

Roma, 22 maggio 2020

VERBALE DI CONFRONTO SISTEMA DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA  
PERFORMANCE INDIVIDUALE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE

VISTO il CCNL relativo al personale del comparto Funzioni centrali per il triennio 2016-2018, sottoscritto il 12 febbraio 2018;

VISTO l'articolo l'art. 5 del medesimo CCNL e, in particolare, il comma 3, lettera c), con il quale si prevede il confronto a livello nazionale in ordine ai “*criteri generali dei sistemi di valutazione della performance*”;

VISTO l'aggiornamento del “Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* individuale del personale” presentato alle Organizzazioni sindacali del comparto nella riunione dell'Organismo paritetico per l'innovazione tenutasi il 3 ottobre 2019;

CONSIDERATA l'istanza delle medesime Organizzazioni del comparto di attivare il confronto sui criteri generali del sistema secondo quanto dettato dal citato art. 5 del CCNL;

CONSIDERATE le riunioni del 15 ottobre 2019, 4 novembre e 19 novembre 2019, nell'ambito delle quali sono state condivise, approfondite e integrate nel nuovo “Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* individuale del personale” le suggestioni emerse nel corso delle medesime sessioni di confronto;

VISTA l'informativa del 18 maggio 2020, con la quale è stato trasmesso alle Organizzazioni sindacali il “Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* individuale del personale” dell'Agenzia integrato con le proposte già pervenute e condivise con le Organizzazioni sindacali;

Nella odierna riunione, si conclude il confronto in ordine al Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* individuale del personale.

Sono presenti:

- per l'Agenzia il Direttore del personale, Rocco FLORE;
- per le Organizzazioni sindacali del comparto sono presenti Antonio Fanfani per la CISL FP, Florindo Iervolino e Mauro Massimi per la FP CGIL, Raffaele Procopio e Pierluigi Diodati per la UIL PA, Salvatore Veltri e Cesare Eremita per la CONFESAL-UNSA, Roberto Sperandini e Vincenzo Patricelli per la FLP, Francesco SERINO e Stefano VENDETTI per la USB PI e Marco Bono e Gioacchino Langella per la CONFINTESA FP.

Apri la riunione il Direttore che illustra il “Sistema di Misurazione e Valutazione della *Performance* individuale del personale” dell'Agenzia integrato tenendo conto delle proposte condivise nelle diverse sessioni di confronto con le Organizzazioni sindacali del comparto.

Il Direttore ricorda al riguardo che l'aggiornamento è stato dettato dalla necessità di sviluppare la procedura di valutazione alla luce dell'esperienza condotta e degli orientamenti intervenuti, ma anche dall'esigenza di armonizzare le logiche e le regole dei sistemi attualmente in uso in Agenzia per tutte le categorie di personale, a partire dai criteri di valutazione declinati su quattro fasce di giudizio (bassa, media, medio-alta e alta) cui corrispondono specifici punteggi.

Il Direttore sottolinea, inoltre, come con il nuovo sistema l'Agenzia intenda superare le logiche di mero adempimento delle prescrizioni normative e adottare cioè, in conseguenza della valutazione, misure strumentali alla crescita delle risorse umane e, con esse, dell'organizzazione nel suo complesso, mediante l'impostazione di percorsi di formazione, sviluppo e carriera, anche in accordo tra gli attori del processo (Valutatore e Valutato). Il sistema messo a punto è, difatti, idoneo a rilevare le potenzialità e le lacune del personale, anche allo scopo di orientare i percorsi formativi e di aggiornamento professionale dei dipendenti.

Il Direttore chiarisce che il nuovo Sistema è incentrato sui due parametri della performance organizzativa e della performance individuale, ovvero risultati e comportamenti: la performance organizzativa esprime i risultati raggiunti dalla struttura o dall'unità organizzativa cui appartiene il valutato; la performance individuale mette in evidenza i comportamenti organizzativi del valutato quale contributo al conseguimento dei risultati organizzativi ed espressione delle competenze professionali.

