

Ministero per i beni e le
attività culturali

**DIREZIONE GENERALE PER GLI AA.GG.AA.
E DEL PERSONALE UFFICIO ORGANIZZAZIONE**

**RELAZIONE AL DIRETTORE GENERALE SULL'ATTIVITÀ DEL GRUPPO
DI LAVORO INCARICATO DI ELABORARE PROPOSTE PER L'APPLICAZIONE
DEL C.C.N.L. DEI DIRIGENTI (RETRIBUZIONE DI RISULTATO).**

Si relaziona alla S.V. sull'attività svolta dal gruppo di lavoro incaricato di formulare proposte sui criteri generali da adottare per l'attribuzione della retribuzione di risultato.

Il gruppo ha fin da subito incontrato notevoli difficoltà in quanto, trattandosi di un nuovo istituto, non esistevano precedenti su cui basarsi per stabilire la retribuzione di risultato. Pertanto, tutta la prima fase dei lavori è stata impiegata nella definizione degli elementi a cui fissare la retribuzione stessa.

Punto obbligato di partenza è stato, ovviamente, l'art. 40 del C.C.N.L. dei dirigenti dei Ministeri che lega la retribuzione di risultato alla “verifica del grado di realizzazione dei compiti istituzionali, anche rispetto ad obiettivi predeterminati dalla Amministrazione...”.

Tenendo presente l'aspetto degli obiettivi, in un primo tempo l'attività del gruppo si è concentrata sulla definizione di un sistema di “direzione per obiettivi” e dei relativi criteri di valutazione.

Dopo una serie di incontri e riflessioni è però emerso che un sistema esclusivamente basato su una “direzione per obiettivi” si dimostrava inadeguato, in quanto non teneva conto della normale attività istituzionale, pure esplicitamente richiamata dal sopra citato art. 40.

Nel mentre che i lavori del gruppo procedevano, veniva emesso il Decreto Legislativo n. 286/1999 che, all'art. 5, disciplina la valutazione del personale, con incarico dirigenziale. In particolare, il comma 2 di detto art. 5 stabilisce fra l'altro che la “valutazione delle prestazioni e delle competenze organizzative dei dirigenti tiene particolarmente conto dei risultati dell'attività amministrativa e della gestione”.

Preso atto di ciò, l'attività del gruppo si è diretta ad individuare una duplice serie di parametri valutativi, l'una legata ancora agli obiettivi, l'altra all'attività istituzionale.

Sotto quest'ultimo punto di vista, si è impegnato molto tempo sia per definire nel modo migliore i compiti istituzionali sia soprattutto per trovare dei parametri quantitativi che ne permettessero la misurazione.

I tentativi svolti in tal senso hanno però dato qualche frutto solo per gli Uffici periferici. Per questi, si era infatti partiti dall'esame delle funzioni istituzionali di base, che erano state sinteticamente elencate come segue:

1. conservazione;
2. fruizione;
3. valorizzazione del patrimonio.

Nell'ambito di queste funzioni fondamentali, si erano individuati alcuni obiettivi, che, per la loro importanza, sembravano caratterizzare la funzione stessa.

Ne era quindi scaturito un insieme di funzioni-obiettivo, per la cui misurazione era parso opportuno adottare il parametro delle ore/uomo, necessarie per lo svolgimento delle diverse attività, ovviamente suddivise per settori. Ne era risultato il seguente quadro:

1. Funzione di conservazione

- a) ore/uomo normalmente necessarie per l'emissione di un vincolo;
- b) ore/uomo normalmente necessarie per ogni unità di costo (miliardo di lire) di progettazione architettonica, archeologica, artistica, archivistica;
- c) ore/uomo normalmente necessarie per la vigilanza sul territorio, espressa in unità temporali (ore) di attività ispettiva, compilazione elaborati e relazioni, emanazione dei correlati provvedimenti.

2. Funzione di fruizione

- a) ore/uomo normalmente necessarie per assicurare 1 ora di apertura di area archeologica;
- b) ore/uomo c.s. per museo;
- c) ore/uomo c.s. per monumento;
- d) ore/uomo c.s. per Archivio di Stato;
- e) ore/uomo c.s. per Biblioteca pubblica statale.

