

## **Criteri generali sul sistema di misurazione e di valutazione della performance individuale del personale dell’Agenzia delle aree I, II e III non titolare di incarico**

### **Premessa**

Il processo di valutazione individuale è parte integrante di uno strumento di gestione e sviluppo delle risorse umane che mira a generare competenze distintive, cioè una caratteristica che non attiene solo alle singole parti ma all’organizzazione nel suo complesso, funzionale al miglioramento della qualità complessiva delle prestazioni e dei servizi resi dall’Agenzia delle Entrate.

Coerentemente a questa premessa, il sistema di valutazione della performance individuale del personale non titolare di incarico è strutturato in Agenzia delle Entrate come un sistema di *performance management*, in cui il momento valutativo è inserito in un processo più ampio, strettamente connesso alle altre leve strategiche di gestione delle risorse umane, prime tra tutte, lo sviluppo e la formazione. In linea con alcuni dei principi chiave contenuti nel PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza), la valutazione è collegata, oltre che alla valorizzazione del contributo fornito dalle persone all’interno dell’organizzazione, alla progettazione di percorsi formativi altamente qualificati e a piani di sviluppo specifici, finalizzati a consolidare le conoscenze e le competenze possedute dai singoli lavoratori, contribuendo in questo modo ad accrescere la capacità dell’organizzazione nel suo complesso di rispondere sempre meglio ai bisogni della collettività.

Il sistema di valutazione progettato per il personale dell’Agenzia delle Entrate si ispira fortemente ai principi sopra descritti, che verranno condivisi attraverso iniziative di comunicazione e di formazione con tutti gli attori coinvolti nel processo, al fine di favorire la diffusione di una corretta cultura della valutazione quale strumento integrato di gestione delle risorse umane.

Nell’ambito della comunicazione interna, è previsto un piano articolato di interventi finalizzati a diffondere una corretta cultura della valutazione e ad approfondire, con i diversi attori coinvolti nel processo, i temi organizzativi legati alla valutazione e allo sviluppo della professionalità dei collaboratori. In particolare, è prevista la creazione sul portale Intranet di un’apposita sezione dedicata al sistema di valutazione della performance del personale, in cui saranno raccolti articoli, materiali di approfondimento e un sistema di Faq quale canale di comunicazione con tutto il personale, che permetta di rispondere ai principali dubbi e di fornire chiarimenti sul sistema di valutazione. Il piano di comunicazione interna sarà avviato sia relativamente alle presenti linee guida che nel momento in cui il sistema sarà adottato e

accompagnerà le diverse fasi del ciclo di gestione della performance in modo da fornire informazioni continue e in tempo reale sulle diverse fasi in corso di svolgimento

Nell'ambito del piano di formazione, sono previsti interventi mirati sui diversi target coinvolti nel processo valutativo, volti a dare una visione d'insieme della valutazione quale *asset* di gestione strategica integrata delle persone e, al contempo, elementi operativi e specifici relativi al ciclo di gestione della performance di tutti i dipendenti. Sarà erogata preventivamente una formazione manageriale ai valutatori e ai facilitatori volta a fornire una conoscenza approfondita della leva gestionale che il sistema di valutazione rappresenta. Parallelamente è prevista la realizzazione di info grafiche mediante le quali si darà una prima informazione al personale sugli aspetti salienti del sistema di valutazione a loro dedicato.

Nel prosieguo di questo documento è descritta la metodologia, il processo, le fasi e gli strumenti utilizzati nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della performance individuale del personale delle aree funzionali non titolare di incarichi.

Il presente documento contiene le linee guida relative al sistema di valutazione che rappresenta una prima applicazione sperimentale su base triennale. In virtù di un processo di ascolto attivo di tutti gli attori coinvolti e di monitoraggio del ciclo di valutazione della performance del personale, un gruppo di lavoro composto da rappresentanti dell'Agenzia delle entrate e da rappresentanti delle OO.SS. potrà elaborare proposte di miglioramento qualitativo del sistema adottato.

## 1. Gli attori del processo di valutazione

I principali attori coinvolti nel processo di valutazione sono: il Valutato; il Valutatore; il Facilitatore<sup>1</sup>. A questi si aggiungono i Nuclei di valutazione centrali e regionali (NU.S.VA.I.), che svolgono funzioni di supporto durante l'intero processo di valutazione.

### 1.1 Valutato

Il sistema di valutazione si applica alla performance del personale in servizio nell'Agenzia delle Entrate non titolare di incarico, inquadrato nelle Aree prima, seconda e terza di cui al Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro Funzioni centrali 2016 – 2018.

La performance del personale presente in servizio, a qualsiasi titolo, per un periodo inferiore a trenta giorni solari nell'anno oggetto di valutazione, non è valutata.

La mancata valutazione non è equiparata a valutazione negativa.

La performance individuale delle dipendenti e dei dipendenti titolari di incarico è valutata attraverso i sistemi di valutazione a loro dedicati.

Considerato l'anno oggetto di valutazione, il Valutato è associato alla struttura in cui prestava servizio alla data del 31 dicembre; qualora sia cessato dal servizio prima di quella data sarà valutato nell'ultima struttura dove ha lavorato.

<sup>1</sup> I termini al maschile (*Valutato, Valutatore, Dirigente apicale*, etc.) utilizzati nel documento si riferiscono a persone di tutti i generi.

