



**AGENZIA
DELLE
DOGANE**

**SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI DI
PRIMA FASCIA E
DEI DIRIGENTI DI SECONDA FASCIA
CON INCARICO DI PRIMA FASCIA**

Manuale Operativo

Roma, 14 marzo 2007

| | |
|--|-----------|
| Introduzione | 3 |
| 1. Indicatori, risultati attesi e relativa ponderazione | 5 |
| 1.1 Tipologie di incarichi | 5 |
| 1.2 Categorie di obiettivi..... | 6 |
| 1.3 Ponderazione degli obiettivi | 9 |
| 2. Calcolo della Performance | 11 |
| 2.1 Calcolo del punteggio per categoria di obiettivi | 11 |
| 2.1.1 <i>Obiettivi Generali.....</i> | 11 |
| 2.1.2 <i>Obiettivi di ruolo</i> | 14 |
| 2.1.3 <i>Obiettivi di struttura.....</i> | 19 |
| 2.2 Calcolo indicatore sintetico di performance | 23 |
| 3. Casi particolari..... | 24 |
| 4. Processo di gestione del sistema | 25 |
| 5. Regime transitorio..... | 29 |

Introduzione

Il presente documento illustra le modalità operative del nuovo sistema di valutazione dei dirigenti di prima fascia e dei dirigenti di seconda fascia con incarico di prima fascia, nel prosieguo definiti “dirigenti di vertice”.

Gli obiettivi oggetto di valutazione devono essere coerenti (con gli obiettivi più generali e con le linee strategiche dell’Agenzia), significativi (per il livello di responsabilità del valutato), raggiungibili (in rapporto al tempo e alle risorse), sfidanti (in grado di costituire una sfida stimolante per il dirigente), misurabili (sulla base di adeguati criteri di misura, quali tempo, qualità e quantità) e concordati (tra valutatore e valutato).

Il sistema di valutazione dei dirigenti è basato sugli obiettivi strategici dell’Agenzia misurati anche attraverso gli indicatori del sistema di reporting direzionale, al fine di rendere coerenti i comportamenti dei dirigenti rispetto alle strategie dell’Agenzia e di ridurre la soggettività delle valutazioni, rendendo trasparenti e condivisi gli elementi di valutazione.

Il Sistema di valutazione in argomento si applica ai dirigenti delle Strutture di vertice centrali e regionali dell’Agenzia:

- direttori regionali;
- dirigenti centrali cui fanno capo i seguenti uffici: Comunicazione e relazioni esterne, Area Centrale Amministrazione e finanza, Area Centrale Relazioni internazionali, Area Centrale Verifiche e Controlli Tributi Doganali e Accise – Laboratori chimici, Area Centrale Gestione Tributi e Rapporti con gli Utenti, Antifrode, Area Centrale Tecnologie per l’Innovazione, Pianificazione strategica, Audit interno, Area Centrale Personale e Organizzazione, Area Centrale Affari giuridici e contenzioso;
- dirigenti di vertice di diretta collaborazione del Direttore dell’Agenzia (D.D.C.).

Il presente manuale operativo si compone delle seguenti sezioni:

1. Indicatori, risultati attesi e relativa ponderazione: si descrivono le caratteristiche (tipologia, numero e ponderazione) degli obiettivi assegnati ai dirigenti;
2. Modalità di calcolo delle performance: per ciascuna tipologia di obiettivi si esplicita il meccanismo di valutazione dei risultati;
3. Casi particolari: variazioni di posizioni dirigenziali, incarichi ad interim, ...
4. Processo di gestione del sistema: vengono delineate le fasi di assegnazione degli obiettivi ed il processo di valutazione e erogazione premi, specificandone tempistiche e responsabilità;
5. Regime transitorio: indicazione delle caratteristiche del sistema durante il primo anno di applicazione, 2006, prima della messa a regime nel 2007.

1. Indicatori, risultati attesi e relativa ponderazione

1.1 Tipologie di incarichi

I dirigenti oggetto di valutazione vengono suddivisi in 4 diverse tipologie, sulla base della natura degli incarichi assegnati e delle attività svolte:

- **Direttori regionali:** coordinano gli uffici territoriali della Direzione Regionale cui sono preposti;
- **Dirigenti centrali preposti a strutture operative:** garantiscono il supporto metodologico e l'assistenza delle strutture dislocate sul territorio. Rientrano in tale categoria le direzioni: l'Area Centrale Verifiche e Controlli Tributi Doganali e Accise – Laboratori Chimici; l'Area Centrale Gestione Tributi e Rapporti con gli Utenti; l'Area Centrale Affari Giuridici e Contenzioso; l'Ufficio Antifrode Centrale;
- **Dirigenti centrali con funzioni gestionali:** assicurano il funzionamento efficace ed efficiente dell'Agenzia, tramite la gestione e la formazione dei dipendenti, e lo sviluppo dei sistemi informatici. Sono direzioni gestionali l'Area Centrale Personale e Organizzazione, l'Area Centrale Tecnologie per l'Innovazione e l'Area Centrale Amministrazione e Finanza;
- **Dirigenti centrali di Supporto al Direttore:** svolgono incarichi che investono trasversalmente l'intera attività dell'Agenzia. Sono classificati in questa categoria: l'Area Centrale Relazioni Internazionali, l'Ufficio Comunicazioni e Relazioni Esterne, l'Ufficio Audit Interno, l'Ufficio Pianificazione Strategica, nonché i dirigenti di vertice di diretta collaborazione del Direttore dell'Agenzia.

