



**Unione Nazionale dei Dirigenti dello Stato  
aderente alla CIDA**

**il sindacato dei dirigenti dello stato**

Il Vice Segretario Generale

## **“DEFINIZIONE DEI SISTEMI DI MISURAZIONE E VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE”**

del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (ed. novembre 2010)

predisposto dall'O.I.V.

offerto in visione alle OOSS dell'area dirigenziale nell'incontro del 21 dicembre 2010

### **Osservazioni**

Quest'Organizzazione considera indiscussi, ormai, i principi generali affermati dal D.lgs. 27/10/2009 n. 150, vale a dire, che la valutazione non può che essere parte di un ciclo integrato (di pianificazione, programmazione, misurazione dei risultati e reporting) attraverso il quale – facendo leva sui processi di direzione organizzativa – s'interviene a supporto del cambiamento e dell'innovazione. La finalità dichiarata dallo stesso D.lgs. n.150/2009 è quella della valorizzazione del merito e dei metodi d'incentivazione della produttività e della qualità della prestazione, informati a principi di selettività e secondo procedure concorsuali nelle progressioni di carriera e nel riconoscimento degli incentivi; è un sistema che non può essere limitato alla mera definizione di un impianto premiante/punitivo, ma configura uno strumento operativo di gestione dinamica delle risorse umane e, in particolare, della risorsa “dirigenza”, uno strumento funzionale per l'orientamento dei comportamenti e per la progettazione di percorsi di sviluppo professionale, in una logica collaborativa, propria dei sistemi di controllo direzionale, che esclude ogni contrapposizione tra valutatori e valutati, anzi, ne pretende il coinvolgimento in un ampio processo mirato all'elaborazione degli obiettivi, alla definizione delle modalità di attuazione e all'individuazione delle risorse adeguate, alla soluzione delle criticità emerse.

Come non sottolineare, inoltre, che da tempo la CIDA-UNADIS ha assunto con convinzione la linea dell'affermazione prioritaria della professionalità, merito e valutazione, quale proprio carattere identitario, quale piano sul quale sfidare l'azione di governo per la Pubblica Amministrazione.

Le osservazioni che seguono sono formulate, pertanto, con intento costruttivo per l'ottimizzazione del “Sistema”.

L'enfasi posta dalla normativa sull'esigenza di differenziare le valutazioni – pur se concepita quale comprensibile freno alle irresponsabili decisioni di distribuzioni “a pioggia” delle risorse destinate alla retribuzione premiante – rischia, paradossalmente, di causare

un'irrazionale distorsione, fino a contraddire i principi enunciati e a ostacolarne irrimediabilmente la realizzazione.

Il riferimento va all'art. 19, che pone in essere un automatismo pregiudizialmente mirato al sicuro svilimento del 25% di tutte le Risorse Umane (Personale dirigenziale, generale e non generale, Personale non dirigenziale). Ora, con eccesso opposto, si vuole la significativa differenziazione dei giudizi a ogni costo, al di là del merito, della produttività e della qualità. Insomma, è individuato automaticamente il 25% di dipendenti che deve rimanere additato al disprezzo dell'opinione pubblica.

Anche in quest'occasione in cui è presentato il Sistema predisposto dall'OIV per il Ministero Lavoro e delle Politiche Sociali (ed. novembre 2010) la CIDA-UNADIS esprime con determinazione la volontà di collaborare alla definizione del miglior sistema possibile, nonostante che le circostanze non siano delle più favorevoli; in sostanza, l'intento collaborativo di quest'Organizzazione sindacale rischia di rimanere sostanzialmente frustrato dalle modalità di una consultazione, messa in atto quasi per assolvere un obbligo rituale di natura puramente formale, privo di ogni finalità concreta. A tal fine, basti pensare che non solo l'incontro per la presentazione è successivo alla trasmissione dell'elaborato alla CIVIT, ma che nulla si sa sulle riflessioni già formulate dalla D.G. delle risorse umane e AA. G.G. né sulle eventuali determinazioni assunte dall'O.I.V. in relazione alle indicazioni di carattere generale fornite dalla CIVIT con nota n.0002132/2010 del 16/11/2010, ai fini delle eventuali modifiche ed integrazioni.