## 1.2 Valutatore

Il Valutatore è il Dirigente apicale della struttura in cui viene svolta la prestazione (Capo Divisione, Direttore Centrale, Direttore Regionale, Direttore Provinciale, Direttore Ufficio Provinciale Territorio di Milano, Napoli, Roma e Torino, in carica alla data del 31 dicembre).

La scelta di attribuire il ruolo di Valutatore al Responsabile dell'ultima struttura ove il dipendente ha svolto la prestazione nel periodo oggetto di valutazione è legata al fatto che, normalmente, a lui spetterà la gestione degli esiti della valutazione, prevista nei primi mesi dell'anno successivo a quello di riferimento.

L'investimento del dirigente apicale nella valutazione della performance individuale dei dipendenti deriva dall'assetto organizzativo che caratterizza l'Agenzia delle Entrate, in cui i responsabili degli uffici sono anche titolari di incarichi di natura non dirigenziale.

Al fine di garantire l'omogeneità del processo, pertanto, la responsabilità della valutazione è stata affidata ai direttori apicali che, in considerazione dell'ampiezza della platea valutata, svolgono anche una funzione di calibrazione dei giudizi.

Unica eccezione a questa regola è il caso dei COSF di Cagliari e di Venezia e delle SAM e il CO di Pescara. Per garantire una maggiore aderenza del processo valutativo alla realtà organizzativa di queste strutture i Valutatori sono rispettivamente il Capo settore Coordinamento Centri operativi Servizi fiscali, il Direttore Centro di assistenza multicanale della Direzione centrale Servizi fiscali, il Direttore del CO di Pescara.

Qualora il Valutatore fosse in pensione o sia uscito dai ruoli dell'Agenzia al momento in cui si svolge la valutazione, quest'ultima viene affidata all'attuale Dirigente della struttura.

## 1.3 Facilitatori

Affinché la valutazione sia il più aderente possibile alle condotte realmente tenute, sono coinvolti nel fornire elementi informativi i responsabili di struttura organizzativa più prossimi al Valutato e i responsabili di secondo livello (ove presenti), in carica alla data del 31 dicembre dell'anno solare oggetto di valutazione, così che:

- il Valutatore abbia a disposizione il più ampio ventaglio di informazioni per procedere a una valutazione equa e corretta;
- il Valutato possa percepire la valutazione come un processo "non distante" da lui, essendo coinvolto direttamente il suo capo durante l'intero ciclo.

A titolo esemplificativo, sono facilitatori nell'ambito dell'Ufficio controlli della DP i Capi area e il Capo ufficio controlli.

In termini di processo, il Responsabile di secondo livello, acquisiti elementi osservativi da parte del Responsabile di struttura più prossimo al valutato, e sulla base della sua osservazione diretta, redige una scheda informativa, in cui riporta evidenze circostanziate e non generiche o vaghe impressioni sull'attività del Valutato. Affinché ciò sia possibile entrambi i facilitatori tracciano, con scadenza trimestrale, per il tramite dell'applicativo informatico, gli elementi utili a supportare in modo oggettivo la valutazione.

Se il Responsabile di secondo livello non è presente, la scheda informativa è redatta dal Responsabile di struttura più prossima al valutato.

## 1.4 Nuclei di valutazione

Per assicurare il corretto svolgimento delle attività rientranti nel ciclo di gestione della performance individuale e per supportare adeguatamente i diversi attori che partecipano al processo di valutazione, a livello centrale e regionale sono istituiti nuclei di supporto alla valutazione individuale (NU.S.VA.I.).

I NU.S.VA.I., composti da funzionari esperti in metodologie di valutazione, svolgono una funzione di supporto metodologico. In particolare:

- favoriscono la conoscenza dei sistemi di valutazione e la diffusione della cultura della valutazione;
- organizzano incontri informativi e di allineamento destinati ai diversi attori del processo al fine di garantire la coerenza del sistema, ovvero, l'applicazione omogenea della metodologia e dei criteri di assegnazione degli obiettivi e di valutazione non solo nell'ambito ristretto di una singola struttura (coerenza interna), bensì in tutto il territorio di riferimento (coerenza esterna), onde evitare che diversi fattori di contesto possano influenzare e rendere quindi disomogenee le valutazioni;
- assicurano il corretto svolgimento delle diverse fasi del ciclo di gestione della performance individuale, garantendo il rispetto dei tempi stabiliti per ogni fase;
- forniscono assistenza nell'utilizzo degli applicativi informatici utilizzati per la valutazione individuale;
- supportano il Valutatore nella gestione dell'intero processo valutativo;
- collaborano con il Responsabile Sistemi di Valutazione nell'organizzazione di iniziative volte a promuovere l'utilizzo di specifici strumenti per migliorare il processo di valutazione (laboratori per la corretta definizione degli obiettivi, attività formative dedicate al colloquio di patto e alla gestione del feedback, incontri di calibrazione dei giudizi, etc.).

## 2. Oggetto della valutazione

Oggetto della valutazione è la performance intesa come:

- il **contributo** (risultato e modalità di raggiungimento del risultato)
- che un **soggetto** (sistema, organizzazione, unità organizzativa, team, singolo individuo)
- apporta attraverso la propria **azione**
- al raggiungimento delle **finalità** e degli **obiettivi**
- e, in ultima istanza, alla **soddisfazione dei bisogni** per i quali l'organizzazione è stata costituita.

