

**MINISTERO DELLE FINANZE**

**SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI (SI.VA.D.)**

**MANUALE DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI**

*versione 1.0*

Roma, aprile 1999

## INDICE

<b>1. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI PRESSO L'AMMINISTRAZIONE FINANZIARIA</b>	<b>2</b>
1.1 Obiettivi e caratteristiche del sistema di valutazione	2
1.2 Configurazione del sistema di valutazione	3
1.3 Articolazione del sistema di valutazione	5
1.4 I ruoli	6
<b>2. FASE 1: ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI RISULTATO E INDIVIDUAZIONE DEI CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE</b>	<b>11</b>
2.1 Finalità e caratteristiche della fase	11
2.2 Obiettivo sintetico	14
2.3 Obiettivi rappresentativi	16
2.4 Comportamenti organizzativi e capacità manageriali attesi	19
<b>3. L'ARTICOLAZIONE DELLA FASE DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI</b>	<b>29</b>
3.1 Sottofase 1: definizione dei criteri generali per l'individuazione degli obiettivi e la ponderazione dei fattori di valutazione della qualità della prestazione	30
3.2 Sottofase 2: individuazione degli obiettivi	32
3.3 Sottofase 3: formalizzazione e assegnazione degli obiettivi al valutato	33
<b>4. FASE 2: GESTIONE/CONTROLLO DELL'AVANZAMENTO</b>	<b>35</b>
4.1 Finalità e caratteristiche della fase	35
4.2 Controllo del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati	36
4.3 Rilevazione degli eventi significativi ai fini della valutazione della qualità della prestazione	36
<b>5. L'ARTICOLAZIONE DELLA FASE DI GESTIONE/CONTROLLO DELL'AVANZAMENTO</b>	<b>38</b>
5.1 Produzione ed analisi degli stati di avanzamento	39
<b>6. FASE 3: CONSUNTIVAZIONE DEI RISULTATI E VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE</b>	<b>41</b>
6.1 Finalità e caratteristiche della fase	41
6.2 Acquisizione dei dati per la valutazione	41
6.3 Esame delle richieste di neutralizzazione	42
6.4 Formulazione della valutazione dei risultati	43
1.5 Formulazione della valutazione della qualità della prestazione	47
1.6 Il colloquio di valutazione	48

<b>7. L'ARTICOLAZIONE DELLA FASE DI VALUTAZIONE</b>	<b>50</b>
7.1 Sottofase 1: raccolta ed analisi dei dati di consuntivazione	51
7.2 Sottofase 2: formulazione e comunicazione della valutazione	53
<b>8. REGOLE PER LA GESTIONE DELLA DINAMICA ORGANIZZATIVA E DELLE SITUAZIONI ORGANIZZATIVE ANOMALE</b>	<b>55</b>
<b>9. ALLEGATI TECNICI</b>	<b>57</b>
9.1 Glossario della procedura	58
9.2 Scheda di valutazione della prestazione	62

**PARTE GENERALE:**  
**IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI**  
**PRESSO L'AMMINISTRAZIONE FINANZIARIA**

# 1. IL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI PRESSO L'AMMINISTRAZIONE FINANZIARIA

---

## 1.1 OBIETTIVI E CARATTERISTICHE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

---

L'Amministrazione finanziaria intende dotarsi, anche attraverso la costruzione del Sistema di Valutazione Dirigenti (Si.Va.D.), di strumenti finalizzati a raggiungere obiettivi di efficienza, efficacia ed economicità, agendo attraverso l'orientamento, lo sviluppo e il riconoscimento delle funzioni gestionali e della professionalità dei suoi dirigenti.

La costruzione di tale sistema prende le mosse dall'esigenza di ottemperare al dettato del D.Lgs. 29/93 come da ultimo modificato dal D.Lgs. 80/98 e del Contratto Collettivo per la dirigenza del 9 gennaio 1997, che prevede la costruzione e l'applicazione di sistemi e meccanismi per la valutazione dei risultati dell'attività dei singoli dirigenti, anche ai fini dello sviluppo professionale e di carriera, nonché dell'attribuzione di funzioni e dell'applicazione di sistemi premianti legati alla retribuzione accessoria.

Il sistema di valutazione è orientato ad innescare meccanismi permanenti di miglioramento delle prestazioni individuali e dell'Amministrazione nel suo complesso. Tale strumento è stato pertanto progettato in modo da poter essere adeguato con continuità alla realtà organizzativa e gestionale dell'Amministrazione finanziaria, investita in questi anni da ampi processi di innovazione. Di più, il sistema di valutazione dei dirigenti diventa in questo quadro un'importante "leva" per il cambiamento, permettendo di conseguire anche le seguenti finalità:

- orientare i dirigenti nello sviluppo delle proprie capacità manageriali e nell'assunzione delle relative responsabilità;
- fornire gli elementi essenziali per l'assegnazione degli incarichi dirigenziali;
- conoscere le capacità complessive del dirigente;
- individuare le necessità di aggiornamento professionale.

Il Si.Va.D. si propone di raggiungere le suddette finalità attraverso la condivisione tra valutatori e valutati degli obiettivi assegnati e la coerenza nell'applicazione del sistema premiante e incentivante, alla luce del livello di prestazione e dei risultati effettivamente realizzati dai dirigenti.

Il sistema di valutazione, per innescare circuiti effettivi di miglioramento, deve agire sulla base di criteri di trasparenza, di equità, di efficacia e di semplicità:

- **trasparenza** delle regole del sistema stesso e del rapporto tra valutatore e valutato;

- **equità** nell'applicazione di modalità omogenee di valutazione che, al tempo stesso, tengano conto, adeguandovisi, delle diversità delle condizioni operative entro le quali i valutati esercitano il loro ruolo, per garantire condizioni di pari opportunità nella valutazione;
- **efficacia**, nell'orientare l'azione dei dirigenti verso la realizzazione degli obiettivi prioritari per l'Amministrazione;
- **semplicità** delle regole introdotte per la valutazione dei dirigenti.

Ai fini della valutazione ciò comporta, evidentemente, che tutti i dati utilizzati abbiano caratteristiche di affidabilità e di significatività.

I suddetti criteri implicano inoltre lo sviluppo di momenti di confronto e collaborazione tra valutatore e valutato, tendenti alla condivisione sia degli obiettivi assegnati – e delle loro eventuali modificazioni – che della valutazione dei risultati conseguiti. Il coinvolgimento crescente dei valutatori e dei valutati e la loro responsabilizzazione nel processo di valutazione saranno garantiti attraverso il miglioramento continuo e lo sviluppo del sistema.

---

## 1.2 CONFIGURAZIONE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

---

In questa prima parte vengono esposti principi di carattere generale, che anticipano quanto verrà in seguito precisato e articolato attraverso la descrizione dei singoli passaggi procedurali operativi.

Il sistema di valutazione introdotto dal C.C.N.L. si articola in due parti:

- **la valutazione dei risultati conseguiti**, basata sulla verifica del livello di corrispondenza tra gli obiettivi assegnati al titolare di una posizione dirigenziale ed i risultati effettivamente ottenuti da quest'ultimo nell'esercizio della funzione affidatagli;
- **la valutazione della qualità della prestazione**, basata sul confronto tra comportamenti organizzativi e capacità manageriali attesi dall'organizzazione e ruolo effettivamente esercitato dal valutato nel raggiungimento degli obiettivi assegnati.

Per quanto attiene alla valutazione della qualità della prestazione, va tenuto presente che qualsiasi sistema di valutazione implica fattori di soggettività insiti nel ruolo del valutatore, per cui è necessario che tali fattori vengano motivati dal valutatore stesso al momento dell'esplicitazione del suo giudizio.

Il sistema di valutazione dei risultati è orientato a rilevare i risultati di efficienza e di efficacia raggiunti dal Dirigente nella gestione del Centro di Responsabilità (C.d.R.) o degli obiettivi di sua competenza.

I risultati di efficienza vengono valutati attraverso l'analisi dello scostamento tra volumi prodotti e risorse impiegate, a programma e a consuntivo. Per le posizioni dirigenziali le cui attività possano essere espresse attraverso indicatori di risultato misurabili e significativi, i risultati di efficienza vengono rilevati attraverso il calcolo del cosiddetto obiettivo sintetico.

L'obiettivo sintetico riassume l'insieme degli obiettivi assegnati, in sede di programmazione, al C.d.R. attraverso un indicatore del rapporto tra costo (risorse umane impiegate) e valore della produzione (quantità di prodotti realizzati).

### **OBIETTIVO SINTETICO ⇒ EFFICIENZA**

L'efficacia (nonché eventualmente la qualità del servizio erogato dal C.d.R.) viene rilevata attraverso l'individuazione di specifici obiettivi detti "rappresentativi", in quanto rappresentano le finalità e le attività distintive del C.d.R. e vengono misurati attraverso indicatori puntuali quali per es. lo scostamento tra programma e consuntivo, la tempestività/puntualità nell'erogazione del servizio, ecc..

Gli obiettivi rappresentativi dei singoli C.d.R. vengono ricavati dalla griglia di programma e dagli altri documenti programmatici attraverso una selezione finalizzata a orientare l'azione della dirigenza verso traguardi particolarmente significativi attesi dall'Amministrazione finanziaria.

### **OBIETTIVO RAPPRESENTATIVO ⇒ EFFICACIA**

La qualità della prestazione del Dirigente viene rilevata attraverso un sistema di valutazione dei comportamenti organizzativi e delle capacità manageriali concretamente espressi dal dirigente nell'esercizio del suo ruolo.

I fattori di valutazione della qualità della prestazione sono ricavati dall'art. 40 del C.C.N.L. e potranno, dopo una fase iniziale di sperimentazione del sistema, corrispondente al primo anno di attuazione della presente procedura, essere opportunamente integrati.

### **CAPACITA' MANAGERIALI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI**

#### **⇒ QUALITA' DELLA PRESTAZIONE**

Il sistema di valutazione nel suo complesso si articola in tre fasi temporali:

**Fase 1 - ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI E INDIVIDUAZIONE DEI CRITERI DI VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE** - è la prima fase del processo di valutazione, finalizzata ad individuare e ad assegnare gli obiettivi a ciascun valutato e a individuare e ponderare i criteri per la valutazione della qualità della prestazione;

**Fase 2 - GESTIONE/CONTROLLO DELL'AVANZAMENTO** - è la fase di gestione del sistema di valutazione attraverso il controllo sia dello stato di avanzamento nel perseguimento degli obiettivi assegnati, che delle capacità manageriali e dei comportamenti organizzativi dimostrati dal valutato;

**Fase 3 - CONSUNTIVAZIONE DEI RISULTATI E VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE** - è la fase finale, di confronto sui consuntivi, e di analisi delle cause che hanno determinato le prestazioni effettuate e gli andamenti riscontrati rispetto agli obiettivi assegnati; essa si conclude con la vera e propria valutazione del dirigente. In quest'ultima fase può essere compresa l'eventuale correzione dello scostamento ("neutralizzazione") nei casi in cui esso dipenda da fenomeni non governabili dal dirigente valutato.

Le fasi scandiscono nel tempo il processo di valutazione, che tuttavia si presenta come un'attività permanente di integrazione tra valutatori e valutati, orientata al miglioramento delle prestazioni.

