

1. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE

1.1. Premessa

Questo manuale descrive un nuovo sistema di valutazione dei dirigenti – denominato S.I.R.I.O. (sistema integrato di valutazione di risultati, indicatori ed obiettivi) – che muove dall’esigenza di superare i limiti del sistema precedente, percepito in larga parte dagli utilizzatori come un insieme di complicati adempimenti burocratici la cui utilità si esauriva nel rappresentare la *condicio sine qua non* per l’erogazione di benefici economici.

Il nuovo sistema vorrebbe invece essere principalmente un efficace strumento di **gestione e sviluppo delle persone**, orientato alla valutazione, secondo criteri di trasparenza, oggettività ed equità, dei **risultati** e delle **competenze organizzative**, termine, quest’ultimo, con il quale si intendono – come si dirà meglio più avanti – le caratteristiche individuali di un dirigente (conoscenze, capacità, valori, motivazioni), che, contrassegnandone lo stile di direzione, determinano in misura decisiva l’andamento di un ufficio.

Nella definizione del nuovo sistema si è cercato di tenere conto dei principali inconvenienti riscontrati nei precedenti meccanismi di valutazione:

- scarsa partecipazione dei dirigenti alla definizione degli obiettivi;
- connessione pressoché esclusiva degli obiettivi stessi al PeC, senza sufficiente attenzione alle problematiche locali degli uffici;
- valutazione poco strutturata della prestazione qualitativa;
- eccessiva complicatezza della procedura di valutazione rispetto ai suoi reali benefici.

Per quanto riguarda la valutazione dei risultati, si è voluto soprattutto evitare l’“appiattimento” sul PeC, appiattimento emerso sia nei casi (che sono poi la maggioranza) nei quali gli obiettivi assegnati ai dirigenti si esauriscono negli obiettivi di “produzione” indicati dal PeC, sia nei casi – riferiti a posizioni di *staff* o a prevalente attività indiretta – nei quali il PeC prevede, tutt’al più, la misura delle risorse utilizzate come unico criterio di valutazione del raggiungimento degli obiettivi.

In sintesi, **lo scopo perseguito è quello di armonizzare il sistema di controllo gestionale e quello di sviluppo manageriale**. Essi, nel loro insieme, devono essere in grado di cogliere sia le variabili quantitative che le variabili qualitative, espressione della *performance* manageriale nel suo complesso. Obiettivi quantitativi (più tradizionalmente legati al controllo di gestione) e comportamenti organizzativi posti in essere per il raggiungimento di quegli stessi obiettivi rappresentano l'insieme degli elementi da osservare nell'ambito di un sistema di valutazione che voglia essere, concretamente, anche un efficace strumento di gestione e sviluppo delle risorse.

Muovendosi lungo queste direttrici, il nuovo sistema viene incontro all'esigenza molto diffusa tra i dirigenti dell'Agenzia di essere valutati non solo sui tipici obiettivi quantitativi di produzione, ma anche su obiettivi progettuali che siano legati alla specifica realtà locale dell'ufficio e che rappresentino delle "sfide" per il dirigente.

Il primo importante elemento di novità consiste quindi nella previsione di modalità procedurali per la valutazione di **obiettivi locali proposti dal valutato** secondo una logica *bottom-up*.

L'altra importante novità è l'introduzione della valutazione delle **competenze organizzative**, approccio che permette di rafforzare l'utilità del sistema di valutazione dei dirigenti quale modalità di sviluppo manageriale.

La valutazione delle competenze può contribuire, infatti, a mettere in evidenza e a promuovere i comportamenti organizzativi e gli stili di *management* più coerenti con i principi fondamentali di organizzazione e di funzionamento dell'Agenzia.

La metodologia adottata è strettamente collegata alle finalità del progetto di formazione e sviluppo manageriale, già da tempo avviato, in modo da garantire la continuità del processo di cambiamento e favorire l'applicazione pratica dei concetti appresi lungo il percorso formativo.

Il presente manuale illustra operativamente le modalità applicative del nuovo sistema di valutazione dei dirigenti, così come le logiche che lo ispirano, al fine di agevolarne l'utilizzo e consentire una migliore valorizzazione del contributo

dei dirigenti ai risultati dell’Agenzia in una prospettiva di sviluppo delle capacità personali.

1.2. Finalità e criteri

Il sistema di valutazione dei dirigenti persegue i seguenti obiettivi:

- migliorare complessivamente i **risultati** organizzativi;
- incoraggiare i dirigenti ad esprimere al meglio le proprie **competenze** in linea con le richieste del ruolo ricoperto e con la prospettiva di assunzione di nuove e maggiori responsabilità;
- evidenziare i punti di forza e le aree di miglioramento dei singoli per individuare **azioni formative ed iniziative di sviluppo e di valorizzazione delle potenzialità**.

Il sistema di valutazione è costruito in base ai seguenti criteri:

- **trasparenza** delle regole del sistema stesso e del rapporto tra valutatore e valutato;
- **oggettività**, intesa nel senso di definizione e graduazione univoca e condivisa delle asserzioni valutative, in modo da evitare giudizi impressionistici puramente soggettivi;
- **equità**, nel duplice significato di:
 - ◆ *trattare in modo uguale casi uguali*. Intesa in questo senso, la nozione di equità coincide con quella di uguaglianza ed è strettamente connessa alla trasparenza e all’oggettività, in quanto la pubblicità e l’univocità delle regole di valutazione assicurano omogeneità ed uniformità nella valutazione stessa;
 - ◆ *trattare in modo diverso casi diversi*. Intesa in questo senso, la nozione di equità è affine a quella che i giuristi chiamano “la giustizia del caso singolo” e consiste nella possibilità offerta ai valutatori di adeguare (con appropriate argomentazioni) i criteri valutativi alle specifiche condizioni operative (che non sono mai tutte prevedibili in astratto) entro le quali i valutati esercitano il loro ruolo, così da assicurare condizioni di parità non solo formale ma anche sostanziale nella valutazione.

