

Allegato 1

Il sistema di valutazione della performance dei Dirigenti (S.I.R.I.O.)

1.1. Introduzione

S.I.R.I.O. (Sistema Integrato di Valutazione di Risultati, Indicatori ed Obiettivi) è il sistema di valutazione che l'Agenzia delle Entrate utilizza dal 2002 per valutare la performance individuale dei dirigenti. Rappresenta il più consolidato dei sistemi in uso e si applica ai dirigenti di vertice e non di vertice in servizio presso l'Agenzia.

1.2. Gli attori principali del processo di valutazione

Nel processo di valutazione SIRIO sono coinvolte le seguenti figure principali¹:

Valutato: colui che ricopre una posizione dirigenziale con un incarico di durata pari o superiore a 30 giorni solari e ad almeno 20 giorni lavorativi.

Valutatore: per i dirigenti non di vertice, colui che ha la titolarità di una divisione o di una struttura di vertice centrale o regionale in cui è incardinato il Valutato; per i dirigenti di vertice il Direttore dell'Agenzia.

Le tabelle seguenti sintetizzano le catene valutative S.I.R.I.O.

Tabella 1 – Catene valutative Sirio dirigenti non di vertice

Struttura	Valutatore
Divisioni	Capo Divisione
Direzioni centrali	Direttore centrale
Direzioni regionali	Direttore regionale
Direzioni provinciali Bolzano e Trento	Direttore provinciale
Direzioni provinciali	Direttore regionale
Uffici provinciali Territorio di Milano, Roma, Napoli, Torino	Direttore regionale
Centro operativo di Pescara	Capo Divisione Contribuenti
Staff del Direttore dell'Agenzia	Direttore dell'Agenzia delle Entrate

¹ In Sirio, non è prevista la figura del facilitatore. Tuttavia, nelle strutture in cui è presente un Direttore vicario o un Direttore aggiunto, questi ultimi possono svolgere funzioni di supporto al valutatore, soprattutto nelle prime due fasi del ciclo di gestione della performance.

Tabella 2 – Catene valutative Sirio dirigenti di vertice

Struttura	Valutatore
Staff del Direttore dell’Agenzia Divisioni Direzioni centrali Direzioni regionali Direzioni provinciali Bolzano e Trento	Direttore dell’Agenzia delle Entrate

1.3. L’oggetto della valutazione: risultati

Il panel di obiettivi assegnato ai dirigenti è strettamente connesso ai risultati di struttura che l’Agenzia delle Entrate deve realizzare in base ai documenti programmatici e alla Convenzione stipulata con il MEF.

In linea con le indicazioni fornite dalla Funzione pubblica, accanto ad obiettivi di *budget* (ove presenti) e ad obiettivi extra budget legati all’attività svolta, ai dirigenti va assegnato ordinariamente almeno un obiettivo libero relativo alle funzioni gestionali tipiche del ruolo, che intercetta in modo più specifico il valore aggiunto che ciascuno dirigente apporta nel coordinamento della struttura di cui è responsabile.

Ai dirigenti apicali delle Direzioni regionali e delle Direzioni provinciali, è prevista l’assegnazione di un obiettivo “**Risultati**”, all’interno del quale sono ricompresi prodotti di budget attinenti a diverse tipologie di attività significative.

Ai dirigenti di vertice, gli obiettivi vengono assegnati dal Direttore dell’Agenzia, anche per il tramite del Capo divisione Risorse; ai dirigenti non di vertice gli obiettivi vengono assegnati dai rispettivi Valutatori secondo le catene valutative elencate.

1.4. Il modello delle competenze

A partire dalla valutazione relativa al 2024, l’Agenzia delle Entrate adotta un nuovo modello delle competenze S.I.R.I.O., costruito in collaborazione con l’Università SDA Bocconi. Applicando la metodologia standard per la costruzione dei modelli di competenze, sulla base di un’analisi dettagliata delle *best performance* realizzata a partire da interviste ai

dirigenti dell'Agenzia, sono state individuate 11 competenze chiave per la dirigenza non di vertice e, per la prima volta, sono state estrapolate 6 competenze distintive per la dirigenza di vertice.

