari si applica al reclutamento di nuovo personale dal 2002 (sono circa 10.000 i funzionari assunti con procedure caratterizzate da una fase di valutazione sul campo) e dal 2008 viene applicato per la valutazione dei dipendenti titolari di posizioni organizzative e di incarichi di responsabilità, ai sensi degli artt. 17 e 18 del CCNI, che ricoprono ruoli di rilevanza chiave per la direzione tecnico-operativa e per il funzionamento degli uffici (circa 3500 incarichi).

La sperimentazione dei modelli di competenze, disegnati in coerenza con la missione, i valori e i principi organizzativi dell'Agenzia delle Entrate, ha reso possibile la diffusione di una cultura della valutazione tesa a superare la logica del puro adempimento formale per cogliere i vantaggi gestionali derivanti da un sistema che riconosce e distingue le caratteristiche delle diverse performance. Il successo di un'organizzazione è dato infatti dalla capacità di valorizzare il personale di cui dispone, di orientare al raggiungimento degli obiettivi strategici dell'organizzazione stessa e di sollecitare ogni persona al cambiamento e allo sviluppo, in termini di accrescimento di capacità, competenze, motivazione e valore.

In quest'ottica, la valutazione della prestazione può essere utilizzata non solo per misurare a posteriori i risultati dell'attività svolta, ma anche per rilevare informazioni necessarie a definire miglioramenti organizzativi e impostare percorsi di formazione, sviluppo e carriera.

Questa logica, che integra valutazione e sviluppo, è alla base del sistema di valutazione in uso nell'Agenzia delle Entrate. Negli anni, l'Agenzia ha curato sia la progettazione e la manutenzione del sistema di valutazione, sia la formazione degli attori del processo valutativo. Ciò in quanto, per produrre valutazioni serie, occorre in primo luogo avvalersi di strumenti di valutazione validi e attendibili (capaci cioè di cogliere il reale valore della persona e di misurare con un buon grado di precisione le dimensioni, le caratteristiche, i risultati oggetto di valutazione) e successivamente formare al loro utilizzo i valutatori. E' indispensabile, infatti, che i valutatori siano allineati sul modello di valutazione e

[1] Per *expert panel* si intende un gruppo di persone esperte che fornisce una serie di informazioni, attraverso una discussione guidata, su una specifica professionalità. Nel caso dell'Agenzia, per la svolgimento del confronto è stato utilizzato personale esperto nei processi chiave dell'Agenzia.

consapevoli degli errori e delle distorsioni più frequenti in cui si può incorrere quando si valutano le prestazioni.

In sintesi, curare la validità e l'attendibilità di un sistema di valutazione vuol dire prestare attenzione alla metodologia, agli strumenti, al processo, alla formazione degli attori, alla comunicazione interna e più in generale ad una serie di dinamiche organizzative che dalla valutazione derivano.

Il sistema di valutazione dell'Agenzia, per esigenze di flessibilità, prevede adattamenti in corso d'opera con l'emanazione di apposite Linee guida rivedibili periodicamente sulla base dell'esperienza via via maturata.

Esso si configura come un sistema misto, nel senso che la valutazione della prestazione di lavoro è il combinato di due diverse valutazioni, quella relativa ai risultati e quella relativa alle competenze.

Questi due aspetti della prestazione lavorativa sono riconducibili, in coerenza con quanto indicato agli artt. 8 e 9 del D.lgs. 150/2009, ai concetti di *performance* organizzativa e *performance* individuale. La prima evidenzia i risultati raggiunti dalla struttura o dall'unità organizzativa affidata al valutato, la seconda mette in evidenza i comportamenti organizzativi del valutato che hanno contribuito al conseguimento dei risultati organizzativi e nei quali si sono espresse le competenze professionali e manageriali.

Il sistema di valutazione è in linea con quanto previsto dal Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri del 15 giugno 2016, n. 158, che definisce i limiti e le modalità di applicazione al Ministero dell'Economia e delle Finanze e alle Agenzie fiscali delle disposizioni dei titoli II e III del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n.150, ai sensi dell'art. 57, comma 21, del decreto legislativo 30 dicembre 2010, n. 235.

Si applica al seguente personale dell'Agenzia:

- dirigenti;

- personale della terza area funzionale titolare di posizioni organizzative di livello non dirigenziale ai sensi dell'art. 23 *quinquies*, comma 1, del decreto legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito con modificazioni dalla legge 7 agosto 2012, n. 135;

- personale della terza area funzionale titolare di incarichi direttivi ai sensi degli artt. 17 e 18 del CCNI del personale dell'Agenzia delle Entrate 2002 – 2005;

- personale delle aree I, II e III non titolare di incarico, di cui al CCNL comparto Agenzie fiscali quadriennio normativo 2002 - 2005.

Il sistema di valutazione dei Dirigenti (SIRIO)

L'Agenzia dal 2002 utilizza un sistema di valutazione denominato "SIRIO" (sistema integrato di valutazione di risultati, indicatori ed obiettivi), con l'obiettivo di avere a disposizione un sistema di gestione e sviluppo delle persone, attraverso la valutazione strutturata, e quindi più oggettiva, delle competenze, sulla base di un modello costruito ad hoc (allegato 1).

Gli attori del processo di valutazione

Le figure coinvolte nel processo di valutazione sono:

- il **valutato,** colui che ricopre una posizione dirigenziale;
- il **valutatore di prima istanza,** cioè colui che ha la responsabilità dell'assegnazione degli obiettivi e della valutazione di prima istanza;
- il **valutatore di seconda istanza,** ruolo ricoperto dal **Direttore dell'Agenzia** delle Entrate, che è responsabile della coerente applicazione del sistema di valutazione;
- il **nucleo di supporto,** i cui componenti sono esperti del sistema di valutazione SIRIO e supportano operativamente il valutatore sia nella fase di assegnazione degli obiettivi che in quella di valutazione;
- La **Direzione centrale del personale,** che definisce le linee guida triennali, è responsabile del setup della procedura informatica e coordina i nuclei di supporto.

Oggetto della valutazione

La metodologia utilizzata per la valutazione dei dirigenti consente di armonizzare il sistema di controllo gestionale e quello di sviluppo manageriale. Essi, nel loro insieme, devono essere in grado di cogliere sia le variabili quantitative che le variabili qualitative, espressione della performance manageriale nel suo complesso. Pertanto, il sistema prevede la valutazione della *performance* organizzativa sulla base degli obiettivi e la valutazione della *performance* individuale sulla base delle competenze. Entrambe le valutazioni confluiscono nella matrice della *performance* determinando il livello di valutazione complessivo.

La valutazione della *performance* organizzativa

Nei primi mesi dell'anno i singoli dirigenti di vertice assegnano ai dirigenti interessati dal ciclo di *budget* gli obiettivi, che derivano dalla Convenzione tra il Ministero dell'economia e delle finanze e l'Agenzia, e obiettivi qualitativi di *performance* specifici della tipologia di funzioni ricoperte dall'interessato e appropriati al contesto nel quale ciascun valutato opera.

Il peso degli obiettivi del *budget* di produzione e il peso degli obiettivi qualitativi è fissato in 50-50. Il contenuto degli obiettivi qualitativi riguarda il rispetto di determinati livelli di produzione entro tempistiche precise o anche la realizzazione di altre lavorazioni che non rientrino direttamente nella griglia degli obiettivi di budget, ma che rappresentino, comunque, attività importanti dell'ufficio nel proprio territorio (ad es. rimborsi manuali, contenzioso generato, qualità degli accertamenti rilevanti, presidio del territorio, percorsi innovativi di indagine, gestione delle risorse umane, gestione delle risorse economiche e materiali, numero di convenzioni con i comuni, media e mediana degli accertamenti). Di conseguenza il dirigente di vertice potrà scegliere di assegnare ai dirigenti di strutture interessate dal ciclo di budget obiettivi di performance entro questo ventaglio di possibilità:

a. solo obiettivi di *budget*: in situazioni critiche dove anche il semplice raggiungimento degli obiettivi di *budget* risulterebbe particolarmente sfidante, denotando quindi già di per sé l'influenza positiva dell'azione svolta dal dirigente;

b. obiettivi di *budget* con l'aggiunta di obiettivi qualitativi specifici: in particolare, nei casi in cui il budget di produzione comprenda pochissimi obiettivi o, al limite, solo uno (è quanto capita spesso nelle aree degli uffici controlli delle direzioni provinciali, con riguardo, ad esempio, al capo area medie dimensioni);

c. obiettivi di *budget* integrati, ai fini della misurazione del loro conseguimento, da indicatori di tipo qualitativo: nel caso dei direttori provinciali, per particolari prodotti degli uffici territoriali e delle aree degli uffici controlli delle direzioni provinciali, nonché nel caso delle strutture operative della direzione regionale.