Il sistema di valutazione contiene elementi di flessibilità, necessari a garantirne una applicazione coerente rispetto al contesto operativo differenziato delle singole unità organizzative cui si riferisce. Tale flessibilità è assicurata da:

- l'attribuzione di un ruolo attivo anche ai valutatori di 2° e 3° livello, nella definizione degli obiettivi e nella loro ponderazione, pur nell'ambito di criteri generali prefissati;
- la possibilità di ridefinire gli obiettivi assegnati, in termini di risorse impiegate, di volumi di produzione e del relativo peso, a seguito di eventuali cambiamenti in corso d'anno legati all'assegnazione di nuovi obiettivi e/o all'avvio di processi di innovazione organizzativa o di revisione dei processi produttivi;
- la necessaria consapevolezza da parte di tutti i ruoli coinvolti nel processo di valutazione, in ordine all'esigenza di migliorare il livello qualitativo della programmazione operativa ai fini dell'applicazione dell'obiettivo sintetico;
- la possibilità di neutralizzare gli scostamenti tra obiettivi conseguiti e programmati a seguito di eventi che il valutato non ha la possibilità di governare e prevedere.

Questi stessi elementi costituiscono una forma di garanzia nei confronti del valutato.



La gestione del processo di valutazione dei dirigenti prevede i seguenti ruoli:

- responsabile di Centro di responsabilità di 1° livello;
- valutatore diretto;
- valutato;
- Direzione Centrale per le Politiche del Personale, per gli Studi e l'Organizzazione della Direzione Generale degli Affari Generali e del Personale;
- Direzioni Centrali del Personale dei Dipartimenti;
- S.In.Co.;
- ruoli di supporto;
- Comitato tecnico.

---

#### ***1.4.1 Responsabili di Centro di Responsabilità di 1° livello***

---

Hanno la responsabilità della coerente applicazione del sistema di valutazione e della validazione del processo per il proprio ambito di competenza.

---

#### ***1.4.2 I valutatori diretti***

---

Sono coloro che ricoprono le posizioni dirigenziali organizzativamente superiori ad altre posizioni dirigenziali, ivi compresi i dirigenti di terzo livello quando sono previste posizioni dirigenziali di quarto livello, e che sono stati nominati con provvedimento formale emanato dall'autorità competente.

Non sono valutatori, secondo le modalità descritte in questa procedura, le figure dirigenziali che non sono responsabili gerarchicamente di posizioni dirigenziali, quali ad esempio gli attuali Capi Servizio dedicati ad attività di indirizzo e controllo per le

posizioni di responsabilità dei C.d.R. di 3° livello. I Capi Servizio, su richiesta del valutatore diretto, possono predisporre proposte di valutazione dei dirigenti responsabili di C.d.R. di 3° livello.

I valutatori hanno la titolarità della relativa valutazione, che non è delegabile. Hanno la responsabilità dell'assegnazione degli obiettivi e della valutazione finale dei loro valutati. Esercitano il loro ruolo utilizzando e verificando dati e informazioni fornite dagli stessi valutati, dai sistemi informativi esistenti, dai ruoli di supporto.

---

### ***1.4.3 I valutati***

---

Per la valutazione dei risultati i valutati sono tutti i dirigenti - esclusi i dirigenti generali - nonché i reggenti, che ricoprono una posizione di livello dirigenziale e che sono stati nominati con provvedimento formale emanato dall'autorità competente.

Per la valutazione della qualità della prestazione i valutati sono coloro aventi qualifica dirigenziale, esclusi i dirigenti generali.

### ***1.4.4 Direzione Centrale per le Politiche del Personale, per gli Studi e l'Organizzazione della Direzione Generale degli Affari Generali e del Personale***

---

Svolge funzione di coordinamento metodologico del sistema e di monitoraggio dei risultati, al fine di assicurare l'omogenea valutazione dei dirigenti presso tutte le strutture.

### ***1.4.5 Direzioni Centrali del Personale dei Dipartimenti***

---

Gestiscono, nell'ambito dei Dipartimenti, il sistema di valutazione, assicurandone l'omogeneità nell'applicazione a tutti i livelli; in particolare promuovono lo sviluppo della capacità valutativa dei valutatori ed individuano eventuali proposte di miglioramento del sistema stesso.

#### **1.4.6 S.In.Co**

---

Verifica la regolarità procedurale del sistema di valutazione per risultati, in particolare per gli aspetti tecnico-metodologici e di qualità dei dati.

In caso di valutazione negativa, prima di procedere alla definitiva formalizzazione della valutazione, acquisisce, in contraddittorio, le deduzioni del dirigente valutato, il quale può essere assistito da un rappresentante dell'organizzazione sindacale cui egli aderisce o comunque conferisce mandato e/o da un legale di sua fiducia. Il S.In.Co. comunica le proprie conclusioni, circa il singolo caso, al C.d.R. di 1° livello competente e alla Direzione Generale degli Affari Generali e del Personale quale gestore delle procedure di contenzioso, ovvero, per il personale appartenente al Dipartimento delle Dogane e Imposte Indirette, alla Direzione Centrale degli AA.GG., del Personale e dei Servizi Informatici e Tecnici del Dipartimento medesimo.

#### **1.4.7 Ruoli di supporto**

---

E' prevista la presenza di risorse dedicate, con il ruolo di supporto ai valutatori nell'ambito del processo di valutazione, presso i Centri di Responsabilità di primo e di secondo livello.

#### **1.4.8 Comitato tecnico**

---

E' composto da rappresentanti di:

- Direzione Centrale per le Politiche del Personale, per gli Studi e l'Organizzazione della Direzione Generale degli Affari Generali e del Personale
- S.In.Co.
- Direzione Centrale per i Servizi Generali, il Personale e l'Organizzazione del Dipartimento delle Entrate
- Direzione Centrale per i Servizi Generali, il Personale e l'Organizzazione del Dipartimento del Territorio
- Direzione Centrale Affari Generali, Personale e Servizi Informatici e Tecnici del Dipartimento delle Dogane e Imposte Indirette
- Segretariato Generale
- Se.C.I.T.
- Scuola Centrale Tributaria
- Ufficio per il Coordinamento Legislativo.

Ha il compito di garantire l'omogeneità nell'applicazione del sistema attraverso un continuo monitoraggio e di rendere operative eventuali modifiche proposte a livello metodologico dalla Direzione Generale degli Affari Generali e del Personale d'intesa con il Servizio per il Controllo Interno. E' presieduto dal rappresentante della Direzione Centrale per le Politiche del Personale, per gli Studi e l'Organizzazione della Direzione Generale degli Affari Generali e del Personale.

## **PROCEDURA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI**

## 2. FASE 1: ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI DI RISULTATO E INDIVIDUAZIONE DEI CRITERI PER LA VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE

---

### 2.1 FINALITÀ E CARATTERISTICHE DELLA FASE

---

La procedura per la valutazione dei dirigenti dell'Amministrazione finanziaria si inserisce nel quadro degli strumenti operativi previsti per avviare e sviluppare il sistema di valutazione (Si.Va. D.) La procedura è definita coerentemente con i contenuti dei "CRITERI GENERALI PER LA COSTRUZIONE E LO SVILUPPO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI (Si.Va.D.) ATTRAVERSO I RISULTATI DELL'ATTIVITÀ", approvati con D.M. 452/DIV.VI del 14/5/1998.

La fase di assegnazione degli obiettivi costituisce il primo passo del processo di valutazione, in quanto fissa i termini di confronto rispetto ai quali verrà realizzata la valutazione dei risultati raggiunti dal singolo dirigente.

La procedura in oggetto definisce le modalità e le responsabilità per l'assegnazione degli obiettivi ai valutati e nello specifico regola:

- l'assegnazione dell'**OBIETTIVO SINTETICO** (valutazione dell'efficienza);
- l'assegnazione degli **OBIETTIVI RAPPRESENTATIVI** selezionati dalla griglia di programmazione e da altri documenti programmatici, sulla base di criteri di significatività e rilevanza rispetto alle caratteristiche del singolo C.d.R. (valutazione dell'efficacia);
- l'individuazione dei **COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI** e delle **CAPACITÀ MANAGERIALI** (fattori di valutazione) sulla cui base viene valutata la qualità della prestazione del dirigente in relazione alla posizione ricoperta.

Gli uffici dell'Amministrazione finanziaria erogano attività dirette, finalizzate alla produzione, e attività indirette di staff o di supporto alla produzione. Tra queste due tipologie di attività vi sono differenti possibilità di quantificare i servizi erogati in base ad unità di misura significative, oggettive e rilevabili; tale quantificazione, possibile nel caso delle attività dirette, si rivela più difficile nell'altro caso. Al fine di tenere conto di queste differenze, la procedura introduce una distinzione delle modalità operative di assegnazione degli obiettivi tra responsabili di uffici a prevalente attività diretta e tutte le altre posizioni dirigenziali.

Di conseguenza l'articolazione della procedura è la seguente:

- calcolo dell'obiettivo sintetico nel caso degli uffici con prevalenti attività dirette;
- individuazione degli obiettivi rappresentativi per tutte le posizioni dirigenziali;
- individuazione delle capacità manageriali e dei comportamenti organizzativi per la valutazione della qualità della prestazione per tutti i dirigenti.

Nella tavola della pagina seguente sono riportati i differenti tipi di posizione dirigenziale e le relative componenti del sistema di valutazione.

**ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI alle posizioni dirigenziali in base alla distinzione tra ATTIVITA' DIRETTE e INDIRETTE**

<b>POSIZIONE DIRIGENZIALE VALUTATA</b>	<b>OBIETTIVO SINTETICO</b>	<b>OBIETTIVI RAPPRESENTATIVI</b>	<b>CAPACITA' MANAGERIALI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI ATTESI<sup>1</sup></b>
C.d.R. di 2° livello <sup>2</sup>	●	●	●
C.d.R. di 3° - 4° livello dedicato ad attività prevalentemente dirette	●	●	●
C.d.R. di 3° livello dedicato ad attività prevalentemente indirette		●	●
Consiglieri Ministeriali/Ispettori/ Capi Servizio		●	●

---

<sup>1</sup> Si applica solo ai valutati con qualifica dirigenziale

<sup>2</sup> Vengono valutati solo i Responsabili di C.d.R. di 2° livello che non hanno la qualifica di Dirigente Generale.



La fase di assegnazione degli obiettivi:

- è attivata, sotto il profilo degli obiettivi di produzione e delle risorse disponibili, dal ciclo di pianificazione strategica e di programmazione operativa;
- si realizza nell'ambito di un rapporto indirizzato alla condivisione degli obiettivi assegnati e delle condizioni di fattibilità tra valutatore e valutato;
- richiede un elevato grado di coerenza con le linee guida della pianificazione strategica (Direttiva e altri documenti programmatici) e con le dinamiche organizzative dell'Amministrazione finanziaria.

Essa si realizza attraverso modalità differenziate di individuazione e ponderazione degli obiettivi stessi e di definizione degli spazi di autonomia dei valutatori diretti rispetto ai responsabili di C.d.R. 1° livello. Tale differenziazione dipende:

- dalle diverse modalità procedurali richieste dall'assegnazione dell'obiettivo sintetico e degli obiettivi rappresentativi;
- dalle diverse condizioni di quantificabilità degli obiettivi e significatività dei parametri di misura impiegati dal sistema di programmazione, poste dalle attività dirette e indirette.

Le modalità di valutazione del livello di raggiungimento degli obiettivi e della qualità della prestazione devono essere specificate dal valutatore diretto al momento dell'assegnazione.

---

## 2.2 OBIETTIVO SINTETICO

---

### 2.2.1 *Finalità*

---

L'obiettivo sintetico ha lo scopo di valutare l'efficienza complessiva del C.d.R., attraverso il calcolo dello scostamento dei risultati raggiunti rispetto agli obiettivi assegnati sulla base:

- della Direttiva del Ministro
- della disaggregazione degli obiettivi di piano nella programmazione operativa.