1.2 Categorie di obiettivi

Gli obiettivi assegnati ai dirigenti si dividono in tre categorie:

- **Obiettivi Generali:** sono indicatori sintetici dell'andamento dell'Agenzia, focalizzati sulla generale capacità di seguire le direttrici strategiche concordate con l'Autorità politica e stabilite nella Convenzione con il Ministero dell'Economia e delle Finanze e sulla complessiva efficienza nella gestione delle risorse sia umane che finanziarie.

La struttura degli obiettivi generali è uguale per tutti i dirigenti di vertice, indipendentemente dalla tipologia di struttura di cui è assegnata la responsabilità e vengono individuati annualmente nella Convenzione, previa comunicazione.

Si elencano di seguito gli indicatori selezionati per la misurazione degli obiettivi generali, tenendo presente che essi potranno variare negli anni (in tal caso sarà data tempestiva comunicazione in fase di assegnazione degli obiettivi):

- **Quota incentivante:** misura la capacità globale dei dirigenti di vertice dell'Agenzia di perseguire gli obiettivi strategici previsti nella Convenzione;
 - **Ore lavorate dirette su totale:** è un indicatore sintetico generale sull'utilizzo delle risorse umane;
 - **Costi esterni totali:** misura la capacità generale di governo dei costi di funzionamento dell'Agenzia.
- **Obiettivi di ruolo:** si focalizzano su due diversi aspetti del ruolo manageriale. Da un lato riguardano specificatamente le capacità manageriali dei dirigenti, dall'altro lato riguardano il conseguimento di specifici obiettivi, assegnati direttamente dal Direttore dell'Agenzia.

Per quanto riguarda il primo aspetto (**capacità manageriali**), la valutazione qualitativa è finalizzata ad esprimere un giudizio sintetico complessivo sulle capacità personali del dirigente di condurre la struttura

cui è preposto. Le “viste” utilizzate per valutare le capacità manageriali del dirigente - predefinite in modo da favorire l’oggettività del giudizio - sono:

- **Problem solving:**
 - *Capacità realizzative:* livello di determinazione nel raggiungimento degli obiettivi anche in presenza di ostacoli imprevisti;
 - *Autonomia:* capacità di operare autonomamente per il raggiungimento degli obiettivi;
 - *Innovazione:* capacità di individuare soluzioni alternative e innovative nella gestione dei propri incarichi;
- **Capacità di relazione:**
 - *Capacità di relazioni interne:* capacità di instaurare relazioni collaborative e produttive con le altre strutture dell’Agenzia;
 - *Capacità di relazioni esterne:* capacità di instaurare relazioni collaborative e produttive con soggetti esterni all’Agenzia;
- **Gestione risorse:**
 - *Gestione risorse umane:* capacità di gestione delle risorse assegnate in maniera strutturata e con basso livello conflittuale;
 - *Valorizzazione risorse umane:* capacità di far crescere la professionalità delle risorse assegnate;
 - *Gestione risorse strumentali e finanziarie:* capacità di ottimizzare l’utilizzo del budget e delle altre risorse assegnate (immobili, dati, etc.).

Gli **obiettivi specifici** assegnati dal Direttore dell’Agenzia, possono essere relativi a qualsiasi aspetto delle attività del dirigente che il Direttore ritenga di particolare attenzione e possono essere di natura quantitativa o progettuale.

- **Obiettivi di struttura:** sono indicatori specifici riferiti alla struttura di cui ogni dirigente è responsabile e possono riguardare aspetti gestionali (quantità e qualità dei servizi erogati), economici (economicità dei servizi erogati) e di innovazione (realizzazione progetti strategici).

Pertanto, gli obiettivi di struttura sono articolati per tutti di dirigenti di vertice, ad eccezione di quelli preposti alle Direzioni Regionali, in due categorie: obiettivi individuali e obiettivi progettuali.

Alcuni esempi:

- Tasso positività verifiche antifrode UTF
- Tasso di positività controlli e verifiche antifrode merci
- Tempo Medio di controllo su operazioni di sdoganamento
- Tempo medio per verifiche a posteriori Accise
- Maggiori diritti riscossi in materia doganale
- Maggiori diritti riscossi in materia di Accise
- Incidenza dei costi per attività indirette su costi per attività dirette
- Rapporto costi diretti del personale impiegato nei processi doganali su diritti doganali riscossi
- Rapporto costi diretti del personale impiegato nel settore accise su accise riscosse
- Progetto: attivazione procedura informatica
- ...

1.3 Ponderazione degli obiettivi

A ciascuna categoria di obiettivi viene attribuito un peso percentuale, necessario per il calcolo dell'indicatore sintetico di performance del dirigente valutato. La somma dei pesi complessivi assegnati agli obiettivi generali, agli obiettivi di ruolo e agli obiettivi di struttura – espressi in termini percentuali - è pari a 100.