Il peso relativo dei due parametri varia in ragione delle finalità della valutazione (incentivazione economica, caratterizzazione del profilo professionale in funzione dell'attribuzione di incarichi dirigenziali e non, formazione, progressioni di carriera).

Il Direttore illustra poi nel dettaglio i due parametri della valutazione.

#### 1. PERFORMANCE INDIVIDUALE

La performance individuale è apprezzata dal dirigente e valorizzata attraverso quattro puntuali obiettivi indicativi dei comportamenti professionali e delle competenze attesi. Tali obiettivi potranno variare alla luce dell'evoluzione delle strategie organizzative dell'Agenzia e sono parzialmente differenti in considerazione dell'area funzionale di appartenenza del valutato e dell'eventuale titolarità di posizione organizzativa o incarico di responsabilità. A seguire si riporta il dettaglio, per area funzionale o incarichi, degli obiettivi comportamentali

Per la prima e la seconda area sono previsti i seguenti obiettivi:

- *orientamento ai risultati* - indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti, fornendo un livello di prestazione adeguato alla natura e all'importanza degli stessi;

## DIREZIONE PERSONALE

- *accuratezza e tempestività* - esercitare la propria attività con l'attenzione, la precisione e il rispetto dei tempi richiesti dalle circostanze specifiche e dalla natura del compito assegnato;
- *flessibilità* - adattare la propria attività in funzione delle mutevoli caratteristiche del contesto anche rispetto a eventi non previsti e non ordinari, allo scopo di cogliere opportunità e di raggiungere l'obiettivo prefissato;
- *gestione della relazione* - capacità di entrare in relazione con colleghi/altri interlocutori in modo proficuo instaurando rapporti di collaborazione costruttivi e assicurando lo scambio delle informazioni-

Per la terza area sono previsti i seguenti obiettivi:

- *orientamento ai risultati* - indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti, fornendo un livello di prestazione adeguato alla natura e all'importanza degli stessi;
- *analisi e soluzione dei problemi* - contestualizzare i problemi e/o le situazioni complesse e ricercare le soluzioni più idonee scegliendo tra le alternative possibili;
- *flessibilità* - adattare la propria attività in funzione delle mutevoli caratteristiche del contesto anche rispetto a eventi non previsti e non ordinari, allo scopo di cogliere opportunità e di raggiungere l'obiettivo prefissato;
- *gestione della relazione* - capacità di entrare in relazione con colleghi/altri interlocutori in modo proficuo instaurando rapporti di collaborazione costruttivi e assicurando lo scambio delle informazioni.

Per le posizioni organizzative e gli incarichi di responsabilità sono previsti i seguenti obiettivi:

- *orientamento ai risultati* - indirizzare costantemente la propria attività al conseguimento degli obiettivi previsti, fornendo un livello di prestazione adeguato alla natura e all'importanza degli stessi;
- *capacità decisionale* - scegliere, nell'ambito delle proprie responsabilità, tra diverse alternative con ponderatezza, lucidità e tempestività anche in condizione di incertezza e complessità e valutando le conseguenze;
- *flessibilità* - adattare la propria attività in funzione delle mutevoli caratteristiche del contesto anche rispetto a eventi non previsti e non ordinari, allo scopo di cogliere opportunità e di raggiungere l'obiettivo prefissato;
- *gestione della relazione* - capacità di entrare in relazione con colleghi/altri interlocutori in modo proficuo instaurando rapporti di collaborazione costruttivi e assicurando lo scambio delle informazioni.

Ogni obiettivo comportamentale si articola in quattro fasce di giudizio (bassa, media, medio-alta e alta) a ciascuna delle quali corrispondono peculiari descrittori comportamentali riepilogati nelle schede allegate al Sistema. Si tratta di strumenti pensati per orientare l'operato del valutato e, quindi, il giudizio del valutatore, limitandone la discrezionalità e consentendogli di identificare più chiaramente il percorso di crescita richiesto al dipendente al fine di raggiungere l'obiettivo comportamentale atteso.