Nell'individuazione degli obiettivi qualitativi e del relativo peso da assegnare ai dirigenti delle strutture con budget di produzione, i direttori regionali operano tenendo conto delle specificità locali.

Per i responsabili di strutture regionali e centrali, non interessate invece dal ciclo di *budget*, la valutazione della *performance* organizzativa è basata sull'assegnazione da parte del dirigente di vertice di obiettivi extra *budget* riconducibili alle linee di attività istituzionali della struttura o ad attività di natura progettuale.

Il valutato può chiedere la neutralizzazione di un obiettivo nel momento in cui verifica che, per cause a lui non imputabili, l'obiettivo non può essere raggiunto totalmente o parzialmente. Il valutatore analizzerà la richiesta del valutato e potrà decidere se neutralizzare o no l'obiettivo. In caso di neutralizzazione dell'obiettivo, il peso percentuale dell'obiettivo neutralizzato andrà ridistribuito sugli altri obiettivi.

In linea di massima, la ridistribuzione sarà proporzionale al peso degli obiettivi rimanenti. Il valutatore potrà eventualmente adottare un altro criterio ove - motivatamente - lo ritenesse più rispondente alle strategie locali di carattere gestionale-organizzativo.

La valutazione della *performance* individuale

La *performance* individuale viene valutata sulla base delle competenze manageriali, cioè quei comportamenti organizzativi messi in atto dal dirigente che hanno uno specifico riflesso sui risultati dell'ufficio, assicurandone la continuità nel tempo.

Il modello generale delle competenze dei dirigenti dell'Agenzia è stato definito attraverso tre operazioni fondamentali: identificazione delle competenze rilevanti per l'Agenzia, graduazione della loro intensità e raggruppamento in *cluster* omogenei, come rappresentato nella figura 1.

Fig. 1 – Il modello delle competenze del sistema Sirio

Sulla base di interviste appositamente fatte ad alcuni dirigenti e tenendo conto dei modelli generali delle competenze presenti in letteratura sono state individuate dodici competenze raggruppate in cinque *cluster*, descritte nel Dizionario (da pag. 52 a pag. 92 dell'allegato 1) nel quale ognuna delle voci riguarda una competenza del modello stesso. Ogni voce del Dizionario contiene una definizione operativa della competenza e una scala di intensità graduata secondo cinque livelli (non adeguato, parzialmente adeguato, adeguato, più che adeguato, eccellente), attraverso l'ancoraggio a indicatori di azione analitici.

All'interno del modello sono **selezionate le competenze proprie dei diversi ruoli dirigenziali** (ossia le competenze richieste dalle funzioni della specifica posizione rivestita) ed è **assegnato un peso** ai singoli *cluster*.

Mentre per alcuni ruoli sono previste tutte le competenze del modello generale, per altri le competenze oggetto di valutazione sono solo alcune (ad esempio per i ruoli di studio e ricerca non fanno parte del profilo di competenze il "Dinamismo relazionale" e la "Leadership"). Analogamente, il peso dei *cluster* varia a seconda dei ruoli considerati.

Questa operazione di scelta delle competenze nell'ambito del modello generale e di assegnazione ad esse di un peso dà luogo al profilo delle competenze di ciascun ruolo (una

sorta di *identikit* comportamentale per le diverse posizioni funzionali, ad es. direttore provinciale, capo ufficio controlli, ecc.).

I dirigenti sono, inoltre, valutati per la capacità di valutare i propri collaboratori dimostrata attraverso una significativa differenziazione dei giudizi, come previsto dal DLgs n. 150/2009, art. 9, lett. d).

Oltre alla valutazione delle competenze il valutatore ha la **facoltà di redigere il profilo individuale di professionalità,** che si affianca al giudizio sintetico che scaturisce dalla valutazione delle competenze e descrive la storia, le esperienze lavorative e le caratteristiche professionali del dirigente. La costruzione di profili individuali di professionalità ha un duplice vantaggio:

- ai fini gestionali può offrire all'amministrazione un quadro di elementi conoscitivi assai più eloquente di quanto non possa essere un punteggio complessivo o un'etichetta globale di giudizio ("adeguato", "più che adeguato", ecc.).
- agli interessati può dare una più chiara e immediata comprensione dell'idea che l'amministrazione si è fatta della loro professionalità, dei punti di forza e delle aree di miglioramento, e quindi anche delle loro prospettive di sviluppo.

Modalità di misurazione

Il rapporto tra la performance della struttura diretta dal valutato (*performance* organizzativa) e il valore aggiunto che lo stesso vi ha apportato (*performance* individuale) si coglie analizzando distintamente le due componenti.

Il punteggio della *performance* organizzativa è il risultato della media ponderata (in base al peso di ciascun obiettivo) della valutazione degli obiettivi di produzione di budget e degli obiettivi extra-*budget*.

La valutazione dei risultati relativi al *budget* di produzione è effettuata in base alla seguente tabella:

Percentuale realizzazione	dal:	0,00	al:	74,99	Livello:	MOLTO AL DI SOTTO DELLE ASPETTATIVE	Punteggio: 0
Percentuale realizzazione	dal:	75,00	al:	89,99	Livello:	AL DI SOTTO DELLE ASPETTATIVE	Punteggio: 0
Percentuale realizzazione	dal:	90,00	al:	94,99	Livello:	IN LINEA CON LE ASPETTATIVE	Punteggio: 1
Percentuale realizzazione	dal:	95,00	al:	98,99	Livello:	SUPERIORE ALLE ASPETTATIVE	Punteggio: 2
Percentuale realizzazione	dal:	99,00	al:	999,00	Livello:	MOLTO SUPERIORE ALLE ASPETTATIVE	Punteggio: 3

Per quanto riguarda gli obiettivi extra-*budget*, la valutazione dei risultati è effettuata in base alla seguente tabella:

L'OBIETTIVO NON E' STATO CONSEGUITO	Livello:	MOLTO AL DI SOTTO DELLE ASPETTATIVE	Punteggio:	0
L'OBIETTIVO E' STATO SOLO PARZIALMENTE CONSEGUITO	Livello:	AL DI SOTTO DELLE ASPETTATIVE	Punteggio:	0
L'OBIETTIVO E' STATO CONSEGUITO	Livello:	IN LINEA CON LE ASPETTATIVE	Punteggio:	1
L'OBIETTIVO E' STATO SUPERATO	Livello:	SUPERIORE ALLE ASPETTATIVE	Punteggio:	2
L'OBIETTIVO E' STATO DI GRAN LUNGA SUPERATO	Livello:	MOLTO SUPERIORE ALLE ASPETTATIVE	Punteggio:	3

La valutazione della *performance* individuale è espressa con un giudizio complessivo, convertito in punteggio in base alla scala di conversione sotto riportata:

Performance individuale del dirigente (competenze professionali e manageriali)	
Valutazione	***Punteggio***
E	3
D	2
C2	1
C1	
B	
A	

Accoppiando i punteggi della *performance* organizzativa e della *performance* individuale si ottiene la matrice della *performance*, che presenta nove possibili combinazioni di punteggi, nelle quali è possibile distinguere con immediatezza quale sia stata la valutazione della performance organizzativa (il primo punteggio) e quale quella della performance individuale (il secondo punteggio). La *performance* organizzativa e la *performance* individuale hanno lo stesso peso (50%) ai fini del livello di valutazione finale.

