



# MINISTERO DELL'ECONOMIA E DELLE FINANZE



*Organismo Indipendente di Valutazione della performance - OIV*



**SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DELLE AREE**

*Manuale operativo*

# SISTEMA DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE DELLE AREE - SI.VA.P.

## 1. PREMESSA

L'introduzione del Sistema di Valutazione si propone di rendere riconoscibile l'apporto del singolo nella promozione effettiva e significativa del miglioramento dei livelli di efficienza, di efficacia e di qualità dei servizi erogati dall'Amministrazione incentivando il merito nella logica di sviluppo delle risorse umane.

Con il presente Manuale vengono presentati gli aspetti metodologici per l'applicazione del "Sistema di valutazione del personale delle aree".

## 2. RIFERIMENTI NORMATIVI

La valutazione delle prestazioni è prevista dall'art. 22 del CCNL personale comparto Ministeri, quadriennio normativo 2006-2009, biennio economico 2006-2007.

La norma contrattuale definisce, infatti, la valutazione come la **"componente essenziale del rapporto di lavoro dei dipendenti"** in quanto **"finalizzata a valorizzare le competenze e le capacità di sviluppo professionale degli stessi, nonché a verificare il raggiungimento degli obiettivi prefissati"**.

In coerenza con quanto sopra specificato l'art. 2 del predetto CCNL, biennio economico 2008-2009, prosegue precisando che **"le Amministrazioni si dotano di strumenti idonei a consentire una gestione orientata al risultato, che comporta, in via prioritaria, una puntuale fissazione degli obiettivi e la predisposizione di appositi programmi di azione"** e che **"la verifica dell'attività amministrativa nel suo complesso, costituisce un momento essenziale e preventivo che potrà consentire la valutazione, secondo canoni di oggettività e trasparenza, delle strutture/uffici e di tutto il personale"**.

Il D.lgs. 27 ottobre 2009, n. 150 (Attuazione della legge 4 marzo 2009, n. 15, in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro pubblico e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni), che ha apportato notevoli modifiche alle disposizioni normative che regolano il rapporto di lavoro dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni, evidenzia che **"la misurazione e la valutazione delle performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati conseguiti dai singoli e dalle unità organizzative"** (art. 3, D.lg. 150/2009).

Anche l'atto di indirizzo del Ministro individuava, fra le priorità politiche per l'anno 2011, la **"riforma del sistema di verifica della performance degli uffici dell'Amministrazione, attraverso la ridefinizione del sistema di valutazione e monitoraggio dell'attività e di misurazione del rendimento individuale"**.

La Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle Amministrazioni Pubbliche, con delibera 89/2010, nel fornire gli indirizzi su "i

*parametri e i modelli di riferimento del sistema di misurazione e valutazione della performance in termini di efficienza e produttività*” ha precisato che **“i sistemi di misurazione della performance sono strumenti essenziali per il miglioramento dei servizi pubblici e, se appropriatamente sviluppati e implementati, possono svolgere un ruolo fondamentale nella definizione e nel raggiungimento degli obiettivi strategici, nell’allineamento di comportamenti e attitudini e nel miglioramento delle performance organizzative”**.

### 3. FINALITA' DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

In un’ottica di valorizzazione del merito, dell’impegno e della produttività di ciascun dipendente - nel rispetto della trasparenza e della pubblicità dei criteri e dei risultati - è compito di ogni Amministrazione favorire la diffusione di una cultura di condivisione degli obiettivi, attraverso la ***misurazione dei risultati*** e la ***valutazione delle prestazioni***.

In tale contesto, l’adozione di un sistema di valutazione da parte dell’Amministrazione si propone di favorire il merito e la premialità, riconoscendo e sviluppando le competenze di ciascuno, in modo da accrescere il senso di responsabilità e promuovere i processi di miglioramento qualitativo delle prestazioni.

A tal fine, il *Sistema di valutazione del personale* rappresenta un momento qualificato della gestione delle risorse umane finalizzato a:

- identificare gli obiettivi, sia individuali, che collettivi, da perseguire in relazione alle priorità dell’Amministrazione e promuoverne la realizzazione;
- orientare l’azione del singolo ai risultati attesi, attraverso la pianificazione formale delle singole attività ed il controllo dei risultati conseguiti;
- favorire l’impiego più efficiente delle risorse umane;
- rafforzare la condivisione della *mission* dell’Amministrazione e dei suoi fattori di successo;
- favorire lo sviluppo della cultura della misurazione e della valutazione al fine di accrescere la consapevolezza del singolo di essere al centro di un ***“percorso”*** che tende a valorizzare l’individuo;
- sostenere lo sviluppo individuale rendendo il singolo consapevole delle competenze possedute e orientarne gli sforzi per accrescere le competenze ***“deboli”*** e, nel caso di prestazioni non in linea con quelle attese, individuare le cause che ne sono alla base allo scopo di intraprendere le azioni necessarie per risolvere situazioni critiche.

