



**Sistema di misurazione e valutazione
della performance individuale
*2024-2026***

INDICE

Parte I	4
<i>I sistemi di valutazione della performance individuale</i>	4
<i>in Agenzia delle Entrate: architettura generale</i>	4
1. Introduzione	5
2. Finalità della valutazione della performance individuale e ambiti di applicazione	7
3. L'oggetto della valutazione: le dimensioni della performance individuale	8
3.1. Gli obiettivi: caratteristiche generali	10
3.2. Gli obiettivi: tipologia	12
3.3. Gli obiettivi: struttura	14
3.4. Le competenze: struttura e tipologia	19
3.5. Obiettivi e competenze: matrice della performance e valutazione lineare	22
3.6. Significato dei livelli di valutazione	27
4. Gli attori del processo di valutazione	28
5. Le fasi del processo di valutazione	31
5.1. Definizione e assegnazione degli obiettivi	32
5.2. Monitoraggio delle attività e dei comportamenti organizzativi	41
5.3. Valutazione della prestazione	43
5.4. Fase eventuale del processo di valutazione: la conciliazione	52
6. Valutazione della prestazione individuale in presenza di licenziamenti, sanzioni disciplinari e procedimenti penali	56
Parte II	59
<i>I sistemi di valutazione della performance individuale in Agenzia delle Entrate</i>	59
1. Premessa	60
2. Il sistema di valutazione della performance dei Dirigenti (S.I.R.I.O.)	63
2.1. Introduzione	63
2.2. Gli attori principali del processo di valutazione	63
2.3. L'oggetto della valutazione: risultati	64
2.4. Il modello delle competenze	65
3. Il sistema di valutazione della performance dei titolari di Posizioni Organizzative (P.O.LA.RIS.)	68
3.1. Introduzione	68
3.2. Gli attori principali del processo di valutazione	68
3.3. L'oggetto della valutazione: risultati	70
3.4. Il modello delle competenze	70
4. Il sistema di valutazione della performance dei titolari di Posizioni Organizzative e degli Incarichi di Responsabilità (P.O.I.R.)	72
4.1. Introduzione	72
4.2. Gli attori principali del processo di valutazione	72
4.3. L'oggetto della valutazione: risultati	74
4.4. Il modello delle competenze	74

5. Il sistema di valutazione della performance del Personale dell’Agenzia non titolare di incarico (VA.L.E.)

5.1. Introduzione	75
5.2. Gli attori principali del processo di valutazione	76
5.3. L’oggetto della valutazione: risultati	78
5.4. Il modello delle competenze	79

Parte I
I sistemi di valutazione della performance individuale
in Agenzia delle Entrate: architettura generale

1. Introduzione

La valutazione è un processo gestionale che fa parte della prassi, più o meno consolidata, delle organizzazioni pubbliche e private e rappresenta un *asset* strategico nella gestione delle risorse umane.

Ai sensi dell'art. 3, comma 2 del D. Lgs. 150/2009, *ogni Amministrazione pubblica è tenuta a misurare e valutare la performance con riferimento all'Amministrazione nel suo complesso, alle Unità organizzative o Aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, secondo modalità conformi alle direttive fornite dal Dipartimento della Funzione Pubblica.*

Sulla base del principio enunciato, sono oggetto di valutazione:

- la *performance organizzativa*, intesa come il contributo fornito dall'organizzazione nel suo complesso per creare Valore Pubblico e migliorare il livello di raggiungimento della sua *mission*¹ istituzionale, utilizzando le risorse disponibili secondo i principi di economicità ed efficienza;
- la *performance individuale*, intesa come il contributo fornito dai singoli individui dentro l'organizzazione al raggiungimento dei fini istituzionali per cui essa opera.

Per quanto distinte tra loro, le due facce della performance sono strettamente interconnesse, dal momento che la capacità di un'organizzazione di incrementare la qualità dei servizi offerti dipende fortemente dall'apporto che le risorse umane operanti al suo interno (coordinatori e collaboratori) sono in grado di fornire in termini prestazionali.



Fig. 1 – Performance organizzativa e performance individuale

Lo stretto legame esistente tra performance organizzativa e performance individuale ha spinto il legislatore a valorizzare in misura sempre maggiore la seconda dimensione, nella

¹ Per *mission* si intende il fine ultimo per cui un'organizzazione esiste e rispetto al quale ha senso il suo operato [Lukas, J. A. (2014) *Value achievement - The final project phase*].

convincione che una gestione virtuosa della prestazione individuale contribuisca in modo significativo al miglioramento della prestazione dell'Amministrazione nel suo complesso.

Nell'Agenzia delle Entrate, il processo di gestione della performance organizzativa è governato dalla Direzione centrale Amministrazione e Pianificazione, che, sulla base della Convenzione stipulata tra MEF e Agenzia, individua gli obiettivi programmatici e strategici da perseguire su base triennale; il processo di gestione della performance individuale è presidiato dalla Direzione centrale Risorse Umane, che, ai sensi dell'art. 7 del D. Lgs. 150/2009, aggiorna periodicamente il documento illustrante i *sistemi di misurazione e valutazione della performance individuale* (SMVPI) adottati dall'organizzazione. In tale documento, vengono specificate le fasi, i tempi, i soggetti, gli strumenti e le responsabilità attraverso cui il processo di valutazione si articola.

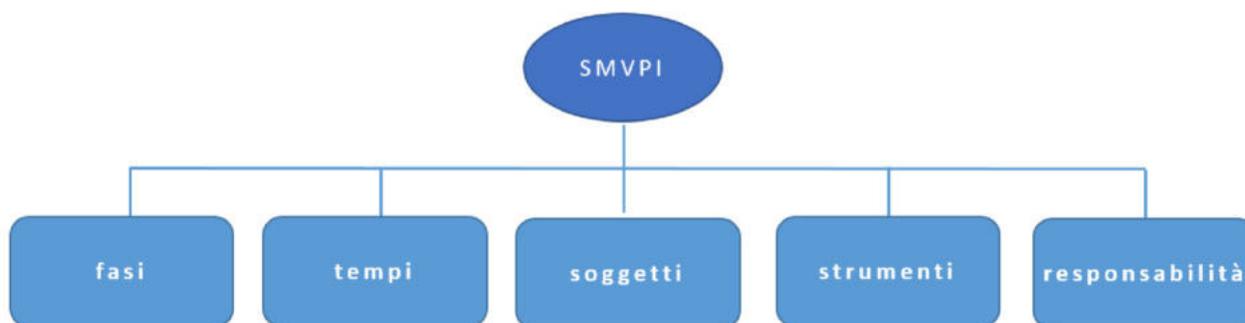


Fig. 2 – Elementi salienti del documento SMVPI

Pur avendo previsto un impianto generale unico del processo di gestione della prestazione, l'Agenzia delle Entrate valuta attraverso distinti sistemi di valutazione la *performance* individuale:

- a) dei dirigenti;
- b) dei titolari di Posizioni Organizzative (P.O.), ex art. 1, comma 93, L. 205/2017;
- c) dei titolari di Posizioni Organizzative e Incarichi di Responsabilità, disciplinati dalla Direttiva n. 127334 del 25 maggio 2021 *Conferimento delle posizioni organizzative e degli incarichi di responsabilità*.
- d) del personale non titolare di incarico, inquadrato nelle Aree degli operatori, degli assistenti, dei funzionari e delle elevate professionalità, di cui al CCNL Funzioni Centrali 2019-2021².

² L'art. 15 del Regolamento di Amministrazione attualmente in vigore prevede, al punto 2, la possibilità di utilizzare il tirocinio teorico-pratico per il reclutamento di funzionari. La valutazione del percorso dei tirocinanti è finalizzata

Le presenti linee guida hanno un duplice obiettivo: 1) offrire una visione completa e sistematica dei principi che governano la valutazione della *performance* individuale, anche alla luce delle indicazioni contenute nelle Linee guida n.5/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica e nella direttiva del Ministro della Pubblica Istruzione recante “Nuove indicazioni in materia di misurazione e valutazione della performance individuale” emanata a novembre 2023; 2) fornire una descrizione aggiornata dei quattro sistemi di valutazione relativi alla performance del personale elencato dalla lettera a) alla lettera d).

Il documento si struttura in due parti: la prima, di carattere generale, delinea l’architettura e le caratteristiche comuni ai sistemi di valutazione adottati dall’Agenzia delle Entrate, la seconda descrive i singoli sistemi di valutazione.

2. Finalità della valutazione della performance individuale e ambiti di applicazione

L’art. 3, comma 1, del D. Lgs.150/2009 indica quali finalità della misurazione e valutazione della performance *“il miglioramento della qualità dei servizi offerti dall’Amministrazione pubblica e la crescita delle competenze professionali”*. Questi due obiettivi vanno perseguiti anche *“attraverso la valorizzazione del merito e l’erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle Unità Organizzative”*.

Nelle parole del legislatore appare chiaro che l’erogazione dell’indennità di risultato e del trattamento economico accessorio, generalmente considerata aspetto centrale collegato alla *performance*, rappresenti in realtà un mezzo più che un fine della valutazione.

Riguardo agli ambiti applicativi, gli artt. 23 e 25 del D. Lgs. 150/2009 prevedono che *“le progressioni economiche sono attribuite in modo selettivo ai dipendenti in relazione allo sviluppo delle competenze professionali e ai risultati individuali e collettivi rilevati dal sistema di valutazione”* e che *“la professionalità sviluppata e attestata dal sistema di valutazione costituisce criterio per l’assegnazione di incarichi e responsabilità”*.

Le Linee guida n.5/2019 della Funzione Pubblica ribadiscono, anche ai sensi di quanto previsto dal titolo III del D. Lgs. 150/2009, il dettato degli articoli sopra citati, focalizzando tre principali ambiti di applicazione della valutazione della *performance* individuale: 1) l’individuazione dei *gap* di competenza per la definizione di percorsi formativi e

all’assunzione a tempo indeterminato nei ruoli dell’Agenzia e, quindi, riguarda candidati di una procedura concorsuale che non fanno parte ancora dell’organizzazione. Pertanto, il sistema in oggetto non sarà trattato in queste sede.

professionali mirati; 2) l'erogazione del trattamento economico accessorio; 3) il conferimento di incarichi di responsabilità (in questo ambito, la valutazione può rappresentare un requisito di accesso o uno degli elementi da considerare ai fini dell'assegnazione dell'incarico).

Pertanto, la normativa vigente prevede espressamente che i dati derivanti dai sistemi di valutazione siano utilizzati per promuovere lo sviluppo professionale e organizzativo, oltre che a fini distributivi.



Fig. 3 – Ambiti principali di applicazione della valutazione della performance individuale

3. L'oggetto della valutazione: le dimensioni della performance individuale

Ai sensi dell'art. 9 del D. Lgs. 150/2009 la *performance* individuale può essere definita come l'insieme dei **risultati raggiunti** e dei **comportamenti espressi**.

Pertanto, risultati e comportamenti rappresentano le due dimensioni della *performance* individuale che in tutti i sistemi adottati dall'Agenzia delle Entrate sono oggetto di valutazione.

La prima dimensione, quella dei risultati, attiene al “cosa” l'individuo realizza. Perché sia possibile quantificare i risultati prodotti, è necessario assegnare a monte obiettivi specifici, rispetto ai quali il risultato ne misura la percentuale di raggiungimento.

La dimensione dei comportamenti attiene al “come” la persona opera all'interno del contesto di lavoro. Perché sia possibile esprimere un giudizio sui comportamenti

organizzativi, è necessario definire a monte un *modello di competenze*, ossia, un insieme strutturato di conoscenze e di capacità che l'organizzazione si attende da coloro che vi lavorano³. Le competenze (conoscenze e capacità) rappresentano il *substrato* che sottende i comportamenti individuali all'interno dell'organizzazione.

L'Agenzia delle Entrate ha definito, per ciascuno dei sistemi di valutazione adottati, specifici modelli di competenze, tenendo conto delle conoscenze e delle capacità richieste in funzione del ruolo ricoperto.

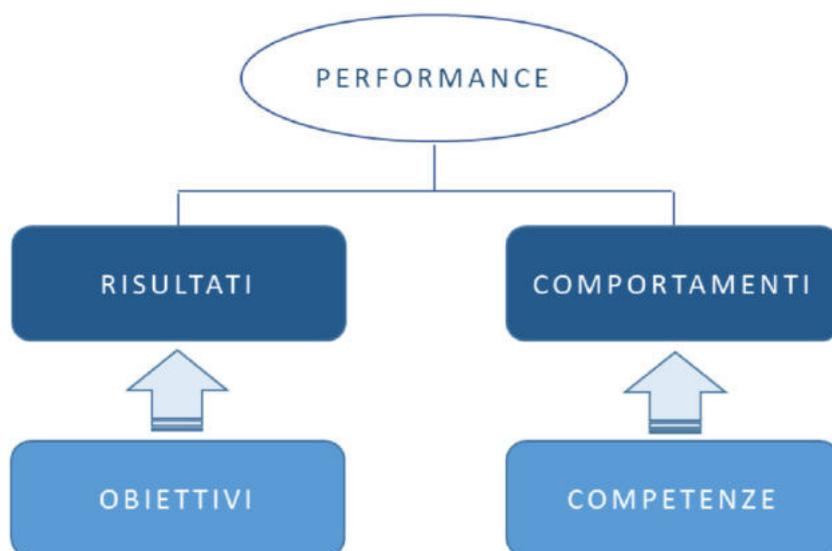


Fig. 4 – Dimensioni della performance individuale

L'impianto base comune a tutti i sistemi adottati prevede che ciascuna delle due dimensioni abbia un peso del 50% sulla valutazione complessiva, senza escludere, tuttavia, la possibilità di modulare queste percentuali in funzione delle finalità di utilizzo del sistema di valutazione (v. paragrafo 3.4). La scelta di attribuire un peso analogo alle due dimensioni tiene conto dell'elevata specializzazione e tecnicità che richiede il contesto Agenzia, per cui si è ritenuto opportuno contemperare, a pari titolo, l'esigenza di presidio efficace degli obiettivi assegnati con quella di valorizzazione delle conoscenze e delle capacità individuali.

Di seguito vengono descritti gli aspetti generali e distintivi delle due componenti della *performance* individuale al fine di fornire una visione analitica di come vengono declinate all'interno dell'Agenzia delle Entrate.

³ In letteratura, il concetto di competenza è più articolato e fa riferimento non soltanto a conoscenze e capacità, ma anche a motivazioni e valori che rappresentano tuttavia dimensioni più profonde dell'individuo, per cui vengono solo in minima parte considerate nell'ambito della sfera organizzativa.

3.1. Gli obiettivi: caratteristiche generali

Gli obiettivi rappresentano ciò che il Valutatore si attende dal Valutato, sul piano della prestazione, in un determinato arco temporale. In questo senso, la finalità principale degli obiettivi è quella di orientare l'azione, fornendo al Valutato una bussola di riferimento in base alla quale modulare la propria prestazione.

Sul piano metodologico, l'obiettivo deve essere: specifico (*specific*), misurabile (*measurable*), raggiungibile (*achievable o attainable*), rilevante (*relevant*) e tempificabile (*time based*). Queste caratteristiche sono sintetizzate in letteratura con l'acronimo SMART.



Fig. 5 – Caratteristiche dell'obiettivo

a. Specifico

Perché un obiettivo sia **specifico** è necessario: da un lato, individuare in modo preciso l'*output* che il Valutato deve realizzare; dall'altro, evitare la formulazione di *output* multipli nello stesso obiettivo (per fare un esempio, è metodologicamente errato assegnare ad un capo di *line* l'obiettivo di ottimizzare l'attività di *back office* dell'ufficio e di incrementare l'efficienza di un processo di *front*, poiché si stanno inserendo in un unico obiettivo due *output* differenti e l'obiettivo stesso perde di specificità: il Valutato potrebbe raggiungere il primo risultato e fallire il secondo, con evidenti difficoltà in fase di valutazione).

L'obiettivo specifico stimola prestazioni più elevate rispetto all'obiettivo generico, perché ha una struttura maggiormente comprensibile per il Valutato e gli fornisce elementi certi in base ai quali calibrare la propria prestazione.

b. Misurabile

Un obiettivo è **misurabile** quando si può rilevare con precisione se e in che misura l'output assegnato è stato raggiunto. In molti casi, gli obiettivi organizzativi non si prestano ad una misurazione matematica "al centimetro"; pur tuttavia, è sempre necessario individuare criteri di misura il più possibile oggettivi ed attendibili. L'aspetto della misurabilità sarà declinato in modo più dettagliato al paragrafo 3.3. quando sarà descritta la struttura dell'obiettivo.

c. Raggiungibile

Rispetto a questa dimensione, in letteratura si sottolinea spesso che l'obiettivo deve essere raggiungibile, ma sfidante.

Un obiettivo è **raggiungibile** quando è commisurato alle risorse disponibili e alle capacità del Valutato. La raggiungibilità ha a che fare anche con un altro aspetto: l'obiettivo assegnato deve essere causalmente collegato alla prestazione del Valutato, che, mediante la sua sfera d'azione, deve poter raggiungere l'output assegnato.

Un obiettivo è **sfidante** quando è in grado di mobilitare adeguatamente gli sforzi e le risorse del Valutato. Se l'output assegnato è sottodimensionato e troppo facile da raggiungere, il concetto stesso di obiettivo viene meno, poiché è nella sua natura l'esistenza di un grado di incertezza nel raggiungerlo. In altri termini, se Valutatore e Valutato sono già sicuri che l'output assegnato sarà realizzato, l'obiettivo perde di significato.

Più si sale nella piramide aziendale, più gli obiettivi assegnati devono essere sfidanti perché aumenta la discrezionalità del ruolo e, con essa, le strategie e gli strumenti disponibili per la loro realizzazione. Più pragmaticamente, mentre al personale non titolare di incarichi è possibile assegnare obiettivi più operativi, alle figure di coordinamento vanno assegnati obiettivi via via più complessi che tengono conto del livello di responsabilità e di discrezionalità impliciti nel ruolo (obiettivi manageriali).

d. Rilevante

Un obiettivo è **rilevante** quando la sua realizzazione ha un impatto significativo sui risultati complessivi della struttura o dell'intera organizzazione di cui il Valutato fa parte.

Assegnare un obiettivo per “mero adempimento” ha poco senso: il Valutatore deve ragionare, ogni anno, su ciò che è utile chiedere ai collaboratori per innalzare il livello qualitativo e quantitativo dei risultati. Questa caratteristica dell’obiettivo ha un impatto sulla motivazione del Valutato: eseguire attività volte a raggiungere obiettivi poco rilevanti può, sul lungo periodo, ridurre la motivazione e la spinta a migliorarsi.

e. Tempificabile

Un obiettivo è **tempificabile** quando è possibile individuare un orizzonte temporale di riferimento entro cui va realizzato. Nei sistemi di valutazione dell’Agenzia delle Entrate, il tempo definito per la realizzazione degli obiettivi è l’anno solare. Nei casi in cui specifici obiettivi sono particolarmente onerosi da raggiungere sul piano temporale, si procede articolando il macro-obiettivo in sotto-obiettivi raggiungibili a intervalli di tempo cadenzati, secondo l’approccio del *proximal goal* o “obiettivo ravvicinato”.

Per gli obiettivi in cui la realizzazione dell’output entro una data scadenza rappresenta di per sé un aspetto prioritario, l’unità di misura utilizzata per rilevare il loro raggiungimento coincide con la dimensione temporale (v. paragrafo 3.2).

3.2. Gli obiettivi: tipologia

La tipologia di obiettivi assegnabili varia in relazione all’*output* richiesto, al processo organizzativo a cui afferiscono e al tipo di dimensione assunta come riferimento.

A seconda dell’*output* richiesto, la letteratura classifica gli obiettivi in: **quantitativi**, legati a risultati apprezzabili e misurabili in termini numerici (incremento nei volumi realizzati, riduzione dei tempi impiegati, incremento degli incassi legati alle attività svolte); **qualitativi**, legati a risultati non apprezzabili in termini numerici (realizzazione di un progetto, miglioramento di un processo, ottimizzazione di un’attività); **quali-quantitativi**, misurabili in base a entrambe le tipologie di parametri, numerici e non numerici.

A seconda del processo organizzativo a cui afferiscono, in Agenzia delle Entrate gli obiettivi sono classificati in obiettivi di *budget* e obiettivi extra *budget*. Gli **obiettivi di budget** attengono al ciclo di produzione – consuntivazione e sono assegnati con atto del

Direttore dell’Agenzia⁴; gli **obiettivi extra budget**, definiti anche *obiettivi liberi*, attengono ad attività non rientranti nel ciclo di produzione – consuntivazione.

A seconda della dimensione organizzativa di riferimento, gli obiettivi si distinguono in cinque *cluster* principali. Gli **obiettivi monetari e di efficienza economico-finanziaria**, tipici delle figure di coordinamento più elevate, riguardano le entrate realizzate, a fronte delle attività poste in essere, e i risparmi di spesa conseguiti nella gestione di un processo o di un’attività. Gli **obiettivi di efficienza gestionale**, tipici delle figure di coordinamento o delle figure altamente specializzate, riguardano: 1. l’ottimizzazione o la reingegnerizzazione di un’attività o di un processo, nel suo insieme o in alcune sue fasi; 2. il presidio efficace di una struttura, di un progetto o di un gruppo. Gli **obiettivi di sviluppo**, anch’essi tipici dei coordinatori, riguardano la “creazione di valore” a livello del capitale umano di cui l’organizzazione dispone. Gli **obiettivi di efficienza temporale**, tipicamente assegnabili a tutto il personale, riguardano il rispetto di scadenze o l’efficientamento di un processo. Gli **obiettivi di efficienza operativa**, anch’essi assegnabili a tutto il personale indipendentemente dal ruolo e dall’area funzionale di appartenenza, riguardano la corretta esecuzione di un processo, di un’attività o di un compito.

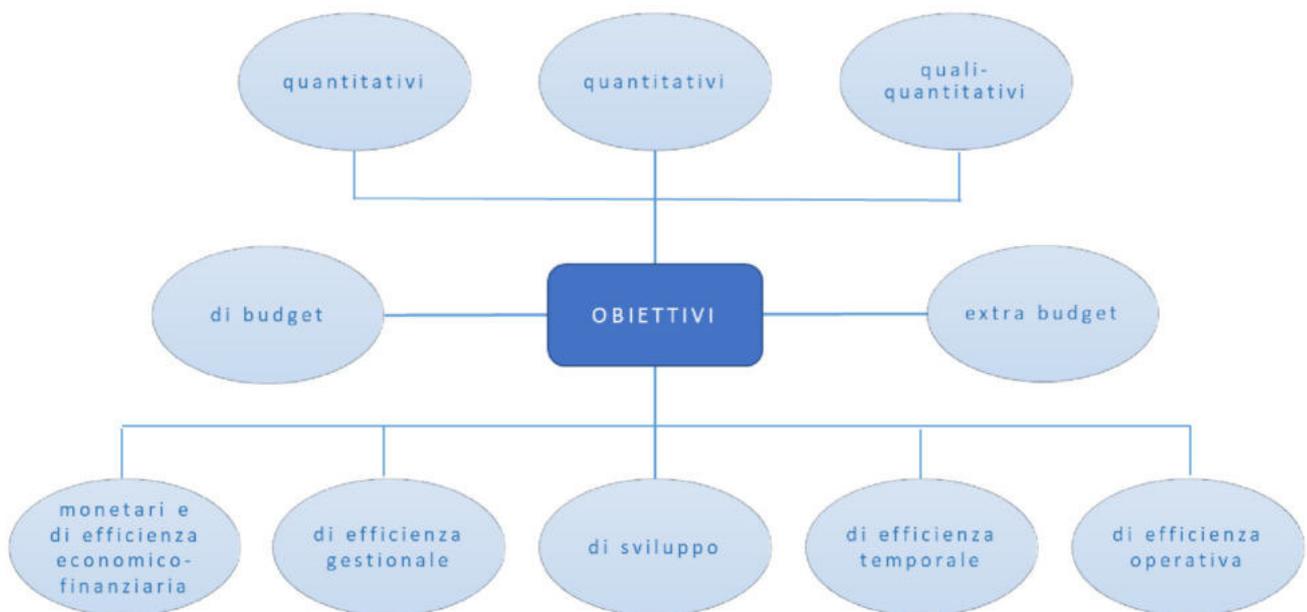


Fig. 6 – Tipologie di obiettivi

⁴ Rientrano nella categoria *budget* sia gli obiettivi di risultato assegnati con nota del Direttore dell’Agenzia, sia gli obiettivi di produzione individuati da piano di lavoro (*pdl*). Sia gli obiettivi di budget che quelli extra budget sono, nella maggior parte dei casi, obiettivi compositi e contengono al proprio interno più “**prodotti**” da realizzare.

3.3. Gli obiettivi: struttura

Per assicurare la **specificità**, la **misurabilità** e la **comprensibilità** per il Valutato, l'obiettivo deve avere una *struttura definita*, i cui elementi essenziali sono cinque.

Nome: è l'etichetta che permette di comprendere in maniera sintetica il contenuto dell'obiettivo e/o il processo a cui l'obiettivo si riferisce.

Descrizione: tipica degli obiettivi extra *budget*, è il contenuto testuale che esplicita in maniera chiara, specifica e sintetica l'*output* atteso.

Indicatore⁵: è il parametro che permette di valutare il livello di raggiungimento dell'obiettivo. Per ciascun obiettivo assegnato, è possibile individuare uno o più indicatori, la cui natura può essere, a seconda dell'unità di misura utilizzata, di tipo *quantitativo* (volumi, soglie, tempi, percentuali di avanzamento di una lavorazione, etc.) o *qualitativo* (tipicamente, correttezza e completezza di un'attività svolta o di un output redatto.).

Sul piano operativo, gli indicatori si distinguono in due classi: gli *indicatori di risultato* (o di *output*), che misurano le azioni realizzate per apportare un determinato cambiamento; gli *indicatori di impatto* (o di *outcome*), che misurano le “conseguenze” realizzate attraverso le azioni poste in essere.

Gli obiettivi di *budget* si compongono normalmente di uno o più prodotti da realizzare, ovvero, all'interno di questi obiettivi, sono stabiliti a monte indicatori standard, rispetto ai quali avviene la misurazione.

Gli obiettivi extra-budget sono, per loro natura, più variabili e gli indicatori utilizzabili per la misurazione sono molteplici e variamente combinabili tra loro. Per questo motivo, è difficile predeterminarli a monte, anche se l'Agenzia è impegnata a individuare un *set* di obiettivi comuni per ciascuna popolazione valutata, al fine di incrementare l'uniformità delle assegnazioni su tutto il territorio nazionale.

Target: è il contenuto numerico o descrittivo che indica in modo specifico l'*output* o l'*outcome* atteso, rispetto al quale viene effettuata la successiva valutazione. La declinazione del target deve essere coerente con il tipo di indicatore utilizzato.

Nei sistemi di valutazione dell'Agenzia, per ciascun obiettivo si individuano *cinque target di riferimento*, che intercettano differenti gradi di conseguimento dell'output. Sul

⁵ Dal punto di vista terminologico, nella documentazione organizzativa e nelle applicazioni informatiche dell'Agenzia, il termine '**indicatore**' e il termine '**prodotto**' sono spesso utilizzati in modo intercambiabile, tipicamente nell'ambito degli obiettivi di budget.

piano terminologico, si definisce *target-cancello* il grado di conseguimento dell’output che è necessario realizzare perché l’obiettivo sia raggiunto; si definiscono *target inferiori* i gradi di conseguimento dell’output al di sotto o molto al di sotto del target-cancello, *target superiori* i gradi di conseguimento dell’obiettivo oltre o molto oltre il target-cancello⁶.

Per gli obiettivi di *budget*, i target fissati dall’Agenzia sono modulati come intervalli percentuali di conseguimento di un *quantum* assegnato all’interno di uno specifico intervallo temporale. Più in dettaglio, nei sistemi di valutazione VA.L.E. e P.O.I.R. i cinque target di riferimento sono declinati secondo lo schema riportato in tabella 1, che è valido per tutte le tipologie di prodotti/ indicatori (volumi e soglie). Nei sistemi di valutazione P.O.LA.RIS. e S.I.RI.O. i cinque target di riferimento sono declinati secondo lo schema riportato in tabella 2.

Tabella 1: Target obiettivi di budget in VA.L.E. e P.O.I.R.

Target prodotti di budget “Volumi e Soglie” VA.L.E. e P.O.I.R.	
Inferiore o uguale al 74,99%	Target molto inferiore
Dal 75% all’89,99%	Target inferiore
Dal 90% al 94,99%	Target-cancello
Dal 95% al 99,99%	Target superiore
Oltre il 99,99%	Target molto superiore

Tabella 2: Target obiettivi di budget in P.O.LA.RIS. e S.I.RI.O.

Target prodotti di budget “Volumi e Soglie” P.O.LA.RIS.	
Inferiore o uguale al 74,99%	Target molto inferiore
Dal 75% all’89,99%	Target inferiore
Dal 90% al 97,99%	Target-cancello
Dal 98% al 99,99%	Target superiore
Oltre il 99,99%	Target molto superiore

Per gli obiettivi extra-budget, i cinque target di riferimento sono modulati in tutti i sistemi di valutazione su base qualitativa, secondo lo schema riportato in tabella 3.

⁶ Nel sistema di valutazione SI.RI.O., per i dirigenti di vertice, è prevista la definizione di un unico target, che corrisponde al conseguimento dell’obiettivo molto oltre il target-cancello.

Tabella 3: Target *obiettivi extra-budget*

Target obiettivi extra-budget (tutti i sistemi di valutazione)	
Molto inferiore alle aspettative	
Inferiore alle aspettative	
In linea con le aspettative	Target-cancello
Superiore alle aspettative	
Molto superiore alle aspettative	

Sarà cura del Valutatore specificare, di volta in volta, per ciascun indicatore utilizzato, su ciascun livello della scala, il target da raggiungere, così da operativizzare il concetto di “aspettativa”, di per sé generico, legandolo ad *output* specifici e a elementi oggettivi di prestazione⁷.

In termini concettuali, raggiungere il *target-cancello* significa aver conseguito pienamente l’obiettivo ed essere del tutto in linea con le richieste dall’organizzazione.

Peso: è il valore percentuale attribuito a ciascun obiettivo (e, nel caso di più prodotti/indicatori utilizzati per misurarlo, a ciascun indicatore all’interno dell’obiettivo), che ne indica la rilevanza rispetto alla totalità degli obiettivi assegnati al Valutato. Convenzionalmente, l’assegnazione dei pesi avviene per multipli di 5 e la somma dei pesi di tutti gli obiettivi assegnati deve essere pari a 100.

Riguardo agli obiettivi di *budget*, l’operatore inserisce la quantità **realizzata** a fronte della quantità **assegnata**. Ove l’obiettivo di budget sia composto da più prodotti, la procedura rileva la percentuale di realizzazione di ciascun prodotto, che viene poi ponderata in base al peso assegnato a ognuno di essi; successivamente, calcola il grado di conseguimento totale dell’obiettivo sommando le singole percentuali di realizzazione ponderate.

Strumento: è il cruscotto utilizzato per rilevare i dati e misurare il grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati. Per gli obiettivi di budget, lo strumento elettivo utilizzato è BI (*Business Intelligence*); per gli obiettivi extra-budget non sono disponibili,

⁷ Ove l’obiettivo, pur essendo extra *budget*, è tale da poter essere misurato mediante indicatori tipici del *budget*, è possibile utilizzare i target descritti per gli obiettivi di *budget*. Al fine di non snaturare la logica degli obiettivi descritta, non è possibile tuttavia assegnare un obiettivo di *budget* come obiettivo libero utilizzando scale di conseguimento degli obiettivi diverse da quella illustrate nelle tabelle 1-2. È tuttavia possibile, mediante gli obiettivi liberi, rilevare il presidio qualitativo di uno o più obiettivi di *budget*.

nella maggior parte dei casi, strumenti collaudati a livello nazionale e si rende necessario costruire, di volta in volta, a seconda della specificità dell'obiettivo, cruscotti di rilevazione ad hoc mediante file excel o altri applicativi. In questo campo, il Valutatore deve anche esplicitare se effettua una rilevazione a campione rispetto alle lavorazioni svolte dal collaboratore, chiarendo, in tal caso, i criteri in base ai quali viene effettuata la rilevazione.

Nota metodologica: è il campo testuale in cui il Valutatore fornisce eventuali precisazioni per consentire al Valutato di comprendere bene i criteri e le modalità di misurazione.



Fig. 7 – Struttura dell'obiettivo

Per trasformare il risultato raggiunto su un determinato obiettivo in una classe di giudizio, a ciascun target è associato un livello di valutazione, utilizzando una scala di misura a cinque passi, da “non ancora adeguato” a “eccellente”, come riportato nella tabella seguente.

Tabella 4: Grado di conseguimento obiettivi (target) e livelli di valutazione

Target	Livello di valutazione
Target molto inferiore	Non ancora adeguato
Target inferiore	Parzialmente adeguato
Target-cancello	Adeguato
Target superiore	Più che adeguato
Target molto superiore	Eccellente

In tutti i sistemi di valutazione in uso, tenendo conto che il Valutato deve presidiare, almeno in modo adeguato, tutte le linee di attività assegnate, il Valutatore può ricondurre un eventuale livello di eccellenza complessivo, dovuto ad elevate percentuali di conseguimento su alcuni prodotti di budget, ad un livello di più che adeguatezza, nei casi in cui il Valutato consegua una percentuale inferiore al 90% su uno o più prodotti di budget. La stessa logica può essere applicata sugli obiettivi extra-budget al fine di correggere eventuali *situazioni paradossale* (per esempio, la produzione di elevate quantità di “prodotto” in tempi brevi, ma qualitativamente errati). In altri termini, non è esclusa la possibilità di modificare manualmente il livello di valutazione dell’obiettivo da parte del Valutatore, sulla base degli elementi oggettivi di contesto, che ritiene opportuno valorizzare in positivo o in negativo (al paragrafo 5.3 sarà approfondita la differenza tra misurazione e valutazione).

A ciascun livello di valutazione, è associato un punteggio, **da 0**, corrispondente al livello di “Non ancora adeguato”, **a 3**, corrispondente al livello di “Eccellente” (tabella 5).

Tabella 5: Livelli di valutazione dei risultati e punteggi corrispondenti

Livello di valutazione	Punteggio
Non ancora adeguato	0
Parzialmente adeguato	0,5
Adeguato	1
Più che adeguato	2
Eccellente	3

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

$$P. O. = \frac{[(p. o. 1 * peso ob. 1) + (p. o. 2 * peso ob. 2) + \dots + (p. o. n * peso ob. n)]}{100}$$

3.4. Le competenze: struttura e tipologia

Le competenze organizzative rappresentano dimensioni (principalmente, conoscenze e capacità) intrinseche della persona, che si manifestano in **comportamenti osservabili**. In questa definizione, gli elementi chiave sono due:

- la relativa stabilità delle competenze possedute;
- la stretta relazione tra competenze e comportamento.

Rispetto al primo punto, se il principio della stabilità è ampiamente condiviso in letteratura, è opportuno ribadire che *stabilità non vuol dire immutabilità*. Il livello di presenza di una determinata competenza può variare nel tempo, sulla base di fattori esperienziali che ne modificano l'intensità. Molti processi gestionali nell'ambito delle risorse umane (dal *feedback* valutativo ai progetti di sviluppo, dalla formazione comportamentale a quella manageriale) sono attivati per generare un cambiamento positivo nelle competenze dei Valutati, consolidandone comportamenti sempre più virtuosi.

Rispetto al secondo punto, per quanto sia forte e diretta la relazione tra competenza e comportamento, nell'ambito della sfera lavorativa, come in altri ambiti, il comportamento è influenzato anche da altri fattori, quali il contesto di riferimento, il ruolo ricoperto, la cultura organizzativa. Questi fattori possono agire, a volte in modo determinante, sulla manifestazione di una competenza, sia in senso positivo che negativo.

Stando a queste premesse, appare chiaro che il livello di valutazione delle competenze organizzative non va inteso come qualcosa di acquisito in modo permanente ma, in funzione di fattori esogeni ed endogeni al soggetto valutato, può modificarsi nel corso della vita lavorativa ed è per questo che, nei sistemi di valutazione in uso, è prevista la rilevazione annuale delle competenze espresse nel ruolo, oltre che dei risultati raggiunti.