Il sistema di valutazione offre significative opportunità al valutatore e al valutato.

Il **valutatore** può:

- disporre di uno strumento utile per il raggiungimento di apprezzabili risultati organizzativi;
- individuare gli interventi di formazione e sviluppo necessari per superare eventuali aree di debolezza mostrate dai collaboratori nello svolgimento della loro attività.

Il **valutato** può:

- acquisire una più lucida consapevolezza delle proprie capacità e del proprio potenziale (è la traduzione in “managerialese” dell’antico detto “conosci te stesso”);
- migliorare e consolidare la professionalità richiesta dal ruolo ricoperto;
- verificare la coerenza e l’efficacia dei risultati raggiunti e dei comportamenti organizzativi posti in essere;
- partecipare in modo propositivo al processo di valutazione e all’individuazione delle azioni di sviluppo.

1.3. Oggetto: valutazione dei risultati e delle competenze

In coerenza con le norme contrattuali, la valutazione dei dirigenti avviene attraverso un sistema misto basato sulla:

- **valutazione dei risultati** cioè del conseguimento degli obiettivi assegnati al singolo dirigente;
- **valutazione delle competenze organizzative** cioè delle qualità individuali (conoscenze, capacità, valori, motivazioni)¹ che determinano i

¹ La nozione di “competenza” è più ampia quindi di quella di “capacità”. Essa comprende anche alcuni tratti personali come la motivazione e i valori che hanno influenza diretta e immediata sull’organizzazione (in questo senso rientrano a pieno titolo fra le competenze qualità individuali come l’integrità e la coerenza, che non sono certamente “capacità” ma tratti della persona da cui non si può prescindere nelle valutazioni gestionali, tanto più in una

comportamenti organizzativi da cui dipendono, a loro volta, i risultati. Tali qualità vengono valutate non in sé, ma attraverso appunto i comportamenti organizzativi in cui esse si rendono osservabili e che il dirigente pone in essere per il raggiungimento degli obiettivi assegnati. Con la parola “competenze” si possono quindi intendere, per estensione, anche gli stessi comportamenti organizzativi. Va sottolineato che nel nuovo sistema le qualità individuali non sono delineate in astratto ma vengono colte e graduate “traguardandole” sulle specifiche missioni e sulle caratteristiche funzionali dell’organizzazione in cui i dirigenti sono chiamati ad operare.

1.3.1. Perché valutare le competenze?

Se, alla fin fine, le competenze contano per i risultati cui danno luogo, perché non limitarsi a valutare questi ultimi, con indubbi effetti di semplificazione del sistema? E’ a tale domanda che cerca di rispondere questo paragrafo.

La prima risposta potrebbe essere quella semplicemente giuridica secondo cui è la norma stessa contrattuale che prescrive la valutazione delle competenze. La risposta ha una sua indubbia rilevanza, ma in un certo modo non fa che spostare in avanti il problema, poiché è evidente che una norma giuridica deve pur avere una ratio.

Un confronto con il precedente sistema di valutazione può forse aiutare a mettere meglio a fuoco la questione.

Si ricorderà che il tema delle competenze veniva allora affrontato in connessione alla qualità della prestazione, che riguarda appunto quell’insieme di comportamenti organizzativi che vengono qui definiti “competenze”.

organizzazione che svolge funzioni delicate come quelle attribuite all’Agenzia delle Entrate). In tutto questo non c’è dunque nulla di invasivo. Ciò che infatti si valuta non è – ovviamente - la personalità complessiva, ma solo alcuni tratti di essa *se e in quanto abbiano manifestazione diretta in comportamenti rilevanti sotto il profilo organizzativo*. Del resto, valutazioni “personali” nel senso strettamente circoscritto appena chiarito (riguardanti ad es. l’integrità deontologica di un dirigente cui affidare un ufficio) si sono sempre fatte nell’Amministrazione finanziaria (come nelle altre amministrazioni pubbliche) e sempre se ne faranno. Si tratta solo di decidere se inserirle in un sistema di valutazione obiettivo o mantenerle in un circuito “riservato”, con le relative conseguenze in termini di trasparenza gestionale.

Il sistema si limitava però a riproporre i fattori di valutazione, assai generici, previsti dal vecchio CCNL, senza pervenire, per ciascuno di tali fattori, ad una concreta e puntuale caratterizzazione dei comportamenti organizzativi. In questo modo si è finito per alimentare la convinzione, assai diffusa, che il giudizio sulla qualità della prestazione, se, per un verso, è auspicabile in quanto punta a una considerazione più ampia dell'attività del dirigente che non si può basare solo su dati meramente quantitativi, dall'altro, però, è fatalmente prigioniera di impressioni soggettive, che minano alla fine la trasparenza e l'equità del sistema.