### 4. GARANZIE DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione, in coerenza con le finalità che persegue, deve essere supportato da alcune forme di garanzia sostanziali, così come evidenziate dagli artt. 21 e 22 del CCNL sopracitato:

- **trasparenza del metodo di valutazione** attraverso la conoscenza dei criteri e delle regole previa diffusione del relativo manuale operativo;

- **partecipazione del Valutato al processo di valutazione** attraverso il confronto tra Valutato e Valutatore;
- **conoscenza da parte del Valutatore** del lavoro svolto dal Valutato;
- **collegamento con azioni/obiettivi di sviluppo**, in particolare la valutazione non positiva deve essere conclusa con un piano di azione del Valutatore che identifichi azioni e/o obiettivi di sviluppo e miglioramento delle prestazioni per i periodi successivi.

## 5. STRUTTURA DEL SISTEMA DI VALUTAZIONE

Il Sistema di valutazione delle prestazioni del personale è stato progettato e strutturato in conformità con l'impostazione del quadro normativo e contrattuale vigente e delinea un processo "a cascata" per l'intera struttura organizzativa dell'Amministrazione.

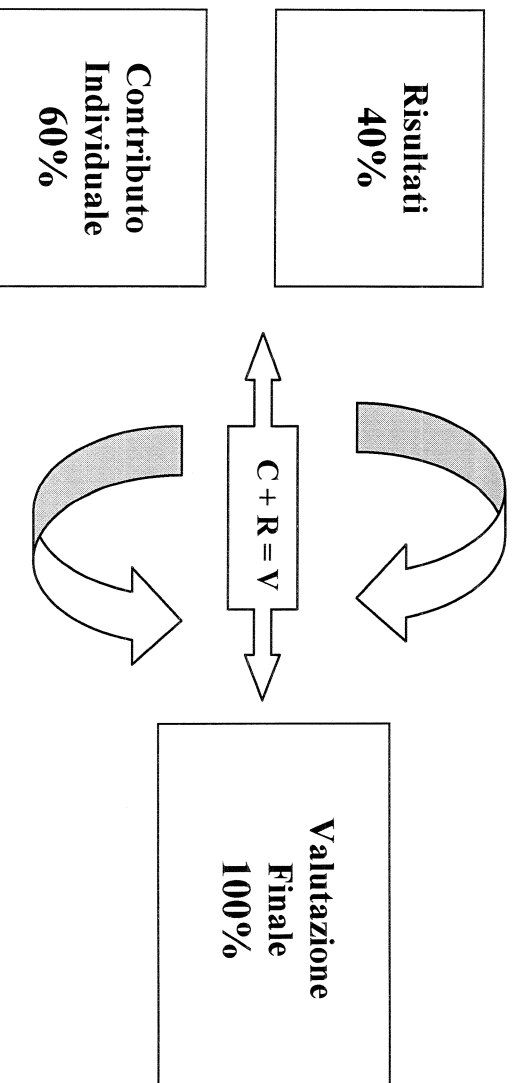
Esso si conforma a un modello di direzione e gestione per obiettivi e si configura come un sistema integrato che apprezza due distinti profili di valutazione:

- il livello di conseguimento dei risultati della struttura di appartenenza;
- il livello delle prestazioni del singolo, attraverso i contributi apportati, ovvero il grado di professionalità manifestata nell'espletamento delle attività assegnate.

Il modello di valutazione delle prestazioni del personale delle aree, che ha un orizzonte temporale annuale, assume le caratteristiche di base di un sistema misto articolato su due dimensioni:

- **RISULTATI DELLA STRUTTURA 40%**  
di cui il **20%** riferito alla performance della struttura di livello dirigenziale generale (o, in mancanza, di quella apicale) di riferimento e il **20%** collegato alla performance conseguita dalla struttura di livello dirigenziale non generale dalla quale il singolo dipende;
- **CONTRIBUTO INDIVIDUALE 60%**  
al perseguimento dei risultati delle strutture di riferimento.

La valutazione complessiva delle prestazioni del singolo (**V**) è pari alla somma del punteggio **R** (*risultati della struttura*) e **C** (*contributo individuale*), secondo il rispettivo peso percentuale.



**RISULTATI** della struttura e **CONTRIBUTO INDIVIDUALE** concorrono con pesi diversi ad individuare la prestazione effettivamente resa dal singolo valutato, considerata come il conseguimento di specifici risultati attraverso comportamenti che siano congrui rispetto alle condizioni e all'ambiente organizzativo della struttura in cui opera.