3. Funzione di valorizzazione

- a) ore/uomo necessarie per ogni unità di costo (milione) di manifestazione culturale, differenziata per settori.

Il concetto di ora/uomo, che era stato posto a base di tutta l'elaborazione di cui sopra, era parso abbastanza semplice e tale da non richiedere particolari spiegazioni se non quella che ai fini del relativo calcolo sono da tener presenti, di norma, solo le ore erogate nel normale orario di lavoro, stabilito contrattualmente, del personale.

Per alcune delle attività, come sopra elencate, il parametro di misurazione era unico, cioè legato alla sola erogazione di lavoro, mentre per altre si sarebbe dovuto tenere conto di altri parametri, quale il costo, (peraltro incorporato nella formule relative come "unità di costo") e quindi per la loro misurazione si sarebbe dovuto effettuare un rapporto fra tali parametri.

Nello sforzo di elaborazione compiuto, era inoltre apparsa la necessità, anch'essa di carattere metodologico, di dettagliare ulteriormente questi criteri poiché le ore/uomo, nel caso, ad es., della progettazione, sia pure commisurate all'unità di costo, possono variare in relazione all'importo globale del progetto. Ad es. potrebbero occorrere x ore/uomo per milione se il progetto è inferiore a 5 miliardi; $x+1$ ore/uomo per milione se il progetto va da 5 a 10 miliardi, e così via.

Per quanto concerne le specificità di settore, il gruppo aveva ipotizzato che, nel caso delle aree archeologiche, dei monumenti e dei musei le ore/uomo andassero rapportate alla superficie e quindi espresse come ore/uomo normalmente necessarie per assicurare 1 ora di apertura di ogni metro quadrato.

Per il caso degli archivi e biblioteche era stato anche ipotizzato che oltre alle ore/uomo necessarie ad assicurare la semplice apertura di dette strutture (da calcolare come nel caso precedente) si dovessero aggiungere quelle necessarie per la movimentazione del materiale, che costituisce l'aspetto più qualificante delle dette istituzioni. Il relativo parametro complessivo sarebbe pertanto risultato dalla somma delle:

- a) ore/uomo per 1 ora di apertura di ogni metro quadro (delle sale o del complesso e dei complessi);
- b) ore/uomo necessarie per la movimentazione di ciascun pezzo.

Assunto come elemento invariabile, in ciascuna situazione data, il numero globale delle ore/uomo disponibili, le due serie sopra elencate potrebbero essere diversamente combinate fra loro, per cui ad un aumento delle ore/uomo necessarie ad assicurare l'apertura corrisponderebbe una diminuzione di quelle destinate alla movimentazione del materiale, o viceversa. Da ciò, sempre in via metodologica ed ipotetica, scaturirebbe la necessità di predefinire standard qualitativi del servizio, e cioè, nel caso specifico, il numero minimo inderogabile di "pezzi" che ciascuno studioso o lettore ha diritto ad avere.

Una volta stabiliti i parametri "normali" delle attività, il loro rispetto, con uno scostamento percentuale da stabilirsi (per motivate ragioni), avrebbe determinato di per sé il raggiungimento del risultato da parte del dirigente, mentre risultati, cioè parametri, inferiori avrebbero dato luogo alle proporzionali riduzioni della relativa retribuzione.

A fronte delle riflessioni metodologiche sin qui descritte, sono emerse immediatamente le difficoltà di realizzare in concreto un preciso sistema di misurazione. La prima, e fondamentale difficoltà è stata quella di stabilire a priori i parametri. È evidente che ciò non poteva essere fatto in modo astratto, ma solo sulla base di una misurazione di quanto effettivamente avviene nei nostri Istituti, in maniera tale da definire dei parametri medi nazionali, sulla cui base operare eventuali correzioni e aggiustamenti.

La seconda difficoltà era quella che, per effettuare tutte queste misurazioni, occorreva disporre, in aggiunta a quelli esistenti, di una vasta serie di dati quantitativi, relativi all'attività degli uffici, che però non si sono rivelati disponibili.

Tutto ciò, come già detto, poteva, in via teorica, essere applicato ai soli uffici periferici, mentre, per le altre attività e tipi di uffici, non è stato possibile individuare criteri di misurazione validi: ciò è emerso soprattutto per i servizi amministrativi e in particolare per quelli dell'Amministrazione Centrale.