La prestazione individuale viene quindi definita come l'insieme di due componenti:

- i **risultati raggiunti**, che riguardano il «cosa» l'individuo realizza. Per quantificare i risultati raggiunti è necessario assegnare obiettivi specifici e chiari con relativi indicatori dell'avanzamento/raggiungimento che ne definiscano la misurabilità.
- le **competenze organizzative**, intese come la capacità di agire in modo adeguato entro il contesto organizzativo del quale sono parte. Esse si manifestano in comportamenti osservabili e che riguardano il “come” la persona opera all'interno del contesto di lavoro.

Ai fini della costruzione dell'impianto base del sistema, ciascuna delle due componenti incide in modo uguale sulla valutazione complessiva. In accordo con quanto previsto dalle linee guida n.5/2019 della Funzione Pubblica, il peso delle due componenti può essere modulato a seconda delle finalità d'uso del sistema di valutazione. Nelle diverse applicazioni future del sistema di valutazione, è quindi possibile stabilire pesi specifici da assegnare ai risultati raggiunti e alle competenze.

La ripartizione del peso tra le due componenti della performance individuale consente di dare la giusta importanza ai comportamenti organizzativi e alle competenze individuali che rappresentano il punto di partenza per la costruzione di percorsi di sviluppo organizzativo e individuale.

La valutazione delle competenze, infatti, permetterà:

- di valorizzare e/o supportare le prestazioni dei valutati attraverso interventi costruiti sul singolo dipendente;
- di rilevare in forma aggregata le competenze sopra e sotto rappresentate nell'organizzazione e/o nelle singole strutture per avviare programmi formativi e di sviluppo tarati sulle reali esigenze del contesto.

Le stesse competenze avranno un peso differente così da essere tarate in modo coerente sul personale tenendo conto delle sue specificità.

## 2.1 Risultati

Le Linee guida per la misurazione e valutazione della performance individuale n. 5 del 2019, emanate dalla Funzione Pubblica, sottolineano che i sistemi di valutazione debbono proporre in modo chiaro la distinzione tra performance organizzativa e performance individuale e ribadiscono che obiettivi della struttura (performance organizzativa) e obiettivi (individuali) del dipendente sono due “entità” distinte:

- gli obiettivi di performance organizzativa rappresentano i “traguardi” che la struttura/ufficio deve raggiungere nel suo complesso e al perseguimento dei quali tutti (dirigenti e personale) sono chiamati a contribuire;
- gli obiettivi individuali, invece, sono obiettivi assegnati specificamente al dipendente, il quale è l'unico soggetto chiamato a risponderne: essi possono essere collegati agli obiettivi della struttura (andando, ad esempio, ad enucleare il contributo specifico

richiesto al singolo), ma possono anche fare riferimento ad attività di esclusiva responsabilità del dipendente e non collegate a quelle della struttura.

Per il personale non dirigenziale la misurazione e la valutazione della performance individuale siano collegate:

- al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- alla qualità del contributo assicurato alla performance della struttura organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi.

Ciò implica che la valutazione della performance individuale del personale non dirigenziale può fare riferimento, oltre che alle competenze agite, a:

- **obiettivi di gruppo**, che sono obiettivi organizzativi, della struttura, e possono essere individuati:
  - in una parte degli obiettivi della struttura organizzativa di appartenenza;
  - in obiettivi relativi a progetti nei quali sono coinvolti alcuni dei collaboratori dell'ufficio, non necessariamente collegati agli obiettivi della struttura stessa;
- eventuali **obiettivi individuali**, che siano in grado di misurare e valutare il contributo del singolo – espresso in termini di obiettivi specificamente attribuiti allo stesso – ai risultati collegati a piani/programmi strategici o attività/servizi/progetti e al raggiungimento dei più ampi obiettivi dell'amministrazione o della struttura/unità organizzativa.

Il sistema di valutazione prevede l'assegnazione **ordinariamente di due obiettivi**, che fanno riferimento ai processi e alle linee di attività tipiche di ciascuna struttura, e sono "omogenei" per tutti i dipendenti appartenenti ad una articolazione organizzativa che svolgono le medesime attività, ciò al fine di favorire una organizzazione del lavoro basata sull'interazione di gruppo e sulla cooperazione per il raggiungimento dei fini istituzionali dell'Agenzia.

Fermo restando che la declinazione finale di "obiettivi di gruppo" dovrà essere opportunamente contestualizzata dal Valutatore, per assicurare, anche a livello nazionale, la coerenza e l'uniformità metodologica e di trattamento nell'assegnazione degli obiettivi ai valutati che svolgono attività analoghe, verranno fornite indicazioni sui criteri da utilizzare per la costruzione degli obiettivi attraverso note operative e interventi di formazione appositamente dedicati al sistema di valutazione.

A livello regionale e centrale, i NU.S.VA.I. organizzano tavoli di calibrazione *ex ante* ed *ex post* per garantire l'omogeneità dei criteri nell'assegnazione degli obiettivi tra i Valutatori. L'obiettivo fondamentale da presidiare in questa fase è l'equità nell'applicazione del sistema di valutazione a livello regionale e, mediante il coordinamento della DC RU, a livello nazionale. L'equità e l'attendibilità nella fase di applicazione rappresentano due prerequisiti fondamentali perché il sistema di valutazione possa essere correttamente implementato.

