

Ministero delle finanze

CRITERI GENERALI PER LA COSTRUZIONE E LO SVILUPPO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI (S.I.V.A.D.) ATTRAVERSO I RISULTATI DELL'ATTIVITÀ

D. M. 452 del 14 maggio 1998

MINISTERO DELLE FINANZE

- VISTO il Decreto Legislativo 3 febbraio 1993, n.29 e successive modificazioni;
- VISTA la Legge 29 ottobre 1991, n.358, recante norme per la ristrutturazione del Ministero delle Finanze;
- VISTO il Regolamento degli uffici e del personale del Ministero delle Finanze, emanato con decreto del Presidente della Repubblica 27 marzo 1992, n.287;
- VISTA la legge 10 ottobre 1989, n. 349, recante delega, tra l'altro, per l'ordinamento del personale delle Dogane e delle Imposte Indirette;
- VISTO il Decreto Legislativo 26 aprile 1990, n.105, emanato in attuazione della citata legge n. 349/1989;
- VISTO l'art. 23 del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro dei dirigenti del Comparto Ministeri, sottoscritto il 9 gennaio 1997, concernente la previsione di sistemi e meccanismi di valutazione dei risultati dell'attività degli uffici dirigenziali;
- VISTO il D.M. n. 19/VI del 23 dicembre 1997, con il quale sono stati approvati i criteri di conferimento, avvicendamento e revoca di funzioni dirigenziali nei confronti dei dirigenti, ai sensi dell'art. 22 del sopra menzionato Contratto Collettivo;
- VISTO il comma 3 dell'articolo 12 del decreto legge 28 marzo 1997, n. 79, convertito dalla legge 28 maggio 1997, n. 140, concernente il conferimento di incarichi di reggenza per posti di funzione di livello dirigenziale al personale appartenente alle qualifiche funzionali nona ed ottava ed il relativo D.M. n. 191 del 23 dicembre 1997, con il quale è stato disciplinato il conferimento di detti incarichi;
- VISTO l'art. 6 della direttiva generale per l'azione amministrativa e per la gestione dell'esercizio finanziario 1998 - predisposta ai sensi del combinato disposto degli artt. 3, 14, 16 e 20 del D.L.vo n.29 del 1993 e successive modificazioni ed integrazioni - il quale prevede, in particolare, al comma 3, l'avvio, nell'anno 1998, del processo di valutazione, ai sensi delle disposizioni del citato Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro, dei dirigenti non generali nonché del personale di qualifica non dirigenziale preposto ad uffici dirigenziali;
- CONSIDERATO che a norma dell'articolo 4, comma 1, lettera b), del C.C.N.L. per l'area della dirigenza è stata data alle Organizzazioni Sindacali l'informazione preventiva sui criteri generali concernenti il sistema di valutazione delle attività dei dirigenti nel corso delle riunioni tenutesi, con riferimento ai due rami dell'Amministrazione, in data 17 marzo 1998;
- VISTA la richiesta di esame congiunto avanzata all'Amministrazione in data 17 marzo 1998, ai sensi dell'art.5, comma I, del Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro, dalle Organizzazioni Sindacali CGIL, CISL, UIL, SALFI, CONFEDIR e CIDA UNADIS;
- CONSIDERATO che detto esame è stato effettuato nella riunione del 26 marzo 1998 con riferimento, rispettivamente, al personale dirigenziale appartenente ai contingenti di cui all'articolo 55, comma 2, del D.P.R. n.287/1992 ed al personale dirigenziale del ruolo del Dipartimento delle Dogane e delle Imposte Indirette;

– RITENUTO di apportare al testo esaminato nella riunione del 26 marzo 1998 le integrazioni e le modifiche atte a meglio esplicitare i criteri generali per la definizione della procedura per la valutazione delle attività dei dirigenti e delle qualifiche funzionali reggenti di uffici di livello dirigenziale, anche sulla base delle risultanze del confronto intervenuto nelle suddette riunioni e delle posizioni ivi espresse;

Sono approvati i criteri generali per la valutazione dei risultati delle attività dei dirigenti e del personale delle qualifiche funzionali reggenti uffici di livello dirigenziale, contenuti nell'allegato al presente decreto, di cui costituisce parte integrante.

Il presente decreto sarà trasmesso ai competenti Organi di Controllo per il prescritto visto.