Infatti, la parte relativa ai **RISULTATI** della struttura dirigenziale generale di riferimento e di quella di livello dirigenziale non generale presuppone una selezione delle attese di risultato ritenute più significative che non può, evidentemente, contemplare tutte le aree di attività del dipendente.

La parte relativa al **CONTRIBUTO INDIVIDUALE** atteso permette una valutazione più completa in quanto valorizza alcuni comportamenti collegati ai risultati dell'organizzazione.

#### **A) RISULTATI DELLA STRUTTURA (40%)**

Per quanto riguarda la valutazione dei risultati della struttura dirigenziale, generale e non, di appartenenza (**20%+20%**), si fa riferimento ai punteggi conseguiti dai dirigenti secondo la metodologia **SIVAD**. Per le strutture dipendenti direttamente dai dirigenti apicali si fa riferimento ai punteggi conseguiti dai dirigenti secondo la metodologia **SIVADA**.

- **SIVADA**

La valutazione dei **RISULTATI** per i dirigenti apicali e l'attribuzione del relativo punteggio avviene così come precisato nel sottostante prospetto:

PUNTEGGIO attribuito agli OBIETTIVI	VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI DALLA STRUTTURA DIRIGENZIALE APICALE
1	OBIETTIVO raggiunto al livello <b>MASSIMO</b>
0,7	OBIETTIVO raggiunto al livello <b>MEDIO</b>
0,4	OBIETTIVO raggiunto al livello <b>MINIMO</b>

Il punteggio attribuito al Dirigente apicale per i **RISULTATI** conseguiti è dato dalla somma dei punteggi ottenuti dai singoli OBIETTIVI. Tale punteggio viene espresso come:

$$\sum p_i * P_i$$

dove:

**pi** = peso attribuito all'obiettivo i-esimo

**pi** = punteggio ottenuto dal valutato rispetto all'obiettivo i-esimo.

In mancanza della struttura di livello dirigenziale generale (non apicale) viene considerato il punteggio attribuito ai **RISULTATI** conseguiti dalla struttura apicale di appartenenza del dipendente che influisce nella misura del 20% sul complessivo del **SIVAP**.

#### • SIVAD

La valutazione dei **RISULTATI** per i dirigenti non apicali (dirigenti di I e II fascia) e l'attribuzione del relativo punteggio avviene così come precisato nel seguente prospetto:

PUNTEGGIO attribuito agli OBIETTIVI	VALUTAZIONE DEI RISULTATI CONSEGUITI DALLA STRUTTURA DIRIGENZIALE NON APICALE
1	V = Valore di risultato dell'indicatore che si colloca nell'intervallo > 90% - < = 100% tra il livello soglia ed il livello soglia superiore
0,90	V = Valore di risultato dell'indicatore > 80% - < = 90% tra il livello soglia ed il livello soglia superiore
0,80	V = Valore di risultato dell'indicatore > 65% - < = 80% tra il livello soglia ed il livello soglia superiore
0,65	V = Valore di risultato dell'indicatore > 50% - < = 65% tra il livello soglia ed il livello soglia superiore
0,50	V = Valore di risultato dell'indicatore < = 50% dell'intervallo tra il livello soglia ed il livello superiore

Il punteggio attribuito al Dirigente non apicale per i **RISULTATI** conseguiti è il seguente:

$$R = V * B * A$$

dove:

**A** = peso dell'obiettivo,

**B** = peso dell'indicatore,

**V** = fattore moltiplicativo individuato dalla relazione tra soglia inferiore "**Si**" e soglia superiore "**Ss**" dell'indicatore/i dell'obiettivo.

In presenza della struttura di livello dirigenziale generale non apicale il punteggio attribuito ai **RISULTATI** conseguiti dalle strutture (di livello dirigenziale generale e di livello dirigenziale non generale) di appartenenza del dipendente influiscono nella misura del 20% + 20% sul complessivo del **SIVAP**.

