

Sistema di misurazione e di valutazione della performance individuale del personale dell'Agenzia delle aree I, II e III non titolare di incarico

Premessa

Il D. lgs. n. 150¹/2009 considera il processo di valutazione individuale uno strumento di gestione e sviluppo del capitale umano, funzionale al miglioramento della qualità complessiva delle prestazioni e dei servizi resi dalle amministrazioni pubbliche, tramite la valorizzazione dei risultati e della performance organizzativa e individuale².

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

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

Nell'ambito del piano di comunicazione interna, è prevista la creazione sul portale Intranet di un'apposita sezione dedicata al sistema di valutazione del personale, in cui saranno raccolti articoli, materiali di approfondimento e un sistema di Faq quale canale di comunicazione con tutto il personale, che permetta di rispondere ai principali dubbi e di fornire chiarimenti sul sistema di valutazione.

Nell'ambito del piano di formazione, sono previsti interventi mirati sui diversi target coinvolti nel processo valutativo, volti a dare una visione d'insieme della valutazione quale *asset* di gestione strategica integrata delle persone e, al contempo, elementi operativi e specifici relativi al ciclo di gestione della performance di tutti i dipendenti.

Proposte USB di modifiche alla bozza di valutazione presentata il 28 ottobre 2021

Premessa

In considerazione del fatto che la valutazione inciderà fortemente nella vita lavorativa del personale dell'Agenzia delle Entrate sia per i passaggi di fascia economica che per l'attribuzione di incarichi che per il pagamento della produttività, come USB chiediamo che sia inserita in un contesto di revisione più ampio che coinvolga l'intero sistema di calcolo della produttività che sta determinando eccessivi carichi di lavoro e forti differenze stipendiali.

In uno stesso ufficio i lavoratori ricevono differenze di salario accessorio pari al 75% a parità di obiettivi raggiunti, cioè ci sarà ad esempio chi riceverà 1.300 euro e chi ne riceverà 5.300 determinati dai parametri della produttività collettiva (100, 158 e 177) da quelli del lavoro svolto (da 1,3 a 1,7) al Budget di sede. Al livello nazionale poi queste differenze salgono sino al 350%.

In un sistema già così diversificato non si può inserire un'ulteriore differenziazione del 30% legata alla valutazione senza eliminare o perlomeno abbassare significativamente le attuali differenze che, tra l'altro, non corrispondono al diverso impegno profuso da lavoratrici e lavoratori.

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

1. Gli attori del processo di valutazione

I principali attori coinvolti nel processo di valutazione sono: il Valutato; il Valutatore; il Facilitatore³. A questi si aggiungono i Nuclei di valutazione centrali e regionali (NU.S.VA.I.), che svolgono funzioni di supporto durante l'intero processo di valutazione.

Accanto agli attori descritti, opera un gruppo di lavoro che, sulla base di un processo di ascolto attivo di tutti gli attori coinvolti e di monitoraggio del ciclo di valutazione della prestazione del personale, soprattutto nei primi anni di applicazione, potrà elaborare proposte di miglioramento qualitativo del processo medesimo.

1.1 Valutato

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

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

La mancata valutazione non è equiparata a valutazione negativa.

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

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

1.2 Valutatore

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

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

1. Gli attori del processo di valutazione

Tra gli attori del processo di valutazione manca la Commissione Terza e il funzionario conciliatore della procedura di conciliazione prevista al punto 4 di questo documento.

Escludere dagli attori del processo gli "strumenti di garanzia" vuol dire non considerare il ruolo conciliativo all'interno del processo valutativo.

1.1 Valutato

Il lavoratore deve essere valutato dalla struttura dove ha maggiormente svolto il suo lavoro nell'anno e non in quella in cui prestava servizio al 31 dicembre dove, per svariati motivi, può esserci arrivato anche da poco tempo.

1.2 Valutatore

Il valutatore in strutture con più di 100 dipendenti non può essere il Dirigente apicale della Struttura ma i responsabili di struttura organizzativa più prossimi al Valutato.

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

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

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

1.3 Facilitatori

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

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

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

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

1.4 Nuclei di valutazione

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

1.3 Facilitatori

Gli elementi che vengono rilevati con cadenza trimestrale dai responsabili del valutato devono essere notificati anche al valutato stesso che può presentare le sue osservazioni.

1.4 Nuclei di valutazione

I nuclei di valutazione, che devono

individuale (NU.S.VA.I.).