Roma, 14 maggio 1998

IL MINISTRO
Vincenzo Visco

Allegato al D.M. n.452/DIV. VI

CRITERI GENERALI PER LA COSTRUZIONE E LO SVILUPPO DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI (S.I.V.A.D.) ATTRAVERSO I RISULTATI DELL'ATTIVITÀ

1. Sistema di valutazione dei risultati - Definizione

Per valutazione dei risultati si intende il confronto basato su regole procedurali e strumenti operativi predefiniti tra le aspettative (in termini di attività assegnate e di risultati attesi) dell'organizzazione nei confronti del titolare o reggente di una posizione dirigenziale ed i risultati effettivamente ottenuti da quest'ultima nell'esercizio della funzione assegnatagli avuto riguardo alle risorse umane, finanziarie e strumentali poste a sua disposizione.

Il sistema, in quanto basato sull'apprezzamento dei risultati attraverso una procedura necessariamente formalizzata, presenta le seguenti caratteristiche:

- predeterminazione delle regole e dei tempi del sistema di valutazione;
- oggettività delle “misure” di risultato;
- regolamentazione e trasparenza del rapporto valutatore /valutato.

2. Fasi del processo di valutazione

Il sistema, che si sviluppa in coerenza con il processo di Pianificazione strategica, programmazione operativa e controllo gestionale, si articola nelle seguenti fasi:

- assegnazione degli obiettivi;
- gestione obiettivi (consuntivazione e controllo concomitante dei risultati parziali ed eventuale riprogrammazione degli obiettivi);
- consuntivazione e controllo annuale dei risultati finali;
- analisi degli scostamenti e determinazione del punteggio;
- valutazione finale dei risultati conseguiti dai dirigenti.

3. Soggetti

Per valutati si intendono tutti coloro che ricoprono una posizione di livello dirigenziale non generale od equiparata.

Il valutatore, di norma, coincide con il dirigente preposto all'ufficio immediatamente superiore (ad esempio Direttore Centrale, Regionale o Compartimentale rispetto ad un Direttore di divisione, di Ufficio IVA, di Ufficio tecnico erariale o di circoscrizione doganale), fatti salvi eventuali casi in cui, per situazioni particolari, si renda necessario far partecipare alla valutazione anche altri soggetti, quali responsabili di commissioni, di gruppi di lavoro cui il valutato è stato assegnato, ecc... Il valutatore, così come individuato, è responsabile del giudizio sul livello di oggettivo conseguimento dei risultati da parte del valutato. Ulteriori casi particolari saranno specificamente analizzati nel Manuale di valutazione che verrà redatto dal gruppo di lavoro costituito nell'ambito del progetto P.P.C. e coordinato dalla Direzione Generale degli Affari Generali e del Personale.

Il Capo del Centro di Responsabilità di 1° livello, avvalendosi delle dipendenti strutture, valida i giudizi espressi dai valutatori alle sue dipendenze, verificandoli e, se opportuno, integrandoli od addirittura variandoli (attraverso oggettive motivazioni), al fine di assicurare l'omogeneità dei criteri effettivamente adottati.

In caso di valutazione negativa, prima di procedere alla definitiva formalizzazione della valutazione, il Servizio per il Controllo Interno acquisisce, in contraddittorio, le deduzioni del dirigente valutato e comunica le proprie conclusioni, circa il singolo caso, al C. di R. di 1° livello competente nonché alla Direzione generale degli AA.GG. e del Personale quale gestore delle procedure di contenzioso.

4. Obiettivi

Relativamente all'individuazione delle tipologie di obiettivo, per garantire funzionalità e gestibilità ai fini valutativi, dovrà essere assegnato un numero di obiettivi, per ogni valutato, che sia in grado di rappresentare sinteticamente l'insieme degli obiettivi di efficienza e di produzione programmati (un solo obiettivo sintetico);

- selezionare obiettivi di particolare rilevanza, essenzialmente di produzione, facendone oggetto di specifica misurazione, per un massimo di n. 4 obiettivi rappresentativi per gli uffici a produzione diretta e fino a n. 5 per gli uffici che svolgono prevalentemente attività indiretta.

Tali obiettivi, al fine di assicurare coerenza con gli altri strumenti gestionali già a disposizione della dirigenza dell'Amministrazione finanziaria, devono essere selezionati tra quelli fissati in sede di programmazione operativa degli obiettivi, definiti dall'Autorità Politica nella fase di pianificazione strategica (Direttiva Generale) o comunque a questi riconducibili.