### 2.2.2 *A chi si applica*

---

L'obiettivo sintetico applicato a tutti gli uffici che svolgono attività di produzione diretta con un'incidenza non inferiore al 50% dell'impiego totale di risorse programmato dall'ufficio.

Il responsabile di C.d.R. di 1° livello decide:

- il peso dell'obiettivo sintetico sul totale della valutazione dei risultati;
- l'incidenza dell'obiettivo sintetico per gli uffici a prevalenti attività dirette di nuova istituzione per i quali possono verificarsi situazioni di incertezza nella programmazione delle attività e dell'impiego del personale;
- l'incidenza dell'obiettivo sintetico per quegli uffici che, pur con prevalente attività diretta, non sono in grado di quantificare i volumi prodotti in base a unità di misura significative, oggettive e rilevabili.

### 2.2.3 *Descrizione*

---

L'obiettivo sintetico viene rilevato e calcolato attraverso i dati di programmazione e di consuntivazione.

L'obiettivo sintetico riassume ed esprime, per gli uffici di produzione diretta, l'insieme degli obiettivi assegnati in sede di programmazione al C.d.R., attraverso un indicatore del rapporto tra il "costo" e il "valore" della produzione.

Per "costo" si intende la quantità di risorse umane impiegate dal C.d.R., espresse in ore/persona, e per "valore" la quantità di produzione/prodotti realizzata, egualmente espressa in ore/persona: quantità prodotta moltiplicata per il tempo unitario di produzione definito in sede di programmazione.

Per "tempo unitario di produzione", si intende il tempo di lavorazione risultante dal programma operativo assegnato alla struttura. In prospettiva, si intende l'"actual standard", ovvero il tempo effettivamente necessario per la lavorazione del prodotto, sulla base delle concrete condizioni operative degli uffici, che sono condizionate dalla presenza di un mix di qualifiche e profili professionali, da elementi tecnico economici, da prassi locali, da fattori ambientali di tipo generale.

Il peso dell'obiettivo sintetico sul totale della valutazione dei risultati di ciascun dirigente è determinato, su decisione del responsabile del C.d.R. di 1° livello, tra un minimo del 10% e un massimo del 50%, e ciò in ragione dell'esigenza di affinamento progressivo della qualità dei dati quantitativi alla base del calcolo dell'obiettivo.

Dato che il calcolo dell'obiettivo sintetico avviene in forma automatica a partire dai dati di programmazione e di consuntivazione del sistema di PPC, (secondo la formula

specificata nella terza fase del manuale "Consuntivazione dei risultati e valutazione del dirigente"), applicando i tempi unitari di produzione definiti, è opportuno:

- che il processo di programmazione operativa assicuri un livello elevato di affidabilità e significatività dei dati;
- che tali dati siano considerati equi e siano condivisi da valutati e valutatori.

Per quanto riguarda la valutazione dei risultati di efficienza dei responsabili di 2° livello valutati, l'obiettivo sintetico è calcolato aggregando i volumi di produzione realizzati e le risorse complessivamente impiegate nel territorio di competenza.

---

## 2.3 OBIETTIVI RAPPRESENTATIVI

---

### *2.3.1 Finalità*

---

Lo scopo degli obiettivi rappresentativi è:

- indirizzare l'attività del dirigente e dei relativi uffici verso la realizzazione degli obiettivi considerati prioritari per l'Amministrazione finanziaria;
- valutare i risultati delle attività distintive dell'ufficio di cui il dirigente è responsabile, esprimendoli in termini di efficacia e di qualità del servizio reso.

Ciò garantendo piena coerenza con le linee strategiche dell'Amministrazione finanziaria e tenendo conto della specificità delle singole situazioni organizzative valutate.

### *2.3.2 A chi si applicano*

---

Gli obiettivi rappresentativi vengono assegnati a tutti i valutati.

### 2.3.3 *Descrizione*

---

Gli obiettivi rappresentativi, per ogni anno di riferimento, vengono ricavati dalla direttiva generale, dai documenti programmatici e dalla griglia di programmazione operativa. Essi possono essere ricavati da singoli processi o loro aggregazioni, da progetti, da linee di azione, da specifici indicatori di efficacia (quale per es. l'incremento della quota di attività dirette rispetto alle indirette).

Il peso complessivo degli obiettivi rappresentativi nella valutazione dei risultati del dirigente è fissato dal responsabile del C.d.R. di primo livello, per complemento a 100 rispetto al peso dell'obiettivo sintetico, e di conseguenza può essere del 100% per i C.d.R. a prevalente attività indirette, ed avere una scala di oscillazione tra il 50% e il 90% per i C.d.R. a prevalente attività dirette.

Ad ogni obiettivo rappresentativo viene associato un peso, che ne determina la rilevanza rispetto agli altri.

Per uffici della stessa tipologia, (es. Uffici Imposte Dirette) saranno generalmente individuati i medesimi obiettivi rappresentativi, salvo i casi in cui si vogliano evidenziare condizioni di contesto di particolare rilevanza.

Il numero di obiettivi rappresentativi da individuare per gli uffici a prevalente attività diretta è al massimo di 4 per C.d.R.; tale quantità è modificabile su decisione del responsabile del C.d.R. di 1° livello, in particolare può essere aumentata nel caso (per esempio gli Uffici delle Entrate e del Territorio) in cui la gamma di processi gestiti risulti particolarmente elevata.

Per gli uffici a prevalente attività indiretta il numero di obiettivi rappresentativi può arrivare a 5 per ufficio, quantità modificabile dal responsabile di C.d.R. di 1° livello. Il maggior numero di obiettivi rappresentativi rispetto agli uffici ad attività diretta è motivato dal fatto che nel caso delle attività indirette non vi è l'assegnazione dell'obiettivo sintetico.

Al fine di garantire un livello il più possibile omogeneo di qualità su tutti gli obiettivi, si raccomanda di:

- selezionare i processi la cui misurazione dei risultati e dei prodotti risulti il più affidabile possibile;
- individuare obiettivi ad elevata significatività rispetto alla missione del C.d.R., secondo le politiche definite per il C.d.R. di 1° livello;
- individuare prioritariamente processi relativi ad attività dirette, o ad esse riconducibili.

Nel caso degli uffici a prevalente attività indiretta occorre distinguere:

- attività per le quali sia possibile individuare un parametro di riferimento significativo per la misurazione quantitativa del risultato;
- attività per le quali non si dispone di un parametro significativo di misurazione del risultato.

Mentre nel primo caso la formulazione dell'obiettivo da assegnare e la valutazione del risultato si basano su parametri quantitativi, nel secondo caso esse si fondano su elementi di tipo non quantitativo individuati dal valutatore diretto e coerenti con le linee guida fornite dal responsabile del C.d.R. di 1° livello, scelti tra i seguenti criteri:

- il rispetto delle ore programmate per la realizzazione dell'obiettivo assegnato;
- il rispetto del piano di attività progettuali (nei casi in cui è possibile specificare tempi e risultati intermedi dello stato di avanzamento);
- il rispetto dei tempi (nei casi in cui sia prioritario garantire la puntualità nell'erogazione del servizio);
- la garanzia del presidio (nei casi in cui sia critica la durata e la continuità della presenza su una determinata attività);
- il risparmio di risorse (nei casi in cui sia prioritaria la riduzione dei “costi” di gestione);
- la capacità di risposta ad esigenze interne (nel caso in cui sia prioritario l'orientamento al “cliente” interno);
- la qualità dell'output (soprattutto quando sia necessario tenere conto di affidabilità, significatività, professionalità, efficacia, innovatività del risultato).

La maggior parte di questi parametri di misura è comunicata e certificata attraverso una relazione sintetica del valutato al valutatore (la cui struttura e contenuto devono essere definiti al momento dell'assegnazione dell'obiettivo) contenente: le attività svolte rispetto all'obiettivo assegnato, le difficoltà o i vincoli eventualmente incontrati, i risultati prodotti, l'impatto delle attività svolte su altri uffici o altre unità organizzative.

Per entrambi i tipi di ufficio gli obiettivi rappresentativi sono individuati in due momenti, uno a livello strategico, l'altro a livello locale.

La quota di obiettivi stabiliti ai due livelli è determinata da:

- il grado di dettaglio al quale vengono individuati gli obiettivi dal responsabile di 1° livello: missione, processo, progetto, azione, piano di lavoro;
- il numero di obiettivi selezionati dal responsabile di 1° livello.

I criteri in base ai quali il valutatore diretto può selezionare obiettivi a valenza locale riguardano:

- la rilevanza dell'obiettivo nel contesto specifico di riferimento;
- il livello di assorbimento di risorse umane, tecnologiche, finanziarie;
- la centralità dell'obiettivo rispetto alla missione del C.d.R..

Per quanto riguarda l'assegnazione degli obiettivi rappresentativi ai Responsabili di C.d.R. di 2° livello valutati, essa deve tenere conto dei risultati che l'Amministrazione finanziaria si attende sia dalla struttura territoriale che il dirigente valutato coordina, sia dalla specifica struttura organizzativa di competenza (Direzione Regionale e Compartimentale). A tal fine, il Responsabile di C.d.R. di 1° livello, che in questo caso è il valutatore diretto, individua obiettivi rappresentativi:

- afferenti i singoli processi o aggregazioni di processi, considerati con riguardo ai risultati conseguiti a livello di intera struttura territoriale;
- afferenti a processi, servizi, linee di attività, piani di azione, di competenza della Direzione Regionale e Compartimentale;
- relativi a progetti assegnati al responsabile di C.d.R. di 2° livello;
- relativi all'efficacia raggiunta dalla struttura territoriale nel suo complesso.

Nel caso della valutazione di strutture dirigenziali di 4° livello, il fatto che esse siano di nuova istituzione suggerisce di privilegiare la scelta di obiettivi di efficacia piuttosto che di efficienza. In questi casi, infatti, occorre tenere conto delle difficoltà di impiego ottimale delle risorse in fase di avvio e sperimentazione, tipiche di una nuova struttura.

---

## 2.4 COMPORAMENTI ORGANIZZATIVI E CAPACITÀ MANAGERIALI ATTESI

---

### 2.4.1 Finalità

---

La valutazione della qualità della prestazione è orientata a evidenziare le caratteristiche del ruolo espresso dal dirigente, con particolare riferimento ai seguenti contenuti:

- orientamento ai risultati e responsabilizzazione rispetto al loro conseguimento;
- gestione, coordinamento e controllo, sviluppo del personale;
- promozione e gestione dell'innovazione organizzativa e procedurale nonché nell'impiego delle risorse tecnologiche.

A tali contenuti, infatti, le linee guida di riforma della Pubblica Amministrazione assegnano un peso particolarmente rilevante come fattori di successo per la realizzazione di processi di cambiamento.

Il modello di valutazione della qualità della prestazione è finalizzato ai seguenti obiettivi:

- apprezzare in che misura il valutato abbia espresso le competenze manageriali (comportamenti, conoscenze e capacità) richieste dalla posizione ricoperta, per il raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- apprezzare in che misura la prestazione del dirigente si sia dimostrata coerente con i valori dell'amministrazione e i principi di innovazione definiti dalle strategie del vertice politico ed amministrativo;
- valutare il contributo del dirigente al miglioramento del funzionamento della struttura organizzativa;
- individuare per ogni valutato le eventuali aree di potenziamento delle capacità e definire le relative azioni di sostegno (formazione, revisioni organizzative, etc.,..).

---

#### ***2.4.2 A chi si applica***

---

Ai valutati con qualifica dirigenziale.