Matrice della performance

Performance organizzativa			
3	*3.1*	*3.2*	*3.3*
2	*2.1*	*2.2*	*2.3*
1	*1.1*	*1.2*	*1.3*
	1	**2**	**3**
	Performance individuale		

Aggregando le nove combinazioni ottenibili dall'abbinamento dei due punteggi, in base alla somma dei numeri di ciascuna coppia, si formano 3 gruppi, corrispondenti ai diversi livelli di valutazione complessiva (da adeguato a eccellente):

Valutazione complessiva della prestazione	Combinazioni dei punteggi		
Eccellente→Σ numeri combinazione ≥ 5	3.3	3.2	2.3
Più che adeguato → Σ numeri combinazione = 4	3.1	2.2	1.3
Adeguato → Σ numeri combinazione = {2,3}	2.1	1.2	1.1
Non ancora adeguato			

La valutazione corrispondente al non ancora adeguato (è sufficiente che uno dei due punteggi della performance sia uguale a zero) non è tracciata e non prevede la corresponsione della retribuzione di risultato.

L'iter del processo di valutazione

Il processo di valutazione ha cadenza annuale (1 gennaio – 31 dicembre) ed è articolato in modo da seguire i momenti fondamentali di programmazione, gestione e valutazione delle attività; in questo senso, rispecchia le fasi del ciclo di gestione della *performance* descritto nell'art. 4 del D.lgs. n. 150/2009.

Le fasi del processo sono:

1. la proposta e condivisione degli obiettivi
2. il monitoraggio intermedio
3. la valutazione della performance individuale e organizzativa.

Nella fase di proposta e condivisione degli obiettivi, sono condivisi tra valutatore e valutato gli obiettivi e il profilo di competenze assegnato.

In questa fase vi può anch'essere un colloquio per l'assegnazione degli obiettivi teso a:

- riflettere organicamente sugli obiettivi (istituzionali e locali);
- identificare le aree di miglioramento prioritarie dell'attività di ogni dirigente e le eventuali iniziative di apprendimento da programmare;
- approfondire eventuali problemi di efficacia, produttività e funzionamento interno dell'ufficio e individuare possibili contributi da parte del dirigente valutato;
- concordare eventuali attività di supporto da effettuare nel corso dell'anno.

Nella fase di monitoraggio sono analizzati gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi al fine di mettere in atto eventuali azioni correttive per raggiungere gli obiettivi a fine anno.

Le attività che caratterizzano la fase di valutazione sono:

- valutazione, da parte del valutatore di prima istanza, dei risultati e delle competenze del dirigente valutato;
- eventuale colloquio sull'esito della valutazione, su richiesta del valutato o anche su iniziativa del valutatore o inserimento a sistema delle osservazioni del valutato;
- convalida della valutazione.

L'applicazione informatica SIRIO supporta la gestione dell'intero ciclo di valutazione dalla fase di assegnazione degli obiettivi, alla valutazione dei risultati e delle competenze organizzative, alla valutazione globale delle attività, al monitoraggio dell'intero processo.

Per i dirigenti che abbiano svolto **incarichi a interim** non gerarchicamente subordinati all'incarico principale che ricoprono è prevista una scheda di valutazione distinta da quella relativa alla valutazione dell'incarico principale.

I dirigenti che hanno svolto **incarichi di durata inferiore a 15 giorni** non saranno valutati per quel periodo, trattandosi di un arco temporale troppo limitato.

Per le prestazioni di **durata compresa tra 16 e 120 giorni** la valutazione sarà di "adeguato" in assenza di evidenze negative. Il valutatore di prima istanza, potrà modificare tale valutazione, motivando la valutazione espressa. Tale modalità semplificata di valutazione non riguarderà, naturalmente, gli incarichi che interessino solo un breve periodo dell'anno, ma in quanto costituiscano la conclusione di incarichi conferiti nell'anno precedente o anche prima (è ovvio, infatti, che in casi come questo vi sono tutti gli elementi per una normale valutazione).

Procedura di riesame

Una volta ricevuta la comunicazione delle valutazioni, qualora il dirigente sia stato valutato negativamente o non condivida la valutazione ottenuta potrà proporre per iscritto istanza di revisione, trasmettendola ad un'apposita Commissione di valutazione nominata dal Direttore dell'Agenzia.

Il sistema di valutazione dei funzionari titolare di posizioni organizzative di livello non dirigenziale ai sensi della legge 135 del 2012 (POS)

L'art. 23-*quinquies*, comma 1, del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95, convertito con modificazioni dalla legge 7 agosto 2012, n. 135 (cosiddetta *spending review*), ha previsto la riduzione della dotazione organica delle strutture dell'amministrazione finanziaria. La stessa norma ha stabilito che per assicurare la funzionalità dell'assetto operativo conseguente alla riduzione dell'organico dirigenziale, potessero essere istituite posizioni organizzative di livello non dirigenziale (POS).

Per i funzionari titolari di POS è prevista la valutazione della *performance* organizzativa sulla base degli obiettivi assegnati e quella della *performance* individuale sulla base delle competenze. Le due valutazioni confluiscono poi nella matrice della *performance* determinando il livello di valutazione complessivo.

Gli attori del processo di valutazione

Le figure coinvolte nel processo di valutazione sono:

- il **valutato,** colui che ricopre una posizione organizzativa;
- il **valutatore di prima istanza,** cioè colui che ha la responsabilità dell'assegnazione degli obiettivi e della valutazione di prima istanza;
- il **valutatore di seconda istanza,** ruolo ricoperto dal **Direttore dell'Agenzia** delle Entrate, che è responsabile della coerente applicazione del sistema di valutazione;
- il **nucleo di supporto,** i cui componenti sono esperti del sistema di valutazione e supportano operativamente il valutatore sia nella fase di assegnazione degli obiettivi che in quella di valutazione;
- La **Direzione centrale del personale,** che definisce le linee guida triennali, è responsabile del setup della procedura informatica e coordina i nuclei di supporto.

Oggetto della valutazione

Il sistema prevede la valutazione della performance organizzativa sulla base degli obiettivi e la valutazione della *performance* individuale sulla base delle competenze. Entrambe le valutazioni confluiscono nella matrice della performance determinando il livello di valutazione complessivo.

La valutazione della *performance* organizzativa

Per l'assegnazione degli obiettivi e per la valutazione della prestazione si tiene conto della diversa complessità del ruolo rispetto a quello dei dirigenti.

Nei primi mesi dell'anno dai responsabili delle strutture di vertice viene svolta la pianificazione e l'assegnazione ai dirigenti degli obiettivi per l'anno in corso.

Il peso degli obiettivi del *budget* di produzione e il peso degli obiettivi qualitativi è fissato in 50-50.

Per i responsabili di strutture regionali e centrali, non interessate invece dal ciclo di *budget*, la valutazione della *performance* organizzativa è basata sull'assegnazione da parte del dirigente di vertice di obiettivi extra *budget* riconducibili alle linee di attività istituzionali della struttura o ad attività di natura progettuale.

Il valutato può chiedere la neutralizzazione di un obiettivo nel momento in cui verifica che, per cause a lui non imputabili, l'obiettivo non può essere raggiunto totalmente o parzialmente. Il valutatore analizzerà la richiesta del valutato e potrà decidere se neutralizzare o no l'obiettivo. In caso di neutralizzazione dell'obiettivo, il peso percentuale dell'obiettivo neutralizzato andrà ridistribuito sugli altri obiettivi.

In linea di massima, la ridistribuzione sarà proporzionale al peso degli obiettivi rimanenti. Il valutatore potrà eventualmente adottare un altro criterio ove - motivatamente - lo ritenesse più rispondente alle strategie locali di carattere gestionale-organizzativo.