In aggiunta, è previsto, nel panel di obiettivi dei dirigenti, un obiettivo specifico riguardante la capacità di valutare, intesa anche nell'accezione di corretta assegnazione degli obiettivi. La valutazione rientra infatti tra le responsabilità manageriali non delegabili e non

rappresenta quindi un adempimento formale di tipo amministrativo ma un processo gestionale a tutti gli effetti che implica programmazione e capacità di gestione delle diverse fasi del ciclo di gestione della prestazione secondo un approccio di *performance management*.

In linea con la mission istituzionale che l’Agenzia delle Entrate persegue e considerando la sua natura prettamente tecnico-operativa, rispetto ai risultati, è possibile distinguere due macro tipologie di obiettivi assegnabili al personale: obiettivi di budget e obiettivi extra-budget.

In particolare:

- al personale delle strutture che svolgono funzioni di coordinamento e supporto (all’interno di Divisioni, Direzioni centrali, Direzioni regionali, Direzioni provinciali) si assegnano tipicamente obiettivi extra-budget e/o obiettivi di budget (nelle articolazioni in cui esso è presente);

- al personale delle strutture che svolgono funzioni operative si assegnano obiettivi di budget o un combinato tra obiettivi di budget e obiettivi extra-budget sempre riferiti alla struttura di appartenenza.

Al personale che svolge attività all’interno di un gruppo sono assegnati in via ordinaria gli **obiettivi del gruppo**; nel caso in cui non sia possibile assegnare obiettivi di gruppo potranno essere assegnati obiettivi individuali.

Nel caso di **personale condiviso tra due uffici**, gli obiettivi riguardano entrambe le strutture di cui il Valutato fa parte. L’inserimento in procedura viene effettuato dal Responsabile dell’ufficio a cui il Valutato è assegnato con percentuale prevalente o dal Responsabile dell’Ufficio principale come indicato in GRU.

Nel caso di cambio di struttura in corso d’anno, il Valutatore è il responsabile dell’ultima struttura presso la quale il Valutato ha prestato servizio. In questi casi, il Valutatore effettuerà la valutazione recependo elementi informativi dal Valutatore della struttura precedente ed eventualmente riceverà nella scheda di valutazione uno o più obiettivi della struttura precedente.

In funzione delle priorità individuate dal Valutatore nell’ambito della struttura di riferimento per l’anno oggetto di valutazione, agli obiettivi assegnati viene attribuito un peso, che ne indica la rispettiva rilevanza. La somma dei pesi assegnati ai singoli obiettivi deve essere uguale a 100.

## 2.2 Competenze

Le competenze organizzative rappresentano dimensioni (conoscenze, capacità, valori) che si manifestano in comportamenti osservabili.

Le competenze organizzative individuate dall’Agenzia delle Entrate ai fini della valutazione del personale sono cinque:

- **Problem solving**, inteso come la capacità di inquadrare le questioni di lavoro e declinato in modo differente per la prima e la seconda area e per la terza area in modo da tenere conto delle peculiarità dei profili professionali e da potersi adattare concretamente alla natura dell’attività svolta.

Il *problem solving* è una competenza chiave per i lavoratori dell’Agenzia che sono chiamati ogni giorno a fronteggiare e a risolvere problemi, sia di natura tecnica che organizzativa. Pertanto, all’interno di questa competenza, è possibile valorizzare anche la dimensione relativa all’ampiezza e alla profondità delle conoscenze tecniche possedute. Questa competenza valorizza la complessità dell’attività svolta in Agenzia e l’operato del personale che, indipendentemente dal mestiere svolto e dall’area di appartenenza, agisce ai diversi livelli organizzativi per favorire il corretto funzionamento e il buon andamento delle attività.

- **Impegno e affidabilità**, inteso come la capacità di lavorare rispettando le regole organizzative, operando con impegno e affidabilità.

Il rispetto delle regole e l’affidabilità rappresentano caratteristiche distintive per chi lavora in Agenzia delle Entrate. Questa competenza sottolinea l’importanza del lavorare con impegno, costanza e assiduità per raggiungere i risultati organizzativi.

- **Collaborazione e lavoro di squadra**, intesa come la capacità di adeguare i propri comportamenti per entrare in relazione con i colleghi, il gruppo di lavoro, e altri interlocutori in modo funzionale alla qualità dei rapporti e al raggiungimento degli obiettivi assegnati.

La collaborazione e il lavoro di squadra rappresentano una *forma mentis* richiesta a tutti i lavoratori dell’Agenzia, sia a coloro che lavorano in team sia a coloro che, incardinati in strutture che non prevedono team, sono chiamati comunque a collaborare con i colleghi della propria o di altre unità organizzative per il raggiungimento dei risultati come disciplinato anche all’art. 1 del Regolamento di amministrazione. La capacità di confrontarsi con diversi interlocutori, di integrare i diversi contributi e di fare squadra sono capacità indispensabili perché permettono di migliorare l’apporto del singolo e conseguentemente la performance organizzativa. La capacità di relazionarsi in modo deontologicamente corretto instaurando un dialogo costruttivo è inoltre un aspetto di fondamentale importanza nel lavoro di tutti coloro che sono chiamati ad interfacciarsi direttamente con il contribuente.

