



Dirstat – Fialp – Unsa



Roma, 08.06.2026

All'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli

Direzione del Personale

Dott. Salvatore Roberto Micchichè

OGGETTO: Sistema di misurazione e valutazione della performance individuale. Proposte di modifica a seguito di richiesta avvio confronto

Illustre Direttore,

con riferimento all'informativa di cui all'oggetto e facendo seguito alla nostra richiesta di confronto, desideriamo rappresentarLe alcune riflessioni, nell'ottica di poter fornire un fattivo contributo.

Come Ella ben sa, è attualmente in corso di esame il D.D.L. *“Disposizioni in materia di sviluppo della carriera dirigenziale e della valutazione della performance del personale dirigenziale e non dirigenziale delle pubbliche amministrazioni”* (c.d. riforma Zangrillo), che, tra l'altro, introduce rilevanti novità in tema misurazione della performance, agganciandovi strettamente la progressione di carriera tramite l'individuazione di un nuovo canale di accesso alla dirigenza di prima e seconda fascia.

In data 3 giugno 2026 si è concluso l'esame in commissione al Senato ed il D.D.L. sarà verosimilmente approvato a cavallo dell'estate, tant'è che, come risulta da nostre fonti, sono già in fase di redazione i futuri decreti attuativi. Ebbene, una volta attuata la riforma, occorrerà rivedere nuovamente il sistema di misurazione e valutazione della performance individuale, adattandolo alle previsioni della novella, sicché vi è il concreto “rischio” che la modifica dell'attuale sistema avrà breve durata (1/2 anni).

Pertanto, in via preliminare Le evidenziamo l'opportunità di rimandare la modifica *de qua*, intervenendo direttamente una volta adottati i decreti attuativi dalla riforma.

Ciò posto, laddove si ritenesse comunque indispensabile intervenire sin d'ora – con preghiera di esplicitarne le motivazioni in sede di confronto – Le evidenziamo di seguito le modifiche che riteniamo possano rendere ancora più equilibrato il sistema, precisando sin da subito che apprezziamo anzitutto lo sforzo di ampliare il *range* di valutazione, elemento che riteniamo potrà contribuire a differenziare in maniera appropriata le valutazioni e garantire anche una più equilibrata distribuzione del premio di risultato (ricorderà, infatti, che qualche anno fa criticammo aspramente gli effetti del combinato disposto del precedente sistema di valutazione e dell'individuazione di un'elevata percentuale di maggiorazione del premio, che crearono importanti asimmetrie distributive).

1. Ambito di applicazione

Il nuovo sistema di misurazione e valutazione della performance individuale è assai articolato, sia con riguardo al numero di parametri comportamentali, che risultano incrementati significativamente e rivisti qualitativamente rispetto al passato, che con riguardo alla nomenclatura ed alla scala di valutazione.

Secondo quanto si evince dall'informativa, esso si applicherà esclusivamente ai dirigenti di seconda fascia.

Da questo punto di vista, riteniamo che la revisione non possa non investire anche i dirigenti di vertice, quantomeno per alcuni aspetti, altrimenti si creerebbe una disomogeneità non giustificabile nella diversità delle funzioni. Più nello specifico, quand'anche si volesse tenere ferma la scala di valutazione da 2,5 a 10 e non riportarla in centesimi:

- dovrebbero essere previsti i medesimi obiettivi comportamentali per ambedue le fasce o, comunque, rimodulare comunque quelli di prima fascia tenendo conto delle modifiche introdotte per quelli di seconda. Viceversa, si fornirebbe una valutazione meno articolata (su un numero minore di parametri) per i dirigenti apicali rispetto a quelli di seconda fascia, rinunciando a cogliere sfumature di complessità.
- a livello definitorio e per omogeneità andrebbe riprodotta anche in prima fascia la definizione di obiettivi operativi e rappresentativi in luogo di quelli organizzativi quantitativi e non quantitativi, oppure il viceversa. Altrimenti, senza molti giri di parole, chiameremmo inspiegabilmente la stessa cosa con termini diversi.