- **Obiettivi Generali:** il peso complessivo attribuito varia a seconda della tipologia di struttura cui il dirigente è preposto, ed il peso massimo (20%) è previsto per i dirigenti centrali di supporto, la cui attività impatta maggiormente sul conseguimento dei risultati complessivi dell'Agenzia. Nella successiva tabella è riportato il peso percentuale per ciascuna tipologia di struttura.

Tabella n. 1 – Peso % degli obiettivi generali per ciascuna tipologia di Struttura

| Direzione | Peso Obiettivi Generali |
|--------------------------------|-------------------------|
| Direzioni Regionali | 5% |
| Direzioni Centrali Operative | 10% |
| Direzioni Centrali Gestionali | 15% |
| Direzioni Centrali di Supporto | 20% |

- **Obiettivi di ruolo:** è attribuito un peso del 25% valido per tutte le categorie direzionali.
- **Obiettivi di struttura:** costituiscono la componente principale di valutazione del dirigente. Il peso dei parametri (gestionali ed economici) per la misurazione di tali obiettivi cresce all'aumentare dell'operatività della struttura. Gli obiettivi di struttura sono stabiliti, di norma, in numero variabile tra 4 e 8, con un peso massimo del 70%.

Nella tabella seguente sono riepilogati i pesi delle diverse categorie di obiettivi per ogni tipologia di Struttura di cui il dirigente è responsabile.

Tabella n. 2 – Peso % degli obiettivi per ciascuna tipologia di Struttura

| Obiettivi | Direttori regionali | Dirigenti centrali operativi | Dirigenti centrali con funzioni gestionali | Dirigenti centrali di supporto al Direttore |
|--|----------------------------|-------------------------------------|---|--|
| Obiettivi Generali | 5% | 10% | 15% | 20% |
| Obiettivi di ruolo | 25% | 25% | 25% | 25% |
| Obiettivi di Struttura Individuali e/o progettuali | 70% | 65% | 60% | 55% |

Per tutti i dirigenti di vertice centrali gli obiettivi di struttura sono articolati in due categorie: individuali e progettuali) in funzione dello specifico ruolo della Struttura a cui è preposto il dirigente stesso. Il loro peso complessivo sarà uguale per tutti i dirigenti appartenenti alla stessa tipologia, ma è differente la composizione numerica delle due categorie di obiettivi di struttura.

Ad esempio, per i dirigenti centrali con funzioni gestionali, gli obiettivi di struttura hanno complessivamente lo stesso peso (60%) ma, in funzione delle specifiche competenze, è differente l'articolazione tra le due componenti. Infatti al Dirigente dell'Area Centrale Tecnologie per l'Innovazione potranno essere attribuiti un numero maggiore di obiettivi progettuali rispetto a quelli di natura individuale in ragione dello specifico ruolo dell'Area nei progetti di innovazione; viceversa al Dirigente dell'Area Centrale Personale e Organizzazione, potranno essere attribuiti un numero maggiore di obiettivi individuali rispetto a quelli progettuali, in quanto all'Area sono affidati prevalentemente compiti gestionali/operativi.

2. Calcolo della Performance

Il sistema di valutazione si basa sugli obiettivi assegnati a ciascun dirigente con i relativi pesi. Il livello di raggiungimento degli obiettivi assegnati viene valutato singolarmente per categoria di obiettivi, quindi, si procede a determinare un **indicatore sintetico** della performance.

2.1 Calcolo del punteggio per categoria di obiettivi

2.1.1 Obiettivi generali

La valutazione del grado di raggiungimento del singolo obiettivo è verificata tramite un confronto tra il consuntivo effettivamente realizzato a fine anno ed il risultato atteso, tenuto conto dei pesi assegnati a ciascuno obiettivo come appresso indicati:

1. **Quota incentivante (peso 45%):**

Indice percentuale calcolato in base al rapporto:

$$\text{Punteggio conseguito a consuntivo} / \text{Punteggio atteso}$$

Il punteggio previsto e conseguito è riferito agli indicatori validi ai fini della determinazione della Quota incentivante spettante all'Agenzia, come determinati nel Piano allegato alla Convenzione.

2. **Ore lavorate dirette su totale (peso 30%):**

Indice percentuale calcolato in base al rapporto:

$$\text{Consuntivo ore lavorate dirette su totale} / \text{Previsione ore lavorate dirette su totale}$$

I valori al numeratore e al denominatore sono costituiti, rispettivamente, dal consuntivo a fine anno e dall'obiettivo di inizio anno dell'incidenza delle attività dirette sul totale dei processi.

3. Costi esterni totali (peso 25%):

Indice percentuale calcolato in base al rapporto:

$$\text{Costi esterni totali a budget} / \text{Costi esterni totali a consuntivo}$$

I valori al numeratore e al denominatore sono costituiti, rispettivamente, dal budget a inizio anno e dal consuntivo a fine anno dei costi esterni (quali i costi per i servizi informatici e per i servizi generali, ecc.).