Si concorda integralmente con le citate osservazioni della CIVIT e si formulano le seguenti riflessioni aggiuntive.

Più specificamente, per quanto riguarda l'opportunità di *“integrare la descrizione della tempistica interna di processo, in particolare, prevedendo tempi per le varie fasi operative tali da consentire il rispetto delle scadenze previste dalla normativa vigente”*, si sottolinea che la passata esperienza dimostra la notevole criticità di questo aspetto, basti pensare che, nonostante il sistema in vigore cadenzzi con attenzione i tempi, il processo di valutazione si è oltremodo dilungato tutti gli anni; attualmente non è stata ancora conclusa la valutazione relativa all'anno 2009 né, tanto meno è stata corrisposta la relativa retribuzione premiante.

Si condivide anche la necessità, segnalata dalla CIVIT, di *“approfondire l'analisi delle modalità di definizione degli obiettivi, indicatori e target, anche con riferimento al modo in cui si assicura la condivisione degli stessi da parte dei diretti interessati, nonché inserire più puntuali indicazioni in ordine alle modalità adottate per l'eventuale revisione di obiettivi, indicatori, target”*. Una necessità che è ancora più imprescindibile con riferimento ai Dirigenti e alle strutture del territorio. Deve essere data soluzione chiara e certa alla criticità che persiste e che è ben rappresentata anche dall'organigramma inserito a pag. 13 del documento. In sostanza, l'indicazione della sotto ordinazione delle articolazioni territoriali alla D.G. Politiche del Personale l'Innovazione Bilancio e Logistica, pur essendo indicata con una netta linea continua, è accompagnata da linee tratteggiate che simboleggiano una pluralità di sotto ordinazioni aggiuntive per materia delle medesime articolazioni territoriali a ciascuna Direzione Generale; insomma, il grafico ben rappresenta l'evanescenza e incertezza del sistema, che non è ricondotto a unità, neanche nei momenti più significativi, vale a dire: definizione degli obiettivi, indicatori e target; condivisione da parte dei diretti interessati; l'eventuale revisione di obiettivi, indicatori, target; controllo e valutazione.

Sembra necessario definire con chiarezza, poi, i criteri che s'intendono adottare nei confronti dei Dirigenti del territorio con riferimento alla *performance* individuale; viceversa, si rende necessario puntualizzare i criteri che si vogliono utilizzare per i Dirigenti di II fascia delle strutture centrali, con riferimento alla *performance* organizzativa.

Il Documento dell'O.I.V. indica, poi, alcuni criteri per rendere praticabile l'attribuzione equa della retribuzione premiante, nonostante i vincoli di sistema posti dall'articolo 19 del d.lgs. n. 150/2009. Si prevede, a tal fine, la determinazione preliminare del numero e qualità di posizioni disponibili per centro di responsabilità e con riferimento al personale in servizio al 31 dicembre dell'anno di riferimento.

L'idea, in linea di massima, sembra condivisibile e non può che essere attuata, di conseguenza, anche con la distinta determinazione, nell'ambito della D.G. Politiche del Personale I.B. L. del numero e qualità di posizioni disponibili per i Dirigenti e gli uffici del centro e per quelli del territorio, quali distinte unità organizzative.

Il documento O.I.V. presenta un nuovo sistema di valutazione della dirigenza di prima e seconda fascia come un ulteriore stadio di evoluzione del precedente, al fine di includere gli ambiti di valutazione di cui alla lettera a) e d) del dell'articolo 9, comma 1, del d.lgs. n. 150/2009. In realtà, le prefigurate nuove modalità sconvolgono il sistema in atto a danno delle specifiche esigenze di razionalizzazione e semplificazione delle procedure, suggerite dalle esperienze passate.

Non si condivide la modifica del punteggio e la distribuzione dei 100 punti in quattro ambiti né convince la nuova distribuzione dei punti per ciascun ambito.