Più in dettaglio, il modello adottato per i vertici è composto da quattro *cluster* e sei competenze: **area cognitiva** (*visione strategica e pensiero sistemico*), **area manageriale** (*reactiveness e leadership*), **area relazionale** (*capacità di fare rete*), **area del self-management** (*consapevolezza dei valori pubblici*).

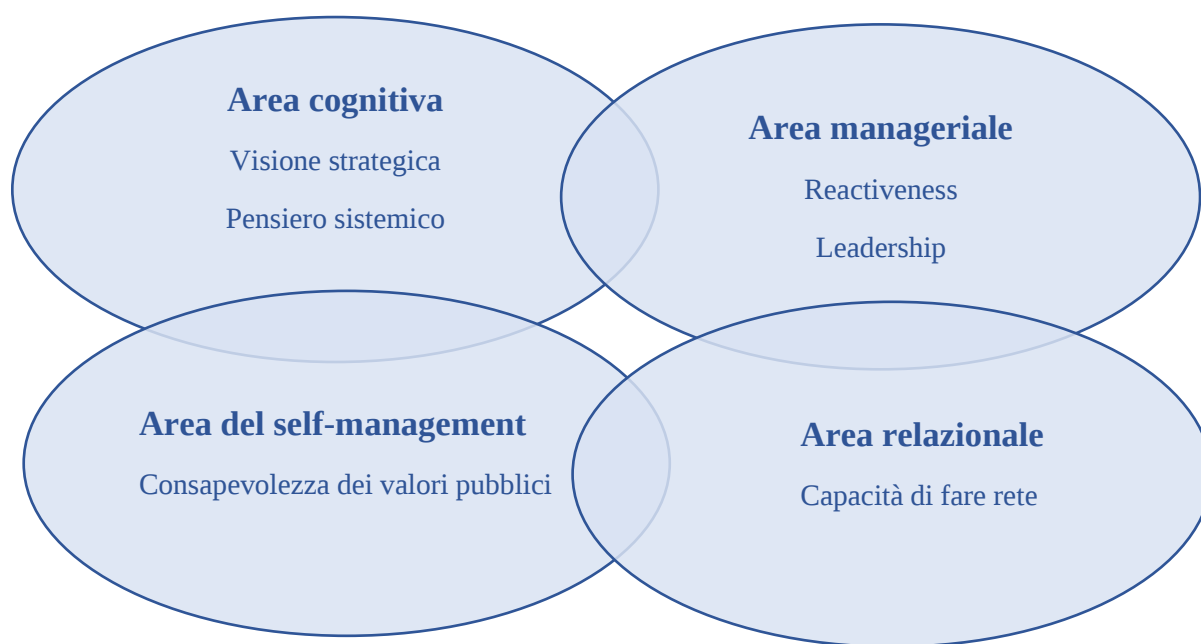


Figura 1: Modello delle competenze S.I.R.I.O. dirigenti di vertice

Il modello adottato per i dirigenti non di vertice è composto, nella sua versione originaria, da cinque *cluster* e undici competenze: **area cognitiva** (*soluzione dei problemi*), **area manageriale** (*gestione dei processi e sviluppo dei collaboratori*), **area realizzativa** (*decisione responsabile e orientamento al cambiamento e all'innovazione*), **area relazionale** (*gestione delle relazioni interne e esterne, comunicazione della vision e gestione dei conflitti*), **area del self-management** (*sicurezza di sé, coerenza e consapevolezza del ruolo*).

L'analisi del contesto organizzativo ha consentito di individuare successivamente, nell'ambito dell'area manageriale, un'ulteriore competenza distintiva da valorizzare per la dirigenza non di vertice, “*Focalizzazione sul risultato e presenza strategica*”. Con l'inserimento di questa *skill*, il dizionario S.I.R.I.O., dal 2025, si compone di dodici competenze.