Il range di performance legata al singolo obiettivo generale è 80-130%: il che significa che esiste un limite minimo pari all'80% del target (un risultato inferiore all'80%, vale comunque 80%); ed un limite massimo del 130% (un risultato superiore al 130%, vale comunque 130%).

Il risultato complessivo di performance è calcolato come media, ponderata con i pesi assegnati ai singoli obiettivi, delle performance realizzate ed in funzione dell'incidenza degli obiettivi generali rispetto alla tipologia di struttura diretta.

Formula di calcolo:

$$OG = \sum_{i=1}^3 (p_i \times w_i) \times z$$

OG = performance ponderata (espressa in percentuale) relativa agli obiettivi generali

i = singolo obiettivo generale

3 = numero complessivo degli obiettivi generali (quota incentivante, ore lavorate dirette su totale, costi esterni totali)

p_i = indice percentuale realizzato sul singolo obiettivo (livello di performance)

w_i = peso percentuale attribuito al singolo obiettivo

z = peso complessivo attribuito alla categoria degli obiettivi in funzione della tipologia di struttura cui è preposto il dirigente (vedi tabella n. 2 – pag. 10).

Esempio:

Considerando un dirigente centrale preposto ad un'area operativa ed ipotizzando che gli indici generali conseguiti sui 3 obiettivi generali sono:

- **Quota incentivante:** 99% (p_1)
- **Ore lavorate dirette su totale:** 115% (p_2)
- **Costi esterni totali:** 75% (p_3)

e tenuto conto che i pesi relativi a ciascun obiettivo sono:

- **Quota incentivante:** 45% (w_1)
- **Ore lavorate dirette su totale:** 30% (w_2)
- **Costi esterni totali:** 25% (w_3)

tenuto altresì conto che il peso attribuito agli “obiettivi generali” per i dirigenti centrali di area operativa è pari al 10% (vedi Tabella n. 2 – pag. 10), il livello complessivo di performance legato agli obiettivi generali sarà così calcolato:

$$[(99\% \times 45\%) + (115\% \times 30\%) + (80\%¹ \times 25\%)] \times 10\% =$$

$$(44,55\% + 34,50\% + 20\%) \times 10\% = \mathbf{9,91\%} \quad \text{livello di performance complessivo legato agli obiettivi generali}$$

¹ P_3 = tenuto conto del range di valutazione (80-130%) previsto per ciascun obiettivo generale, il livello di performance di 75% assume valore pari all'80%.

2.1.2 Obiettivi di ruolo

La valutazione delle performance relativamente agli obiettivi di ruolo, variabile tra 0 e 130%, è riferita alle due distinte componenti - capacità manageriali e obiettivi specifici attribuiti dal Direttore dell’Agenzia - ed è rapportata all’incidenza di tale categoria di obiettivi sul totale (25% per tutte le tipologie di Struttura - vedi Tabella 2 di pag 10), tenuto conto dei pesi assegnati a ciascuna componente.

Capacità manageriali (peso 50%)

La valutazione delle capacità manageriali consente di tracciare un profilo del dirigente, sulla base delle sue capacità di: problem solving, gestione delle risorse e capacità di relazione. Per la valutazione delle “tre predette caratteristiche gestionali sono individuati un **totale di otto parametri**”, rappresentati nella successiva tabella, che consentono di esprimere un giudizio qualitativo sulle capacità manageriali del dirigente; ciascuna caratteristica è valutata attraverso l’attribuzione di un punteggio variabile da 1 e 5.

| Caratteristiche | Punteggio | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Problem solving: | | | | | |
| • Capacità realizzative | <input type="checkbox"/> |
| • Autonomia | <input type="checkbox"/> |
| • Innovazione | <input type="checkbox"/> |
| Gestione risorse: | | | | | |
| • Gestione risorse umane | <input type="checkbox"/> |
| • Valorizzazione risorse umane | <input type="checkbox"/> |
| • Gestione risorse strumentali e finanziarie | <input type="checkbox"/> |
| Capacità di relazione: | | | | | |
| • Qualità delle relazioni interne | <input type="checkbox"/> |
| • Qualità delle relazioni esterne | <input type="checkbox"/> |

La valutazione delle “caratteristiche” manageriali è effettuata sulla base di una apposita relazione di autovalutazione redatta dal dirigente medesimo, nella quale saranno indicate tutte le azioni poste in essere.

Tale valutazione sarà riscontrata e validata dall’Area Centrale Personale e Organizzazione, responsabile del processo di valutazione dei dirigenti .

Per questa valutazione l’intervallo di variazione della performance è di **0-100%**.

Dati gli 8 parametri, il punteggio minimo che un dirigente può ottenere è 8, cui corrisponde un livello di performance pari allo 0%; mentre ad un punteggio massimo di 40 punti corrisponde una performance del 100%.