---

#### ***2.4.3 Descrizione***

---

I comportamenti organizzativi e le capacità manageriali che costituiscono i fattori di valutazione della qualità della prestazione del dirigente vengono ricavati, nel primo anno di applicazione della procedura, da quelli indicati dall'art. 40 del C.C.N.L., che recita:

1. livello di eccellenza nel conseguimento degli obiettivi assegnati;
2. capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro, nonché mediante la gestione degli istituti previsti dal contratto di lavoro;
3. capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità dei servizi;
4. capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedurali, i conseguenti processi formativi e la selezione, a tal fine, del personale;
5. qualità dell'apporto personale specifico;

6. capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di controllo, connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione;
7. contributo all'integrazione tra diversi uffici e servizi e adattamento al contesto di intervento, anche in relazione alla gestione i crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative.

La lista dei fattori di valutazione elencati potrà essere integrata alla luce dell'evoluzione delle strategie organizzative dell'Amministrazione finanziaria.

Per facilitarne l'interpretazione, a ciascun comportamento organizzativo o capacità manageriale, sono stati associati una "definizione" e alcuni "elementi da osservare" che costituiscono le aree di indagine su cui il valutatore focalizzerà la propria attenzione.

Per comportamenti organizzativi e capacità manageriali s'intendono l'insieme delle abilità personali osservabili, che si traducono in azioni o comportamenti direttamente collegati ad una prestazione auspicabilmente eccellente, in un determinato ruolo e contesto organizzativo.

L'osservazione di detti elementi consentirà al valutatore di individuare fatti ed eventi in cui si sono esplicitate le capacità manageriali ed i comportamenti organizzativi dimostrati dal valutato. Per consentire la massima trasparenza e per motivare le valutazioni espresse, il valutatore dovrà rappresentare i fatti e gli eventi sui quali è basata la valutazione.



Nelle pagine seguenti ogni capacità è stata descritta ed analizzata, attraverso la seguente scheda:

<b><i>Fattore</i></b>	Identifica la capacità manageriale e i comportamenti organizzativi, riportandone la definizione di sintesi così come definita nel C.C.N.L., art. 40.
<b><i>Definizione</i></b>	Chiarisce i contenuti del fattore, ampliandone la definizione di sintesi.
<b><i>Elementi da osservare</i></b>	Traducono e sintetizzano le capacità e i comportamenti in elementi da analizzare, fornendo al valutatore una guida per la valutazione.

Per quanto attiene al fattore 1): "livello di eccellenza nel conseguimento degli obiettivi assegnati", esso è direttamente correlato alla valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi assegnati (sintetico e/o rappresentativo) e da esso dipendente:

<b><i>Fattore 1</i></b>	Livello di eccellenza nel conseguimento degli obiettivi assegnati
<b><i>Definizione</i></b>	Grado di raggiungimento degli obiettivi di risultato assegnati
<b><i>Elementi da osservare</i></b>	Punteggio raggiunto in base a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• grado di raggiungimento degli obiettivi rappresentativi</li> <li>• livello di efficienza conseguito mediante l'obiettivo sintetico</li> </ul>

<b>Fattore 2</b>	Capacità dimostrata nel motivare, guidare e valutare i collaboratori e di generare un clima organizzativo favorevole alla produttività, attraverso una equilibrata individuazione dei carichi di lavoro, nonché mediante la gestione degli istituti previsti dal contratto di lavoro
<b>Definizione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riconoscere e valorizzare le prestazioni dei propri collaboratori e motivarli utilizzando le leve più efficaci in funzione, se possibile, delle caratteristiche di ciascuno</li> <li>• Favorire il conseguimento di risultati da parte dei collaboratori, organizzando e pianificando attività e risorse allo scopo di garantire una piena ed equilibrata operatività della struttura</li> <li>• Individuare correttamente le caratteristiche professionali e motivazionali delle risorse per un efficace inserimento ed allocazione delle stesse</li> </ul>
<b>Elementi da osservare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di coinvolgimento dei collaboratori e di costruzione di un buon clima relazionale</li> <li>• Capacità di farsi percepire come un punto di riferimento</li> <li>• Livello di delega e attitudine a concedere spazi di autonomia</li> <li>• Capacità di trasmettere informazioni, garantendo il funzionamento dei sistemi di comunicazione interna</li> </ul>

<b>Fattore 3</b>	Capacità di rispettare e far rispettare le regole e i vincoli dell'organizzazione senza indurre formalismi e burocratismi e promuovendo la qualità dei servizi
<b>Definizione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diffondere e far condividere regole e vincoli necessari, individuando spazi per attuare azioni e comportamenti che integrino il rispetto delle regole con prassi, dove possibile, più agevoli</li> <li>• Prendere decisioni, analizzando tutte le alternative, cercando di superare ostacoli previsti ed imprevisti nel rispetto dei vincoli normativi</li> <li>• Salvaguardare e sviluppare l'orientamento al cliente e la qualità del servizio, superando, dove possibile, la logica dell'adempimento amministrativo</li> </ul>
<b>Elementi da osservare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di risolvere problemi e flessibilità nella loro soluzione</li> <li>• Orientamento alla qualità e al cliente sia esterno che interno all'Amministrazione finanziaria</li> <li>• Orientamento all'applicazione delle norme in un'ottica di superamento della logica del mero adempimento amministrativo</li> </ul>

<b>Fattore 4</b>	Capacità dimostrata nel gestire e promuovere le innovazioni tecnologiche e procedimentali, i conseguenti processi formativi e la selezione, a tal fine, del personale
<b>Definizione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprendere i cambiamenti (e le necessità di cambiamento) del contesto in cui si opera e coerentemente modificare i propri comportamenti</li> <li>• Promuovere e realizzare cambiamenti nell'organizzazione e nella gestione delle strutture, anche intervenendo sui processi organizzativi in un'ottica di ottimizzazione e proponendosi come facilitatore degli stessi</li> <li>• Individuare tecnologie e prassi operative che si distacchino dall'esperienza consolidata e che conducano all'individuazione di soluzioni innovative</li> <li>• Sviluppare le capacità e la propensione all'innovazione dei propri collaboratori, tenendo conto dell'orientamento e delle caratteristiche professionali di partenza</li> </ul>
<b>Elementi da osservare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propensione all'innovazione continua</li> <li>• Capacità di trasformare idee in metodi codificati, procedure, istruzioni</li> <li>• Attenzione alle innovazioni tecnologiche sul mercato e alle nuove esperienze organizzative</li> <li>• Attenzione all'aggiornamento continuo dei propri collaboratori</li> </ul>

<b>Fattore 5</b>	Qualità dell'apporto personale specifico
<b>Definizione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dimostrare di possedere, esercitandole, conoscenze e competenze tecniche e metodologiche coerenti con il proprio ambito di intervento</li> <li>• Curare lo sviluppo e l'aggiornamento delle proprie competenze e conoscenze</li> <li>• Diffondere e trasferire informazioni e conoscenze al fine di contribuire alla crescita professionale dei propri collaboratori</li> <li>• Porre in essere comportamenti positivi anche di fronte all'opposizione o all'ostilità degli altri e in situazioni di lavoro stressanti</li> </ul>
<b>Elementi da osservare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Profondità/quantità/articolazione delle conoscenze e competenze</li> <li>• Interesse per l'aggiornamento continuo</li> <li>• Attenzione alla collaborazione e al trasferimento delle conoscenze ai collaboratori</li> <li>• Fiducia nelle proprie possibilità e reazione positiva all'insuccesso</li> </ul>

<b>Fattore 6</b>	Capacità dimostrata nell'assolvere ad attività di controllo, connesse alle funzioni affidate, con particolare attenzione agli aspetti propri del controllo di gestione
<b>Definizione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pianificare e condurre la propria attività monitorando il rispetto dei tempi e dei costi stimati a preventivo</li> <li>• Assicurare la regolarità degli atti e la qualità dei prodotti/servizi resi attraverso il controllo e il coordinamento delle risorse impegnate</li> <li>• Esercitare attività di controllo garantendo l'applicazione di sistemi di programmazione adeguati, utilizzando o istituendo sistemi di monitoraggio dei risultati, della qualità e/o degli stati di avanzamento</li> <li>• Interpretare e valutare criticamente i dati ai fini del miglioramento dei risultati e ai fini della programmazione successiva</li> </ul>
<b>Elementi da osservare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attenzione all'analisi costi/benefici e alle problematiche di ottimizzazione economica</li> <li>• Attenzione al controllo della regolarità degli atti e della qualità dei prodotti/servizi resi</li> <li>• Capacità di programmazione</li> <li>• Consapevolezza della rilevanza dell'attività di controllo</li> </ul>

<b>Fattore 7</b>	Contributo all'integrazione tra diversi uffici e servizi e adattamento al contesto di intervento, anche in relazione alla gestione di crisi, emergenze, cambiamenti di modalità operative
<b>Definizione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costruire e gestire una rete di contatti con ruoli interni all'organizzazione, allo scopo di ottenere informazioni, assistenza e supporto per il raggiungimento degli obiettivi</li> <li>• Coordinare, mettere in relazione e integrare competenze diversificate</li> <li>• Interagire, cooperare e "negoziare" con superiori e colleghi, gestendo adeguatamente i rapporti interfunzionali</li> <li>• Sviluppare l'integrazione tra collaboratori e realtà esterne anche in situazioni di crisi e di emergenza</li> </ul>
<b>Elementi da osservare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacità di creare e mantenere relazioni</li> <li>• Capacità di sviluppare e facilitare processi di integrazione</li> <li>• Attitudine al confronto e alla cooperazione</li> <li>• Attitudine all'ascolto delle esigenze sia dei collaboratori che dei clienti interni ed esterni</li> </ul>

La valutazione della qualità della prestazione comporta l'individuazione del peso dei singoli comportamenti organizzativi e delle capacità manageriali, sulla base di criteri volti a cogliere le specifiche caratteristiche di ruolo di ogni posizione dirigenziale. Tale peso determina l'incidenza di ogni capacità/comportamento nella valutazione complessiva della qualità della prestazione.

La definizione del peso è responsabilità di ciascun C.d.R. di 1° livello.

Dal momento che la valutazione della prestazione non può prescindere da elementi di soggettività, connessi alle caratteristiche individuali del valutatore, occorre:

- riconoscere esplicitamente l'esistenza di margini di discrezionalità nella valutazione e, in questo quadro, creare situazioni di integrazione tra valutatore e valutato;
- rafforzare, nella fase iniziale di applicazione della procedura, le linee guida fornite al valutatore al fine di facilitarlo nell'applicazione di un nuovo strumento di gestione e sviluppo del personale e nell'esercizio di questa nuova componente di ruolo del dirigente.

### **3. L'ARTICOLAZIONE DELLA FASE DI ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI**

La fase di assegnazione degli obiettivi è suddivisa in tre sottofasi temporali:

**1 - DEFINIZIONE DEI CRITERI GENERALI PER L'INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI:** i responsabili di C.d.R. di 1° livello definiscono criteri e linee guida per i valutatori diretti, relativamente:

- al peso dell'obiettivo sintetico rispetto agli obiettivi rappresentativi;
- all'assegnazione degli obiettivi rappresentativi e alla loro ponderazione;
- alla definizione delle percentuali di conseguimento, relative agli obiettivi rappresentativi, da associare alle diverse fasce di valutazione;
- all'individuazione e ponderazione dei fattori di valutazione della qualità della prestazione.

**2 - INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI:** i valutatori diretti, sulla base delle indicazioni ricevute relativamente al proprio spazio di autonomia e in riferimento alle diverse situazioni organizzative valutate, determinano i singoli obiettivi di risultato e i rispettivi pesi.