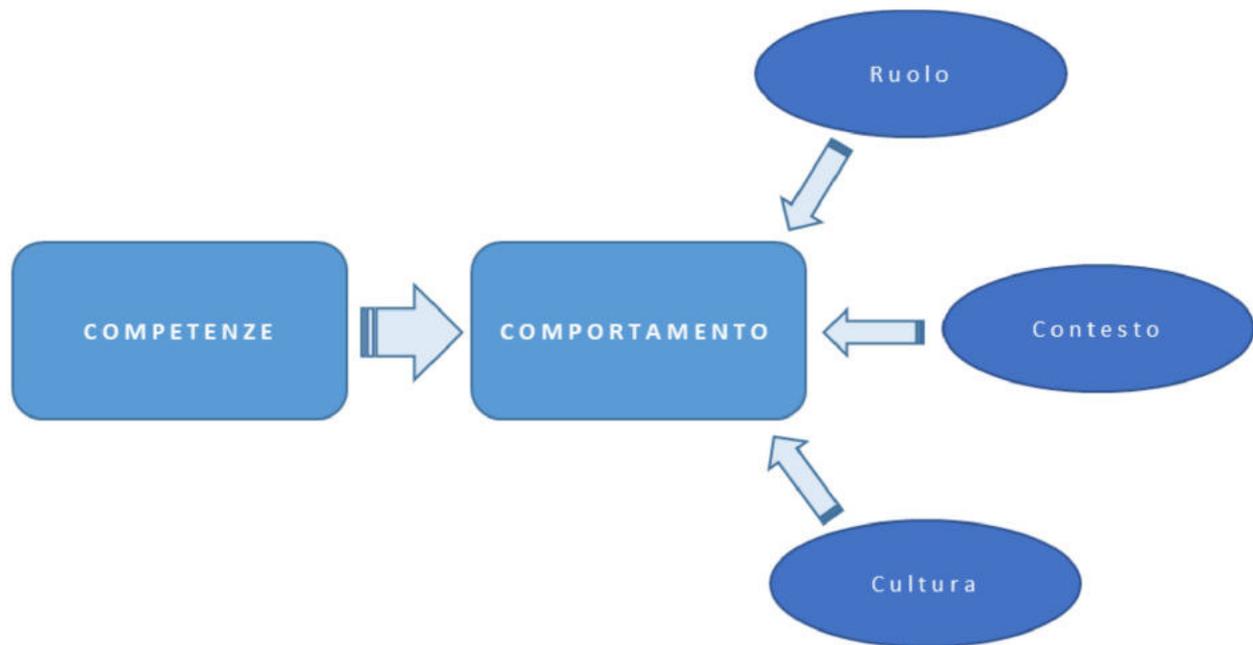


Fig. 8 – Relazione tra competenze e comportamento

Ogni organizzazione identifica un *set* di competenze, in coerenza con la propria *mission* e con i propri valori e principi organizzativi, ritenute necessarie per fornire una prestazione lavorativa efficace nei diversi ruoli.

L’Agenzia delle Entrate ha individuato, all’interno di ciascun sistema di valutazione, un *set* di competenze significative per ricoprire un determinato ruolo o per svolgere una determinata attività. In tutti i sistemi, le competenze individuate vengono suddivise in *cluster*, ossia, in raggruppamenti omogenei, che attengono a sfere diverse del comportamento organizzativo. Ciascun *cluster* ha un proprio peso, che ne esprime l’importanza relativa all’interno del set complessivo. Convenzionalmente, l’assegnazione dei pesi è espressa in percentuale, avviene per multipli di 5 e la somma dei pesi di tutti i *cluster* deve essere pari a 100.

Sul piano metodologico, ciascuna competenza è composta da una **descrizione sintetica**, che ne spiega il significato, e da una scala di **target comportamentali**, definita scala BARS⁸ (**B**ehaviour **A**nchored **R**ating **S**cale), che intercetta gradi di intensità crescente della competenza. In modo analogo a quanto avviene per gli obiettivi, anche per le competenze, a ciascun target comportamentale è associato un livello di valutazione. Ogni

⁸ Consiglio, C, e Falcone, S (2008). *Strumenti di valutazione all’opera. Il contributo metodologico ai programmi di valutazione*. In Borgogni L. (a cura di), *Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni*. Milano: Franco Angeli.

livello è contraddistinto da una lettera alfabetica, dalla **A**, che corrisponde a “**Non ancora adeguato**”, alla **D**, che corrisponde a “**Eccellente**”, secondo lo schema riportato in tabella.

Tabella 6: Scala BARS e livelli di valutazione

Target comportamentali	Livello di valutazione
Comportamenti che denotano l’assenza della competenza	Non ancora adeguato (A)
Comportamenti che denotano bassa presenza della competenza	Parzialmente adeguato (A/B)
Comportamenti che denotano la presenza della competenza	Adeguato (B)
Comportamenti che denotano la presenza della competenza a livello alto	Più che adeguato (C)
Comportamenti che denotano la presenza della competenza a livello molto alto	Eccellente (D)

Operativamente, per ciascuna delle popolazioni organizzative elencate al paragrafo 1 (dirigenti, titolari di P.O., titolari di P.O.I.R. e personale non titolare di incarichi), è stato redatto un **dizionario delle competenze**. In ciascun dizionario, sono declinati, per ogni competenza, i comportamenti operativi che ne denotano il livello di presenza secondo lo schema di tabella 6. Assumendo il dizionario delle competenze come metro di riferimento, il Valutatore stabilisce, sulla base della sua osservazione diretta o per il tramite degli attori che si interfacciano con il Valutato, se e in che misura ciascuna competenza è presente ed espressa dal Valutato. Tutti i dizionari delle competenze, allegati a queste Linee guida, sono pubblicati nella Intranet e nella sezione Amministrazione trasparente del sito dell’Agenzia.

In modo analogo a quanto avviene per la valutazione dei risultati, il livello di valutazione attribuito viene trasformato in punteggio secondo lo schema di tabella 7.

Tabella 7: Livelli di valutazione delle competenze e punteggi corrispondenti

Livello di valutazione	Punteggio
Non ancora adeguato (A)	0
Parzialmente adeguato (A/B)	0,5
Adeguato (B)	1
Più che adeguato (C)	2
Eccellente (D)	3

Il punteggio finale relativo alla *valutazione delle competenze* (P.C.) è dato dalla media ponderata (in base al peso di ciascun *cluster*)⁹ dei punteggi ottenuti sulle diverse competenze (p.c.) all'interno dei diversi *cluster*.



$$P.C. = \frac{\{(p.c. 1 * peso\ compet. 1) + (p.c. 2 * peso\ compet. 2) + [... \dots ...] + (p.c. n * peso\ compet. n)\}}{100}$$

3.5. Obiettivi e competenze: matrice della performance e valutazione lineare

In accordo a quanto descritto nelle Linee guida n. 5/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica, i sistemi di misurazione e valutazione della *performance* individuale vanno considerati **sistemi a geometria variabile**, in cui il punteggio ottenuto sulla dimensione “Risultati” e quello ottenuto sulla dimensione “Competenze” possono essere diversamente pesati e combinati tra loro a seconda delle finalità per cui la valutazione viene utilizzata. Di seguito, sono descritte tre casistiche principali che possono verificarsi nella gestione delle risorse umane.

Sviluppo, formazione e conferimento di incarichi. In linea con quanto descritto al paragrafo 2, la valutazione è primariamente una leva gestionale per attivare processi di sviluppo, includendo in questi ultimi la formazione e il conferimento di incarichi. Rispetto a queste finalità d’uso, l’Agenzia delle Entrate considera ugualmente importanti i risultati e le competenze organizzative e assegna, a ciascuna delle due dimensioni, un peso del 50%.

La valutazione complessiva è espressa mediante un duplice punteggio, ciascuno **da 0 a 3**, il primo relativo ai risultati raggiunti, il secondo ai comportamenti organizzativi espressi, entrambi ottenuti secondo le modalità di calcolo descritte ai paragrafi 3.3 e 3.4. Ove il punteggio complessivo dei risultati e/o quello delle competenze contengano numeri decimali, si procede ad arrotondare il valore ottenuto all’unità inferiore o superiore secondo le regole di seguito descritte.

⁹ In tutti i sistemi di valutazione in uso, all’interno di ciascun *cluster*, il peso delle competenze è uguale e, per questo, è possibile ragionare direttamente con riferimento al peso dei *cluster* (il discorso non si applica al sistema di valutazione V.A.L.E., che è l’unico a non prevedere la presenza di cluster, ma di singole competenze distinte tra loro).

Nei sistemi di valutazione della performance del personale non titolare di incarico (VA.L.E.) e dei titolari di Posizioni Organizzative e Incarichi di Responsabilità (P.O.I.R.), il livello di valutazione finale viene attribuito secondo lo schema di tabella 8.

Tabella 8 – Scala valutazione complessiva Risultati e Competenze in VA.L.E. e P.O.I.R.

Punteggio ponderato da	Punteggio ponderato a	Livello	Punteggio
0,00	0,49	Non ancora adeguato	0
0,50	0,75	Parzialmente adeguato	0,5
0,76	1,49	Adeguato	1
1,50	2,49	Più che adeguato	2
2,50	3,00	Eccellente	3

Nei sistemi di valutazione della performance dei titolari di Posizioni Organizzative L. 205/2017 (P.O.LA.RIS.) e dei dirigenti (S.I.R.I.O.), va tenuto conto della maggiore complessità da gestire. Le figure di coordinamento sono chiamate a presidiare obiettivi che intercettano aree strategiche complessive rispetto alla performance organizzativa dell’Agenzia o comunque aree particolarmente significative rispetto al funzionamento della Struttura coordinata. Per garantire il presidio efficace di obiettivi complessi e raggiungere pienamente i risultati attesi, è richiesta una capacità maggiore di attivare in modo sinergico le componenti comportamentali della performance individuale. Ciò premesso, in tali sistemi, dal punto di vista matematico, si applica una regola più stringente, secondo cui il livello di valutazione superiore viene attribuito:

- sugli obiettivi solo se pienamente raggiunti mediante il punteggio conseguito;
- sulle competenze solo se il punteggio conseguito, per valori superiori ad 1, contiene decimali superiori allo **0,80 in P.O.LA.RIS.** e allo **0,85 in S.I.R.I.O.**

Tabella 9 – Scala valutazione complessiva Risultati in S.I.R.I.O. e PO.LA.RIS.

Punteggio ponderato da	Punteggio ponderato a	Livello	Punteggio
0,00	0,49	Non ancora adeguato	0
0,50	0,99	Parzialmente adeguato	0,5
1,00	1,99	Adeguato	1
2,00	2,99	Più che adeguato	2
3,00	3,00	Eccellente	3

Tabella 10 – Scala valutazione complessiva Competenze in P.O.L.A.R.I.S.

Punteggio ponderato da	Punteggio ponderato a	Livello	Punteggio
0,00	0,49	Non ancora adeguato	0
0,50	0,99	Parzialmente adeguato	0,5
1,00	1,80	Adeguato	1
1,81	2,80	Più che adeguato	2
2,81	3,00	Eccellente	3

Tabella 11 – Scala valutazione complessiva Competenze in S.I.R.I.O.

Punteggio ponderato da	Punteggio ponderato a	Livello	Punteggio
0,00	0,49	Non ancora adeguato	0
0,50	0,99	Parzialmente adeguato	0,5
1,00	1,85	Adeguato	1
1,86	2,85	Più che adeguato	2
2,86	3,00	Eccellente	3

In tutti i sistemi di valutazione, si applica la regola matematica dell'arrotondamento per difetto o per eccesso a seconda che il punteggio conseguito contenga al terzo decimale un valore inferiore o superiore/uguale allo 0,5¹⁰.

Se uno dei due punteggi complessivi della performance individuale è inferiore a 0,5, la valutazione complessiva è di “Non ancora adeguato”; se nessuno dei punteggi è inferiore allo 0,5, ma almeno uno dei due è inferiore a 1, la valutazione è di “Parzialmente adeguato”. Questa regola si basa sul principio secondo cui, per essere pienamente in linea con le attese dell'organizzazione, bisogna presidiare in modo adeguato **entrambe le dimensioni** oggetto di valutazione.

Sul piano concettuale e metodologico, risultati e comportamenti, per quanto distinti, sono strettamente correlati tra loro, per cui, nella maggior parte dei casi, una significativa differenza di giudizio sulle due dimensioni rappresenta un *alert di sistema*: è difficile ipotizzare competenze organizzative espresse a livello alto, che non si finalizzano nel

¹⁰ Più analiticamente, viene effettuato l'arrotondamento standard di PHP per cui, ad esempio, un valore maggiore o uguale a 0,495 si arrotonda a 0,5, mentre un valore inferiore o uguale a 0,494999... periodico si arrotonda a 0,49.

raggiungimento di risultati adeguati, così come è altrettanto difficile nell’operatività raggiungere risultati eccellenti senza attivare comportamenti organizzativi adeguati, a meno che i suddetti risultati non siano raggiunti mediante il lavoro altrui, come avviene nella classica situazione del *free rider*¹¹.

Ai sensi dell’art. 3, comma 5 *bis*, del D. Lgs. 150/2009, la valutazione di “Non ancora adeguato”, rappresenta, nei sistemi di valutazione dell’Agenzia delle Entrate, il livello di valutazione “negativa”. La valutazione di “Parzialmente adeguato” identifica un livello di approssimazione all’adeguato, intercettando una prestazione che necessita di qualche intervento migliorativo per essere pienamente conforme alle attese dell’organizzazione.

Accoppiando i punteggi di valutazione, da 0,5 a 3, sulla dimensione dei risultati e su quella delle competenze, si ottiene la **matrice della performance**, che presenta sedici coppie di punteggi. Il primo valore della coppia indica la valutazione dei risultati, il secondo quella delle competenze (tabella 12). In base alla somma dei numeri di ciascuna coppia, si formano 4 *cluster*, corrispondenti ai livelli di valutazione da “Parzialmente adeguato a eccellente” (tabella 13)¹².

Tabella 12 – Matrice della performance individuale

RISULTATI

3	P.A.	3.1	3.2	3.3
2	P.A.	2.1	2.2	2.3
1	P.A.	1.1	1.2	1.3
0,5	P.A.	P.A.	P.A.	P.A.

0,5

1

2

3

COMPETENZE

¹¹ Il *free rider* è colui che si avvantaggia del lavoro altrui e raggiunge specifici risultati mediante comportamenti opportunistici.

¹² Sul piano teorico, per il “Parzialmente adeguato” le combinazioni possibili sono 7, ma, tenendo conto che esiste una correlazione tra risultati raggiunti e competenze organizzative, le eventuali combinazioni in cui le competenze sono alte e i risultati scarsamente presidiati o viceversa rappresentano “*alert di sistema*”. Tenendo conto che il parzialmente adeguato rappresenta un livello “di sviluppo prossimale”, rispetto al quale l’organizzazione si attende una transizione al livello successivo, nella matrice della performance viene individuato attraverso il codice alfabetico “PA”.

Tabella 13 – Valutazione della prestazione e punteggi corrispondenti

Valutazione complessiva della prestazione	Combinazioni punteggi
Parzialmente adeguato → Σ numeri combinazione = {da 1 a 3,5}	0,5.0,5 0,5.1 0,5.2 0,5.3 1.0,5 2.0,5 3.0,5
Adeguato → Σ numeri combinazione = {2; 3}	1.1 2.1 1.2
Più che adeguato → Σ numeri combinazione = 4	3.1 2.2 1.3
Eccellente → Σ numeri combinazione ≥ 5	3.2 2.3 3.3
Non ancora adeguato	

La matrice della performance rappresenta uno strumento di facile lettura, che consente di rilevare con immediatezza il giudizio complessivo e gli aspetti della prestazione su cui è opportuno agire in un’ottica di formazione e di sviluppo professionale.

Relativamente al conferimento di incarichi e al rinnovo degli stessi ove previsto, nell’ottica di valorizzare pienamente il contributo che la persona ha fornito all’organizzazione in termini di risultati raggiunti e comportamenti organizzativi espressi, si prendono in considerazione le valutazioni della performance con riferimento a **più annualità** rilevando anche il consolidamento in termini di presidio del ruolo, ovvero, l’involuzione della prestazione erogata. Questa logica consente di avere una visione più ampia e non strettamente circoscritta a un solo anno di prestazione.

Produttività individuale. La ripartizione dei fondi destinati a remunerare la produttività individuale è materia di contrattazione sindacale. L’adozione di un sistema di valutazione a geometria variabile consente di rispondere in modo flessibile agli esiti della contrattazione che, di anno in anno, può tenere conto di fattori organizzativi diversi e premiare differentemente le due componenti della prestazione. Fermo restando la validità della matrice della performance, in sede di contrattazione, è possibile stabilire un coefficiente di remunerazione diverso per i risultati e per le competenze, ovvero, per ciascuna coppia di punteggi della matrice della performance.

Progressioni economiche all’interno delle aree. Il CCNL Funzioni centrali 2019-2021 prevede che la valutazione sia uno degli elementi di cui tenere conto nell’attribuzione

delle progressioni economiche nelle aree¹³. Anche in questo caso, tenendo conto della contrattazione sindacale, si potranno attribuire flessibilmente pesi uguali o differenziati alle due dimensioni valutate ed esprimere la valutazione finale mediante un punteggio intero o decimale, ottenuto dalla somma lineare dei due punteggi parziali, quello relativo ai risultati e quello relativo alle competenze, ricavati secondo le modalità di calcolo già descritte.¹⁴

3.6. Significato dei livelli di valutazione

Fatta salva la necessità di effettuare una valutazione analitica degli obiettivi raggiunti e delle competenze espresse, al fine di promuovere una corretta cultura della valutazione nella comunità dei valutati e dei valutatori, è opportuno condividere il significato dei livelli di valutazione complessiva, da “Non ancora adeguato” a “Eccellente”, ricordando, in premessa, che queste classi di giudizio non si applicano alla persona, ma alla prestazione.

Non ancora adeguato. Indica che la prestazione svolta presenta notevoli criticità, riguardanti i risultati raggiunti e/o i comportamenti organizzativi, rispetto ai quali emergono molteplici aree di miglioramento. Dire che la prestazione non è ancora adeguata significa che è necessario pianificare interventi mirati in un’ottica di sviluppo professionale; non rappresenta, quindi, un giudizio “definitivo” su ciò che la persona è in grado di fare, secondo un’ottica orientata al futuro e priva di qualsiasi connotazione “sentenziale”.

Parzialmente adeguato. Indica che la prestazione svolta è per molti versi positiva, anche se permangono delle aree di criticità, che possono riguardare alcuni risultati raggiunti e/o alcune competenze organizzative. In altri termini, la prestazione nel *range* del parzialmente adeguato ha connotazioni che si approssimano al livello di adeguatezza, anche se permangono *gap* su cui lavorare perché il contributo fornito sia del tutto adeguato.

Adeguato. Indica una **prestazione positiva, pienamente in linea con le attese dell’organizzazione**. La prestazione adeguata non è una prestazione mediocre, né tanto meno una prestazione di medio livello. L’adeguatezza indica che il Valutato ha lavorato correttamente, presidiando bene gli obiettivi assegnati e attivando comportamenti coerenti

¹³ Art. 14, comma 2 lett. d)

¹⁴ Tenendo conto che il sistema di valutazione VA.L.E. è applicato a livello sperimentale nelle annualità 2022-2024, le modalità descritte saranno operative nel momento in cui il sistema di valutazione sarà adottato a regime.

con quanto richiesto dall'organizzazione. È, quindi, un livello che indica una piena positività e intercetta un giudizio del tutto soddisfacente sulla prestazione svolta.

Più che adeguato. Indica una prestazione che, complessivamente, supera le attese dell'organizzazione. Il Valutato ha prodotto risultati particolarmente significativi nel lavoro svolto e/o ha manifestato in più competenze comportamenti particolarmente virtuosi, in grado di produrre effetti positivi per la struttura di cui fa parte.

Eccellente. Indica una prestazione che, per i risultati raggiunti e/o per buona parte delle competenze espresse, è al di fuori del comune, rappresentando una “best practice”, che può essere assunta a modello di riferimento per l'organizzazione.

Sul piano metodologico, l'eccellente non è un “premio fedeltà” o un “riconoscimento di anzianità”, né tanto meno il riconoscimento per un periodo di lavoro particolarmente intenso: i parametri di riferimento per l'attribuzione dei livelli di valutazione devono essere sempre il grado di raggiungimento degli obiettivi e il dizionario delle competenze, che rappresenta lo strumento elettivo rispetto al quale il giudizio va attribuito.



Fig. 9 – Livelli di valutazione

4. Gli attori del processo di valutazione

Nel processo di valutazione sono coinvolte direttamente le seguenti figure¹⁵:

Valutato: è il soggetto i cui risultati e comportamenti organizzativi sono oggetto di valutazione. Nei sistemi di valutazione dedicati alle figure di coordinamento, per essere valutati occorre aver ricoperto l'incarico per una durata pari o superiore a **30 giorni**

¹⁵ I termini al maschile (Valutato, Valutatore, Facilitatore), usati nel documento, si riferiscono a persone di tutti i generi.

lavorativi¹⁶; nel sistema di valutazione dedicato al personale non titolare di incarico, per essere valutati occorre aver erogato effettiva prestazione¹⁷, all'interno di una Struttura, per una durata pari o superiore a **30 giorni lavorativi**¹⁸, non necessariamente consecutivi e cumulabili in Strutture diverse.

Valutatore: è il soggetto responsabile dell'assegnazione degli obiettivi e della valutazione della prestazione individuale¹⁹. Ai sensi dell'art. 17, comma e) *bis*, del D. Lgs.165/2001, **la valutazione è una responsabilità dirigenziale non delegabile**. Pertanto, in tutti i sistemi di valutazione, il ruolo di Valutatore è ricoperto unicamente da dirigenti.

Facilitatore: è la figura di responsabilità, eventuale nella catena valutativa, che fornisce al Valutatore elementi informativi sulla prestazione del Valutato²⁰. Dal punto di vista organizzativo, il Facilitatore è una figura di responsabilità intermedia tra Valutato e Valutatore e, proprio in virtù della sua maggiore vicinanza al Valutato, può fornire elementi di osservazione significativi al Valutatore. A seconda dei sistemi di valutazione e degli organigrammi regionali/centrali, il Facilitatore può essere un dirigente, un titolare POER o un titolare POIR.

Valutato, Valutatore e Facilitatore rappresentano i tre attori principali della catena valutativa, attorno ai quali opera una molteplicità di altri attori con ruoli differenziati.

¹⁶ A livello procedurale la scheda si crea quando si è ricoperto l'incarico per una durata pari o superiore a 30 giorni solari. Il Valutato riceve una valutazione anche per gli eventuali incarichi ricoperti *ad interim*, nei casi previsti (v. par.5.1).

¹⁷ La valutazione è un processo di carattere funzionale, per cui le **assenze dal servizio per l'intera giornata**, a qualsiasi titolo effettuate, rendono la prestazione "**non valutabile**" qualora essa sia erogata, in corso d'anno, per un **periodo inferiore a 30 giorni lavorativi**: in tale evenienza, infatti, il Valutatore non ha la possibilità di raccogliere elementi sufficienti per esprimere un giudizio ponderato. A titolo esemplificativo, se un Valutato si assenta dal 1 gennaio al 26 novembre per malattia, dal 29 novembre al 10 dicembre per ferie e dal 15 dicembre al 22 dicembre per aspettativa non retribuita, la sua prestazione non è valutabile. Ove il Valutato garantisca una presenza, anche minima, nel corso della giornata (come nelle casistiche del *part-time* orizzontale o nelle situazioni in cui usufruisce di permessi ad ore), c'è erogazione della prestazione, per cui tali giornate, ai fini valutativi, sono considerate a tutti gli effetti lavorate. I criteri qui enunciati valgono solo per il computo della valutabilità della prestazione erogata e non hanno influsso sul computo dell'indennità di risultato, per il calcolo della quale si continuano ad utilizzare regole e parametri stabiliti in sede di contrattazione sindacale. Nei casi di Valutati che cambiano struttura in corso d'anno, è necessario aver erogato effettiva prestazione, in totale nell'anno, per una durata pari o superiore a 30 giorni lavorativi.

¹⁸ A livello procedurale, la scheda Valutato si crea quando si è prestatato servizio per una durata pari o superiore a 30 giorni solari.

¹⁹ Sul piano terminologico, tenendo conto che l'assegnazione degli obiettivi e la valutazione rappresentano fasi distinte, che possono essere affidate a dirigenti diversi ove ci sia un'alternanza nella copertura della posizione in corso d'anno, è metodologicamente corretto parlare di **Assegnante** in relazione al Responsabile che cura la definizione e l'assegnazione degli obiettivi e di **Valutatore** in relazione al Responsabile della fase di valutazione.

²⁰ La figura del Facilitatore non è prevista nel sistema di valutazione dei dirigenti, sia per ragioni di opportunità, sia perché i rapporti gerarchici e funzionali, nella maggior parte dei casi, sono di tipo diretto con il Valutatore.

Dipartimento della Funzione Pubblica: è la struttura che svolge funzioni di indirizzo, coordinamento e monitoraggio in materia di gestione della performance, ai sensi dell'art. 3, comma 1, del DPR 105/2016.

O.I.V. (Organismo Indipendente di Valutazione): è un organo collegiale, previsto ai sensi dell'art. 14 del D. Lgs. 150/2009, che opera per ciascuna Amministrazione con funzioni di monitoraggio sui sistemi di valutazione adottati.

Direttore dell'Agenzia delle Entrate: è il responsabile che approva l'architettura SMVPI dell'Agenzia delle Entrate e garante della coerente applicazione dei sistemi di valutazione all'interno dell'organizzazione.

Commissione di conciliazione: è un organo costituito da dirigenti dell'Agenzia delle Entrate e da esperti "conciliatori" a cui può rivolgersi il Valutato che non concordi con la valutazione ricevuta²¹.

Organizzazioni sindacali: sono gli organismi operanti a tutela dei lavoratori con i quali l'Agenzia delle Entrate si confronta in materia di criteri generali che regolano l'applicazione dei sistemi di valutazione e contratta le ricadute pratiche di tali sistemi in termini di remunerazione della produttività individuale.

Direzione Centrale Risorse umane: è la struttura che: a) definisce le linee guida sulla valutazione della *performance* individuale in Agenzia delle Entrate; b) fornisce indirizzo e coordinamento a tutte le strutture centrali e regionali sulla gestione del processo di valutazione; c) elabora e analizza i dati nazionali della valutazione; d) coordina i nuclei di supporto alla valutazione della performance individuale (NU.S.VA.I.).

NU.S.VA.I. (Nucleo di Supporto alla Valutazione Individuale): è un *team* di esperti in valutazione, presente in ogni divisione, direzione centrale, direzione regionale, ed eventualmente nelle direzioni provinciali, con la funzione di presidio delle attività legate ai sistemi di valutazione, secondo quanto stabilito con nota n. 311734 del 24 settembre 2020.

Gruppo di lavoro tecnico sul sistema di misurazione valutazione della performance del personale non titolare di incarico: è un gruppo di lavoro, istituito con nota n. 448673 del 6 dicembre 2022, composto da rappresentanti dell'Agenzia e

²¹ Sul territorio nazionale, sono previste più Commissioni di conciliazione, ciascuna delle quali opera in condizioni di terzietà rispetto alle valutazioni esaminate. Per i titolari di incarichi dirigenziali e per i titolari POER, opera una Commissione di conciliazione unica, istituita a livello centrale.

rappresentanti delle OO.SS., che opera con l'obiettivo di monitorare le attività, le iniziative e gli esiti legati all'implementazione del sistema VA.L.E.



Figura 10 – Attori coinvolti nel processo di valutazione

5. Le fasi del processo di valutazione

La valutazione organizzativa non è riducibile al momento isolato in cui il Valutatore esprime un giudizio sulla prestazione del Valutato, ma va intesa come un **processo continuo**, che comincia ad inizio anno con l'assegnazione degli obiettivi, prosegue con le attività di monitoraggio intermedio e termina nei primi mesi dell'anno successivo a quello di riferimento con la valutazione vera e propria, a cui si affianca la pianificazione di eventuali iniziative di sviluppo e la formulazione di nuovi obiettivi da raggiungere. Questa articolazione è ormai ampiamente acquisita in letteratura e, negli ultimi anni, anche le organizzazioni pubbliche hanno abbandonato l'approccio di *performance appraisal*, che concepisce la valutazione come un'attività puntuale limitata nel tempo, per adottare l'approccio di *performance management*, in base al quale la valutazione è un ciclo dinamico e continuo di gestione della prestazione. Tale ciclo ha come riferimento l'anno solare (1 gennaio - 31 dicembre) e può essere articolato in tre fasi principali:

- definizione e assegnazione degli obiettivi;
- monitoraggio intermedio dei risultati e dei comportamenti organizzativi espressi;
- valutazione della prestazione individuale e pianificazione di iniziative di sviluppo.

Alle fasi elencate si aggiunge uno *step* eventuale, la conciliazione, che si attiva qualora il Valutato non concordi con la valutazione ricevuta.



Figura 11: Le fasi del ciclo di gestione della performance

5.1. Definizione e assegnazione degli obiettivi

Questa fase avvia il ciclo di gestione della *performance* individuale ed è preceduta dall'analisi, da parte del Valutatore, dei risultati raggiunti l'anno precedente, dei preventivi di *budget*, ove presenti, dei piani di lavoro e/o dei progetti su cui orientare l'attività del Valutato. La definizione degli obiettivi si perfeziona con l'assegnazione di un peso a ciascuno di essi sulla base dell'importanza che il Valutatore attribuisce loro. Gli obiettivi non attengono a tutte le attività che il Valutato presidia nel suo ruolo, ma alle aree di lavoro che il Valutatore considera più rilevanti e significative in corso d'anno nell'ambito delle attività svolte dal Valutato. Sul piano metodologico, al fine di garantire la significatività degli obiettivi, è opportuno assegnare a ciascuno di essi un peso non inferiore al 10%.

La tipologia e il numero massimo di obiettivi assegnabili varia nei diversi sistemi in uso secondo le regole generali che vengono di seguito descritte.

Rispetto alla tipologia di obiettivi, è possibile tracciare alcune differenziazioni in base al ruolo ricoperto all'interno dell'organizzazione.

Ai dirigenti di vertice gli obiettivi sono assegnati sulla base dei risultati richiesti dalla Convenzione tra MEF e Agenzia delle Entrate e sono prettamente obiettivi di *budget* o comunque obiettivi di natura prettamente quantitativa. Ad essi viene attribuito un peso complessivo elevato, vista la significatività che tali obiettivi hanno in termini strategici per l'organizzazione. Accanto ad essi è previsto, per tutti i dirigenti di vertice, un obiettivo gestionale di livello complesso, che pesa almeno il 20% e che riguarda il coordinamento efficace ed efficiente della Struttura presidiata, ed eventualmente uno o più obiettivi liberi che possono riguardare la gestione di un'area particolarmente strategica per l'Agenzia, sulla quale si intende investire per il miglioramento della performance organizzativa erogata.

Ai dirigenti non di vertice si assegnano prevalentemente obiettivi di *budget*, ove presenti, selezionando quelli più significativi e strategici nell'ambito della struttura presidiata, con un peso elevato, e uno o due obiettivi liberi di particolare rilevanza rispetto alla posizione ricoperta, a contenuto prettamente manageriale.

Ai titolari di posizioni organizzative e ai coordinatori di primo livello è possibile assegnare uno o più obiettivi (di budget o liberi) di livello superiore, ma con un peso più basso rispetto al dirigente della struttura, uno o più obiettivi specifici rispetto alla posizione ricoperta, uno o più obiettivi condivisi con i collaboratori.

Al personale non titolare di incarico è possibile assegnare obiettivi di *budget* e/o obiettivi liberi di efficienza operativa o temporale, generalmente collegati agli obiettivi del livello superiore, esprimendo in questo modo la responsabilità contributiva dei collaboratori nella realizzazione dei risultati richiesti a livello sovraordinato. Il fatto che gli obiettivi siano collegati tra loro secondo un processo di "coerenza verticale" non vuol dire che, adottando una logica di tipo *top-down*, si riversino *tout court* gli obiettivi assegnati agli incaricati sui collaboratori. Nel caso degli obiettivi liberi, seguendo le indicazioni fornite dal Dipartimento della Funzione pubblica, il medesimo obiettivo generale può essere declinato diversamente nel contenuto tra capo e collaboratore assegnando a quest'ultimo output più circoscritti ed operativi. Solo per fare un esempio, se obiettivo del Capo ufficio è

L'ottimizzazione di un determinato processo, obiettivo del collaboratore può essere la progettazione chiara e tempestiva di un documento o di una procedura che contribuisce all'ottimizzazione del processo in questione.

Rispetto al numero massimo di obiettivi assegnabili, esso varia nei diversi sistemi di valutazione in uso secondo una logica *a scalare*:

- ai dirigenti, fino a *sei* obiettivi;
- ai titolari di P.O. L. 205/2017, fino a *cinque* obiettivi;
- ai titolari di P.O.I.R., fino a *quattro* obiettivi;
- al personale non titolare di incarico, fino a *due* obiettivi.

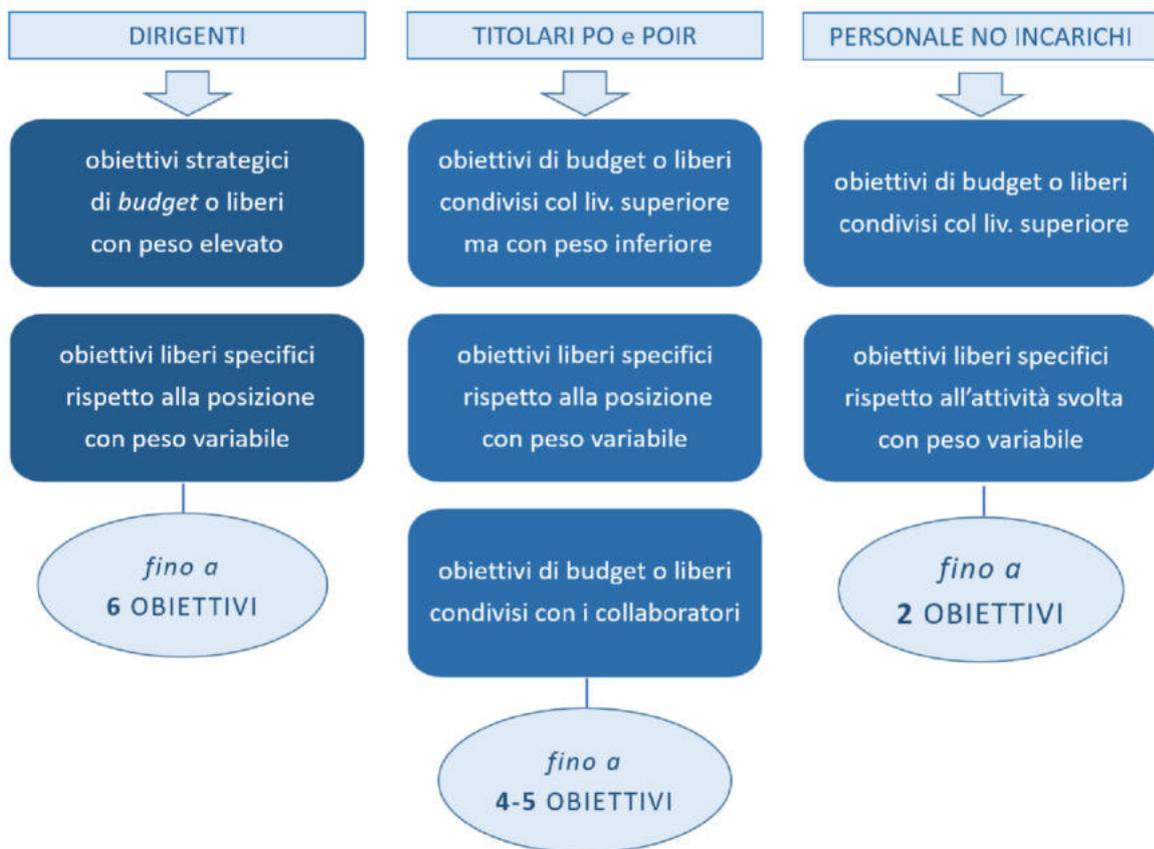


Figura 12: Tipologia e numero di obiettivi assegnabili in funzione del ruolo

Al fine di garantire omogeneità nella definizione degli obiettivi, è prevista una fase preliminare di coordinamento a livello nazionale; successivamente, all'interno di ogni struttura, i N.U.S.V.A.I. possono attivare due momenti di *calibrazione*²²: il primo, *ex ante*, finalizzato a stabilire criteri omogenei e condivisi da seguire nella definizione degli obiettivi

²² La calibrazione è un meccanismo finalizzato a rendere omogenei e condivisi i criteri utilizzati da soggetti differenti all'interno di una medesima "comunità" di valutanti, in modo che l'*output* fornito (assegnazione degli obiettivi, valutazione) sia il più possibile frutto di una "soggettività ragionata", che non alteri l'equità del sistema.

per l'anno di riferimento; il secondo, *ex post*, successivo alla definizione degli obiettivi da parte dei singoli valutatori, in cui verificare che i criteri condivisi siano stati effettivamente seguiti e proporre, ove necessario, le opportune modifiche.