Formula di calcolo:

$$CM = \left(\sum_{i=1}^8 p_i - 8 \right) / 32$$

In cui:

CM = Performance (espressa in percentuale) relativa alle capacità manageriali dimostrate

8 della Σ = numero complessivo dei parametri delle capacità manageriali

i = parametro delle capacità manageriali

p_i = punteggio del singolo parametro delle capacità manageriali

8 = punteggio minimo teorico degli otto parametri

32 = punteggio massimo conseguibile (5 punti per ciascuno degli 8 parametri diminuito del punteggio minimo teorico)

Esempio:

Nell'ipotesi che il dirigente valutato abbia riportato un punteggio complessivo di 32 su 40, avendo conseguito la valutazione di punti 4 per ciascuna degli otto parametri che compongono la valutazione manageriale, il valore della performance relativa agli obiettivi manageriali sarà pari a:

$$CM = (32-8)/32=0,75 \rightarrow \mathbf{75\%} \quad \text{risultato conseguito per le capacità manageriali}$$

Obiettivi specifici (80%)

Per gli obiettivi specifici assegnati dal Direttore non esistono vincoli predeterminati sia nel numero che nel contenuto; possono essere di tipo quantitativo, qualitativo e di innovazione. In ogni caso, così come per le capacità manageriali, il dirigente redige una relazione di autovalutazione, soggetta a riscontro, motivando tutte le azioni poste in essere e i risultati raggiunti per ciascun obiettivo in funzione del risultato conseguito.

La scala di valutazione di ciascun obiettivo specifico assegnato varia da 0 a 3 e corrisponde al livello di conseguimento del risultato atteso definito nella successiva tabella:

Tabella n. 3 – Scala di valutazione degli obiettivi specifici

| Punteggio | Valutazione |
|------------------|-------------------------------------|
| 0 | Risultato non conseguito |
| 1 | Risultato parzialmente conseguito |
| 2 | Risultato conseguito |
| 3 | Risultato conseguito con eccellenza |

L'intervallo di valutazione della performance per questa tipologia di obiettivo è **0-100%**. Il risultato complessivo relativo a tutti gli obiettivi specifici assegnati è dato dalla somma dei singoli punteggi attribuiti, rapportati al punteggio massimo conseguibile.

Formula di calcolo:

$$OSD = \sum_{i=1}^n p_i / Vmax$$

In cui:

OSD = Performance (espressa in percentuale) relativa a tutti gli obiettivi specifici assegnati dal Direttore

i = singolo obiettivo specifico

n = numero complessivo obiettivi specifici assegnati

p_i = punteggio conseguito per ogni obiettivo specifico (range da 0 a 3)

Vmax = punteggio massimo conseguibile (ottenuto dal prodotto tra il numero degli obiettivi specifici assegnati "*n*" ed il valore massimo di valutazione attribuibile "3")

Esempio:

Nell'ipotesi che al dirigente siano stati assegnati 4 obiettivi specifici, e che a consuntivo per gli stessi abbia conseguito il seguente risultato:

un obiettivo non conseguito = punti 0

due obiettivi conseguiti = punti 4

un obiettivo conseguito con eccellenza = punti 3

Tenuto conto che il punteggio massimo conseguibile è uguale a **12** e quello complessivo conseguito è uguale a **7**, il valore della performance sarà pari a:

$$OSD = 7/12 = 0,58 \rightarrow 58\% \quad \text{risultato conseguito per gli obiettivi specifici}$$

Risultato complessivo obiettivi di ruolo

La performance complessiva degli obiettivi di ruolo è calcolata sulla base dei pesi assegnati a ciascuna componente (capacità manageriali: 50%; obiettivi specifici: 80%), dei risultati effettivamente conseguiti sugli obiettivi di ruolo e dell'incidenza complessiva di tale categoria di obiettivi sul totale (25% per tutte le tipologie di struttura).

Formula di calcolo:

$$\mathbf{OR} = [(\mathbf{CM} \times \mathbf{50\%}) + (\mathbf{OSD} \times \mathbf{80\%})] \times \mathbf{25\%}$$

In cui :

OR = performance complessiva (espressa in percentuale) relativa agli obiettivi di ruolo

CM = risultato conseguito per le capacità manageriali

50% = peso assegnato alle capacità manageriali

OSD = risultato conseguito per gli obiettivi specifici

80% = peso assegnato agli obiettivi specifici

25% = incidenza degli obiettivi di ruolo sul risultato complessivo di performance (vedi tabella n. 2 - pag. 10)

Relativamente ai casi in esempio, il livello complessivo di performance legato agli obiettivi di ruolo sarà pari a:

$$\begin{aligned} \mathbf{OR} &= [(75\% \times 50\%) + (58\% \times 80\%)] \times 25\% = \\ &= (37,5\% + 46,4\%) \times 25\% = \mathbf{20,98\%} \quad \text{livello di performance complessiva} \\ &\quad \text{degli obiettivi di ruolo} \end{aligned}$$

2.1.3 *Obiettivi di struttura*

La selezione degli obiettivi gestionali ed economici è effettuata anche sulla base degli indicatori direzionali specifici per le Direzioni Regionali e le varie Strutture di vertice centrali.

Il range di performance legato al singolo obiettivo di struttura è 80-130%: il che significa che è previsto un risultato minimo pari all'80%, corrispondente al funzionamento ordinario delle Strutture (un risultato inferiore all'80%, pertanto, vale comunque 80%), ed un limite massimo del 130% (un risultato superiore al 130%, vale comunque 130%).