2. Parametri comportamentali

Con riguardo ai parametri comportamentali riteniamo che occorra una riflessione anzitutto in merito alla *Capacità di agire*, in relazione al quale ci pare di notare ampie aree di sovrapposizione con altri parametri. In particolare, essa è definita come “*capacità di condurre la struttura con autorevolezza e competenza, assicurando sostegno e mostrando altresì attenzione alle tematiche dell'inclusività. Comprendere le aree di responsabilità, individuare la mission del ruolo all'interno del contesto organizzativo, le aree di competenza e le azioni dell'ambito tecnico e manageriale.*”.

Ebbene, tale fattore tende a sovrapporsi con quello della *Motivazione e sviluppo risorse* nella parte in cui si parla di assicurare sostegno e mostrare “*altresì attenzione alle tematiche dell'inclusività*”; inoltre, “*Comprendere le aree di responsabilità, individuare la mission del ruolo all'interno del contesto organizzativo, le aree di competenza e le azioni dell'ambito tecnico e manageriale.*” ci pare un passaggio molto affine alla definizione del fattore *Visione sistemica*, anche se forse quest'ultimo ha una connotazione più relazionale.

Al fine di rendere più chiari e precisi i fattori di valutazione, riteniamo che la *Capacità di agire* possa ben essere accorpata con il fattore *Capacità decisionale*, riformulandone la definizione. Per l'effetto andrebbero coerentemente ridefiniti i connessi descrittori comportamentali.

Inoltre, pensiamo che, sia nell'ipotesi di accorpamento dei due fattori in esame, che nell'ipotesi contraria, vada comunque espunto il richiamo al concetto di decisioni rischiose e impopolari. Infatti, è sicuramente un dato inoppugnabile che i dirigenti siano chiamati ad operare in contesti sempre più difficili ed altamente incerti e una valutazione della capacità decisionale con riferimento al contesto è sicuramente opportuna; tuttavia, incentivare addirittura scelte rischiose – penalizzando,

per contro, chi dimostri un approccio connotato da prudenza gestionale – pare stridere con il concetto di buon andamento e difficilmente su queste si creerebbe un adeguato consenso. Sarebbe paradossale, poi, trovarsi di fronte ad una scelta rischiosa che, premiata sul fronte valutativo, verrebbe poi stigmatizzata magari sul versante della responsabilità amministrativo-contabile ad anni di distanza (anche con connessi riflessi disciplinari). Del resto, escludere tali termini non equivale a giustificare in alcun modo l'immobilismo o la “burocrazia difensiva” – peraltro stigmatizzati anche nella Sentenza n.132 della Corte Costituzionale ed ai quali la recente L.1/2026 cerca di porre rimedio – ma si sta solo chiarendo che decisioni rischiose non sono sintomo di buona *performance* dirigenziale. Per tacere poi, del fatto che l'esperienza pratica dimostra spesso un insanabile contrasto tra scelte impopolari e clima organizzativo: non si può pensare di avere “*la botte piena e la moglie ubriaca*”, anzi, talora proprio da chi valuta proviene l'input di “*tenere calme le acque*”.

Ancora, nell'ambito della *Capacità di agire* vien valorizzato il fattore dell'inclusività, che viene pure costantemente richiamato nel fattore *Orientamento al cambiamento e all'innovazione*. Oltre a costituire una ripetizione che sfocia in una sovrapposizione tra due fattori, riteniamo che il tema, benché socialmente apprezzabile, risulta di difficile oggettivazione spalmato su tutti gli uffici e inserito tra i parametri generali. Inoltre, al di fuori delle strutture e organismi già deputati ad adottare politiche inclusive come gli uffici deputati al reclutamento, il *diversity manager* ecc. la valutazione risulterebbe scarsamente misurabile.

Sul tema della responsabilità ci permettiamo una riflessione più generale. In effetti, che il termine “responsabilità” sia insito alla funzione dirigente è questione ontologica (dirigente= colui che dirige ed è responsabile) prima che normativa. Tuttavia, non possiamo esimerci dal constatare come la sua ampia ricorrenza tradisca forse un concetto di dirigente quale responsabile integrale di tutto ciò che succede in un ufficio (ed a prescindere da tutto), dimenticando che la funzione pubblica ha un'elevata dimensione di complessità. Infatti, coesistono diversi livelli di responsabilità in ogni ufficio dell'Agenzia: R.U.P., responsabili di procedimento, P.O.E.R., ecc. Pertanto, riteniamo occorra precisare che la valutazione in ordine alle responsabilità assunte (nelle capacità decisionali/di agire) debba effettuarsi nel rispetto delle differenti funzioni/ruoli presenti nell'Ufficio.