## **B) CONTRIBUTO INDIVIDUALE (60%)**

Nell'ambito della valutazione del dipendente sono valutate le seguenti aree di prestazione e di comportamento ritenute rilevanti, ciascuna delle quali contribuisce con un peso percentuale diverso nel complessivo del **60%**:

- **PRESTAZIONE:** indica il valore della prestazione con riferimento agli obiettivi/attività assegnati al valutato rispetto alle aspettative in termini qualitativi, quantitativi e temporali. L'attribuzione di un **PUNTEGGIO da 0 a 1** incide sulla valutazione del **CONTRIBUTO INDIVIDUALE** con un peso pari al **60%**;
- **COMPETENZE:** le competenze vengono individuate e selezionate dal **Valutatore**, fino ad un massimo di tre, tra quelle predefinite nel *Dizionario delle Competenze*. La somma dei pesi assegnati alle competenze deve essere pari al 100%. L'attribuzione di un **PUNTEGGIO da 0 a 1** emerge dal confronto fra le competenze assegnate con quelle effettivamente rese dal singolo ed incide sulla valutazione del **CONTRIBUTO INDIVIDUALE** con un peso pari al **20%**;
- **ASSIDUITA':** indica la continuità dell'attività lavorativa sulla base dei giorni di effettiva presenza. L'attribuzione di un **PUNTEGGIO da 0,20 a 1** incide sulla valutazione del **CONTRIBUTO INDIVIDUALE** con un peso pari al **20%**.

Il significato di ciascuno dei livelli per singola area di valutazione del “**Contributo individuale**” sono puntualmente descritti nelle sottostanti tabelle al fine di consentire al **Valutatore** un'obiettiva e strutturata azione di valutazione.



## **PRESTAZIONE**

La "**Prestazione**", nell'ambito del contributo individuale, può essere valutata con cinque livelli di giudizio (**Non adeguata, Parzialmente adeguata, Adeguata, Più che adeguata, Eccellente**), ai quali corrispondono cinque fasce di punteggi correlati ai relativi criteri di valutazione.

Si riporta la relativa scheda

<b>PUNTEGGIO</b>	<b>GIUDIZIO</b>	<b>CRITERI DI VALUTAZIONE</b>
Compreso tra <b>&gt;0,90 e &lt;=1</b>	Prestazione <b>ECCELLENT</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantisce sistematicamente elevati livelli qualitativi dell'attività svolta controllando con accuratezza e regolarità lo stato di avanzamento dei compiti affidatigli rispetto alle scadenze;</li> <li>• Modifica spontaneamente ed efficacemente il proprio comportamento o approccio alle situazioni, in perfetta adesione alle diverse esigenze organizzative che si presentano.</li> </ul>
Compreso tra <b>&gt;0,70 e &lt;=0,90</b>	Prestazione <b>PIU' CHE ADEGUATA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlla regolarmente la qualità del proprio lavoro;</li> <li>• Mantiene buoni livelli qualitativi;</li> <li>• E' capace di organizzarsi efficacemente, anche anticipando le scadenze;</li> <li>• Lavora in modo efficiente in situazioni e contesti differenti, adattando in maniera propositiva il suo modo di lavorare alle diverse esigenze organizzative.</li> </ul>
Compreso tra <b>&gt;0,50 e &lt;=0,70</b>	Prestazione <b>ADEGUATA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Effettua controlli sulla qualità del lavoro e si organizza in modo soddisfacentemente per rispettare le scadenze;</li> <li>• Si preoccupa di adattare la propria attività alle diverse esigenze organizzative che si presentano.</li> </ul>
Compreso tra <b>&gt;0,30 e &lt;=0,50</b>	Prestazione <b>PARZIALMENTE ADEGUATA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlla saltuariamente la qualità del proprio lavoro;</li> <li>• Spesso gli sfuggono gli errori e non sempre riesce a rispettare le scadenze;</li> <li>• Dimostra di possedere poca flessibilità nello svolgimento dei propri compiti a fronte di mutamenti nelle esigenze organizzative.</li> </ul>
Compreso tra <b>0 e &lt;=0,30</b>	Prestazione <b>NON ADEGUATA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Non si preoccupa di rispettare le scadenze assegnate, manifestando scarsa capacità di organizzazione e metodo;</li> <li>• Non svolge le attività assegnate;</li> <li>• Mostra un' inadeguata disponibilità a modificare il proprio approccio al lavoro a fronte di mutamenti nelle esigenze organizzative.</li> </ul>

## COMPETENZE

Il *Dizionario* delle competenze, allegato al presente *Manuale*, fornisce una definizione generale per ciascuna competenza con lo scopo di illustrare gli aspetti più significativi della stessa. Si riporta la relativa scheda articolata con cinque livelli di giudizio (**Non adeguata**, **Parzialmente adeguata**, **Adeguata**, **Più che adeguata**, **Eccellente**), ai quali si associano i relativi punteggi e ai quali sono abbinabili precisi e specifici comportamenti da parte del **Valutato**