Obiettivi di struttura individuali

La valutazione del grado di raggiungimento degli obiettivi di struttura individuali è verificata tramite un confronto tra il consuntivo effettivamente realizzato a fine anno e il risultato atteso.

Formula di calcolo:

C/B

C = risultato a consuntivo

B = risultato atteso o budget

Esempio:

Per una Direzione Regionale dato un risultato atteso relativo ai maggiori diritti riscossi pari a 10 M€ ed un risultato conseguito pari a 11 M€, si avrà:

$$11 \text{ M€} / 10 \text{ M€} = 1,10 \rightarrow \mathbf{110\%}$$

Obiettivi di struttura progettuali

Relativamente alla realizzazione di obiettivi progettuali, la valutazione è basata sulla verifica dello stato di avanzamento conseguito a fine anno rispetto a quanto previsto. In sede di assegnazione degli obiettivi ai dirigenti è definito per ciascun progetto il relativo risultato atteso (realizzazione output; tempistica di rilascio; costi ecc.) in termini di:

- ***Stato di avanzamento atteso***, ovvero il grado di completamento che dovrebbe raggiungere il progetto ad una determinata scadenza (usualmente a fine anno);
- ***Stato di avanzamento ottimale***, che rappresenta il miglior risultato ottenibile in corso d'anno (ad esempio nel caso di progetti che si concludono nell'anno, è considerata ottimale una data di completamento anticipata che comporta vantaggi gestionali, ovvero ai fini dell'avanzamento di altri progetti correlati).

Lo stato di avanzamento di un progetto è definito sulla base di criteri oggettivi e misurabili, condivisi preventivamente in modo da non generare dubbi di valutazione a consuntivo.

Alcuni possibili esempi sono:

- Produzione di documenti dal contenuto predeterminato;
- Incidenza percentuale di estensione di una nuova procedura informatica sul territorio;
- Numero di installazioni di determinate apparecchiature (ad esempio gli scanner).

La valutazione specifica della performance a consuntivo - relativa agli obiettivi progettuali - prevede un risultato minimo dell'80% e un massimo del 130% e deve essere effettuata secondo il seguente schema:

- 1. Mancato raggiungimento dello stato di avanzamento atteso: 80%**
- 2. Raggiungimento dello stato di avanzamento atteso: 100%**
- 3. Raggiungimento dello stato di avanzamento ottimale: 130%**

Esempio:

Progetto A : attivazione di una nuova procedura informatica ad una data predefinita (15/12/2006).

- Nell'ipotesi che il dirigente rispetti la data prevista per la consegna della documentazione di definizione delle specifiche funzionali della nuova procedura, il punteggio sarà pari a 100%;
- nell'ipotesi che la consegna della documentazione di definizione delle specifiche funzionali della nuova procedura sia anticipata (30 ottobre 2006) rispetto alla data predefinita (15 dicembre 2006), il punteggio sarà pari a 130%;
- infine, se il dirigente non rispetta la data prevista del 15 dicembre 2006, il punteggio sarà pari a 80%.

Il punteggio sarà attribuito confrontando il grado di completamento del progetto rilevato a fine anno con gli stati di avanzamento previsti.

Risultato complessivo obiettivi di struttura

Il risultato complessivo di performance relativo agli obiettivi di struttura è calcolato come media, ponderata in funzione dei pesi assegnati ai singoli obiettivi, delle performance realizzate ed in funzione dell'incidenza di tale categoria di obiettivi sulla valutazione del dirigente.

Formula di calcolo:

$$OS = \sum_{i=1}^n (p_i \times w_i) \times z$$

OS = performance ponderata relativa agli obiettivi di struttura

i = singolo obiettivo di struttura

n = numero complessivo obiettivi di struttura assegnati (variabile tra 4 e 8)

p_i = livello di performance realizzato sul singolo obiettivo

w_i = peso percentuale attribuito al singolo obiettivo

z = peso complessivo attribuito alla categoria degli obiettivi in funzione della tipologia di Struttura cui è preposto il Dirigente (vedi tabella 2 - pag. 10)

Esempio:

Considerando un dirigente centrale di supporto con 4 obiettivi di struttura, di cui uno progettuale e tre individuali, ed ipotizzando che i livelli di performance conseguiti sui specifici obiettivi di struttura (sia individuali che progettuali) siano p_1 , p_2 , p_3 e p_4 , cui corrispondono i pesi relativi pari a w_1 , w_2 , w_3 e w_4 , si avrà:

$p_1=130\%$; $w_1=30\%$ *Obiettivo di struttura progettuale: consegna anticipata dell'output rispetto alla data prefissata*

$p_2=100\%$; $w_2=10\%$ *Obiettivo di struttura individuale*

$p_3=70\%$; $w_3=30\%$ *Obiettivo di struttura individuale*

$p_4=101\%$; $w_4=30\%$ *Obiettivo di struttura individuale*

Tenuto conto dell'incidenza che tale categoria di obiettivi ha sulla valutazione del dirigente, correlata alla tipologia di Struttura cui lo stesso è preposto – cfr. Tab 2 pag. 10 – il livello di performance complessivo relativo agli obiettivi di struttura sarà pari a:

$$[(130\% \times 30\%) + (100\% \times 10\%) + (80\% \times 30\%) + (101\% \times 30\%)] \times 55\% =$$

$$(39\% + 10\% + 24\% + 30,3\%) \times 55\% =$$

$$103,3\% \times 55\% = \mathbf{56,82\%} \quad \textit{livello di performance complessivo degli obiettivi di struttura}$$