- **Comunicazione**, intesa come la capacità di esprimersi in maniera efficace adattando lo stile di comunicazione ai diversi interlocutori e alla situazione e di produrre output di lavoro chiari e coerenti.

La capacità di comunicare in modo efficace sia oralmente che per iscritto e di adattare lo stile di comunicazione ai diversi attori è una competenza indispensabile perché favorisce la condivisione delle informazioni e la produzione di documenti chiari, facilitando le relazioni con i clienti interni e/o con i contribuenti.

- **Capacità di organizzazione del proprio lavoro**, intesa come la capacità di organizzare le proprie attività individuando tempi e azioni necessari per il raggiungimento del risultato e di portare a termine il lavoro assegnato con accuratezza e precisione.



La capacità di organizzare il proprio lavoro è una delle dimensioni della sfera realizzativa che ha a che fare con l'autonomia professionale e che, pertanto, incide in modo significativo sulla possibilità di presidiare in modo ottimale gli obiettivi assegnati. È una competenza significativa a tutti i livelli organizzativi, a maggior ragione nel contesto attuale, e in particolare nelle articolazioni più operative, dove la programmazione delle fasi e dei tempi di lavoro ha una valenza strategica per il raggiungimento dei risultati.

Ciascuna competenza è accompagnata da cinque indicatori comportamentali che permettono ai Valutatori di avere dei criteri di riferimento per la valutazione. Gli indicatori si riferiscono ai livelli di: non ancora adeguato (A), parzialmente adeguato (A/B), adeguato (B), più che adeguato (C) ed eccellente (D).

Come gli obiettivi, anche le competenze hanno un peso differenziato per tenere conto della specificità legate all'area di appartenenza e dell'importanza distintiva che alcune di esse hanno nelle diverse attività svolte. In particolare per la prima e seconda area è stata valorizzata la dimensione operativa legata al fare e collegata all'organizzazione del lavoro, necessaria per portare a termine i compiti e le attività assegnate; per la terza area è stata valorizzata maggiormente la dimensione del problem solving legato alla risoluzione dei problemi nei diversi ambiti di lavoro.

La tipologia di competenze valutate e il peso di ciascuna di esse potranno essere aggiornati e diversificati, anche sulla base della famiglia professionale di appartenenza del Valutato, nelle successive implementazioni del sistema, tenendo conto anche delle rilevazioni del gruppo di lavoro.

*Tabella 1 – Peso % delle competenze per famiglia professionale/attività*

<b>Competenza</b>	<b>Personale I e II^ area</b>	<b>Personale III^ area</b>
Problem solving	15%	25%
Impegno e affidabilità	20%	20%
Collaborazione	20%	20%
Comunicazione	20%	20%
Organizzazione	25%	15%

### 3. Gestione del processo di valutazione

Il processo di valutazione della prestazione del personale si articola nelle seguenti fasi:

1. Assegnazione degli obiettivi;
2. Monitoraggio intermedio;
3. Autovalutazione;
4. Elementi informativi;
5. Valutazione.

#### 3.1 Assegnazione degli obiettivi

Il ciclo di gestione della performance inizia con l'assegnazione degli obiettivi da raggiungere nell'anno solare. Tali obiettivi vanno formalizzati entro gennaio.

È responsabilità del Valutatore, anche per il tramite del Facilitatore, condividere gli obiettivi assegnati con il Valutato e chiarire le attese di prestazione. Ai fini della trasparenza del sistema e della sua applicazione equa e condivisa, è dunque necessario che i Valutatori portino a conoscenza in modo chiaro il personale degli obiettivi assegnati. Questo aspetto risponde a uno dei requisiti chiave che un sistema di valutazione deve avere: la conoscenza da parte dei Valutati delle dimensioni oggetto di valutazione.

La condivisione degli obiettivi può avvenire attraverso riunioni di gruppo o incontri individuali in cui il Valutatore esplicita i risultati da raggiungere nel corso dell'anno solare e l'assegnazione viene poi formalizzata con atto dell'Ufficio.

Al fine di tenere traccia dei colloqui di condivisione degli obiettivi, è prevista, nell'ambito dell'applicativo informatico, un'apposita sezione note in cui riportare un resoconto dell'incontro svolto.

### 3.2 Monitoraggio intermedio

Nel corso dell'anno i Valutatori monitorano i risultati raggiunti attraverso la consuntivazione delle attività o altri strumenti di monitoraggio (report, file excel, relazioni dei valutati) e laddove ravvisino scostamenti significativi dalle attese, si confrontano con i Valutati, anche per il tramite dei facilitatori, sugli interventi correttivi da adottare.

I colloqui intermedi, sono utili a fare un bilancio provvisorio su come sta procedendo il lavoro, vengono svolti orientativamente a maggio e ottobre e possono essere attivati anche quando, per intervenute esigenze organizzative o per cambiamenti di scenario, sia necessario rimodulare gli obiettivi e le priorità da perseguire durante l'anno. Il Valutatore, anche per il tramite dei facilitatori, dovrà dare riscontro dei colloqui nella relativa procedura applicativa.