Ciascuna delle fasce di giudizio nelle quali sono declinati gli obiettivi comportamentali è convertita in un punteggio, come di seguito riepilogato: fascia bassa = 1; fascia media = 2; fascia medio-alta = 3; fascia alta = 4.

Considerato che i parametri degli obiettivi comportamentali sono 4, il punteggio di conversione massimo conseguibile per la totalità dei parametri è 16, mentre il minimo è 4.

Le combinazioni derivanti dall'abbinamento dei possibili punteggi di conversione per i suddetti 4 parametri sono poi declinate in 4 classi di punteggio complessivo corrispondenti ad altrettante fasce di giudizio relative al contributo individuale come di seguito riepilogate:

- per punti non superiori a 4, giudizio basso;
- per punti tra  $\geq 5$  e  $\leq 8$ , giudizio medio;
- per punti tra  $\geq 9$  e  $\leq 12$ , giudizio medio-alto;
- punti tra  $\geq 13$  e  $\leq 16$ , giudizio alto.

## 2. PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

Il sistema di valutazione della *performance* prevede che al personale non dirigenziale siano assegnati quali obiettivi di gruppo gli obiettivi attribuiti all'ufficio/unità ove presta servizio. Il livello di conseguimento di tale categoria di obiettivi da parte del personale non dirigenziale coinciderà con il livello di conseguimento degli obiettivi organizzativi (quantitativi e non quantitativi) attribuiti al dirigente valutatore.

Anche per la *performance* organizzativa, i possibili livelli di conseguimento degli obiettivi organizzativi sono 4 (basso, medio, medio-alto e alto), cui corrispondono punteggi per singolo livello rispettivamente pari a 1,5, 3, 4,5 e 6.

## 3. PERFORMANCE COMPLESSIVA

Nel seguente prospetto, sono riportate le scale di punteggio corrispondenti a ciascuna fascia di giudizio/livello di conseguimento degli obiettivi per ciascuno dei due parametri della *performance* individuale e della *performance* organizzativa.

Fascia di giudizio per il complesso degli <u>obiettivi comportamentali</u> (peso relativo 40%)	Punteggio di conversione per singola fascia	Livello di conseguimento per il complesso degli <u>obiettivi organizzativi</u> (peso relativo 60%)	Punteggio di conversione per singolo livello
bassa	1	basso	1,5
media	2	medio	3
medio-alta	3	medio-alto	4,5
alta	4	alto	6

Dalla combinazione dei punteggi, la valutazione complessiva attribuibile è così articolata:

- per punti fino a 2,5, giudizio basso;
- per punti tra  $>2,5$  e  $\leq 5,5$ , giudizio medio;
- per punti tra  $>5,5$  e  $\leq 7,5$ , giudizio medio-alto;
- punti tra  $>7,5$  e 10, giudizio alto.

## DIREZIONE PERSONALE

Il Direttore fa presente che il premio di *performance* sarà erogato nel rispetto delle disposizioni di legge e sulla base dei parametri definiti in sede di contrattazione, ove verranno definite le modalità di calcolo della valutazione e della connessa retribuzione di risultato per quanto concerne i titolari di posizioni organizzative.

Segnala inoltre che, in ogni caso, la valutazione complessiva individuale “bassa” (punti 2,5) si considera negativa ai sensi e per gli effetti della vigente normativa e non dà diritto alla corresponsione dei premi di *performance* ovvero, per i titolari di posizioni organizzative, dell’indennità di risultato.

Il Direttore illustra quindi gli attori coinvolti e il processo di valutazione.