La definizione degli obiettivi può essere svolta dal Valutatore anche per il tramite del Facilitatore (ove presente), che procede alla formulazione di una proposta. Nel sistema di valutazione Sirio, in cui tale figura non è presente, i valutatori possono avvalersi del supporto fornito dal proprio N.U.S.V.A.I. Per i dirigenti di vertice, il Direttore dell'Agenzia, in qualità di Valutatore, può procedere alla definizione degli obiettivi anche per il tramite del Capo Divisione Risorse e del Direttore Centrale Risorse Umane.

Qualora il Valutatore decida di avvalersi del supporto fornito dalle figure previste, la proposta viene formulata dal Responsabile Facilitatore in carica al 1° gennaio dell'anno di riferimento o, nei casi di acquisizione del ruolo²³ da parte del Valutato in corso d'anno, dal Responsabile Facilitatore in carica al primo giorno di insediamento del Valutato²⁴.

Nei casi in cui la posizione del Responsabile Facilitatore sia vacante al 1° gennaio e resti tale durante tutto il periodo previsto per la formulazione di una proposta, il Valutatore procederà direttamente alla definizione degli obiettivi²⁵.

Nei casi in cui la posizione del Responsabile Facilitatore sia vacante al 1° gennaio ma venga ricoperta prima che la fase si concluda, la proposta obiettivi sarà redatta dal Responsabile Facilitatore di nuova nomina.

Nei casi in cui il Facilitatore designato, pur presente alla data del 1° gennaio (o alla data di insediamento del Valutato) non ricopra più l'incarico prima che si concluda la fase di sua pertinenza e non abbia provveduto alla formulazione della proposta obiettivi, quest'ultima sarà redatta dal Responsabile Facilitatore in carica al momento in cui tale fase

²³ Per acquisizione di ruolo intendiamo sia la nomina per la copertura di un incarico dirigenziale o non, sia l'assunzione nei ruoli dell'Agenzia a seguito di procedure concorsuali o para-concorsuali interne/esterne. Nel caso dei tirocinanti, tenendo conto che, nella fase di svolgimento del tirocinio teorico-pratico, sono ancora candidati di una procedura concorsuale, non si procede all'assegnazione di obiettivi.

²⁴ In quest'ultima casistica, la formulazione della proposta obiettivi va fatta entro 15 giorni lavorativi dalla data di inizio dell'incarico/dell'attività.

²⁵ Nel sistema di valutazione P.O.I.R., tenendo conto che il Facilitatore previsto da processo è normalmente un Responsabile di secondo livello, nel caso in cui la sua posizione sia vacante, è previsto lo spostamento del ruolo di Facilitatore sul Responsabile di primo livello. Se anche la posizione di quest'ultimo sia vacante, la definizione degli obiettivi è svolta direttamente dal Valutatore.

Nel sistema di valutazione V.A.L.E., la catena valutativa prevede normalmente due Facilitatori, il Responsabile di primo livello che ha il ruolo più operativo di formulare la proposta obiettivi e il Responsabile di secondo livello, che ha un ruolo di supervisione ed eventualmente di integrazione o modifica della proposta redatta dal Facilitatore di 1° livello. In questo sistema, solo quando entrambe le posizioni di Facilitatore siano vacanti e restino tali durante tutto il periodo previsto per la formulazione di una proposta, la definizione degli obiettivi è svolta direttamente dal Valutatore.

si svolge²⁶. Qualora non sia nominato un sostituto del Facilitatore entro il termine previsto per la formulazione della proposta obiettivi, si applicano le condizioni già descritte nel caso di vacanza della posizione ricoperta dal Facilitatore.

Terminata l'attività di definizione degli obiettivi, si procede ad assegnarli al Valutato²⁷. L'**assegnazione degli obiettivi** viene svolta dal Responsabile di struttura in carica al 1° gennaio dell'anno di riferimento o, nei casi in cui il Valutato acquisisca un incarico o venga assunto in corso d'anno, dal Responsabile in carica al primo giorno di insediamento del Valutato.

Nei casi in cui il Responsabile Assegnante non ricopra più l'incarico²⁸ entro la data prevista per la conclusione di questa fase e non abbia provveduto all'assegnazione degli obiettivi, questi ultimi saranno assegnati dal suo successore. In tale evenienza, la Struttura interessata comunica al N.U.S.V.A.I. di riferimento il cambio dell'Assegnante, al fine di consentire la modifica del nominativo nella catena valutativa²⁹.

Il Valutatore *comunica* al Valutato gli obiettivi assegnati attraverso un **colloquio di patto**, che può essere svolto anche per il tramite del Facilitatore, ove presente.

Il colloquio di patto consente la condivisione tra Valutatore e Valutato del *panel* di obiettivi e delle dimensioni che saranno oggetto di valutazione³⁰. Sul piano procedurale, **non si tratta di una mera comunicazione formale dei numeri di budget da realizzare, quanto di un momento di confronto, in cui si chiariscono le attese di prestazione per l'anno in corso, individuando le linee di attività principali su cui concentrarsi.**

Al fine di tenere traccia dei colloqui effettuati, è prevista, nell'ambito degli applicativi informatici in uso, un'apposita sezione in cui il Valutatore riporta sinteticamente un

²⁶ Tra i motivi per cui il Facilitatore può non ricoprire più la posizione di riferimento rientrano il cambio di incarico, di sede o Struttura di lavoro, il cambio di Amministrazione, l'interruzione del rapporto di lavoro con l'Agenzia, il collocamento a riposo, l'assenza a qualsiasi titolo effettuata con sostituzione.

²⁷ Anche se è possibile assegnare gli obiettivi entro 15 giorni lavorativi dall'insediamento nell'incarico o ufficio, la validità degli stessi decorre dal primo giorno di copertura dell'incarico o di servizio nella struttura.

Nel caso di non superamento del periodo di prova la scheda obiettivi verrà annullata e, nel caso in cui il Valutato rimanga dentro l'Amministrazione, si procederà all'assegnazione di nuovi obiettivi nell'ambito del sistema di valutazione in cui va a collocarsi.

²⁸ Il Valutatore può essere collocato a riposo, cambiare Struttura o Amministrazione, interrompere il rapporto di lavoro con l'Agenzia, essere sostituito per lunga assenza, ecc.

²⁹ Qualora gli obiettivi siano stati definiti dal Responsabile uscente, ma non assegnati tramite il caricamento e la notifica in procedura, il Responsabile entrante, nell'assegnare gli obiettivi nella procedura informatica, qualora non apporti modifiche, specificherà in nota che la definizione degli stessi è stata formulata dal Responsabile precedente, riportandone il nominativo.

³⁰ Il ricorso a forme di comunicazione di tipo partecipativo favorisce l'accettazione degli obiettivi e aumenta il grado di impegno nel portarli a termine [Borgogni, L. e Dello Russo, S. (2008). *Motivazione e gestione per obiettivi: il goal setting*. In Borgogni, L. (a cura di), *Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni*. Milano: Franco Angeli].

resoconto dell'incontro svolto³¹. Al fine di agevolare il lavoro delle Strutture, in allegato è riportato un esempio di resoconto, che può essere adattato/integrato dai valutatori a seconda delle situazioni (all. 1).

Il colloquio non può essere sostituito da una comunicazione via mail, né da una comunicazione telefonica, ma, ove non sia possibile realizzarlo in presenza, può essere svolto utilizzando gli strumenti di interazione video a distanza.

Sul piano temporale, la fase di assegnazione degli obiettivi si svolge nei mesi di **gennaio-febbraio**. Va tuttavia tenuto conto che gli obiettivi assegnati all'Agenzia delle Entrate sono regolati mediante Convenzione con il MEF e che, successivamente al mese di febbraio, i target relativi ad alcuni obiettivi di budget, assegnati nell'ambito della performance organizzativa, possono subire delle revisioni per cogliere gli effetti delle misure contenute nelle Leggi di Bilancio. In virtù di ciò, nell'ambito del colloquio di patto, il Valutatore comunica i target assegnati ad inizio anno, che consentono comunque al Valutato di iniziare a pianificare e realizzare il proprio lavoro garantendo la continuità nell'operato degli uffici, ma sottolinea anche la possibilità di rimodulazione di alcuni di essi, dando garanzia al Valutato che, in tali casi, gli verrà data tempestiva comunicazione delle revisioni effettuate tramite l'applicativo informatico³². La chiarezza, la trasparenza e la correttezza delle informazioni fornite rappresentano, infatti, uno degli elementi

³¹ In SIRIO, il Valutatore effettua direttamente i colloqui, non essendo presente la figura del Facilitatore, ma può farsi assistere da un componente del N.U.S.V.A.I. che lo supporterà nella fase di rendicontazione in procedura. Nelle regioni, il Direttore regionale può delegare i colloqui con i dirigenti non apicali delle Direzioni Provinciali ai rispettivi direttori, fermo restando la necessità di effettuare il colloquio in prima persona laddove il Valutato ne faccia esplicita richiesta.

In VALE, il colloquio di assegnazione degli obiettivi può essere delegato al Facilitatore 1 o al Facilitatore 2, ove presente, su scelta del Valutatore e può essere svolto anche in team laddove siano stati assegnati obiettivi di gruppo.

In tutti i sistemi di valutazione ad eccezione di SIRIO, laddove il Valutatore decida di effettuare i colloqui in prima persona, può prevedere la partecipazione del Facilitatore al colloquio, essendo quest'ultimo direttamente coinvolto nel processo di gestione della prestazione.

In termini operativi, è opportuno redigere un breve resoconto già alla fine del colloquio in modo da condividerlo con il Valutato, che potrà esprimere il suo assenso o proporre delle integrazioni. Tenendo conto che il resoconto deve rappresentare il più possibile fedelmente quello che è avvenuto, ci si aspetta che entrambi gli attori concordino sul testo scritto. Il resoconto non va firmato dalle parti né protocollato, tenendo conto che non si tratta di un verbale, né di un atto amministrativo, ma di un momento di confronto e di condivisione in cui le parti discutono rispetto alle attività da svolgere in corso d'anno.

Laddove non sia possibile, per svariate ragioni, redigere il resoconto già alla fine del colloquio, è possibile comunicare al Valutato che il resoconto verrà inserito in procedura e che, nel caso di disaccordo rispetto a quanto scritto, è possibile chiedere una modifica/un'integrazione mediante il NUSVAI della propria Struttura di riferimento.

³² Nei casi in cui il Valutato cambi Struttura o lasci l'Amministrazione prima che vengano modificati gli eventuali target del budget, questi ultimi andranno comunque aggiornati in procedura poiché è rispetto ai target definitivi che il sistema valuta il contributo del Valutato e del suo successore, fermo restando le considerazioni che il Valutatore può fare in fase di valutazione (v. paragrafo sulla differenza tra misurazione e valutazione).

indispensabili perché il colloquio di patto possa realmente servire a creare un clima di fiducia e di collaborazione reciproca tra capo e collaboratore.

Nei casi di assenza di lungo periodo del Valutato, a qualsiasi titolo effettuata, che perduri dall'anno precedente o che inizi comunque prima di comunicare gli obiettivi, la comunicazione e la formalizzazione degli obiettivi tramite procedura avverrà solo se e quando il Valutato rientri in servizio, sempre che sia rispettata la condizione di almeno 30 giorni di presenza nell'anno solare secondo le regole descritte al paragrafo 4. Nel caso in cui il Valutato non rientri in servizio ed abbia superato i 30 giorni di presenza nell'anno solare, si procede a caricare a sistema gli obiettivi assegnati, pur non essendo stato svolto il colloquio.

Le assenze a qualsiasi titolo effettuate non incidono sugli obiettivi assegnati, che restano quelli definiti ad inizio anno o al momento dell'insediamento nel ruolo/incarico, fermo restando le possibili rimodulazioni in *itinere* per fattori organizzativi non legati all'assenza del Valutato³³.

Nei casi di prestazione nel ruolo/incarico fino a 120 giorni (breve periodo), di cui il Valutatore sia a conoscenza nel momento in cui definisce gli obiettivi, è possibile assegnare un solo obiettivo, che fa riferimento allo svolgimento ordinario delle attività/dei progetti assegnati (nel caso di personale non titolare di incarico e delle figure di responsabilità senza risorse assegnate) o al coordinamento efficace della struttura/unità presidiata (nel caso dei dirigenti e delle figure di responsabilità con risorse assegnate). Il Valutatore può comunque assegnare obiettivi specifici, ove lo ritenga opportuno. È possibile procedere all'assegnazione dell'obiettivo di ordinario svolgimento dell'attività anche quando il Valutatore è a conoscenza, nella fase di assegnazione degli obiettivi che, pur essendo prevista la copertura del ruolo/incarico per un periodo superiore a 120 giorni solari, l'effettiva erogazione della prestazione avviene per un numero di giornate inferiore a 100.

Nei casi di prestazione nel ruolo/incarico inferiore o uguale a 30 giorni, di cui il Valutatore sia a conoscenza, non si procede all'assegnazione di obiettivi, a meno che, nel caso del personale non titolare di incarico, il breve periodo non sia dovuto a motivi di cambio Struttura. In questi casi, infatti, al fine di computare l'intero anno lavorativo, anche se la permanenza presso una determinata struttura è del tutto residuale, si assegna comunque

³³ Sarà cura del Responsabile della Struttura, in fase di valutazione, contestualizzare le assenze del Valutato prima di esprimere un giudizio, come sarà più dettagliatamente specificato nel paragrafo dedicato alla valutazione.

almeno un obiettivo perché il periodo di lavoro non vada perso, a tutela del Valutato. Nelle situazioni limite, può succedere che il Valutato permanga presso una determinata Struttura pochi giorni (per esempio, dal 1 al 10 gennaio) e che vada via prima che gli obiettivi vengano assegnati. A tutela del Valutato, si assegnerà formalmente e a-posteriori l'obiettivo di svolgimento ordinario dell'attività, con finalità meramente amministrative più che funzionali e di processo.

Nei casi di prestazione svolta nel ruolo/incarico per un periodo superiore a 120 giorni solari ma inferiore all'anno, di cui il Valutatore sia a conoscenza nel momento in cui definisce gli obiettivi, l'assegnato va tarato sull'arco temporale di riferimento, privilegiando, ove possibile, l'attribuzione di obiettivi extra *budget*. Ove per la natura propria del ruolo/incarico e/o per decisione del Valutatore si attribuiscono obiettivi di *budget*, l'assegnato va tarato sull'intero anno poiché i target del *budget* sono difficilmente frazionabili su base infrannuale.³⁴

Nei casi di modifiche organizzative, che comportano la chiusura di una determinata Struttura e la decadenza dei relativi incarichi, di cui il Valutatore sia già a conoscenza nella fase di assegnazione degli obiettivi, venendosi a verificare la fattispecie sopra descritta, gli obiettivi vanno assegnati tenendo conto del periodo di tempo che il Valutato ha per raggiungerli. Nei casi in cui il Valutatore venga a conoscenza di modifiche organizzative non previste ad inizio anno, procederà a rimodulare gli obiettivi entro venti giorni lavorativi dall'avvenuta comunicazione formale di suddette modifiche, ove manchino 90 giorni solari o più alla loro effettiva entrata in vigore; ove manchino meno di 90 giorni solari non effettua la modifica degli obiettivi, ma tiene conto della situazione contingente in fase di valutazione.

Nei casi in cui il dirigente assente per un periodo superiore al mese venga sostituito ai sensi dell'art. 24, comma 6 del Regolamento di Amministrazione e i poteri e la responsabilità dell'unità organizzativa coordinata siano provvisoriamente attribuiti ad un altro dirigente, il nominativo del sostituto va comunicato, entro 10 giorni lavorativi, dalla struttura di riferimento alla casella funzionale dc.ru.sirio@agenziaentrate.it per l'adeguamento dei sistemi informatici della valutazione. Nei casi di assenza degli altri

³⁴ Nel caso specifico degli incarichi in scadenza, presumendo che il caso più frequente possa essere il rinnovo del titolare nell'incarico già ricoperto, non si applica la regola enunciata, ma il Valutatore procederà come di prassi ad assegnare gli obiettivi su base annuale. Nei casi in cui l'incarico non verrà rinnovato, in fase di valutazione, sarà necessario tenere conto di questa contingenza nella formulazione del giudizio.

titolari di incarichi di responsabilità, laddove il Valutatore stabilisca, in base alla natura e alla durata dell'assenza, eventuali sostituzioni, quest'ultime saranno comunicate dalle strutture di riferimento entro 10 giorni lavorativi, scrivendo alla casella dc.ru.polaris@agenziaentrate.it o dc.ru.poir@agenziaentrate.it a seconda del sistema di valutazione interessato, in modo da consentire l'adeguamento degli applicativi informatici. A seconda della durata nota o presunta dell'assenza del titolare, il Valutatore assegnerà gli obiettivi al sostituto, secondo le regole già enunciate.

In caso di cambiamenti di struttura/incarico in corso d'anno da parte del Valutato, il Responsabile di destinazione provvede ad assegnare nuovi obiettivi, a meno che il periodo rimanente alla fine dell'anno non sia inferiore a 30 giorni solari. Nei sistemi di valutazione destinati a titolari di incarichi (dirigenziali e non), è prevista la creazione di una scheda di valutazione per ciascuno degli incarichi ricoperti; nel sistema di valutazione destinato al personale non titolare di incarico, ciascun Responsabile assegnerà fino a un massimo di due obiettivi, per ciascun periodo di valutazione, che confluiscono in un'unica scheda di valutazione.

Nei casi in cui l'incarico/attività del Valutato subisca dei cambiamenti in corso d'anno, anche quando trattasi di cambiamenti non sostanziali rispetto al contenuto trattato, dal punto di vista metodologico, è necessario procedere a riassegnare gli obiettivi, che possono rimanere identici o essere modificati dal Valutatore.³⁵

Relativamente ai sistemi di valutazione S.I.R.I.O., P.O.L.A.R.I.S. e P.O.I.R., nel caso di incarichi ricoperti ad *interim*, gli obiettivi vanno assegnati per ciascuno degli incarichi ricoperti, ove si tratti di *interim* orizzontali. Nel caso di *interim* verticali, vanno distinte tre differenti casistiche:

1. se il dirigente di vertice ricopre ad *interim* altro incarico di vertice (è il caso del Capo divisione che ricopre anche l'incarico di direttore centrale subordinato), è prevista l'assegnazione di obiettivi per ciascun incarico ricoperto;
2. se il dirigente di vertice ricopre ad *interim* un incarico dirigenziale non di vertice, l'assegnazione degli obiettivi è prevista solo per l'incarico sovraordinato, dal momento che gli obiettivi dell'incarico subordinato rientrano nella sua sfera di responsabilità;

³⁵ Rientrano tra i cambiamenti non sostanziali la modifica dell'etichetta dell'incarico/del tipo di attività svolta, lo spostamento in una nuova struttura senza che venga variato il contenuto di cui ci si occupa, il passaggio giuridico per il Valutato da una tipologia di contratto ad un'altra (ad esempio, per i dirigenti da un contratto esterno ad uno interno che non modifichi la tipologia di incarico ricoperto e la sede di appartenenza).

3. se un titolare di incarico non di vertice ricopre ad *interim* altro incarico subordinato, in maniera analoga al primo caso, è prevista l’assegnazione di obiettivi per ciascun incarico ricoperto.

Gli obiettivi, eventualmente rivisti dal Valutatore sulla base del colloquio di patto, vengono notificati al Valutato mediante comunicazione formale e/o tramite gli applicativi in uso. Al fine di agevolare le successive fasi del processo di gestione della *performance*, ove il Responsabile di struttura abbia inizialmente assegnato gli obiettivi tramite comunicazione formale, è comunque necessario procedere al loro caricamento nei rispettivi applicativi informatici, **entro venti giorni lavorativi** dalla chiusura della fase di revisione del budget sull’applicativo *Budget on line* (BOL)³⁶.



Figura 13: Fase di assegnazione degli obiettivi

5.2. Monitoraggio delle attività e dei comportamenti organizzativi

La fase di monitoraggio si estende durante tutto l’anno lavorativo ed è finalizzata a rilevare come sta procedendo la prestazione del Valutato rispetto alle dimensioni oggetto di valutazione (risultati e competenze).

Riguardo ai risultati, il Valutatore verifica lo stato di avanzamento delle attività mediante uno o più strumenti di monitoraggio (*BI, report, file excel, cruscotti interni*). In questo modo, è possibile intercettare eventuali scostamenti significativi rispetto ai risultati programmati, rendendo possibili interventi correttivi.

Nei casi in cui gli scostamenti rilevati siano attribuibili a fattori esogeni di contesto, inattesi e/o straordinari, non imputabili al Valutato, è possibile operare una *neutralizzazione* dell’obiettivo o una *rimodulazione*³⁷. Le operazioni di neutralizzazione o rimodulazione

³⁶ Sebbene il caricamento degli obiettivi per i Valutati non assegnatari di budget possa essere svolto anche prima del termine indicato, il monitoraggio nazionale sul completamento della fase di assegnazione degli obiettivi avverrà per tutti i Valutati successivamente alla suddetta scadenza sulla base del calendario formalmente comunicato a tutte le Strutture mediante nota formale della Direzione centrale Risorse umane.

³⁷ La **neutralizzazione** implica la cancellazione di uno o più obiettivi e la redistribuzione del peso su quelli rimanenti, che può essere fatta dal Valutatore in maniera più o meno proporzionale, sulla base di considerazioni strategiche e di contesto. Il Valutato può chiedere la neutralizzazione di un obiettivo nel momento in cui verifica che, per cause a lui

degli obiettivi si effettuano in corso d'anno e non oltre, poiché hanno il senso di riorientare *in progress* il piano di lavoro del Valutato e, pertanto, non hanno più valenza nel momento in cui l'anno di riferimento si è concluso³⁸. Sul piano procedurale, la neutralizzazione e la rimodulazione sono effettuate dal Valutatore, anche per il tramite del Facilitatore.

Riguardo alle competenze organizzative, il Facilitatore e il Valutatore prendono nota, anche attraverso l'apposita sezione degli applicativi informatici, di episodi significativi che riguardino le pratiche lavorate o i comportamenti espressi sul lavoro dal Valutato. Gli elementi annotati in corso d'anno rappresentano aspetti di cui discutere con il Valutato e di cui tenere conto nella successiva fase di valutazione.

Le informazioni desunte dai monitoraggi intermedi e mediante l'osservazione infrannuale vanno comunicate al Valutato nel corso di un colloquio, cosiddetto **colloquio di monitoraggio**, che è **obbligatorio** in tutti i sistemi di valutazione, in particolare quando si rilevino scostamenti significativi rispetto ai risultati e/o alle competenze attesi. Informare il valutato delle criticità rilevate consente di perseguire una triplice finalità:

- confrontarsi sulle ragioni degli scostamenti rilevati;
- fornire indicazioni per un riallineamento rispetto alle attese;
- evitare l'“effetto sorpresa” di una eventuale valutazione negativa a fine anno.

Il colloquio di monitoraggio può essere svolto anche per il tramite del Facilitatore, nei sistemi di valutazione in cui è presente, o del capo diretto, ove le due figure non coincidano. Orientativamente, tali colloqui possono essere svolti nei mesi di maggio e di ottobre, così da mantenere un dialogo costante con il Valutato prima che l'anno si concluda.

Laddove non siano emerse particolari criticità, il colloquio di monitoraggio è comunque importante, poiché deve fornire al Valutato un'idea realistica di quello che ha fatto e di come lo ha fatto, ed eventualmente utili spunti per il prosieguo del lavoro.

non imputabili, l'obiettivo non può essere raggiunto. Il Valutatore analizzerà la richiesta del Valutato e potrà decidere se neutralizzare o meno l'obiettivo. Gli obiettivi possono essere neutralizzati anche su iniziativa del Valutatore o su indicazione delle Direzioni centrali laddove, per esigenze non prevedibili, si rilevi l'impossibilità di raggiungere quanto stabilito nel *budget* di produzione o in obiettivi legati a specifici progetti. La **rimodulazione** implica la modifica parziale di un obiettivo ed eventualmente del peso ad esso assegnato e/o la sua sostituzione con un nuovo obiettivo e/o l'aggiunta di un nuovo obiettivo.

³⁸ A livello orientativo, è possibile effettuare le suddette operazioni fino ad un mese solare dalla fine dell'anno di valutazione ovvero, ove sia nota, dalla scadenza dell'incarico ricoperto (per il personale non titolare di incarico, dal pensionamento, ovvero, da tutte le tipologie di spostamento che implicano un cambio di Struttura e/o sede).

Nel caso in cui il Valutato **cambi Struttura** in corso d'anno prima dello svolgimento di questa fase, il colloquio di monitoraggio va effettuato dal nuovo Responsabile, anche per il tramite del facilitatore, con la partecipazione eventuale del Responsabile precedente³⁹.

Nel caso in cui il Valutato **cambi ufficio** in corso d'anno all'interno della medesima Struttura e il Valutatore deleghi i colloqui di monitoraggio ai facilitatori, è opportuno che il colloquio venga svolto da entrambi i facilitatori, eventualmente in maniera congiunta, al fine di fornire un quadro complessivo sulla prestazione erogata.

Come per il colloquio di patto, è necessario prevedere un breve resoconto dello stesso, che non va firmato, né protocollato e che può essere redatto a valle del colloquio stesso o in un momento successivo direttamente in procedura, seguendo le stesse regole previste per il colloquio di patto.

5.3. Valutazione della prestazione

La valutazione della prestazione si svolge normalmente entro il mese di maggio dell'anno successivo a quello di valutazione, ciò tenendo conto che alcuni risultati di budget si consolidano entro i primi mesi dell'anno successivo a quello di riferimento.

Questa fase ha inizio con l'inserimento *facoltativo* da parte dei valutati, nelle apposite procedure informatiche, di una **relazione sulle attività svolte e sui comportamenti espressi** nell'anno di valutazione. La relazione deve contenere la descrizione dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati e dei comportamenti più significativi che il Valutato ritiene di voler portare all'attenzione del Valutatore. In allegato è inserito un *modello* di relazione attività utilizzabile da tutti i valutati (*all. 2*). Dal punto di vista temporale, in tutti i sistemi di valutazione dell'Agenzia l'inserimento della relazione attività va effettuato entro il **31 marzo** dell'anno successivo a quello di valutazione⁴⁰.

I colleghi assenti durante l'intero periodo previsto per l'inserimento della relazione (1 gennaio – 31 marzo) o che non sono in servizio a qualsiasi titolo a partire dal 15 marzo

³⁹ Nel caso in cui il Responsabile precedente non partecipi al colloquio, sarà cura del nuovo Responsabile acquisire tutti gli elementi necessari a fornire un feedback completo, con particolare riferimento alle competenze espresse nello svolgimento della prestazione.

⁴⁰ La relazione va inserita nelle apposite procedure in formato pdf. Il peso massimo del file caricabile è pari a 10MB. Nel caso si utilizzi il modello fornito in allegato, il Valutato può valorizzare la relazione in ogni sua parte o solo per i campi rispetto ai quali ritiene di voler fornire informazioni al Valutatore.

continuativamente fino al 31 marzo, possono inviare la propria relazione alla casella funzionale del N.U.S.V.A.I. di riferimento, che provvederà ad inserirla in procedura⁴¹.

Ove previsto, alla fase di relazione sulle attività, segue la raccolta di **elementi informativi** da parte del Facilitatore, che, in virtù della sua “maggiore vicinanza” al Valutato, redige una scheda nella quale evidenzia i risultati raggiunti e riporta elementi di osservazione significativi per il Valutatore. A tal fine, utilizzerà gli elementi che ha raccolto ed eventualmente appuntato in procedura nel corso dell’intero anno oggetto di valutazione.

Sul piano operativo, il Facilitatore deputato alla raccolta degli elementi informativi è la figura di responsabilità (dirigente, titolare di Posizione Organizzativa L. 205/2017 o titolare di Posizione Organizzativa/Incarico di Responsabilità) in carica alla data del 31 dicembre o alla data di fine incarico/servizio del Valutato nell’anno oggetto di valutazione.

Nei casi in cui la posizione del Facilitatore sia vacante al 31 dicembre e continui a restare tale al momento in cui si svolge la fase di raccolta degli elementi informativi, questo *step* del processo viene saltato e si passa direttamente al successivo⁴².

Nei casi in cui la posizione del Facilitatore sia vacante al 31 dicembre, ma venga ricoperta entro il termine previsto per la conclusione di questa fase, gli elementi informativi saranno redatti dal Responsabile di nuova nomina.⁴³

Nei casi in cui il Facilitatore designato cambi struttura e/o sede di servizio prima che inizi la fase di sua pertinenza o nel durante, resta comunque responsabile della redazione delle schede informative. Nei casi in cui il Facilitatore designato cambi amministrazione, interrompa il rapporto di lavoro con l’Agenzia o sia collocato a riposo prima che inizi la fase di sua pertinenza, le schede informative saranno redatte dal Responsabile Facilitatore in carica al momento in cui la fase di raccolta degli elementi informativi si svolge⁴⁴. In questi

⁴¹ Ai colleghi assenti dal servizio per l’intero periodo previsto per l’inserimento della relazione (1 gennaio – 31 marzo) va data opportuna comunicazione della possibilità di presentare la propria relazione, ove abbiano reso disponibili i propri recapiti e siano contattabili.

⁴² Nel sistema di valutazione PO.IR., ove il Facilitatore sia un Responsabile di secondo livello, nel caso di vacanza della posizione, prima si verifica la possibilità di coinvolgere nella raccolta di elementi informativi il Responsabile di primo livello e, dove anche la posizione di quest’ultimo sia vacante, si procede direttamente alla fase successiva. Nel sistema di valutazione VA.L.E., ove siano previsti due facilitatori, il passaggio diretto alla fase successiva si verifica solo se le posizioni di entrambi siano vacanti.

⁴³ Dal punto di vista procedurale, nella catena valutativa, è sempre prevista la creazione del ruolo di Facilitatore di nuova nomina. Tuttavia, ove egli non abbia avuto modo di raccogliere elementi informativi sufficienti, può informare il suo NUSVAI di riferimento e la scheda può essere redatta direttamente dal Valutatore..

⁴⁴ Questa regola vale anche nel caso in cui il Facilitatore si insedi nel ruolo e, per qualsiasi ragione, il Valutato non è più presente all’interno della Struttura: infatti, in assenza del Facilitatore che ha concretamente osservato il Valutato, si segue il principio “amministrativo” per cui il Responsabile in carica al momento in cui si svolge la fase di raccolta degli elementi informativi è colui che redige la scheda informativa.

casi, sarà cura del Responsabile uscente lasciare elementi informativi sul Valutato, anche per il tramite del N.U.S.V.A.I., in modo da consentire al suo successore la redazione della scheda informativa.⁴⁵ Qualora non sia nominato un sostituto del Facilitatore che abbia interrotto a qualsiasi titolo il rapporto con l’Agenzia entro il termine previsto per la raccolta degli elementi informativi, si applicano le condizioni già descritte nel caso di vacanza della posizione ricoperta dal Facilitatore.

Nel sistema di valutazione per il personale delle aree funzionali non titolare di incarico, qualora il Valutato cambi struttura in corso d’anno, tenendo conto che per ogni Valutato è prevista un’unica scheda, il Facilitatore che redige la scheda è il Responsabile dell’ultima struttura presso la quale il Valutato ha prestato servizio. Quest’ultimo contatta via mail il/i precedente/i facilitatore/i e si fa comunicare per iscritto la proposta relativa al raggiungimento degli obiettivi assegnati e gli elementi più significativi osservati sulla dimensione dei comportamenti organizzativi⁴⁶. Nel caso in cui il Valutato abbia prestato servizio in una struttura per un periodo inferiore a 120 giorni solari, tenendo conto del limitato tempo a disposizione per erogare un contributo significativo in termini di prestazione rispetto ad obiettivi annuali, nel caso di obiettivi individuali, il livello di raggiungimento in questa Struttura sarà equivalente a quello attribuito nella Struttura presso la quale è stata svolta la prevalenza del lavoro.⁴⁷

Il coinvolgimento del Facilitatore in carica al momento in cui si svolge la fase di raccolta degli elementi informativi vale anche nel caso in cui il Facilitatore “di ruolo” sia temporaneamente assente a qualsiasi titolo e sostituito da altro funzionario/dirigente.

Nel caso in cui, per qualsiasi ragione, durante la fase di raccolta degli elementi informativi, dovessero succedersi più Responsabili, la redazione della scheda informativa è affidata al Responsabile in carica al primo giorno della fase, secondo le indicazioni operative fornite dalla Direzione Centrale Risorse Umane.

⁴⁵ Per estensione del principio qui descritto, in tutti i casi di cambiamenti del Facilitatore in corso d’anno, è richiesto al Facilitatore uscente di lasciare elementi informativi, a meno che la sua osservazione del Valutato non sia stata inferiore a 30 giorni solari.

⁴⁶ Nel caso in cui il Valutato ha prestato precedente servizio in posizione di comando presso un’altra Amministrazione il Facilitatore dovrà acquisire elementi informativi dal Responsabile del Valutato nella precedente Struttura, dal momento che la valutazione deve necessariamente essere riferita all’intero anno, al fine di non discriminare il soggetto valutato in eventuali procedure di carattere gestionale. L’acquisizione di elementi è determinante quando il periodo di servizio svolto in Agenzia è inferiore a 120 giorni.

⁴⁷ Si tratta di un’operazione di tipo amministrativo, volta a non penalizzare il Valutato che cambi Struttura in corso d’anno: non sarebbe infatti corretto né effettuare una neutralizzazione dell’obiettivo assegnato nella Struttura presso la quale ha lavorato a tempo limitato perché comunque ha erogato una prestazione, né tanto meno fare una valutazione su una prestazione fortemente circoscritta. Nel caso degli obiettivi di gruppo, per quanto il suo contributo possa essere stato limitato, la valutazione su tali obiettivi sarà uguale a quella dei restanti componenti del gruppo.

Se il Valutato ha prestato servizio in posizione di comando presso altra Amministrazione e rientra in Agenzia per un periodo inferiore a 120 giorni solari, sarà cura della Direzione Centrale Risorse Umane acquisire gli elementi informativi dalla Struttura presso la quale il Valutato ha prestato servizio e fornirli al Valutatore cui compete la redazione della scheda.

Al fine di garantire l'equità del sistema, i NU.S.VA.I. possono attivare meccanismi di calibrazione all'interno della struttura di loro competenza per verificare che i Facilitatori abbiano utilizzato criteri omogenei nel fornire elementi informativi ai Valutatori. A seguito dell'applicazione dei meccanismi di calibrazione, i Facilitatori possono rivedere la scheda informativa prima di procedere alla sua validazione.