L'obiettivo sintetico (collegato alla funzione del singolo ufficio e della singola tipologia d'ufficio) per gli uffici di produzione diretta (periferici, intermedi e centrali) sintetizza l'insieme degli obiettivi assegnati in sede di programmazione al centro di responsabilità attraverso un indicatore quale, ad esempio, il rapporto tra il “costo” e il “valore” della produzione, laddove per “costo” si intende la quantità di risorse umane impiegate dal C. di 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 de-

finito in sede di programmazione. Per tempo unitario di produzione, si intende il tempo effettivamente necessario per la lavorazione del prodotto sulla base delle concrete condizioni operative degli uffici, le quali sono condizionate dalla presenza dei seguenti fattori:

- combinazione di qualifiche e profili professionali;
- elementi tecnico-economici (attrezzature, locali, livello di automazione);
- prassi locali;
- fattori “ambientali” di tipo generale (ubicazione, bacino di utenza ecc...).

Per gli uffici a prevalente od esclusiva attività indiretta, qualora non sia agevole individuare e consuntivare un obiettivo che sintetizzi l'efficienza e l'efficacia della struttura, al singolo C. di R., verranno assegnati esclusivamente obiettivi rappresentativi, fino al massimo di 5. Gli obiettivi rappresentativi (collegati ai singoli processi):

- sono idonei ad orientare l'azione della dirigenza verso la realizzazione di traguardi particolarmente significativi, collegati a scelte strategiche, priorità, emergenze, definite sulla base degli indirizzi generali fissati dall'autorità politica e coerentemente integrati dalla dirigenza di vertice;
- rappresentano una selezione degli obiettivi compresi nella griglia di programma e negli altri documenti di programmazione operativa; la loro scelta viene effettuata dal C. di R. di 1° livello (nell'ambito delle “Linee Guida operative del S.I.V.A. D. ”) per ciascuna tipologia di ufficio;
- devono essere ricondotti, per gli uffici operativi (centrali e periferici), a processi classificati come diretti (o produttivi);
- possono eventualmente essere differenziati sul territorio, necessariamente omogenei nell'ambito di ciascuna tipologia di ufficio.

Nelle “Linee Guida” sono contenuti i criteri operativi per l'assegnazione dei “pesi” degli obiettivi. Il “peso” indica la rilevanza di un obiettivo rispetto agli altri, nell'ambito della scheda individuale di valutazione (a titolo esemplificativo si allega uno schema dei fattori di valutazione e del loro peso).

Nelle “Linee Guida operative” vengono, inoltre, definiti ogni anno i valori di soglia. Per soglia si intende un punteggio di valutazione che individua un determinato livello di conseguimento degli obiettivi da cui derivano determinati effetti (economici e di carriera). Il sistema può prevedere una o più soglie (v. esempio all. 2).

5. Processo di valutazione

5.1 Assegnazione formale degli obiettivi al singolo valutato

Il valutatore, in base alle specificità dell'ufficio a cui è preposto il valutato, individuerà, nell'ambito degli obiettivi rappresentativi fissati nelle “Linee Guida operative” dal competente Centro di responsabilità di 1° livello, quelli da assegnare al dirigente valutato.

Ad ogni obiettivo (sia esso sintetico che rappresentativo) sarà attribuito il peso in base ai criteri operativi definiti nelle “Linee Guida” ed alla situazione specifica del singolo Centro di responsabilità.

Nell'apposita sezione della scheda individuale di valutazione dovranno essere indicati

gli obiettivi assegnati (tipo di obiettivo e livello quantitativo di conseguimento, cioè valore dell'obiettivo) ed il relativo peso attribuito.

Inoltre, in taluni casi sarà necessario ed in altri opportuno, compilare la parte di scheda denominata “piano d'azione” nella quale saranno sinteticamente descritti i fatti principali (eventi) che determinano il conseguimento degli obiettivi assegnati.

Le modalità di dettaglio dell'assegnazione saranno specificate nel Manuale di valutazione.

5.2 Consuntivazione e controllo concomitante dei risultati parziali

Tale fase è comune al sistema di pianificazione strategica, programmazione operativa consuntivazione e controllo gestionale (P.P.C.) che, attraverso le proprie procedure, fornisce gli elementi conoscitivi necessari.