I NU.S.VA.I. svolgono una funzione di supporto metodologico. In particolare:

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

2. Oggetto della valutazione

Oggetto della valutazione è la performance che nel D.lgs. 150/2009 è intesa come:

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

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

- i **risultati raggiunti**, che riguardano il «cosa» l'individuo realizza. Per quantificare i risultati raggiunti è necessario assegnare obiettivi specifici e chiari con relativi

monitorare la corretta applicazione dell'intera procedura di valutazione, devono poter essere attivati anche su istanza di lavoratori che segnalano disfunzioni nel ciclo di gestione della performance individuale, ovviamente che li riguardano, ai quale deve essere data risposta nel merito delle segnalazioni effettuate.

2. Oggetto della valutazione

Pur non condividendo la scelta di una valutazione individuale al posto della più corretta valutazione di squadra riteniamo non condivisibile che la prestazione individuale si definisca oltre che sui risultati raggiunti sulle competenze organizzative del singolo lavoratore.

Non a tutti i lavoratori devono essere richieste competenze organizzative nello svolgere correttamente il lavoro e gli stessi devono comunque poter ottenere il massimo

indicatori dell'avanzamento/raggiungimento che ne definiscano la misurabilità.

- le **competenze organizzative**, che si manifestano in comportamenti osservabili e che riguardano il “come” la persona opera all'interno del contesto di lavoro.

Ciascuna delle due componenti incide per il **50%** sulla valutazione complessiva. Questa ripartizione del peso tra le due componenti della performance individuale consente di dare la giusta importanza ai comportamenti organizzativi e alle competenze individuali che rappresentano il punto di partenza per la costruzione di percorsi di sviluppo organizzativo e individuale.

La valutazione delle competenze, infatti, permetterà:

- di valorizzare e/o supportare le prestazioni dei valutati attraverso interventi costruiti sul singolo dipendente;

- di rilevare in forma aggregata le competenze sovra e sotto rappresentate nell'organizzazione e/o nelle singole strutture per avviare programmi formativi e di sviluppotarati sulle reali esigenze del contesto.

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

2.1 Risultati

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

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

Per il personale non dirigenziale il comma 2 dell'art. 9 del D. lgs. 150/2009 prevede che la misurazione e la valutazione della performance individuale siano collegate:

del punteggio senza essere penalizzati.

Non corrisponde al vero, poi, la dichiarazione secondo la quale questi comportamenti incidono per il 50% ciascuno sulla valutazione complessiva perché se uno di questi due parametri è pari a 0 annullerà anche l'altro e otterremo una valutazione negativa con tutte le conseguenze del caso.

Così se un lavoratore ha svolto e raggiunto tutti i risultati richiesti ottenendo magari anche l'Eccellenza, con un parere negativo sulle competenze organizzative non avrà almeno metà del punteggio ma avrà un risultato pari a zero.

2.1 Risultati

Le linee guida della Funzione Pubblica

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

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

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

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

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

A livello regionale e centrale, i NU.S.VA.I. organizzano tavoli di calibrazione *ex ante* ed *ex post* per garantire l'omogeneità dei criteri nell'assegnazione degli obiettivi tra i Valutatori.

In aggiunta, coerentemente a quanto previsto dalle disposizioni normative, è previsto, nel panel di obiettivi dei dirigenti, un obiettivo specifico riguardante la capacità di valutare, intesa anche nell'accezione di corretta assegnazione degli obiettivi.

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

interpretano erroneamente la legge. Nella legge la performance individuale è sempre legata agli obiettivi di gruppo proprio per valorizzare il lavoro di squadra piuttosto che quello del singolo in modo da creare affiatamento ed unione e non inutili contrapposizioni.

Valutare singolarmente ogni dipendente specificando che non si possono dare troppe valutazioni elevate e uniformi vuol dire trasformare la valutazione in uno strumento divisivo.

Inoltre si dice che lavoratori “*appartenenti ad una articolazione organizzativa che svolgono le medesime attività*” non devono avere gli stessi obiettivi ma obiettivi “omogenei”.

Per noi devono avere gli stessi obiettivi!

Non condividiamo, poi, che in caso di cambio di struttura la valutazione avvenga nell'ultimo posto di lavoro e non in quello in cui il lavoratore ha prestato un servizio per più tempo.