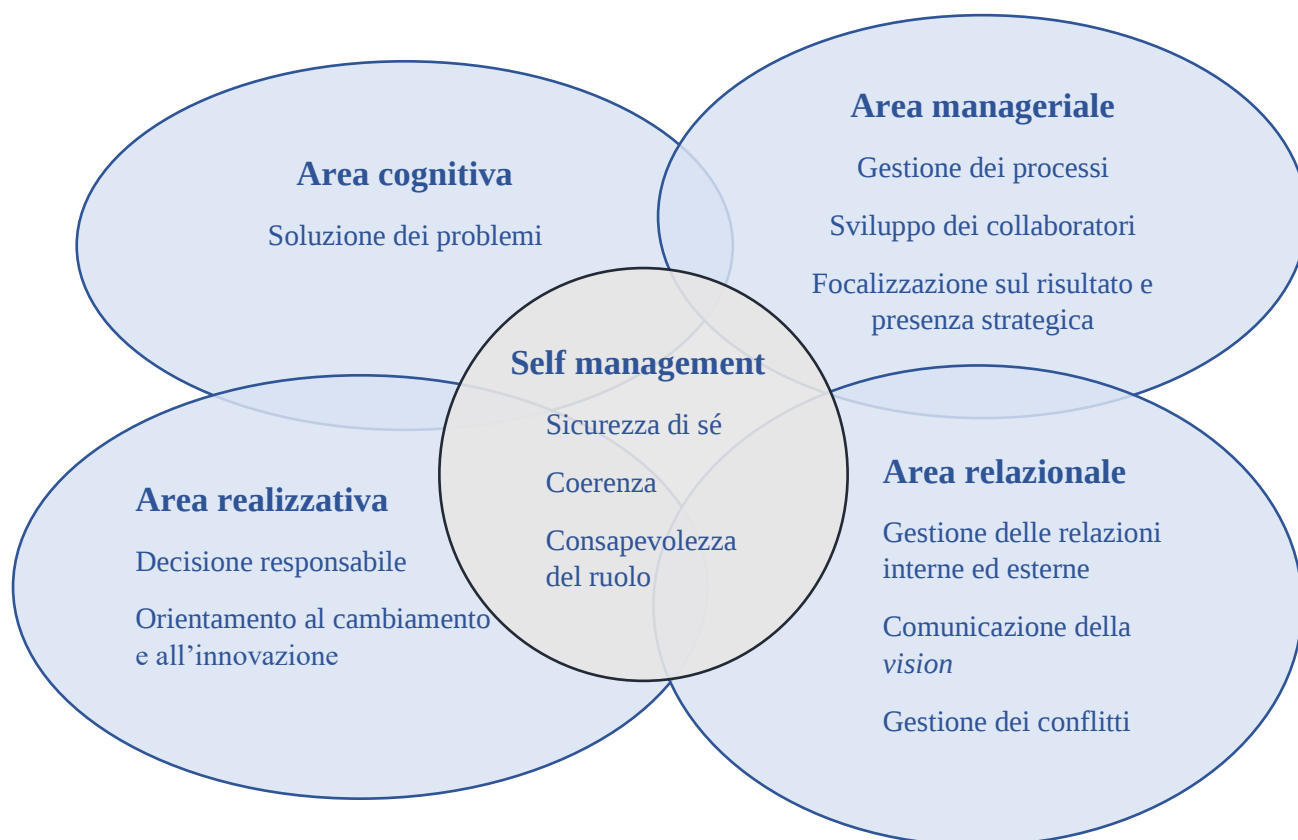


Figura 2: Modello generale delle competenze S.I.R.I.O. dirigenti non di vertice

Per alcuni ruoli dirigenziali è prevista la valutazione di tutte le competenze del modello generale, per altri solo di alcune; anche il peso dei *cluster* varia a seconda del ruolo di riferimento come illustrato in tabella 3.

