

UNADIS
UNIONE NAZIONALE DEI
DIRIGENTI DELLO STATO

Spunti offerti da UNADIS
per una riforma del sistema di valutazione della dirigenza statale
(comparti Presidenza e Ministeri)

Sintesi delle innovazioni che si propongono

<i>attualità</i>		<i>innovazione</i>
sistema di valutazione esclusivamente individuale (e che non comprende il personale non dirigente)	⇒	valutazione per struttura organizzativa (compreso il personale non dirigente)
obiettivi generici	⇒	obiettivi <u>misurabili</u> e quantitativi
misurazione dei risultati quasi esclusivamente di tipo “discreto” (obiettivo raggiunto/ob. non raggiunto)	⇒	misurazione dei risultati di tipo “continuo” (con premio conseguentemente proporzionale alla percentuale di raggiungimento)

Gli obiettivi/risultati

Tre modalità di individuazione degli obiettivi/risultati:

- A) **Uffici di line** che hanno un *output*, definito e standardizzabile (*ES: produzione carte di identità; erogazione aiuti a imprese; rilascio autorizzazioni di tipo standard; controlli di tipo ripetitivo; acquisti di beni; pagamenti a fornitori, gestione personale*)

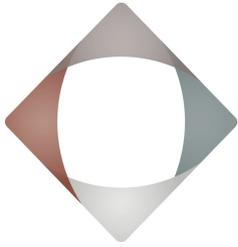
in questo caso l'obiettivo è facilmente misurabile in termini di produttività: l'indicatore potrà essere l'output assoluto, ovvero l'output nell'unità di tempo o il rapporto output/costo di funzionamento
per gli uffici che svolgono servizi al pubblico, si può associare un indicatore che misuri la soddisfazione dell'utente, anche sulla base della metodologia messa in campo da Brunetta

- B) **Uffici di staff** (*ES: ufficio di segreteria del consiglio dei ministri: ufficio relazioni sindacali; ufficio comunicazione; ufficio legale*)

in questo caso l'inesistenza di un output misurabile e significativo, l'obiettivo/risultato non può che essere dato dalla soddisfazione di coloro che usufruiscono delle funzioni di staff: l'indicatore sarà costituito dal giudizio qualitativo
per garantire che l'indicatore non sia “discreto” (positivo/negativo) e quindi consentire una graduazione sarà sufficiente fare esprimere più valutatori (difficile, salvo che negli uffici di diretta collaborazione che sono esclusi, che una funzione di staff sia rivolta a un solo destinatario) e ponderarne (eventualmente) i giudizi

Unione Nazionale dei Dirigenti dello Stato
Via Quintino Sella, 41 – 00187 Roma
Tel./FAX (0039) 06 42012931

sito web: www.unadis.it – e-mail: unadis2012@gmail.com, info@unadis.it



UNADIS

UNIONE NAZIONALE DEI
DIRIGENTI DELLO STATO

C) **Valutazione della performance gestionale:** questo è un sistema “di chiusura” che andrebbe utilizzato insieme a quelli di tipo A) e B) per misurare la performance gestionale “pura”

sia gli uffici di *line* che di *staff* hanno costi di funzionamento (che ormai nei bilanci dei Ministeri e della Presidenza sono abbastanza facilmente scomputabili e attribuibili a ciascuna struttura organizzativa); a parità di funzione amministrativa garantita (fermo restando cioè assolvere gli adempimenti propri di ciascun ufficio) ridurre il costo di funzionamento di una percentuale rispetto all’anno precedente (per es, non chiedendo sostituzione di personale in uscita, riducendo i costi di assistenza informatica, riducendo le postazioni informatiche, riducendo gli spazi, ecc) costituisce una performance positiva e un risparmio per il bilancio pubblico non sarebbe necessario nemmeno stimare il risparmio preventivamente ma misurandolo semplicemente a consuntivo, e calcolando in proporzione il “premio” connesso a tale performance

questo sistema non può sostituire gli altri due, ma dovrebbe essere usato in modo integrato e ciò perché

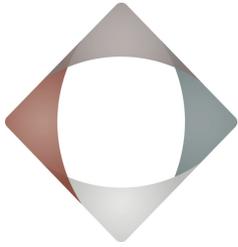
- non è applicabile illimitatamente, ma richiede un *reset* periodico (oltre una certa soglia non possono più essere ridotti costi di funzionamento, a parità di struttura)
- i dirigenti sono molto vincolati nella gestione del personale dei beni e dei servizi