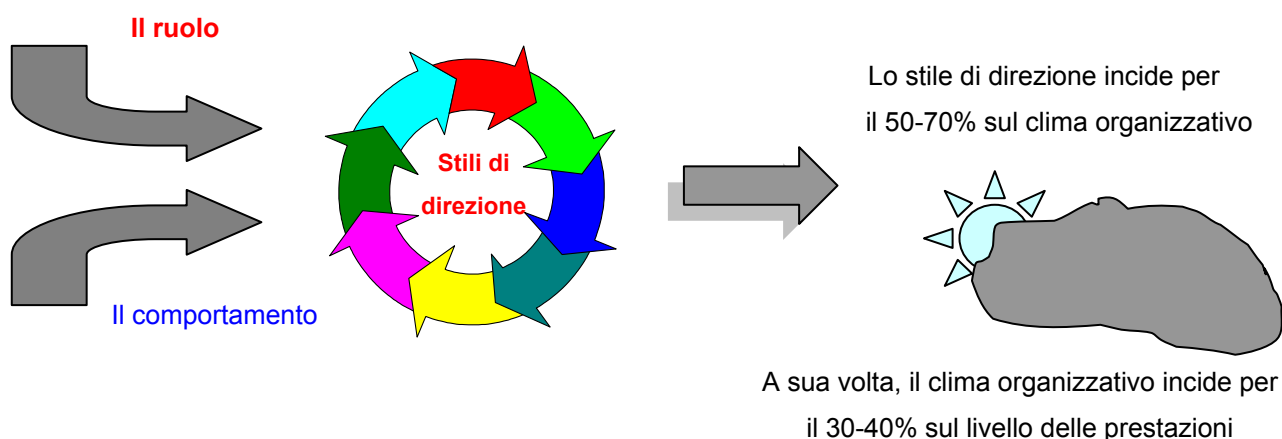
Così come per la valutazione dei risultati, anche per quella relativa alla qualità della prestazione, viene quindi ad essere confermata l'impressione comune secondo la quale il vecchio sistema di valutazione ha di fatto operato come una sorta di "pedaggio burocratico" per la corresponsione di incentivi economici, senza reali benefici per quanto riguarda lo sviluppo delle capacità manageriali dei dirigenti (alla valutazione della qualità della prestazione era legata, secondo il vecchio CCNL, la corresponsione dell'indennità di qualità). C'è poi da osservare che l'insufficiente considerazione della qualità della prestazione – e cioè del *come* il dirigente ha raggiunto i risultati – può falsare la valutazione stessa dell'operato del dirigente, poiché se ci si limita solo a considerare i risultati dell'ufficio è possibile che si finisca per attribuire al merito (o anche al demerito) del titolare dell'ufficio stesso ciò che invece è da attribuire essenzialmente ai suoi collaboratori. Con le competenze si valuta insomma il *proprium* del dirigente e cioè la qualità del suo apporto personale al funzionamento dell'ufficio.

Tale apporto consiste principalmente nel fatto che è l'insieme delle competenze del dirigente, e in particolare il suo stile di management, che contribuisce a plasmare il "clima organizzativo" dell'ufficio, concetto, questo, con il quale ci si riferisce alla percezione che le persone hanno riguardo agli aspetti organizzativi che influenzano direttamente la loro capacità e volontà di lavorare bene e con impegno.

In altri termini, il clima organizzativo è essenziale in quanto – esaltando o deprimendo la motivazione delle persone – agisce su quel fattore definito "sforzo individuale discrezionale" che influenza direttamente le prestazioni individuali e quindi, in ultimo, i risultati dell'ufficio.

Una metodologia di valutazione che sia in grado quindi di sostenere nel tempo lo sviluppo delle competenze manageriali è necessaria per dare continuità al processo di cambiamento. Infatti, mentre i risultati sono per definizione transitori (essendo legati al singolo esercizio e a circostanze contingenti più o meno fortunate), le competenze, essendo stabilmente legate alla persona del dirigente, determinano la continuità della *performance* nel tempo e rappresentano quindi il reale valore di un'organizzazione. Non a caso, di un ufficio i cui risultati siano duraturi si suole dire spesso che è un ufficio cui un bravo dirigente ha saputo dare la sua *impronta*, e la rilevazione di questa impronta si coglie valutando appunto le competenze.

I nessi concettuali appena descritti sono illustrati nella figura seguente:



Riassumendo, si valutano le competenze perché, enucleando, nel processo di raggiungimento dei risultati, l'apporto personale del dirigente, viene messo in luce il fattore critico da cui dipendono la continuità dei risultati nel tempo e il clima organizzativo dell'ufficio, elemento, quest'ultimo, che incide a sua volta in misura significativa sulla *performance* dell'ufficio stesso.

Postilla: il sistema di valutazione delle competenze è (troppo) complesso?

Ovviamente, un sistema che valuta le competenze è più complesso di un altro che non le valuta, ma – altrettanto ovviamente – questo non basta per ritenere che il secondo sia preferibile al primo. A parte infatti che la valutazione delle competenze è comunque prescritta dal C.C.N.L., la “complessità” va considerata negativamente quando essa non è utile (in tal caso è più appropriato forse parlare di “complicatezza”), mentre nella fattispecie si è già visto che la valutazione delle competenze è tutt’altro che inutile.

D’altra parte, a ben riflettere c’è qui una sorta di illusione ottica, nel senso che si attribuisce al *sistema* di valutazione delle competenze una caratteristica di complessità che è propria invece della *valutazione stessa* delle competenze. In altri termini, ciò che è complesso è:

- oggettivare i giudizi riguardanti le competenze, cioè superare lo stadio delle formulazioni vaghe e puramente impressionistiche (“è bravo”, “è capace”, “è affidabile” ecc.) e riuscire a declinarne con chiarezza e precisione il significato;
- verificare la corrispondenza di tali giudizi con la realtà.

La complessità sta appunto nel passaggio dall’apprezzamento vago e generico² alla valutazione argomentativamente strutturata, e questo passaggio è reso più semplice e agevole dal sistema di valutazione, che lungi quindi dall’essere un fattore di complessità, è invece un fattore di semplificazione di un processo in sé complesso (la valutazione delle competenze).