**3 - FORMALIZZAZIONE E ASSEGNAZIONE AL VALUTATO:** gli obiettivi, i fattori e i criteri di valutazione della qualità della prestazione vengono comunicati e confrontati con il valutato.



---

3.1 SOTTOFASE 1: DEFINIZIONE DEI CRITERI GENERALI PER  
L'INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI E LA PONDERAZIONE DEI  
FATTORI DI VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE

---

---

**3.1.1 Finalità**

---

Definire le linee di indirizzo per l'individuazione degli obiettivi e per la loro ponderazione.

---

**3.1.2 Responsabilità**

---

<b>Responsabilità</b>	<b>Attività / Output</b>
Direzione Generale Affari Generali e Personale	Coordina annualmente, sulla base delle indicazioni ricevute dai C.d.R. di 1° livello, la predisposizione delle "Linee Guida Operative per l'esercizio del Si.Va.D", contenenti: <ul style="list-style-type: none"><li>• le eventuali variazioni alla procedura base;</li><li>• la tempificazione del processo di valutazione per l'anno di riferimento;</li><li>• la definizione dei punteggi da associare alle fasce di valutazione</li><li>• il livello d'incentivazione associato alle soglie di valutazione.</li></ul>
Responsabile di C.d.R. di 1° livello	Assume gli obiettivi espressi dalla Direttiva Ministeriale ed emana ogni anno una Direttiva di C.d.R. di indirizzo per attivare il processo di valutazione contenente:

- i criteri seguiti per l'individuazione degli obiettivi rappresentativi e l'incidenza dell'obiettivo sintetico rispetto ai rappresentativi per i dirigenti di 2° livello;
- il peso relativo dei singoli fattori di valutazione della qualità della prestazione;
- le indicazioni sulle percentuali di conseguimento degli obiettivi quantitativi da associare alle fasce, per le varie tipologie di obiettivi;
- le linee guida per la valutazione dei 3° e 4° livelli:
  - le indicazioni relative all'incidenza dell'obiettivo sintetico e degli obiettivi rappresentativi;
  - i servizi che considera strategici per il C.d.R. e/o singoli processi, azioni, piani di lavoro, progetti di particolare rilievo, scelti come riferimento per la definizione degli obiettivi rappresentativi dalla Direttiva e dagli altri documenti programmatici;
  - il peso minimo e massimo da attribuire ad ogni obiettivo individuato;
  - le soluzioni organizzative per i casi in cui il rapporto numerico valutati valutatori sia così elevato da rendere difficile il pieno esercizio della valutazione da parte del valutatore diretto.

---

### ***3.1.3 Tempi***

La Direttiva di C.d.R. di 1° livello deve essere emanata contestualmente al termine della programmazione operativa.

---

## 3.2 SOTTOFASE 2: INDIVIDUAZIONE DEGLI OBIETTIVI

---

---

### 3.2.1 Finalità

---

Tradurre le indicazioni generali in obiettivi specifici per singola posizione dirigenziale e ufficio, entro i limiti di autonomia definiti.

---

### 3.2.2 Responsabilità

---

<b>Responsabilità</b>	<b>Attività / Output</b>
Valutatore diretto (responsabile di C.d.R. di 1° livello)	Individua gli obiettivi rappresentativi per i dirigenti da lui valutati e ne stabilisce il peso relativo.
Valutatore diretto (responsabile di 2°o 3° livello)	Sulla base della Direttiva di C.d.R.: <ul style="list-style-type: none"><li>• assume le indicazioni relative agli obiettivi di efficienza definiti nella programmazione operativa per il calcolo dell'obiettivo sintetico e agli obiettivi rappresentativi; ed il peso dei fattori per la qualità della prestazione;</li><li>• seleziona singoli processi formulandone l'obiettivo collegato, definendo i relativi pesi entro l'intervallo definito, le modalità di misurazione e i diversi gradi di raggiungimento previsti. Qualora, in particolare, assegni come obiettivo rappresentativo un progetto, individua i punti di controllo associati agli stati di avanzamento.</li></ul>
Valutato	Fornisce informazioni e segnala vincoli e opportunità al valutatore, eventualmente tramite i ruoli di supporto.

Ruolo di supporto	<p>Individua ed aggiorna gli elenchi dei valutati e dei relativi valutatori e degli uffici a prevalenti attività dirette e indirette</p> <p>Fornisce documentazione e informazioni relative alle attività del valutato, su richiesta del valutatore.</p>
-------------------	--

---

### **3.2.3 Tempi**

---

Entro 15 gg dal termine della programmazione operativa.

---

## **3.3 SOTTOFASE 3: FORMALIZZAZIONE E ASSEGNAZIONE DEGLI OBIETTIVI AL VALUTATO**

---



---

### **3.3.1 Finalità**

---

Garantire la massima trasparenza e condivisione del processo di assegnazione degli obiettivi ai valutati, al fine di attivare una effettiva responsabilizzazione del valutato, di avviare concreti circuiti di miglioramento, anche attraverso momenti di integrazione tra valutatori e valutati.

---

### **3.3.2 Responsabilità**

---

<b>Responsabilità</b>	<b>Attività / Output</b>
Valutatore diretto	Formalizza gli obiettivi per singolo valutato su apposite schede anche servendosi di ruoli di supporto (modello riportato in Allegato).

Comunica ai valutati le logiche generali, le motivazioni delle scelte e le linee guida per il raggiungimento degli obiettivi.

Illustra il significato dei diversi fattori di valutazione della qualità della prestazione. La comunicazione avviene mediante apposita riunione con l'insieme dei valutati o, quando possibile, mediante colloquio individuale.

Comunica formalmente, per iscritto, gli obiettivi individuali ai singoli valutati attraverso le schede di assegnazione obiettivi. La comunicazione formale dei fattori di valutazione della qualità della prestazione avviene attraverso la relativa scheda.

Firma tutte le parti delle schede e, dopo la notifica, ne archivia una copia.

Valutato

Firma per notifica, in ogni pagina, la scheda di assegnazione obiettivi e, se di competenza, quella di valutazione della qualità della prestazione.

In caso di ostacoli che possano comportare il non raggiungimento degli obiettivi assegnati, deve esplicitarne i contenuti. Queste segnalazioni saranno utilizzate in sede di eventuale riprogrammazione, di neutralizzazione e/o come input nel successivo ciclo di programmazione.

Può richiedere un colloquio individuale al valutatore diretto, finalizzato ad una migliore comprensione degli obiettivi assegnati o alla rappresentazione delle relative difficoltà.

---

### **3.3.3 *Tempi***

Entro 3 settimane dalla conclusione della programmazione operativa.

## 4. FASE 2: GESTIONE/CONTROLLO DELL'AVANZAMENTO

---

### 4.1 FINALITÀ E CARATTERISTICHE DELLA FASE

---

La fase di gestione/controllo dell'avanzamento è finalizzata a monitorare in modo costante e continuativo l'andamento del processo di valutazione. Tale fase si situa, nel processo di valutazione, tra l'assegnazione degli obiettivi e la valutazione finale.

In questa fase vengono monitorati:

- il grado di conseguimento degli obiettivi rappresentativi,
- il valore assunto dall'obiettivo sintetico,
- le capacità manageriali ed i comportamenti organizzativi dei valutati ai fini della valutazione della qualità della prestazione.

Il monitoraggio del livello di perseguimento degli obiettivi permette

- ai valutati:

- di acquisire consapevolezza sull'andamento della propria unità organizzativa rispetto agli obiettivi assegnati;
- di verificare nel tempo l'adeguatezza degli obiettivi assegnati;
- di apportare tempestive modifiche organizzative o gestionali finalizzate al miglioramento di eventuali situazioni critiche evidenziate, coinvolgendo il valutatore quando tali modifiche esulino dal proprio ambito di autonomia;

- ai valutatori:

- di verificare nel tempo l'adeguatezza degli obiettivi assegnati;
- di verificare la qualità della programmazione operativa;
- di riorientare le proprie azioni gestionali ed organizzative, sia in riferimento alle singole unità organizzative che al complesso delle stesse (ridistribuzione di risorse umane e strumentali)

Il monitoraggio della qualità della prestazione permette a valutati e valutatori di acquisire elementi tratti da fatti e situazioni reali, utili per la futura valutazione.

La fase di gestione/controllo dell'avanzamento si realizza attraverso:

- la verifica periodica del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati;
- la rilevazione degli eventi ritenuti significativi ai fini della valutazione della qualità della prestazione.

In presenza di eventi che determinino la necessità di ripianificazioni e/o riprogrammazioni nell'ambito del ciclo di Pianificazione, programmazione e controllo, gli

obiettivi correlati dovranno essere modificati al fine di assicurare la massima coerenza tra sistema di Pianificazione, programmazione e controllo e sistema di valutazione.

---

## 4.2 CONTROLLO DEL GRADO DI CONSEGUIMENTO DEGLI OBIETTIVI ASSEGNATI

---

---

### 4.2.1 Finalità

---

Conoscere lo stato di avanzamento degli obiettivi assegnati e indirizzare le eventuali azioni di miglioramento attivate dai valutati e valutatori.

---

### 4.2.2 Descrizione

---

Il controllo del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati si effettua periodicamente. Il periodo di riferimento è collegato alle scadenze di rendicontazione del ciclo di pianificazione, programmazione e controllo (P.P.C.), attualmente previste ogni quadrimestre (aprile - agosto).

Il controllo si avvale di diversi strumenti a seconda della tipologia di obiettivo assegnato:

- per gli obiettivi "quantitativi" derivanti dalla programmazione operativa, le informazioni di controllo provengono dalle consuntivazioni;
- per gli obiettivi "quantitativi" non derivanti dalla programmazione operativa si esegue un controllo mirato dell'avanzamento realizzato;
- per gli obiettivi relativi alla realizzazione di attività progettuali vengono prodotti stati di avanzamento collegati alle fasi di progetto preventivamente stabilite;
- per gli obiettivi legati a specifiche attività, da certificare con relazione scritta, il valutatore diretto ha la responsabilità e la facoltà di decidere con quale cadenza monitorare l'andamento e richiedere al valutato relazioni sullo stato di avanzamento.

---

## 4.3 RILEVAZIONE DEGLI EVENTI SIGNIFICATIVI AI FINI DELLA VALUTAZIONE DELLA QUALITA' DELLA PRESTAZIONE

---

#### **4.3.1 Finalità**

---

Rilevare eventi concreti distribuiti su tutto il periodo di riferimento, che consentano una valutazione delle capacità manageriali e dei comportamenti organizzativi basata su dati reali e da essi motivata.

#### **4.3.2 Descrizione**

---

Gli eventi e le situazioni osservati durante l'anno devono essere concretamente descrivibili, documentabili e verificabili attraverso traguardi raggiunti e azioni realizzate.

Per aumentare la loro capacità descrittiva è auspicabile:

- individuare il numero più ampio possibile di fatti e situazioni
- assicurarsi della significatività degli eventi rilevati.

La rilevazione dei fatti e delle situazioni non viene effettuata a scadenze prestabilite, ma in maniera continuativa, e gli eventi sono annotati quando accadono.

Il valutato può tener nota, durante l'anno, degli eventi che lo riguardano al fine di sottoporli al valutatore diretto al momento della valutazione.



## **5. L'ARTICOLAZIONE DELLA FASE DI GESTIONE/CONTROLLO DELL'AVANZAMENTO**

La fase di gestione/controllo consiste nella produzione ed analisi degli stati di avanzamento; i valutati raccolgono dati per produrre stati di avanzamento relativi agli obiettivi assegnati e tengono nota di eventi significativi ai fini della valutazione della qualità della prestazione.

