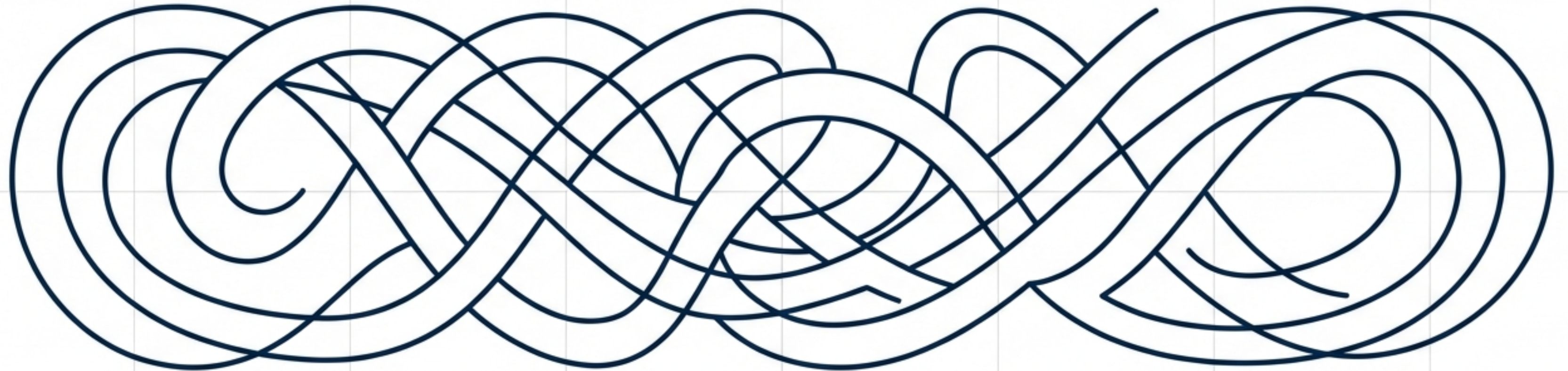


# Valutazione e Carriera nella PA: Storia di una Riforma Annunciata

Un'analisi critica del DDL per superare 40 anni di tentativi falliti.

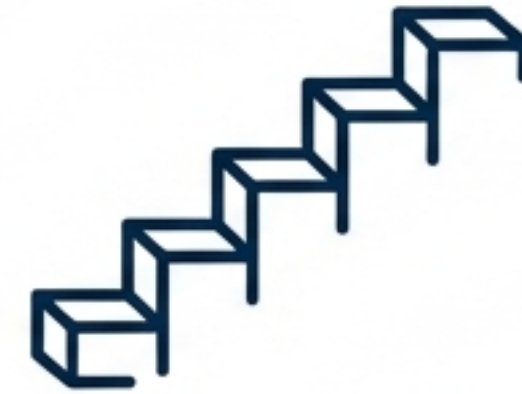


# Le Due Sfide Irrisolte da Oltre 40 Anni



## La Retribuzione Variabile

Come collegare la retribuzione alla performance in modo equo ed efficace? Una storia di **generale insoddisfazione** che accomuna fautori e detrattori dello strumento. **La sfida principale rimane bilanciare motivazione e sostenibilità.**



## Lo Sviluppo di Carriera

Come gestire le carriere superando le rigidità normative? Un tema delicato e complesso, tentato con i contratti del 1995 e mai pienamente risolto. **Il nodo cruciale è la flessibilità strutturale.**


*La premessa fondamentale: la regolazione di queste materie, per loro natura organizzativa, deve essere il più possibile decentrata e condivisa.*

# Un Pendolo Normativo: Breve Storia dei Sistemi di Valutazione



Nonostante l'evoluzione, i "vizi" storici persistono: **sottovalutazione dell'attività valutativa** ed **erogazione "a pioggia"**.