La valutazione della *performance* individuale

Per la valutazione delle competenze sono selezionate dal modello valoriale SIRIO le competenze richieste dalla specifica posizione organizzativa speciale ricoperta a ciascuna delle quali è assegnato un peso diverso a seconda della tipologia di incarico, in rapporto al particolare contesto operativo e, in particolare, in relazione a:

- dimensioni e complessità della struttura
- consistenza delle risorse gestite
- tipologia di funzioni

Tale operazione di scelta delle competenze nell'ambito del modello generale e di assegnazione ad esse di un peso dà luogo al profilo delle competenze specifico di ciascun ruolo.

Modalità di misurazione

Il rapporto tra la performance della struttura diretta dal valutato (*performance* organizzativa) e il valore aggiunto che lo stesso vi ha apportato (*performance* individuale) si coglie analizzando distintamente le due componenti.

Il punteggio della *performance* organizzativa è il risultato della media ponderata (in base al peso di ciascun obiettivo) della valutazione degli obiettivi di produzione di budget e degli obiettivi extra-*budget*.

La valutazione dei risultati relativi al *budget* di produzione è effettuata in base alla seguente tabella:

Percentuale realizzazione	dal:	0,00	al:	74,99	Livello:	MOLTO AL DI SOTTO DELLE ASPETTATIVE	Punteggio: 0
Percentuale realizzazione	dal:	75,00	al:	89,99	Livello:	AL DI SOTTO DELLE ASPETTATIVE	Punteggio: 0
Percentuale realizzazione	dal:	90,00	al:	94,99	Livello:	IN LINEA CON LE ASPETTATIVE	Punteggio: 1
Percentuale realizzazione	dal:	95,00	al:	98,99	Livello:	SUPERIORE ALLE ASPETTATIVE	Punteggio: 2
Percentuale realizzazione	dal:	99,00	al:	999,00	Livello:	MOLTO SUPERIORE ALLE ASPETTATIVE	Punteggio: 3

Per quanto riguarda gli obiettivi extra-*budget*, la valutazione dei risultati è effettuata in base alla seguente tabella:

L'OBIETTIVO NON E' STATO CONSEGUITO	Livello:	MOLTO AL DI SOTTO DELLE ASPETTATIVE	Punteggio: 0
L'OBIETTIVO E' STATO SOLO PARZIALMENTE CONSEGUITO	Livello:	AL DI SOTTO DELLE ASPETTATIVE	Punteggio: 0
L'OBIETTIVO E' STATO CONSEGUITO	Livello:	IN LINEA CON LE ASPETTATIVE	Punteggio: 1
L'OBIETTIVO E' STATO SUPERATO	Livello:	SUPERIORE ALLE ASPETTATIVE	Punteggio: 2
L'OBIETTIVO E' STATO DI GRAN LUNGA SUPERATO	Livello:	MOLTO SUPERIORE ALLE ASPETTATIVE	Punteggio: 3

La valutazione della *performance* individuale è espressa con un giudizio complessivo, convertito in punteggio in base alla scala di conversione sotto riportata:

Performance individuale del dirigente (competenze professionali e manageriali)	
Valutazione	***Punteggio***
E	3
D	2
C2	1
C1	
B	
A	

Accoppiando i punteggi della *performance* organizzativa e della *performance* individuale si ottiene la matrice della *performance*, che presenta nove possibili combinazioni di punteggi,

nelle quali è possibile distinguere con immediatezza quale sia stata la valutazione della performance organizzativa (il primo punteggio) e quale quella della performance individuale (il secondo punteggio). La *performance* organizzativa e la *performance* individuale hanno lo stesso peso (50%) ai fini del livello di valutazione finale.

Matrice della performance

Performance organizzativa			
3	*3.1*	*3.2*	*3.3*
2	*2.1*	*2.2*	*2.3*
1	*1.1*	*1.2*	*1.3*
	1	**2**	**3**
	Performance individuale		

Aggregando le nove combinazioni ottenibili dall'abbinamento dei due punteggi, in base alla somma dei numeri di ciascuna coppia, si formano 3 gruppi, corrispondenti ai diversi livelli di valutazione complessiva (da adeguato a eccellente):

Valutazione complessiva della prestazione	Combinazioni dei punteggi
Eccellente→Σ numeri combinazione ≥ 5	3.3 3.2 2.3
Più che adeguato → Σ numeri combinazione = 4	3.1 2.2 1.3
Adeguato → Σ numeri combinazione = {2,3}	2.1 1.2 1.1
Non ancora adeguato	

La valutazione corrispondente al non ancora adeguato (è sufficiente che uno dei due punteggi della performance sia uguale a zero) non è tracciata e non prevede la corresponsione della retribuzione di risultato.

L'iter del processo di valutazione

Il processo di valutazione ha cadenza annuale (1 gennaio – 31 dicembre) ed è articolato in modo da seguire i momenti fondamentali di programmazione, gestione e valutazione delle attività; in questo senso, rispecchia le fasi del ciclo di gestione della *performance* descritto nell'art. 4 del D.lgs. n.150/2009.

Le fasi del processo sono:

1. la proposta e condivisione degli obiettivi
2. il monitoraggio intermedio
3. la valutazione della performance individuale e organizzativa.

Nella fase di proposta e condivisione degli obiettivi, sono condivisi tra valutatore e valutato gli obiettivi e il profilo di competenze assegnato; tale fase può avvenire anche attraverso un colloquio per identificare le aree prioritarie di miglioramento dell'attività del dirigente e concordare eventuali attività di supporto da effettuare nel corso dell'anno.

Nella fase di monitoraggio sono analizzati gli eventuali scostamenti rispetto ai risultati attesi al fine di mettere in atto eventuali azioni correttive per raggiungere gli obiettivi a fine anno.

Le attività che caratterizzano la fase di valutazione sono:

- valutazione, da parte del valutatore di prima istanza, dei risultati e delle competenze del dirigente valutato;
- eventuale colloquio sull'esito della valutazione, su richiesta del valutato o anche su iniziativa del valutatore o inserimento a sistema delle osservazioni del valutato;
- convalida della valutazione.

L'applicazione informatica supporta la gestione dell'intero ciclo di valutazione dalla fase di assegnazione degli obiettivi, alla valutazione dei risultati e delle competenze organizzative, alla valutazione globale delle attività, al monitoraggio dell'intero processo.

Per le prestazioni **di durata inferiore a 15 giorni** non ci sarà valutazione per quel periodo, trattandosi di un arco temporale troppo limitato.

Per le prestazioni di **durata compresa tra 16 e 120 giorni** la valutazione sarà di "adeguato" in assenza di evidenze negative. Il valutatore di prima istanza, potrà modificare tale valutazione, motivando la valutazione espressa. Tale modalità semplificata di valutazione non riguarderà, naturalmente, gli incarichi che interessino solo un breve periodo dell'anno, ma in quanto costituiscano la conclusione di incarichi conferiti nell'anno precedente o anche prima (è ovvio, infatti, che in casi come questo vi sono tutti gli elementi per una normale valutazione).

Procedura di riesame

Una volta ricevuta la comunicazione delle valutazioni, qualora il dirigente sia stato valutato negativamente o non condivida la valutazione ottenuta potrà proporre per iscritto istanza di revisione, trasmettendola ad un'apposita Commissione di valutazione nominata dal Direttore dell'Agenzia.