Nel sistema di valutazione S.I.R.I.O., non è prevista la figura del facilitatore. Al fine di procedere alla valutazione della dirigenza di vertice, il Direttore dell'Agenzia può avvalersi, oltre che delle risultanze emerse dalla sua osservazione diretta e dagli strumenti di monitoraggio in uso, delle evidenze sottoposte alla sua attenzione dai Capi Divisione e/o da altri *stakeholders* che si interfacciano con la dirigenza di vertice nello svolgimento delle attività organizzative e che assumono un ruolo attivo nel processo di valutazione.

Tabella 3 – Peso dei cluster di competenze in base al ruolo dirigenziale

PROFILO COMPETENZE	Capo divisione Direttore centrale Direttore regionale <i>inclusi vicari/aggiunti</i>	Capo ufficio	Direttore Provinciale e UPT Direttore CoPescara Capo Settore	Dirigente con incarico di studio e ricerca, <i>Data scientist</i>
AREA COGNITIVA	30%	25%	20%	60%
Visione strategica	x			
Pensiero sistemico	x			
Soluzione dei problemi		x	x	x
AREA MANAGERIALE	30%	20%	25%	
Reactiveness	x			
Leadership	x			
Gestione dei processi		x	x	
Sviluppo dei collaboratori		x	x	
Focalizzazione sul risultato e presenza strategica		x	x	
AREA REALIZZATIVA		20%	20%	20%
Decisione responsabile		x	x	
Orientamento a cambiamento e innovazione		x	x	x
AREA RELAZIONALE	20%	15%	15%	
Capacità di fare rete	x			
Gestione delle relazioni interne ed esterne		x	x	
Comunicazione della vision		x	x	
Gestione dei conflitti		x	x	
AREA SELF-MANAGEMENT	20%	20%	20%	20%
Consapevolezza dei valori pubblici	x			
Sicurezza di sé		x	x	x
Coerenza		x	x	x
Consapevolezza del ruolo		x	x	x

2. Le scale di valutazione

Per consentire al Valutatore di differenziare in modo adeguato le prestazioni dei dirigenti, senza tuttavia eccedere in un numero di *cluster* non corrispondente a significative differenze nella realtà, a partire dal 2025, i punteggi ottenuti sulla dimensione Risultati e sulla dimensione Competenze sono raggruppati utilizzando una scala di valutazione a 7 livelli, in modo analogo a quanto previsto per gli altri sistemi di valutazione.

L'etichetta di ciascun livello è sempre associata al concetto di "performance" per rendere esplicita l'assenza di riferimenti alla persona, uno dei principi chiave della valutazione organizzativa.

I 7 livelli di valutazione sono caratterizzati come di seguito descritto.

Performance non ancora positiva. Se uno dei due punteggi complessivi della performance individuale è inferiore a 0,5, la valutazione complessiva è “**Performance non ancora positiva**”, in base al principio secondo cui, per essere pienamente in linea con le attese dell'organizzazione, bisogna presidiare **entrambe le dimensioni** oggetto di valutazione. Questo livello indica che la prestazione svolta presenta notevoli criticità, riguardanti i risultati raggiunti e/o i comportamenti organizzativi, rispetto ai quali emergono molteplici aree di miglioramento. Dire che la prestazione non è ancora positiva significa che è necessario pianificare interventi mirati in un'ottica di sviluppo professionale; non rappresenta, quindi, un giudizio “definitivo” su ciò che la persona è in grado di fare.

Ai sensi dell'art. 3, comma 5 *bis*, del D. Lgs. 150/2009, la valutazione di “Performance non ancora positiva”, rappresenta, nei sistemi di valutazione dell'Agenzia delle Entrate, il livello di valutazione “negativa”.