Infine, ci permettiamo una battuta: se davvero si vuole uscire dalla logica dell'adempimento formale (come viene evidenziato in premessa del sistema) conviene forse partire anche dalla revisione di talune modalità espressive, evitando l'utilizzo di frasi – che ancora, allo stato, si rilevano in diverse note/e-mail – quali “*si prega di assicurare adempimento*”, *et similia*.

3. Valutazione di II istanza

Notiamo che, opportunamente, la valutazione di II istanza dei/delle Valutati/e del Direttore dell'Agenzia è condotta da un Organo collegiale istituito dal Direttore della struttura deputata alla gestione del personale.

Ebbene, per conferire maggior omogeneità al sistema di valutazione riteniamo anzitutto che si possa estendere tale ipotesi a tutti i dirigenti, ossia facendo in modo che l'eventuale valutazione di II istanza avvenga sempre ad opera dell'Organo collegiale, liberando altresì il Direttore dell'Agenzia da un'attività operativa.

Quanto alla composizione dell'Organo collegiale, per conferire maggior trasparenza ed imparzialità al processo valutativo riteniamo opportuno che esso sia formato da soggetti esterni all'amministrazione (dirigenti generali di altre amministrazioni e/o magistrati), come del resto

ultimamente è prassi per la composizione delle commissioni di interpello per dirigenti generali; tale scelta sarebbe altresì coerente con la previsione della riforma Zangrillo, che affida ad una commissione indipendente la scelta in ordine all'assegnazione temporanea di incarichi di prima fascia (in cui la valutazione ha pure un peso importante).

4. Calibrazione della valutazione

Il punto 5 di pagina 11 è dedicato agli incontri di calibrazione, che *“Si svolgono - ferma restando la disponibilità dei dati di consuntivazione - entro il mese di giugno dell'anno successivo a quello di riferimento e sono finalizzati a superare eventuali asimmetrie nelle scale di valutazione degli obiettivi e dei comportamenti dei/delle Valutati/ Valutate, a favorire una differenziazione dei giudizi, a neutralizzare gli eventuali effetti distorsivi del processo valutativo e a fornire una maggiore equità e solidità al Sistema. [...]”*.

Riteniamo fondamentale tale fase, affinché sia garantita – ferma la differenziazione - la massima equità possibile. Pertanto, proponiamo di aggiungere uno specifico inciso riguardante le dimensioni geografica e di livello, riformulando la frase come segue *“ Si svolgono - ferma restando la disponibilità dei dati di consuntivazione - entro il mese di giugno dell'anno successivo a quello di riferimento e sono finalizzati a superare eventuali asimmetrie nelle scale di valutazione degli obiettivi e dei comportamenti dei/delle Valutati/ Valutate, a favorire una differenziazione dei giudizi, a neutralizzare gli eventuali effetti distorsivi del processo valutativo e a fornire una maggiore equità e solidità al Sistema, anche tenendo conto di un'equilibrata distribuzione geografica e per livelli delle valutazioni [...]”*.

5. Peso degli obiettivi operativi

Gli obiettivi operativi sono, come è noto, quelli che sono svincolati dalla dimensione discrezionale della valutazione, riposando su dati quantitativi oggettivi in quanto specificamente ancorati al PSR. Pertanto, al fine di fornire maggior attendibilità al SMVP riteniamo che per gli UADM – quelli che ne hanno il più diretto governo – il peso possa essere innalzato dal 25% al 30% e, per l'effetto, ridotto dal 35% al 30% il peso degli Obiettivi rappresentativi.

In termini di riflessione generale, auspichiamo poi che gli stessi siano preventivamente condivisi tra i diversi livelli in tutte le Direzioni Territoriali, in quanto ci risulta – ma potremmo essere smentiti– che talora gli stessi vengano calati dall'alto senza margine di modifica, oppure la loro rimodulazione talora non è stata accolta pur in presenza di criticità operative sensibili.

Rimaniamo in attesa di convocazione del tavolo sindacale, ai sensi del vigente CCNL dell'Area (artt.4, 5 e 20), come già richiesto in data 3 giugno 2026.

Un cordiale saluto.

Dirstat – Fialp – Unsa

A.Paone

CIDA FC

R. Cefalo

UNADIS

F. Meroni