² p_3 = tenuto conto del range di valutazione (80%-130%) previsto per ciascun obiettivo di struttura, il livello di performance di 70% assume valore pari all' 80% (vedi pag. 20)

2.2 Calcolo indicatore sintetico di performance

L'indicatore sintetico di performance individuale è dato dalla somma dei risultati, in termini assoluti, raggiunti relativamente agli obiettivi generali, agli obiettivi di ruolo e agli obiettivi di struttura. Tale indicatore, espresso in termini assoluti da 60 a 130, è la base per la determinazione della somma da erogare come retribuzione dell'indennità di risultato.

Formula di calcolo:

$$P = OG + OR + OS$$

In cui:

P = Indicatore sintetico di performance

OG = Indicatore di performance degli obiettivi generali

OR = Indicatore di performance degli obiettivi di ruolo

OS = Indicatore di performance degli obiettivi di struttura

Esempio:

Nell'ipotesi che gli esempi esposti nelle pagine precedenti si riferiscano ai risultati conseguiti dal medesimo dirigente di vertice:

OG = 9,91 (performance ponderata realizzata sugli obiettivi generali - pag. 13)

OR = 20,98 (performance ponderata realizzata sugli obiettivi di ruolo - pag. 18)

OS = 56,82 (performance ponderata conseguita sugli obiettivi di struttura - pag. 22)

L'indicatore sintetico di performance sarà pari a:

$$9,91 + 20,98 + 56,82 = \mathbf{87,71}$$

3. Casi particolari

In caso di variazioni organizzative avvenute durante il periodo di valutazione (creazione/eliminazione di posizioni dirigenziali, variazione delle competenze assegnate, mobilità individuale tra posizioni, attribuzione di più posizioni), dovranno essere applicate le seguenti regole per la valutazione del dirigente:

- Nel caso di attribuzione di una posizione dirigenziale per un tempo parziale inferiore al periodo di valutazione (per cessazione dal servizio, per attribuzione di funzioni in corso d'anno ecc.), gli obiettivi assegnati all'inizio del periodo di valutazione e la relativa consuntivazione dei risultati sono valutati in relazione al tempo effettivo di "copertura" della posizione.

- Nel caso di attribuzione durante l'anno di più posizioni dirigenziali temporalmente consecutive o di contestuale copertura di più posizioni dirigenziali (ad interim), il dirigente sarà oggetto di valutazione per ciascuna delle funzioni ad esso attribuite relative a ciascuna delle posizioni ricoperte. La valutazione globale sarà data dalla media aritmetica ponderata delle singole valutazioni parziali.

Al riguardo si precisa che la media aritmetica ponderata "è uguale alla somma dei termini, ciascuno moltiplicato per il relativo coefficiente, diviso per la somma di tutti i coefficienti": $[(P1 \times T1)+(P2 \times T2)+\dots+(Pn \times Tn)] : (T1+T2+\dots+Tn)$

Ne consegue che:

P = punteggio attribuito ad ogni singolo incarico

T = tempo di svolgimento dell'incarico (espresso in mesi o in giorni)

- Nel caso di modifica delle competenze assegnate, gli obiettivi verranno aggiornati.

4. Processo di gestione del sistema

Il processo di gestione del nuovo sistema di valutazione dei dirigenti di vertice ha un andamento ciclico, che prende avvio con il processo di definizione del Piano dell'Agenzia - formalizzato con la stipula della Convenzione con il MEF, in cui sono definiti gli obiettivi strategici dell'Agenzia - e si conclude con l'erogazione del premio di risultato.

Le fasi di cui si compone, a regime, il processo sono le seguenti:

1. Definizione degli obiettivi: la definizione degli obiettivi per ciascun dirigente, deve avvenire in tempi brevi e certi in modo che possa essere tempestivamente indirizzata, secondo le linee strategiche definite, la gestione delle Strutture di cui è affidata la responsabilità. La definizione degli obiettivi da assegnare ad ogni dirigente è quindi effettuata sulla base delle bozze di Piano elaborate ai fini della stipula della Convenzione con il MEF.

In caso di modifiche significative degli obiettivi individuati nelle fasi di predisposizione del Piano rispetto al Piano finale riportato in Convenzione, gli obiettivi assegnati potranno essere rimodulati in coerenza con la Convenzione stessa.

Scadenza: 28 febbraio

Responsabile: ACPO insieme all'Ufficio Pianificazione Strategica e alle strutture competenti per funzioni

2. Individuazione dei risultati attesi: per ogni obiettivo è definito un risultato atteso che rappresenta il target di riferimento.

Scadenza: 10 marzo

Responsabile: ACPO insieme all'Ufficio Pianificazione Strategica e alle Strutture competenti per funzioni

3. Condivisione e finalizzazione obiettivi: tutti gli obiettivi ed i relativi target sono condivisi con i diretti interessati prima di essere formalmente assegnati dal Direttore dell'Agenzia.