Pur non escludendosi in linea teorica, la possibilità di misurare tali attività, occorrerebbero per questo approfonditi studi e ricerche che non era possibile svolgere nel tempo a disposizione.

Comunque, le prospettive di misurazione si sono rivelate interessanti e meriterebbero un ulteriore approfondimento, poiché l'introduzione di criteri di misurazione obiettivi, di servizi e attività, sarebbe utile per determinare non solo la retribuzione relativa al risultato dei dirigenti, ma anche per fornire indirizzi per quantificare altre attività e funzioni dell'Amministrazione, come, ad es., gli organici degli uffici.

Per questo i sottoscritti dichiarano la loro disponibilità ad approfondire tali problematiche.

È stato altresì avviso del gruppo di lavoro che, in ogni caso, i parametri quantitativi, quand'anche esattamente determinati, non potrebbero da soli bastare per fissare la retribuzione di risultato dei dirigenti, ma devono essere accompagnati da criteri di giudizio qualitativi, ovvero non misurabili con criteri matematici.

Considerati tutti i gravi problemi sin qui elencati, l'unica strada possibile, per stabilire in tempi brevi i criteri generali per la retribuzione di risultato dei dirigenti, si è mostrata quella illustrata nel documento di lavoro. Il sistema in esso descritto è basato su criteri di carattere qualitativo, ma soggetti a misurazione in termini di punteggio.

La riflessione che ha portato ad adottare il suesposto criterio ha anche indotto ad abbandonare una sistematica fondata su una duplice scala valutativa, costituita da un lato dagli obiettivi e dall'altro dall'attività istituzionale. Gli uni e l'altra, infatti, non possono essere considerati entità fra loro distinte e in un certo senso contrapposte. Al contrario, gli obiettivi devono - secondo quanto stabilito dall'art. 40 del C.C.N.L. dirigenti Ministeri - essere considerati all'interno dell'attività istituzionale, di cui rappresentano una specificazione o manifestazione.

Per tale ragione, si è pensato, in conclusione, di adottare una scala valutativa unica, un elemento della quale è appunto la capacità di conseguimento degli obiettivi assegnati all'Amministrazione.

Gli altri elementi di detta scala valutativa sono tutti legati alla capacità del dirigente di organizzare ed attuare i compiti a lui assegnati. È stata altresì presa in considerazione la capacità di gestire i rapporti di lavoro, che, nell'attuale sistema organizzativo del pubblico impiego, hanno un ruolo centrale.

In linea di massima, gli elementi valutativi dovrebbero uniformemente applicarsi a tutte le funzioni dirigenziali. Si è pensato, però, di differenziare un elemento, tenendo conto delle distinte "tipologie" di uffici dirigenziali. Infatti l'elemento "capacità di gestire i rapporti di lavoro" che ben si adatta ai dirigenti degli uffici operativi centrali e periferici, non può applicarsi ai dirigenti addetti a funzioni ispettive e di studio/ricerca/consulenza.

Per questi ultimi vengono pertanto prospettati obiettivi alternativi a quello predetto e differenziati in relazione alle funzioni svolte, come ai punti 3a, 3b e 3c dello schema di scheda di valutazione contenuta nel documento di lavoro.

Si è infine provveduto a suggerire criteri di calcolo della retribuzione, come nell'ultima parte del documento di lavoro.

Roma, 21 luglio 2000

Salvatore Proto

Luigi Londei

RETRIBUZIONE DI RISULTATO DIRIGENTI - DOCUMENTO DI LAVORO

1. Criteri di valutazione

L'art. 40 del vigente contratto per la separata area della dirigenza prevede che una parte delle risorse di cui all'art. 36, comma 3, lettere *b)* e *c)*, venga attribuita “ai dirigenti sulla base della verifica del grado di realizzazione dei compiti istituzionali, anche rispetto ad obiettivi predeterminati dalla amministrazione... nel rispetto dei criteri generali definiti in sede di contrattazione decentrata tenendo comunque conto sia del livello di impegno richiesto dal posto di funzione sia della congruità delle risorse assegnate...”.