# La Ricerca Infinita della Soluzione Perfetta



***“Il fatto è che come le mosche che vedono quello che credono essere il sole abbiamo continuato a sbattere contro il vetro alla ricerca di sistemi di retribuzione variabili e di valutazione delle prestazioni efficaci e meritocratici.”***

La continua modifica delle norme, spesso in modo 'pendolare', ha generato un'idea diffusa: questa strumentazione 'costa' molto e non porta benefici sufficienti.

# Entra in Scena il Nuovo DDL: La Visione Dichiarata

Il Disegno di Legge si inserisce in continuità con le recenti iniziative del Governo, con una visione generale che poggia su tre pilastri:

- 1. Sviluppo delle Competenze:** Un accento forte sulla formazione come leva per la crescita dei dipendenti pubblici.
- 2. Valutazione 'Terza':** L'introduzione di forme di valutazione che superino la logica puramente gerarchica.
- 3. Revisione degli OIV:** Un intervento di delega per ridefinire ruolo e disciplina degli Organismi Indipendenti di Valutazione, considerati il 'cemento' del sistema.

*Iniziamo l'analisi puntuale delle modifiche proposte al D.lgs 150/09.*

# Disamina Art. 1: L'Errore Concettuale tra Formazione e Performance

## L'INTENZIONE DICHIARATA

- **Obiettivo 1:** Rendere la formazione una componente strutturale della valutazione della performance individuale.
- **Obiettivo 2:** Superare la valutazione gerarchica unidirezionale, introducendo la partecipazione di una pluralità di soggetti.

## L'ANALISI CRITICA

- **Critica 1: Si confondono i mezzi con i fini.** Ancorare la formazione alla valutazione è un "errore concettuale grave". Invece di valorizzare i risultati, si premia un adempimento: *"faccio la formazione quindi sono bravo"*.
- **Critica 2: Una logica avulsa dalla realtà.** La valutazione non gerarchica (es. 360°) è estranea alla forte cultura gerarchica della PA, imposta per legge. È una "chiave per generare conflitti e contenzioso".

# Disamina Art. 2 & 3: Le Buone Intenzioni e la Via per l'Inferno

## L'INTENZIONE DICHIARATA

- Introdurre obbligatoriamente una “*valutazione collegiale tra dirigenti*” per superare asimmetrie.
- Introdurre una valutazione della performance organizzativa da parte degli “*utenti esterni di riferimento*”.

## L'ANALISI CRITICA

- Principi condivisibili ma di difficile implementazione, che rischiano di essere “bruciati” da comportamenti meramente formali.

***“Le buone intenzioni come noto sono una via diretta per l'inferno.”***

- **Il vero problema logico:** Il coinvolgimento di una pluralità di soggetti non può avvenire solo alla fine (valutazione), ma deve iniziare all'inizio (programmazione), implicando una complessità decisionale enorme.

# Disamina Art. 3: Le Prescrizioni Pericolose e i 'Dejà-Vu' Normativi

## 1. Le Quote Obbligatorie

La legge fissa tetti massimi:

- Punteggi apicali: non oltre il 30% dei valutati.
- Riconoscimento delle eccellenze: non oltre il 20%.

---

**Critica:** Una prescrizione già sperimentata (Contratti 1995, Decreto Brunetta) che *"non ha mai trovato effettiva applicazione nella maggioranza degli enti"*.

## 2. La Formula Rigida del Premio

La legge impone che il trattamento di performance sia *"strettamente corrispondente in termini percentuali alla valutazione conseguita"*.

---

**Critica:** Perché imporre per legge un unico metodo? Anche le logiche per fasce sono adeguate. È norma *"ideologica"* e *impositiva*.

## 3. Lo Spostamento dei Fondi

Le economie derivanti dalla riduzione dei premi ai dirigenti sono destinate al personale non dirigenziale.

---

**Critica:** Un principio delicato con *"conseguenze non facilmente prevedibili nei contratti collettivi"*. Si pensa davvero di spostare fondi tra i diversi comparti per legge?