****

Il sistema di valutazione della prestazione dei titolari di posizioni organizzative (ex art. 17 CCNI) e di incarichi di responsabilità (ex art. 18 CCNI)

La valutazione annuale della prestazione lavorativa dei funzionari che ricoprono le posizioni organizzative e gli incarichi di responsabilità conferiti sulla base degli articoli 17 e 18 del CCNI fa parte del ciclo di gestione della performance descritto dall'art. 4, comma 2, del d.lgs 27 ottobre 1009, n. 150, ponendosi in linea con le disposizioni del DPCM n. 158/2016:

- definizione e assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori;
- collegamento tra gli obiettivi e l'allocazione delle risorse;
- monitoraggio in corso di esercizio e attivazione di interventi correttivi;
- misurazione e valutazione della performance organizzativa e individuale;
- utilizzo dei sistemi premianti, secondo criteri di valorizzazione del merito;
- rendicontazione dei risultati agli organi di indirizzo politico-amministrativo, ai vertici delle amministrazioni, nonché ai competenti organi esterni, ai cittadini, ai soggetti interessati, agli utenti e ai destinatari dei servizi.

Gli attori del processo di valutazione

- **Valutati**

Il sistema di valutazione si applica ai funzionari che ricoprono le posizioni organizzative e gli incarichi di responsabilità, indicati nel documento "Individuazione, graduazione e conferimento delle funzioni direttive, allegati A e B" del 22 dicembre 2010 - conferiti sulla base degli articoli 17 e 18 del CCNI - e nella Nota "Incarichi di capo reparto ex. art. 18 del CCNI negli Uffici provinciali-territorio" (prot. 74638) del 17 maggio 2016.

Per essere valutabile, la prestazione deve aver avuto una durata di almeno 20 giorni. Per le prestazioni che siano durate meno di 90 giorni, la valutazione sarà di "adeguato" in assenza di evidenze negative.

- **Valutatori**

La valutazione dei titolari di posizioni organizzative e degli incarichi di responsabilità ex art. 17 e 18 del CCNI prevede una prima e una seconda istanza. In alcuni casi, per gli incarichi che riportano direttamente al direttore della struttura (come ad esempio nelle aree di staff delle direzioni provinciali o nei CAM e nei Centri operativi) la valutazione è in unica istanza.

I valutatori competenti, sia di prima che di seconda istanza, sono quelli in carica alla data di avvio del processo di valutazione.

Oggetto della valutazione

La valutazione riguarda le due componenti tipiche della prestazione lavorativa degli incaricati: il raggiungimento degli obiettivi propri dell'unità organizzativa cui gli interessati sono preposti e le competenze espresse nell'attività di direzione. Le due componenti sono riconducibili, rispettivamente, ai concetti di *performance* organizzativa e *performance* individuale, delineati dagli artt. 8 e 9 del D.lgs n. 150/2009 e in conformità alle disposizioni del DPCM n. 158/2016.

La valutazione della *performance* organizzativa fa riferimento, per i titolari di posizioni organizzative, agli obiettivi quantitativi del *budget* di produzione assegnato a inizio anno all'interno del ciclo di programmazione e consuntivazione e a eventuali obiettivi extra-*budget* (qualitativi, quantitativi o quali-quantitativi).

Per i titolari di incarichi di responsabilità, la valutazione della *performance* organizzativa fa riferimento a obiettivi extra-*budge*t (qualitativi, quantitativi o quali-quantitativi) e anche a eventuali obiettivi di produzione di *budget*, qualora il dirigente della struttura cui il valutato appartiene lo ritenga opportuno per la particolare rilevanza dell'attività svolta dall'incaricato e l'incidenza sulla realizzazione dell'obiettivo di *budget* assegnato.

La valutazione della performance individuale comporta la valutazione delle competenze organizzative espresse nell'assolvimento dell'incarico, tratte dal Modello delle competenze dei funzionari dell'Agenzia delle Entrate (allegato 2).

Il processo di valutazione fa riferimento a sei competenze: *problem-solving,* iniziativa, tensione al risultato, orientamento all'altro, capacità di organizzare e sviluppare un gruppo (*team building*), sviluppo e diffusione del sapere.

PROBLEM SOLVING
Il problem-solving esprime l'intelligenza pratica, cioè la capacità di combinare insieme analisi critica e intuizione nella quotidianità delle situazioni di lavoro. L'analisi critica è la facoltà stessa del raziocinio, vista, in negativo, come capacità di evitare vizi e fallacie logiche e, in positivo, come capacità di produrre prove e inferenze valide e pertinenti. L'intuizione è l'attitudine a identificare rapidamente, sulla scorta anche di dettagli apparentemente secondari, l'aspetto chiave di una situazione complessa, orientando di colpo nella direzione giusta la ricerca di elementi risolutivi di questioni che analisi magari lunghe e metodiche non erano fino allora riuscite a sciogliere. D'altra parte, è proprio la sistematicità dell'analisi che, generalmente, prepara il terreno alla repentina sintesi dell'intuizione (finendo questa per apparire, nell'opinione comune, una visione improvvisa – un lampo, come suole dirsi - nella quale vanno a incastrarsi, come d'incanto, le tessere di un puzzle attorno al quale ci si era a lungo affannati). Contrapporre, dunque, la prima alla seconda – cioè l'analisi critica all'intuizione – è sicuramente sbagliato, perché esse operano in sinergia e sono l'una complementare all'altra. Attitudine al ragionamento e creatività di pensiero, seppure concettualmente distinte, si presentano in concreto strettamente intrecciate, tant'è che nell'uso linguistico comune affermare che una persona è intelligente significa sia che ha capacità di analisi logica, sia che sa "tirare fuori" (o che spesso le "vengono in mente") buone idee quando servono. E questo è vero ancor più nell'ambito delle professioni tecniche intellettuali (quali sono quelle dell'Agenzia) ove la capacità intuitiva ha pregio solo se congiunta a una robusta capacità argomentativa. In sintesi, il problem-solving è l'intelligenza orientata all'azione. In altri termini, è la capacità di attingere al patrimonio delle proprie conoscenze tecniche e di utilizzarle al momento opportuno per l'identificazione, la messa a fuoco e la soluzione dei problemi. Il problem-solving ha riflessi diretti e immediati sulla prestazione di lavoro e perciò è analizzabile attraverso i risultati cui dà luogo.
INIZIATIVA
E' la capacità "proattiva" di attivarsi autonomamente senza aspettarsi di essere sollecitati. Implica il desiderio di cercare comunque soluzioni, anche attraverso strade mai percorse. Caratteristica tipica dell'iniziativa è la tendenza ad anticipare gli eventi per coglierne l'opportunità senza farsi intimorire dai rischi che vi sono collegati.
TENSIONE AL RISULTATO
Esprime la motivazione a lavorare sodo e bene e a stabilire propri standard realistici ma sfidanti, con l'obiettivo di migliorare il livello quantitativo e qualitativo della prestazione ed accrescere la soddisfazione dei contribuenti e del "cliente interno". Indice sicuro del possesso di questa competenza è la capacità di improntare la propria azione a criteri di proficuità, bilanciando costi e benefici. Tra le diverse "competenze d'azione", è, generalmente, quella che più influisce sull'utilizzo appropriato delle capacità intellettive, poiché esercita un ruolo decisivo nell'orientare l'attenzione sugli aspetti più importanti di una situazione critica, evitando che la riflessione si disperda senza costrutto in una miriade di aspetti secondari, con effetti pregiudizievoli sul piano dell'efficienza (è tipico, ad esempio, di analisi mal indirizzate sotto il profilo della tensione al risultato finale, l'attivazione di dispendiose e improduttive iniziative di controllo).