Questo ruolo facilitante si può concretamente esplicitare in modalità diverse da caso a caso. Si può assumere, ad esempio, che all’inizio del processo valutativo il valutatore abbia un’idea solo intuitiva delle competenze del valutato e che – seppure soltanto in forza di questa intuizione – sia in grado tuttavia di attribuirvi, magari a “spanne”, un voto (da A a E). A questo punto

² Che non per questo - cioè per il suo carattere vago e generico - è necessariamente fallace, poiché anzi l’esperienza mostra che le impressioni si rivelano non di rado “azzeccate”. Ma, a parte la considerazione che la stessa esperienza dimostra - anche qui con una certa frequenza - che nulla inganna più dell’intuizione, il punto è che se il processo di valutazione si basa solo su giudizi impressionistici, viene ad esserne inficiata la trasparenza delle decisioni gestionali determinate dalle valutazioni stesse.

interviene in suo aiuto il sistema valutativo: il valutatore confronta il voto che ha attribuito intuitivamente a una data competenza del valutato con la descrizione che il manuale di valutazione – più precisamente il dizionario delle competenze – dà di quella stessa competenza in corrispondenza di quel voto. Se la descrizione comportamentale fornita dal dizionario è coerente con il quadro di elementi conoscitivi riguardanti il valutato (alla definizione di questo quadro conoscitivo concorre anzitutto lo stesso valutato che ha la possibilità di evidenziare i comportamenti più significativi da lui posti in essere e dei quali, a suo avviso, il valutatore dovrebbe tener conto), la valutazione iniziale è confermata, trasformandosi così da “soggettiva” in “oggettiva”. In caso contrario, il valutatore dovrà rettificare la sua intuizione iniziale, riformulando il giudizio, oppure potrà anche confermare l’intuizione di partenza ma solo a condizione che egli riesca a strutturarla in un giudizio compiuto e plausibile, corroborato da dati di fatto oggettivi (si veda a questo proposito il paragrafo dedicato all’utilizzo degli indicatori comportamentali a pag. **Errore. Il segnalibro non è definito.**).

Il sistema insomma assiste il valutatore nel difficile sforzo di oggettivare il giudizio e di renderlo il più aderente possibile alla realtà. Contribuendo a risolvere questo complesso (e, tuttavia, ineludibile) problema, il sistema di valutazione delle competenze – giova ribadirlo – *non è in sé un elemento di complessità, ma è semmai un elemento di risoluzione della complessità.*

1.3.2. C’è un’alternativa alla valutazione delle competenze?

Dopo queste considerazioni, volte a spiegare le ragioni che motivano l’approccio alla valutazione delle competenze, occorre sottolineare che tale approccio non rappresenta in sé una novità assoluta. Un’organizzazione seria ha sempre valutato e sempre valuterà le competenze, poiché chiedersi cosa significhi “valutare le competenze” equivale a porsi la seguente domanda: “quali caratteristiche individuali si vuole che abbia un dirigente, quando si tratta di decidere se affidargli o no un determinato ufficio?”. Le risposte consuete sono: “che sia bravo, intelligente, preparato, onesto, fattivo, equilibrato, grintoso, ecc.”. Ebbene, l’approccio delle competenze non ha

alcuna avversione snobistica per queste espressioni del linguaggio ordinario e del senso comune, e non intende quindi cancellare quei giudizi, quasi fossero di per sé inconsistenti, arbitrari o grossolani, ma cerca di definirne, svilupparne e strutturarne la “sapienza apprezzativa” in essi incapsulata, eliminandone il carattere vago e impressionistico.

L'intera operazione può rappresentarsi come una sorta di *codificazione di saperi ingenui* (tali sono i giudizi di esperienza semplici e immediati, e tuttavia densi di significato, che ricorrono quotidianamente nelle relazioni di lavoro all'interno delle organizzazioni), con l'intento di approdare a un sistema di valutazione trasparente ed oggettivo, ove “trasparente” significa che non solo le regole generali ma gli stessi criteri operativi di valutazione sono nei loro dettagli pubblicamente esplicitati (grazie agli “indicatori comportamentali” descritti nel dizionario delle competenze dell'Agenzia) e “oggettivo” significa – come viene meglio puntualizzato nel paragrafo seguente – “intersoggettivo”, cioè condiviso o condivisibile dalla *comunità dei valutanti*, termine, questo, che include tutti i componenti dell'organizzazione, sia i valutatori che i valutati (di fatto la stessa persona gioca entrambi i ruoli o passa dall'uno all'altro a seconda delle circostanze: il “valutatore istituzionale” è egli stesso continuamente oggetto di valutazione da parte dei suoi “valutati”).

In altre parole, la scelta vera non è se valutare o no le competenze. Un'organizzazione che abbia il senso della responsabilità gestionale le competenze le valuterà comunque, e si tratta perciò solo di decidere se debba valutarle informalmente (cioè, appunto, con giudizi vaghi e impressionistici) o formalmente (cioè con giudizi strutturati e compiutamente definiti nel loro significato).

In definitiva, attraverso la stesura di “protocolli di competenze” che descrivano (traendo materia ed espressioni dalla viva esperienza degli uffici) gli stili di direzione attesi per i diversi ruoli – e valgano così, da un lato, a focalizzare su di essi l'attenzione dei valutati e, dall'altro, a guidare i valutatori, in modo da “oggettivarne” i giudizi – si punta a definire un nuovo modello di valutazione che abbia come traguardo (ambizioso, certo, ma non irraggiungibile) quello di saldare in un unico sistema integrato i processi di valutazione relativi alla dirigenza, eliminando il doppio sistema parallelo che di fatto esiste nelle amministrazioni: uno formalizzato, basato su dati meramente quantitativi, che

serve – spesso alquanto macchinosamente – ad erogare indennità economiche e un altro non formalizzato (anche perché ritenuto, in genere, non formalizzabile), basato sulla percezione dei comportamenti e delle caratteristiche individuali della persona e finalizzato alle scelte gestionali decisive (es. l’attribuzione degli incarichi dirigenziali), che si fonda su giudizi non strutturati e, talora, impressionistici (seppure non per questo inappropriati), acquisiti spesso, in assenza di altri strumenti affidabili, attraverso il canale (o, come si dice in gergo, “il tam-tam”) di persone competenti che abbiano conoscenza diretta degli interessati.