PUNTEGGIO	GIUDIZIO	CRITERI DI VALUTAZIONE
Compreso tra <b>&gt;0,90 e &lt;=1</b>	Competenza <b>ECCELLENT</b> E	Competenza manifestata dal valutato ad un livello superiore e con risultati migliori rispetto alle attese
Compreso tra <b>&gt;0,70 e &lt;=0,90</b>	Competenza <b>PIÙ CHE ADEGUATA</b>	Competenza manifestata sempre dal valutato rispetto alle attese
Compreso tra <b>&gt;0,50 e &lt;=0,70</b>	Competenza <b>ADEGUATA</b>	Competenza manifestata dal valutato spesso, ma non in tutte le situazioni in cui era atteso
Compreso tra <b>&gt;0,30 e &lt;=0,50</b>	Competenza <b>PARZIALMENTE ADEGUATA</b>	Competenza manifestata dal valutato saltuariamente rispetto alle attese.
Compreso tra <b>0 e &lt;=0,30</b>	Competenza <b>NON ADEGUATA</b>	Competenza non espressa o raramente manifestata dal valutato rispetto alle attese.

Al fine di garantire la completezza della valutazione per le due aree "**Prestazione**" e "**Competenze**" sarà cura del *Valutatore*, nel corso dell'anno, rilevare tutti gli elementi a supporto del giudizio valutativo, quali ad esempio:

- come, quando e in quali circostanze il *Valutato* si è comportato in modo diverso da quello atteso;
- se il comportamento del *Valutato* ha determinato problemi, in caso positivo di quali entità, e con quali conseguenze;
- se sono pervenute lamentele da parte di terzi o denunce per mancanze e/o scorrettezze, se sì: quali sono state le cause e le circostanze, e quali sono state le soluzioni adottate;
- quali difficoltà il *Valutato* ha affrontato nel corso dell'anno, quale è stato il loro livello di complessità, se e come li ha risolte, quanta innovazione è stata apportata nella soluzione delle stesse problematiche;
- come, quando e quanto il *Valutato* si è dimostrato disponibile verso particolari esigenze della struttura organizzativa presso cui presta servizio;
- come e quando ha mostrato la propria flessibilità.

**ASSIDUITA'**

Il valore da attribuire alla voce "**Assiduità**" è determinato da un mero calcolo aritmetico delle giornate di presenza effettiva. Non sono considerate assenze le ferie, le festività sopprese e i riposi compensativi. Non rientrano fra le presenze le assenze per maternità, per malattia e tutte le aspettative fruite a qualsiasi titolo.

Si riporta la relativa tabella esplicativa.

PUNTEGGIO	SIGNIFICATO
1	Assenze nell'anno comprese tra <b>0</b> e <b>15</b> giorni
0,80	Assenze nell'anno comprese tra <b>16</b> e <b>30</b> giorni
0,60	Assenze nell'anno comprese tra <b>31</b> e <b>45</b> giorni
0,40	Assenze nell'anno comprese tra <b>46</b> e <b>60</b> giorni
0,20	Assenze nell'anno oltre i <b>60</b> giorni

Nella tabella riassuntiva, che segue, si rappresenta il funzionamento del sistema e vengono puntualmente definiti i contenuti delle due aree (**RISULTATI** e **CONTRIBUTO INDIVIDUALE**) di valutazione.

CONTRIBUTO INDIVIDUALE 60%				RISULTATI 40%		PUNTEGGIO Valutazione finale 100%
Area di valutazione	Descrizione	Punteggi o ( 0 - 100 )	Punteggio sintetico	$R = R_1 + R_2$		Somma tra il punteggio attribuito ai  RISULTATI e il punteggio attribuito ai  COMPORTEAMENTI  $PV = R + C$
1  Prestazione 60%	Valore della prestazione rispetto alle aspettative in termini qualitativi, quantitativi, temporali	P				
2  Competenze 20%	Confronto le competenze attese dalla struttura con quelle effettivamente realizzate	Co				
3  Assiduità 20%	Continuitività della presenza in ufficio (gg. di effettiva presenza)	As				
$C = P_1 + P_2 + P_3$						

**C** = Contributo individuale

**C = P + Co + As**

**P** = Prestazione

**Co (Co<sub>1</sub> + Co<sub>2</sub> + Co<sub>3</sub>)** = Competenze

**As** = Assiduità

**R** = Risultati

**R = R<sub>1</sub> + R<sub>2</sub>**

**R<sub>1</sub>** = Risultati Struttura di livello dirigenziale generale o apicale di riferimento

**R<sub>2</sub>** = Risultati Struttura di livello dirigenziale non generale dalla quale dipende il singolo dipendente

**PV** = Punteggio Valutazione Finale

**PV = R + C**

## 6. SOGGETTI COINVOLTI NEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il **SIVAP** si applica al personale dipendente inquadrato nelle Aree prima, seconda e terza di cui all'art. 6 del CCNL personale comparto Ministeri, quadriennio normativo 2006-2009, biennio economico 2006-2007.