Scadenza: 31 marzo

Responsabile: ACPO

4. Predisposizione delle proposte di obiettivi al Direttore dell'Agenzia: predisposizione delle schede di assegnazione degli obiettivi ed inoltro al Direttore dell'Agenzia per l'approvazione.

Scadenza: 15 aprile

Responsabile: ACPO

5. Approvazione schede e formale assegnazione degli obiettivi: approvazione delle schede da parte del Direttore dell'Agenzia e successiva notifica agli interessati.

Scadenza: 30 aprile

Responsabile: ACPO

6. Verifica infra-annuale ed eventuale revisione: verifica in corso d'anno del grado di raggiungimento degli obiettivi ed eventuale attivazione di misure correttive ovvero revisione dei risultati attesi in caso di **significative modifiche** del contesto di riferimento. La proposta di revisione, che non potrà riguardare gli obiettivi generali, dovrà essere sottoposta al Direttore dell'Agenzia ai fini dell'eventuale approvazione.

La verifica infra-annuale è effettuata con riferimento al periodo gennaio-maggio, in coerenza con la prima cadenza di rendicontazione prevista nella Convenzione.

Il dirigente dovrà fornire una relazione motivata sulle azioni poste in essere e sui risultati conseguiti per gli obiettivi di ruolo (cfr. par. 2.1.2) e per quelli di struttura.

Scadenza: 20 giugno (i dirigenti di vertice produrranno le relazioni di con il format che sarà successivamente trasmesso)

Scadenza: 31 luglio (verifica)

Responsabile: ACPO sulla base delle relazioni prodotte dai dirigenti riscontrate con il reporting direzionale elaborato dall'Ufficio Pianificazione Strategica

7. Presentazione delle relazioni finali: trasmissione all'ACPO delle relazioni per gli obiettivi finali redatte dai dirigenti di vertice, con il format che sarà in seguito comunicato unitamente alle necessarie istruzioni. Nella relazione dovranno essere illustrati in maniera particolareggiata gli eventuali disallineamenti dai risultati prefissati al fine di fornire una giustificazione oggettiva del dato conseguito.

Scadenza: 10 febbraio

Responsabile: dirigenti di vertice

8. Valutazione finale: valutazione complessiva e relativo calcolo dell'indicatore finale di performance annuale sulla base delle relazioni prodotte dai dirigenti di vertice tenuto conto della reportistica elaborata ai fini gestionali dall'Ufficio Pianificazione Strategica, integrata dalle relazioni Audit e dagli elementi forniti dalle altre Strutture competenti.

Scadenza: 20 marzo

Responsabile: ACPO

9. Approvazione della valutazione da parte del Direttore dell'Agenzia: approvazione della valutazione da parte del Direttore dell'Agenzia e successiva notifica agli interessati.

Scadenza: 31 marzo

Responsabile: ACPO

10. Liquidazione ed erogazione del premio di risultato: liquidazione dell'indennità di risultato ed erogazione del premio.

Scadenza: 30 Aprile

Responsabile: ACPO e Area Centrale Amministrazione e Finanza

Nel prospetto seguente sono illustrate le fasi del processo di gestione, la durata delle attività e le relative scadenze.

| Attività | Gen | Feb | Mar | Apr | Mag | Giu | Lug | Ago | Set | Ott | Nov | Dic | Gen | Feb | Mar | Apr | |
|---|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|---|
| Definizione degli obiettivi | ■ | ■ | | | | | | | | | | | | | | | |
| Individuazione dei risultati attesi | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Condivisione e finalizzazione obiettivi | | | ■ | | | | | | | | | | | | | | |
| Predisposizione proposte obiettivi al direttore dell'Agenzia | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| Approvazione schede e formale assegnazione degli obiettivi | | | | ■ | | | | | | | | | | | | | |
| Verifica infra-annuale ed eventuale revisione - relazioni di autovalutazione - verifica | | | | | | ■ | ■ | ■ | | | | | | | | | |
| Presentazione delle relazioni finali | | | | | | | | | | | | | | ■ | | | |
| Valutazione finale | | | | | | | | | | | | | | ■ | ■ | | |
| Approvazione valutazione da parte del Direttore dell'Agenzia | | | | | | | | | | | | | | | | ■ | |
| Liquidazione ed erogazione premio di risultato | | | | | | | | | | | | | | | | | ■ |

5. Regime transitorio

Come evidenziato in più di un'occasione, il nuovo sistema di valutazione dei dirigenti di vertice si basa in maniera significativa sul sistema di reporting direzionale, utilizzando gli indicatori, sia in sede di definizione degli obiettivi - strategici e/o gestionali - sia per la loro successiva consuntivazione.

In sede di prima applicazione verrà effettuata solo la verifica annuale. Pertanto la valutazione complessiva e il relativo calcolo dell'indicatore sintetico di performance saranno calcolati sulla base degli elementi comunicati dai dirigenti, secondo l'apposito format, delle relazioni redatte dagli stessi, dei dati risultanti dal sistema per il controllo di gestione, nonché di ulteriori elementi a disposizione dell'Agenzia.