Ciò, in sostanza, implica che la relativa retribuzione dipende dalla valutazione di come il dirigente ha esercitato il proprio compito e di come ha attuato le funzioni ed i compiti stabiliti dall'Amministrazione e se ha effettivamente attuato tali compiti.

Non appare possibile, al momento, predisporre uno schema di misurazione esclusivamente quantitativa per le attività di tutti i dirigenti, sia per oggettiva indisponibilità di dati, sia perché alcune attività (ad es. quelle dei servizi dell'Amministrazione centrale) non sono suscettibili di misurazione e tanto meno di valutazione in termini di costi/rendimenti.

Di conseguenza si è scelto un criterio di valutazione qualitativo, ma basato su elementi misurabili in termini numerici, ovvero di punteggi.

Gli elementi individuati sono i seguenti:

1. Capacità organizzativa, ovvero capacità di predisporre le risorse umane e materiali in modo ottimale rispetto allo svolgimento dei compiti prestabiliti;

2. Capacità di conseguimento degli obiettivi stabiliti in relazione alle risorse assegnate alla struttura, ovvero grado di rispondenza della struttura nel suo complesso alle funzioni e compiti assegnati, in particolare per quanto riguarda l'attuazione, per la parte di competenza, della direttiva annuale del ministro, di cui all'art. 8 decreto legislativo 30 luglio 1999, n. 286. Poiché tale direttiva “costituisce il documento base per la programmazione e la definizione degli obiettivi delle unità dirigenziali di primo livello”, presupposto per l'applicabilità del presente punto è l'assegnazione, da parte del dirigente generale competente, di obiettivi specifici, nell'ambito di detta direttiva, alle unità dirigenziali dipendenti.

3. Capacità di gestire i rapporti di lavoro nell'ambito della struttura cui è preposto. Ovvero corretta gestione delle relazioni sindacali (contrattazione, informazione, concertazione, regolarità convocazioni OO.SS. etc.) e successiva regolare e tempestiva adozione dei provvedimenti che nascono dalle predette relazioni. Nel caso dei dirigenti i cui incarichi non prevedono la gestione di rapporti di lavoro (ad es. quelli aventi funzioni ispettive oppure di studio e ricerca) il presente punto 3 viene diversamente formulato come segue:

3.a) dirigenti con funzioni ispettive: capacità di svolgimento degli incarichi ricevuti in relazione anche alla gravosità degli incarichi stessi, dipendente dalle condizioni amministrative, economiche e sociali della realtà oggetto dell'incarico;

3.b) dirigenti con funzioni di studio e ricerca: capacità di elaborazione e qualità tecnica del lavoro svolto, anche in relazione alla rilevanza del contributo fornito all'attività dell'Amministrazione nel suo complesso.

4. Capacità professionale, ovvero capacità nello svolgimento effettivo delle attività e delle funzioni, sia sul piano personale, sia, soprattutto, su quello delle direttive da impartire ai collaboratori;

5. Svolgimento di attività istituzionali esterne alla struttura cui il dirigente è preposto, nonché partecipazione e contributo a gruppi di lavoro, commissioni, etc.

Ad ognuno di tali elementi viene attribuito un punteggio differenziato, il massimo raggiungibile è 100, come meglio indicato nella tabella in calce.

Si fa notare che tutti gli elementi di valutazione sopra elencati, salva la differenziazione del punto 3., sono applicabili a tutti i dirigenti, senza distinzione della funzione da essi svolta, in quanto tali elementi sono comuni a tutte le funzioni dirigenziali.

2. Modalità e procedura per la valutazione

Ai sensi dell'art. 5, comma 2, del Decreto legislativo 286/1999, il “procedimento per la valutazione è ispirato ai principi della diretta conoscenza dell'attività del valutato da parte dell'organo proponente o valutatore di prima istanza, della approvazione o verifica della valutazione da parte dell'organo competente o valutatore di seconda istanza, della partecipazione al procedimento del valutato”.

È pertanto necessario che la procedura di valutazione si svolga secondo i principi stabiliti dalla norma sopra citata.