Performance parzialmente positiva. Se nessuno dei punteggi è inferiore allo 0,5, ma almeno uno dei due è inferiore a 1, la valutazione è “**Performance parzialmente positiva**”. Questo livello indica che la prestazione svolta è per molti versi positiva, anche se permangono delle aree di criticità, che possono riguardare alcuni risultati raggiunti e/o alcune competenze organizzative. In altri termini, la prestazione nel *range* del parzialmente positivo ha connotazioni che si approssimano al livello di positività, anche se permangono *gap* su cui lavorare perché il contributo fornito sia del tutto in linea con le attese dell'organizzazione.

Performance positiva. Se la sommatoria del punteggio relativo ai Risultati e di quello relativo alle Competenze è pari a 2 o 2,5, la valutazione è “**Performance positiva**”. Questo

livello indica una prestazione pienamente in linea con le attese dell'organizzazione. Come è implicito nell'etichetta utilizzata, la prestazione positiva non è una prestazione mediocre, né tanto meno una prestazione di medio livello. Dire che la performance è positiva vuol dire che il Valutato ha lavorato correttamente, presidiando bene gli obiettivi assegnati e attivando comportamenti coerenti con quanto richiesto dall'organizzazione. È, quindi, un livello che intercetta un giudizio del tutto soddisfacente sulla prestazione svolta.

Performance distintiva. Se la sommatoria del punteggio relativo ai Risultati e di quello relativo alle Competenze è pari a 3 o 3,5, la valutazione è “[Performance distintiva](#)”. Questo livello indica una prestazione positiva in cui il valutato ha fornito “qualcosa in più” in termini di risultati raggiunti e/o di competenze espresse.

Performance superiore. Se la sommatoria del punteggio relativo ai Risultati e di quello relativo alle Competenze è pari a 4 o 4,5, la valutazione è “[Performance superiore](#)”. Questo livello indica una prestazione in cui il Valutato ha prodotto risultati particolarmente significativi nel lavoro svolto e/o ha manifestato in più competenze comportamenti particolarmente virtuosi, in grado di produrre effetti positivi per la struttura di cui fa parte.

Performance di spicco. Se la sommatoria del punteggio relativo ai Risultati e di quello relativo alle Competenze è pari a 5 o 5,5, la valutazione è “[Performance di spicco](#)”. Questo livello indica una prestazione in cui il Valutato ha prodotto risultati e/o ha manifestato competenze che si approssimano al livello massimo, tali per cui le capacità valutate sono ampiamente espresse.

Performance eccellente. Se la sommatoria del punteggio relativo ai Risultati e di quello relativo alle Competenze è pari a 6, la valutazione è “[Performance eccellente](#)”. Questo livello indica una prestazione che, per i risultati raggiunti e per tutte o quasi tutte le competenze espresse, è al di fuori del comune, rappresentando una “*best practice*”, che può essere assunta a modello di riferimento per l'organizzazione.

La tabella 4 sintetizza la scala di valutazione descritta.

Tabella 4 – Scala di valutazione

Σ Punteggio Risultati + Punteggio Competenze	Livello di valutazione
punteggio < 0,5 su almeno una dimensione	PERFORMANCE NON ANCORA POSITIVA
punteggio < 1 su almeno una dimensione	PERFORMANCE PARZIALMENTE POSITIVA
2 2,5	PERFORMANCE POSITIVA
3 3,5	PERFORMANCE DISTINTIVA
4 4,5	PERFORMANCE SUPERIORE
5 5,5	PERFORMANCE DI SPICCO
6	PERFORMANCE ECCELLENTE

2.1 Il sistema a geometria variabile: sviluppo e formazione

In linea con quanto previsto dalle Linee guida n. 5/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica, la valutazione è primariamente una leva gestionale per attivare processi di sviluppo e formazione. Rispetto a queste finalità d’uso, l’Agenzia delle Entrate considera ugualmente importanti i risultati e le competenze organizzative e assegna, a ciascuna delle due dimensioni, un peso del 50%. Nella parte positiva della scala², laddove il punteggio complessivo realizzato sia riconducibile alla parte intermedia del livello (2,5; 3,5; 4,5; 5,5), viene riconosciuto un valore aggiunto indicato con il simbolo “+”.