Con il nuovo modello di valutazione – e in particolare con l’attenzione che esso presta all’aspetto delle competenze – si pone mano alla costruzione di un sistema che serva certo a decidere con equità sulla ripartizione di benefici economici, ma serva anche a supportare in modo efficace, oggettivo e trasparente le scelte gestionali e di sviluppo riguardanti i dirigenti dell’Agenzia.

1.3.3. Cosa significa valutazione “oggettiva” delle competenze?

Nella valutazione di un settore dell’esperienza umana, qual è quello dell’organizzazione (che è poi l’agire cooperativo secondo regole vincolanti), sarebbe evidentemente ingenuo e illusorio puntare ad una oggettività analoga a quella che si esprime nei giudizi sul numero, la lunghezza o il peso di oggetti, come, ad esempio, quante sono le matite contenute in quell’astuccio, quant’è lungo quel pezzo di stoffa o quanto pesa quel sacco di grano. Tendere a questo tipo di oggettività significa solo cadere nella trappola della “quantofrenia” (il termine è del sociologo americano di origine ucraina Sorokin, tra i primi a introdurre, negli anni ’20, metodi di analisi quantitativa nella sociologia, avendo però chiara consapevolezza critica dei limiti di tali metodi), che è in definitiva la peggiore forma possibile di soggettività, perché spaccia e mistifica (se ne abbia o no coscienza) come scientificamente oggettivo ciò che appartiene esclusivamente alla soggettività dell’osservatore valutante. *Poiché quindi non si ha qui a che fare con cose ma con persone, e si tratta perciò non di **misurare oggetti** ma di **valutare soggetti**, l’oggettività non può che essere in questo caso **intersoggettività**, cioè la costituzione di un sentire comune e di un pensare comune da parte dei componenti di un’organizzazione*

(“comunità dei valutanti”) intorno ai comportamenti cui si decide di attribuire valore *nella* e *per* l’organizzazione di cui si fa parte. In altre parole, è certamente vero che un sistema di valutazione è condiviso in quanto è oggettivo, ma è altrettanto vero che è *oggettivo in quanto è condiviso*.

E la condivisione – cioè il sentire e il pensare comune – prende forma elaborando *dialetticamente* (cioè attraverso un confronto cui partecipino tutti gli interessati) la comune esperienza di vita nell’organizzazione, in modo da:

- enucleare precisi indicatori comportamentali che chiariscano – rendendolo così condivisibile – il *significato* di giudizi valutativi di uso comune (“è bravo”, “è intelligente”, “è preparato”, “è equilibrato”, “sa trattare con le persone”, “sa imporsi”, ecc.);
- dare *applicazione uniforme e omogenea* ai significati attribuiti ai diversi giudizi valutativi (in questo, come già accennato, consiste l’*equità* della valutazione).

Dal momento, però, che tra l’enunciazione di una regola astratta (qual è pur sempre un indicatore comportamentale) e la sua applicazione alla realtà vi è inevitabilmente uno scarto per via dell’impossibilità di racchiudere in formule esaustive la varietà dei casi reali, e dato che questo scarto non è eliminabile cercando di rendere sempre più minuziosa la regola di giudizio (pensare che si possa chiarire una regola enunciando un’ulteriore regola esplicativa della prima, conduce a un regresso all’infinito, che, peraltro, non porta ad una sempre maggiore chiarezza, perché, come sapevano bene i giuristi romani, oltre un certo limite l’accumulo di dettagli tende a rendere più oscura e non più chiara una norma), la soluzione sta non tanto nell’affinare la regola di giudizio, quanto piuttosto nell’affinare la mente dell’applicatore della regola, cioè nell’affinare quella che solitamente si chiama la “capacità di giudizio”. Questa capacità si coltiva sia con la riflessione autonoma che con la riflessione guidata su casi esemplari di applicazione di regole valutative (in altre parole, occorre educarsi a riflettere insieme – specie con riferimento a situazioni emblematiche – sui giudizi positivi o negativi che formuliamo di continuo su

situazioni e persone, abituandosi ad esplicitarne meglio il senso e a ponderarne la plausibilità).³

Tutto questo vuole dire che, per impiantare un sistema di valutazione realmente funzionante, la scrittura di un manuale di valutazione è solo un primo passo e neanche quello più importante. La cosa veramente importante è la socializzazione dei giudizi, che richiede, a sua volta, un'azione comune di