Fatta salva la possibilità, da parte dei dirigenti generali competenti, di acquisire in ogni momento elementi di conoscenza e di valutazione dai dirigenti dipendenti, lo strumento istituzionale per la conoscenza diretta del valutato da parte dell'organo valutatore, viene individuato in una relazione annuale di attività, che ciascun dirigente deve presentare al dirigente generale titolare del centro di responsabilità di cui egli fa parte. Detta relazione dovrà avere carattere sintetico e, pur senza essere redatta su modello predefinito, dovrà recare indicazioni uniformi, secondo lo schema che si riporta di seguito, affinché la successiva valutazione possa avvenire in modo altrettanto uniforme. La valutazione, oltre che su quanto contenuto nella relazione, si baserà su tutti gli altri elementi conoscitivi comunque in possesso dei competenti dirigenti generali.

3. Schema di relazione di attività per la valutazione

1. Ufficio di appartenenza.

2. Attività o compiti istituzionali principali, con i relativi indicatori quantitativi. Questi saranno necessariamente differenti a seconda del tipo di ufficio cui il dirigente è addetto, come segue:

- a) Uffici operativi centrali: natura e quantità (quando misurabili) dei provvedimenti emanati, se previsto servizio al pubblico, indicare numero utenti e ore apertura;
- b) Uffici operativi periferici: natura e quantità del servizio offerto al pubblico, iniziative culturali, attività tecnico scientifiche di intervento sul patrimonio;
- e) Uffici ispettivi: natura e quantità degli incarichi svolti;
- d) Uffici di studio, ricerca e consulenza: natura delle attività svolte, quantità e qualità dei contributi forniti, in relazione alle esigenze dell'Amministrazione manifestatesi nel periodo di riferimento.

3. Eventuale presenza di punti critici o problematici che, anche in relazione alle risorse disponibili, abbiano reso difficoltoso lo svolgimento di tutte o parte delle attività, con riferimento, anche, al grado di attuazione degli obiettivi stabiliti nell'ambito della direttiva annuale del ministro, di cui si è detto precedentemente.

4. Gestione dei rapporti di lavoro: indicazione del numero degli incontri con le OO.SS. e a che cosa riferiti (es. contrattazione, concertazione, informazione, etc.), se vi siano state materie su cui non si è raggiunto l'accordo, se agli incontri abbia preso personalmente parte il dirigente o si sia fatto rappresentare. In quest'ultimo caso, se il dirigente non ha preso personalmente parte alla maggior parte degli incontri, ne dovrà essere indicata la ragione.

5. Eventuale presenza di contenzioso formale per rapporti di lavoro.

6. Attività che, sebbene rientranti nella funzione istituzionale, sono estranee alla struttura, cui il dirigente è preposto, quali, ad es., la partecipazione a commissioni, gruppi di lavoro, comitati etc. nonché tutti gli altri incarichi di analoga natura.

7. Elaborati o pubblicazioni relativi al servizio istituzionale.

4. Schema di scheda di valutazione (in relazione al precedente § 1)

1.	Capacità organizzativa	20
2.	Capacità di conseguimento degli obiettivi stabiliti	25
3.a	Capacità di gestire i rapporti di lavoro	25
3.b	Capacità di svolgimento degli incarichi	25
3.c	Capacità di elaborazione e qualità tecnica del lavoro	25
4.	Capacità professionale	25
5.	Altre attività istituzionali (punti 6 e 7 della relazione)	5
	TOTALE	100

5. Criteri e modalità di attribuzione della retribuzione di risultato

La retribuzione di risultato viene attribuita in base al punteggio ottenuto.

La retribuzione dovrà articolarsi su tre fasce, ciascuna di importo fisso, da attribuirsi come segue:

Fascia 1 (massima), per i dirigenti che hanno conseguito un punteggio da 100 a 80;

Fascia 2 (intermedia), per i dirigenti che hanno conseguito un punteggio da 79 a 55;

Fascia 3 (minima), per i dirigenti che hanno conseguito un punteggio pari o inferiore a 54.

Gli stanziamenti relativi alla retribuzione di risultato saranno ripartiti come di seguito indicati:

il 50% fra tutti in parti eguali;

il 30% fra tutti quelli della 1° e 2° fascia in parti eguali;

il 20% fra tutti quelli della 1° fascia in parti eguali.

Roma, 18 luglio 2000

Il gruppo di lavoro