Questa articolazione risponde a una triplice finalità:

- valorizzare quei dirigenti che, nell’ambito di un determinato livello, hanno ampiamente consolidato la loro prestazione approssimandosi al livello superiore;

² Ad eccezione del livello corrispondente alla performance eccellente.

- progettare in modo più mirato le iniziative di sviluppo da realizzare, in termini sia di contenuto che di eventuali priorità formative;
- incrementare l'equità (sostanziale e percepita da parte dei valutati), poiché consente di cogliere in modo più puntuale le differenze di prestazione.

Tabella 5 – Scala di valutazione e finalità di sviluppo

Sommatoria Punteggio Risultati + Punteggio Competenze	Livello di valutazione
2	PERFORMANCE POSITIVA
2,5	<i>PERFORMANCE POSITIVA +</i>
3	PERFORMANCE DISTINTIVA
3,5	<i>PERFORMANCE DISTINTIVA +</i>
4	PERFORMANCE SUPERIORE
4,5	<i>PERFORMANCE SUPERIORE +</i>
5	PERFORMANCE DI SPICCO
5,5	<i>PERFORMANCE DI SPICCO +</i>
6	PERFORMANCE ECCELLENTE

3. Le fasi del processo di valutazione

La valutazione organizzativa non è riducibile al momento isolato in cui il Valutatore esprime un giudizio sulla prestazione del Valutato, ma va intesa come un **processo continuo**, che comincia ad inizio anno con l'assegnazione degli obiettivi, prosegue con le attività di monitoraggio intermedio e termina nei primi mesi dell'anno successivo a quello di riferimento con la valutazione vera e propria, a cui si affianca la pianificazione di eventuali iniziative di sviluppo e la formulazione di nuovi obiettivi da raggiungere.

Tale ciclo ha come riferimento l'anno solare (1° gennaio - 31 dicembre) e può essere articolato in tre fasi principali:

- definizione e assegnazione degli obiettivi;
- monitoraggio intermedio dei risultati e dei comportamenti organizzativi espressi;
- valutazione della prestazione individuale e pianificazione di iniziative di sviluppo.

In ciascuna fase è previsto un colloquio con il dirigente da parte del Valutatore.

Alle fasi elencate si aggiunge uno *step* eventuale, la conciliazione, che si attiva qualora il Valutato non concordi con la valutazione ricevuta.



Figura 3: Le fasi del ciclo di gestione della performance

3.1 Fase eventuale del processo di valutazione: la conciliazione

L'art. 7 del D. Lgs. 150/2009 prevede che siano individuate, a garanzia del Valutato, le **procedure di conciliazione** adottate dalla singola Amministrazione nell'applicazione del sistema di valutazione. Le linee guida n. 5/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica chiariscono la natura di tali procedure, da intendersi quale strumento a garanzia dei valutati, finalizzato a favorire un confronto tra Valutatore e Valutato qualora quest'ultimo non concordi con la valutazione ricevuta, e a prevenire, quindi, eventuali contenziosi.

Sulla base di queste premesse, l'Agenzia delle Entrate ha definito, nell'ambito delle procedure di conciliazione, per tutti i sistemi di valutazione due possibili *step*: la revisione e il riesame.