Alla fase di raccolta degli elementi informativi segue la valutazione vera e propria, in cui il Valutatore formula un giudizio sui risultati raggiunti e sulle competenze organizzative espresse dal Valutato, in base agli eventuali elementi informativi raccolti dal Facilitatore, alla sua osservazione diretta e ai dati emersi attraverso gli strumenti di misurazione utilizzati. Il Valutatore può valorizzare, *in toto* o in parte, gli elementi forniti dal Facilitatore o non tenerli in considerazione ove la sua osservazione diretta o altri elementi di contesto lo conducano a conclusioni differenti.⁴⁸

Sul piano operativo, in tutti i sistemi di valutazione, il Valutatore è il dirigente apicale in carica al 31 dicembre o alla data di fine incarico/servizio del Valutato nell'anno oggetto di valutazione. Nei casi in cui il Valutatore designato cambi struttura e/o sede di servizio prima che inizi la fase di valutazione, resta comunque responsabile della valutazione. Nei casi in cui il Valutatore designato cambi Amministrazione o sia collocato a riposo al momento in cui si effettua la valutazione, quest'ultima verrà svolta dal Responsabile in carica al momento in cui il processo di valutazione si svolge. In questi casi, sarà cura del Responsabile uscente lasciare traccia della documentazione necessaria a svolgere la valutazione, anche per il tramite del NU.S.VA.I.

Nei sistemi di valutazione destinati a titolari di incarichi (dirigenziali e non), qualora il Valutato cambi incarico in corso d'anno, è prevista la valutazione per ogni incarico ricoperto⁴⁹; nel sistema di valutazione per il personale delle aree funzionali non titolare di

⁴⁸ In S.I.R.I.O., nei casi di incarico breve (30-120 giorni) per i quali si è assegnato un obiettivo generale di coordinamento, la procedura propone di *default* la valutazione di adeguatezza (*valutazione semplificata*): in questo caso, il Valutatore non attribuisce un livello ad ogni singola competenza, ma sceglie direttamente una delle combinazioni di punteggi sul livello dell'adeguato (1.1, 2.1 o 1.2). Questo perché si ritiene che il periodo di osservazione sia troppo breve per poter procedere ad una valutazione analitica delle singole dimensioni. Discorso diverso è quando il periodo breve è la continuazione di un incarico precedente: in questo caso, il Valutatore opererà per la valutazione standard poiché ha tutti gli elementi per valutare le competenze.

⁴⁹ L'incarico si considera modificato anche in presenza di cambiamenti non sostanziali quali ad esempio la modifica dell'etichetta che lo identifica o del nome della struttura all'interno della quale esso è incardinato supponendo che, pur in presenza di riassetto minimi, il Valutatore possa modificare gli obiettivi e la natura delle attività svolte. Nel caso di modifiche non sostanziali che avvengono entro un mese dalla conclusione dell'incarico ricoperto nell'anno di riferimento, i NU.S.VA.I. procedono ad unire l'ultimo periodo a quello precedente mediante la funzione "Unione periodi", costituendo un'unica scheda.

incarico, qualora il Valutato cambi struttura in corso d'anno, il Valutatore è il Responsabile dell'ultima struttura presso la quale il Valutato ha prestato servizio⁵⁰. In questi casi, il Valutatore esprime il suo giudizio sulla base degli elementi informativi raccolti dal Facilitatore, anche sulla base delle interlocuzioni con il/i facilitatore/i della/e struttura/e precedente/i, in modo che la scheda di valutazione, per ciascun anno, sia sempre unica⁵¹.

La valutazione va sempre commisurata all'apporto fornito dal Valutato nel periodo di svolgimento della prestazione lavorativa. Questo concetto consente di sottolineare la differenza tra *misurazione* e *valutazione*, ampiamente ribadito in letteratura e richiamato nelle Linee guida n. 5/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica. La misurazione è un'operazione preliminare, che implica la rilevazione, il più oggettiva possibile, dei risultati realizzati, utilizzando specifici strumenti di misura. La valutazione è un'operazione successiva, in cui i dati raccolti attraverso la misurazione vengono interpretati e dotati di senso dal Valutatore. Per questa ragione, la valutazione rappresenta una delle più delicate responsabilità manageriali afferenti al ruolo del dirigente.⁵²

In tutti i casi in cui il Valutatore modifichi manualmente il livello di valutazione di un obiettivo, rispetto a quello determinato da sistema, deve inserire in nota una motivazione circostanziata che espliciti le ragioni alla base della modifica, ciò per evitare che le variazioni di livello vengano effettuate in modo arbitrario e soggettivo.

Le valutazioni complessive di “eccellente”, di “non ancora adeguato” e di “parzialmente adeguato” **devono** essere corredate da **motivazione**: in tutti i sistemi di

⁵⁰ Nel caso in cui, per qualsiasi ragione, durante la fase di valutazione, dovessero succedersi più Responsabili, la redazione della scheda valutativa è affidata al Responsabile in carica al primo giorno della fase, secondo le indicazioni operative fornite dalla Direzione Centrale Risorse Umane.

⁵¹ Fanno eccezione le situazioni in cui il Valutato, nel corso dell'anno, eroghi la prestazione per altre Amministrazioni, come nei casi tipici del comando. In queste evenienze, supponendo che il dipendente abbia erogato, presso le Amministrazioni di riferimento, la propria prestazione per almeno 30 giorni solari, ci saranno due valutazioni distinte, una relativa al periodo o ai periodi di lavoro in Agenzia delle Entrate e una relativa al periodo di lavoro nell'Amministrazione presso cui è comandato. La valutazione del periodo svolto presso altre Amministrazioni viene svolta extra procedura da queste ultime e il processo è gestito centralmente dalla Direzione centrale Risorse umane.

⁵² Uno degli esempi di differenza tra misurazione e valutazione riguarda i Valutati che hanno ricoperto un incarico per un periodo superiore a 120 giorni, ma inferiore all'anno, a cui il Valutatore assegna obiettivi di budget, i cui target non sono frazionabili su base infrannuale. In questi casi, in fase di valutazione, al di là del rilevare se l'obiettivo è stato raggiunto o meno, il Valutatore dovrà ragionare sul contributo fornito dal Valutato e dal suo successore: l'obiettivo può essere stato raggiunto ma con il contributo significativo o esclusivo del successore oppure può non essere stato raggiunto nonostante il contributo significativo del Valutato nei mesi in cui ha ricoperto l'incarico. In questa ottica, i monitoraggi intermedi rappresentano utili ancora di riferimento per la formulazione del giudizio. Un altro esempio di differenza tra misurazione e valutazione riguarda i casi in cui fattori esogeni di contesto intervengono a ostacolare il raggiungimento di uno o più obiettivi nell'ultimo mese di svolgimento della prestazione. In questi casi, non avendo più senso la neutralizzazione e/o la rimodulazione con redistribuzione dei pesi sugli obiettivi assegnati, in quanto è poco il tempo a disposizione del Valutato per riorientare l'azione, sarà cura del Valutatore soppesare l'influenza dei fattori esogeni per attribuire un giudizio il più corretto possibile.

valutazione è prevista una sezione “Note”, che, nei casi sopra esposti, va obbligatoriamente valorizzata, argomentando in modo circostanziato e con esempi concreti il giudizio espresso. Più specificamente, in caso di “non ancora adeguato” e di “parzialmente adeguato” la motivazione è volta ad illustrare le criticità rilevate nella prestazione lavorativa, anche per pianificare eventuali iniziative di formazione e sviluppo; in caso di “eccellente” la motivazione dovrà dare evidenza dei tratti di spicco del Valutato per coglierne meglio le caratteristiche professionali, in modo da poterle valorizzare a fini gestionali.

La motivazione **può** essere inserita anche nei casi di “adeguato” o di “più che adeguato” ove il Valutatore ritenga opportuno fornire al Valutato elementi che supportino la valutazione espressa, come, ad esempio, nei casi in cui il giudizio venga abbassato rispetto alle annualità precedenti.

In accordo con le indicazioni fornite dal Dipartimento della Funzione pubblica, alla valutazione segue l’indicazione, da parte del Valutatore, di eventuali iniziative in termini di formazione e sviluppo. La redazione di questa sezione è **obbligatoria** quando la valutazione è di “non ancora adeguato” o di “parzialmente adeguato”, ma risulta fortemente raccomandata anche quando si attribuiscono livelli di valutazione più alti per consentire a tutti i Valutati azioni di miglioramento, secondo un’impostazione orientata alla crescita e allo sviluppo professionale.

I livelli di “Non ancora adeguato” e di “Parzialmente adeguato” possono essere ordinariamente attribuiti solo quando sono stati svolti i colloqui di monitoraggio intermedi previsti dal ciclo di gestione della performance, poiché la mancanza di un feedback strutturato in corso d’anno non consente al Valutato di poter riorientare in modo adeguato la propria prestazione.

Al termine di questa fase, i N.U.S.V.A.I. verificano l’andamento complessivo delle valutazioni all’interno della struttura di riferimento ed eventualmente organizzano **tavoli di covalutazione**, finalizzati a verificare l’omogeneità dei criteri adottati per la valutazione da parte della comunità dei valutatori.

La capacità di valutare correttamente può essere inficiata da diversi effetti distorsivi (o *bias*), che sono di carattere tipicamente soggettivo e che è necessario tenere sotto controllo al fine di preservare l’equità e l’attendibilità del sistema applicato. In linea generale, come

ribadito nelle Linee guida n. 2/2017 del Dipartimento della Funzione Pubblica, **la differenziazione delle valutazioni costituisce una condizione di efficacia di tutto il sistema di misurazione e valutazione della performance, nonché un obbligo esplicitamente sancito a carico di tutti i valutatori dal d.lgs. 150/2009.** Se un sistema funziona bene, le valutazioni risultano necessariamente differenziate perché riflettono le diversità dei livelli di performance presenti nella realtà.

Terminata questa fase ed apportate le eventuali modifiche sulla base delle risultanze emerse dai tavoli, **prima di procedere alla notifica tramite procedura informatica**, il Valutatore condivide la valutazione con il Valutato nel corso di un colloquio, che può essere svolto anche per il tramite del Facilitatore, nei sistemi in cui questa figura è presente.

In caso di valutazione negativa, il colloquio è effettuato sempre dal Valutatore, che deve fornire una motivazione circostanziata della valutazione attribuita. Laddove il colloquio è effettuato dal Facilitatore, ma il Valutato richieda un incontro successivo con il Valutatore, quest'ultimo effettuerà il colloquio, al fine di fornire gli eventuali chiarimenti o le ulteriori informazioni richieste dal Valutato rispetto alla valutazione attribuita e/o rispetto alle ipotesi di sviluppo pianificate.

Il colloquio di valutazione non ha una finalità “sentenziale”, ma va inteso come un momento costruttivo di confronto tra capo e collaboratore in cui si condivide il giudizio espresso sulle singole dimensioni valutate (risultati raggiunti e comportamenti espressi) e si anticipa il giudizio complessivo che verrà successivamente formalizzato tramite procedura. Lo svolgimento del colloquio di valutazione prima che quest'ultima venga formalizzata ha una duplice ragione:

- da un lato, è possibile che, dal confronto, emergano elementi di cui il Valutatore non aveva tenuto adeguata traccia, in base ai quali può decidere di modificare la sua valutazione su singole dimensioni e/o complessiva;
- dall'altro, è opportuno, nei casi di valutazione negativa o solo parzialmente positiva, fornire preventivamente adeguate motivazioni che spieghino le ragioni di tale valutazione, evitando che il Valutato la visualizzi direttamente in procedura, al di fuori di uno spazio di interazione e di confronto.

Tenendo conto che la finalità primaria della valutazione - più volte richiamata - è quella di offrire una leva manageriale per la gestione della prestazione in termini di

sviluppo, la parte finale del colloquio deve essere improntata a pianificare in modo condiviso possibili iniziative future. Tali iniziative devono essere volte a consolidare le conoscenze e le competenze organizzative dei collaboratori, a colmare eventuali *gap* di competenze e/o di abilità tecniche e ad accrescere la soddisfazione sul lavoro nell’ottica di incrementare la capacità dell’intera struttura a raggiungere sempre meglio i risultati organizzativi. Nel sistema di valutazione destinato al personale non titolare di incarico, queste iniziative vanno anche opportunamente tracciate, dopo il colloquio, all’interno della procedura, poiché rappresentano una sorta di “patto reciproco” da realizzare nel corso dei mesi successivi.

Come previsto nel piano di formazione 2023, l’Agenzia si orienta sempre di più verso un sistema guidato di autorilevazione dei fabbisogni formativi, dove capo e collaboratori costruiscono insieme i percorsi di apprendimento. In questa ottica il modello di formazione dell’Agenzia, pur rimanendo ancorato a un approccio di tipo *self-directed learning*, che mette il soggetto al centro del processo formativo, si evolve verso una più marcata centralità del patto formativo prevedendo un momento strutturato di incontro e confronto tra Valutatore e Valutato, da effettuare a valle della valutazione per stabilire insieme le iniziative da adottare per colmare i *gap* rilevati e individuare percorsi di crescita e sviluppo.

Come per gli altri colloqui previsti dal ciclo di gestione della performance, è necessario prevedere un breve resoconto dello stesso, che non va firmato, né protocollato e che può essere redatto a valle del colloquio stesso o in un momento successivo direttamente in procedura, seguendo le stesse regole previste per il colloquio di patto.

A seguito del colloquio, il Valutatore notifica al Valutato la valutazione tramite l’applicativo informatico di riferimento. La presa visione della valutazione da parte del Valutato conclude questa fase del processo.

Nel caso in cui il Valutato sia collocato a riposo, cambi Amministrazione o comunque in tutti i casi in cui interrompa il rapporto di lavoro con l’Agenzia, la valutazione va comunicata all’indirizzo di posta elettronica privato, ove questo sia stato fornito, e il colloquio non viene svolto (a meno che non ne venga fatta esplicita richiesta una volta inviata la comunicazione della valutazione all’indirizzo privato). La comunicazione all’interessato è curata dal N.U.S.V.A.I. della struttura di riferimento (ad eccezione che per i

vertici, rispetto ai quali la comunicazione della valutazione è effettuata dal Responsabile Sistemi di valutazione della Direzione Centrale Risorse Umane).

Se il Valutato è assente durante tutto il periodo di svolgimento dei colloqui, si procederà come segue:

- per le assenze di breve durata (inferiori o uguali a 15 giorni lavorativi dalla conclusione della fase prevista per la valutazione), il Valutatore attende il rientro del Valutato, svolge il colloquio e poi notifica la valutazione;
- per le assenze di lunga durata (superiori a 15 giorni lavorativi dalla conclusione della fase prevista per la valutazione), il Valutatore procederà a notificare la valutazione e il colloquio verrà svolto successivamente, al rientro del Valutato.

Per i comandati presso altre Amministrazioni, la valutazione verrà notificata ai Valutati extra-procedura dalle Amministrazioni presso cui prestano servizio, che potranno scegliere facoltativamente se svolgere o meno il colloquio. Per questi dipendenti, l’Agenzia procede ad acquisire le schede redatte e a tenerle agli atti per eventuali attività gestionali.

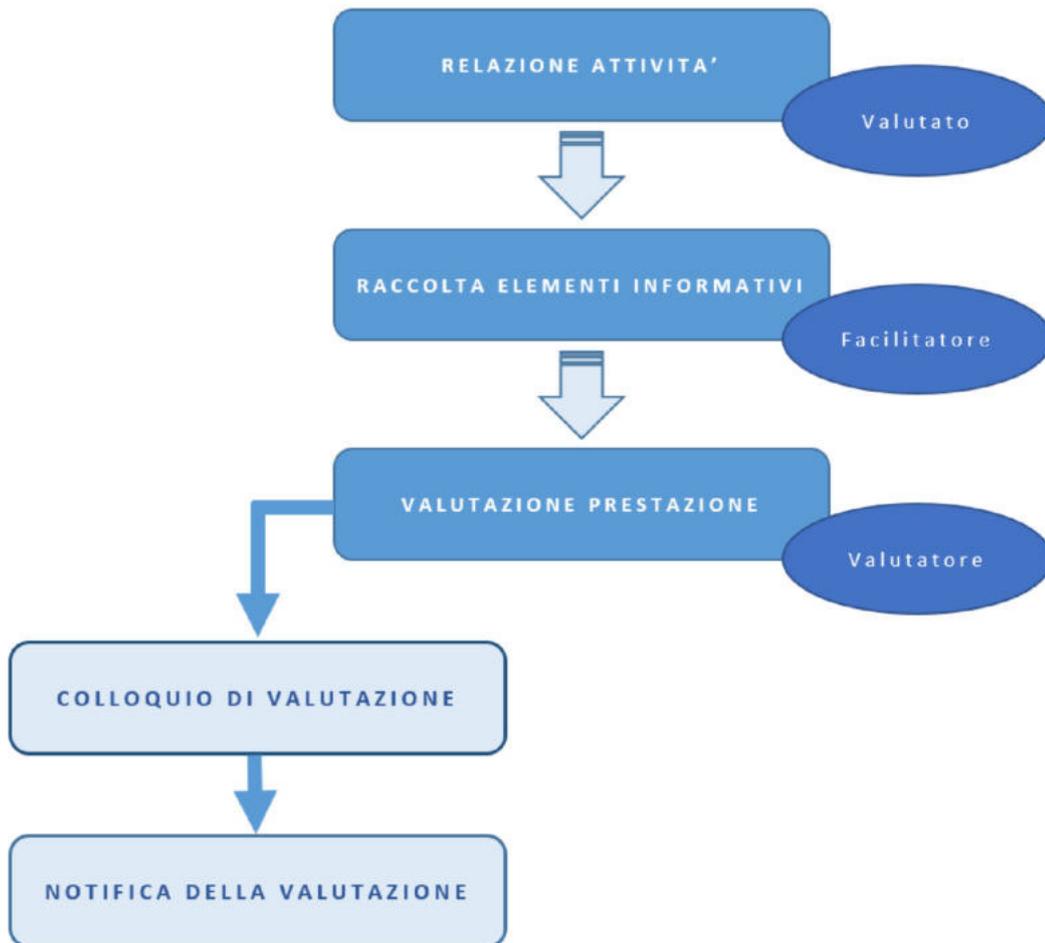


Fig. 14 – Fase di valutazione della prestazione

Terminata la notifica delle schede, il Responsabile dei Sistemi di valutazione analizza ed elabora in modo aggregato i dati relativi alla valutazione della *performance* individuale. Ai sensi dell'art. 10 del D. Lgs. 150/2009, i dati aggregati confluiscono nella Relazione sulla Performance, che viene pubblicata entro il 30 giugno dell'anno successivo a quello di valutazione sul sito internet istituzionale.

5.4. Fase eventuale del processo di valutazione: la conciliazione

L'art. 7 del D. Lgs. 150/2009 prevede che, all'interno del documento SMVP, siano individuate, a garanzia del Valutato, le **procedure di conciliazione** adottate dalla singola Amministrazione nell'applicazione del sistema di valutazione. Le linee guida n. 5/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica chiariscono la natura di tali procedure, da intendersi quale strumento a garanzia dei valutati, finalizzato a favorire un contraddittorio tra Valutatore e Valutato qualora quest'ultimo non concordi con la valutazione ricevuta, e a prevenire, quindi, eventuali contenziosi. Nelle intenzioni del legislatore, la logica è quella di creare un confronto tra le parti, eventualmente mediato da un soggetto terzo, al fine di addivenire a un possibile accordo.

Sulla base di queste premesse, l'Agenzia delle Entrate ha definito, nell'ambito delle procedure di conciliazione, due possibili *step*: la revisione e il riesame.

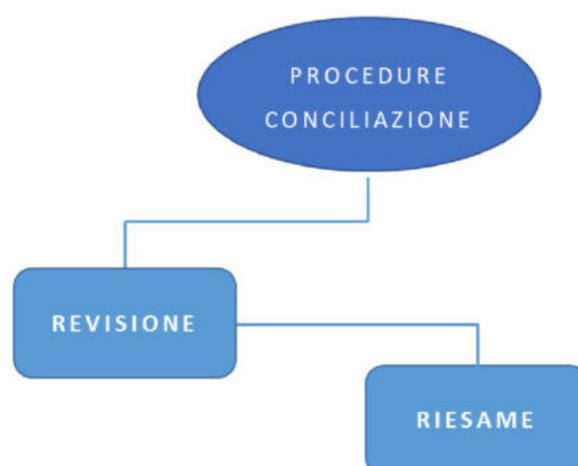


Fig. 15 – Procedure di conciliazione

5.4 a) Revisione

Entro 15 giorni solari dal giorno successivo alla presa visione della valutazione, il Valutato che non concordi con il giudizio ricevuto può chiederne la revisione, utilizzando l'apposito campo "Osservazioni" nella procedura informatica di riferimento⁵³. La richiesta di revisione deve essere motivata in base a dati ed episodi definiti, chiari e circostanziati. Il Valutatore ha **30 giorni solari, che partono dal giorno successivo alla richiesta di revisione, per rispondere alle osservazioni**, modificando o confermando la valutazione espressa⁵⁴. La risposta del Valutatore deve essere motivata in modo esauriente e chiaro, evitando formulazioni generiche o la semplice riproposizione del giudizio espresso. In altre parole, con riferimento a pratiche lavorate e a comportamenti oggettivamente espressi, il Valutatore deve spiegare la valutazione attribuita, o l'accoglimento delle richieste rispondendo punto per punto alle osservazioni del Valutato.

Nel caso in cui il Valutatore cambi Amministrazione o venga collocato a riposo durante la fase di revisione e non fornisca risposta alle osservazioni, può subentrare nel processo il suo successore, qualora ritenga sufficienti per esprimersi gli elementi documentali raccolti, anche mediante il supporto del NUSVAI di riferimento⁵⁵.

5.4 b) Riesame

Il Valutato che non concordi con la valutazione ricevuta a seguito della fase di revisione⁵⁶ e che abbia riportato una valutazione inferiore al più che adeguato⁵⁷, può attivare il processo del riesame, **entro 15 giorni solari** che decorrono:

⁵³ Per tutti coloro che non sono più in servizio nell'Agenzia delle Entrate al primo giorno della fase di revisione o che siano assenti a qualsiasi titolo per tutta la durata della fase, l'eventuale richiesta di revisione va effettuata extra procedura scrivendo alla casella funzionale del proprio NU.S.VA.I. di riferimento. Quest'ultimo avrà cura di inoltrare la richiesta all'indirizzo dc.ru.conciliazione@agenziaentrate.it (al fine di consentire all'amministratore nazionale di inserire la richiesta in procedura) e al Valutatore, che ha sempre 30 giorni solari per esprimersi. La risposta del Valutatore o la sua mancata risposta (passati i 30 giorni) andrà comunicata all'interessato dal NU.S.VA.I. tramite posta elettronica. Al di là della diversa modalità di invio, i tempi per l'inoltro della richiesta sono gli stessi previsti per i dipendenti presenti in servizio, fatte salve le comprovate situazioni di salute, per le quali i dipendenti sono assenti durante l'intero periodo per l'invio della richiesta e impossibilitati a inviarla, anche a distanza, nei tempi previsti.

⁵⁴ Operativamente, il gruppo NUSVAI riceve una mail di notifica, per il tramite dell'applicativo, che informa dell'avvenuto inserimento della richiesta di revisione da parte di un Valutato, e ne dà informazione al Valutatore. I 30 giorni solari disponibili per rispondere alle osservazioni del Valutato partono dal giorno successivo a quello in cui la mail di notifica arriva al NUSVAI, che dovrà avere cura, quindi, di inoltrare tempestivamente la comunicazione al Valutatore in modo da consentirgli un tempo adeguato per redigere la sua risposta.

⁵⁵ Il periodo dei 30 giorni solari per rispondere alle osservazioni del Valutato si ritiene sospeso dall'ultimo giorno di servizio del Valutatore in Amministrazione al momento dell'insediamento del suo successore. Il periodo si ritiene ugualmente sospeso quando il Valutatore, pur restando in Agenzia, usufruisca di una lunga assenza dal servizio che inizi dopo la notifica delle valutazioni.

⁵⁶ Il Valutatore può confermare la valutazione espressa o modificarla senza che, tuttavia, il Valutato concordi con il nuovo livello di valutazione ottenuto.

- dal giorno successivo alla notifica dell’inserimento in procedura delle osservazioni da parte del Valutatore;
- trascorsi 30 giorni solari dalla richiesta di revisione rimasta inevasa⁵⁸.

La richiesta di riesame va inoltrata tramite la procedura informatica⁵⁹ relativa al sistema di valutazione entro cui si è valutati, seguendo le istruzioni inserite nel manuale operativo⁶⁰.

La procedura di riesame adempie alla funzione di garanzia per i valutati, come la norma stabilisce, costituendo uno strumento aggiuntivo rispetto alla procedura di revisione.

Sul piano procedurale, 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. Le istanze prodotte dal personale non titolare di incarico e dai titolari POIR sono gestite da Commissioni regionali; le istanze prodotte dai dirigenti e dai titolari POER sono gestite da un’unica Commissione centrale⁶¹.

In relazione a VA.L.E., tenendo conto dell’ampia platea di soggetti valutati, con atto n. 396988 del 9 novembre 2023 sono state istituite 20 Commissioni di conciliazione, ciascuna costituita da un Direttore Regionale in qualità di Presidente, da due dirigenti effettivi più un supplente ed un funzionario “conciliatore” opportunamente formato al ruolo per supportare le attività della Commissione. La terzietà del processo è garantita mediante assegnazione casuale, determinata da algoritmo informatico, di ogni singola richiesta di conciliazione ad

⁵⁷ Per le valutazioni di livello più alto si ritiene che la revisione sia un passaggio del ciclo capace in sé di risolvere le eventuali divergenze tra Valutato e Valutatore. In questi casi, se il Valutatore non dovesse rispondere alla richiesta di revisione, il Valutato può utilizzare i canali disponibili extra-procedura per chiedere un confronto con il Valutatore: in un’ottica di corretta gestione delle risorse umane, il Valutatore deve prestare la giusta attenzione a tutti i collaboratori per favorirne la crescita professionale e per agevolare lo svolgimento del processo di gestione della performance in un clima costruttivo e di collaborazione reciproca.

⁵⁸ La risposta da parte del Valutatore è obbligatoria. La delimitazione a 30 giorni solari per l’inserimento in procedura della risposta da parte del Valutatore serve a fornire un tempo certo nei casi di impossibilità del Valutatore a rispondere, oltre il quale il Valutato può procedere alla richiesta di riesame.

⁵⁹ Per tutti coloro che non sono più in servizio nell’Agenzia delle Entrate all’avvio della fase di riesame o che siano assenti a qualsiasi titolo e impossibilitati a connettersi alla procedura informatica durante i 15 giorni solari previsti, l’eventuale richiesta di revisione va effettuata extra procedura scrivendo alla casella funzionale del proprio N.U.S.V.A.I. di riferimento. Nel caso del personale non titolare di incarico e dei titolari PO-IR, quest’ultimo avrà cura di inserire la richiesta in procedura. Per i dirigenti e i titolari di POER, il NUSVAI inoltrerà la richiesta di riesame all’indirizzo di posta elettronica dc.ru.conciliazione@agenziaentrate.it.

⁶⁰ Sono esclusi dalla procedura di riesame i dirigenti di vertice, per i quali, sulla base dello stretto rapporto fiduciario con il Valutatore, si ritiene che la fase di revisione sia esaustiva in sé a “sanare” eventuali disaccordi in tema di valutazione.

⁶¹ Per i titolari di incarichi PO-IR, le procedure di conciliazione saranno attive a partire dalla valutazione 2024. Con apposito atto, sarà estesa l’operatività delle attuali Commissioni che operano in VA.L.E. anche ai titolari di incarichi ex art. 15 CCNI. L’attuale Commissione di riesame che opera per S.I.R.I.O. e P.O.L.A.R.I.S. opererà secondo le nuove competenze, a partire dalla valutazione 2024.

una delle Commissioni operanti sul territorio appartenente a una Struttura diversa da quella presso cui il Valutato ha ricevuto la valutazione⁶².

Le Commissioni hanno validità quinquennale, salvo possibilità di rinnovo.

Nel caso di cambio della regione di servizio e/o di fuoriuscita dall'organizzazione di uno o più membri della Commissione quando la fase di valutazione di un'annualità è già ufficialmente avviata, la composizione della Commissione resta invariata fino alla chiusura della fase di conciliazione per quella specifica annualità, al fine di garantire la continuità dei lavori e di preservare la succitata terzietà⁶³.

La sostituzione di uno o più membri per le annualità successive (a seguito di cambi al vertice, pensionamenti o altri motivi di contesto), va comunicata all'Ufficio Mappatura, sviluppo e valutazione dal N.U.S.V.A.I., per il tramite della mail sopra indicata, al fine di consentire l'adeguamento dei relativi atti.

All'inoltro della richiesta di riesame da parte del Valutato, il funzionario conciliatore, facente parte della Commissione individuata quale assegnataria dell'istanza, riceverà una mail di notifica⁶⁴.

La Commissione di conciliazione analizza i fatti e la documentazione prodotti da Valutato e Valutatore, chiedendo eventualmente delle integrazioni, e mette in atto le azioni necessarie a formulare una proposta di accordo che, per il tramite del funzionario "conciliatore", viene presentata alle parti.

La proposta viene comunicata ad entrambi gli attori dal funzionario Conciliatore nel corso di un incontro, che può essere svolto anche a distanza. In questa fase, il Valutato può essere assistito da un rappresentante sindacale qualora ne faccia richiesta.

Nel caso in cui almeno una delle due parti non accetti la proposta, è confermata la valutazione attribuita dal Valutatore.

Nel caso in cui entrambe le parti accettino la proposta e la conciliazione abbia quindi esito positivo, la proposta di accordo viene sottoscritta dalle parti. Entro 5 giorni lavorativi

⁶² Nel caso in cui uno o più componenti della Commissione casualmente determinata si trovino in una situazione di incompatibilità che non consente la lavorazione dell'istanza prodotta dal Valutato, il funzionario conciliatore della Commissione avvisa via mail l'Ufficio Mappatura, sviluppo e valutazione, che provvede a riassegnare l'istanza ad una delle altre Commissioni operanti.

⁶³ Nel caso di impossibilità da parte di uno o più membri che fuoriescono dall'organizzazione a continuare i lavori della Commissione, verificato il venir meno del requisito numerico e compositivo per l'operatività della Commissione (presenza di un Presidente e di due membri) si procede a riassegnare le istanze da lavorare ad altra Commissione e solo in ultima analisi alla modifica della Commissione in corso dell'annualità valutata.

⁶⁴ La mail arriverà sia al funzionario conciliatore della Commissione assegnataria, sia, per conoscenza, al NUSVAI di riferimento del Valutato.

dalla sottoscrizione dell'accordo, il Valutatore, anche per il tramite dei suoi supporti, si impegna ad effettuare le modifiche concordate nel relativo applicativo informatico.

I tempi di lavoro per la conclusione della procedura di riesame ammontano a **90 giorni solari** dal giorno successivo a quello di inoltro dell'istanza da parte del Valutato, fatte salve le situazioni di straordinarietà che possono verificarsi a livello organizzativo, allungando i tempi di lavorazione. In quest'ultimo caso, il conciliatore dà opportuna comunicazione via mail a tutti i valutati interessati dei tempi aggiuntivi necessari per il completamento dell'istruttoria relativa alla loro istanza.

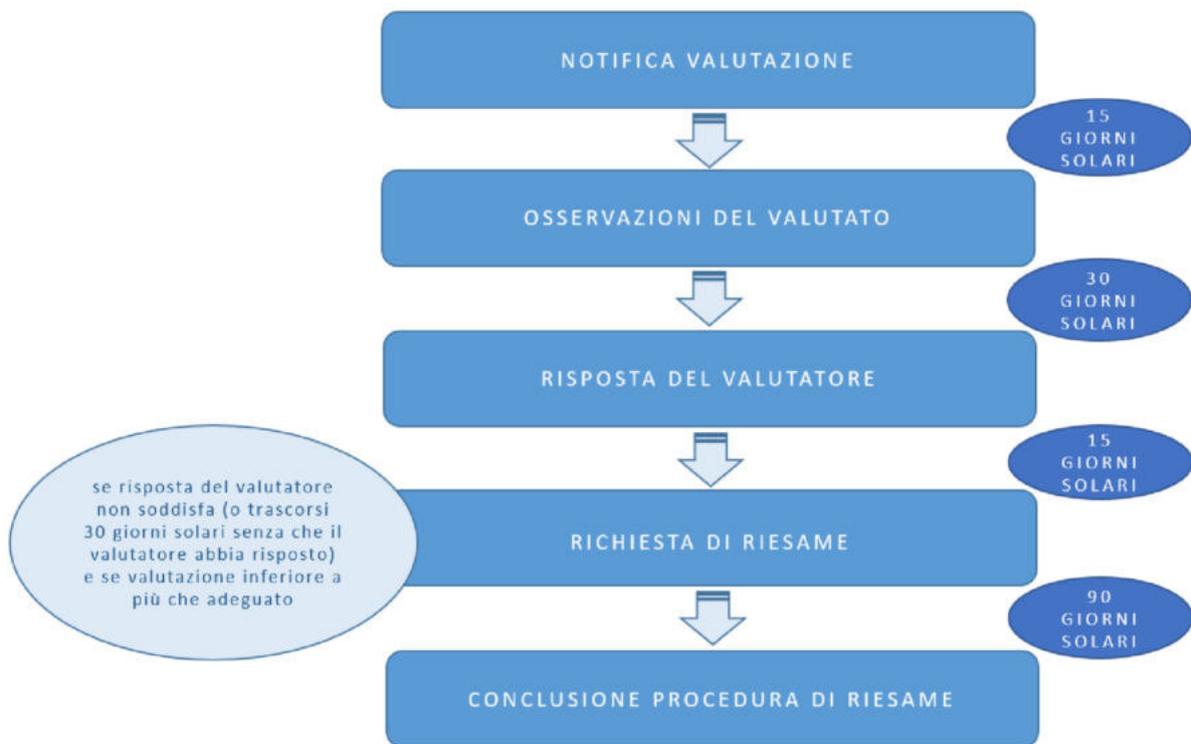


Fig. 16 – Iter delle procedure di conciliazione

6. Valutazione della prestazione individuale in presenza di licenziamenti, sanzioni disciplinari e procedimenti penali

Di seguito vengono fornite indicazioni su come procedere alla valutazione della prestazione qualora il dipendente da valutare sia stato licenziato, abbia riportato sanzioni disciplinari o abbia procedimenti penali pendenti a suo carico.

In caso di **licenziamento**, la prestazione del dipendente non viene valutata. Il licenziamento è un evento che sancisce la rottura del rapporto fiduciario con l'organizzazione e che, pertanto, fa venir meno il diritto del dipendente alla valutazione⁶⁵.

Sul rapporto esistente tra la valutazione della prestazione del dipendente e la presenza di **sanzioni disciplinari** a suo carico, invece, occorre ribadire che non esiste nessun automatismo applicabile in questi casi, essendo una responsabilità del Valutatore stabilire se gli elementi che hanno dato luogo al procedimento disciplinare possano avere un impatto anche ai fini della valutazione.

In linea generale, è ragionevole ritenere che procedimenti disciplinari che abbiano dato luogo a sanzioni superiori alla multa, intercettando e sanzionando comportamenti di una certa gravità, abbiano un riflesso anche sulla valutazione.

Le sanzioni cui si fa riferimento sono quelle di cui il valutatore è a conoscenza al momento della valutazione; la stessa sanzione non può rilevare in più anni di valutazione.

In presenza di un **procedimento penale in corso anche per reati non rubricati al solo Libro II Tit. II c.p., laddove il dipendente sia stato tratto in arresto in flagranza di reato, ovvero gli siano state applicate già dall'A.G. precedente misure cautelari restrittive della libertà personale o provvedimenti interdittivi**, la valutazione della prestazione è sospesa dal momento in cui l'Agenzia viene a conoscenza del procedimento penale (informazioni sull'azione penale ex art. 129 delle disp. del c.p.p., avviso di garanzia etc.) fino alla definizione dello stesso. Si ritiene, infatti, che il valutatore, data la gravità dei fatti contestati, non abbia la possibilità di formulare un giudizio in modo sereno e imparziale. In questi casi, vanno inseriti in procedura solo i consuntivi relativi agli obiettivi di budget, ove presenti. Il Valutatore formalizza extra procedura una breve relazione in cui evidenzia gli elementi in suo possesso relativi all'operato del Valutato. In caso di successiva assoluzione, il Valutatore presente al 31 dicembre dell'anno di definizione del processo penale, effettua la valutazione della prestazione sulla base degli elementi informativi a sua disposizione.