Tali dati sono utilizzati, da valutato e valutatore, per avere un quadro di riferimento dell'andamento degli uffici e per motivare eventuali azioni gestionali ed organizzative di miglioramento.

---

**5.1.1    Finalità**

---

Fornire al valutato ed al valutatore le informazioni necessarie sull'andamento del grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, al fine di innescare eventuali azioni correttive.

---

**5.1.2    Responsabilità**

---

<b>Responsabilità</b>	<b>Attività / Output</b>
Valutato	<p>Produce i dati di risultato intermedio fino ad allora conseguiti.</p> <p>Su richiesta del valutatore, redige la relazione che descrive l'andamento dell'obiettivo assegnato da certificare tramite relazione scritta.</p> <p>Trasmette i dati al valutatore.</p>
Valutatore diretto	<p>Riceve i dati di risultato intermedio e le relazioni richieste, direttamente dal valutato o dai ruoli di supporto.</p> <p>Analizza i dati e ricostruisce il quadro complessivo dell'andamento degli obiettivi per ciascuna unità organizzativa.</p> <p>Discute, se lo ritiene opportuno, con il valutato i dati intermedi ottenuti.</p>

Ruolo di supporto	<p>Raccoglie i dati di risultato intermedio e le relazioni richieste, per ciascun valutato, assicurando il rispetto dei tempi previsti.</p> <p>Verifica la completezza dei dati forniti.</p> <p>Trasmette i dati al valutatore e cura l'archiviazione della documentazione originale.</p>
-------------------	---

---

### ***5.1.3 Tempi***

---

La produzione e la trasmissione degli stati di avanzamento è realizzata con una cadenza pari a quella prevista per i consuntivi prodotti nell'ambito del ciclo di Pianificazione, Programmazione e Controllo. (cfr. par. 4.2.2).

## **6. FASE 3: CONSUNTIVAZIONE DEI RISULTATI E VALUTAZIONE DEL DIRIGENTE**

---

### **6.1 FINALITÀ E CARATTERISTICHE DELLA FASE**

---

La fase di consuntivazione dei risultati e valutazione del dirigente costituisce la conclusione del processo di valutazione. Essa è finalizzata:

- alla formulazione del giudizio del valutatore in base al livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati ed alle capacità manageriali ed i comportamenti organizzativi agiti nel periodo di riferimento;
- al colloquio di valutazione con il valutato.

La valutazione della prestazione del dirigente viene effettuata attraverso le seguenti attività:

- acquisizione dei dati di consuntivazione e della documentazione necessaria
- analisi delle eventuali richieste di neutralizzazione
- valutazione finale.

La valutazione finale si realizza mediante calcoli i cui algoritmi vengono riportati nei paragrafi seguenti.

---

### **6.2 ACQUISIZIONE DEI DATI PER LA VALUTAZIONE**

---

#### **6.2.1 Finalità**

---

Supportare e motivare la valutazione finale con i dati necessari.

---

### **6.2.2 Descrizione**

---

L'acquisizione di tutti i dati necessari alla elaborazione della valutazione finale viene effettuata non appena disponibili i dati annuali di consuntivazione provenienti dal sistema di pianificazione, programmazione e controllo.

I dati relativi ad obiettivi di tipo quantitativo vengono riportati dal valutato stesso negli appositi spazi previsti nella scheda di valutazione e vengono raccolti dai ruoli di supporto.

Contestualmente ai dati quantitativi, vengono raccolte le relazioni scritte che certificano gli obiettivi non quantitativi e, qualora prodotte, anche le note relative agli eventi significativi ai fini della valutazione della qualità della prestazione.

---

## **6.3 ESAME DELLE RICHIESTE DI NEUTRALIZZAZIONE**

---

### **6.3.1 Finalità**

---

Valutare, in coerenza con le Direttive di 1° livello, se si siano verificati eventi non imputabili al valutato e quanto essi incidano sul raggiungimento dei risultati.

### **6.3.2 Descrizione**

---

È prevista la possibilità, da parte del valutato di richiedere, in fase di valutazione finale, la riconsiderazione del risultato atteso. Tale revisione è detta neutralizzazione e può essere applicata a qualsiasi tipologia di obiettivo.

La neutralizzazione può essere richiesta a fronte di accadimenti che, al di fuori del controllo del valutato, non permettano il raggiungimento del risultato atteso.

L'accoglimento o meno della richiesta di neutralizzazione è responsabilità del valutatore diretto, che esprimerà il proprio giudizio dopo aver analizzato e, se lo ritiene opportuno, verificato le motivazioni alla base della richiesta.

---

**6.4.1 Finalità**

---

Pervenire ad un punteggio finale che esprima se ed in quale misura il dirigente abbia conseguito gli obiettivi assegnati.

---

**6.4.2 Descrizione**

---

La valutazione è relativa all'obiettivo sintetico ed agli obiettivi rappresentativi.

**Obiettivo sintetico**

La formula di calcolo dell'obiettivo sintetico è:

$\frac{PC}{TC}$

$\frac{PP}{TP}$

Dove:

PC = valore della produzione complessiva a consuntivo

TC = ore/persona dedicate ad attività dirette e indirette a consuntivo

PP = valore della produzione complessiva a programma

TP = ore/persona dedicate ad attività dirette e indirette a programma

valore della produzione complessiva = sommatoria delle quantità di prodotto X rispettivo tempo di riferimento, determinato in fase di programmazione per ciascun processo.

L'indice che viene calcolato dall'obiettivo sintetico vale 1 quando l'efficienza realizzata dall'ufficio è pari a quella programmata; è inferiore ad 1 nel caso di un livello inferiore di efficienza; è superiore ad 1 nel caso di un recupero di efficienza.

**Obiettivi rappresentativi**

Per quanto riguarda la valutazione del grado di conseguimento degli obiettivi rappresentativi e della conseguente attribuzione di punteggio, è necessario ricondurre tali obiettivi ad una delle seguenti tipologie:

a) Obiettivi quantitativi

Appartengono a questa tipologia:

- obiettivi esprimibili attraverso l'utilizzo di un parametro di misura (Es. numero di controlli da effettuare) al quale viene associato un valore atteso; tale valore, nella maggior parte dei casi, viene desunto dalla griglia di programmazione del ciclo di pianificazione, programmazione e controllo;
- obiettivi relativi a progetti, qualora il progetto sia chiaramente schedato in termini di tempi, risorse e risultati.

Il risultato viene espresso in percentuale di conseguimento (Es. nel caso di effettuazione di 97 controlli a fronte di un obiettivo di 100 la percentuale di conseguimento sarà pari al 97%).

La percentuale così ottenuta può essere successivamente associata ad una delle fasce riportate in tabella:

<b>Fascia</b>	<b>Descrizione</b>	<b>% di conseguimento</b>
E	Non adeguato	$\leq \dots\%$
D	Migliorabile	$> \dots\% \text{ e } \leq \dots\%$
C	Adeguato	$> \dots\% \text{ e } \leq \dots\%$
B	Più che adeguato	$> \dots\% \text{ e } \leq \dots\%$
A	Eccellente	$> \dots\%$

Per quanto riguarda le percentuali di conseguimento associate alle singole fasce, esse vengono definite, per le varie tipologie di obiettivi quantitativi, dai responsabili di C.d.R. di 1° livello, nell'ambito della Direttiva di C.d.R. di 1° livello.

b) Obiettivi non quantitativi

Appartengono a questa tipologia quegli obiettivi per i quali non è possibile o significativo esprimere il grado di raggiungimento attraverso algoritmi numerici (Es. garantire la massima tempestività e qualità nella produzione della normativa XY).

Gli obiettivi di tipo non quantitativo sono valutati attraverso giudizi associati alle fasce riportate nella tabella seguente:

<b>Fascia</b>	<b>Descrizione</b>
E	Non adeguato
D	Migliorabile
C	Adeguato
B	Più che adeguato
A	Eccellente

Sarà cura del valutatore specificare, al momento dell'assegnazione dell'obiettivo, il significato delle classi di valutazione rispetto all'obiettivo stesso (Es.: cosa significa 'migliorabile', 'adeguato' ecc. rispetto alla tempestività richiesta nell'emissione di una normativa).

Nella tabella seguente viene riassunta l'aggregazione in fasce per le varie tipologie di obiettivo individuate:

<b>Tipologia</b>	<b>Fascia E</b>	<b>Fascia D</b>	<b>Fascia C</b>	<b>Fascia B</b>	<b>Fascia A</b>
Quantitativi	$\leq \dots\%$	$> \dots\% \text{ e } \leq \dots\%$	$> \dots\% \text{ e } \leq \dots\%$	$> \dots\% \text{ e } \leq \dots\%$	$> \dots\%$
Non quantitativi	Non adeguato	Migliorabile	Adeguato	Più che adeguato	Eccellente



Ad ogni fascia corrisponde il seguente punteggio:

<b>Fascia</b>	<b>Punteggio</b>
E	80
D	90
C	100
B	110
A	120

L'assegnazione dei risultati ottenuti ad una delle fasce da 'E' a 'A' e la successiva associazione con un punteggio rendono tra loro paragonabili grandezze che altrimenti non lo sarebbero .

La definizione dei punteggi da associare alle fasce di valutazione potrà essere variata, annualmente, dalla Direzione Generale Affari Generali e Personale, nell'ambito delle "Linee Guida Operative per l'esercizio del Si.Va.D."

Il valore finale del punteggio di valutazione sarà così calcolato:

- per ogni obiettivo rappresentativo si calcola il grado di raggiungimento, associandolo alla rispettiva fascia ed al punteggio corrispondente;
- ciascun punteggio viene moltiplicato per il peso percentuale del relativo obiettivo;
- i valori così ottenuti vengono sommati tra loro, ottenendo il punteggio complessivo relativo agli obiettivi rappresentativi;
- tale valore, in caso di presenza dell'obiettivo sintetico, deve essere moltiplicato per il peso percentuale previsto per il complesso degli obiettivi rappresentativi e sommato con il valore dell'obiettivo sintetico moltiplicato a sua volta per il proprio peso percentuale.

Qualora il valore finale sia espresso da un numero non intero, questo dovrà essere arrotondato per eccesso o per difetto ad una sola cifra decimale (ad es.: da 92,63 a 92,6 ; da 92,65 a 92,7 ; da 92,68 a 92,7).

---

6.5 FORMULAZIONE DELLA VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE

---

---

**6.5.1 Finalità**

---

Determinare il livello di adeguatezza delle capacità manageriali e dei comportamenti organizzativi del dirigente valutato rispetto ai fattori individuati come necessari per la copertura del ruolo.

---

**6.5.2 Descrizione**

---

La valutazione della qualità della prestazione avviene contestualmente alla valutazione dei risultati raggiunti.

Il valutatore analizza le proprie annotazioni relative agli eventi significativi ai fini della valutazione, acquisite durante l'anno, e le confronta o le completa con le annotazioni ricevute dai valutati.

Sulla base di tali dati elabora il proprio giudizio, riportandolo sull'apposita sezione della scheda.

Il giudizio verrà espresso sulla base di una scala di valutazione a cinque livelli:

<b>Fascia</b>	<b>Descrizione</b>	<b>Punteggio</b>
E	Non adeguato	80
D	Migliorabile	90
C	Adeguito	100
B	Più che adeguato	110
A	Eccellente	120

Il valore finale del punteggio di valutazione sarà così calcolato:

- Per il primo fattore di qualità, "eccellenza nel raggiungimento degli obiettivi", si moltiplica il punteggio relativo alla valutazione dei risultati per il peso percentuale previsto;
- per gli altri fattori si elabora il giudizio, associandolo alla rispettiva fascia ed al punteggio corrispondente, che viene successivamente moltiplicato per il relativo peso percentuale;
- i valori così ottenuti vengono sommati tra loro, ottenendo il punteggio complessivo relativo alla valutazione della qualità della prestazione.

