

Prot.: 272519/RU

Roma, 23 maggio 2023

A: DIREZIONI CENTRALI

DIREZIONI TERRITORIALI

OGGETTO: Coordinamento strategico. Misurazione e valutazione della *performance*. **Direttiva.**

In continuità con la Direttiva n. 129303 del 7 marzo scorso, si forniscono le linee di indirizzo strategico alle quali codeste Direzioni dovranno attenersi nella rigorosa osservanza del quadro normativo vigente *ratione temporis*, nonché dei principi regolatori della materia elaborati in sede giurisprudenziale.

È doveroso premettere che il ciclo della *performance* dell'Agazia è un processo attraverso il quale si definiscono gli obiettivi e le relative risorse, si attua il monitoraggio durante la gestione, si valutano e si rendicontano i risultati ottenuti e si misura, infine, la *performance*, organizzativa e individuale.

La presente Direttiva intende fornire stringenti e puntuali linee strategiche per l'ottimizzazione del flusso procedimentale con precipuo riferimento al processo di misurazione e valutazione della *performance* individuale.

Da una prima rilevazione, condotta in riferimento alle prassi dell'Agazia, è emerso che la fase iniziale del ciclo di gestione della *performance*, che consiste, tra l'altro, nella “*assegnazione degli obiettivi che si intendono raggiungere*”¹, si conclude ben oltre il termine del 31 gennaio di ciascun anno².

D'altronde, non è possibile ritenere superata tale criticità con il ricorso alla prassi – sostanzialmente elusiva – di confermare, entro tale termine, gli obiettivi di *performance* individuale dell'annualità precedente³.

¹ Articolo 4, comma 2, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

² Il predetto termine risulta stabilito dalla Determinazione Direttoriale n. 30794 del 25 gennaio 2022 che adotta il Sistema di misurazione e valutazione delle *performance* individuale del personale dell'Agazia. Il predetto termine si pone in coerenza con l'articolo 10, comma 1, lettera a), del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

³ Tale prassi, seppur consentita dal Sistema di misurazione e valutazione della *performance* dell'Agazia, contraddice l'esigenza di un tempestivo e continuo adattamento degli obiettivi al quadro temporale di riferimento.

La definizione e l'assegnazione dei predetti obiettivi e indicatori devono, pertanto, concludersi, necessariamente, con la massima celerità ed entro il predetto termine, al fine di “evitare che si indichino *ex post* obiettivi già raggiunti, trasformando uno strumento di incentivazione della produttività e del merito in una non commendevole modalità di integrazione postuma dello stipendio del dipendente pubblico”⁴.

Conseguentemente, i Direttori di codeste Strutture, ciascuno nel proprio ambito di competenza, sono tenuti a definire e assegnare ai dirigenti di livello non generale, con congruo anticipo rispetto al termine suddetto, gli obiettivi “organizzativi” previsti dal sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale dell’Agenzia⁵.

L’assegnazione ai dirigenti di livello non generale deve, infatti, avvenire in tempo utile affinché questi ultimi possano, a loro volta, impartire gli stessi obiettivi, entro la scadenza sopra richiamata, al personale organicamente assegnato alle rispettive articolazioni di competenza.

Al riguardo, i dirigenti coinvolti nel processo sono tenuti ad attenersi a quanto previsto dall’articolo 5, comma 2, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150, a tenore del quale gli obiettivi devono essere:

- a) *rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie dell’amministrazione;*
- b) *specifici e misurabili in termini concreti e chiari;*
- c) *tali da determinare un significativo miglioramento della qualità dei servizi erogati e degli interventi;*
- d) *riferibili ad un arco temporale determinato, di norma corrispondente ad un anno;*
- e) *commisurati ai valori di riferimento derivanti da standard definiti a livello nazionale e internazionale, nonché da comparazioni con amministrazioni omologhe;*
- f) *confrontabili con le tendenze della produttività dell’amministrazione con riferimento, ove possibile, almeno al triennio precedente;*
- g) *correlati alla quantità e alla qualità delle risorse disponibili.”*

Tale norma, relativa agli obiettivi di struttura, non può che trovare attuazione anche con riguardo agli obiettivi individuali, attesa la portata generale della citata disposizione e l’assenza di norme che prescrivano per questi ultimi una disciplina derogatoria.

Si tratta, invero, di precetti generali che rappresentano i connotati essenziali ai quali devono conformarsi sia gli obiettivi strategici e operativi concernenti la *performance* complessiva dell’Agenzia, sia gli obiettivi organizzativi, quantitativi e non, assegnati alle sue Strutture e al relativo personale.

⁴ Cfr. Corte dei Conti, deliberazione n. 23/2016/PRSP del 24 febbraio 2016.

⁵ Il sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale dell’Agenzia, adottato, da ultimo, con la Determinazione Direttoriale n. 30794 del 25 gennaio 2022, prevede che detti obiettivi possano essere di tipo quantitativo e non quantitativo.