In tutti gli altri casi, ossia, laddove i dipendenti o i dirigenti siano interessati da misure cautelari restrittive della libertà personale successivamente annullate a seguito di riesame

⁶⁵ La valutazione non viene effettuata, anche se l'anno oggetto di valutazione è antecedente a quello in cui avviene il licenziamento.

del GIP o annullamenti giurisdizionali, ovvero, in caso di svolgimento delle indagini preliminari e delle attività processuali “a piede libero”, nei casi in cui il dipendente rivesta il mero status di indagato o imputato, il Valutatore procede regolarmente alla valutazione della prestazione sulla base degli elementi in suo possesso.

Parte II

I sistemi di valutazione della performance individuale in Agenzia delle Entrate

1. Premessa

I sistemi di valutazione di seguito descritti condividono l'architettura generale fin qui illustrata e sono stati costruiti ispirandosi a criteri di **trasparenza, oggettività ed equità**.

La **trasparenza** è perseguita attraverso un processo puntuale di condivisione del sistema di regole che governano le fasi del processo di valutazione. I sistemi di valutazione di seguito descritti sono pubblicati sulla intranet nazionale per la libera consultazione da parte di tutti i dipendenti e le presenti linee guida sono inserite nella sezione "amministrazione trasparente" del sito istituzionale dell'Agenzia.

L'**oggettività**⁶⁶ è presidiata mediante l'ancoraggio a specifici indicatori e target per la valutazione dei risultati raggiunti e delle competenze espletate nel ruolo, descritte puntualmente nei dizionari delle competenze messi a punto dall'Agenzia.

L'**equità** è garantita applicando in modo omogeneo le regole procedurali così che la valutazione esiti in giudizi "coerenti" rispetto alla prestazione espletata dai valutati.⁶⁷

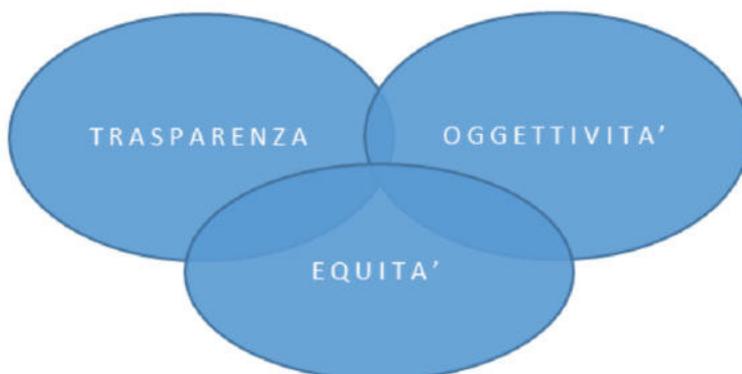


Fig. 17 – Criteri generali per la costruzione di un SMVP

Prima di illustrare le specificità dei singoli sistemi, è utile sottolinearne la stretta interrelazione. Ogni sistema di misurazione e valutazione della performance, per quanto applicato a una determinata popolazione di valutati, in fase di architettura generale, deve essere coerente con gli altri sistemi.

Seguendo una logica di tipo piramidale, il processo di programmazione annuale del piano di lavoro parte dall'assegnazione degli obiettivi ai dirigenti di vertice, sulla base delle

⁶⁶ Nei sistemi di valutazione, l'"oggettività" va intesa principalmente come "intersoggettività", ossia, come piena condivisione dei criteri e delle regole che governano il processo di gestione della performance da parte di tutta la comunità dei valutanti e dei valutati.

⁶⁷ L'equità si sostanzia soprattutto come **equità procedurale** e consiste nell'applicare in maniera puntuale le regole che governano il processo di valutazione, tenendo in considerazione le peculiarità di contesto e le specifiche condizioni operative all'interno delle quali i valutati esercitano il loro ruolo, al fine di introdurre, ove necessario, le dovute differenziazioni.

strategie e delle politiche aziendali. Gli obiettivi dei vertici vengono progressivamente disarticolati, secondo un processo a cascata, alla linea di comando dell’Agenzia (dirigenti non di vertice, titolari di posizioni organizzative, titolari di incarichi di responsabilità), fino ad arrivare ai singoli collaboratori delle aree funzionali. Il fatto che gli obiettivi vengano progressivamente disarticolati secondo un processo *top-down* non vuol dire che gli output assegnati ai Responsabili siano rovesciati *tout-court* sul restante personale, sia perché ai titolari di incarichi vanno sempre assegnati specifici obiettivi manageriali tipici del ruolo ricoperto, sia perché, nell’ambito degli obiettivi più legati all’attività di competenza, ai collaboratori vanno assegnati sempre obiettivi più circoscritti e operativi, tenendo conto che il presidio complessivo è sotto la propria responsabilità.

In termini di processo, con specifico riferimento agli obiettivi di budget, la Direzione Centrale Amministrazione e Pianificazione recepisce gli obiettivi da Convenzione e, in coerenza con le indicazioni del vertice, disarticola il budget sulle varie Direzioni regionali e, per determinati processi, su alcune Strutture centrali. A loro volta, le Direzioni Regionali operano una progressiva disaggregazione degli obiettivi sulle Direzioni provinciali fino ai singoli team e ai collaboratori. I primi quattro livelli di assegnazione degli obiettivi, dalla Direzione Centrale Amministrazione e Pianificazione agli Uffici delle Direzioni Provinciali, sono formalmente previsti e monitorati attraverso le procedure informatiche interne; gli altri livelli non compaiono nei documenti programmatici dell’Agenzia, ma sono comunque previste forme di monitoraggio mediante specifici cruscotti, al fine di rilevare se e in che misura gli obiettivi assegnati sono raggiunti.

La figura 18 illustra, a titolo esemplificativo, il *deployment* degli obiettivi di budget secondo la logica *top-down* descritta.

In modo analogo a quanto avviene per gli obiettivi, anche sul piano dei comportamenti organizzativi, la definizione delle competenze da valutare nei singoli modelli viene fatta seguendo una logica integrata, per cui, salendo dal personale non titolare di incarico ai dirigenti di vertice cresce progressivamente il numero e la complessità dei comportamenti richiesti.

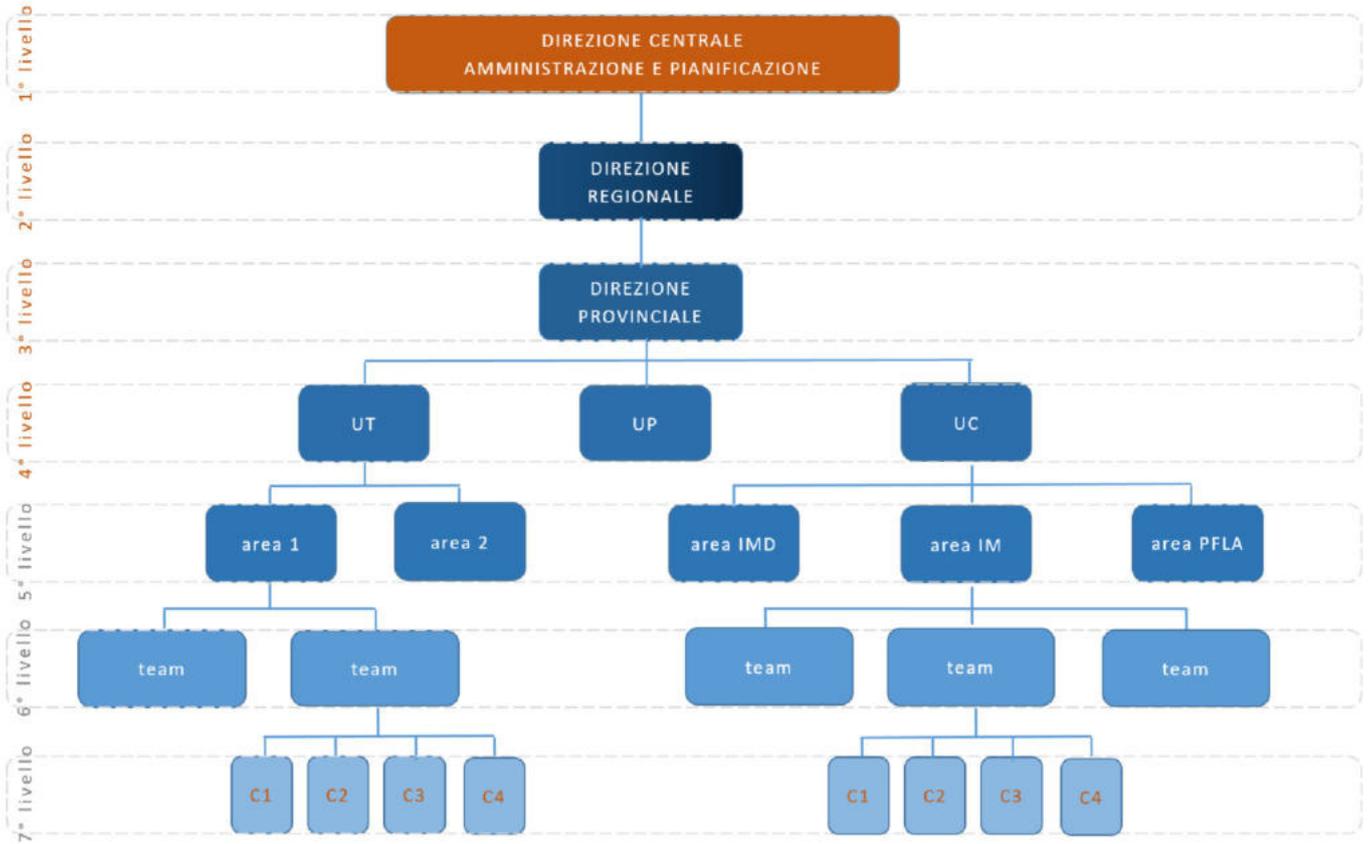


Fig. 18 – Deployment degli obiettivi di budget

2. Il sistema di valutazione della performance dei Dirigenti (S.I.R.I.O.)

2.1. Introduzione

S.I.R.I.O. (Sistema Integrato di Valutazione di Risultati, Indicatori ed Obiettivi) è il sistema di valutazione che l’Agenzia delle Entrate utilizza dal 2002 per valutare la performance individuale dei dirigenti. Rappresenta il più consolidato dei sistemi in uso e si applica ai dirigenti di vertice e non di vertice in servizio presso l’Agenzia.

2.2. Gli attori principali del processo di valutazione

Nel processo di valutazione SIRIO sono coinvolte le seguenti figure principali:

Valutato: colui che ricopre una posizione dirigenziale con un incarico di durata pari o superiore a 30 giorni solari.

Valutatore: per i dirigenti non di vertice, colui che ha la titolarità di una divisione o di una struttura di vertice centrale o regionale in cui è incardinato il Valutato; per i dirigenti di vertice il Direttore dell’Agenzia⁶⁸.

Le tabelle 14 e 15 sintetizzano le catene valutative S.I.R.I.O.

Tabella 14 – Catene valutative Sirio dirigenti non di vertice

Struttura	Valutatore
Divisioni	Capo Divisione
Direzioni centrali	Direttore centrale
Direzioni regionali	Direttore regionale
Direzioni provinciali Bolzano e Trento	Direttore provinciale
Direzioni provinciali	Direttore regionale
Uffici provinciali Territorio di Milano, Roma, Napoli, Torino	Direttore regionale
Centro operativo di Pescara	Capo Divisione Contribuenti
Staff del Direttore dell’Agenzia	Direttore dell’Agenzia delle Entrate

⁶⁸ Nel caso di dirigenti non di vertice che, nel corso dell’anno di riferimento, diventano dirigenti di vertice nell’ambito della medesima Struttura in cui erano precedentemente incardinati, la valutazione del periodo relativo all’incarico non di vertice viene effettuata dal Direttore Centrale Risorse Umane.

Tabella 15 – Catene valutative Sirio dirigenti di vertice

Struttura	Valutatore
Staff del Direttore dell’Agenzia Divisioni Direzioni centrali Direzioni regionali Direzioni provinciali Bolzano e Trento	Direttore dell’Agenzia delle Entrate

2.3. L’oggetto della valutazione: risultati

Il panel di obiettivi assegnato ai dirigenti è strettamente connesso ai risultati di struttura che l’Agenzia delle Entrate deve realizzare in base ai documenti programmatici e alla Convenzione stipulata con il MEF.

In linea con le indicazioni fornite dalla Funzione pubblica, accanto ad obiettivi di *budget* (ove presenti) e ad obiettivi extra budget legati all’attività svolta, ai dirigenti va assegnato almeno un obiettivo libero relativo alle funzioni gestionali tipiche del ruolo, che intercetta in modo più specifico il valore aggiunto che ciascuno dirigente apporta nel coordinamento della struttura di cui è responsabile⁶⁹.

Ai dirigenti apicali delle Direzioni regionali e delle Direzioni provinciali, è prevista l’assegnazione di un obiettivo “**Risultati**”, all’interno del quale sono ricompresi prodotti di budget attinenti a diverse tipologie di attività significative.

In coerenza con il dettato dell’art. 8 comma 1 lett. h) e dell’art. 9 comma 1 lett. d) del d.lgs. 150/2009, il *panel* di obiettivi dei dirigenti valutatori deve contemplare anche un obiettivo relativo alla promozione delle Pari Opportunità e un obiettivo riguardante la capacità di valutazione dei collaboratori, essendo la valutazione una leva gestionale di esclusiva responsabilità delle figure dirigenziali⁷⁰.

Ai dirigenti di vertice, gli obiettivi vengono assegnati dal Direttore dell’Agenzia, anche per il tramite del Capo divisione Risorse; ai dirigenti non di vertice gli obiettivi vengono assegnati dai rispettivi Valutatori secondo le catene valutative elencate.

⁶⁹ Gli obiettivi liberi assegnabili possono essere obiettivi di efficienza gestionale, temporale o di sviluppo (v. paragrafo sulla tipologia di obiettivi).

⁷⁰ I due obiettivi indicati sono aggiuntivi rispetto al panel di obiettivi primari, il cui numero massimo deve essere pari a sei (v. paragrafo sugli obiettivi) e possono essere ricompresi nel più ampio obiettivo relativo al coordinamento della struttura.

2.4. Il modello delle competenze

A partire dalla valutazione relativa al 2024, l’Agenzia delle Entrate adotta un nuovo modello delle competenze S.I.R.I.O., costruito in collaborazione con l’Università SDA Bocconi, a partire da un’analisi puntuale delle competenze distintive, che intercettano prestazioni dirigenziali “*higher level*” all’interno dell’Agenzia delle Entrate⁷¹.

Applicando la metodologia standard per la costruzione dei modelli di competenze, sulla base di un’analisi dettagliata delle *best performance* realizzata a partire da interviste ai dirigenti dell’Agenzia, sono state individuate 11 competenze chiave per la dirigenza non di vertice e, per la prima volta, sono state estrapolate 6 competenze distintive per la dirigenza di vertice.

Più in dettaglio, il modello adottato per i vertici è composto da quattro *cluster* e sei competenze: **area cognitiva** (*visione strategica e pensiero sistemico*), **area manageriale** (*reactiveness e leadership*), **area relazionale** (*capacità di fare rete*), **area del self-management** (*consapevolezza dei valori pubblici*).

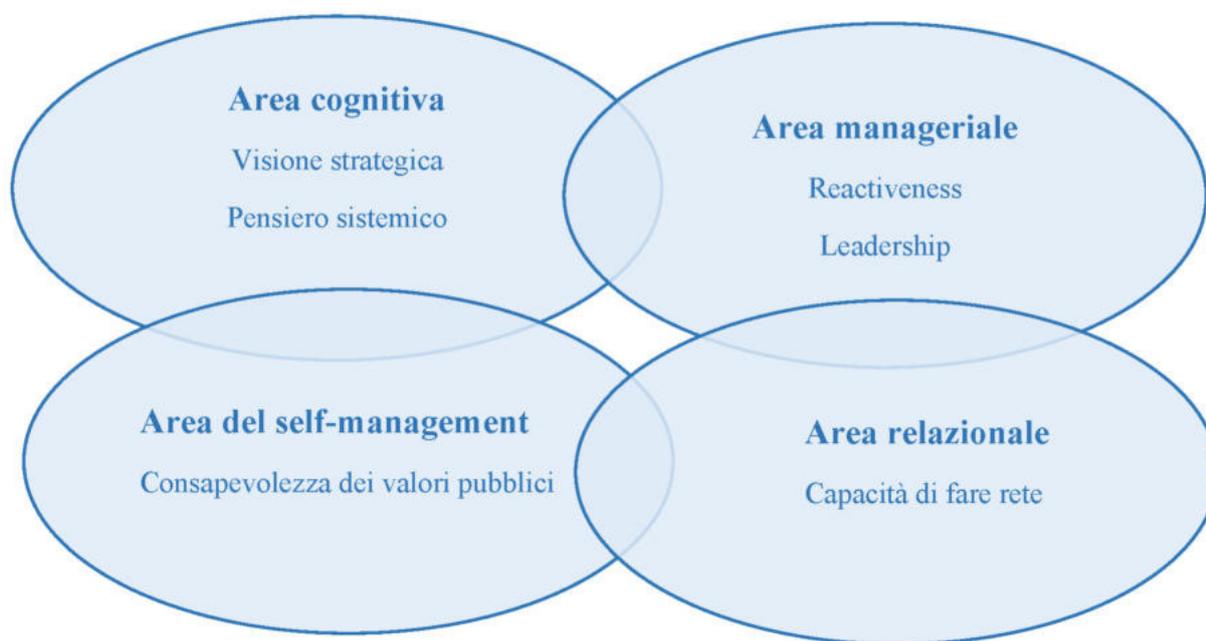


Figura 19: Modello delle competenze S.I.R.I.O. dirigenti di vertice

Il modello adottato per i dirigenti non di vertice è composto da cinque *cluster* e undici competenze: **area cognitiva** (*soluzione dei problemi*), **area manageriale** (*gestione dei*

⁷¹ L’adozione del nuovo dizionario S.I.R.I.O. è stata approvata con delibera del Comitato di Gestione del 10 novembre 2023.

processi e sviluppo dei collaboratori), **area realizzativa** (decisione responsabile e orientamento al cambiamento e all'innovazione), **area relazionale** (gestione delle relazioni interne e esterne, comunicazione della vision e gestione dei conflitti), **area del self-management** (sicurezza di sé, coerenza e consapevolezza del ruolo).

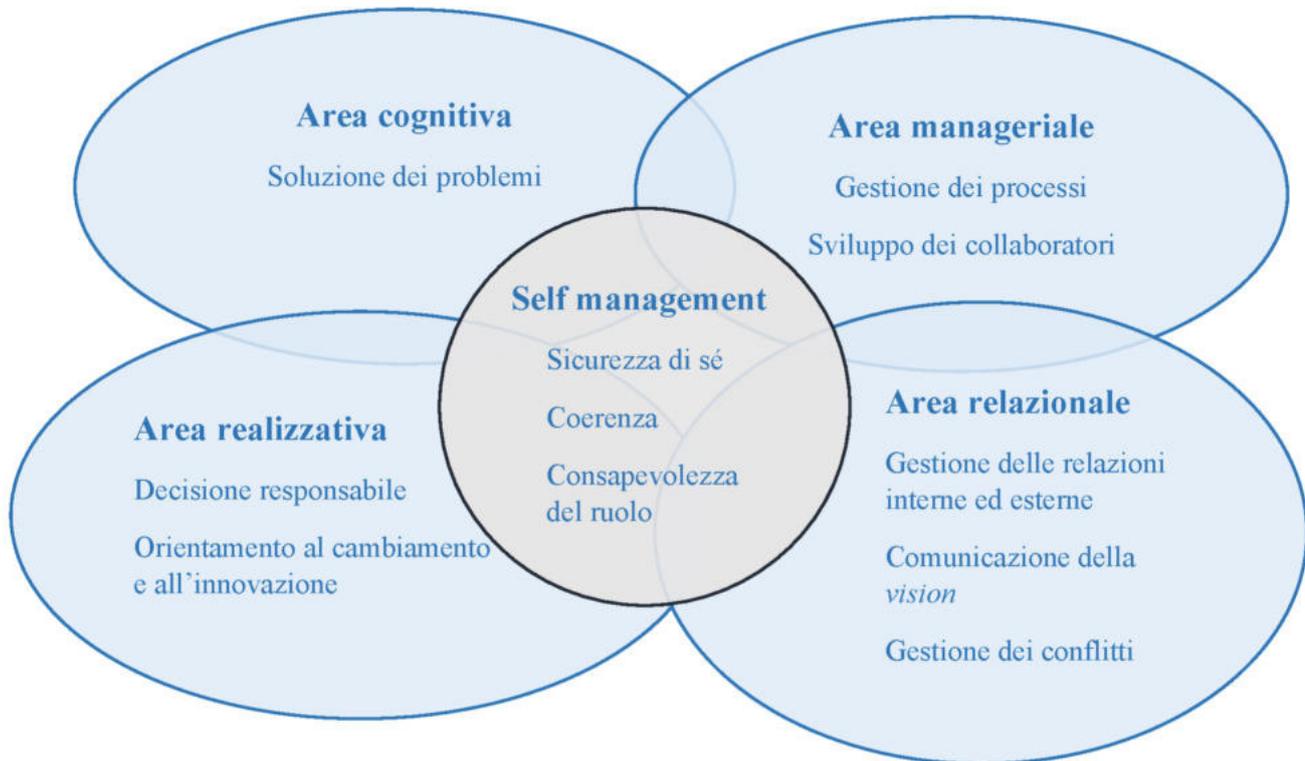


Figura 20: Modello generale delle competenze S.I.R.I.O. dirigenti non di vertice

Per quanto indipendenti, le competenze hanno interrelazioni tra loro, come è evidente dalle figure: in ogni ambito, compreso quello lavorativo, è difficile ipotizzare una componente intellettuale (area cognitiva) del tutto sganciata da quella extra-intellettuale (area manageriale, realizzativa, relazionale e del self-management); più verosimilmente, le due componenti interagiscono continuamente tra loro determinando il comportamento finale.

Per alcuni ruoli dirigenziali è prevista la valutazione di tutte le competenze del modello generale, per altri solo di alcune; anche il peso dei *cluster* varia a seconda del ruolo di riferimento come illustrato in tabella 16.

L'allegato 3 riporta le competenze del modello e, per ciascuna di esse, la declaratoria e le descrizioni comportamentali che intercettano i cinque livelli di valutazione previsti.

Tabella 16 – Peso dei cluster di competenze in base al ruolo dirigenziale

PROFILO COMPETENZE	Capo divisione Direttore centrale Direttore regionale <i>inclusi vicari/aggiunti</i>	Capo ufficio	Direttore Provinciale Direttore UPT Direttore Co Pescara Capo Settore	Dirigente con incarico di studio e ricerca, <i>Data scientist</i>
AREA COGNITIVA	30%	25%	20%	60%
Visione strategica	x			
Pensiero sistemico	x			
Soluzione dei problemi		x	x	x
AREA MANAGERIALE	30%	20%	25%	
Reactiveness	x			
Leadership	x			
Gestione dei processi		x	x	
Sviluppo dei collaboratori		x	x	
AREA REALIZZATIVA		20%	20%	20%
Decisione responsabile		x	x	x
Orientamento a cambiamento e innovazione		x	x	
AREA RELAZIONALE	20%	15%	15%	
Capacità di fare rete	x			
Gestione delle relazioni interne ed esterne		x	x	
Comunicazione della vision		x	x	
Gestione dei conflitti		x	x	
AREA SELF-MANAGEMENT	20	20%	20%	20%
Consapevolezza dei valori pubblici	x			
Sicurezza di sé		x	x	x
Coerenza		x	x	x
Consapevolezza del ruolo		x	x	x

3. Il sistema di valutazione della performance dei titolari di Posizioni Organizzative (P.O.LA.RIS.)

3.1. Introduzione

P.O.LA.RIS. (Posizioni Organizzative, LAvoro, RISultati) è il sistema di valutazione in uso dal 2019 per la valutazione dei funzionari titolari di Posizioni Organizzative (P.O.), istituite ai sensi dell'art. 1, comma 93, della Legge 205/2017 per lo svolgimento di incarichi di elevata responsabilità, alta professionalità o particolare specializzazione.

Il sistema presenta delle sue specificità, tenendo conto delle caratteristiche peculiari di queste figure, che si collocano a livello intermedio tra i dirigenti e i coordinatori titolari di Posizioni Organizzative e Incarichi di Responsabilità.

3.2. Gli attori principali del processo di valutazione

Nel processo di valutazione P.O.LA.RIS. sono coinvolte le seguenti figure principali:

Valutato: è il titolare di Posizione Organizzativa con un incarico di durata pari o superiore a 30 giorni solari.

Valutatore: è il Capo Divisione, Direttore centrale o regionale, Direttore provinciale di Bolzano e Trento della struttura in cui il Valutato è incardinato.

Facilitatore: in base alla struttura in cui è incardinato il Valutato, il ruolo del Facilitatore è ricoperto dalle figure di Capo Settore, Capo Ufficio dirigente, Direttore Centro Operativo di Pescara, Direttore Centro di Assistenza Multicanale, Direttore provinciale, Direttore Ufficio Provinciale Territorio di Milano, Napoli, Roma e Torino, Capo Ufficio Comunicazione e Stampa.

La tabella 17 illustra le catene valutative P.O.LA.RIS, individuando, per ciascuna Struttura, il Valutatore e i Facilitatori coinvolti nel flusso di processo.

Tabella 17 – Catene valutative Polaris

Struttura	Valutatore	Facilitatori
Divisioni	Capi Divisione	Capi Ufficio di Staff dirigenti Capi Settore Direttore CO Pescara
Direzioni centrali	Direttore centrale	Capi Settore Capi Ufficio di Staff dirigenti
Direzioni regionali	Direttore regionale	Capi Settore (ove presenti) Capi Ufficio di Staff dirigenti
Direzioni provinciali Trento e Bolzano	Direttore provinciale	Capi Ufficio di staff dirigenti Capi Ufficio dirigenti
Direzioni provinciali	Direttore regionale	Direttore provinciale
Uffici provinciali Territorio di Milano, Roma, Napoli, Torino	Direttore regionale	Direttore Ufficio provinciale Territorio di Milano, Napoli, Roma e Torino
Sezione assistenza multicanale	Direttore centrale Servizi fiscali	Direttore Centro Assistenza Multicanale
Centri operativi Servizi fiscali	Direttore centrale Servizi fiscali	Capo Settore Coordinamento COSF
Ufficio del Direttore dell’Agenzia	Direttore centrale Risorse umane	–
Settore Comunicazione	Direttore centrale Risorse umane	Capo Settore Comunicazione

3.3. L'oggetto della valutazione: risultati

Il panel di obiettivi assegnato ai titolari Posizioni Organizzative è strettamente connesso al ruolo di responsabilità intermedio che svolgono all'interno dell'organizzazione.

In linea con le funzioni tipiche del ruolo, accanto ad obiettivi di budget (ove presenti) e ad obiettivi extra budget legati all'attività svolta, anche ai titolari di Posizioni Organizzative va assegnato almeno un obiettivo libero, che intercetti il valore aggiunto fornito attraverso la propria responsabilità, professionalità e/o specializzazione.

3.4. Il modello delle competenze

Il modello delle competenze del sistema di valutazione P.O.LA.RIS. è composto da cinque *cluster* e nove competenze: **pensiero** (*problem solving* e *sviluppo e diffusione del sapere*), **azione** (*iniziativa* e *tensione al risultato*), **relazione** (*orientamento all'altro* e *flessibilità*), **leadership** (*team leadership* e *assertività*), **impegno organizzativo** (*impegno e coerenza*)⁷².

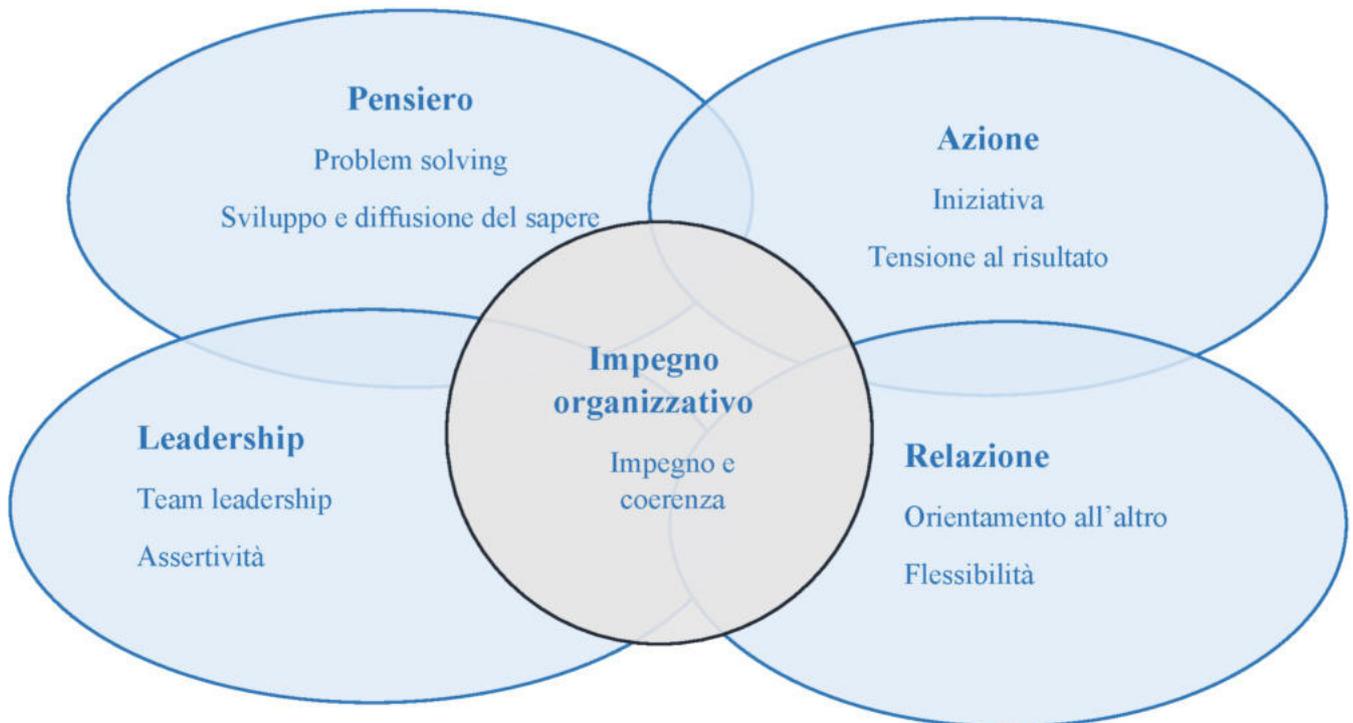


Figura 21: Modello generale delle competenze P.O.LA.RIS.

⁷² Il cluster "impegno organizzativo", specifico per il ruolo che le PO assumono all'interno dell'organizzazione, si ispira ai comportamenti di cittadinanza organizzativa (*Organizational Citizenship Behaviour*) e al senso di appartenenza e identità per la propria organizzazione.

Il peso di ciascun *cluster* è stabilito in relazione alla tipologia di posizione tenendo conto di due fattori:

- la presenza o meno nel ruolo della **responsabilità del coordinamento di risorse**;
- il **contesto** in cui vengono agite le competenze (centrale e regionale, provinciale).

Nella tabella sottostante sono riportati i pesi dei *cluster* di competenze in base alla tipologia di posizione (incarichi con o senza gestione di risorse) e in base al contesto (incarichi della Direzione centrale e regionale o incarichi della Direzione provinciale).

Tabella 18 – Peso dei cluster per incarichi delle DC, DR e DP

PROFILO COMPETENZE	Incarichi con gestione delle risorse (DC e DR)	Incarichi senza gestione delle risorse (DC e DR)	Incarichi con gestione delle risorse (DP)	Coordinatore di Front Office
PENSIERO	20%	25%	20%	20%
Problem solving	x	x	x	x
Sviluppo e diffusione sapere	x	x	x	x
AZIONE	20%	25%	20%	20%
Iniziativa	x	x	x	x
Tensione al risultato	x	x	x	x
RELAZIONE	20%	25%	20%	25%
Orientamento all'altro	x	x	x	x
Flessibilità	x	x	x	x
LEADERSHIP	20%	–	25%	20%
<i>Team Leadership</i>	x		x	x
Assertività	x		x	x
IMPEGNO ORG.	20%	25%	15%	15%
Impegno e coerenza	x	x	x	x

L'allegato 4 riporta le singole competenze del modello, fornendo, per ciascuna di esse, la declaratoria generale e le descrizioni comportamentali che intercettano i cinque livelli di valutazione previsti.

4. Il sistema di valutazione della performance dei titolari di Posizioni Organizzative e degli Incarichi di Responsabilità (P.O.I.R.)

4.1. Introduzione

P.O.I.R. (Posizioni Organizzative e Incarichi di Responsabilità) è il sistema di valutazione della prestazione dei funzionari che ricoprono le posizioni organizzative e gli incarichi di responsabilità disciplinati per la prima volta dagli articoli 17 e 18 del CCNI 2002-2005, operativo dal 2009. La natura e la tipologia di questi incarichi ha subito delle modifiche nel corso degli anni; la disciplina più recente è contenuta nella Direttiva n. 127334 del 25 maggio 2021 *Conferimento delle posizioni organizzative e degli incarichi di responsabilità*.⁷³

4.2. Gli attori principali del processo di valutazione

Nel processo di valutazione sono coinvolte le seguenti figure:

Valutato: colui che ricopre una posizione organizzativa o un incarico di responsabilità con un incarico di durata pari o superiore a 30 giorni solari.

Valutatore: colui che ha la titolarità di una Divisione, di una Direzione centrale, regionale o provinciale.⁷⁴

Facilitatore: in base alla struttura in cui è incardinato il Valutato, il ruolo del Facilitatore è ricoperto dalle figure di Capo Ufficio Controlli, Capo Ufficio legale, Direttore Ufficio territoriale, Direttore Ufficio Provinciale, Capo Area Ufficio Provinciale Territorio

⁷³ In linea con il dettato dell'art. 15 del CCNL Funzioni Centrali 2019/2021 recante "Professioni organizzative e professionali", l'insieme dei processi gestionali relativi alle suddette figure è in fase di riprogettazione. Nell'aggiornamento annuale delle presenti linee guida si recepiranno gli eventuali riflessi delle modifiche organizzative sul sistema di valutazione, che viene qui presentato in coerenza con la documentazione organizzativa esistente.

⁷⁴ Sono valutatori nel sistema di valutazione P.O.I.R. anche i Direttori dell'Ufficio provinciale Territorio di Roma, Milano, Napoli e Torino, il Direttore Centro di Assistenza Multicanale e il Capo Settore Coordinamento Centri operativi Servizi fiscali della Direzione centrale Servizi fiscali.

di Milano, Napoli, Roma, Torino, Capo Sezione Assistenza Multicanale, Direttore Centro operativo Servizi fiscali di Venezia e Cagliari, Direttore Centro operativo di Pescara, Capo Area di Staff, Capo Settore, Capo Ufficio.

La tabella sottostante illustra le catene valutative P.O.I.R., individuando, per ciascuna Struttura, il Valutatore e i Facilitatori coinvolti nel flusso di processo.

Tabella 19 – Catene valutative P.O.I.R.

Struttura	Valutatore	Facilitatori
Divisione Contribuenti	Capo Divisione	Direttore COP Pescara Capi Settore
Direzioni centrali	Direttore centrale	Capi Settore
Direzioni regionali	Direttore regionale	Capo Area di Staff Capi Settore Capi Ufficio Direttore Ufficio territoriale di Aosta
Direzioni provinciali	Direttore provinciale	Capo Ufficio legale Capo Ufficio controlli Direttore Ufficio provinciale Direttore Ufficio territoriale
Uffici provinciali Territorio di Milano, Roma, Napoli, Torino	Direttore Ufficio provinciale Territorio	Capi Area Ufficio provinciale Territorio
Sezione assistenza multicanale	Direttore Centro di Assistenza Multicanale Direzione centrale Servizi fiscali	Capo Sezione assistenza multicanale
Centri operativi Servizi fiscali	Capo Settore Coordinamento Centri operativi Servizi fiscali Direzione centrale Servizi fiscali	Direttore Centro operativo Servizi fiscali
Settore Comunicazione	Capo Settore Comunicazione	Capo Ufficio

4.3. L'oggetto della valutazione: risultati

Il panel di obiettivi assegnato ai titolari Posizioni Organizzative e Incarichi di Responsabilità risente delle specifiche responsabilità legate tipicamente al coordinamento di un'unità organizzativa di primo livello.