ORIENTAMENTO ALL'ALTRO
E' la capacità di stabilire relazioni costruttive con gli altri (contribuenti, colleghi, ecc.), cercando seriamente di comprenderne il punto di vista. Richiede un paziente lavoro su sé stessi in una duplice direzione: sviluppo dell'autocontrollo e affinamento della sensibilità interpersonale. L'autocontrollo è necessario per evitare di farsi influenzare oltre misura dalle emozioni negative degli altri, precludendosi la possibilità di valutare obiettivamente la situazione e di trovare vie di sbocco al conflitto. La sensibilità interpersonale è la disposizione ad ascoltare e a porsi in sintonia con i pensieri, i sentimenti e le preoccupazioni degli altri. Nel rapporto con i contribuenti – che rappresenta il campo tipico di azione della competenza in esame - le due dimensioni appena delineate (l'una di interdizione dei propri impeti emotivi e l'altra di apertura ai sentimenti e alle idee altrui) appaiono strettamente intrecciate. L'autocontrollo serve ad impedire che i sentimenti negativi di ansia e di ira che il contribuente non di rado manifesta nel suo primo approccio all'ufficio inneschino negli operatori reazioni conflittuali destinate ad allontanare la soluzione dei problemi, se non addirittura a precluderla. La sensibilità interpersonale consente invece di captare e interpretare le preoccupazioni e le esigenze dei contribuenti, andando anche al di là della loro formulazione espressa (inevitabilmente non sempre chiara, dato il tecnicismo della materia). Costituiscono espressione di tale atteggiamento l'attitudine ad adattare lo stile di comunicazione alla tipologia degli interlocutori (consulente, piccolo imprenditore, pensionato ecc.) e, più in generale, l'impegno forte nell'attività di assistenza e informazione.
CAPACITA' DI ORGANIZZARE E SVILUPPARE UN GRUPPO (TEAM BUILDING)
E' la capacità di guidare un gruppo e di indirizzarne l'azione al raggiungimento degli obiettivi. In termini di "saper fare", i tratti che denotano in modo caratteristico il possesso di tale capacità sono: • saper pianificare, organizzare e monitorare il lavoro del gruppo, mantenendone e rafforzandone la coesione interna; • saper svolgere un paziente e metodico lavoro di diffusione delle conoscenze all'interno del gruppo, sviluppandone la professionalità.
SVILUPPO E DIFFUSIONE DEL SAPERE
È l'attitudine a sviluppare il proprio patrimonio di conoscenze ed esperienze a beneficio della propria performance lavorativa e di quella degli stessi colleghi, nei cui confronti ci si adopera attivamente per mettere in comune l'acquisizione del sapere e favorire così l'apprendimento organizzativo. Questa competenza si coglie nei comportamenti che: • manifestano un forte desiderio personale di crescere professionalmente attraverso lo studio e l'aggiornamento continuo; • esprimono una lucida e schietta consapevolezza delle proprie carenze formative; • denotano una seria intenzione di colmare le proprie lacune ed ampliare il proprio bagaglio professionale; • tendono a diffondere nell'ambiente di lavoro le conoscenze acquisite. Considerati nel loro insieme, tali comportamenti consentono di distinguere tra la persona professionalmente preparata e quella che solitamente si definisce un "topo di biblioteca". E' la finalizzazione della crescita del sapere che distingue l'una dall'altra. La prima si differenzia dalla seconda per due motivi: a) sviluppa le proprie conoscenze per utilizzarle

come strumenti di lavoro;
b) tende a capitalizzare ciò che apprende a beneficio dei colleghi e dell'organizzazione nel suo complesso.

Queste competenze si raggruppano in quattro *cluster*:

PENSIERO: capacità di individuare correttamente i problemi, distinguendo fra quelli "veri" e quelli "falsi", e attitudine a inquadrarli nella maniera più adatta a risolverli; abilità nell'elaborare le soluzioni appropriate, bilanciando con acume e avvedutezza i pro e i contro delle diverse opzioni possibili.

Competenze: *problem-solving*

AZIONE: apertura all'innovazione e capacità di muoversi per tempo, in modo da prevenire rischi e criticità; determinazione nel puntare dritto alla sostanza dei problemi e al risultato finale senza perdere tempo in schermaglie formalistiche; impegno a lavorare a fondo con le risorse che si hanno e non con quelle che si vorrebbero avere; risolutezza nell'assumersi le proprie responsabilità, senza scaricarle su altri; capacità di interpretare il proprio ruolo senza rigidità burocratiche e arroccamenti difensivi.

Competenze: iniziativa e tensione al risultato

RELAZIONE: attitudine a lavorare in squadra e ad agevolare il compito dei colleghi; capacità di gestire i conflitti e di risolverli in modo costruttivo; capacità di ascolto, senso della misura, equilibrio e spirito di servizio nei confronti dei contribuenti, qualità, queste, essenziali - insieme all'integrità di giudizio e alla correttezza e rettitudine dei comportamenti - per sviluppare nei cittadini il rapporto di fiducia con le istituzioni e lo Stato, fattore determinante della *tax compliance*.

Competenze: orientamento all'altro

LEADERSHIP: capacità di tenere unito, guidare e motivare un gruppo, riuscendo a far convergere produttivamente verso obiettivi comuni diversità individuali, idiosincrasie personali e asperità caratteriali; capacità di ispirare sicurezza grazie a qualità come la saldezza del carattere, l'equilibrio emotivo, la pazienza nel rafforzare i legami tra le persone, la solidità della preparazione, la lucidità delle idee e la chiarezza degli orientamenti.

Competenze: *team building*; sviluppo e diffusione del sapere

Per quanto riguarda l'incarico di esperto, la competenza che esprime il tratto di "*leadership*" in qualche modo riconducibile a quella figura, non è il *team building* (competenza di per sé non valutabile nel caso dell'esperto, non avendo questi responsabilità direttive), ma lo "sviluppo e diffusione del sapere".

Modalità di misurazione

Il livello di valutazione complessiva della prestazione è il risultato della somma dei due punteggi della valutazione della performance organizzativa e della performance individuale, che hanno identica incidenza ai fini del livello di valutazione finale e che sono rappresentati nella matrice della performance (vedi tabella "Matrice della performance" a pag. 23 di questo documento). Il punteggio della *performance* organizzativa è il risultato della media ponderata (in base al peso di ciascun obiettivo) della valutazione degli obiettivi di produzione di budget e degli obiettivi extra-*budget*. La valutazione dei risultati relativi al *budget* di produzione è effettuata in base alla seguente tabella:

Obiettivi di produzione di budget

Grado di realizzazione	valutazione
inferiore al 90%	non ancora adeguato
dal 90% al 95%	adeguato
oltre il 95% e fino al 100%	più che adeguato
oltre il 100%	eccellente

Per quanto riguarda gli obiettivi extra-*budget*, la valutazione dei risultati è effettuata in base alla seguente tabella:

Obiettivi extra-budget

Grado di conseguimento	valutazione
Inferiore al valore atteso	non ancora adeguato
Rispondente al valore atteso	adeguato
Superiore al valore atteso	più che adeguato
Molto superiore al valore atteso	eccellente

Sia per gli obiettivi di *budget* che per quelli extra-*budget* la conversione del grado di valutazione in punteggio è effettuata dalla procedura informatica secondo le consuete regole di calcolo.

Tabella di conversione del punteggio della performance organizzativa

Grado di conseguimento degli obiettivi in base agli indicatori di performance	Punteggio
Molto superiore alle aspettative	3
Superiore alle aspettative	2
In linea con le aspettative	1
Al di sotto delle aspettative	

La *performance* individuale è valutata nel suo insieme raffrontandola ai *cluster* precedentemente descritti. La valutazione è espressa con un giudizio complessivo secondo questa scala:

Valutazione d'insieme delle competenze	Descrizione sintetica
A	Ha evidenziato carenze significative nella copertura del ruolo
B1	Nella copertura del ruolo i punti di forza sono prevalsi sulle criticità
B2	La prestazione di lavoro è stata all'altezza del ruolo ricoperto
C	La preparazione, l'impegno e le capacità di cui ha dato prova hanno contribuito in modo molto significativo ai risultati dell'unità che ha diretto e, più in generale, ai risultati dell'ufficio cui appartiene
D	Nell'ufficio gode di grande stima per la professionalità, l'autorevolezza, le doti di carattere e la capacità di fare squadra, qualità che ne fanno un punto di riferimento per i colleghi e i collaboratori, grazie anche alle soluzioni innovative e agli accorgimenti che sa proporre per risolvere problemi complessi e venire a capo di situazioni difficili. Ha dimostrato preparazione, impegno e capacità non comuni, dando un contributo di spicco – difficilmente rimpiazzabile per la qualità esemplare dell'apporto personale e la cura nel lavoro – ai risultati dell'unità che ha diretto e, più in generale, ai risultati dell'ufficio cui appartiene.