Attraverso il sistema di P.P.C. (processo di consuntivazione e di controllo gestionale) sarà effettuato, quindi, il monitoraggio concomitante sull'andamento delle attività (per il 1998 quadrimestrale). Ciò consentirà di:

- controllare il progressivo stato di avanzamento dei risultati attesi, individuando eventuali scostamenti dai traguardi intermedi e programmando le opportune azioni correttive;
- procedere eventualmente alla ridefinizione dell'obiettivo (o del suo peso) o alla motivata revisione delle “quantità” da conseguire (riprogrammazione).

5.3 Eventuale riprogrammazione per avvenimenti gestionali non imputabili al valutato

Durante il periodo di gestione delle attività e quindi di realizzazione dei prodotti possono verificarsi eventi dipendenti da cause non imputabili al singolo Dirigente, in quanto da esso non governabili, tali da determinare l'oggettiva impossibilità di conseguire gli obiettivi, in tutto o in parte.

E' prevista, in tal caso, la possibilità di procedere ad una riformulazione del carattere, qualora l'obiettivo non sia più prioritario, del livello quantitativo, qualora il valore assegnato non sia più adeguato, o del peso dell'obiettivo, se muta l'importanza relativa degli obiettivi. Nel caso in cui si agisca sul livello quantitativo occorrerà operare attraverso la procedura di riprogrammazione prevista dalle regole della Direttiva Generale.

Qualora l'evento accada in tempi che non consentano, o con caratteristiche che non rendano opportuna, l'attivazione della procedura di riprogrammazione, si provvederà, in sede di analisi degli scostamenti, a rettificare lo scostamento evidenziatosi, depurandolo dagli effetti dell'evento non imputabile al valutato.

Eventuali riformulazioni, nonché le motivazioni che le hanno indotte, saranno riportate nella scheda di valutazione.

Le modalità del processo di riformulazione degli obiettivi saranno specificamente individuate, per singolo C. di R. di 1° livello, nel Manuale di valutazione.

5.4 Consuntivazione e controllo annuale dei risultati finali - Analisi degli scostamenti e determinazione del punteggio - Valutazione finale

Al termine del periodo di gestione e comunque non oltre il 28 febbraio dell'anno successivo all'esercizio oggetto di valutazione, il valutato procederà, sotto la propria responsabi-

lità, nell'apposita sezione della scheda di valutazione, alla consuntivazione dei risultati conseguiti per ciascun obiettivo assegnato. I valori conseguiti saranno desunti dalla procedura di consuntivazione del sistema PPC.

I risultati di consuntivo verranno, per quanto tecnicamente possibile, inseriti nella scheda di valutazione in maniera automatica.

Lo scostamento (delta) nel Si.Va.D., rappresenta la differenza tra il risultato consuntivato rispetto al livello quantitativo assegnato, eventualmente riprogrammato.

Il valutato dichiarerà le cause degli scostamenti, evidenziando quelle determinate da eventi non governabili dalle altre.

Il valutato dovrà dichiarare quanto incidano gli eventi non governabili sul risultato finale conseguito proponendo la quota di scostamento da detrarre allo scostamento evidenziatosi (cd. neutralizzazione proposta).

Il valutatore, successivamente, verificherà la congruità delle cause addotte e confermerà, o meno, la quota di scostamento da non considerare ai fini valutativi (cd. neutralizzazione riconosciuta).

In tal modo si otterrà un valore di scostamento netto (delta netto). La scheda di valutazione verrà quindi completata in questa fase, per ciascun obiettivo, con le seguenti informazioni:

- lo scostamento tra il risultato consuntivato e il valore assegnato od eventualmente riprogrammato;
- le causali di scostamento;
- la neutralizzazione proposta dal valutato;
- la neutralizzazione riconosciuta dal valutatore ed il corrispondente scostamento percentuale netto (delta netto percentuale);
- il livello percentuale di raggiungimento dei singoli obiettivi (delta netto percentuale + 100);
- il punteggio relativo all'obiettivo (livello percentuale moltiplicato per il peso).

La sommatoria dei punteggi conseguiti su ciascun obiettivo (sintetico e/o rappresentativo) costituirà il punteggio complessivo.

Il punteggio di ciascun Dirigente, ovviamente al netto degli scostamenti non imputabili, verrà successivamente confrontato con il o i livelli di soglia predeterminati giungendo così alla valutazione sul livello complessivo del risultato raggiunto.