In particolare:

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

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

Al personale che svolge attività di supporto all'interno di un gruppo è possibile assegnare gli **obiettivi del gruppo**, tenendo conto che le attività di supporto facilitano l'organizzazione del lavoro e consentono agli altri componenti di ottimizzare il proprio sforzo sulla parte core delle attività assegnate al team.

Al personale che svolge in via esclusiva determinate linee di attività è possibile assegnare **obiettivi individuali** che rispecchino in modo fedele ciò di cui si occupa all'interno dell'articolazione organizzativa di cui fa parte.

Nel caso di **personale condiviso tra uffici all'interno di una stessa struttura**, il Dirigente apicale stabilisce se gli obiettivi assegnati devono far riferimento a una o a entrambe le strutture.

Nel caso di **personale condiviso tra uffici di strutture diverse**, il Valutatore è il responsabile della struttura ove il Valutato presta servizio con percentuale prevalente o, nel caso di condivisione al 50%, il responsabile della struttura ove il Valutato presta servizio da più tempo. Nel caso in cui la condivisione al 50% sia iniziata lo stesso giorno nelle strutture di assegnazione, il Valutatore è il responsabile della struttura con una maggiore anzianità di servizio nel ruolo di dirigente.

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

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

2.2 Competenze

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

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

2.2 Competenze

Nelle competenze si riscontrano diversi elementi negativi.

Valutare tutto il personale su cinque diverse competenze è, a nostro avviso sbagliato perché non tutti i lavori svolti possono essere valutati con tutte queste competenze. Pertanto dovrebbe essere il lavoratore a scegliere tra le cinque competenze quale deve essere

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

Il *problem solving* è una competenza chiave per i lavoratori dell'Agenzia che sono chiamati ogni giorno a fronteggiare e a risolvere problemi, sia di natura tecnica che organizzativa. Questa competenza valorizza la complessità dell'attività svolta in Agenzia e l'operato del personale che, indipendentemente dal mestiere svolto e dall'area di appartenenza, agisce ai diversi livelli organizzativi per favorire il corretto funzionamento e il buon andamento delle attività.

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

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

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

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

- **Comunicazione**, intesa come la capacità di esprimersi in maniera efficace adattando lo stile

oggetto di valutazione, anche in funzione del lavoro svolto.

Il **Problema solving** non può e non deve chiamare ogni giorno il singolo lavoratore a "fronteggiare e risolvere problemi sia di natura tecnica che organizzativa" che lo riguardano, sia per evitare di prendere decisioni diverse tra un lavoratore e l'altro, sia per le responsabilità che tale atteggiamento produce, sia perché ci sono figure alle quali compete questo compito anche al fine di dare indicazioni adeguate ed univoche a tutto il personale gestito.

Anche la **Comunicazione** è un aspetto che in molte lavorazioni non è presente o molto marginale, che non prevede il confronto con diversi interlocutori e la necessità di produrre output in forma orale o per iscritto adattando il proprio stile di comunicazione ai diversi attori.

di comunicazione ai diversi interlocutori e alla situazione e di produrre output di lavoro chiari e coerenti.

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

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

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

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

Come gli obiettivi, anche le competenze hanno un peso differenziato per tenere conto della specificità legate all'area di appartenenza e dell'importanza distintiva che alcune di esse hanno nelle diverse attività svolte.⁴ In particolare per la prima e seconda area è stata valorizzata la dimensione operativa legata al fare e collegata all'organizzazione del lavoro, necessaria per portare a termine i compiti e le attività assegnate; per la terza area è stata valorizzata maggiormente la dimensione del problem solving legato alla risoluzione dei problemi nei diversi ambiti di lavoro.

Tabella 1 – Peso % delle competenze per ruolo professionale/attività

Rispetto alla **Capacità organizzativa** abbiamo già evidenziato che in molti lavori non è richiesta perché magari si tratta di lavori semplici e ripetitivi.

Non sono i singoli lavoratori che devono programmare le fasi e i tempi di lavoro ma i loro responsabili.

Come già detto più volte si confondono le responsabilità organizzative del gruppo di lavoro con chi quel lavoro deve solo preoccuparsi di svolgerlo bene.

Questa tabella deve essere eliminata e il lavoratore scegliere

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

3. Gestione del processo di valutazione

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

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

3.1 Assegnazione degli obiettivi

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

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

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

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

solo uno o al massimo due delle competenze che riguardano il proprio lavoro.