### 4. ATTORI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE DEL PERSONALE NON DIRIGENZIALE

Gli attori coinvolti nel processo di valutazione sono:

- *Valutato*, personale appartenente alle aree funzionali che presta servizio presso l’Agenzia delle dogane e dei monopoli, titolare di posizione organizzativa, titolare di incarico di responsabilità;
- *Valutatore*, dirigente responsabile della struttura in cui presta servizio il valutato;
- *Soggetto di supporto nella formulazione della valutazione*. Qualora il valutatore non abbia la possibilità di monitorare con continuità le prestazioni dei singoli individui ovvero qualora il valutato svolga attività molto specialistiche o che richiedano conoscenze e strumenti molto specifici, è utile che il valutatore amplii le informazioni in proprio possesso coinvolgendo anche figure intermedie (tra lui e il valutato) che abbiano diretta visibilità e conoscenza della prestazione del valutato (es. titolari di posizione organizzativa, di incarichi di responsabilità, capi di sezione e capi Sot);
- *Valutatore di II istanza*, superiore gerarchico del dirigente responsabile della struttura in cui presta servizio il valutato;
- *Nucleo di supporto*, comitato di supporto del valutatore di II istanza nell’istruttoria avviata per la revisione del giudizio attribuito dal valutatore, composto da soggetti dal medesimo individuati con proprio atto nell’ambito del personale appartenente alla struttura di diretta responsabilità;
- *Direzione personale*, con il compito di coordinare e gestire l’intero processo della valutazione.

### 5. IL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Il processo di valutazione ha cadenza annuale (1° gennaio – 31 dicembre) ed è articolato in modo da seguire i momenti fondamentali di programmazione, gestione e valutazione delle attività.

In questo senso, rispecchia le singole fasi del ciclo di gestione della *performance* di seguito riepilogate:

1. *Comunicazione al personale non dirigenziale degli obiettivi assegnati alla struttura dirigenziale di appartenenza e condivisione dei parametri del contributo individuale atteso* – entro il mese di gennaio dell’anno di riferimento.

2. *Verifica infrannuale a mezzo colloquio* ed eventuale revisione (in caso di significative modifiche del contesto di riferimento) – da effettuarsi entro il mese di giugno dell’anno di riferimento. Tale verifica riguarda, in prevalenza, gli obiettivi comportamentali.
3. *Compilazione provvisoria da parte del valutatore della scheda di valutazione relativa agli obiettivi comportamentali* – da effettuarsi entro il mese di aprile dell’anno successivo a quello di riferimento.
4. *Incontri di calibrazione* - entro il mese di maggio dell’anno successivo a quello di riferimento, al fine di verificare il grado di omogeneità dei criteri di valutazione utilizzati dai valutatori per il parametro “obiettivi comportamentali” e, ove necessario, di rivedere la prevalutazione effettuata, anche per garantire una adeguata differenziazione, prima di procedere alla comunicazione ai dipendenti del punteggio conseguito. Le risultanze complessive della valutazione di cui alla fase precedente sono oggetto di una riunione dei direttori di tutte le strutture di vertice dell’Agenzia. Successivamente le schede di valutazione relative agli obiettivi comportamentali sono esaminate nel corso di una riunione, alla presenza dei valutatori dei singoli uffici, coordinata dal dirigente di vertice, superiore gerarchico di questi ultimi.
5. *Comunicazione al valutato della valutazione relativa agli obiettivi comportamentali* (il valutatore rende noto al valutato il punteggio conseguito tramite notifica della scheda di valutazione relativa agli obiettivi comportamentali entro il mese di giugno dell’anno successivo a quello di riferimento) e di quella relativa agli obiettivi di struttura (entro il mese di luglio in quanto connessa alla valutazione del personale dirigenziale).
6. *Scambio di osservazioni tra valutatore e valutato* – entro 20 giorni dalla notifica della scheda di valutazione, nel caso in cui non condivida il punteggio per il parametro obiettivi comportamentali attribuitogli dal valutatore, il valutato può contestarlo, formulando motivate osservazioni; il valutatore entro i successivi 20 giorni può modificare o lasciare inalterato il punteggio attribuito.
7. *Riesame ad opera del valutatore di II istanza* – ove, in esito allo scambio di osservazioni tra valutatore e valutato, permanga il disaccordo tra le parti in merito al punteggio conseguito per il parametro obiettivi comportamentali, su istanza del valutato, entro 10 giorni dalla fine dello scambio di osservazioni, è avviata una fase di riesame della valutazione relativa agli obiettivi comportamentali; tale fase è devoluta al valutatore di II istanza, individuato, di norma, nel superiore gerarchico del valutatore, chiamato ad esprimersi in merito all’istanza di revisione formulata nel termine di 30 giorni dalla ricezione della medesima.