---

## 6.6 IL COLLOQUIO DI VALUTAZIONE

---

---

### 6.6.1 Finalità

---

Garantire, attraverso momenti di integrazione e confronto, la massima trasparenza, condivisione e chiarezza del processo di valutazione al fine di attivare una effettiva responsabilizzazione del valutato e di avviare concreti circuiti di miglioramento.

---

### 6.6.2 Descrizione

---

Il colloquio finale di valutazione è un requisito fondamentale di tutto il sistema in quanto consente di confrontarsi con chiarezza sulla prestazione dell'intero anno lavorativo.

Esso si realizza, di norma, mediante un colloquio individuale tra valutato e valutatore; il valutatore dovrà successivamente sempre comunicare gli esiti della valutazione mediante una comunicazione scritta al valutato.

Nel colloquio di valutazione vengono analizzati i risultati ottenuti ed i problemi incontrati e delineati gli interventi finalizzati al miglioramento delle prestazioni.

In particolare è necessario trattare:

- i motivi alla base di eventuali non accettazioni delle richieste di neutralizzazione;
- le considerazioni relative al giudizio espresso relativamente al grado di raggiungimento degli obiettivi non quantitativi;
- i fatti e gli eventi considerati che hanno portato alla valutazione dei comportamenti organizzativi e delle capacità manageriali;
- eventuali sviluppi in termini di formazione, aggiornamento, mobilità, assegnazione di nuovi incarichi o progetti.

Il colloquio finale, inoltre, è la possibile sede per l'assegnazione degli obiettivi per l'anno seguente.

## **7. L'ARTICOLAZIONE DELLA FASE DI VALUTAZIONE**

La fase di valutazione finale è suddivisa in due sottofasi temporali:

**1 - RACCOLTA ED ANALISI DEI DATI DI CONSUNTIVAZIONE:** in questa fase vengono raccolti ed esaminati i dati relativi alla consuntivazione del periodo di riferimento della valutazione. Contestualmente vengono analizzate le eventuali richieste di neutralizzazione. Una volta completato il quadro di riferimento si procede alla formulazione della valutazione.

**2 - FORMULAZIONE DELLA VALUTAZIONE E COLLOQUIO FINALE:** in questa fase gli obiettivi vengono classificati secondo le due tipologie individuate (obiettivi quantitativi e non quantitativi), e si procede alla determinazione dei punteggi finali. Una volta formulata, la valutazione viene formalizzata nelle apposite schede e comunicata al valutato, previa l'eventuale acquisizione in contraddittorio delle deduzioni del dirigente valutato, da parte del S.In.Co. nei casi di valutazione negativa (come previsto dall'art. 23 del C.C.N.L. per il 1994 -1997; cfr. par. 1.4.6).

---

7.1 SOTTOFASE 1: RACCOLTA ED ANALISI DEI DATI DI  
CONSUNTIVAZIONE

---

---

**7.1.1 Finalità**

---

Fornire al valutatore le informazioni necessarie sul grado di raggiungimento degli obiettivi assegnati, al fine di formulare la valutazione finale.

---

**7.1.2 Responsabilità**

---

<b>Responsabilità</b>	<b>Attività / Output</b>
Valutato	<p>Riporta sulla scheda di valutazione i dati di consuntivazione relativi agli obiettivi quantitativi, allega le relazioni scritte relative agli obiettivi non quantitativi e le eventuali annotazioni sugli eventi significativi ai fini della valutazione delle capacità manageriali e dei comportamenti organizzativi.</p> <p>Formula, inoltre, le eventuali richieste di neutralizzazione specificandone le motivazioni.</p> <p>Trasmette i dati al ruolo di supporto nei tempi previsti.</p>
Ruolo di supporto	<p>Raccoglie i dati relativi a ciascun valutato, assicurando il rispetto dei tempi previsti.</p> <p>Verifica la completezza e la correttezza formale dei dati forniti.</p> <p>Sottopone al valutatore le eventuali richieste di neutralizzazione.</p> <p>Trasmette i dati al valutatore e cura l'archiviazione della documentazione originale.</p>

Valutatore diretto	<p>Riceve i dati dai ruoli di supporto, verificandoli quando possibile con i valutati.</p> <p>Esamina le richieste di neutralizzazione, eventualmente confrontandosi con il valutato, e decide se accoglierle o meno.</p> <p>Comunica ai ruoli di supporto le decisioni in merito alle neutralizzazioni per i successivi calcoli del punteggio.</p> <p>Esamina le relazioni scritte atte a certificare gli obiettivi non quantitativi.</p> <p>Analizza le annotazioni acquisite durante l'anno sugli eventi relativi alle capacità manageriali e comportamenti organizzativi dei valutati e le confronta con quelle ricevute eventualmente dai valutati stessi.</p>
--------------------	---

---

### **7.1.3 Tempi**

---

L'acquisizione e l'analisi dei dati di consuntivo deve essere iniziata non appena siano disponibili i dati di consuntivazione prodotti nell'ambito del ciclo di Pianificazione, Programmazione e Controllo e deve essere terminata entro 15 giorni.

---

7.2 SOTTOFASE 2: FORMULAZIONE E COMUNICAZIONE DELLA VALUTAZIONE

---

---

**7.2.1 Finalità**

---

Determinare il grado di conseguimento degli obiettivi assegnati, ai fini della relativa valutazione.

---

**7.2.2 Responsabilità**

---

<b>Responsabilità</b>	<b>Attività / Output</b>
Ruolo di supporto	Calcola il punteggio dell'obiettivo sintetico, quando assegnato, e degli obiettivi quantitativi. Trasmette i punteggi ottenuti al valutatore diretto.
Valutatore diretto	Riceve ed esamina i punteggi ottenuti dai calcoli sugli obiettivi quantitativi. Elabora il giudizio finale relativo agli obiettivi non quantitativi ed alla valutazione della qualità della prestazione. Formalizza le valutazioni finali per ciascun valutato sulle schede di valutazione, eventualmente supportato dai ruoli di supporto. Comunica a ciascun valutato: <ul style="list-style-type: none"><li>- le scelte effettuate relativamente alle richieste sulla neutralizzazione,</li><li>- le considerazioni ed il punteggio relativi alla valutazione dei risultati</li><li>- le considerazioni ed il punteggio relativi alla valutazione della qualità della prestazione</li><li>- le considerazioni su azioni di sviluppo quali formazione, mobilità, nuove responsabilità, etc...</li></ul> Firma tutte le parti delle schede e, dopo la notifica, ne archivia una copia. Prima di formalizzare la valutazione, in caso di valutazione negativa (ossia qualora non si sia raggiunto un livello accettabile nel raggiungimento degli obiettivi), trasmette la



documentazione ad essa relativa al S.In.Co.

S.In.Co.	In caso di valutazione negativa, prima di procedere alla definitiva formalizzazione della valutazione, acquisisce, in contraddittorio, le deduzioni del dirigente valutato, il quale può essere assistito da un rappresentante dell'organizzazione sindacale cui egli aderisce o comunque conferisce mandato e/o da un legale di sua fiducia. Il S.In.Co. comunica le proprie conclusioni, circa il singolo caso, al C.d.R. di 1° livello competente e alla Direzione Generale degli Affari Generali e del Personale quale gestore delle procedure di contenzioso, ovvero, per il personale appartenente al Dipartimento delle Dogane e Imposte Indirette, alla Direzione Centrale degli AA.GG., del Personale e dei Servizi Informatici e Tecnici del Dipartimento medesimo.
Responsabile di C.d.R. di primo livello	Convalida i risultati finali della valutazione per il proprio Centro di Responsabilità.
Valutato	Firma, per notifica, in ogni pagina, la "scheda di valutazione".
Comitato tecnico	Analizza l'andamento generale delle valutazioni, segnalando ai responsabili di primo livello eventuali incoerenze.

---

### **7.2.3 Tempi**

---

La valutazione finale deve essere formalizzata e comunicata ai valutati non oltre due mesi dopo la disponibilità dei dati di consuntivazione, salvo i tempi di eventuale contraddittorio.

## **8. REGOLE PER LA GESTIONE DELLA DINAMICA ORGANIZZATIVA E DELLE SITUAZIONI ORGANIZZATIVE ANOMALE**

In caso di variazioni organizzative avvenute durante il periodo di valutazione (creazione/eliminazione di posizioni dirigenziali, variazioni nell'assegnazione delle competenze, ecc.) o di mobilità individuale tra posizioni, di doppia copertura di posizioni, si definiscono le seguenti regole per la valutazione del dirigente:

- Nel caso di copertura della posizione per un tempo parziale (mobilità, cessazione, attribuzione di funzioni in corso d'anno ecc.) significativamente inferiore al periodo di valutazione si considerano gli obiettivi assegnati all'inizio del periodo di valutazione e la relativa consuntivazione dei risultati avviene in relazione alla quota di copertura:
  - in percentuale sull'anno e in considerazione dell'eventuale stagionalità degli obiettivi, nel caso di risultati quantitativi;
  - su valutazione del valutatore nel caso di risultati non quantitativi.
- Nel caso di copertura, per tutto l'anno, di più posizioni dirigenziali temporalmente consecutive, la valutazione globale è data dalla somma, ragguagliata all'anno, delle singole valutazioni parziali.
- Nel caso in cui il valutato sia stato impegnato in attività esterne alla normale collocazione organizzativa per un periodo di tempo superiore al 25% del suo impegno complessivo nell'arco del periodo di valutazione (ad esempio nel caso di attività su progetto), il valutatore richiede elementi di valutazione agli altri dirigenti responsabili che hanno coordinato l'attività del valutato.
- Nel caso di copertura di più posizioni dirigenziali, il valutato sarà oggetto di valutazione per ciascuna delle funzioni ad esso attribuite da parte del valutatore diretto relativo a ciascuna delle posizioni ricoperte.
- Nel caso di copertura ad interim di posizione subordinata ad una posizione dirigenziale della quale si mantenga la titolarità, il valutatore è il superiore diretto.
- Creazione di nuove posizioni dirigenziali: congiuntamente all'attribuzione dell'incarico, a seconda della tipologia di ufficio, gli obiettivi vengono assegnati ai valutati dal rispettivo valutatore diretto.
- Modifiche delle competenze assegnate (accorpamento o sezionamento di posizioni esistenti): gli obiettivi vengono aggiornati dai valutatori diretti.

- Nel caso in cui il rapporto tra valutati e singolo valutatore diretto sia numericamente così elevato da creare a quest'ultimo difficoltà nell'esercizio della valutazione, il responsabile di C.d.R. di 1° livello può prevedere soluzioni organizzative specifiche per la facilitazione di tale compito.

L'aggiornamento relativo alle modifiche organizzative in corso d'anno viene curato dal valutatore diretto avvalendosi dei ruoli di supporto al processo di valutazione.

## **9. ALLEGATI TECNICI**

---

## 9.1 GLOSSARIO DELLA PROCEDURA

---

**Attività dirette:** sono tutte le attività orientate alla realizzazione di prodotti/servizi finali destinati a fruitori esterni all'Amministrazione finanziaria. Fanno parte delle suddette attività sia i processi che erogano direttamente prodotti/servizi finali destinati all'esterno, sia i processi che concorrono all'erogazione di tali prodotti/servizi, curandone la lavorazione di fasi intermedie.