Nella scheda individuale, la valutazione di sintesi può essere corredata di note integrative per evidenziare - laddove particolarmente significativa - la peculiare combinazione di caratteristiche della persona e coglierne così meglio l'individualità professionale, in modo da poterla valorizzare appieno a fini gestionali (ad esempio, per il conferimento di altri incarichi, nell'intento di abbinare quanto meglio possibile le caratteristiche dell'incarico e le qualità dell'incaricato). La stesura di tali note è obbligatoria per motivare un'eventuale valutazione negativa (A) o eccellente (D).

Tabella di conversione del punteggio della performance individuale

Valutazione	Punteggio
D	3
C	2
B2	1
B1	
A	

Valutazione complessiva: la matrice della performance

Accoppiando i punteggi della *performance* organizzativa e della *performance* individuale, si ottiene la matrice della *performance* di seguito riportata:

Tabella matrice della performance

Matrice delle performance

Performance organizzativa			
3	*3.1*	*3.2*	*3.3*
2	*2.1*	*2.2*	*2.3*
1	*1.1*	*1.2*	*1.3*
	1	2	3
	Performance individuale		

Aggregando le nove combinazioni ottenibili dall'abbinamento dei due punteggi in base alla somma dei numeri di ciascuna coppia, si formano 3 gruppi, corrispondenti ai diversi livelli di valutazione complessiva (da adeguato a eccellente):

Valutazione complessiva della prestazione	Combinazioni dei punteggi		
Eccellente→Σ numeri combinazione ≥ 5	3.3	3.2	2.3
Più che adeguato → Σ numeri combinazione = 4	3.1	2.2	1.3
Adeguato → Σ numeri combinazione = {2,3}	2.1	1.2	1.1
Non ancora adeguato			

Corrispondenza coppie di punteggi matrice - Valutazione complessiva della prestazione

Se anche uno solo tra il punteggio della *performance* organizzativa e quello della *performance* individuale è negativo, sarà negativa la valutazione nel suo complesso e non spetterà la retribuzione di risultato.

La matrice ha un duplice vantaggio: consente di distinguere con immediatezza quale sia stata la valutazione della componente della *performance* organizzativa e quale quella della componente della *performance* individuale; inoltre, dal momento che ciascun livello di valutazione complessiva è costituito da 3 diverse combinazioni possibili dei due punteggi, questo evidenzia il maggiore o minore valore della singola *performance* e indica la strada su cui lavorare in ottica di sviluppo professionale.

L'iter del processo di valutazione

Come detto, la valutazione della prestazione fa parte del più ampio ciclo di gestione della *performance*, costituito da tre fasi:

- assegnazione degli obiettivi
- monitoraggio e *feedback* intermedi
- valutazione

- **Assegnazione degli obiettivi**

Per quanto riguarda la fase di assegnazione obiettivi, questi vengono caricati in corso d'anno nell'applicativo informatico dal valutatore di prima istanza (qualora non coincida con il capo diretto del valutato, potrà chiedere supporto a quest'ultimo), che li comunica al valutato mediante un colloquio di patto. La finalità del colloquio di patto è simile a quella di una "bussola", che orienta il collaboratore sulla direzione da seguire e sulla meta da raggiungere; in questo senso, il colloquio responsabilizza e al contempo supporta il collaboratore nelle modalità di lavorazione, nelle priorità da stabilire, e anche nell'energia da spendere per ogni singola attività.

- **Monitoraggio e *feedback* intermedi**

La fase del monitoraggio intermedio non è formalizzata in procedura, tuttavia, sono previsti momenti di monitoraggio e allineamento nei quali si analizza l'andamento delle attività.

I valutatori possono, durante l'anno, modificare gli obiettivi assegnati, qualora intercorrano fattori esogeni, per esempio organizzativi (variazioni successive del budget assegnato alla struttura, incarico attribuito in corso d'anno etc.) che lo rendano necessario.

- **Valutazione**

La fase di valutazione della prestazione prende avvio nei primi mesi dell'anno successivo a quello oggetto del ciclo della *performance* (solitamente a partire dal mese di marzo) e prevede:

Autovalutazione

È il momento in cui il valutato può esprimere il proprio punto di vista sul lavoro svolto e condividere con il valutatore esperienze ed elementi tali da consentire a quest'ultimo di avere una visione più ampia possibile della prestazione resa e della propria complessiva professionalità. L'autovalutazione è un'attività facoltativa

Proposta di valutazione

Nel caso in cui il valutatore di prima istanza non coincida con il capo diretto, quest'ultimo effettua una proposta di valutazione, formalizzata in procedura. I dati inseriti dal proponente saranno acquisiti dal valutatore di prima istanza, che potrà modificarli o confermarli.

Valutazione di prima istanza – ipotesi di valutazione

Il valutatore di prima istanza definisce in procedura le ipotesi di valutazione per tutti i valutati di propria competenza e partecipa ai tavoli di covalutazione.

Tavoli di covalutazione

I tavoli di covalutazione sono momenti di confronto tra i valutatori , il cui scopo principale è quello di rendere omogenea l'applicazione dei criteri di valutazione; l'analisi congiunta degli andamenti delle valutazioni e degli eventuali casi controversi rappresenta per i valutatori una importante opportunità di apprendimento organizzativo.

Valutazione di prima istanza – colloquio di valutazione e validazione

Dopo il tavolo di covalutazione, il valutatore di prima istanza effettua un colloquio individuale con ciascun valutato, la cui finalità è tracciare insieme al collaboratore un bilancio della professionalità e della prestazione resa con l'individuazione dei punti di forza e delle aree di miglioramento su cui lavorare, in un'ottica di crescita professionale. A valle del colloquio, il valutatore ne traccia gli esiti nell'apposita sezione della procedura e valida la valutazione.

Valutazione di seconda istanza

Il valutatore di seconda istanza può confermare o modificare la valutazione di prima istanza. Una volta validate tutte le schede di valutazione di propria competenza, il processo di valutazione è concluso.

Comunicazione della valutazione agli interessati

Gli esiti della valutazione sia di prima che di seconda istanza sono notificati al valutato con comunicazione alla sua casella di posta elettronica.

- **Procedura di riesame**

Nel caso in cui il valutato non condivida il livello di valutazione definitivo, può chiedere un colloquio al valutatore di seconda istanza.

****

Valutazione del personale delle aree I, II e III non titolare di incarico

Per la valutazione del personale appartenente alle aree funzionali il sistema mantiene la logica e l'impianto generale utilizzati per la valutazione dei dirigenti e dei funzionari titolari di incarico, tenendo conto nelle modalità di applicazione della numerosità ed eterogeneità della platea di valutati (oltre 35.000 persone, con diverso inquadramento giuridico, che svolgono attività differenti sia per tipologia che per complessità).

Gli attori del processo di valutazione

- **Valutati**

Il sistema di valutazione si applica al personale dipendente dell'Agenzia delle Entrate inquadrato nelle Aree, prima, seconda e terza di cui al Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro relativo al personale del comparto delle Agenzie fiscali 2002 - 2005.

- **Valutatori**

Il valutatore è il dirigente dell'unità organizzativa.

Qualora il dirigente non corrisponda al capo diretto potrà avvalersi, a supporto della valutazione, degli elementi informativi forniti da quest'ultimo.

- **Capi diretti**

Il capo diretto è colui che ha avuto modo di osservare, durante l'anno, la prestazione del valutato.

Oggetto della valutazione

Il sistema di valutazione della *performance* individuale valuta l'apporto individuale che ciascun dipendente fornisce all'organizzazione per il raggiungimento degli obiettivi della struttura di appartenenza e le competenze che esprime nell'attività lavorativa, in linea con quanto previsto dall'art. 9 del dlgs. n.150/2009 e in conformità con le disposizioni del DPCM n.158/2016.