Solo eventuale è la procedura di conciliazione, prevista quale necessario strumento di garanzia. Ove il valutatore di II istanza abbia respinto o accolto solo parzialmente la richiesta di revisione del punteggio formulata dal valutato, quest’ultimo può avviare ai sensi

**DIREZIONE PERSONALE**

e per gli effetti dell'art. 410 c.p.c. il tentativo facoltativo di conciliazione dinanzi alla Direzione Provinciale del Lavoro competente.

Le Parti dichiarano concluso positivamente il confronto.

Le parti concordano che il presente verbale si intende firmato anche dalle rappresentanze collegate in videoconferenza – e quindi a fianco del nome del rappresentante sindacale verrà apposta la dicitura “FIRMATO” – non appena perverrà la mail di conferma da parte della Organizzazioni sindacale di appartenenza all'indirizzo mail dell'Ufficio Relazioni sindacali e gestione del personale ([dir.personale.relazioni-gestione@adm.gov.it](mailto:dir.personale.relazioni-gestione@adm.gov.it)).

Per l'Agenzia dogane e monopoli	Per le Organizzazioni sindacali nazionali del comparto Funzioni centrali
Rocco Flore - Firmato	CISL FP                      Antonio Fanfani - Firmato
	Florindo Iervolino - Firmato
	FP CGIL                      Mauro Massimi - Firmato
	Giuseppe Azzara - Firmato
	UIL PA                        Raffaele Procopio - Firmato
	Pierluigi Diodati - Firmato
	CONFSAL-UNSA            Salvatore Veltri - Firmato
	Cesare Eremita - Firmato
	Massimo Fiorentino - Firmato
	FLP*                            Roberto Sperandini - Firmato
	Vincenzo Patricelli - Firmato
	Giuseppe Vetrone - Firmato
	Arturo Carlascio - Firmato
	USB PI                        Francesco Serino - Non firma
	Roberto Lollobrigida – Non firma
	CONFINTESA FP            Marco Bono - Non firma
	Gioacchino Langella – Non firma

---

\* Nota a verbale

### **DICHIARAZIONE AL VERBALE DI CONFRONTO**

La FLP firma il presente verbale di confronto condividendo l'impianto del nuovo sistema di valutazione.

Con la presente dichiarazione fa rilevare che non ritrova nel manuale consegnato una parte ritenuta per noi importante e che era stata oggetto di condivisione con l'Agenzia durante gli approfondimenti effettuati nei mesi scorsi:

“Inoltre, è una formidabile occasione di creare banche dati sulle competenze possedute da ciascun lavoratore e sul modo migliore di impiegarle in modo proficuo per la crescita complessiva non solo della singola struttura ma di tutta l'Agenzia.

Il sistema di valutazione del personale non dirigenziale coinvolge e invita tutti i componenti della singola struttura a mettersi in discussione attraverso un rapporto dialettico che non è solo top-down in quanto l'atto valutativo coinvolge in egual misura il valutato e il valutatore, che risponde direttamente di eventuali incongruenze tra la performance della struttura e la valutazione dei singoli.”

Roma, 22 maggio 2020

FLP ecofin – Agenzie Fiscali  
Roberto Sperandini  
Vincenzo Patricelli  
Giuseppe Vetrone  
Arturo Carlascio