In linea con le funzioni tipiche del ruolo, risultano significativi gli obiettivi extra budget legati all'attività svolta, che intercettano in modo specifico il contributo di queste figure deputate, più delle altre, all'organizzazione operativa del lavoro nei team coordinati.

4.4. Il modello delle competenze

Il modello delle competenze del sistema di valutazione POIR è composto da tre *cluster* e sei competenze: **pensiero** (*problem solving e sviluppo e diffusione del sapere*), **azione** (*iniziativa e tensione al risultato*), **relazione** (*fare squadra e flessibilità*).

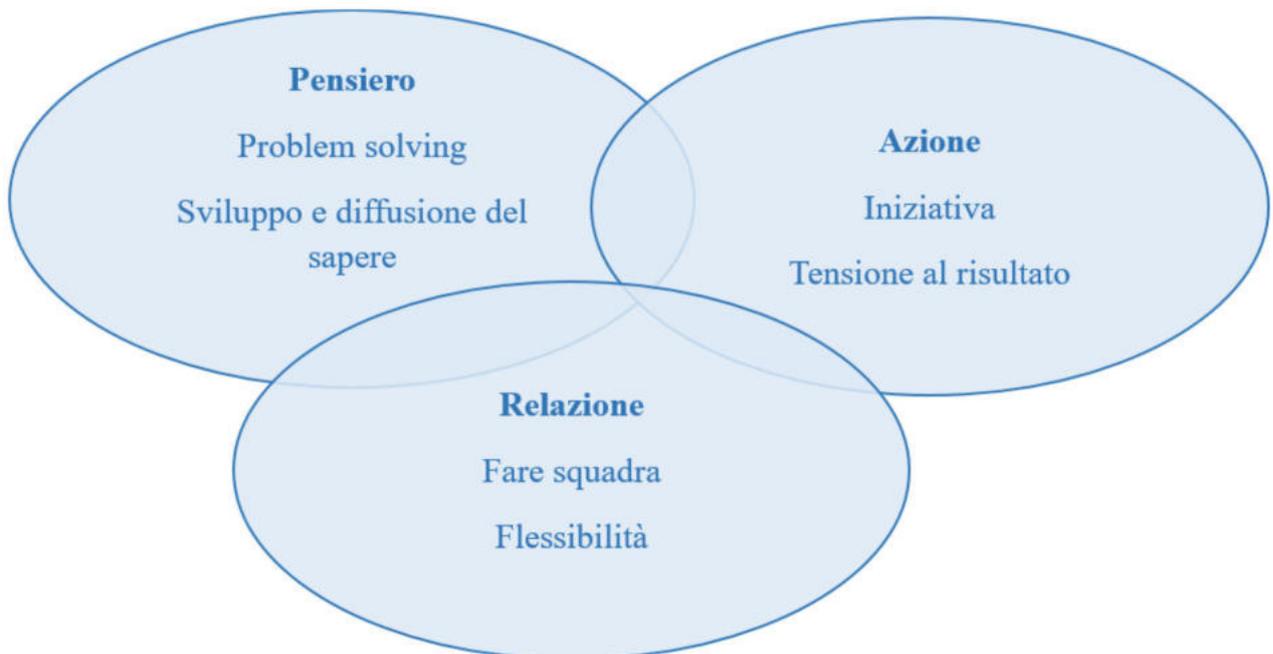


Figura 22: Modello generale delle competenze POIR

Nella tabella seguente sono riportati i pesi dei *cluster* di competenze in base alla tipologia di posizione/incarico.

Tabella 20 – Peso dei cluster P.O.I.R.

PROFILO COMPETENZE	Tutti gli incarichi POIR
PENSIERO	30%
Problem solving	x
Sviluppo e diffusione del sapere	x
AZIONE	35%
Iniziativa	x
Tensione al risultato	x
RELAZIONE	35%
Fare squadra	x
Flessibilità	x

L'allegato 5 riporta le singole competenze del modello P.O.I.R., fornendo, per ciascuna di esse, la declaratoria generale e le descrizioni comportamentali che intercettano i cinque livelli di valutazione previsti.

5. Il sistema di valutazione della performance del Personale dell'Agenzia non titolare di incarico (VA.L.E.)

5.1. Introduzione

VA.L.E. (VALutazione Lavoratori Entrate) è il sistema di valutazione del personale delle aree funzionali non titolare di incarichi, operativo dal 2022 a seguito:

- del verbale di confronto sottoscritto dall'Agenzia delle Entrate e dalla maggior parte delle sigle sindacali in data 1 dicembre 2021 sui criteri generali che regolano l'applicazione del sistema di valutazione alla performance del personale;
- dell'approvazione da parte del Direttore dell'Agenzia del nuovo SMVP, con atto n. 12929 del 17 gennaio 2022, che sostituisce quello del 2016.

5.2. Gli attori principali del processo di valutazione

Nel processo di valutazione sono coinvolte le seguenti figure:

Valutato: tutto il personale non titolare di incarico, inquadrato nelle Aree degli operatori, degli assistenti, dei funzionari e delle elevate professionalità, di cui al CCNL Funzioni Centrali 2019-2021.

Rientrano tra i Valutati del sistema VA.L.E. i comandati e i distaccati da/presso altre Amministrazioni, compresi coloro che prestano servizio presso Strutture collocate all'estero, e il personale che, pur assegnato formalmente agli Uffici dell'Agenzia, presta servizio presso altre Strutture (come, ad esempio, i dipendenti che lavorano presso il Garante del Contribuente)⁷⁵.

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.

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).⁷⁶ Unica eccezione a

⁷⁵ La valutazione del personale comandato/distaccato presso altre Amministrazioni avviene extra procedura. È previsto l'invio tramite posta certificata di una scheda in cui si chiede la valutazione sintetica dei risultati raggiunti e la valutazione analitica delle competenze presenti nel modello VA.L.E.

Il personale che va a ricoprire presso altre Amministrazioni incarichi dirigenziali, ai sensi dell'art. 19, comma 6 del d. lgs. 165/2001, viene valutato attraverso i nostri sistemi di valutazione. Nello specifico, si chiederà ai Responsabili delle Strutture presso cui i Valutati svolgono l'incarico di esprimere una valutazione sintetica dei risultati raggiunti e una valutazione analitica delle competenze, secondo il modello S.I.R.I.O.

Non sono valutati in VA.L.E. l'eventuale personale che svolge il tirocinio teorico-pratico finalizzato all'assunzione a tempo indeterminato nell'ambito di specifiche procedure concorsuali. Infatti, il tirocinio teorico-pratico è a tutti gli effetti una fase della procedura selettiva e interrompe l'eventuale prestazione lavorativa espletata nell'area e nel ruolo di appartenenza.

Sul piano procedurale, al fine del computo dei periodi di lavoro da tracciare all'interno dell'applicativo VA.L.E., vanno inserite nella scheda del Valutato le date di fine periodo nei casi di: cessazione, distacco/comando verso altra Amministrazione, distacco sindacale al 100%, aspettativa art. 19 comma 6 d.lgs.165/01, aspettativa per mandato parlamentare, aspettativa per mandato amministrativo, aspettativa per ricongiungimento al coniuge, aspettativa art. 18 L.183/2010, aspettativa art. 90 d.lgs. 267/2000, aspettativa art. 23 bis d.lgs.165/01, aspettativa art. 110 Comma 5 TUEL, aspettativa non retribuita dottorato/ricerca, aspettativa sindacale al 100%. Nei casi di assenza dovuta ad altre tipologie di aspettativa o nel caso di malattia, gravidanza a rischio, maternità obbligatoria e altri istituti non menzionati sopra, la scheda non subisce interruzioni; successivamente, in fase di valutazione si verificherà se la prestazione è stata svolta per almeno 30 giorni e se è quindi valutabile o meno.

È altresì necessario inserire la data di fine del periodo di valutazione per tutti i colleghi che da una certa data in avanti avessero cessato di essere valutati VALE in quanto assegnatari di incarico valutato in POIR, POLARIS, SIRIO.

⁷⁶ La scelta di investire il dirigente apicale della valutazione della performance individuale dei dipendenti deriva dall'assetto organizzativo che caratterizza l'Agenzia delle Entrate. Nella maggior parte dei casi, infatti, in Agenzia delle Entrate i responsabili degli uffici sono titolari di incarichi di natura non dirigenziale e, pertanto, ai sensi di quanto previsto dall'art. comma e bis) del d.lgs.165/2001, non hanno la responsabilità della valutazione.

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.

Facilitatore: è il dirigente o funzionario preposto a capo dell'unità organizzativa (settore, ufficio, area, sezione) del Valutato. Affinché la valutazione sia il più aderente possibile ai risultati e ai comportamenti realmente espressi, il Facilitatore può acquisire extra procedura elementi informativi dai coordinatori più prossimi al Valutato, così che il Valutatore abbia a disposizione il più ampio ventaglio di informazioni per procedere a una valutazione equa e corretta.

La tabella seguente illustra le catene valutative operative nel sistema V.A.L.E.

Tabella 21 – Catene valutative V.A.L.E.

Struttura	Valutatore	Facilitatori
Divisioni	Capo Divisione	Capi Settore Capi Ufficio
COP Pescara	Direttore COP	Capo Area di Staff Capi Area Capi Sezione
Direzioni centrali	Direttore centrale	Capi Ufficio Capi Settore Capo Sezione Direttore CAM
Direzioni regionali	Direttore regionale/ Direttore provinciale di Bolzano e Trento	Capo Area di Staff Capi Settore Capi Ufficio Capo Sezione Capo Area Direttore Ufficio provinciale Direttore Ufficio territoriale Responsabile Mini CAM

Direzioni provinciali	Direttore provinciale	Capo Area di Staff Capo Area Gestione Risorse Capo Area Governo e analisi Capo Ufficio Legale Capo Ufficio Controlli Direttore Ufficio provinciale Direttore Ufficio territoriale Capo Area Responsabile Sportello Responsabile Mini CAM Responsabile Sede Capo Ufficio Canone TV
Uffici provinciali Territorio di Milano, Roma, Napoli, Torino	Direttore Ufficio provinciale Territorio	Capo Area di Staff Capo Area
Sezione assistenza multicanale	Direttore Centro di Assistenza Multicanale Direzione centrale Servizi fiscali	Capo Area di Staff Capo Sezione Assistenza Multicanale
Centri operativi Servizi fiscali	Capo Settore Coordinamento Centri operativi Servizi fiscali Direzione centrale Servizi fiscali	Direttore Centro operativo Servizi fiscali Capo Area di Staff Capo Sezione
Settore Comunicazione	Capo Settore Comunicazione	Capo Ufficio
Ufficio del Direttore dell’Agenzia	Direttore centrale Risorse Umane	Capo Ufficio

5.3. L’oggetto della valutazione: risultati

Il sistema di valutazione VA.L.E. prevede l’assegnazione di massimo due obiettivi, che fanno riferimento ai processi e alle linee di attività tipiche di ciascuna struttura. Ordinariamente, il Valutatore assegna **obiettivi di gruppo**, che 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 sulla cooperazione per il

raggiungimento dei fini istituzionali dell’Agenzia. È comunque possibile assegnare anche **obiettivi individuali**, dove i collaboratori svolgano in via esclusiva un’attività.⁷⁷

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 di supporto 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, in linea di massima, entrambe le strutture di cui il Valutato fa parte, a meno che la percentuale di assegnazione ad una di esse non sia del tutto residuale. L’inserimento in procedura viene effettuato dal Facilitatore della struttura a cui il Valutato è assegnato con percentuale prevalente o, nel caso di percentuale di assegnazione uguale a entrambe le strutture, dal Facilitatore Responsabile dell’ufficio principale come indicato in GRU⁷⁸.

5.4. Il modello delle competenze

Le competenze organizzative individuate dall’Agenzia delle Entrate ai fini della valutazione della performance del personale non titolare di incarico sono cinque: ***problem solving; impegno e affidabilità; collaborazione e lavoro di squadra; comunicazione; capacità di organizzazione del proprio lavoro.***

⁷⁷ Nel caso degli obiettivi extra budget, non sono da intendersi obiettivi di gruppo tutti quegli obiettivi che, pur prevedendo un medesimo indicatore e un medesimo target, contemplano l’assegnazione di lavorazioni individuali (per esempio, se il Valutatore assegna ai suoi collaboratori l’obiettivo di redigere istruttorie chiare e complete sul processo x, ma dà a ciascun collaboratore specifiche pratiche da istruire l’obiettivo è individuale; se, viceversa, in fase di assegnazione, è contemplato che i collaboratori lavorino insieme sulle pratiche da istruire, l’obiettivo è di gruppo).

⁷⁸ Nei casi di personale condiviso tra tre o più uffici, gli obiettivi assegnati riguarderanno i due uffici presso i quali si ha la percentuale di assegnazione maggiore. Nel caso in cui è presente una percentuale di assegnazione molto alta ad un ufficio e residuale agli altri, è possibile assegnare entrambi gli obiettivi sulle attività svolte dall’ufficio preponderante.

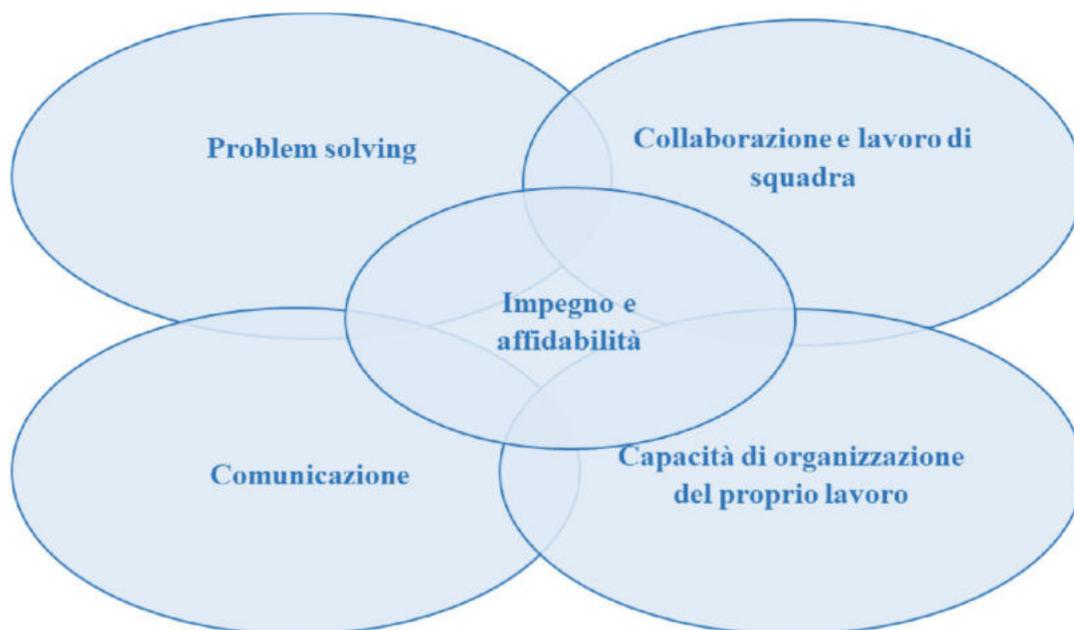


Figura 23: Modello generale delle competenze VA.L.E.

La tabella 22 illustra i pesi delle competenze, differenziati 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 la 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.

Tabella 22 – Peso delle competenze per il personale non titolare di incarico

PROFILO COMPETENZE	Personale I ^A e II ^A area	Personale III ^A area
Problem solving	15%	25%
Impegno e affidabilità	20%	20%
Collaborazione e lavoro di squadra	20%	20%
Comunicazione	20%	20%
Organizzazione	25%	15%

L'allegato 6 riporta le singole competenze del modello VA.L.E., fornendo, per ciascuna di esse, la declaratoria generale e le descrizioni comportamentali che intercettano i cinque livelli di valutazione previsti.

RESOCONTO COLLOQUIO ASSEGNAZIONE OBIETTIVI [ESEMPIO]

In data gg/mm/aaaa è stato svolto il colloquio di assegnazione degli obiettivi con il dott./sig. xxx xxx
[nel caso di colloquio di gruppo, nel sistema di valutazione VALE]:

In data gg/mm/aaaa è stato svolto il colloquio di gruppo per l'assegnazione degli obiettivi con i collaboratori di seguito elencati:

- xxxxxx

- xxxxxx.

Durante il colloquio sono state illustrate le principali attività su cui la Struttura dovrà focalizzarsi nel corso dell'anno e sono stati condivisi gli obiettivi assegnati al/ai Valutato/i.

[Nel caso degli obiettivi di budget]

Al/ai Valutato/i è stato comunicato che i target degli obiettivi assegnati possono subire delle variazioni nei primi mesi dell'anno, a seguito della fase eventuale di revisione del budget e che tali variazioni saranno tempestivamente comunicate attraverso la procedura informatica di riferimento.

Sono state inoltre condivise le competenze organizzative rispetto alle quali avverrà la valutazione.

[Aggiungere sinteticamente eventuali comunicazioni significative del Valutato di cui tenere traccia, soprattutto nel caso di disaccordo rispetto agli obiettivi assegnati]

Relazione attività

VALUTATO:

RELAZIONE ATTIVITÀ ANNO:

PERIODO:

ATTIVITA' SVOLTA / INCARICO RICOPERTO:

“Elementi relativi ai risultati conseguiti e alle competenze espletate

PARTE 1

Indicare di seguito gli obiettivi assegnati e, per ciascun obiettivo, i risultati conseguiti specificando, nelle note, i motivi che, a proprio giudizio, hanno determinato l'eventuale conseguimento parziale o mancato raggiungimento dell'obiettivo.

➤ **OBIETTIVO 1**

TITOLO	
DESCRIZIONE	
INDICATORI	
TARGET	

RISULTATI

NOTE (eventuali)

➤ **OBIETTIVO 2**

TITOLO:	
DESCRIZIONE:	
INDICATORI	
TARGET	

RISULTATI

NOTE (eventuali)

PARTE 2

- Indicare di seguito i **comportamenti significativi** messi in campo in corso d'anno, evidenziando il risultato che hanno determinato, al fine di fornire informazioni aggiuntive utili al valutatore

DATA:

Firma

Dizionario delle competenze SIRIO (aggiornamento 2023)



*Divisione Risorse
Direzione Centrale Risorse Umane
Ufficio Mappatura, sviluppo e valutazione*

Sommario

TABELLA RIEPILOGATIVA	4
AREA COGNITIVA - SOLUZIONE DEI PROBLEMI - competenza dei ruoli dirigenziali non di vertice	5
AREA COGNITIVA - VISIONE STRATEGICA - competenza dei ruoli dirigenziali di vertice	7
AREA COGNITIVA - PENSIERO SISTEMICO - competenza dei ruoli dirigenziali di vertice.....	8
AREA MANAGERIALE - GESTIONE DEI PROCESSI - competenza dei ruoli dirigenziali non di vertice	9
AREA MANAGERIALE - SVILUPPO DEI COLLABORATORI - competenza dei ruoli dirigenziali non di vertice....	11
AREA MANAGERIALE - <i>REACTIVENESS</i> - competenza dei ruoli dirigenziali di vertice	13
AREA MANAGERIALE - <i>LEADERSHIP</i> - competenza dei ruoli dirigenziali di vertice.....	14
AREA REALIZZATIVA - DECISIONE RESPONSABILE - competenza dei ruoli dirigenziali non di vertice	16
AREA REALIZZATIVA - ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO E ALL'INNOVAZIONE - competenza dei ruoli dirigenziali non di vertice	18
AREA RELAZIONALE - GESTIONE DELLE RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE - competenza dei ruoli dirigenziali non di vertice.....	20
AREA RELAZIONALE - COMUNICAZIONE DELLA <i>VISION</i> - competenza dei ruoli dirigenziali non di vertice....	21
AREA RELAZIONALE - GESTIONE DEI CONFLITTI - competenza dei ruoli dirigenziali non di vertice	22
AREA RELAZIONALE - CAPACITA' DI FARE RETE - competenza dei ruoli dirigenziali di vertice	24
AREA DEL <i>SELF MANAGEMENT</i> - SICUREZZA DI SÉ - competenza dei ruoli dirigenziali non di vertice.....	25
AREA DEL <i>SELF MANAGEMENT</i> - COERENZA - competenza dei ruoli dirigenziali non di vertice	27
AREA DEL <i>SELF MANAGEMENT</i> - CONSAPEVOLEZZA DEL RUOLO - competenza dei ruoli dirigenziali non di vertice.....	28
AREA DEL <i>SELF MANAGEMENT</i> - CONSAPEVOLEZZA DEI VALORI PUBBLICI - competenza dei ruoli dirigenziali di vertice.....	30

Edizione a cura di Cristina Garasi, Francesca Pagliuso, Carmen Rossi e Vera Ventimiglia

La valutazione dei comportamenti organizzativi dei dirigenti è operativa dal 2001 e si basa sull'applicazione del dizionario delle competenze SI.R.I.O.

A distanza di venti anni la Direzione Centrale Risorse umane, in collaborazione con la SDA Bocconi, ha realizzato un nuovo dizionario, che rappresenta un'evoluzione del precedente, di cui mantiene la struttura ma ne rivisita profondamente i contenuti, alla luce dei cambiamenti di contesto in cui la dirigenza si trova ad operare.

Il modello delle competenze proposto, infatti, integra nuove competenze richieste dal mutato contesto globale, è allineato con i modelli utilizzati a livello internazionale e tiene conto delle più recenti indicazioni in tema di *public leadership*.

Rispetto all'ondata di cambiamento che ha investito la P.A. e il mondo del lavoro, emergono sicuramente temi nuovi con cui la dirigenza deve confrontarsi: il lavoro agile, così come la digitalizzazione e le nuove tecnologie, sono aspetti destinati a cambiare le modalità e i luoghi di lavoro, ma soprattutto sono opportunità che, se ben sfruttate, rappresentano una risorsa importante per conciliare i tempi vita/lavoro, ottimizzare i processi e produrre innovazione.

Il manager pubblico è chiamato ad assumere decisioni responsabili muovendosi in modo efficace, etico e in un'ottica di miglioramento continuo. Diventano *driver* importanti dell'azione manageriale lo sviluppo e il benessere dei collaboratori, anche per poter essere attrattivi come organizzazione per le nuove generazioni, che considerano la flessibilità e la qualità della vita una importante priorità valoriale.

Il dizionario è stato ridefinito temperando anche competenze, come la *reactiveness* che, in contesti di forte incertezza, richiama il manager pubblico a riorientare velocemente le proprie azioni e decisioni promuovendo il raggiungimento di punti di equilibrio sempre nuovi.

Applicando la metodologia per la costruzione dei modelli di competenze, sulla base di un'analisi dettagliata delle *best performance* realizzata a partire da interviste ai dirigenti dell'Agenzia, sono state individuate undici competenze chiave per la dirigenza non di vertice e sei competenze distintive per la dirigenza di vertice; quest'ultimo risultato rappresenta una novità significativa, perché è la prima volta che, all'interno del modello, sono definite competenze dedicate alle figure di vertice, costruite in base alle peculiari responsabilità connesse a questo ruolo.

Le nuove competenze sono riportate nella tabella riepilogativa.

TABELLA RIEPILOGATIVA

	Area Cognitiva	Area manageriale	Area realizzativa	Area relazionale	Area del <i>self management</i>
Ruoli dirigenziali non di vertice	Soluzione dei problemi	Gestione dei processi	Decisione responsabile	Gestione delle relazioni interne ed esterne	Sicurezza di sé
		Sviluppo dei collaboratori	Orientamento al cambiamento e all'innovazione	Comunicazione della <i>vision</i>	Coerenza
				Gestione dei conflitti	Consapevolezza del ruolo
Ruoli dirigenziali di vertice	Visione strategica	<i>Reactiveness</i>		Capacità di fare rete	Consapevolezza dei valori pubblici
	Pensiero sistemico	<i>Leadership</i>			

AREA COGNITIVA - SOLUZIONE DEI PROBLEMI - competenza dei ruoli dirigenziali non di vertice

Descrizione

Individuare tempestivamente i problemi, anche complessi, analizzando in modo critico e ampio dati e informazioni, per focalizzare le questioni più rilevanti, così da identificare e proporre soluzioni efficaci, rispondenti alle esigenze della situazione e coerenti con il contesto di riferimento. Elaborare schemi concettuali idonei a stabilire collegamenti tra fatti apparentemente privi di connessioni e a individuare criticità, anche solo implicite, in situazioni complesse.

Indicatori

A. Le situazioni critiche lo colgono spesso alla sprovvista. Le situazioni critiche e le emergenze lo colgono spesso impreparato e fa fatica a riprendere il controllo. A fronte di criticità si concentra sulla ricerca delle ragioni o dei colpevoli, anziché riconoscere le cause ed intervenire e definire misure preventive per evitare che si verifichino nuovamente. Non motiva né supporta i collaboratori ad analizzare e risolvere le criticità.

A/B. Riconosce i problemi e le criticità che emergono solo quando sono evidenti, ma non li inquadra adeguatamente. Ha difficoltà ad individuare tempestivamente criticità ed emergenze. Raramente si mostra proattivo per affrontare i problemi e proporre soluzioni. Non mostra piena capacità di analisi e di diagnosi del contesto e per inquadrare le situazioni fa spesso riferimento ad esperienze passate.

B. Individua tempestivamente gli elementi fondamentali del problema. Mostra capacità di analisi e di sintesi nella formulazione della soluzione più idonee. Si attiva per cercare una soluzione, riuscendo a fornire la propria prospettiva e il proprio contributo rispetto al caso specifico, con riferimento ad aspetti organizzativi, tecnici o relativi alla gestione delle interlocuzioni con gli stakeholder, anche a fronte della propria esperienza pregressa. Riconosce e monitora eventuali campanelli di allarme esterni (ad esempio, lamentele da parte dell'utenza) ed interni (parla con il personale per verificare la presenza di problematiche), scorgendo in anticipo gli ostacoli ed elaborando le soluzioni in un'ottica che non è esclusivamente di breve periodo. Non si fa cogliere di sorpresa dalle difficoltà, ma le individua per tempo e adotta, con la necessaria determinazione e rapidità, le iniziative appropriate.

C. Previene ed affronta problemi di elevata complessità, cogliendone gli aspetti chiave. Intravede problemi e coglie opportunità che fuoriescono da schemi consolidati. Traduce questa capacità di "anticipazione" in decisioni tempestive volte a migliorare la situazione della struttura coordinata e ad evitare possibili crisi future. Prospetta un ventaglio di soluzioni e le compara, assegnando ad ognuna di esse, in modo metodico, una precisa e chiara valenza, agevolando così la decisione finale.

D. Pensa e opera in una prospettiva ampia, proponendo soluzioni innovative e percorribili. Intuisce, quando ancora sono lontani e appena percettibili, possibili problemi futuri. Programma di conseguenza le mosse con largo anticipo e con iniziative appropriate. Le soluzioni proposte permettono di conciliare l'esigenza istituzionale, la correttezza formale delle decisioni e

l'interpretazione della normativa, anche grazie alla condivisione di soluzioni individuate con gli altri attori dei processi. È un punto riferimento per la soluzione di problemi complessi.

AREA COGNITIVA - VISIONE STRATEGICA - competenza dei ruoli dirigenziali di vertice

Descrizione

Leggere le situazioni ed i contesti immaginando i possibili scenari prospettici ed ipotizzando i loro impatti nel medio e lungo termine, così da delineare obiettivi e strategie da perseguire che siano realizzabili ed in grado di anticipare le evoluzioni future della propria area/organizzazione.

Indicatori

A. Ha una visione limitata al breve-medio periodo. Si limita ad agire guidato da una visione di breve-medio periodo e legata essenzialmente alle attività che coordina. Affronta le criticità e le decisioni richieste da fenomeni emergenti e/o scenari complessi solo quando gli eventi si verificano. Non tiene in considerazione possibili sinergie con le altre strutture.

A/B. Ha chiara la *vision* dell’Agenzia, ma non la traduce in azioni concrete realizzabili. È consapevole della *vision* dell’Agenzia, a prescindere dall’attività specifica che coordina. Definisce piani coerenti con la *vision* dell’Agenzia in un’ottica di medio-lungo periodo, tuttavia i piani delineati, rimangono generici, poco articolati e difficilmente realizzabili. Solo occasionalmente tiene in considerazione possibili sinergie con le attività delle altre strutture.

B. Traduce in azioni concrete realizzabili la strategia dell’Agenzia in generale. Definisce le politiche e le strategie nell’ambito della struttura coordinata secondo una visione di lungo periodo e sottolinea l’importanza delle priorità strategiche comuni, spingendo ad andare anche al di là degli interessi specifici della singola struttura. Traduce le strategie e le politiche definite in piani gestionali concreti in modo coerente e strutturato.

C. Ha visione di insieme e una ampia prospettiva di lungo termine. Fornisce i propri contributi alla definizione delle politiche e strategie di medio-lungo periodo dell’Agenzia. Coglie le opportunità attuali, punti di forza e di debolezza, riuscendo a identificare la migliore risposta strategica. Comunica la visione della strategia organizzativa in modo da convincere i differenti portatori di interessi, suscitando in loro motivazione e *commitment*. Promuove innovazioni e modalità gestionali in grado di affrontare i cambiamenti frequenti. È portavoce di tale visione d’insieme con i collaboratori/riporti diretti e attiva iniziative specifiche per condividere con loro il percorso da seguire.

D. Coglie e comprende le sfide e le opportunità attuali e future della sua struttura e dell’organizzazione nel complesso. La sua ampia visione strategica gli consente di immaginare possibili scenari prospettici, ponderando gli impatti delle azioni programmate nel lungo periodo. Si mostra capace di leggere e muoversi in un contesto sempre più internazionale, mostrando apertura verso l’adozione di logiche di sistema e non solo periferiche, al di là delle peculiarità specifiche della singola struttura, sede o del Paese. La capacità di cogliere le tendenze ambientali gli consente di gestire l’evoluzione dei fenomeni e creare opportunità per la propria struttura e/o per l’organizzazione. Valorizza la capacità dei collaboratori di vedere oltre e rappresenta un punto di riferimento per *mantenere la rotta*.

AREA COGNITIVA - PENSIERO SISTEMICO - competenza dei ruoli dirigenziali di vertice**Descrizione**

Integrare i diversi elementi, fattori, piani che influenzano un contesto, una situazione o un problema individuando correlazioni e relazioni, così da creare una visione d'insieme che consenta di inquadrarli in uno scenario più ampio. Elaborare schemi concettuali idonei a stabilire collegamenti tra fatti apparentemente privi di connessioni e a individuare opportunità e criticità anche solo implicite in situazioni complesse.

Indicatori

A. Coglie con difficoltà le implicazioni concettuali delle questioni che affronta. Tende a smarrirsi nei dettagli, senza riuscire a mettere a fuoco ordinatamente gli elementi essenziali del contesto e stenta ad inserirli in un quadro esplicativo più ampio. Il suo modo di pensare, di argomentare, di inquadrare i problemi e di trovare soluzioni difetta di "visuale sistemica". La tecnica che utilizza per identificare i problemi, articularli e risolverli si fonda quasi esclusivamente sul ricorso alla tradizione e al "precedente", e laddove il precedente non basta o non è utile, non riesce a far fronte al problema.

A/B. Applica solidi schemi concettuali, che però non domina pienamente. Nell'analizzare dati e informazioni e nell'adottare gli atti, mostra una parziale padronanza di schemi concettuali e conoscenze teoriche; la sua capacità di programmazione è circoscritta ad attività a breve termine. Scorge ostacoli e individua problemi soltanto quando sono ormai evidenti.

B. Applica criticamente solide conoscenze teoriche. Affronta le questioni inquadrandole con rigore critico entro la cornice di solide conoscenze teoriche che gli consentono di applicare con familiarità schemi e modelli interpretativi raffinati. Scorge in anticipo gli ostacoli ed elabora le soluzioni in un'ottica che non è esclusivamente di breve periodo.

C. Affronta problemi di elevata complessità e con forti interdipendenze, cogliendone gli aspetti chiave. Sintetizza con efficacia idee, questioni e osservazioni, organizzandole in un quadro concettuale coerente e ben argomentato. Formula spiegazioni chiare e plausibili. Analizza concetti e dati ambigui in modo rigoroso. Prospetta un ventaglio di soluzioni e le compara, assegnando ad ognuna di esse, in modo metodico, una precisa e chiara valenza, agevolando così la decisione finale.

D. Elabora concetti e nuovi punti di vista, consapevole dei diversi fattori che influenzano il contesto. Individua opportunità e criticità anche solo implicite in situazioni nuove e/o complesse. Riflette in modo originale sui dati dell'esperienza. Dimostra notevole intuizione e acuto senso critico nella chiarezza con cui individua problemi che non erano stati precedentemente messi a fuoco e dipana questioni fino allora rimaste senza soluzione.

AREA MANAGERIALE - GESTIONE DEI PROCESSI - competenza dei ruoli dirigenziali non di vertice**Descrizione**

Governare efficacemente i processi gestiti attraverso la programmazione, l'organizzazione e il monitoraggio delle attività e l'uso flessibile ed efficiente delle risorse. Adottare un approccio gestionale e organizzativo che tiene conto delle priorità e dei vincoli del contesto in ottica di efficientamento e miglioramento continuo.

Indicatori

A. Non è organizzato nel lavoro. Non organizza né definisce i processi e le attività di lavoro prestando scarsa attenzione alla fase della pianificazione. Monitora in maniera altalenante l'andamento delle diverse linee di attività, e non sempre è consapevole degli scostamenti rispetto al programmato o delle criticità presenti nei processi lavorativi, anche per una scarsa comunicazione con i riporti diretti. Le sue modalità di gestione dimostrano che non sempre ha chiare le priorità organizzative e le linee strategiche da perseguire.

A/B. Organizza e monitora il lavoro ma non gestisce efficacemente le criticità. Definisce l'organizzazione delle attività e monitora lo stato di avanzamento del lavoro anche se non sempre è in grado di apportare correttivi efficaci in caso di criticità, manca di visione di insieme e si concentra su elementi di dettaglio senza cogliere le problematiche organizzative sottostanti. Ha una limitata capacità di utilizzare gli input e le informazioni derivanti dal contesto e dai diretti collaboratori per la risoluzione delle problematiche relative ai diversi processi.

B. Presidia i processi. Presidia i processi della struttura pianificando il lavoro e lasciando ai riporti diretti autonomia operativa nella gestione delle attività e nel rispetto delle scadenze; interviene tempestivamente in caso di criticità e sa attivare le interlocuzioni nonché dare gli indirizzi necessari per garantire il buon andamento del lavoro e il raggiungimento dei risultati organizzativi. Coordina in modo efficace i riporti diretti e ne valorizza il contributo, promuovendo l'integrazione e la diffusione delle competenze nella struttura. Conosce le risorse e i vincoli del contesto in cui opera e in base ad essi calibra le azioni gestionali e organizzative, coinvolgendo anche i collaboratori per garantire il pieno presidio della struttura.

C. Governa efficacemente i processi anticipando le criticità e ottimizzando le risorse disponibili. Governa efficacemente i processi, anticipando le criticità anche grazie ad una visione integrata delle diverse linee di attività, dei processi e alla capacità di tener conto, nella pianificazione, dell'esperienza passata, dei vincoli del contesto e delle possibili evoluzioni degli scenari organizzativi. Attiva interlocuzioni positive con i diversi attori organizzativi (sindacati, vertici, riporti diretti) rendendo l'organizzazione del lavoro snella e interfunzionale: è capace di riallocare in modo flessibile ed efficace le risorse a disposizione, traguardando le priorità organizzative anche in caso di penuria di risorse.

D. Gestisce i processi in un'ottica di efficientamento e miglioramento continuo. Gestisce i processi secondo un'ottica di efficientamento e miglioramento continuo. Ha un *modus operandi* che punta sistematicamente alla velocizzazione o al miglioramento del modo in cui si fanno le cose, e

trasferisce questa modalità anche ai collaboratori, rappresentando per le soluzioni organizzative adottate un punto di riferimento per la dirigenza di vertice. Ottiene risultati di rilievo grazie alla capacità di cogliere dagli interlocutori informazioni utili e di intercettare nella lettura dei dati indicatori di natura tecnica e organizzativa, che utilizza efficacemente per impostare le azioni gestionali all'interno della struttura.