### 3.3 Autovalutazione

Il Valutato può, tramite applicativo informatico, fornire autonomamente al Valutatore evidenze della propria *performance*. A tal fine, è prevista la possibilità di redigere una relazione attività, in cui il Valutato riporta gli elementi che ritiene significativi in relazione al contributo fornito nel raggiungimento dei risultati e rispetto ai propri comportamenti organizzativi. Nel caso in cui gli elementi forniti nella relazione non siano tenuti in considerazione dal Valutatore il Valutato può chiedere una revisione della valutazione.

### 3.4 Elementi informativi

I facilitatori tracciano per ciascun Valutato, con cadenza trimestrale, gli elementi informativi mediante l'applicativo informatico. Gli elementi informativi devono essere oggettivi e circostanziati in modo da poter rappresentare un ausilio concreto al Valutatore.

### 3.5 Valutazione

Sulla base dell'osservazione diretta, degli elementi informativi forniti dal Facilitatore e dell'autovalutazione, il Valutatore redige, per ciascun Valutato, la scheda di valutazione.

I N.U.S.V.A.I. forniscono il supporto necessario agli attori coinvolti nel processo e attivano iniziative di calibrazione finalizzate a garantire l'omogeneità dei criteri e delle regole di valutazione applicate nelle diverse strutture sul territorio nazionale. Tali iniziative sono realizzate con il coinvolgimento dei facilitatori e dei valutatori, nella cui responsabilità ricade la valutazione finale, al fine di consolidare una corretta cultura della valutazione in tutta la comunità dei valutanti all'interno dell'Agenzia.

La valutazione viene condivisa con il valutato nell'ambito di un colloquio, che può essere condotto anche per il tramite del Facilitatore. Il colloquio è obbligatorio.

#### 3.5.1. Valutazione dei risultati

Al termine del periodo di valutazione, il Valutatore procede alla rilevazione dei risultati collegati al budget secondo la seguente tabella di riferimento:

Tabella 2 – Valutazione risultati obiettivi di budget

<b>Grado di conseguimento</b>	<b>Valutazione</b>
Inferiore al 74,99%	Non ancora adeguato
Dal 75 all'89,99%	Parzialmente adeguato
Dal 90 al 94,99%	Adeguato
Dal 95 al 99,99%	Più che adeguato
Oltre il 99,99%	Eccellente

La valutazione dei risultati legati a obiettivi *extra-budget* è effettuata in base alla scala riportata in tabella 3.

Tabella 3 – Valutazione risultati obiettivi extra-budget

<b>Grado di conseguimento</b>	<b>Valutazione</b>
Molto inferiore alle aspettative	Non ancora adeguato
Inferiore alle aspettative	Parzialmente adeguato
In linea con le aspettative	Adeguato
Superiore alle aspettative	Più che adeguato
Molto superiore alle aspettative	Eccellente

Per gli obiettivi *extra-budget*, nella fase di costruzione degli obiettivi, saranno inseriti indicatori di risultato che siano riferibili ai cinque livelli di valutazione e che permettano di ancorare il giudizio espresso su ogni livello a elementi oggettivi di prestazione. In questo

modo, viene operativizzato il concetto di “aspettativa”, di per sé generico, legandolo ad *output* ed indicatori specifici e concreti.

Sia per gli obiettivi di *budget* che per quelli *extra-budget* la conversione del grado di valutazione in punteggio è effettuata secondo le seguenti regole di calcolo (tabella 4).

Tabella 4 - Conversione del punteggio relativo ai risultati

Grado di conseguimento degli obiettivi in base agli indicatori di performance	Punteggio
Eccellente	3
Più che adeguato	2
Adeguato	1
Parzialmente adeguato	0,5
Non ancora adeguato	0

Il punteggio finale relativo alla valutazione degli obiettivi è il risultato della media ponderata (in base al peso di ciascun obiettivo) dei punteggi ottenuti sui diversi obiettivi assegnati.

### 3.5.2. Valutazione delle competenze

Ciascuna delle competenze organizzative individuate dall’Agenzia ai fini della valutazione del personale, già illustrate nel paragrafo 2.2, è accompagnata da cinque indicatori comportamentali che si riferiscono ai livelli di: non ancora adeguato (A), parzialmente adeguato (A/B), adeguato (B), più che adeguato (C) ed eccellente (D).

<b>PROBLEM SOLVING</b>	
Capacità di inquadrare le questioni di lavoro e individuare soluzioni realizzabili ed efficaci.	
A.	Ha difficoltà a inquadrare le questioni di lavoro, per cui non fornisce soluzioni o le soluzioni fornite richiedono intensi ricicli di lavorazione
A/B.	Ha difficoltà a inquadrare le questioni e le soluzioni fornite nella maggior parte dei casi non sono pienamente corrette.
B.	Sa affrontare le questioni ordinarie fornendo una soluzione corretta e percorribile
C.	E’ in grado di affrontare, nella maggior parte dei casi, in piena autonomia questioni complesse producendo soluzioni corrette e percorribili
D.	E’ sempre in grado di affrontare in modo autonomo questioni complesse, producendo soluzioni corrette e percorribili

Per le attività il cui contenuto professionale è prevalentemente seriale e a carattere operativo, il *problem solving* può essere declinato come segue:

<b>PROBLEM SOLVING</b>
Capacità di utilizzare le competenze tecnico professionali e le capacità operative per svolgere le attività e i compiti assegnati.
A. Ha difficoltà a svolgere i compiti e le attività assegnate, commette errori o imprecisioni
A/B. Ha difficoltà a svolgere i compiti e le attività assegnate, commette nella maggior parte dei casi errori o imprecisioni
B. Svolge in modo corretto le attività e/o i compiti assegnati
C. E' in grado di operare in piena autonomia svolgendo in modo corretto le attività e/o i compiti assegnati
D. E' in grado di operare in piena autonomia, svolgendo in modo corretto le attività e/o i compiti assegnati, anche quando intervengono elementi di novità e/o imprevisti

<b>IMPEGNO E AFFIDABILITA'</b>
Capacità di lavorare rispettando le regole organizzative, operando con impegno e affidabilità.
A. Nella gestione del lavoro e nei rapporti professionali non rispetta le regole organizzative.
A/B. Nella gestione del lavoro e nei rapporti professionali non sempre rispetta le regole organizzative e fornisce un impegno discontinuo nelle attività assegnate
B. Nella gestione del lavoro e nei rapporti professionali rispetta sempre le regole organizzative e svolge in modo corretto le attività assegnate
C. Nella gestione del lavoro e nei rapporti professionali rispetta sempre le regole organizzative e fornisce un apporto assiduo e costante nelle attività assegnate
D. Nella gestione del lavoro e nei rapporti professionali rispetta sempre le regole organizzative. Fornisce un apporto assiduo e costante nelle attività assegnate intensificando spontaneamente gli sforzi in caso di urgenze o picchi di lavoro. Per l'affidabilità che dimostra è un punto di riferimento per i colleghi e per i superiori.

### COLLABORAZIONE E LAVORO DI SQUADRA

Capacità di adeguare i propri comportamenti per entrare in relazione con i colleghi, il gruppo di lavoro, e altri interlocutori in modo funzionale.

- A. Non collabora con i colleghi, non ascolta e non condivide le informazioni di lavoro e quando si relaziona con gli interlocutori spesso genera conflitti o incomprensioni.
- A/B. Collabora saltuariamente con i colleghi, spesso non ascolta e/o non condivide le informazioni di lavoro e talvolta quando si relaziona con gli interlocutori genera conflitti o incomprensioni che non riesce a risolvere e superare
- B. Collabora con i colleghi, ascolta e condivide le informazioni. Si relaziona in modo funzionale al raggiungimento degli obiettivi di lavoro.
- C. Collabora con i colleghi, ascolta condivide le informazioni e tiene conto dei contributi del gruppo e/o dei colleghi per orientare il proprio lavoro. Si relaziona in modo flessibile riuscendo spesso a prevenire conflitti e incomprensioni.
- D. Offre sistematicamente la propria collaborazione ai colleghi, ascolta, condivide le informazioni e integra gli spunti del gruppo e /o dei colleghi per orientare il proprio lavoro. Si relaziona in modo flessibile, previene conflitti e incomprensioni e promuove lo spirito di squadra.

14

### COMUNICAZIONE

Capacità di esprimersi in maniera efficace adattando lo stile e gli strumenti di comunicazione ai diversi interlocutori e alla situazione

- A. Si esprime in modo confuso e impreciso e ha difficoltà a modulare la comunicazione in relazione alla situazione e ai diversi interlocutori organizzativi.
- A/B. Non sempre si esprime in modo chiaro e preciso e talvolta ha difficoltà a modulare la comunicazione in relazione alla situazione e ai diversi interlocutori organizzativi
- B. Presenta quasi sempre in modo efficace le sue idee. È capace generalmente di adeguare la comunicazione ai diversi interlocutori organizzativi e alle diverse situazioni.
- C. Presenta le sue idee argomentandole in modo efficace. È capace di adeguare la comunicazione ai diversi interlocutori organizzativi e alle diverse situazioni. La comunicazione è chiara, coerente e ben argomentata.
- D. Presenta sempre le sue idee argomentandole in modo efficace ed incisivo. Sceglie le modalità comunicative in funzione degli interlocutori, della situazione e degli obiettivi da raggiungere. La sua comunicazione si distingue sempre per chiarezza, coerenza ed efficacia argomentativa.

<b>CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE DEL PROPRIO LAVORO</b>	
Capacità di organizzare le proprie attività individuando tempi e azioni necessari per il raggiungimento del risultato e di portare a termine il lavoro assegnato con accuratezza, precisione e nei tempi stabiliti	
A.	Non organizza le attività e non riesce a rispettare gli impegni e le scadenze
A/B.	Organizza le attività in modo incompleto e nella maggior parte dei casi non riesce a rispettare gli impegni e le scadenze
B.	Individua le azioni/fasi da seguire per raggiungere gli obiettivi e porta a termine le attività nei tempi stabiliti
C.	Individua le priorità nelle attività da svolgere e, ove possibile, le porta a termine prima della scadenza prevista/concordata, garantendo alti livelli di accuratezza
D.	Individua le priorità nelle attività da svolgere e riesce a rispettare o anticipare le scadenze anche in situazioni difficili o impreviste, garantendo alti livelli di accuratezza

Anche per le competenze, a ciascun livello è associato un punteggio (tabella 5).

Tabella 5 - Conversione del punteggio delle competenze

<b>A</b>	<b>A/B</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
0	0,5	1	2	3

Il punteggio complessivo della *valutazione delle competenze* è dato dalla media ponderata (in base al peso di ciascuna competenza) del punteggio ottenuto su ciascuna competenza.