Apporto individuale

Rappresenta il contributo del dipendente alla performance organizzativa e tiene conto:

- dei risultati dell'ufficio di appartenenza;
- del contenuto professionale dell'attività svolta dal dipendente nei diversi processi lavorativi;
- del tempo dedicato alle varie attività nell'anno di riferimento.

Competenze

Rappresentano un insieme di comportamenti causalmente collegati ad una *performance* efficace e misurati sulla base di un criterio prestabilito. Si tratta in sostanza di descrizioni ad ampi tratti di tipologie concrete di azioni.

Le competenze individuate ai fini della valutazione sono tre:

Soluzione dei problemi: Capacità di inquadrare i problemi lavorativi e individuare soluzioni realizzabili ed efficaci. Implica la capacità di individuare le differenti componenti del problema, analizzarle in base alla loro rilevanza rispetto allo scopo, elaborare autonomamente delle soluzioni motivandole in maniera chiara e coerente.

Impegno sul lavoro e affidabilità: Capacità di lavorare con costanza, accuratezza e precisione e di portare a termine il lavoro assegnato, adeguando l'intensità degli sforzi agli obiettivi propri e del gruppo, mostrandosi attenti alle tempistiche e alle esigenze organizzative. Implica la capacità di impiegare efficacemente il tempo e le risorse disponibili per raggiungere i risultati prefissati.

Gestione della relazione: Capacità di adeguare i propri comportamenti per entrare in relazione con i colleghi, il gruppo di lavoro, i contribuenti e altri interlocutori in modo funzionale e produttivo. Implica equilibrio, capacità di ascolto e di gestione delle criticità.

Modalità di misurazione

Ciascuna competenza è accompagnata da quattro indicatori comportamentali che permettono ai valutatori di avere dei criteri di riferimento per la valutazione.

Gli indicatori si riferiscono ai livelli di: non adeguato (A), adeguato (B), più che adeguato (C) ed eccellente (D).

Soluzione dei problemi Capacità di inquadrare i problemi lavorativi e individuare soluzioni realizzabili ed efficaci. Implica la capacità di individuare le differenti componenti del problema, analizzarle in base alla loro rilevanza rispetto allo scopo, elaborare autonomamente delle soluzioni motivandole in maniera chiara e coerente	
A	Ha difficoltà ad inquadrare un problema, non fornisce soluzioni o le soluzioni fornite richiedono intensi ricicli di lavorazione
B	Sa affrontare i problemi ordinari e fornisce una soluzione adeguata
C	Affronta problemi complessi e fornisce in autonomia soluzioni appropriate sapendole motivare
D	Risolve problemi nuovi o complessi mostrando un'abilità di analisi e argomentazione ampia e approfondita

Impegno sul lavoro e affidabilità Capacità di lavorare con costanza, accuratezza e precisione e di portare a termine il lavoro assegnato, adeguando l'intensità degli sforzi agli obiettivi propri e del gruppo, mostrandosi attenti alle tempistiche e alle esigenze organizzative. Implica la capacità di impiegare efficacemente il tempo e le risorse disponibili per raggiungere i risultati prefissati	
A	Lavora con ritmi lenti e altalenanti e difficilmente riesce a rispettare gli impegni e le scadenze
B	Porta a termine le attività nei tempi stabiliti rispettando gli standard di lavoro
C	Porta a termine prima della scadenza le attività che gli vengono assegnate, garantendo alti livelli di accuratezza
D	Lavora a ritmi intensi e si impegna costantemente per migliorare la qualità del suo lavoro e/o i processi organizzativi della struttura di cui fa parte

Gestione della relazione Capacità di adeguare i propri comportamenti per entrare in relazione con i colleghi, il gruppo di lavoro, i contribuenti e altri interlocutori in modo funzionale e produttivo. Implica equilibrio, capacità di ascolto e di gestione delle criticità	
A	E' restio a collaborare con il gruppo di lavoro e quando interagisce con gli altri genera spesso incomprensioni o malumori
B	Collabora con i colleghi e gestisce in modo adeguato le relazioni con i diversi interlocutori.
C	Collabora con i colleghi e gestisce in modo efficace le relazioni con i diversi interlocutori anche in situazioni critiche o conflittuali
D	Promuove il lavoro di squadra e grazie a spiccate capacità relazionali previene le criticità nel rapporto con i diversi interlocutori

Nel valutare ciascuna competenza, il valutatore può utilizzare anche un livello intermedio (B/C), che gli consente di differenziare maggiormente le prestazioni dei valutati le cui competenze si collocano tra il livello B e il livello C, come evidenziato nella tabella che segue:

PUNTEGGI PER VALUTAZIONI				
A	**B**	**B/C**	**C**	**D**
0	2	3	4	6

La valutazione che ogni dipendente ottiene su ciascuna delle tre competenze dà luogo ad un punteggio complessivo riconducibile ad una delle quattro fasce di merito:

FASCE DI MERITO		
BASSA		
MEDIA	6	11
MEDIO-ALTA	12	15
ALTA	16	18

Indipendentemente dal punteggio complessivo ottenuto, il dipendente che riporti una valutazione di non adeguato (A) anche su una sola competenza rientra nella fascia di merito bassa.

Per i dipendenti che rientrano nella fascia di merito bassa le valutazioni dovranno essere corredate da **note integrative** che avranno la funzione di illustrare più in dettaglio le criticità rilevate nella prestazione lavorativa, anche per calibrare eventuali iniziative di formazione e sviluppo.

Nel caso di valutazioni rientranti nella fascia di merito alta, il dirigente dovrà accompagnare le valutazioni di ciascun dipendente con note integrative in grado di dare evidenza delle caratteristiche peculiari delle persone appartenenti alla struttura e coglierne così meglio le singole individualità professionali, in modo da poterle valorizzare a fini gestionali.

Se la valutazione complessiva dei dipendenti rientra nei livelli medio o medio-alto, il dirigente ha facoltà di avvalersi delle note integrative solo se ritiene opportuno accompagnare la valutazione con elementi descrittivi che caratterizzino la professionalità dei dipendenti.

L'iter del processo di valutazione

Il processo di valutazione si articola nelle seguenti fasi:

- ***Condivisione degli obiettivi***

Tale fase consiste nel rendere noti ai dipendenti gli obiettivi assegnati alla struttura di appartenenza al fine di renderli partecipi dell'impegno che sarà necessario per il raggiungimento dei risultati.

- ***Ipotesi di valutazione***

In questa fase il valutatore effettua, relativamente all'anno solare precedente, un'ipotesi di valutazione del personale assegnato alla struttura cui è preposto.

- ***Monitoraggio delle valutazioni***

Una fase di monitoraggio è prevista a livello centrale e regionale al fine di garantire l'omogeneità nell'applicazione dei criteri di valutazione all'interno delle strutture e segnalare ai valutatori eventuali aspetti critici (ad esempio, mancanza di differenziazione nelle valutazioni, mancanza di coerenza interna nella valutazione delle competenze, valutazioni eccessivamente spostate verso l'alto, ecc.).

- ***Validazione delle valutazioni***

In questa fase il valutatore valida le valutazioni.

- ***Comunicazione della valutazione al personale***

Nella fase conclusiva, il valutatore rende noti agli interessati l'esito della valutazione.

Il valutatore, durante l'anno, avrà cura di favorire il costante dialogo con il dipendente, e qualora osservi elementi che potrebbero dar luogo ad una valutazione negativa, dovrà consentirgli di acquisirne consapevolezza al fine di migliorare i propri comportamenti.

- ***Procedura di riesame***

Qualora il dipendente non condivida l'esito della valutazione può formulare motivate osservazioni al valutatore che potrà modificare o meno la valutazione attribuita.

In caso di mancato accoglimento delle osservazioni, il dipendente potrà proporre per iscritto istanza di revisione, trasmettendola al dirigente sovraordinato al valutatore.