Per le attività dirette è possibile in genere operare una quantificazione dei prodotti/servizi forniti e giungere quindi a una definizione numerica degli obiettivi nonché alla rilevazione quantitativa dei risultati raggiunti.

Nelle griglie di piano contenute nella Direttiva Generale i servizi di tipo diretto sono indicati con la lettera "D" ("DE" e "DI").

**Attività indirette:** sono tutte le attività finalizzate a garantire l'autofunzionamento della struttura dell'Amministrazione finanziaria nonché il coordinamento della struttura e la definizione dei criteri operativi.

Nelle griglie di piano contenute nella Direttiva Generale i servizi di tipo indiretto sono indicati con le lettere "I", "IS" e "P".

**Efficacia :** è la capacità dell'unità organizzativa di conseguire i traguardi attesi nonché di soddisfare le esigenze del fruitore dei prodotti/servizi da essa realizzati.

Nel quadro del sistema di valutazione dei risultati in oggetto, per livello di efficacia ottenuto dal singolo Centro di Responsabilità di cui il dirigente valutato è responsabile, si intende:

- lo scostamento tra risultati raggiunti e programmati;
- il raggiungimento di specifici obiettivi di qualità.

Il livello di efficacia viene rilevato attraverso l'assegnazione degli obiettivi rappresentativi e la valutazione dei risultati ad essi collegati.

<b>Efficienza:</b>	<p>indica il rapporto tra volumi prodotti e risorse impiegate. La misurazione del livello di efficienza è finalizzata all'ottimizzazione dell'impiego delle risorse.</p> <p>Il livello di efficienza viene misurato, al momento, attraverso il calcolo dell'obiettivo sintetico, sull'insieme dei processi assegnati al Centro di Responsabilità.</p>
<b>Griglia di piano</b>	<p>è la rappresentazione degli obiettivi, in termini di risorse e di produzione, assegnati a ciascun C.d.R. di primo livello distinti per missione istituzionale e servizi e contenuti nella Direttiva Generale (ex artt.li 3 e 14 D.Lgs. 29/93).</p>
<b>Griglia di programma</b>	<p>rappresenta l'assegnazione da parte dei C.d.R. di primo livello ai responsabili dei C.d.R. di 2°, 3° e 4° livello, degli obiettivi di piano articolati per processo.</p>
<b>Neutralizzazione/nettizzazione:</b>	<p>la neutralizzazione si applica nei casi in cui si verifichi uno scostamento tra gli obiettivi assegnati e i risultati raggiunti, dovuto ad eventi non dipendenti dalle possibilità e dalle capacità di previsione, di intervento e di governo del valutato.</p> <p>Se le cause dello scostamento dipendono da fenomeni non governabili dal valutato, questi dichiarerà gli eventi non governati e quanto incidono, a suo parere, tali eventi sul risultato finale conseguito e proporrà una riduzione dello scostamento ai fini della valutazione dei risultati. La quota in detrazione proposta dal valutato verrà verificata, confermata o eventualmente corretta dal valutatore.</p>
<b>Obiettivi rappresentativi:</b>	<p>gli obiettivi rappresentativi sono costituiti da una selezione mirata degli obiettivi compresi nella griglia di programma e/o esprimono ulteriori obiettivi indicati nei documenti strategici e programmatici dell'Amministrazione finanziaria.</p> <p>Essi sono rivolti a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• indirizzare l'attività del dirigente valutato verso obiettivi considerati prioritari per l'Amministrazione finanziaria</li> <li>• valutare i risultati in termini di efficacia e di qualità del servizio reso.</li> </ul> <p>Per un'analisi più approfondita degli obiettivi rappresentativi si rinvia al par. 2.3 della presente procedura.</p>

- Obiettivo sintetico:** l'obiettivo sintetico è essenzialmente orientato a misurare l'efficienza dell'unità organizzativa considerata. Esso riassume l'insieme degli obiettivi assegnati in sede di programmazione al Centro di Responsabilità di cui il dirigente valutato è responsabile.
- L'obiettivo sintetico viene rilevato e calcolato in forma automatica attraverso i dati quantitativi di programmazione e di consuntivazione. Esso è applicabile soltanto alle attività dirette i cui risultati siano quantificabili attraverso la rilevazione di dati significativi.
- Per un esame più approfondito dell'obiettivo sintetico si rinvia al par.2.2 della presente procedura.
- Ponderazione:** la ponderazione definisce il peso attribuito a ciascun fattore di valutazione nel concorrere alla determinazione del punteggio finale assegnato al singolo valutato.
- La ponderazione viene applicata:
- nel caso degli obiettivi rappresentativi, a ciascuno dei quali può essere assegnato un diverso peso ad opera del responsabile di primo livello e, in taluni casi, ad opera del valutatore diretto;
  - parimenti nel caso della qualità della prestazione, nel cui ambito a ciascuno dei 7 fattori di valutazione indicati dal C.C.N.L. potrà essere assegnato un peso diverso ad opera del responsabile di primo livello.
- Nell'ambito del processo di ponderazione dei fattori, il peso va individuato e attribuito a ciascuna delle due tipologie di obiettivi, sintetico e rappresentativi.
- Si.Va.D.:** è il Sistema di Valutazione dei Dirigenti dell'Amministrazione finanziaria, definito nei suoi criteri generali dal documento "Criteri generali per la costruzione e lo sviluppo del sistema di valutazione dei dirigenti attraverso i risultati dell'attività", allegato al D.M. 452/DIV.VI del 14/05/1998.
- Tempo unitario di produzione:** indica il rapporto tra il volume della produzione e le risorse umane – espresse in ore/persona – impiegate, relativi a ciascun processo.

<b>Standard /actual standard:</b>	<p>Lo standard rappresenta il tempo unitario di produzione di riferimento per l'intera Amministrazione finanziaria per la realizzazione di ciascun prodotto.</p> <p>In condizioni di funzionamento a regime del sistema, lo standard diventa "actual standard" e verrà calcolato sulla base del tempo effettivamente necessario alla lavorazione del prodotto, tenendo conto delle concrete condizioni operative degli uffici, ovvero:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• il mix di qualifiche e profili professionali disponibili</li> <li>• gli elementi tecnico-economici quali le tecnologie, le attrezzature, la logistica disponibili</li> <li>• le prassi locali</li> <li>• i fattori ambientali di carattere generale quali l'ubicazione, il bacino d'utenza, ecc.</li> </ul>
<b>Valutato:</b>	<p>ai fini della valutazione dei risultati, è valutato chiunque ricopra una posizione di livello dirigenziale non generale od equiparata.</p> <p>Ai fini della valutazione della qualità della prestazione, sono valutati i soli dirigenti non generali.</p>
<b>Valutatore:</b>	<p>Il valutatore diretto è il superiore gerarchico diretto del valutato e ha la titolarità della valutazione, ovvero la responsabilità dell'assegnazione degli obiettivi e del giudizio sui risultati raggiunti e sulla qualità della prestazione.</p> <p>Il valutatore Responsabile di Centro di Responsabilità di 1° livello:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ha la responsabilità diretta dei preposti a posizioni dirigenziali per le quali è prevista la qualifica di "dirigente" e dei valutati di 3° livello nell'ambito del proprio ufficio</li> <li>• sovrintende alla definizione dei criteri generali per l'assegnazione degli obiettivi nell'ambito del suo Centro di responsabilità</li> <li>• presidia la coerenza complessiva degli obiettivi assegnati rispetto alle linee guida dell'Amministrazione finanziaria.</li> </ul>



---

## 9.2 SCHEDA DI VALUTAZIONE DELLA PRESTAZIONE

---

La scheda per la valutazione del dirigente è composta da tre parti:

1. dati anagrafici relativi al valutato ed al valutatore; rispettive collocazioni organizzative e periodo di valutazione;
  
2. valutazione dei risultati conseguiti con informazioni relative a:

Obiettivo sintetico	
	Per gli uffici a prevalente attività diretta, in fase di assegnazione si riporta il peso percentuale, mentre in fase di valutazione si riporta l'indicatore risultante a consuntivo e il punteggio ottenuto (indicatore risultante moltiplicato per il peso percentuale).
Obiettivi rappresentativi	
Codice processo	Si riporta il codice identificativo del processo individuato, così come definito in griglia di programmazione
Descrizione obiettivo	Si riporta la descrizione completa dell'obiettivo
Peso	Descrive l'importanza relativa dell'obiettivo rispetto agli altri assegnati alla stesso dirigente, espressa in percentuale. La somma dei pesi deve essere uguale al 100%.
Modalità di misura	<p>Contiene le informazioni necessarie alla misurazione dell'obiettivo e che vanno comunicate dal valutatore al valutato in fase di assegnazione. Le modalità principalmente utilizzate sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-lo scostamento tra preventivo e consuntivo sulla quantità di prodotti realizzati o di ore utilizzate</li> <li>-il rispetto del piano sulle attività progettuali, dove è possibile specificare tempi e risultati intermedi, misurato attraverso la produzione di stati di avanzamento</li> <li>-una relazione sintetica del valutato al valutatore (la cui struttura deve essere definita preventivamente) contenente: il numero e la tipologia delle attività svolte rispetto all'obiettivo assegnato, le difficoltà eventualmente incontrate, i prodotti realizzati, impatto ottenuto su altri uffici.</li> </ul>

Risultato atteso	Descrive, in caso di obiettivo quantitativo, il valore atteso corrispondente al conseguimento dell'obiettivo (desunto di norma dalla griglia di programmazione)
Risultato consuntivo	a Descrive, in fase di valutazione il valore ottenuto (desunto dalla griglia di programmazione per gli obiettivi quantitativi; dalla relazione scritta per gli obiettivi non quantitativi).
Fascia	E' il grado di conseguimento del risultato, rappresentato attraverso una scala discreta, suddivisa in 5 livelli ( da E= non adeguato ad A = eccellente)
Punteggio	E' il valore finale dato dal prodotto del peso con il valore corrispondente alla fascia.

3. valutazione della qualità della prestazione con le seguenti informazioni:

- le capacità manageriali ed i comportamenti organizzativi oggetto della valutazione;
- il peso percentuale attribuito a ciascuno dei fattori della qualità della prestazione (la somma dei pesi dei singoli fattori deve essere uguale al 100%);
- il livello della prestazione conseguito dal valutato: per ciascun fattore di qualità deve essere indicata la fascia cui corrisponde il giudizio (da E = non adeguato ad A = eccellente), formulato dal valutatore. Per il fattore "Livello di eccellenza nel conseguimento degli obiettivi assegnati" il livello della prestazione coincide con il punteggio relativo alla valutazione dei risultati;
- il punteggio ossia il valore finale attribuito a ciascun fattore come prodotto del peso per il punteggio corrispondente alla fascia di valutazione;
- il punteggio totale della qualità della prestazione come somma dei punteggi dei singoli fattori di qualità;

4. un parte contenente

- note ed osservazioni del valutatore e del valutato;
- data e firma del valutatore e del valutato, relativamente alla fase di assegnazione degli obiettivi e all'eventuale individuazione dei fattori di qualità della prestazione;

- data e firma del valutatore e del valutato, relativamente alla fase di valutazione degli obiettivi e della valutazione della qualità della prestazione;
5. un'ultima parte relativa alla convalida dei risultati contenente:
- eventuali osservazioni ed integrazioni relative alle valutazioni effettuate dal valutato;
  - eventuali nuovi punteggi rideterminati dal responsabile del C.d.R. di 1° livello;
  - data e firma di convalida della valutazione;
  - firma del valutato, per avvenuta notifica, della valutazione finale.