AREA MANAGERIALE - SVILUPPO DEI COLLABORATORI - competenza dei ruoli dirigenziali non di vertice

Descrizione

Gestire i collaboratori in modo da valorizzare i contributi, le preferenze e le caratteristiche professionali di ciascuno e di supportarne la motivazione. Promuovere lo sviluppo e la crescita professionale attraverso le leve gestionali della valutazione, del *feedback* e della delega.

Indicatori

A. Non è focalizzato sullo sviluppo delle risorse e non conosce le leve gestionali disponibili. Tende ad accentrare su di sé il lavoro o si fa supportare in modo esclusivo da pochi collaboratori, preoccupandosi unicamente di raggiungere il risultato. Ha uno stile di gestione che oscilla tra il controllo serrato e il *laissez faire*, e che non tiene conto del livello di autonomia e di competenza dei collaboratori. Non conosce le leve di gestione disponibili e non fornisce *feedback* sul lavoro svolto. Capita che in caso di errori si giustifichi attribuendo le mancanze alla responsabilità dei collaboratori.

A/B. Non tiene conto delle capacità e caratteristiche professionali dei collaboratori nell'organizzazione del lavoro. Organizza il lavoro basandosi sulla disponibilità dei collaboratori più che sulle loro capacità e caratteristiche professionali. Riconosce le differenze prestazionali dei riporti diretti ma spesso non le valorizza, ispirandosi a un astratto principio di uguaglianza nella valutazione, allo scopo di evitare conflitti, non preoccupandosi della motivazione delle risorse gestite. È poco incline all'ascolto delle richieste dei collaboratori e raramente fornisce *feedback* tempestivi sul lavoro, limitandosi a comunicare nei momenti formali previsti nel processo di gestione della performance.

B. Fornisce *feedback* puntuali ai collaboratori per lo svolgimento del lavoro e li supporta in caso di difficoltà. Definisce con i collaboratori i risultati attesi modulando l'assegnazione degli obiettivi in base al livello di competenza e esperienza di ciascuno. Fornisce indicazioni e supervisione tenendo conto dell'autonomia dei collaboratori, alternando controllo e delega. Monitora l'andamento del lavoro e fornisce *feedback* tempestivi per riorientare i comportamenti o rinforzarli in caso di risultati positivi. È attento alle necessità dei collaboratori: li incoraggia nelle difficoltà e li supporta in caso di errori, aiutandoli a capitalizzare dall'esperienza. Orienta i collaboratori verso le iniziative formative disponibili.

C. Tiene conto delle peculiarità dei collaboratori e utilizza le leve gestionali per promuoverne lo sviluppo. Assegna gli obiettivi e le relative responsabilità tenendo conto non solo delle competenze e delle esperienze ma anche dei punti di forza dei collaboratori, che valorizza attraverso uno stile gestionale flessibile che punta a far emergere il meglio di ciascuno. È trasparente e tempestivo nel comunicare le aree di miglioramento della prestazione e monitora in modo costante l'operato dei collaboratori, sapendo come dosare intervento diretto e sostegno per garantire il raggiungimento dei risultati e preservare la motivazione. Incoraggia i collaboratori a cimentarsi in compiti/attività/responsabilità nuove per migliorarne il livello prestazionale e favorirne lo sviluppo. Fornisce *feedback* orientati al miglioramento e utilizza le leve gestionali di cui dispone in modo da aumentare il coinvolgimento e la soddisfazione sul lavoro. Propone azioni/iniziative/piani di

sviluppo volti a consolidare le competenze dei collaboratori. Richiede la stessa attenzione gestionale ai diretti collaboratori, sollecitandoli ad utilizzare l'ascolto attivo, il *feedback* e la valutazione come leve di sviluppo professionale verso tutto il personale.

D. Favorisce lo sviluppo di una mentalità di crescita ed è un punto di riferimento per la valorizzazione del personale. Possiede una mentalità di crescita¹ e utilizza il *feedback* come strumento di cambiamento, grazie anche ad una comunicazione coinvolgente e ingaggiante, che sostiene la motivazione dei riporti diretti e promuove il coinvolgimento di tutte le risorse della struttura. È molto focalizzato sugli aspetti gestionali e riconosce le preferenze, attitudini e caratteristiche dei collaboratori riuscendo a raggiungere risultati di rilievo grazie alla capacità di valorizzare e far emergere le potenzialità di ciascuno. Fornisce *feedback* puntuali sugli aspetti gestionali in modo da favorire nei collaboratori lo sviluppo di una visione manageriale ed è attento a promuovere nella struttura tutti quegli strumenti che facilitano una cultura orientata allo sviluppo professionale. Supporta e indirizza i collaboratori nel realizzare le loro aspirazioni di crescita professionale e si adopera per creare occasioni di formazione e sviluppo, anche informali, rappresentando anche per la dirigenza di vertice un punto di riferimento per le *best practice* relative alla valorizzazione del personale.

1

Ciò che pensiamo della nostra intelligenza e delle nostre abilità è influenzato dal modo in cui le persone ci sostengono e ci danno feedback. Coloro che hanno una mentalità fissa pensano che le capacità siano innate e di conseguenza sviluppabili solo se siamo portati in determinati ambiti, al contrario chi ha una **mentalità di crescita** è convinto che con lo sforzo, l'esercizio, l'impegno sia sempre possibile migliorare il livello delle proprie capacità e competenze. Questa mentalità come spiega la psicologa Carol S. Dweck nel suo libro è alla base della crescita professionale e del successo in molti ambiti. *Carol S. Dweck. (2006). Mindset: the new psychology of success. Random House USA.*

AREA MANAGERIALE - *REACTIVENESS* - competenza dei ruoli dirigenziali di vertice

Descrizione

Inventare, sperimentare e reinventare politiche e pratiche manageriali rapidamente, in modo da garantire il soddisfacimento di bisogni sempre nuovi in contesti di forte incertezza, imprevisti ed imprevedibili, riorientando le proprie azioni e decisioni in base ai risultati osservati e promuovendo il raggiungimento di punti di equilibrio sempre nuovi.

Indicatori

A. Non risponde in contesti di cambiamento. Di fronte alla gestione di problematiche nuove e imprevedibili, si arrocca su posizioni preconcepite e su una rigida applicazione di quanto in precedenza pianificato; non riesce a ideare soluzioni nuove e farsi promotore di politiche di cambiamento, ma si trincerava dietro l'attesa di riforme di sistema. Non è pragmatico e reattivo nel processo decisionale e non sa dare risposte veloci ed efficaci per i bisogni dei cittadini e dell'organizzazione.

A/B. Tampona, ma non capitalizza la crisi. Nelle situazioni complesse e con scenari incerti e non previsti, riesce a minimizzare l'impatto negativo della "turbolenza", facendo ricorso a azioni già sperimentate, ma non riesce a generare soluzioni di medio-lungo periodo. Cerca di riportare la situazione allo *status quo ante*, non riuscendo a cogliere nella situazione di "crisi" l'opportunità del cambiamento.

B. Ha un approccio decisionale pragmatico. Nei contesti di crisi, sa rispondere all'emergenza adottando un approccio pragmatico alla soluzione del problema, che si basa su strategie della sperimentazione, del tentativo, dell'errore e del monitoraggio, da cui riesce a ricavare *feedback* per riorientare rapidamente la propria azione e adattarla al contesto mutevole. Affronta le criticità con tenacia, orgoglio e senso della missione.

C. Adotta azioni flessibili promotrici di cambiamento dinamico. Gestisce efficacemente contesti di crisi, apporta nuove logiche nella definizione dei problemi e nell'identificazione delle possibili soluzioni; riesce, pure in assenza di risorse e strumenti straordinari, a generare cambiamento finalizzato al miglioramento delle strategie, dei processi e dei programmi d'azione, attraverso un combinarsi e ricombinarsi delle risorse a disposizione. Infonde ai collaboratori orgoglio e senso della missione e grazie a questo approccio si fa promotore di evoluzioni dinamiche, caratterizzate dal raggiungimento di equilibri organizzativi nuovi.

D. Gestisce reti di collaborazione multilivello. Gestisce contesti di incertezza e di quadri informativi incompleti e mutevoli all'interno dei quali sa individuare l'obiettivo ultimo da perseguire, verso cui orienta la propria azione, pur nei cambiamenti di direzione continui. Riconosce l'importanza della gestione della problematica con reti di collaborazioni multilivello, anche con partner esterni (ove necessario), reti che riesce a guidare verso la costruzione di decisioni complesse, mediante la condivisione delle informazioni, delle responsabilità operative e la valorizzazione della partecipazione di tutti gli attori rilevanti, senza rinunciare ad assumersi la responsabilità finale della decisione.

AREA MANAGERIALE - *LEADERSHIP* - competenza dei ruoli dirigenziali di vertice

Descrizione

Assicurare il coordinamento della struttura diretta in modo che i comportamenti dei membri dell'Organizzazione siano aderenti e convergano verso obiettivi comuni, ispirando fiducia e assicurando sostegno. Influenzare, guidare e orientare i comportamenti dei partner di istituzioni collaboranti.

Indicatori

A. Guida la struttura e/o il servizio esclusivamente con comportamenti di comando e controllo.

Determina e comunica piani e strategie ai collaboratori e standard di *performance* definendo politiche, procedure e regole. Avvia attività di pianificazione e organizzazione e in tal senso fa eseguire piani, stabilendo le priorità, implementando e realizzando prodotti e servizi; tuttavia, resta focalizzato su aspetti di dettaglio, come la richiesta continua di report, di informazioni, richiede approvazioni continue da parte dei collaboratori e accentra piuttosto che delega. Amministra le risorse (materiali, tecnologiche e umane) più che gestirle e l'organizzazione del lavoro è ancorata a logiche di controllo visivo delle persone. Si interfaccia rispettando la gerarchia, è attento agli aspetti formali in maniera rigida e inflessibile e fa in modo che tutti li rispettino.

A/B. Traduce nella pratica la *vision* dell'organizzazione. Chiarisce gli obiettivi di *performance* ai collaboratori, i tempi, gli standard e le aspettative. È orientato maggiormente al cliente esterno, verso il quale proietta la sua energia, meno al cliente interno, verso il quale non è sempre disponibile e raggiungibile. Nei confronti dei collaboratori, i comportamenti sono concentrati più sulla prestazione e meno sulla persona. Avvia comportamenti che facilitano il lavoro degli altri, fornisce informazioni e risorse, elimina gli ostacoli e delega ma tratta i collaboratori in maniera autoritaria, non li coinvolge e non li incoraggia nel processo decisionale. Ha difficoltà a cogliere le evoluzioni che provengono dal contesto esterno e resta legato a un'organizzazione del lavoro tradizionale.

B. Motiva i collaboratori mediante uno stile partecipativo e orientato all'ascolto. Definisce le priorità strategiche e l'allocazione delle risorse in maniera efficiente ed efficace. Pianifica in maniera chiara i progetti da avviare e comunica aspettative di *performance*: mette a disposizione le informazioni, promuove la condivisione delle responsabilità e incoraggia l'autonomia decisionale. È attento alle necessità sia del cliente esterno sia del cliente interno. Rispetto ai collaboratori non si concentra solo sulla loro prestazione ma dimostra di essere raggiungibile e disponibile, anche utilizzando gli strumenti tecnologici a disposizione; fornisce riscontri frequenti, positivi e negativi, monitora i processi per aiutare le persone a sviluppare le proprie capacità e li supporta utilizzando leve gestionali diversificate.

C. Orienta i comportamenti degli interlocutori. È lungimirante nel suo lavoro, crea visione e piani strategici per l'organizzazione che mostra e sostiene con i suoi collaboratori. Comprende le dinamiche interne ed esterne e sa creare condivisione di intenti. Con i collaboratori agisce come

sense maker, comunica una visione prospettica in modo chiaro e coinvolgente, usa argomentazioni solide facendo leva su aspetti molteplici e diversi e su un atteggiamento ottimista ed entusiasta, sostenendo la motivazione al pubblico impiego (*Public Service Motivation*). La passione che lo anima la trasmette non solo utilizzando una chiara comunicazione circa le aspettative di *performance* e mostra fiducia nelle abilità degli altri. Costruisce relazioni positive interne, mostrando interesse per il benessere e i bisogni degli interlocutori anche attraverso un registro comunicativo gentile e rispettoso. Facilita il lavoro e spesso coinvolge i collaboratori informati nel processo decisionale.

D. Avvia una *leadership* collaborativa. All'interno dell'organizzazione è capace, a seconda delle circostanze, di avviare un'influenza dinamica e interattiva tra i pari per il raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione oppure nel suo gruppo. Nella gestione di progetti complessi che richiedono interdipendenza e creatività chiarisce lo scopo, assicura le risorse, articola la visione, selezionando le persone necessarie e definendo i confini dell'azione. Alterna influenza gerarchica e laterale e interviene per riempire i vuoti gestionali. La funzione di guida non si esaurisce nell'ambito del contesto organizzativo ma si esercita anche nel perimetro pubblico: attiva azioni e pratiche collaborative tra livelli istituzionali diversi o enti complementari, generando impatto e influenza. È carismatico: è capace di ispirare, guidare e orientare i comportamenti dei partner di istituzioni collaboranti. Comunica in maniera efficace per costruire alleanze, fiducia e credibilità con organizzazioni diverse.

AREA REALIZZATIVA - DECISIONE RESPONSABILE - competenza dei ruoli dirigenziali non di vertice

Descrizione

Valutare costi e benefici delle situazioni e decidere in tempi brevi, in circostanze complesse, sotto pressione o in carenza di informazione, assumendosi le responsabilità delle scelte e fornendo indicazioni chiare ai collaboratori per dare seguito a quanto deciso.

Indicatori

A. Evita di decidere. Di fronte ai problemi o situazioni che richiedono assunzione di responsabilità evita di decidere, prendendo tempo in attesa che la situazione si definisca o che qualcuno affronti al suo posto il problema. Spesso investe altri uffici o i livelli gerarchici superiori dei problemi rientranti nella sua competenza; non sempre fornisce indicazioni ai collaboratori, che non possono procedere nel lavoro e si trovano a dover decidere su ambiti non rientranti nel loro perimetro di responsabilità.

A/B. Non si espone nelle decisioni. Di fronte a problemi o situazioni ordinarie che si possono risolvere ricorrendo al precedente o che non producono esiti rilevanti decide e si assume la responsabilità. In tutte quelle decisioni che presentano margini di discrezionalità o da cui possono derivare conseguenze di rilievo, spesso tende a procrastinare la decisione, perdendosi nella ricerca rassicurante di informazioni/dati/pareri o adottando posizioni che lo portino a non esporsi. Coltiva il dubbio più che adoperarsi per cercare soluzioni, cambia spesso idea quando gli vengono prospettati vantaggi e svantaggi di una scelta e talvolta sono i collaboratori a dover dirimere le questioni e a mostrare la strada da percorrere nelle decisioni.

B. Decide e si assume la responsabilità delle scelte. Attiva efficacemente tutti i canali per prendere la decisione più coerente con i vincoli del contesto e più proficua per l'azione amministrativa e si assume la responsabilità delle scelte. Identifica le priorità, valutando il tempo da dedicare alle singole decisioni da prendere, anche sulla base degli input che arrivano dagli interlocutori interni ed esterni. Comunica in modo chiaro gli esiti delle scelte o le soluzioni da adottare, fornendo indicazioni puntuali ai collaboratori, che possono facilmente dare seguito a quanto deciso.

C. Decide anche in situazioni complesse. In situazioni complesse per la molteplicità delle variabili in gioco è capace anche grazie alla conoscenza del contesto e delle priorità organizzative, di valutare i possibili impatti delle decisioni e i relativi punti di caduta nonché prospettare ai diversi interlocutori gli aspetti di scenario derivanti dalla decisione. Identifica la soluzione più vantaggiosa assumendo un orizzonte temporale ampio e si assume l'onere della decisione anche quando quest'ultima si rivela impopolare o particolarmente rischiosa. Traduce in direttive o note operative le proprie decisioni, soprattutto quando si pongono in discontinuità con le prassi consolidate, consentendo ai collaboratori di lavorare secondo una linea chiara e definita.

D. Promuove l'autonomia decisionale. Decide in modo veloce, efficace e responsabile anche in carenza di informazioni o in caso di pressioni provenienti dal contesto e/o da interlocutori interni ed esterni, anche grazie ad autonomia di pensiero, intuizione e una sicurezza di sé, che appaiono particolarmente sviluppate. Intravede spesso nelle situazioni ad elevato margine di incertezza,

opportunità di miglioramento e cambiamento, che si assume il rischio di cogliere, temperando nella presa di decisione gli interessi istituzionali con l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa. Fa in modo che le decisioni, anche quelle prese in autonomia, siano portate a conoscenza dei collaboratori, ai quali ne spiega il senso e l'utilità. Promuove l'autonomia decisionale a tutti i livelli gerarchici coltivando un clima di fiducia e non ha timore di delegare questioni che presentano margini di discrezionalità per favorire la crescita dei collaboratori sostenendoli nell'esercitare spazi decisionali progressivamente più ampi.

AREA REALIZZATIVA - ORIENTAMENTO AL CAMBIAMENTO E ALL'INNOVAZIONE - competenza dei ruoli dirigenziali non di vertice

Descrizione

Cogliere i benefici e le potenzialità del cambiamento e promuoverli all'interno della propria struttura anche sfruttando le nuove tecnologie, favorendo la sperimentazione e l'adozione di metodi e strumenti innovativi.

Indicatori

A. È restio al cambiamento. È restio di fronte ai cambiamenti nei quali coglie spesso aspetti svantaggiosi o rispetto ai quali si aspetta soluzioni o indicazioni dai livelli più alti di responsabilità. Preferisce un approccio conservativo, ispirato a prassi e metodi consolidati. Ha spesso una visione critica nei confronti delle linee generali di cambiamento dell'Agenzia e non nasconde il suo dissenso.

A/B. Si adegua a fatica al cambiamento. Si adegua al cambiamento con fatica, vivendolo spesso come un problema da risolvere e modificando, solo quando richiesto dall'esterno, strumenti e metodi di lavoro. Non gestisce le resistenze al cambiamento che si sviluppano nella struttura e talvolta mostra di dividerle, favorendo con questo suo atteggiamento un approccio adempimentale di fronte alle novità. Ha difficoltà a utilizzare strumenti tecnologici e/o a cogliere le opportunità offerte dall'informatizzazione e dalla digitalizzazione talvolta rappresentando un freno per la struttura che coordina.

B. Accoglie positivamente il cambiamento. Ridefinisce velocemente il suo modo di lavorare e quello della struttura quando i cambiamenti richiedono di adeguare modalità organizzative, impostazione gestionale o prassi correnti. Vede i vantaggi del cambiamento e pur riconoscendo le difficoltà legate all'introduzione di nuovi metodi o strumenti di lavoro, coglie la sfida e si adopera per ridurre le resistenze interne e per supportare i collaboratori nell'adozione di nuovi comportamenti. Riconosce l'utilità degli strumenti tecnologici, che utilizza in prima persona. Favorisce la progressiva adozione di nuove modalità organizzative facendosi carico di rimuovere gli ostacoli tecnici e culturali che ne rallentano la diffusione.

C. Promuove e diffonde il cambiamento. Accoglie positivamente i cambiamenti che vive come opportunità di miglioramento e li integra nelle prassi e nei metodi di lavoro promuovendone la diffusione anche nella struttura che coordina. Si fa portavoce con i collaboratori dei benefici legati al cambiamento, e valorizza anche attraverso una comunicazione capillare, *best practice* o strumenti innovativi. Incentiva i collaboratori a sperimentare e li gratifica quando propongono visioni, soluzioni, o strumenti innovativi per migliorare il lavoro o risolvere problemi. Utilizza le nuove tecnologie per migliorare i processi e rendere più flessibile ed efficiente l'organizzazione del lavoro. Considera le nuove modalità organizzative di lavoro un'occasione per ottimizzare i processi e realizzare una migliore *work life balance* per i collaboratori e modifica il suo stile gestionale e di comunicazione per realizzarne appieno i vantaggi.

D. È orientato all'innovazione. Intravede in anticipo le potenzialità derivanti dal cambiamento e spesso riesce a renderle operanti nei processi e nelle attività di cui è responsabile, assumendo il

ruolo di apripista rispetto all'intera organizzazione, verificando in modo costante la fattibilità e la produttività delle innovazioni introdotte; riesce anche in situazioni incerte o di crisi a individuare chiavi di lettura nuove, anche perché si tiene aggiornato sui trend e sulle novità legate al mondo del lavoro in ambito nazionale ed internazionale. Utilizza gli *input* del contesto e gli spunti dei collaboratori per sperimentare nuove modalità di lavoro o soluzioni innovative, avvalendosi spesso delle possibilità offerte dalle nuove tecnologie, di cui padroneggia l'utilizzo. In un costruttivo confronto con i vertici fa spesso proposte percorribili di cambiamento, anche relative alle opportunità offerte dalle nuove modalità organizzative di lavoro, cogliendone le utilità ai fini gestionali, economici e reputazionali. Favorisce la crescita della struttura facendosi portatore di una visione orientata al futuro e di un *modus operandi* che incentiva nei collaboratori la sperimentazione e l'innovazione.

AREA RELAZIONALE - GESTIONE DELLE RELAZIONI INTERNE ED ESTERNE - competenza dei ruoli dirigenziali non di vertice

Descrizione

Gestire reti di relazioni, anche complesse, comunicando efficacemente con i diversi interlocutori interni anche in una logica di interfunzionalità o esterni all'organizzazione inclusi quelli istituzionali cogliendone le esigenze e costruendo relazioni positive, orientate alla fiducia e collaborazione.

Indicatori

A. Si mostra autoreferenziale. Con i propri interlocutori, si mostra autoreferenziale e manifesta resistenza alla collaborazione e alla condivisione delle informazioni, attivandosi solo nei casi in cui riceva esplicita richiesta in tal senso. Ha difficoltà a cogliere le esigenze altrui.

A/B. Instaura relazioni funzionali ma non le coltiva. Con gli interlocutori interni, condivide informazioni, ma non metodi di lavoro e proposte di miglioramento organizzativo. Nel gestire processi complessi e trasversali che coinvolgono diverse strutture, non sempre riesce ad aprirsi al confronto con tutti gli interlocutori e assume una posizione chiusa nei confronti delle esigenze espresse.

B. Gestisce relazioni funzionali. Con gli interlocutori interni, condivide informazioni, metodi di lavoro, idee di miglioramento organizzativo e soluzioni per la gestione delle linee di lavorazione. È aperto al confronto e al dialogo con le altre unità organizzative e sa rispettare e valorizzare i contributi altrui. Si interfaccia con gli interlocutori esterni, quando il processo lo richiede, adottando strumenti comunicativi chiari e trasparenti.

C. Costruisce relazioni. Con gli interlocutori interni crea frequenti occasioni di confronto per favorire l'allineamento nella gestione delle attività e per la risoluzione condivisa delle problematiche, cui si approccia in una logica interfunzionale. Consolida le proprie relazioni attraverso un comportamento leale e trasparente e uno stile comunicativo improntato alla condivisione, al confronto costruttivo e all'utilizzo del *feedback*. Relativamente alle relazioni con gli *stakeholder* esterni, mostra un atteggiamento flessibile e attento alle esigenze prospettate.

D. Promuove la costruzione di relazioni e le attiva in modo funzionale. Promuove il dialogo e il confronto, facilita la collaborazione e lo scambio tra le strutture, sia di pari livello, sia di diverso livello organizzativo. Si mostra proattivo nell'instaurare interlocuzioni con *stakeholder* interni ed esterni, e riesce a capitalizzarle in funzione dei reciproci interessi. Comunica e mostra al personale come gestire le relazioni con i vari interlocutori, nei confronti dei quali è in grado di intercettare le specifiche esigenze, traducendole in risposte puntuali e costruttive.

AREA RELAZIONALE - COMUNICAZIONE DELLA *VISION* - competenza dei ruoli dirigenziali non di vertice

Descrizione

Trasmettere e farsi portavoce della *mission* dell'Agenzia e degli obiettivi strategici, comunicando ai propri collaboratori la direzione da seguire e spiegando come il contributo di ciascuno si inserisca nella visione più ampia dell'organizzazione.

Indicatori

A. Non comunica chiaramente obiettivi e *mission* dell'organizzazione. Comunica senza la necessaria chiarezza l'importanza della *mission* dell'organizzazione e degli obiettivi strategici da perseguire, perché non interessato ed informato sulle motivazioni connesse alle scelte e agli sforzi organizzativi di tutti gli attori. Tende anche a polemizzare in modo sterile con le scelte dell'Organizzazione.

A/B. Comunica gli obiettivi ma non le ragioni connesse. È consapevole degli obiettivi di Agenzia unicamente con riferimento alle attività specifiche che coordina. Non si mostra in grado di comunicare in maniera efficace ai suoi collaboratori la direzione, non spiegando le ragioni connesse all'individuazione di specifici obiettivi né l'importanza del contributo delle attività del singolo per il raggiungimento degli obiettivi dell'Agenzia.

B Condivide, comunica e incarna la *vision* della propria struttura. Condivide e diffonde le informazioni e le conoscenze in modo coerente con le esigenze e la strategia dell'Organizzazione. È consapevole degli obiettivi di struttura, che trasmette spiegando come il contributo di ciascuno si inserisca nella visione più ampia di Agenzia e adottando comportamenti coerenti ai valori e alla *vision* dell'Organizzazione. Indirizza il lavoro dei livelli organizzativi inferiori e di tutto il personale, comunicando con chiarezza ai collaboratori le scelte strategiche adottate dall'Agenzia e le logiche organizzative.

C. Ha e comunica senso del lavoro e visione d'insieme. È consapevole della *vision* di Agenzia e comunica con impegno e passione la direzione verso cui la struttura che dirige deve tendere, contestualizzandola nel progetto generale dell'Agenzia e facendosi portavoce con i collaboratori/riporti diretti di una visione di insieme delle attività da svolgere. Genera una prospettiva capace di riconoscere e trasmettere il senso del lavoro, assicurando il coinvolgimento dei livelli organizzativi inferiori e del personale. La sua chiarezza e continuità nella comunicazione consentono da un lato di generare seguito e dall'altro di limitare il proliferare di *rumors*.

D. Facilita l'acquisizione della *vision* nei collaboratori. Valorizza la capacità dei collaboratori di vedere oltre, incentivando il contributo alla crescita di Agenzia e il senso di condivisione della *vision* dell'organizzazione. Rende consapevole tutto il personale dell'evoluzione dell'Organizzazione, facendo cogliere e comprendere le sfide attuali e future, anche attraverso appositi momenti di confronto. Rappresenta un punto di riferimento e una guida per tutto il personale nel comunicare la *vision* e le priorità strategiche e nel generare *commitment*.

AREA RELAZIONALE - GESTIONE DEI CONFLITTI - competenza dei ruoli dirigenziali non di vertice

Descrizione

Ricerca, nel confronto tra posizioni o interessi divergenti, spazi di mediazione per raggiungere un accordo o una soluzione condivisa che possa soddisfare tutte le parti coinvolte. Promuovere, in modo credibile, la risoluzione costruttiva dei conflitti, ricomponendo le divergenze e i disaccordi.

Indicatori

A. Non affronta i conflitti. Trascura l'insorgenza dei conflitti, non affrontandoli in prima persona, ma lasciando eventualmente che si risolvano da sé, senza attivare interlocuzioni con i collaboratori o meccanismi e modalità di gestione più efficaci. Non adotta un'organizzazione chiara del lavoro, per prevenire l'insorgenza di conflitti relativi allo svolgimento di specifiche attività. Assume posizioni rigide o timorose e non è aperto al confronto e alla mediazione.

A/B. Gestisce solo i conflitti inevitabili. Interviene per gestire i conflitti, solo quando questi ultimi si manifestano in maniera eclatante e con impatti negativi sulla struttura, concentrandosi più sulle motivazioni che sulla risoluzione della questione. Nel gestire i conflitti che lo coinvolgono direttamente, pur essendo disponibile al confronto, non riesce in concreto ad individuare punti di contatto e aprire a spazi di mediazione.

B. Affronta i conflitti e sa mediare. Riconosce i segnali di possibili conflitti tra il personale, intervenendo direttamente allo scopo di evitare che si manifestino con conseguenze rilevanti per la struttura. Nell'intervenire, prevede momenti di confronto, spingendo i collaboratori a scindere la componente relazionale da quella legata al contenuto del lavoro. Nella gestione dei conflitti che lo coinvolgono direttamente, è aperto al confronto, sa cogliere i punti di contatto con l'interlocutore e sa capitalizzarli in un'ottica di mediazione.

C. Facilita la risoluzione dei conflitti. In presenza di conflitti patologici o di fronte a situazioni spinose tra collaboratori interviene, facilitando la soluzione tra le parti, evidenziando loro i punti di contatto, richiamandole alla necessità del contributo di tutti e rappresentando loro le conseguenze della dinamica conflittuale sul funzionamento della struttura. Nella gestione dei conflitti che lo coinvolgono direttamente, sa ascoltare e comunicare in maniera assertiva, ottenendo risultati vantaggiosi per il buon andamento dell'organizzazione.

D. Sa prevenire e/o capitalizzare l'esito di un conflitto. Adotta politiche di gestione del personale e strumenti organizzativi idonei alla prevenzione dei conflitti patologici e alla "programmazione" di conflitti funzionali (avvocato del diavolo/metodo dialettico)² all'instaurazione di un clima creativo e collaborativo. In caso di contrasti e in presenza di punti di vista differenti, cerca una soluzione di compromesso e condivisa. Mette in campo strategie per ottenere adesione e prevenire il conflitto patologico. In caso di conflitti che lo coinvolgono direttamente, è in grado di discernere la diversa

² Si tratta delle due principali tecniche di conflitto programmato (per approfondimenti cfr. C.R. Schwenk, "Devil's advocacy in managerial decision making").

importanza delle questioni, riconoscendo dove valga la pena concedere e dove invece rivendicare un credito, per una questione più rilevante.

AREA RELAZIONALE - CAPACITA' DI FARE RETE - competenza dei ruoli dirigenziali di vertice

Descrizione

Costruire e sviluppare relazioni professionali costruttive all'interno della dirigenza di vertice, adottando nella gestione delle attività e/o delle problematiche logiche interfunzionali.

Indicatori

A. Agisce come battitore libero. Ha un comportamento individualista, è orientato solo al risultato individuale e della struttura che dirige e non riesce a coltivare né a promuovere meccanismi di collaborazione con gli altri vertici di struttura, anzi si pone in modo competitivo, perdendo di vista il senso generale della missione complessiva dell'Agenzia.

A/B. Condivide ma non sa fare gioco di squadra. Si relaziona con i pari, condivide le informazioni e non si pone in un'ottica competitiva, ma resta ancorato al perseguimento del risultato individuale e della struttura che dirige e non riesce a strutturare o a favorire tavoli di confronto. Nella gestione della relazione non è ancora padrone di uno stile comunicativo incisivo ed assertivo.

B. Sa fare gioco di squadra. Si pone in un atteggiamento collaborativo con gli altri vertici di struttura, attivandosi per creare occasioni di confronto e giungere a soluzioni condivise; condivide le informazioni necessarie e comunica in maniera incisiva e assertiva per coniugare l'utilità individuale e quella organizzativa.

C. Massimizza l'utilità del gruppo. Si pone in ascolto attivo e non giudicante nei confronti degli interlocutori e questo comportamento, unitamente ad un uso costante e costruttivo del *feedback*, gli consente di costruire rapporti funzionali ai reciproci interessi. Assume come prioritaria la massimizzazione dell'utilità del gruppo di pari.

D. Promuove logiche interfunzionali. Instaura relazioni professionali solide e durature ed è a sua volta promotore di dinamiche relazionali positive nel gruppo tra pari, trasmettendo agli altri logiche interfunzionali per la gestione delle attività e/o problematiche dell'organizzazione. Rappresenta il collante e il facilitatore del "gruppo", promuovendo adesione rispetto a idee e soluzioni a beneficio dell'interesse comune/pubblico.

AREA DEL SELF MANAGEMENT - SICUREZZA DI SÉ - competenza dei ruoli dirigenziali non di vertice**Descrizione**

Portare a termine compiti nuovi o impegnativi e di rispondere alle situazioni lavorative di pressione e/o di difficoltà con spirito costruttivo, calma e lucidità, mantenendo inalterata la qualità della prestazione. Implica equilibrio e capacità di controllare le proprie emozioni e attivare le risorse interne per mantenere un livello di energia elevato in condizioni di stress e di reagire in maniera costruttiva di fronte ad insuccessi.

Indicatori

A. Non gestisce le situazioni di pressione o difficoltà. Gestisce le situazioni routinarie sulle quali si è già sperimentato; cerca di sottrarsi a sovraccarichi lavorativi o compiti nuovi/sfidanti che gli creano tensione emotiva e stati di stress; in momenti di pressione lavorativa, infatti reagisce impulsivamente oppure ha bisogno di essere rassicurato. La sua insicurezza blocca o ritarda le attività del servizio che governa. Evita incarichi difficili, oppure, se non può sottrarsi, ci mette un impegno basso cercando di delegare il più possibile, enfatizzando le difficoltà e le avversità. Tende ad attribuire i risultati delle sue azioni alle circostanze o, comunque, a fattori esterni non analizzando successi e insuccessi.

A/B. Ha difficoltà a gestire nuove sfide. Sa gestire le situazioni ordinarie, tuttavia, di fronte ad ostacoli o imprevisti in compiti nuovi o impegnativi, non sempre gestisce lo stress: ha difficoltà a tollerare la frustrazione e le situazioni di incertezza, di conseguenza, non sa aspettare e agisce d'impulso oppure ricerca continue conferme negli altri. Nelle dinamiche lavorative può avere difficoltà a controllare le emozioni, cede alle provocazioni e risponde in modo conflittuale agli interlocutori. Non razionalizza le cause degli insuccessi e attribuisce le colpe agli altri o alle circostanze non analizzando la propria performance. La mancanza di autovalutazione non consente di capitalizzare dalle esperienze e di riflettere al fine di reindirizzare i comportamenti.

B. Gestisce le situazioni con sicurezza ed equilibrio. Gestisce le diverse situazioni lavorative, anche quelle non precedentemente sperimentate con calma e lucidità: è fiducioso nelle proprie abilità e individua le modalità migliori per affrontare le situazioni senza farsi scoraggiare. Sa riconoscere le proprie emozioni, i propri punti di forza e i limiti e le conseguenze che ne derivano; mantiene la giusta distanza emotiva, non si lascia condizionare dalle reazioni degli altri e lavora in maniera focalizzata rispetto ai risultati da raggiungere. Avvia autovalutazioni sulla sua performance e riconosce e accetta le proprie responsabilità senza scaricarle su altri. Nelle dinamiche relazionali interagisce con autorevolezza e gentilezza ed espone chiaramente le proprie idee con efficacia anche in caso di disaccordo.

C. Gestisce lo stress e rassicura gli interlocutori. Nei processi lavorativi evidenzia autorevolezza, tecnica e gestionale e nel governo delle situazioni evita e neutralizza ostacoli gestendo lo stress correlato. Coglie gli elementi chiave degli eventi e li confronta con le risorse professionali e personali che ha a disposizione. La calma con la quale affronta le situazioni genera un'immagine di lui rassicurante negli interlocutori. Nelle dinamiche relazionali avverte le emozioni degli altri e le loro

posizioni e reagisce costruttivamente anche in relazione al contesto, con chiarezza e gentilezza, in caso di emergenze o difficoltà/conflitti. Visualizza il successo e l'insuccesso e indaga le cause con i collaboratori analizzando le proprie responsabilità al fine di risolverle.