³ Lo scarto tra regola astratta di giudizio (la norma) e la concreta formulazione del singolo giudizio (l'applicazione della norma) è ben illustrato in questo brano di Kant: "Se l'intelletto in generale vien definito la facoltà delle regole, la capacità di giudizio è la facoltà di sussumere sotto regole, cioè di distinguere se qualche cosa stia o no sotto una regola data (*casus datae legis*)...Se [l'intelletto] volesse poi indicare in maniera generale, come si debba sussumere sotto queste regole, distinguere cioè se qualcosa vi rientri o no, questo non potrebbe avvenire altrimenti che, ancora, mediante una regola. Ma questa, appunto perché regola, esige da capo un ammaestramento della capacità di giudizio; e così si vede che l'intelletto bensì è capace di istruirsi e di munirsi con regole, ma la capacità di giudizio è un talento particolare, che non si può insegnare, ma soltanto esercitare. Quindi il giudizio è l'elemento specifico del così detto ingegno naturale, al cui difetto nessuna scuola può supplire; perciò, per quanto a un intelletto limitato questa possa somministrare e, per così dire, innestare in grande abbondanza regole tolte dalla scienza altrui, la capacità tuttavia di servirsene rettamente deve appartenere allo stesso scolaro; e non c'è regola che si possa suggerire a tale scopo, la quale, in mancanza d'un tal dono di natura, sia sicura dall'abuso. Quindi un medico, un giudice, un uomo di Stato può avere nella testa molte belle regole patologiche, giuridiche, politiche, tanto da poterne essere egli stesso un profondo maestro, e tuttavia all'applicazione sbagliare facilmente, o perché manchi di capacità di giudizio naturale (sebbene non manchi di intelletto) e comprenda bensì l'universale *in abstracto*, ma non sappia decidere se un caso particolare *in concreto* vi rientri, o anche per non essere stato sufficientemente indirizzato a un tal giudizio mediante esempi e casi pratici.". Dopo il passo citato Kant aggiunge in nota che "il difetto di capacità di giudizio è propriamente quello che si chiama grulleria, difetto a cui non c'è modo di arrecare rimedio. Una testa ottusa o limitata, alla quale non manchi altro che un conveniente grado di intelletto e dei suoi concetti, si può bene armare mediante l'insegnamento fino a farne magari un dotto. Ma, poiché in tal caso di solito avviene che si sia sempre in difetto di quello (di *Secunda Petri*), non è punto raro il caso di uomini assai dotti, i quali nell'uso della loro scienza lascino spesso scorgere quel tal difetto, che non si lascia mai correggere". La *Secunda Petri* è la facoltà del giudizio, così detta scherzosamente da Kant con allusione alla II parte della Logica di Pietro Ramo (1512-1572), che tratta appunto della facoltà del giudizio. I brani qui citati di Kant sono tratti dalla *Critica della ragion pura* (Introduzione al libro secondo, relativo all'analitica dei principi).

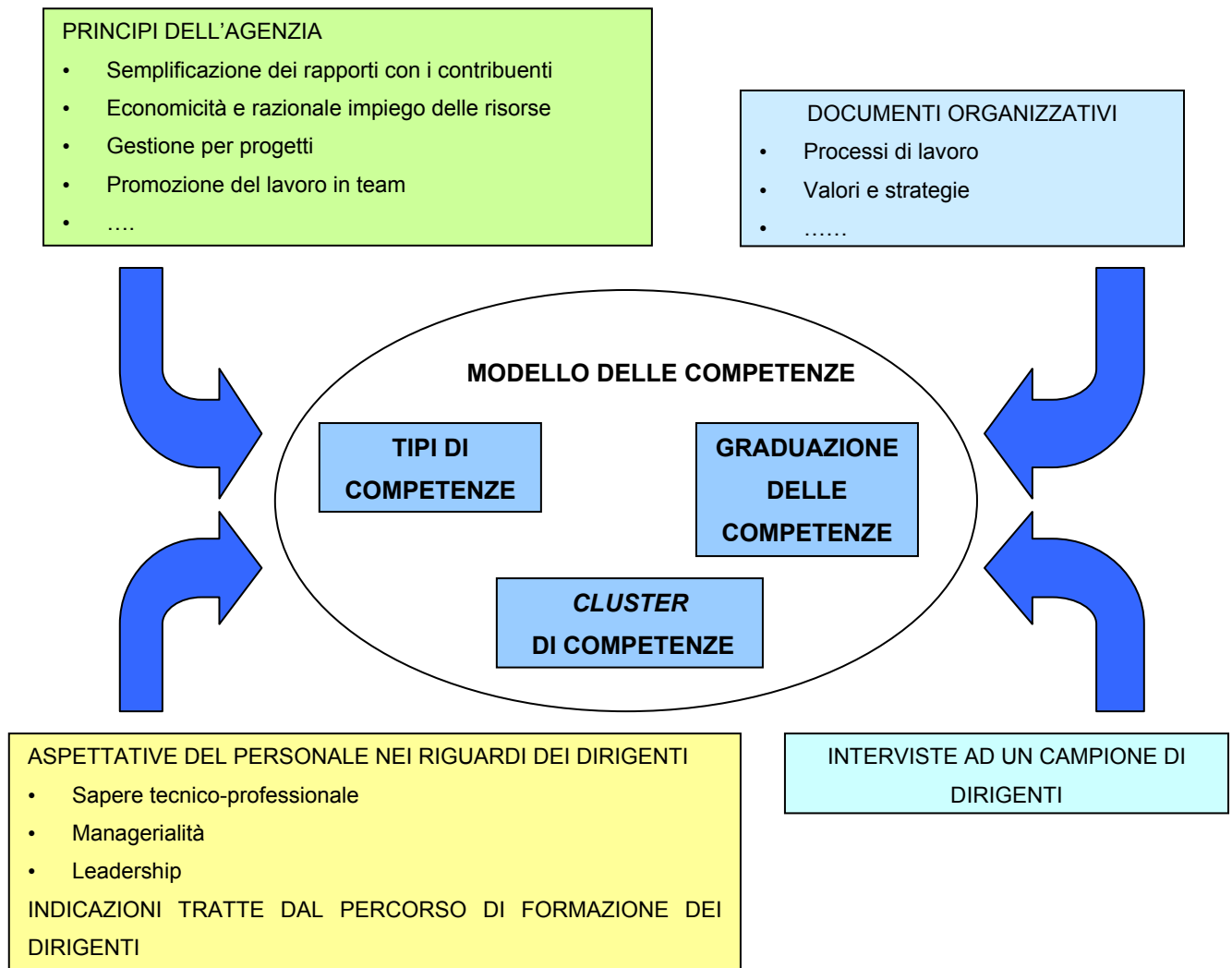
training, con l'avvio di esperienze formative su come si applicano i criteri di valutazione e su come si può ragionevolmente pretendere che tale prassi applicativa venga accettata dai valutati.