**a. VALUTATORE:** è il dirigente responsabile della struttura presso la quale è in servizio il *Valutato*. E' il garante della corretta valutazione in termini di trasparenza e di equità ed è l'unico referente della valutazione. Il dirigente, qualora non abbia una conoscenza diretta e approfondita del lavoro del dipendente da valutare o nel caso in cui sia responsabile della struttura per un periodo inferiore a quattro mesi, dovrà acquisire i necessari elementi conoscitivi per la formulazione della valutazione dal precedente responsabile, oppure, ove previsto, da altri soggetti all'interno della struttura (es. responsabile di settore/servizio). In questo caso il dirigente dovrà comunicare al *Valutato* e riportare nell'apposita scheda il nominativo della persona di cui si è avvalso come supporto per la formulazione del giudizio.

**b. VALUTATO:** è il destinatario della valutazione, ed è inquadrato nelle Aree prima, seconda e terza.

**c. COMITATO DI VALUTAZIONE:** è incaricato di gestire la conflittualità nella ipotesi in cui la valutazione non sia condivisa dal *Valutato*. E' composto da rappresentanti dei quattro Dipartimenti del Ministero e della Scuola superiore dell'economia e delle finanze, ed è presieduto da un dirigente generale del Dipartimento dell'amministrazione generale, del personale e dei servizi.

## 7. LE FASI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione si articola nelle seguenti fasi:

- a.** Il dirigente (*Valutatore*) illustra ai propri dipendenti il Sistema di Valutazione del personale delle aree (SIVAP), comunica agli stessi gli obiettivi assegnati all'ufficio presso cui dovranno svolgere la propria attività e definisce anche i compiti che ciascuno sarà chiamato a svolgere nel corso dell'anno precisandone la rispettiva rilevanza.
- b.** Il dirigente individua, inoltre, le competenze, fra quelle indicate nel relativo Dizionario, e sulle quali viene effettuata una parte della valutazione relativa al contributo individuale. Dopo aver selezionato le competenze il Valutatore attribuisce a ciascuna di esse un peso percentuale in coerenza con l'attività che il Valutato dovrà svolgere. La somma dei pesi assegnati alle competenze deve essere pari al 100%. Il dipendente può formulare proposte ed osservazioni. All'esito del confronto il dipendente sottoscrive la scheda per presa visione.
- c.** Nel corso dell'anno, i compiti affidati al dipendente possono modificarsi per ragioni legate all'andamento dell'Ufficio ovvero a situazioni riconducibili alla sfera del dipendente. Per esempio, potrebbero essere assegnate all'Ufficio nuove competenze e/o incombenze con aumento dei compiti del lavoratore. Al contrario, l'Ufficio potrebbe acquisire nuovo personale con una riduzione dei carichi di lavoro di uno o più dipendenti, oppure il dipendente potrebbe essere costretto ad assentarsi per lunghi periodi (maternità, malattia prolungata, aspettativa, ecc.) con conseguente impossibilità di svolgere in tutto o in parte le mansioni assegnate. In tali ipotesi il dirigente può, eventualmente, rivedere la scheda per cambiare gli "obiettivi" della struttura organizzativa o le "competenze" assegnate, e al rientro del dipendente dall'assenza sottoporre la scheda così modificata allo stesso che dovrà firmarla.
- d.** Il *Valutatore* può, ove lo ritenga opportuno, effettuare verifiche intermedie sotto forma di colloquio, per conoscere come procede l'attività lavorativa ed i comportamenti messi in atto fino a quel momento ed avvertire i dipendenti per i quali si profila una valutazione insufficiente indicandone le ragioni essenziali.
- e.** I dipendenti possono rappresentare ai rispettivi *Valutatori* entro la fine dell'anno tutti i fatti e le situazioni che ritengono utili alla loro valutazione.
- f.** Al termine del periodo di valutazione, il dirigente, in un colloquio finale con l'interessato, illustra i contenuti della scheda motivando la valutazione data e fornendo eventuali osservazioni sui possibili ambiti di miglioramento della prestazione. La scheda così compilata deve essere sottoscritta, per presa visione, dal dipendente unitamente ad eventuali deduzioni da parte dello stesso *Valutato*.
- g.** E' possibile inserire nella scheda di valutazione un giudizio di sintesi da parte del *Valutatore* sul *Valutato* al fine di analizzare le aree di potenziale

miglioramento delle prestazioni, le indicazioni per la soluzione di criticità rilevate e le proposte di eventuali correttivi.