# Disamina Art. 9: La Confusione tra Performance, Potenziale e Comportamenti

## Valutazione del Potenziale e Caratteristiche Trasversali

Il DDL inserisce nel sistema di performance la valutazione di item come: “capacità realizzativa”, “capacità di costruire team ad alte performance”, “valorizzare i collaboratori”.

**Critica:** Altro errore concettuale. Non è possibile inserire il “potenziale” dentro la ‘performance’; si confondono strumenti con scopi diversi. I fattori sono ideologici e difficili da misurare (es. come si misura un team ‘ad alta performance’?).

## Valutazione della Formazione

Il DDL lega la valutazione al raggiungimento degli obiettivi formativi.

**Critica:** Un ritorno indietro di 30 anni. Si torna a valutare l’effettuazione della formazione e non la sua ricaduta sui risultati.



*Molti enti per incompetenza o pavidità si conformeranno come pecore ai “principi” facendo danni all’organizzazione e forse anche ai lavoratori.*

# Disamina Art. 12 e OIV: Più Complessità, Meno Autonomia

## 1. L'Istituzione dei 'Collegi' (Art. 12)

Cosa prevede: La valutazione collegiale tra dirigenti viene formalizzata attraverso la creazione di veri e propri 'collegi'.

Critica: L'attuazione di questa norma appare **'del tutto imprevedibile ma sicuramente molto problematica'**. Si aggiunge un nuovo organo burocratico al processo.

---

## 2. La Riforma degli OIV (Delega)

Cosa prevede: Organismi esterni con 'professionisti specializzati', nomina per sorteggio.

Critica: La regolamentazione non pare andare verso la semplificazione. Le conseguenze, **'nel bene e nel male'**, non sono prevedibili. La norma tende a essere invasiva dell'autonomia degli enti.

# La Diagnosi: I Quattro Vizi Concettuali della Riforma



## Managerialismo

Si esaltano le tecniche manageriali, ma si finisce per limitare lo spazio discrezionale del manager. Un'eterogenesi dei fini che indebolisce anziché rafforzare.



## Retorica del Coinvolgimento

Il richiamo al 'senso di appartenenza' è una dichiarazione di facciata. Le norme successive si concentrano sulla 'produttività', non sulla valorizzazione del funzionario come parte dello Stato.



## Enfasi sugli Esperti Esterni

L'insistenza sulla valutazione esterna (OIV, utenti) rivela una logica più tecnocratica che responsabilizzante per l'organizzazione stessa.



## Fede Eccessiva nella Legge

Si sopravvaluta la capacità di una legge di modificare culture e prassi consolidate.

## Il Vero Problema: L'Illusione del Controllo Legislativo

**“Purtroppo, come tutti sappiamo bene (anche chi scrive le norme) una legge non assicura nulla.”**

Chi “assicura” una buona organizzazione sono le persone che vi operano e la loro capacità di dialogo.

La ricerca di soluzioni “razionali” per legge tende a semplificare il mondo, creando percorsi logici che sono “poco realistici”, privi di ragionevolezza.

Una buona norma deve lasciare spazi per i “comportamenti ragionevoli” degli attori sul campo, non prescrivere ogni dettaglio.

# La Prescrizione: Una Via d'Uscita Pragmatica

## 1.

### **Maggiore Autonomia**

Invece di norme invasive, dare agli enti autonomia d'azione per adattare i sistemi al proprio contesto.

## 2.

### **Sviluppare Collaborazione**

Promuovere forme di cooperazione e scambio di buone pratiche tra istituzioni, invece di imporre un modello unico.

## 3.

### **Aprire Spazi di Partecipazione**

Riconoscere che lo sviluppo delle organizzazioni e delle persone richiede un confronto ampio e continuo.

***“Lo sviluppo implica più che fare bene da soli (decisioni dei capi), sbagliare insieme (decisioni partecipate).”***