3. Gestione del processo di valutazione

Occorre inserire nel processo di valutazione anche gli strumenti di garanzia, cioè la procedura di conciliazione.

3.1. Assegnazione degli obiettivi

Gli obiettivi vanno assegnati entro dicembre dell'anno precedente e non nel mese di gennaio.

Se gli obiettivi sono assegnati con ritardo o non condivisi con il lavoratore deve scattare un bonus per il valutato che riceverà, per ogni mese di ritardo, un punto in più nella valutazione finale il cui punteggio massimo raggiungibile sarà 6.

Bisogna aggiungere che il lavoratore avrà sempre accesso a tutte le informazioni che lo riguardano inserite per determinare la sua valutazione, anche quelle ancora in corso di valutazione.

3.2 Monitoraggio intermedio

3.2 Monitoraggio intermedio

Nel corso dell'anno i Valutatori monitorano i risultati raggiunti attraverso la consuntivazione mensile delle attività o altri strumenti di monitoraggio e laddove ravvisino scostamenti significativi dalle attese, si confrontano con i Valutati sugli interventi correttivi da adottare.

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

3.3 Autovalutazione

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

3.4 Elementi informativi

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

3.5 Valutazione

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

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

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

Il valutato nel mese di maggio e settembre dovrà conoscere lo stato della sua valutazione complessiva in modo da sapere in quale fascia si trova (eccellenza, più che adeguato, adeguato o non ancora adeguato).

3.3 Autovalutazione

Anche qui bisogna eliminare il riferimento ai comportamenti organizzativi per le ragioni già evidenziate.

3.4. Elementi informativi

Come si vede nella realtà dei fatti sono i facilitatori a costruire e decidere il giudizio dei lavoratori e devono essere loro a farlo e non il dirigente della struttura

3.5 Valutazione

NON devono essere attivate iniziative di calibrazione perché questo vuol dire di fatto imporre percentuali di eccellenti e non adeguati.

3.5.1 Valutazione dei risultati

Per gli obiettivi di budget ci sembra assolutamente non condivisibile attribuire 0 a chi svolge correttamente il 74% del lavoro assegnato. Le percentuali devono essere:

Inferiore al 49,99%	Non ancora adeguato
Dal 50 all'74,99%	Parzialmente adeguato
Dal 75 al 89,99%	Adeguato
Dal 90 al 99,99%	Più che adeguato
Oltre il 99,99%	Eccellente

3.5.1. Valutazione dei risultati

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

Tabella 2 – Valutazione risultati obiettivi di budget

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

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

Tabella 3 – Valutazione risultati obiettivi extra-budget

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

Per gli obiettivi *extra-budget*, nella fase di costruzione degli obiettivi, saranno inseriti indicatori di risultato che siano riferibili ai cinque livelli di valutazione e che permettano di ancorare il giudizio espresso su ogni livello a elementi oggettivi di prestazione. In questo modo, viene operativizzato il concetto di “aspettativa”, di per sé generico, legandolo ad *output* ed indicatori specifici e concreti.

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

Per gli obiettivi extra budget il grado di conseguimento deve essere così ricalibrato:

Grado di conseguimento	Valutazione
Deludente	Non ancora adeguato
Molto inferiore alle aspettative	Parzialmente adeguato
Inferiore alle aspettative	Adeguato
In linea con le aspettative	Più che adeguato
Superiore alle aspettative	Eccellente

Tabella 4 - Conversione del punteggio relativo ai risultati

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

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

3.5.2. Valutazione delle competenze

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

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

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

3.5.2 Valutazione delle Competenze

Ribadiamo che non si può valutare su tutte e 5 le competenze e che quelle relative al problem solving sono sbagliate se applicate come richiesto (vedi punto precedente 2.2)

Impegno e affidabilità. Non c’è differenza tra B. e C. svolgere il lavoro in modo corretto per noi equivale a svolgerlo con

PROBLEM SOLVING

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

- A. Ha difficoltà a svolgere i compiti e le attività assegnate, commette errori o imprecisioni
- A/B. Ha difficoltà a svolgere i compiti e le attività assegnate, commette nella maggior parte dei casi errori o imprecisioni
- B. Svolge in modo corretto le attività e/o i compiti assegnati
- C. E' in grado di operare in piena autonomia svolgendo in modo corretto le attività e/o i compiti assegnati
- D. E' in grado di operare in piena autonomia, svolgendo in modo corretto le attività e/o i compiti assegnati, anche quando intervengono elementi di novità e/o imprevisti