Viene, qui di seguito, riportata la tempistica della valutazione:

- **Entro il 15 febbraio di ciascun anno (per il primo anno di applicazione è consentito entro il 28 febbraio):** comunicazione da parte del Valutatore al Valutato degli obiettivi/attività attesi/e ed assegnazione delle competenze;
- **Entro 10 giorni da quando si è verificata la criticità o il disallineamento delle attività/competenze:** eventuali verifiche intermedie sotto forma di colloquio fra Valutatore e Valutato;
- **Entro il 15 febbraio dell'anno successivo:** colloquio individuale di chiusura della valutazione del Valutatore con il Valutato.

## 8. SITUAZIONI PARTICOLARI

1. **In assenza del Dirigente della struttura di livello dirigenziale non generale:**  
per le strutture di livello dirigenziale non generale prive di dirigente (Valutatore) il dirigente generale, apicale e non, della relativa struttura subentra nella funzione di Valutatore.
2. **Dipendenti trasferiti nel corso dell'anno:** la valutazione del personale che, nel corso dell'anno viene trasferito, sarà effettuata, *pro quota*, dal dirigente di II fascia (valutatore) con riferimento alle prestazioni rese presso la propria struttura.
3. **Valutazione del personale delle in servizio presso le segreterie delle Commissioni Tributarie, sedi non dirigenziali,** (Commissioni Tributarie Provinciali, Commissioni Tributarie delle regioni Valle d'Aosta, Umbria, Molise, Basilicata, Commissioni Tributarie delle province autonome di Trento e Bolzano):

### A. **20% RISULTATO della struttura di livello dirigenziale non generale:**

- per il personale in servizio presso le Commissioni Tributarie Provinciali il 20% "RISULTATO" sarà collegato a quello (RISULTATO) conseguito dal dirigente dell'ufficio di Segreteria della corrispondente Commissione Tributaria Regionale di livello dirigenziale;
- per il personale in servizio presso le Commissioni Tributarie Regionali, sedi non dirigenziali, nonché per il personale in servizio presso le Commissioni Tributarie Provinciali, collegate territorialmente a queste ultime, il 20% del "RISULTATO" sarà collegato a quello (RISULTATO) conseguito dal dirigente dell'ufficio di Segreteria della Commissione Tributaria Regionale di coordinamento, come da prospetto:

Dirigente della Commissione Tributaria Regionale dell'Abruzzo	Commissioni Tributarie della Regione Molise (Provinciali e Regionale)
Dirigente della Commissione Tributaria Regionale della Campania	Commissioni Tributarie della Regione Basilicata (Provinciali e Regionale)
Dirigente della Commissione Tributaria Regionale del Piemonte	Commissioni Tributarie della Regione Valle d'Aosta (Provinciali e Regionale)
Dirigente della Commissione Tributaria Regionale della Toscana	Commissioni Tributarie della Regione Umbria (Provinciali e Regionale)
Dirigente della Commissione Tributaria Regionale del Veneto	Commissioni Tributarie delle province autonome di Trento e Bolzano

## B. 60% CONTRIBUTO INDIVIDUALE:

la valutazione sulle due aree "**Prestazione**" e "**Competenze**":

- il personale in servizio presso le Commissioni Tributarie Provinciali e presso le Commissioni Tributarie Regionali, sedi non dirigenziali, sarà valutato, sulle due aree "**Prestazione**" e "**Competenze**", dal Responsabile dell'ufficio di Segreteria della relativa Commissione Tributaria (Provinciale o Regionale);
- i Responsabili dell'ufficio di Segreteria delle Commissioni Tributarie Provinciali saranno valutati, sulle due aree "**Prestazione**" e "**Competenze**", dal dirigente dell'ufficio di Segreteria della Commissione Tributaria Regionale, sede dirigenziale;
- i Responsabili dell'ufficio di Segreteria delle Commissioni Tributarie Regionali, sedi non dirigenziali, e delle Commissioni Tributarie Provinciali, collegate territorialmente a queste ultime, saranno valutati, sulle due aree "**Prestazione**" e "**Competenze**", dal dirigente dell'ufficio di Segreteria della Commissione Tributaria Regionale di coordinamento, come da prospetto sopraindicato.

## 9. **ORGANI E PROCEDURE DI GARANZIA**

In caso di disaccordo sul giudizio finale di valutazione, il *Valutato* potrà chiedere che siano prese in considerazione le sue ragioni ricorrendo ad organi e procedure di garanzia.

A tal fine dovrà essere costituito il **Comitato di Valutazione** che, quale organo sussidiario, interviene obbligatoriamente soltanto su esplicita richiesta del *Valutato* qualora sorgano divergenze sul giudizio di valutazione. Esprime pareri obbligatori, ma non vincolanti; ha funzioni consultive e propositive. In particolare,

verifica se esistono le condizioni per la revisione della valutazione; propone – previa discussione con il *Valutatore* – modifiche e/o integrazioni alla valutazione contestata, presidia la corretta applicazione della metodologia di valutazione.