6. Effetti della valutazione dei risultati

La valutazione del livello dei risultati conseguiti ha effetti fondamentali sulla gestione dei dirigenti in quanto:

- permette di definire se il dirigente ha conseguito gli obiettivi assegnati (art. 20 del d.lgs.vo 29/93);
- fornisce gli elementi per corrispondere la parte di retribuzione accessoria denominata retribuzione di risultato (art. 40 comma 6 del CCNL dei dirigenti);
- costituisce il principale fattore di valutazione della qualità della prestazione (secondo le previsioni dell'art. 40, comma 3 del CCNL).

7. Ruoli

I ruoli principali previsti fanno riferimento ai seguenti organi:

- Direzione Generale degli Affari Generali e del Personale
- Centri di Responsabilità e, nel loro ambito:

I Responsabili di 1° livello; - i Valutatori

- Servizio per il Controllo Interno (S.In.Co.)

A) *Direzione generale degli Affari Generali e del Personale:*

- coordina annualmente la predisposizione delle “Linee Guida operative per l'esercizio del Si.Va.D.” sulla base delle indicazioni ricevute dai C. di R. di 1° livello, tenuto conto delle indicazioni del S.In.Co. Attraverso le “Linee Guida” sono individuati i valutatori e i valutati, le tipologie di obiettivo, per tipologia d'ufficio, da assegnare ai valutati ed i relativi pesi, le soglie di valutazione, le eventuali variazioni della procedura di valutazione;
- definisce, sentiti gli organi di cui al precedente punto, le regole del sistema di incentivazione e ne cura l'applicazione;
- gestisce il sistema di valutazione, individuandone costantemente, d'intesa con gli organi di cui al primo punto, le aree di miglioramento e curando lo sviluppo delle capacità valutative dei valutatori;
- gestisce l'eventuale contenzioso derivante dall'applicazione del SI.VA.D., sulla base delle conclusioni tecniche del S.In.Co..

B) *Centri di responsabilità*

1. I responsabili di primo livello, avvalendosi delle dipendenti strutture:

- definiscono le Linee Guida operative per l'esercizio del SI.VA.D. per la parte di competenza;
- stabilendo le tipologie di obiettivo per ciascun tipo di ufficio ed i criteri operativi per l'attribuzione agli obiettivi medesimi dei pesi (valore minimo e massimo di peso per ogni obiettivo; casi speciali; ecc.);
- individuando le tipologie di eventi che possono generare scostamenti non imputabili al valutato, a fronte delle quali potrà essere effettuata la riformulazione degli obiettivi ovvero, se ciò non è temporalmente possibile o comunque non opportuno, la nettizzazione degli scostamenti;
- assicurano la corretta applicazione delle metodologie e delle procedure di valutazione;
- validano i giudizi espressi dai valutatori sulla base degli elementi oggettivi, verificandoli e, se opportuno, variandoli od integrandoli, al fine di assicurare l'omogeneità dei criteri di valutazione effettivamente adottati.

2. I valutatori:

- assegnano gli obiettivi ai valutati con il relativo peso, sulla base delle indicazioni generali contenute nelle “Linee Guida operative”;
- verificano periodicamente l'andamento dell'attività dei valutati (consuntivazione concomitante dei risultati);
- a fronte di avvenimenti gestionali non imputabili al valutato, in quanto da esso non governabili, che non consentono il raggiungimento degli obiettivi assegnati, effettuano la riprogrammazione degli obiettivi;
- verificano la congruità delle causali degli eventuali scostamenti tra obiettivi assegnati e risultati conseguiti addotte dal valutato e, nei casi previsti, confermano o meno la quota di scostamento da neutralizzare;
- effettuano la valutazione finale dei risultati, calcolando il punteggio da attribuire ai valutati.

C) Il Servizio per il Controllo Interno (S.In.Co.):

- collabora alla progettazione e all'installazione del sistema di valutazione dei risultati e della qualità della prestazione;
- verifica la regolarità procedurale del sistema di valutazione per risultati, in particolare per gli aspetti metodologici e di qualità dei dati, fatti salvi eventuali errori o irregolarità nell'inserimento dei dati stessi;
- 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 Centro di responsabilità di 1° livello competente e alla Direzione generale degli AA.GG. e del Personale quale gestore delle procedure di contenzioso.

MINISTERO DELLE FINANZE

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

MANUALE DI VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI

versione 1.0

Roma, aprile 1999

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.

**CAPACITÀ MANAGERIALI E COMPORTAMENTI ORGANIZZATIVI
⇒ QUALITÀ DELLA PRESTAZIONE**

1.3 Articolazione del sistema di valutazione

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.

1.4 I Ruoli

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

È 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.