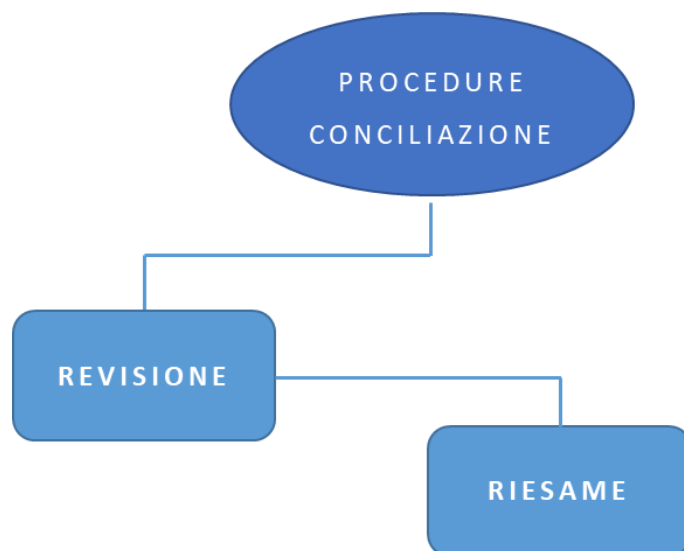


Fig. 4 – Procedure di conciliazione

a) Revisione

Entro 15 giorni solari dalla presa visione della valutazione³, il Valutato che non concordi con il giudizio ricevuto può chiederne la revisione, utilizzando l'apposito campo "Osservazioni" nella procedura informatica. La richiesta di revisione deve essere motivata in base a dati ed episodi definiti, chiari e circostanziati. Il Valutatore ha **30 giorni solari, che decorrono dal giorno successivo alla richiesta di revisione, per rispondere alle osservazioni**, modificando o confermando la valutazione espressa. La risposta del Valutatore deve essere motivata in modo esauriente e chiaro, evitando formulazioni generiche o la semplice riproposizione del giudizio espresso. In altre parole, con riferimento a pratiche lavorate e a comportamenti oggettivamente espressi, il Valutatore deve spiegare la valutazione attribuita o l'accoglimento delle richieste, rispondendo punto per punto alle osservazioni del Valutato.

³ I 15 giorni solari decorrono dal giorno successivo a quello di presa visione. La presa visione si considera avvenuta, trascorsi 30 giorni solari dalla notifica, al fine di stabilire tempi certi delle diverse fasi del processo.

b) Riesame

Il Valutato che non concordi con la valutazione ricevuta a seguito della fase di revisione⁴ e che abbia riportato una valutazione inferiore al livello di Performance superiore⁵, può attivare il processo del riesame, **entro 15 giorni solari** che decorrono:

- dal giorno successivo a quello di presa visione⁶ in procedura delle osservazioni inserite dal Valutatore;
- trascorsi 30 giorni solari dalla richiesta di revisione rimasta inevasa⁷.

La procedura di riesame adempie alla funzione di garanzia per i valutati, come la norma stabilisce, costituendo uno strumento aggiuntivo rispetto alla procedura di revisione.

Sul piano procedurale, il Valutato chiede un confronto con il Valutatore mediato da una Commissione terza, costituita da un presidente, due componenti dirigenti e un funzionario esperto in procedure di conciliazione. Le istanze prodotte dai dirigenti sono gestite da un'unica Commissione centrale.

I tempi di lavoro per la conclusione della procedura di riesame ammontano a **90 giorni solari** dal giorno successivo a quello di inoltro dell'istanza da parte del Valutato, fatte salve le situazioni di straordinarietà che possono verificarsi a livello organizzativo, allungando i tempi di lavorazione. In quest'ultimo caso, il conciliatore dà opportuna comunicazione via mail a tutti i valutati interessati dei tempi aggiuntivi necessari per il completamento dell'istruttoria relativa alla loro istanza.

⁴ Il Valutatore può confermare la valutazione espressa o modificarla senza che, tuttavia, il Valutato concordi con le modifiche operate.

⁵ Nel 2024 il livello per accedere al riesame è inferiore al Più che adeguato.

⁶ La presa visione delle osservazioni inserite dal Valutatore si considera avvenuta, trascorsi 30 giorni solari dalla notifica, al fine di stabilire tempi certi delle diverse fasi del processo.

⁷ La risposta da parte del Valutatore è obbligatoria. La delimitazione a 30 giorni solari per l'inserimento in procedura della risposta da parte del Valutatore serve a fornire un tempo certo nei casi di impossibilità del Valutatore a rispondere, oltre il quale il Valutato può procedere alla richiesta di riesame.