E' composto da:

- rappresentanti dei quattro Dipartimenti del Ministero con qualifica di dirigente di seconda fascia, un dirigente di seconda fascia della Scuola superiore dell'economia e delle finanze e da un dirigente generale del Dipartimento dell'amministrazione generale, del personale e dei servizi, che lo presiede con diritto di voto;
- per ogni membro e per il Presidente è nominato un supplente di pari fascia che interviene in caso di assenza o impedimento del rispettivo titolare ovvero nella ipotesi in cui sia coinvolto nella fattispecie oggetto di conflitto.

I membri e il Presidente titolari e i relativi supplenti vengono nominati ogni due anni dal Capo del Dipartimento dell'amministrazione generale, del personale e dei servizi su designazione dei rispettivi Dipartimenti e della Scuola Superiore dell'economia e delle finanze.

Il *Valutato* può farsi assistere, se lo ritiene, da un rappresentante delle organizzazioni sindacali cui aderisce o conferisce mandato, o da un legale di propria fiducia.

La procedura di gestione del disaccordo sul giudizio valutativo, che viene di seguito descritta, dovrà concludersi entro 30 giorni lavorativi dalla sua attivazione.

Il **Valutato**, qualora non condivida in tutto o in parte la valutazione effettuata dal *Valutatore*:

- richiede a quest'ultimo, entro 10 giorni lavorativi dalla notifica della valutazione, una sospensione della valutazione;
- compila una nota di disaccordo individuando gli elementi che possono contribuire alla revisione della valutazione.

Il **Valutatore**:

- verifica la nota del *Valutato*;
- entro 10 giorni lavorativi dal ricevimento della nota di disaccordo, può rivedere la scheda e procedere alla revisione del giudizio precedentemente assegnato ed alla firma, o confermare la valutazione precedentemente espressa.

Il **Valutato**:

- prende visione della scheda e la firma, o qualora non concordi, può decidere di non procedere alla sottoscrizione;



- fermi restando gli ordinari rimedi per adire l'autorità giudiziaria a tutela dei propri diritti, entro 10 giorni lavorativi, può manifestare con nota scritta al *Valutatore* il proprio dissenso in ordine alla valutazione finale chiedendo l'attivazione del Comitato di Valutazione per approfondimenti supportando la propria richiesta con idonea documentazione.

Il **Comitato di valutazione** può:

- elaborare una proposta di modifica e/o integrazione alla valutazione, ricorrendone i presupposti;
- predisporre un'eventuale nota informativa con la quale formula un parere in ordine alle criticità organizzative che hanno generato il disaccordo;
- confermare la valutazione del *Valutato*.

Il **Valutatore** può:

- accogliere le modifiche proposte dal Comitato di Valutazione;
- confermare la propria valutazione motivando la decisione con nota scritta e consegnarla al *Valutato* per la firma di presa visione.

## 10. AGGIORNAMENTO DEL SISTEMA

Per garantire l'efficacia del *Sistema di valutazione delle prestazioni* è necessario che lo stesso venga adeguato nel tempo. Eventuali aggiustamenti del processo di valutazione (ovvero mutamenti significativi di impostazione e di struttura) potranno avere cadenza pluriennale alla luce di una verifica sistematica dei risultati ottenuti.

## 11. POSSIBILE INTEGRAZIONE CON ALTRI SISTEMI

Il *Sistema di valutazione delle prestazioni* rappresenta un momento di fondamentale confronto tra le attese dell'Amministrazione e le prestazioni individuali. A tal fine deve essere coerentemente collegato e sincronizzato con gli altri *Sistemi di gestione delle risorse umane* con riferimento alle progressioni di carriera, all'individuazione dei fabbisogni formativi (anche in chiave di sviluppo), al sistema incentivante.

All'assegnazione degli obiettivi/attività al dipendente deve corrispondere l'individuazione delle **conoscenze/competenze** necessarie. Allo stesso modo, al termine del periodo di valutazione, accanto al grado di raggiungimento dei **risultati**, deve altresì emergere lo scostamento tra **comportamenti/competenze** attesi e detenuti come potenziale causa del mancato successo.

In questa fase la formazione assume un ruolo determinante a supporto delle attività degli uffici in quanto finalizzata allo sviluppo del personale. In questo modo i processi di **valutazione, incentivazione, formazione e sviluppo professionale** vengono a convergere, consentendo di programmare lo sviluppo organizzativo ed insieme premiare il raggiungimento degli obiettivi individuali ed organizzativi (sistema incentivante), nonché l'impegno al miglioramento individuale (percorsi di carriera) realizzando il collegamento ideale ipotizzato nel contratto.