IMPEGNO E AFFIDABILITA'

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

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

apporto assiduo e costante. Ed anche qui per avere l'eccellenza (punto D) occorre essere punto di riferimento per colleghi e addirittura per i superiori. Ma molti lavori non prevedono di essere punti di riferimento per nessuno in questo modo si preclude l'eccellenza a qualche tipologia di lavoro. Si suggerisce di togliere i punti di riferimento

Se un lavoro deve essere svolto da solo come si fa a valutare una persona sul lavoro di squadra? E se la squadra c'è ma non viene stimolato il confronto dal referente ad esserne penalizzati saranno i lavoratori?

COLLABORAZIONE E LAVORO DI SQUADRA

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

A. Non collabora con i colleghi, non ascolta e non condivide le informazioni di lavoro e quando si relaziona con gli interlocutori spesso genera conflitti o incomprensioni.

A/B. Collabora saltuariamente con i colleghi, spesso non ascolta e/o non condivide le informazioni di lavoro e talvolta quando si relaziona con gli interlocutori genera conflitti o incomprensioni che non riesce a risolvere e superare

B. Collabora con i colleghi, ascolta e condivide le informazioni. Si relaziona in modo funzionale al raggiungimento degli obiettivi di lavoro.

C. Collabora con i colleghi, ascolta condivide le informazioni e tiene conto dei contributi del gruppo e/o dei colleghi per orientare il proprio lavoro. Si relaziona in modo flessibile riuscendo spesso a prevenire conflitti e incomprensioni.

D. Offre sistematicamente la propria collaborazione ai colleghi, ascolta, condivide le informazioni e integra gli spunti del gruppo e /o dei colleghi per orientare il proprio lavoro. Si relaziona in modo flessibile, previene conflitti e incomprensioni e promuove lo spirito di squadra.

Per la Comunicazione vedasi
gli appunti fatti al 2.2.

COMUNICAZIONE

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

A. Si esprime in modo confuso e impreciso e ha difficoltà a modulare la comunicazione in relazione alla situazione e ai diversi interlocutori organizzativi.

A/B. Non sempre si esprime in modo chiaro e preciso e talvolta ha difficoltà a modulare la comunicazione in relazione alla situazione e ai diversi interlocutori organizzativi

B. Presenta quasi sempre in modo efficace le sue idee. È capace generalmente di adeguare la comunicazione ai diversi interlocutori organizzativi e alle diverse situazioni.

C. Presenta le sue idee argomentandole in modo efficace. È capace di adeguare la comunicazione ai diversi interlocutori organizzativi e alle diverse situazioni. La comunicazione è chiara, coerente e ben argomentata.

D. Presenta sempre le sue idee argomentandole in modo efficace ed incisivo. Sceglie le modalità comunicative in funzione degli interlocutori, della situazione e degli obiettivi da raggiungere. La sua comunicazione si distingue sempre per chiarezza, coerenza ed efficacia argomentativa.

CAPACITA' DI ORGANIZZAZIONE DEL PROPRIO LAVORO

Capacità di organizzare le proprie attività individuando tempi e azioni necessari per il raggiungimento del risultato e di portare a termine il lavoro assegnato con accuratezza, precisione e nei tempi stabiliti

A. Non organizza le attività e non riesce a rispettare gli impegni e le scadenze

A/B. Organizza le attività in modo incompleto e nella maggior parte dei casi non riesce a rispettare gli impegni e le scadenze

B. Individua le azioni/fasi da seguire per raggiungere gli obiettivi e porta a termine le attività nei tempi stabiliti

C. Individua le priorità nelle attività da svolgere e, ove possibile, le porta a termine prima della scadenza prevista/concordata, garantendo alti livelli di accuratezza

Per la Capacità organizzativa ribadiamo che deve essere in carico ai responsabili e non ai singoli lavoratori

3.5.3. Valutazione complessiva

Sulla matrice elaborata per la valutazione complessiva siamo in profondo disaccordo.