1.4. Il modello di competenze della dirigenza dell'Agenzia delle Entrate

Le competenze da valutare sono state individuate sulla base di un modello disegnato in coerenza con la missione, i valori e i principi organizzativi dell'Agenzia delle Entrate.

Per la costruzione del modello è stato inoltre tenuto in considerazione quanto emerso dal progetto di formazione e sviluppo manageriale e da interviste appositamente fatte ad alcuni dirigenti. Hanno rappresentato poi un punto di riferimento i modelli manageriali di successo adottati, in Italia e all'estero, nelle pubbliche amministrazioni e in aziende private.

Il seguente schema illustra graficamente gli elementi utilizzati per la definizione del modello generale di competenze dei dirigenti dell'Agenzia



Si riportano di seguito due esempi della logica di correlazione adottata per definire il modello generale delle competenze dell'Agenzia. Il primo riguarda i principi organizzativi dell'Agenzia stessa, così come codificati dal regolamento di amministrazione, e il secondo i temi chiave del percorso di formazione manageriale avviato nel 2000.

Correlazione tra i principi dell'Agenzia e le competenze manageriali necessarie per darvi realizzazione

PRINCIPI DELL'AGENZIA	COMPETENZE MANAGERIALI
Semplificazione dei rapporti con i contribuenti e gestione flessibile dei servizi	Orientamento all' <i>altro</i> Flessibilità Tensione al risultato
Economicità e razionale impiego delle risorse disponibili	Tensione al risultato Pensiero ideativo
Gestione per progetti	Tensione al risultato <i>Team leadership</i> Iniziativa
Sviluppo del lavoro in team e integrazione delle attività	Team leadership Tensione al risultato
Gestione orientata al conseguimento dei risultati	Tensione al risultato <i>Empowerment</i> e sviluppo dei collaboratori
Sperimentazione di soluzioni innovative	Pensiero ideativo Sviluppo e trasferimento del sapere Tensione al risultato Iniziativa Flessibilità
Assunzione responsabile di decisioni	Tensione al risultato Sicurezza di sé ed equilibrio <i>Empowerment</i> e sviluppo dei collaboratori
Sviluppo di rapporti cooperativi	Persuasività Orientamento all' <i>altro</i>
Consapevolezza della dimensione economica delle scelte gestionali	Tensione al risultato
Affermazione del senso etico dei fini pubblici perseguiti	<i>Team leadership</i> Integrità e coerenza
Rispetto dei principi di legalità, trasparenza e imparzialità	Integrità e coerenza Assertività

Correlazione tra i “temi chiave” del percorso di formazione dei dirigenti e le competenze manageriali richieste dall’Agenzia

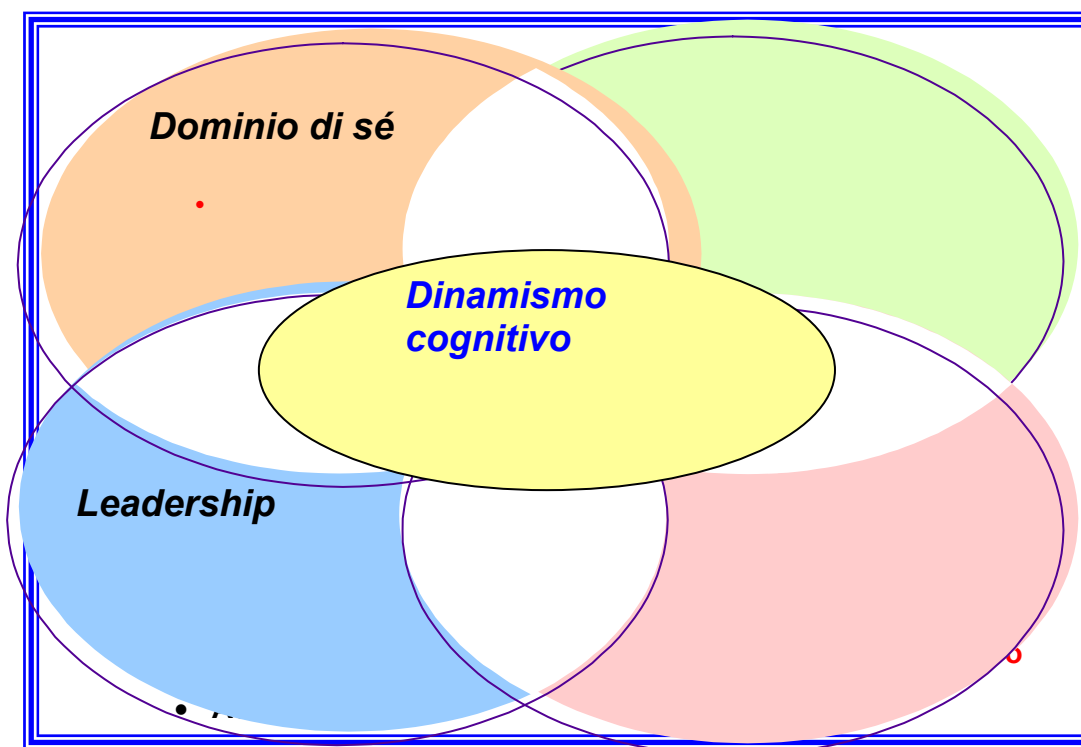
TEMI CHIAVE DEL PERCORSO DI FORMAZIONE DEI DIRIGENTI	COMPETENZE MANAGERIALI
Definire ruoli e responsabilità dei collaboratori	Assertività <i>Empowerment</i> e sviluppo dei collaboratori
Assegnare obiettivi sfidanti e motivanti esplicitando il profilo di competenze necessarie	Tensione al risultato <i>Empowerment</i> e sviluppo dei collaboratori
Delegare, quando possibile, i collaboratori verificando sempre il loro operato	<i>Empowerment</i> e sviluppo dei collaboratori
Promuovere il senso di appartenenza ad una struttura di grande utilità sociale	<i>Team leadership</i> Integrità e coerenza
Non cercare il consenso ma generarlo	<i>Team leadership</i> Assertività Persuasività
Non promettere ciò che non si è sicuri di poter mantenere	Integrità e coerenza
Essere d’esempio, coerente, leale e disinteressato	Integrità e coerenza
Fare squadra sottolineando l’importanza degli obiettivi	<i>Team leadership</i>
Definire mete raggiungibili identificando correttamente le priorità	Tensione al risultato
Prestare attenzione al rapporto costi-benefici	Tensione al risultato
Monitorare periodicamente il lavoro svolto e in particolare le fasi e le attività ritenute strategiche	Tensione al risultato
Tenere la porta “aperta”	Orientamento all’ <i>altro</i>
Gestire gli errori e gli insuccessi aiutando i collaboratori a migliorare le proprie prestazioni	<i>Empowerment</i> e sviluppo dei collaboratori
Informare (e formare) in modo capillare sul processo di cambiamento in atto	<i>Team leadership</i>
Coinvolgere il maggior numero possibile di collaboratori nei progetti innovativi	<i>Empowerment</i> e sviluppo dei collaboratori
Motivare e coinvolgere i collaboratori facendo leva anche sulla rilevanza sociale del proprio lavoro	<i>Empowerment</i> e sviluppo dei collaboratori
Elogiare i risultati positivi raggiunti “celebrando i successi”	<i>Team leadership</i>
Dare fiducia ai collaboratori, incoraggiarli, far capire loro che “possono farcela”	<i>Empowerment</i> e sviluppo dei collaboratori