D. Affronta le sfide. Non si lascia scoraggiare da incarichi sfidanti e impegnativi e individua opportunità lavorative stimolanti, avendone le capacità per governarle. Non si tira indietro di fronte ad ulteriori responsabilità anche in presenza di rischi elevati e prende decisioni anche in situazioni di elevata incertezza. Capitalizza la sua pregressa esperienza e sviluppa strategie di *coping*³ che gli consentono di contemperare equilibrio personale e professionale e di perseverare con impegno, anche a fronte di imprevisti o ostacoli. Espone con convinzione e in modo chiaro e sicuro le proprie idee, dimostrando pacatezza e senso di autocontrollo in caso di disaccordo con i propri interlocutori, senza farsi intimidire quando questi ultimi rivestono posizioni di potere. In momenti di forte pressione sa rimanere calmo ed è in grado di infondere sicurezza anche agli altri al punto da costituire un modello di riferimento nel proprio ambiente di lavoro.

³ Strategie mentali e comportamentali che una persona mette in atto per fronteggiare situazioni problematiche, in particolare quelle caratterizzate da forte *stress* o pressione esterna.

AREA DEL *SELF MANAGEMENT* - COERENZA - competenza dei ruoli dirigenziali non di vertice**Descrizione**

Adottare comportamenti di imparzialità, equità e trasparenza nei confronti dei propri interlocutori, colleghi e collaboratori, in linea con i principi e i valori organizzativi.

A. I suoi comportamenti non sono coerenti. Conosce ma non sempre applica i valori che sono alla base dell'identità dell'Agenzia e, in tal modo, rischia di intraprendere azioni che possono danneggiare l'immagine o gli interessi dell'Organizzazione. Nel rapporto con gli interlocutori tende ad evitare di prendere posizioni o fa affermazioni che poi non trovano corrispondenza nei comportamenti e, di conseguenza, le scelte assunte risultano incoerenti. Ha difficoltà ad esprimere tempestivamente i propri pensieri o opinioni senza farsi influenzare dalle circostanze e dalle persone.

A/B Ha comportamenti ambigui. Conosce i valori e non intraprende azioni che possano danneggiare l'immagine o gli interessi dell'Organizzazione; tuttavia, non sempre è obiettivo e univoco nelle valutazioni delle situazioni. Come conseguenza le comunicazioni risultano ambigue e poco precise rendendo il suo operato inaffidabile per i collaboratori e per gli interlocutori.

B. È coerente. Conosce e applica costantemente i valori che sono alla base dell'identità dell'Agenzia e i suoi comportamenti sono coerenti e volti a salvaguardare l'immagine e gli interessi dell'Organizzazione. Nel rapporto con gli interlocutori comunica intenzioni e idee in maniera diretta, aperta ed univoca accettando le opinioni altrui. Motiva ed esplicita in maniera precisa le sue decisioni e le scelte sono orientate al bene della struttura.

C. Si identifica con i valori e agisce in sintonia. Si identifica con i valori dell'Agenzia e, pertanto, agisce in coerenza con i principi e gli interessi dell'Organizzazione. Nella direzione del servizio affidato valuta le situazioni, anche le più difficili, con obiettività e in maniera univoca senza farsi influenzare dalle opinioni degli altri; pertanto, le sue scelte sono chiare e coerenti nel tempo. Comunica idee e intenzioni, in modo scevro da favoritismi e personalismi, anche laddove i suoi interlocutori non sono in accordo. Quando prende una posizione la prospettiva è sempre l'interesse collettivo e la sostiene nei comportamenti anche quando non è pienamente condivisa.

D. Promuove i valori ed ispira fiducia. Non solo si identifica con i valori ma supporta e sostiene con i diversi interlocutori i valori alla base dell'identità di Agenzia, facendosene portavoce. Dimostra apertura e trasparenza e adotta azioni/decisioni che ritiene migliori, dopo attenta ponderazione, anche se non riscuotono simpatia o gradimento o non giovano, comunque, alla sua popolarità. Esprime idee e intenzioni senza farsi influenzare dalle circostanze: ingenera un clima di fiducia con i colleghi e con i collaboratori.

AREA DEL SELF MANAGEMENT - CONSAPEVOLEZZA DEL RUOLO - competenza dei ruoli dirigenziali non di vertice

Descrizione

Comprendere le sfere di responsabilità che caratterizzano l'agire del dirigente, individuare la *mission* del ruolo all'interno del contesto organizzativo, temperando le aree di competenza proprie e quelle altrui e calibrando le azioni dell'ambito tecnico e manageriale.

Indicatori

A. Non è consapevole della *mission* del suo ruolo. Concentra la sua sfera di azione sulle responsabilità di risultati ma non sempre sugli *outcome*. I suoi comportamenti, infatti, sono volti maggiormente a tutelare la propria posizione e meno a privilegiare l'ottica di servizio, si trincerava dietro le regole o le applica in ottica cautelativa e di autotutela. È attento ai numeri, ai dati da raggiungere, meno alle attività di indirizzo dei comportamenti dei collaboratori; è attento ad aspetti di dettaglio dell'organizzazione del lavoro, interviene più per controllare anziché supervisionare, sostituendosi anche ai collaboratori e facendo leva sull'autorità del ruolo. La non consapevolezza, all'opposto, lo induce ad intervenire su questioni non di propria competenza, anche al di fuori della propria struttura, mostrandosi poco rispettoso dei ruoli altrui e creando criticità gestionali e ripercussioni sul clima interno.

A/B. Ha parziale consapevolezza della *mission* del ruolo. Conosce le aree di responsabilità ma nelle azioni è attento e coinvolto soltanto su alcuni ambiti che caratterizzano l'agire del dirigente: risultati, processi *core* e responsabilità datoriali; trascura gli ambiti manageriali che considera più "perdite di tempo", "inutili appesantimenti" e non coglie le opportunità di conoscenza delle professionalità; per tale motivo, quando può, delega i responsabili dei livelli inferiori oppure interviene in ottica di mero adempimento. Non si assume le responsabilità in caso di errori del personale. La non piena consapevolezza dei confini del ruolo, all'opposto, lo induce a fare ingerenze sul lavoro perché non comprende "fin dove" può spingersi.

B. Dimostra consapevolezza della *mission* del ruolo. Presta equa rilevanza agli ambiti tecnici, normativi e gestionali della propria posizione. Dedicava tempo e altre risorse a presidiare tutte le aree di responsabilità, in generale le politiche del personale, poiché ne coglie l'importanza ai fini del raggiungimento dei risultati della struttura. Rispetto alle funzioni sottordinate interviene non per aspetti di dettaglio dell'organizzazione del lavoro ma per garantire allineamento e uniformità di azione e, comunque, solo per assicurarsi il buon andamento del lavoro. Si fa carico dei risultati e di eventuali errori e mette in gioco le proprie caratteristiche e competenze per far fronte alle criticità. Riconosce, come ambito di responsabilità, la sinergia con le varie strutture organizzative, rispettandone le funzioni di indirizzo e sapendo "fin dove" il suo ruolo e azioni possono spingersi.

C. Dimostra una visione ampia della *mission* del ruolo. Utilizza le sue energie e competenze per supportare le strutture sottordinate, per indirizzare e coordinare senza sovrapporsi alle loro funzioni di indirizzo operativo. Dedicava tempo e risorse personali a presidiare tutte le aree di responsabilità e lavora su di sé per aumentare le competenze manageriali capitalizzando le diverse iniziative a

disposizione. Si assume gli impegni agendo da decisore ultimo (pratiche, progetti etc.). Lavora in sinergia con le altre strutture per garantire i livelli di prestazione e armonizzare gli intenti organizzativi; si fa carico dei risultati e di eventuali errori riflettendo sull'organizzazione del lavoro impostata e su di sé. Sostiene nei suoi collaboratori l'assunzione di responsabilità come ambito delle proprie funzioni di coordinamento mettendo in campo le opportune iniziative a supporto.

D. Ha una visione complessiva della *mission* del ruolo. Agisce le aree di responsabilità non limitando la sfera d'azione all'interno della struttura che governa ma promuovendo osmosi e sinergie, favorendo logiche di integrazione funzionale interna ed esterna. Le sue azioni sono frutto di competenze tecniche ma soprattutto manageriali: "lavora con e attraverso gli altri" e, in tal senso, agisce come facilitatore con i suoi collaboratori e il personale, come sponsor nei progetti e nelle attività per accrescere il livello qualitativo dei risultati. Fa autovalutazioni sistematiche sulle sue capacità e competenze, coglie input e opportunità al di fuori dell'Agenzia se funzionali al ruolo e promuove nei responsabili sottordinati un apprendimento continuo di competenze manageriali. Difende il gruppo e la sua reputazione di fronte all'intera organizzazione o davanti alla comunità esterna pur riconoscendo in modo autentico eventuali errori.

AREA DEL *SELF MANAGEMENT* - CONSAPEVOLEZZA DEI VALORI PUBBLICI - competenza dei ruoli dirigenziali di vertice

Descrizione

Identificarsi con i principi dell'Organizzazione adottando comportamenti in linea con la *mission*, con le necessità e con gli obiettivi dell'Agenzia. Promuovere il senso etico alla base del lavoro pubblico e comprendere l'impatto sulla collettività del servizio fornito.

Indicatori

A. Non ha piena consapevolezza dei valori pubblici. Non sempre si preoccupa di tutelare l'immagine dell'Agenzia: in alcune occasioni si lamenta pubblicamente di aspetti organizzativi o dei rapporti con gli *stakeholder*. Talvolta non è attento alle implicazioni del lavoro nel contesto di riferimento oppure non sempre il suo operato si attiene alle regole deontologiche; assume decisioni non orientate alla collettività, all'ottica di servizio anche a fronte di evidenti impatti negativi.

A/B. Ha consapevolezza dei valori pubblici ma non è sempre allineato. Conosce i valori e i principi deontologici dell'Agenzia e garantisce la correttezza e la trasparenza del proprio operato; tuttavia, quando occorre scegliere, non sempre allinea il proprio comportamento alle esigenze e/o alle decisioni organizzative e tende a considerare le sue preferenze lavorative e necessità come prioritarie.

B. Ha consapevolezza dei valori pubblici. Rispetta le regole dell'Organizzazione con azioni trasparenti che risultano in sintonia con le politiche e le procedure, preoccupandosi anche per la tutela dell'immagine e degli interessi dell'Organizzazione di essere trasparente nei confronti degli *stakeholder*. È attento, infatti, ad evitare situazioni, anche solo potenziali, di conflitto di interessi o di incompatibilità nell'ambito della propria professione. Mostra impegno e dedizione verso il proprio lavoro e il suo contributo è volto in ottica di servizio e della collettività (è attento agli *output* e agli *outcome*).

C. Trasmette il senso etico del suo lavoro. Agisce secondo alti valori etici e professionali, di cui dà testimonianza nell'impegno di lavoro e nella meticolosità e precisione che mette in tutto ciò che fa, allineando i propri comportamenti alle necessità e agli obiettivi dell'Ufficio, anche assumendo incarichi particolarmente gravosi quando lo richiedono le strategie organizzative. Trasmette il senso etico del lavoro ai collaboratori, l'importanza della *mission* istituzionale e dei valori organizzativi. Esplicita ai collaboratori gli impatti delle azioni sugli interessi collettivi richiamandoli al senso del dovere soprattutto quando ci sono particolari necessità.

D. È un modello di comportamento. Fa propri i valori pubblici e si assume la responsabilità di essere un esempio di comportamento leale, equo ed imparziale nei confronti dei professionisti, contribuenti, rappresentanti delle istituzioni e un punto di riferimento per il personale. Evita e contrasta atteggiamenti e comportamenti collusivi degli interlocutori e si prodiga per la creazione di un clima etico. È portavoce, anche attraverso iniziative e progetti, dei principi di correttezza e giustizia ed incentiva ed ispira i propri collaboratori al rispetto di elevati standard morali.

Dizionario delle competenze POLARIS (aggiornamento 2023)



*Divisione Risorse
Direzione Centrale Risorse umane*

INDICE

PENSIERO – PROBLEM SOLVING.....	3
PENSIERO - SVILUPPO E TRASFERIMENTO DEL SAPERE	4
AZIONE - INIZIATIVA.....	5
AZIONE - TENSIONE AL RISULTATO.....	5
RELAZIONE - ORIENTAMENTO ALL'ALTRO.....	7
RELAZIONE – FLESSIBILITA’	8
IMPEGNO ORGANIZZATIVO – IMPEGNO E COERENZA.....	9
LEADERSHIP – TEAM LEADERSHIP	10
LEADERSHIP – ASSERTIVITA’	11

Il modello delle competenze del sistema di valutazione POLARIS è composto da cinque *cluster* e nove competenze: **pensiero** (problem solving e sviluppo e diffusione del sapere), **azione** (iniziativa e tensione al risultato), **relazione** (orientamento all'altro e flessibilità), **impegno organizzativo** (impegno e coerenza), **leadership** (team leadership e assertività).

PENSIERO – PROBLEM SOLVING

Descrizione

Capacità di risolvere problemi complessi, identificando correttamente le priorità, gestendo efficacemente dati e informazioni.

Indicatori

A. Non individua gli elementi principali del problema e le priorità. Nell'inquadrare le questioni non si attiva mai per ricercare ulteriori informazioni/dati rispetto a quelli immediatamente disponibili. Definisce soluzioni parziali e/o poco coerenti con il contesto di riferimento.

A/B. Distingue gli elementi principali del problema ma non sempre riesce a identificare correttamente le priorità. Nell'inquadrare le questioni solo raramente si attiva per ricercare ulteriori informazioni/dati rispetto a quelli immediatamente disponibili. Definisce soluzioni parziali e/o non sempre coerenti con il contesto di riferimento.

B. Distingue gli elementi principali e secondari di un problema, identifica correttamente le priorità e, quando necessario, ricerca ulteriori informazioni/dati per inquadrare in modo chiaro le questioni. Definisce, anche facendo riferimento a precedenti, soluzioni coerenti e applicabili nel contesto di riferimento

C. Nell'inquadrare il problema tiene conto di diversi aspetti e/o informazioni, che si preoccupa di reperire laddove non disponibili. Identifica velocemente le priorità, anche grazie ad un esame critico degli elementi a sua disposizione. Definisce soluzioni coerenti e riesce generalmente a proporre più ipotesi di soluzione coerenti con il contesto.

D. Analizza i problemi tenendo in considerazione la complessità dei dati e delle informazioni, anche di quelli non immediatamente evidenti e questo gli consente di cogliere tempestivamente gli aspetti su cui intervenire. È capace di identificare più alternative per risolvere le problematiche e le soluzioni che propone sono oltre che coerenti con il contesto spesso anche originali e/o innovative.

PENSIERO - SVILUPPO E DIFFUSIONE DEL SAPERE

Descrizione

Capacità di attivarsi per apprendere nuove conoscenze e di favorire la diffusione delle conoscenze sviluppate nell'organizzazione mantenendo elevati standard professionali.

Indicatori

A. Non è aggiornato sulle materie e sui temi di sua pertinenza e il bagaglio di conoscenze e competenze posseduto non è sufficiente a garantire il corretto e completo svolgimento delle attività di lavoro ordinarie.

A/B. Non sempre è aggiornato sulle materie e sui temi di sua pertinenza e il bagaglio di conoscenze e competenze posseduto nella maggior parte dei casi non è sufficiente a garantire il corretto e completo svolgimento delle attività di lavoro ordinarie.

B. Possiede conoscenze e competenze che gli consentono di svolgere in modo corretto e completo le attività di lavoro ordinarie.

C. Si mantiene sempre aggiornato nel suo ambito di pertinenza e, grazie alle conoscenze ampie e approfondite, riesce ad affrontare in modo corretto e completo anche questioni di maggiore complessità. Rappresenta un punto di riferimento per colleghi, collaboratori e/o superiori che si rivolgono a lui per chiarificazioni, dubbi o richieste di pareri.

D. Si mantiene sempre aggiornato e si attiva per acquisire conoscenze e competenze non solo nel suo ambito di competenza ma anche in quei settori che possono in qualche modo essere collegati alla sua attività, riuscendo ad affrontare in modo integrato, ampio e approfondito processi e attività che chiamano in gioco variabili diverse, e che a volte vanno al di là dello stretto ambito inerente al proprio ufficio. Promuove la diffusione del sapere all'interno dell'organizzazione attraverso iniziative formali (formazione, stesura di guide, articoli) e informali (riunioni, mail, segnalazione di eventi).

AZIONE - TENSIONE AL RISULTATO

Descrizione

Capacità di affrontare in modo efficace situazioni critiche dovute a elevati carichi di lavoro, pressione temporale, incertezza, riuscendo a mantenere inalterato il livello della prestazione e a rispettare le scadenze stabilite.

Indicatori

A. Non riesce il più delle volte a rispettare le scadenze e a mantenere la qualità della prestazione, anche in situazioni ordinarie.

A/B. In presenza di picchi di lavoro, in situazioni di pressione temporale e/o incertezza tende a perdere la focalizzazione sull'obiettivo, non riuscendo il più delle volte a rispettare le scadenze e a mantenere la qualità della prestazione.

B. Presidia in modo efficace le attività e i processi di sua pertinenza anche quando deve gestire elevati carichi di lavoro, rispettare scadenze stringenti e/o gestire situazioni di incertezza, riuscendo quasi sempre a rispettare le scadenze fissate e a mantenere gli standard quali-quantitativi.

C. Presidia in modo efficace le attività e i processi di sua pertinenza anche quando deve gestire elevati carichi di lavoro, rispettare scadenze stringenti e/o gestire situazioni incerte, riuscendo sempre a rispettare le tempistiche e a mantenere gli standard quali-quantitativi.

D. Presidia in modo efficace le attività e i processi di sua pertinenza anche quando deve gestire elevati carichi di lavoro, rispettare scadenze stringenti e/o gestire situazioni incerte, rispettando sempre le tempistiche, mantenendo gli standard quali-quantitativi e trasformando talora le occasioni di incertezza e gli imprevisti in nuove opportunità di azione.

AZIONE - INIZIATIVA

Descrizione

Capacità di attivarsi autonomamente per gestire e prevenire problemi e criticità sul lavoro.

Indicatori

- A.** Prende iniziative solo se sollecitato e non riesce mai a gestire tempestivamente i problemi.
- A/B.** Prende iniziative solo se sollecitato e non sempre riesce a gestire tempestivamente i problemi.
- B.** Si attiva di fronte a problemi e criticità, che di norma riesce a gestire in modo efficace e tempestivo.
- C.** È pronto nell'affrontare problemi e criticità e spesso prende iniziative anche per prevenire situazioni di emergenza.
- D.** Opera sistematicamente in modo proattivo riuscendo quasi sempre a prevenire e/o anticipare l'insorgere di problemi e/o criticità

RELAZIONE – ORIENTAMENTO ALL'ALTRO

Descrizione

Capacità di identificare i bisogni e le esigenze dei clienti interni e esterni e degli interlocutori istituzionali e di saper orientare costantemente la propria attività al soddisfacimento delle loro esigenze coerentemente con gli standard e gli obiettivi organizzativi.

Indicatori

A. Ha difficoltà a identificare i bisogni e le esigenze dei clienti interni e/o esterni e degli interlocutori istituzionali e risponde sempre in modo confuso, incompleto e/o non corretto alle richieste che gli vengono presentate.

A/B. Ha difficoltà a identificare i bisogni e le esigenze dei clienti interni e/o esterni e degli interlocutori istituzionali e spesso risponde in modo confuso, incompleto e/o non corretto alle richieste che gli vengono presentate.

B. È capace generalmente di identificare i bisogni e le esigenze dei clienti interni e/o esterni e degli interlocutori istituzionali e orienta la sua attività al soddisfacimento di tali esigenze, fornendo un servizio corretto.

C. È capace di identificare i bisogni e le esigenze dei clienti interni e/o esterni e degli interlocutori istituzionali e orienta costantemente la sua attività al soddisfacimento delle loro esigenze, fornendo un servizio corretto, accurato e tempestivo.

D. È capace di identificare prontamente i bisogni e le esigenze, anche quelle latenti, dei clienti e degli interlocutori istituzionali; fornisce con la sua attività un servizio accurato e tempestivo e garantisce la massima soddisfazione dei clienti e degli interlocutori istituzionali contribuendo a promuovere l'immagine dell'organizzazione.

RELAZIONE – FLESSIBILITA'

Descrizione

Capacità di adeguare i propri comportamenti alle diverse situazioni e di utilizzare quando necessario schemi di lavoro e modalità operative nuove per portare valore aggiunto al proprio ufficio o all'organizzazione.

Indicatori

A. Ha difficoltà a adeguare i propri comportamenti alle diverse situazioni. È sempre restio ad adottare schemi di lavoro o modalità operative nuove e ad accogliere il cambiamento anche quando potrebbe portare valore aggiunto per l'ufficio o per l'organizzazione.

A/B. Ha difficoltà a adeguare i propri comportamenti alle diverse situazioni. Nella maggior parte dei casi è restio ad adottare schemi di lavoro o modalità operative nuove e fa fatica ad accogliere il cambiamento anche quando potrebbe portare valore aggiunto per l'ufficio o l'organizzazione.

B. È generalmente capace di adeguare i propri comportamenti alle diverse situazioni e, pur prediligendo modalità di lavoro consolidate, riesce ad adeguarsi al cambiamento e, se gli viene richiesto, è capace di adottare schemi di lavoro e modalità operative nuovi per portare valore aggiunto all'ufficio o all'organizzazione.

C. È flessibile nell'adeguare i propri comportamenti alle diverse situazioni di lavoro e accoglie con favore il cambiamento. È capace di utilizzare in autonomia schemi di lavoro e modalità operative nuovi per portare valore aggiunto al proprio ufficio e/o all'organizzazione.

D. È veloce nell'adeguare i propri comportamenti alle diverse situazioni. Promuove l'utilizzo di schemi di lavoro e modalità operative nuovi per creare valore per il suo ufficio e/o per l'organizzazione.

IMPEGNO ORGANIZZATIVO – IMPEGNO E COERENZA

Descrizione

Capacità di lavorare in modo assiduo rispettando le regole organizzative identificandosi nei valori dell'organizzazione.

Indicatori

A. Si impegna raramente e non assolve quasi mai ai doveri d'ufficio. Non sempre rispetta le regole organizzative.

A/B. Si impegna in maniera discontinua e spesso non assolve ai doveri d'ufficio. Non sempre rispetta le regole organizzative.

B. Lavora in modo assiduo e dimostra di conoscere e rispettare i valori, le regole e le prassi organizzative.

C. Lavora in modo assiduo e si mostra fortemente allineato con la policy organizzativa ispirando sempre la sua condotta ai valori dell'organizzazione.

D. Si impegna sistematicamente, interessandosi anche di attività e processi non direttamente attinenti al proprio ambito di competenza, quando necessario per ottenere migliori risultati organizzativi. Promuove la policy e i valori organizzativi con i diversi attori interni ed esterni all'organizzazione.

LEADERSHIP – TEAM LEADERSHIP

Descrizione

Capacità di assumere un ruolo di guida e/o riferimento, promuovendo lo scambio di informazioni e l'integrazione dei diversi punti di vista, riconoscendo, valorizzando e promuovendo le risorse dei colleghi e del gruppo per il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

Indicatori

A. Non assicura quasi mai la condivisione delle informazioni e una comunicazione costante tra i membri del gruppo e/o tra i colleghi. Non è sistematico nell'ascoltare i collaboratori e nel dare indicazioni e non fornisce feedback sul lavoro svolto.

A/B. Non sempre assicura la condivisione delle informazioni e una comunicazione costante tra i membri del gruppo e/o tra i colleghi. Non è sistematico nell'ascoltare i collaboratori e nel dare indicazioni e fornisce feedback sul lavoro svolto in modo saltuario e/o poco tempestivo.

B. Condivide le informazioni con i collaboratori e/o colleghi anche utilizzando gli strumenti tecnologici a sua disposizione. Ascolta il punto di vista altrui e fornisce indicazioni e feedback ai collaboratori e/o colleghi adoperandosi per convogliare gli sforzi propri e dei collaboratori/colleghi verso il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

C. Condivide le informazioni e facilita lo scambio di idee tra colleghi e/o collaboratori anche utilizzando gli strumenti tecnologici a sua disposizione. Ascolta attivamente, spiega il senso del lavoro e fornisce feedback sistematici contribuendo a creare coesione e un clima positivo e indirizzando gli sforzi di colleghi e/o collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

D. Promuove la condivisione di informazioni, lo scambio di idee e l'integrazione dei punti di vista tra colleghi e/o collaboratori anche avvalendosi degli strumenti tecnologici a sua disposizione. Promuove la motivazione e lo sviluppo delle risorse che coordina e/o attiva reti di relazione all'interno e all'esterno dell'organizzazione ed è riconosciuto come guida/punto di riferimento autorevole nel raggiungimento degli obiettivi organizzativi.

LEADERSHIP – ASSERTIVITA'

Descrizione

Capacità di esprimere il proprio punto di vista in modo efficace e nel rispetto delle posizioni altrui, gestendo in modo adeguato situazioni di potenziale conflitto e/o disaccordo

Indicatori

A. Ha difficoltà a esprimere il proprio punto di vista in modo efficace. Nelle situazioni di potenziale conflitto o disaccordo non riesce mai a gestire la relazione in modo soddisfacente e tende a evitare il confronto e/o a prevaricare l'interlocutore.

A/B. Ha difficoltà a esprimere il proprio punto di vista in modo efficace. Nelle situazioni di potenziale conflitto o disaccordo nella maggior parte dei casi fatica a gestire la relazione in modo soddisfacente e tende a evitare il confronto e/o a prevaricare l'interlocutore.

B. Esprime generalmente in modo efficace e nel rispetto delle posizioni altrui il proprio punto di vista. Nelle situazioni di potenziale conflitto o disaccordo riesce quasi sempre a gestire in modo soddisfacente la relazione.

C. Esprime in modo efficace le proprie idee, rispettando il punto di vista dell'interlocutore e favorendo uno scambio costruttivo. Nelle situazioni di potenziale conflitto o disaccordo gestisce in modo soddisfacente la relazione.

D. Esprime in modo efficace le proprie idee e riesce a gestire in modo costruttivo il confronto con gli interlocutori anche quando sono su posizioni distanti dalle proprie. Viene spesso chiamato, in virtù della sua autorevolezza, a gestire situazioni di potenziale conflitto o disaccordo.

Dizionario delle competenze POIR

(aggiornamento 2023)



*Divisione Risorse
Direzione Centrale Risorse umane*

INDICE

PENSIERO – PROBLEM SOLVING.....	3
PENSIERO - SVILUPPO E DIFFUSIONE DEL SAPERE	4
AZIONE - INIZIATIVA	5
AZIONE - TENSIONE AL RISULTATO	6
RELAZIONE – FARE SQUADRA.....	7
RELAZIONE – FLESSIBILITA’	Errore. Il segnalibro non è definito.

Il modello delle competenze del sistema di valutazione POIR è composto da tre *cluster* e sei competenze: **pensiero** (problem solving e sviluppo e diffusione del sapere), **azione** (iniziativa e tensione al risultato), **relazione** (fare squadra e flessibilità).

PENSIERO – PROBLEM SOLVING

Descrizione

Capacità di analizzare e risolvere efficacemente i problemi di lavoro utilizzando le conoscenze tecnico professionali possedute.

Indicatori

A. Ha difficoltà ad inquadrare gli elementi principali del problema e ad organizzare le informazioni in suo possesso anche perché non dispone di tutte le conoscenze tecniche necessarie. Le soluzioni risultano quasi sempre inadeguate o non coerenti con il contesto.

A/B. Ha difficoltà ad inquadrare gli elementi principali del problema e ad organizzare le informazioni in suo possesso anche perché non sempre dispone di tutte le conoscenze tecniche necessarie. Le soluzioni risultano spesso inadeguate o non coerenti con il contesto.

B. È capace di inquadrare gli elementi principali del problema e di utilizzare le informazioni in suo possesso anche perché possiede adeguate conoscenze tecniche. Le soluzioni definite sono generalmente corrette e in linea con il contesto.

C. È capace di inquadrare gli elementi principali e secondari del problema anche perché dispone di approfondite conoscenze tecniche. Le soluzioni definite sono efficaci ed evidenziano la capacità di ragionare in maniera prospettica.

D. È capace di inquadrare velocemente gli elementi principali e secondari del problema, cogliendo anche gli aspetti meno evidenti delle questioni anche perché dispone di ampie e approfondite conoscenze tecniche. Le soluzioni definite sono efficaci, denotano visione prospettica e spesso risultano anche innovative/originali.

PENSIERO - SVILUPPO E DIFFUSIONE DEL SAPERE

Descrizione

Capacità di attivarsi per apprendere nuove conoscenze e per favorirne la diffusione all'interno del team.

Indicatori

A. Non è aggiornato sulle materie e sui temi di sua pertinenza e per questo non è in grado di fornire supporto ai colleghi che si rivolgono a lui per richieste o dubbi.

A/B. Non sempre è aggiornato sulle materie e sui temi di sua pertinenza e per questo spesso non è in grado di fornire supporto ai colleghi che si rivolgono a lui per richieste o dubbi.

B. Possiede conoscenze e competenze che gli consentono di norma di svolgere correttamente le attività di sua competenza e di rispondere alle richieste dei colleghi.

C. Si mantiene aggiornato nel suo ambito di competenza e, grazie alle conoscenze possedute riesce a gestire in modo corretto le attività di sua competenza e le richieste dei colleghi. Condivide abitualmente novità normative e fiscali per facilitare il lavoro del gruppo.

D. Si mantiene sempre aggiornato anche al di là del suo ambito di competenza e grazie alle conoscenze ampie e approfondite gestisce le attività di sua competenza in modo efficace ed efficiente e costituisce un punto di riferimento autorevole per i colleghi. Promuove attivamente e in modo sistematico la diffusione delle conoscenze all'interno del team per favorire la crescita professionale dei colleghi.

AZIONE - INIZIATIVA

Descrizione

Capacità di attivarsi autonomamente per gestire e prevenire problemi e criticità all'interno del team

Indicatori

- A. Prende iniziative solo se sollecitato e non riesce mai a gestire tempestivamente i problemi.
- A/B. Prende iniziative solo se sollecitato e non sempre riesce a gestire tempestivamente i problemi.
- B. Si attiva di fronte a problemi e criticità, che di norma riesce a gestire in modo efficace e tempestivo.
- C. È pronto nell'affrontare problemi e criticità e spesso prende iniziative anche per prevenire situazioni di emergenza.
- D. Opera sistematicamente in modo proattivo riuscendo quasi sempre a prevenire e/o anticipare l'insorgere di problemi e/o criticità.

AZIONE - TENSIONE AL RISULTATO

Descrizione

Capacità di lavorare in modo assiduo e accurato e di coordinare le attività assicurando il rispetto delle tempistiche e degli standard di qualità.

Indicatori

A. Lavora in modo altalenante superficiale; con la sua attività di coordinamento non riesce quasi mai a garantire il rispetto delle scadenze e il rispetto degli standard quali-quantitativi nelle lavorazioni.

A/B. Lavora in modo altalenante superficiale; con la sua attività di coordinamento riesce solo a volte a garantire il rispetto delle scadenze e il rispetto degli standard quali-quantitativi nelle lavorazioni.

B. Lavora generalmente in modo assiduo e accurato e coordina le attività riuscendo nella maggior parte dei casi a rispettare le scadenze fissate e a mantenere gli standard di qualità e quantità richiesti.

C. Lavora in modo assiduo e accurato e coordina in modo efficace le attività, riuscendo sempre ad assicurare il rispetto delle tempistiche. Assicura sempre gli standard quali-quantitativi richiesti nelle lavorazioni e talvolta riesce con la sua attività di coordinamento a migliorarli.

D. Lavora sempre in modo assiduo e accurato e coordina le attività in modo tale da garantire sempre il rispetto delle scadenze e uno stato di avanzamento costante nelle lavorazioni. Si impegna costantemente per migliorare le modalità di lavoro nel team e assicura elevati standard di qualità e quantità nelle lavorazioni.

RELAZIONE – FARE SQUADRA

Descrizione

Capacità di collaborare, di promuovere la condivisione delle informazioni e di creare positive sinergie tra i colleghi promuovendo il lavoro di squadra.

Indicatori

A. È restio a collaborare e tiene sempre per sé informazioni utili per il lavoro. Nell'attività di coordinamento non supporta i colleghi, ha difficoltà a mediare e non promuove il lavoro di squadra.

A/B. È restio a collaborare e spesso tiene per sé informazioni utili per il lavoro. Nell'attività di coordinamento non supporta i colleghi, ha difficoltà a mediare e non promuove il lavoro di squadra.

B. Collabora con i colleghi e condivide le informazioni in suo possesso. Coordina le attività minimizzando le divergenze e supportando i colleghi nel lavoro.

C. Collabora attivamente con i colleghi e promuove la condivisione e lo scambio di informazioni. Facilita la risoluzione dei conflitti e promuove la creazione di un positivo clima di lavoro.

D. Collabora attivamente con i colleghi e promuove in modo sistematico la condivisione e lo scambio di informazioni. Crea un clima di fiducia e collaborazione reciproca tra i colleghi e promuove la coesione e lo spirito di squadra.

RELAZIONE – FLESSIBILITA'

Descrizione

Capacità di adeguare i propri comportamenti alle diverse situazioni e di utilizzare quando necessario schemi di lavoro e modalità operative nuove per portare valore aggiunto al proprio ufficio o all'organizzazione.

Indicatori

A. Ha difficoltà a adeguare i propri comportamenti alle diverse situazioni. È sempre restio ad adottare schemi di lavoro o modalità operative nuove e ad accogliere il cambiamento anche quando potrebbe portare valore aggiunto per l'ufficio o per l'organizzazione.

A/B. Ha difficoltà a adeguare i propri comportamenti alle diverse situazioni. Nella maggior parte dei casi è restio ad adottare schemi di lavoro o modalità operative nuove e fa fatica ad accogliere il cambiamento anche quando potrebbe portare valore aggiunto per l'ufficio o l'organizzazione.

B. È generalmente capace di adeguare i propri comportamenti alle diverse situazioni e, pur prediligendo modalità di lavoro consolidate, riesce ad adeguarsi al cambiamento e, se gli viene richiesto, è capace di adottare schemi di lavoro e modalità operative nuovi per portare valore aggiunto all'ufficio o all'organizzazione.

C. È flessibile nell'adeguare i propri comportamenti alle diverse situazioni di lavoro e accoglie con favore il cambiamento. È capace di utilizzare in autonomia schemi di lavoro e modalità operative nuovi per portare valore aggiunto al proprio ufficio e/o all'organizzazione.

D. È veloce nell'adeguare i propri comportamenti alle diverse situazioni. Promuove l'utilizzo di schemi di lavoro e modalità operative nuovi per creare valore per l'ufficio di cui fa parte e/o per l'organizzazione.

Dizionario delle competenze VALE



*Divisione Risorse
Direzione Centrale Risorse umane*

INDICE

PROBLEM SOLVING.....	3
IMPEGNO E AFFIDABILITA'	4
COLLABORAZIONE E LAVORO DI SQUADRA	5
COMUNICAZIONE	5
CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE DEL PROPRIO LAVORO	6

Le competenze organizzative individuate dall’Agenzia delle entrate ai fini della valutazione del personale non titolare di incarico sono cinque: *problem solving*; impegno e affidabilità; collaborazione e lavoro di squadra; comunicazione; capacità di organizzazione del proprio lavoro.

PROBLEM SOLVING

Descrizione

Capacità di inquadrare le questioni di lavoro e individuare soluzioni realizzabili ed efficaci.

Indicatori

A. Ha difficoltà a inquadrare le questioni di lavoro, per cui non fornisce soluzioni o le soluzioni fornite richiedono intensi cicli 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. È in grado di affrontare, nella maggior parte dei casi, in piena autonomia questioni complesse producendo soluzioni corrette e percorribili

D. È 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:

Descrizione

Capacità di utilizzare le competenze tecnico-professionali e le capacità operative per svolgere le attività e i compiti assegnati.

Indicatori

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. È in grado di operare in piena autonomia svolgendo in modo corretto le attività e/o i compiti assegnati

D. È 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

IMPEGNO E AFFIDABILITA'

Descrizione

Capacità di lavorare rispettando le regole organizzative, operando con impegno e affidabilità.

Indicatori

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

Descrizione

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

Indicatori

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

COMUNICAZIONE

Descrizione

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

Indicatori

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

CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE DEL PROPRIO LAVORO

Descrizione

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

Indicatori

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