Il punteggio finale deve essere dato

D. Individua le priorità nelle attività da svolgere e riesce a rispettare o anticipare le scadenze anche in situazioni difficili o impreviste, garantendo alti livelli di accuratezza

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

Tabella 5 - Conversione del punteggio delle competenze

A	A/B	B	C	D
0	0,5	1	2	3

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

3.5.3. Valutazione complessiva: la matrice della performance individuale

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

Tabella 6 – Matrice della performance individuale

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

RISULTATI

COMPETENZE

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

dalla **media dei punteggi** dei due parametri precedentemente individuati dove il risultato di 5 e 6 determina l'eccellenza (così come accade anche nella matrice) per i punteggi da 3 e a quasi 5 più che adeguato da più di 0 a quasi 3 adeguato mentre solo chi riceve 0 sarà da ritenersi non adeguato. Ricordiamo che può prendere 0 chi ha svolto anche il 74% delle pratiche assegnate in un anno (o se si accetta la nostra richiesta di correzione il 49%).

Tabella 7 – Matrice della performance – Valutazione complessiva

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

La matrice ha un duplice vantaggio: consente di distinguere con immediatezza quale sia stata la valutazione della componente Risultati e quale quella della componente Competenze; inoltre, dal momento che ciascun livello di valutazione complessiva è costituito da 3 diverse combinazioni possibili dei due punteggi, questo evidenzia il maggiore o minore valore della singola *performance* e indica la strada su cui lavorare in ottica di sviluppo professionale.

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

La valutazione inferiore all'adeguato, per tre anni consecutivi, come disciplinata nell'ambito del sistema di misurazione e valutazione della *performance*, non comporta automaticamente l'irrogazione del licenziamento disciplinare per insufficiente rendimento ai sensi dell'articolo 55-*quater*, comma 1, lettera f-*quinquies*) del decreto legislativo 30 marzo 2001, n. 165, se non ove resa *a tali fini specifici* ai sensi dell'articolo 3, comma 5-*bis*, del decreto legislativo n. 150 del 2009.

3.6 Sviluppo

Il *feedback* che viene dato durante il colloquio può servire a ragionare su aspetti critici o poco chiari della valutazione e a favorire lo sviluppo professionale del dipendente. Il valutatore fornisce ai collaboratori, anche per il tramite del facilitatore, un'opportunità di conoscenza delle proprie capacità in modo che il ciclo di gestione della *performance* diventi un momento di crescita individuale e organizzativa e una guida per mettere a fuoco/consolidare le proprie potenzialità. In questo senso, come già accennato in premessa, la valutazione diventa una leva strategica fortemente integrata con gli altri processi di gestione delle risorse umane. Attraverso la valutazione, diventa possibile ricavare elementi informativi utili ad elaborare successivi piani di formazione, rivolti a

4 Strumenti di garanzia: la procedura di conciliazione

Si deve poter ricorrere su qualsiasi giudizio ricevuto e non solo su alcuni.

La commissione terza non può essere, poi, composta da 4 componenti perché la metà dei componenti non esprimerebbe la maggioranza. Noi chiediamo che la Commissione terza, così come avviene all'Ispettorato del lavoro, deve essere composta da 3 persone. Il presidente deve essere una figura terza al di fuori dell'amministrazione, un componente viene

target specifici, e a progettare piani di sviluppo delle competenze organizzative.

4. Strumenti di garanzia: la procedura di conciliazione

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

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

Qualora si ritenga non soddisfacente la risposta del Valutatore, nel caso di valutazioni inferiori al più che adeguato,⁵ il Valutato può attivare una **procedura di conciliazione**. Mediante tale procedura il Valutato chiede un confronto con il Valutatore mediato da una Commissione terza, costituita da un presidente, due componenti dirigenti e un funzionario esperto in procedure di conciliazione appositamente formato al ruolo. La Commissione analizza i fatti e la documentazione sottoposti al suo esame e, per il tramite del funzionario "conciliatore", promuove il raggiungimento di un accordo. Nel caso in cui la conciliazione non consenta di addivenire a una proposta condivisa è confermata la valutazione attribuita dal Valutatore; nel caso in cui la conciliazione abbia esito positivo, l'accordo viene formalizzato e si procede all'eventuale modifica della valutazione.

scelto dall'amministrazione e un componente scelto dal lavoratore.

Inoltre la commissione deve valutare non soltanto le carte ma far partecipare il Valutatore o suo delegato e il valutato assistito da un legale o da un rappresentante dell'organizzazione sindacale a cui conferisce mandato.

La decisione della commissione dovrà contenere la verbalizzazione di quanto avvenuto e il parere definitivo della commissione.