Di seguito è rappresentato il **modello generale delle competenze manageriali** richieste per i diversi ruoli dirigenziali dell’Agenzia.

Le competenze sono raggruppate in cinque aggregati omogenei (dominio di sé⁴, leadership, dinamismo cognitivo, dinamismo realizzativo, dinamismo relazionale). Il termine tecnico inglese che designa tali aggregati è *cluster* (che nell’uso comune significa appunto un gruppo di cose dello stesso tipo). Per comodità espressiva parleremo allora nel seguito di “*cluster* di competenze” invece che di “raggruppamento omogeneo di competenze”.

In allegato è riportato il **dizionario** delle competenze, che definisce, per ciascuna competenza, i diversi gradi di intensità, da A (non adeguato) a E (eccellente), espressi attraverso comportamenti osservabili.

Modello generale delle competenze manageriali



⁴ Le qualità etiche dell’integrità e della coerenza e le qualità psicologiche della sicurezza di sé e dell’equilibrio sono raccolte insieme sotto la categoria “Dominio di sé”. La ragione per la quale si è ritenuto opportuno introdurre tale categoria è questa: se si ha un’eccessiva dipendenza dalla propria fragilità morale e psicologica, non si è in grado di guidare altri, poiché non si è neppure capaci di guidare sé stessi.

1.5. I profili di competenze dei singoli ruoli dirigenziali

La valutazione delle competenze descritte in questo manuale riguarda i seguenti ruoli dirigenziali:

- Capo settore
- Capo ufficio o capo sezione
- Direttore ufficio locale
- Capo area ufficio locale
- Assistente di direzione
- Esperto tributario
- Dirigente con funzioni di studio e ricerca
- Ispettore.

All'interno del modello generale di riferimento è definito, per ogni ruolo dirigenziale, il **profilo di competenze**, cioè i tipi di competenze richieste per quel ruolo (ad esempio, il profilo di competenze relativo all'esperto tributario stabilisce quali competenze sono richieste per quella funzione dirigenziale), nonché il peso di ciascun *cluster* di competenze.

Nella pagina seguente sono riportati i profili di competenze dei diversi ruoli dirigenziali dell'Agenzia.

Profili di competenze dei diversi ruoli dirigenziali

Cluster	Capo settore	Capo ufficio	Assistente di direzione vicario	Assistente di direzione progetti e coordinam.	Dirigente con compiti di studio e ricerca	Ispettore	Direttore Ufficio Locale	Capo Area Servizi al Contribuente	Capo Area Controllo
DINAMISMO COGNITIVO									
<i>Peso del cluster</i>	25%	20%	25%	25%	60%	20%	20%	25%	25%
Pensiero ideativo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sviluppo e trasferimento del sapere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DINAMISMO REALIZZATIVO									
<i>Peso percentuale del cluster</i>	10%	20%	10%	20%	20%	20%	20%	25%	25%
Tensione al risultato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniziativa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DINAMISMO RELAZIONALE									
<i>Peso del cluster</i>	20%	20%	20%	15%			20%	20%	20%
Orientamento all'altro	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Persuasività	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flessibilità	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DOMINIO DI SE'									
<i>Peso del cluster</i>	20%	20%	20%	20%	20%	25%	20%	20%	20%
Integrità e coerenza	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sicurezza di sé ed equilibrio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
LEADERSHIP									
<i>Peso del cluster</i>	25%	20%	25%	20%		35%	20%	10%	10%
Empowerment e sviluppo dei collaboratori	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assertività	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Team Leadership	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Note:

- (1) Rientrano nel profilo del dirigente addetto a compiti di studio e ricerca gli assistenti di direzione (ove incaricati, appunto, di tali compiti), gli esperti tributari e i dirigenti assegnati all'Ufficio Studi dell'Agenzia.
- (2) La specificazione dei pesi sopra indicati ha valore solo orientativo e potrà essere modificata con le Linee guida annuali per l'assegnazione degli obiettivi.