I dirigenti di livello generale, *in primis*, e i dirigenti di livello non generale, poi, devono garantire il rispetto delle disposizioni sopramenzionate avendo cura di individuare obiettivi di *performance* organizzativa e individuale che consentano di valutare la capacità reale di creare valore per l'Agenzia, in termini di miglioramento organizzativo e funzionale, senza replicare agli ordinari compiti dell'Unità organizzativa di specifica appartenenza.

Al contempo, per assicurare una chiara valutazione delle *performance* manageriali, codeste Direzioni, coinvolgendo i dirigenti assegnati, devono assicurare che gli obiettivi proposti siano corredati di indicatori di *performance* con una chiara e ben strutturata modalità di calcolo che consenta, nella fase di monitoraggio, di misurare, in modo oggettivo, i risultati raggiunti a fronte di *target* prestabiliti, ispirati, tra l'altro, a criteri di effettiva rilevanza e congruenza⁶.

Non può, inoltre, non rilevarsi che il sistema di monitoraggio della *performance* individuale dell'Agenzia sino ad oggi in uso, soprattutto in relazione agli “*obiettivi organizzativi non quantitativi*”⁷, risulta carente di parametri oggettivi di valutazione la cui assenza ha un evidente effetto sia sulla valutazione dei dirigenti che su quella del personale non dirigenziale.

Pertanto, codeste Direzioni dovranno garantire che ogni singolo obiettivo, negoziato attraverso la “Scheda di assegnazione obiettivi” con i dirigenti assegnati, preveda parametri misurabili e criteri di valutazione oggettivi.

Peraltro, tali parametri devono suffragare obiettivamente le risultanze della relazione sul livello di conseguimento degli obiettivi, prevista dal sistema di misurazione e valutazione individuale.

Come rilevato dalla Magistratura contabile⁸, l'individuazione di specifici e misurabili parametri di valutazione per ogni singolo obiettivo è resa necessaria anche al fine di garantire che il sistema di calcolo e i parametri di riferimento assicurino un ancoraggio a elementi di carattere oggettivo, così da ridurre il margine di discrezionalità in sede di valutazione dello stato di avanzamento delle attività e dei progetti avviati⁹.

Le predette indicazioni devono costituire un riferimento costante delle azioni e dei comportamenti demandati alle Strutture competenti, andando a definire, in un'ottica di progressivo efficientamento del lavoro pubblico, l'indirizzo strategico al quale tutti i dirigenti

⁶ La **rilevanza** è intesa come attinenza alle linee strategiche dell'amministrazione. La **congruenza** è intesa come coerenza tra risultato atteso e posizione dirigenziale, afferendo, segnatamente, alla verifica del livello di pertinenza del *target* proposto alle competenze manageriali richieste con riferimento all'unità organizzativa diretta.

⁷ Gli obiettivi organizzativi non quantitativi sono previsti dal Sistema di misurazione e valutazione della *performance* individuale del personale dell'Agenzia.

⁸ Cfr. *ex multis*: Corte dei Conti, sent. Sez. I[^] Giur. Centr. d'Appello n. 20/2021 e sent. Sez. I[^] App. n. 241/2018.

⁹ Da ultimo, i dirigenti avranno cura di utilizzare le informazioni ottenute all'esito dell'attività di valutazione quale strumento gestionale per orientare le proprie capacità manageriali, utilizzando le informazioni ottenute per definire miglioramenti organizzativi e impostando percorsi di formazione tesi a sviluppare la professionalità di tutto il personale dell'Agenzia (Cfr. Linee Guida n. 5/2019 per la misurazione e valutazione della *performance* individuale, redatte dal Dipartimento della Funzione Pubblica).



AGENZIA

ADM

AGENZIA DELLE DOGANE E DEI MONOPOLI

IL DIRETTORE DELL'AGENZIA

dell'Agenzia dovranno attenersi scrupolosamente, dando, così, piena attuazione ai principi di buon andamento e imparzialità di cui all'articolo 97 della Costituzione.

Premesso quanto sopra e al fine di declinare gli effetti operativi delle illustrate linee strategiche valevoli a fattore comune per ogni Amministrazione centrale dello Stato-apparato, tutti i Direttori delle Strutture in indirizzo dovranno concretamente assicurare:

- l'adozione di tutte le più opportune misure organizzative nell'ambito delle capacità manageriali di ciascun Dirigente per il conseguimento dei *target* assegnati;
- la massima attenzione ai ruoli e alle responsabilità di ogni singola Unità organizzativa, anche con riguardo alle principali competenze dell'Agenzia;
- la definizione dei *target* da perseguire con uno schema di lavoro a parametri quanto più oggettivi possibili, avviando, lì dove necessario e secondo le competenze previste dal Regolamento di Amministrazione, una fase di confronto tra le Strutture Centrali e Territoriali, con il fine ultimo di garantire la più efficiente cura dei rapporti tributari e concessori dello Stato, devoluti, per legge, alla gestione dell'Agenzia.

Tanto, dunque, si rappresenta per i necessari seguiti di competenza.

Cons. Roberto Alesse

Firma autografa apposta sull'originale