Il Sistema 2009 sembra più puntuale e facilmente adeguabile alle innovazioni normative. Infatti, prevedeva la ripartizione del punteggio complessivo di 100 punti in 70 per la performance operativa e 30 per i comportamenti organizzativi. Completavano il quadro, per il primo aspetto, la definizione del punteggio totale attribuibile per ogni obiettivo correlato al peso (con un massimo di 30) e i criteri di specifica attribuzione, in relazione all'attuazione di ciascuna fase (programmazione 15%, attuazione progetto 80%, relazione finale 5%); per il secondo aspetto, le sotto distinzioni 10 per la capacità decisionale, 10 per la capacità organizzativa e gestionale, 10 per la capacità relazionale.

Ora si pensa di ripartire i 100 punti in 5 per l'ambito organizzativo di diretta responsabilità, 45 per la performance operativa (raggiungimento di specifici obiettivi individuali) 45 per i comportamenti organizzativi (qualità del contributo assicurato alla performance generale della struttura, alle competenze professionali e manageriali dimostrate) 5 per la capacità di valutazione (significativa differenziazione dei giudizi sull'attività svolta dai propri collaboratori). In sostanza, diviene preponderante l'ambito con più ampi margini di discrezionalità; di contro, non sono specificate le apposite metodologie e procedure dirette a assicurare obiettività e uniformità.

Le differenze, poi, sono di attuazione particolarmente ardua nei confronti dei Dirigenti e delle strutture del territorio, proprio per la sempre attuale criticità segnalata prima, che inevitabilmente produrrà effetti non certo positivi fino a quando non sarà affermata con chiara determinazione l'unicità della sotto ordinazione e che la definizione degli obiettivi, indicatori e target, la condivisione, l'eventuale revisione di obiettivi, indicatori, target il controllo e la valutazione fanno capo esclusivamente alla D.G. Politiche del Personale I.B.L., che interloquisce con le strutture decentrate in proprio e quale intermediaria delle altre D.G.

Per quanto concerne l'esigenza, segnalata da Parte Pubblica, di aprire la contrattazione, ai fini e per gli effetti di cui all'articolo 19, quarto comma, del decreto legislativo n. 150/2009, sulle deroghe ai criteri per la differenziazione delle valutazioni stabiliti dal legislatore, la CIDA-UNADIS si dichiara disponibile a esplorare l'utilizzazione dello strumento della contrattazione integrativa, in un quadro organico di relazioni sindacali, fondato sulla reciproca collaborazione e finalizzato alla definizione del sistema di valutazione dei Dirigenti il migliore possibile, a normativa attuale.

Tale auspicabile collaborazione appare particolarmente opportuna, poiché gran parte del sistema (obiettivi strategici ed operativi, indicatori di outcome, target, modalità di coinvolgimento degli stakeholder, requisiti minimi indicati dalla CiVIT) sarà definita in un momento successivo al 31 dicembre 2010, e che numerose delibere della CiVIT evidenziano la necessità di coinvolgimento diretto del personale dirigente nella stesura. Con la chiara consapevolezza che i risultati producono effetti non solo sulla determinazione del trattamento economico accessorio, ma anche sull'assegnazione d'incarichi e responsabilità, quali criteri oggettivi e pubblici – a norma dell'articolo 25 del decreto legislativo n. 150 – proponiamo la prosecuzione sistematica della collaborazione anche per dopo la definizione del Piano triennale della performance.

Infine, sarebbe opportuno cogliere l'occasione della stesura del Piano della performance, sin dalla prima scadenza, per l'esplicitare la *mission* istituzionale dell'Amministrazione e la connessa mappa strategica, tratteggiando incisivamente – anche con il sistema di misurazione e valutazione della performance – "chi siamo" e "cosa facciamo", così come suggerisce la stessa CiVIT.

Firenze, 26 dicembre 2010

Dott. Pasquale Michienzi

Vice Segretario Generale CIDA-UNADIS

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Pasquale Michienzi', written over the typed name and title.