### 3.5.3. Valutazione complessiva

Accoppiando i punteggi dei risultati e delle competenze, si ottiene la matrice della *performance* riportata nella tabella 6.

Tabella 6 – Matrice della performance individuale

3	3.1	3.2	3.3	
2	2.1	2.2	2.3	
1	1.1	1.2	1.3	
	1	2	3	COMPETENZE
	RISULTATI			

Aggregando le nove combinazioni ottenibili dall’abbinamento dei due punteggi in base alla somma dei numeri di ciascuna coppia (esclusi i punteggi inferiori a 1), si formano 3 gruppi, corrispondenti ai diversi livelli di valutazione positiva (da adeguato a eccellente), come si evince dalla tabella 6.

Tabella 7 – Matrice della performance – Valutazione complessiva

Valutazione complessiva	Combinazioni dei punteggi
Eccellente → $\Sigma$ numeri combinazione $\geq 5$	3.3 3.2 2.3
Più che adeguato → $\Sigma$ numeri combinazione = 4	3.1 2.2 1.3
Adeguato → $\Sigma$ numeri combinazione = {2,3}	2.1 1.2 1.1
Non ancora adeguato/ Parzialmente adeguato	

La matrice ha un duplice vantaggio: consente di distinguere con immediatezza quale sia stata la valutazione della componente Risultati e quale quella della componente Competenze; 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.

Se anche uno solo tra il punteggio legato ai risultati e quello legato alle competenze è inferiore ad 1, la valutazione individua un livello di particolare attenzione per il Valutatore, che potrà ipotizzare specifiche azioni di sviluppo da condividere con il Valutato in sede di colloquio.

La valutazione inferiore all’adeguato, per tre anni consecutivi, come disciplinata nell’ambito del sistema di misurazione e valutazione della *performance*, non si applica ai fini dell’articolo 55-*quater*, comma 1, lettera f-*quinquies*) del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165.



### 3.6 Sviluppo

Coerentemente a quanto indicato nell'introduzione, è finalità primaria del sistema di valutazione la gestione della prestazione in termini di sviluppo. Come specificato, la valutazione rappresenta una leva di gestione attraverso la quale il Valutatore attiva successive iniziative finalizzate a consolidare le conoscenze e le competenze organizzative dei propri collaboratori, a colmare eventuali *gap* e ad accrescere anche la soddisfazione sul lavoro al fine di incrementare la capacità dell'intera struttura a raggiungere sempre meglio i risultati organizzativi.

Al fine di consentire la consapevolezza dello stretto legame tra valutazione e sviluppo, nell'ambito della formazione manageriale i due temi saranno affrontati in modo correlato, prestando particolare attenzione allo strumento del feedback, che rappresenta uno dei principali strumenti attraverso i quali è possibile attivare un percorso di sviluppo delle persone. Il *feedback* che viene dato durante il colloquio può servire a ragionare su aspetti critici o poco chiari della valutazione e a favorire lo sviluppo professionale del dipendente. Il valutatore fornisce ai collaboratori, anche per il tramite del facilitatore, un'opportunità di conoscenza delle proprie capacità in modo che il ciclo di gestione della performance diventi un momento di crescita individuale e organizzativa e una guida per mettere a fuoco/consolidare le proprie potenzialità. In questo senso, come già accennato in premessa, la valutazione diventa una leva strategica fortemente integrata con gli altri processi di gestione delle risorse umane. Attraverso la valutazione, diventa possibile ricavare elementi informativi utili ad elaborare successivi piani di formazione, rivolti a target specifici, e a progettare piani di sviluppo delle competenze organizzative.

## 4. Strumenti di garanzia: la procedura di conciliazione

Qualora il Valutato non condivida l'esito della valutazione e non sia soddisfatto del feedback fornito dal Valutatore, può fare richiesta di revisione al Valutatore formulando, entro 15 giorni solari dal momento della presa visione, motivate osservazioni supportate da elementi oggettivi.

In caso di mancato accoglimento delle osservazioni, il Valutatore ne dà comunicazione al Valutato motivando la sua scelta in modo circostanziato e con riferimento a dati/episodi oggettivi.

Qualora si ritenga non soddisfacente la risposta del Valutatore, nel caso di valutazioni inferiori al più che adeguato,<sup>2</sup> il Valutato può attivare una **procedura di conciliazione**. Mediante tale procedura il Valutato chiede un confronto con il Valutatore mediato da una Commissione terza, costituita da un presidente, due componenti dirigenti e un funzionario esperto in procedure di conciliazione appositamente formato al ruolo. Il Valutato può essere assistito da un rappresentante sindacale qualora ne faccia richiesta. La Commissione analizza i fatti e la documentazione sottoposti al suo esame e, per il tramite del funzionario

---

<sup>2</sup> Nel caso di valutazione di 'più che adeguato', trattandosi di valutazione vicina al livello massimo, la revisione è un passaggio del ciclo che consente in sé di risolvere le eventuali divergenze minime tra Valutato e Valutatore.

“conciliatore”, promuove il raggiungimento di un accordo. Nel caso in cui la conciliazione non consenta di addivenire a una proposta condivisa è confermata la valutazione attribuita dal Valutatore; nel caso in cui la conciliazione abbia esito positivo, l’accordo viene formalizzato e si procede all’eventuale modifica della valutazione.