Calcolo ed erogazione dei premi

- il “premio” è attribuito alla struttura e per ciascuna struttura è preventivamente fissato il budget premiale massimo attribuibile (che, per ordine di grandezza, può essere costituito dalla somma delle retribuzioni di risultato oggi previste per dirigenti di I e II fascia di quella struttura più la relativa quota di “fondino” del personale, al netto quest’ultimo della spesa per straordinari e turni)
- il premio effettivo è attribuito concretamente alla struttura in proporzione alla percentuale di risultato raggiunta con i sistemi A/B e C
- una quota (predeterminata per legge) del premio effettivo è attribuita al Capo della struttura
- un’altra quota (sempre predeterminata) è attribuita ai dirigenti di I fascia (se la struttura è un Dipartimento) e suddivisa tra loro secondo decisione motivata ma insindacabile del

Unione Nazionale dei Dirigenti dello Stato
Via Quintino Sella, 41 – 00187 Roma
Tel./FAX (0039) 06 42012931

sito web: www.unadis.it – e-mail: unadis2012@gmail.com, info@unadis.it



UNADIS

UNIONE NAZIONALE DEI
DIRIGENTI DELLO STATO

dirigente apicale (*idem* per quanto riguarda la dirigenza di II fascia nelle strutture non dipartimentali e per le direzioni generali)

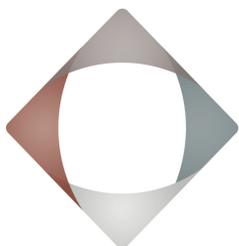
- una terza quota (sempre predeterminata) viene ripartita fra il restante personale (in questo caso possono essere stabiliti a monte criteri oggettivi, che tengano conto di qualifiche, tassi di presenza, così da ridurre al minimo la discrezionalità del dirigente che sarebbe fortemente avversata dai sindacati delle qualifiche).

Concludendo,

- Solo in caso di raggiungimento perfetto dei risultati, la struttura percepirebbe il 100% del premio
- Al di sotto di una soglia minima il premio non verrebbe riconosciuto
- Se è anche possibile che tutti i dirigenti di un Ministero siano premiati, non riceverebbero tutti lo stesso ammontare di premio
- Il sistema garantirebbe cooperazione fra tutti i componenti (dirigenti e non) per il raggiungimento del risultato
- Il capo della struttura avrebbe il potere di premiare i propri dirigenti in grado alla valutazione qualitativa di ciascuno e quindi, anche se difficilmente oggi un capo dipartimento o un direttore generale ha possibilità di scegliersi i dirigenti, potrebbe incentivarne o punirne i comportamenti attraverso la leva del premio; viceversa, nel caso non avesse il coraggio di trattamenti differenziati, perderebbe tale leva e in prospettiva la possibilità di raggiungere il risultato

Unione Nazionale dei Dirigenti dello Stato
Via Quintino Sella, 41 – 00187 Roma
Tel./FAX (0039) 06 42012931

sito web: www.unadis.it – e-mail: unadis2012@gmail.com, info@unadis.it



UNADIS

UNIONE NAZIONALE DEI
DIRIGENTI DELLO STATO

Appendice

Una riflessione sulla proposta SDA Bocconi a confronto con la proposta UNADIS

Proposta Bocconi	Proposta UNADIS
prevede “un orizzonte temporale triennale, sincronizzato con il ciclo degli incarichi per evitare un miope appiattimento su obiettivi annuali”	appare troppo diluito nel tempo e comunque dovrebbe pur sempre essere basato su anticipazioni annuali del premio comunque non è pregiudiziale
“superamento della logica degli obiettivi individuali a favore della valutazione delle performance delle strutture dirette”	condividiamo il principio e lo abbiamo fatto nostro nella nostra proposta
modello multi-valutatore	anche questa non è una pregiudiziale: riteniamo velleitario un sistema in cui colleghi partecipino reciprocamente alla valutazione, ma nella nostra proposta ipotizziamo di combinare sistemi diversi, avere più valutatori e tenere conto anche della <i>customer satisfaction</i> espressa dai cittadini
“collegare il 50% della retribuzione variabile a risparmi di spesa prodotti e certificati”	come detto, legare il “premio di risultato” solo ai risparmi di spesa è difficile perché nella PA un dirigente non ha realmente i poteri organizzativi di un datore di lavoro privato: tuttavia abbiamo previsto l’uso di un sistema di misurazione di quella che abbiamo chiamato performance gestionale pura
“collegare il restante 50% della retribuzione variabile a indicatori di sintesi di policy collegandolo al buon andamento complessivo dell’amministrazione”	legare il premio a fattori esogeni, quale l’andamento del PIL toglierebbe credibilità al sistema valutazione e premi devono restare legati direttamente a merito e responsabilità individuali e specifiche
“istituire un bonus annuale riservato a un numero limitato di dirigenti per risultati particolarmente rilevanti e collegati alle priorità dell’agenda politica”	è una ipotesi accettabile, a condizione che sia comunque garantita motivazione e trasparenza
superamento del sistema attuale degli OIV. individuazione di un ente esterno o interno di certificazione delle performance, creazione di un Comitato remunerazioni all’interno di ciascuna PA	sono proposte su cui si può discutere, anche se le esperienze di valutazione esterna finora non sono mai state positive