

D.lgs. n. 150\2009:  
Valutazione del personale  
tra dubbi e prospettive

Renzo Remotti

[reremot@tin.it](mailto:reremot@tin.it)



LA VALUTAZIONE DELLE  
PERFORMANCE INDIVIDUALI  
E' UTILE, SE MIGLIORA  
L'EFFICIENZA GENERALE DEI  
SERVIZI PUBBLICI.

# L'art. 19 d.lgs. 150\2009: SIMULAZIONE DI UN UFFICIO PROTOCOLLO

- Per comprendere le reali dinamiche di funzionamento delle tre fasce, previste dal decreto si è realizzata una semplice simulazione di un ufficio protocollo.
- Come noto la funzione di tale struttura amministrativa è registrare con data e numero progressivo tutti gli atti in arrivo e in uscita. Il lavoro è realizzato con software appositi. Non si è tenuto conto della classificazione.

# PRESUPPOSTI DELLA SIMULAZIONE

- I calcoli che saranno presentati presuppongono che l'ufficio funzioni in modo continuo, senza interruzioni.
- Non si sono tenuti in conto elementi di fisiologia e psicologia umana (stress, stanchezza)
- La retribuzione variabile dei dipendenti è omogenea e perciò all'inizio del ciclo di valutazione è considerata un budget.

# STRUTTURA DELL'UFFICIO

- Otto dipendenti;
- Attività iniziale distribuita in modo equo e uniforme;
- Obiettivo: Aumentare almeno del 30 % gli atti protocollati a giorno di sei ore.
- Protocolli realizzati anno precedente 500.
- Obiettivo raggiunto a 650.

# CASUALMENTE LE PERFORMANCE SI DISTRIBUISCONO COME DECRETO

- 2 dipendenti 10 minuti a protocollo;
- 4 dipendenti 5 minuti a protocollo;
- 2 dipendenti 2 minuti a protocollo.



# RISULTATI A GIORNO



- III Fascia 72 protocolli;
- II Fascia 288 protocolli;
- I Fascia 360 protocolli
- Totale 720 protocolli
- Obiettivo raggiunto (+ 44 %).

## II CICLO DI VALUTAZIONE: IPOTESI OTTIMISTICA

- I dipendenti accettano la valutazione;
- I parametri sono i medesimi del precedente ciclo.
- III Fascia 72 protocolli;
- II Fascia 288 protocolli;
- I Fascia 360 protocolli
- Totale 720 protocolli
- Obiettivo raggiunto? (+ 0 %).

## II CICLO DI VALUTAZIONE: IPOTESI PESSIMISTICA (con paradosso)

- I dipendenti razionalmente sanno che la valutazione è un adempimento di legge, perciò...
- ... diminuiscono di poco le performance
- due minuti in più.
- III Fascia 60 protocolli;
- II Fascia 206 protocolli;
- I Fascia 180 protocolli
- Totale 446 protocolli
- Obiettivo raggiunto? (- 38 %).



IN QUESTA SITUAZIONE CHE  
SI PUO' FARE? LA II FASCIA  
PRODUCE DI PIU' DELLA  
PRIMA!! IL DECRETO NON  
FORNISCE RISPOSTA.

## II CICLO DI VALUTAZIONE: IPOTESI IRRAGIONEVOLE (la I fascia aumenta l'efficienza)

- Ipotesi da scartare, infatti...
- III fascia non produce certo di più nulla guadagnando.
- II Fascia non ha incentivo
- I Fascia ha l'incentivo a parità di performance.
- III Fascia 72 protocolli;
- II Fascia 288 protocolli;
- I Fascia 720 protocolli
- Totale 1080 protocolli
- Obiettivo raggiunto. (+ 50 %).

## II CICLO DI VALUTAZIONE: IPOTESI RAZIONALE (la II fascia diminuisce l'efficienza)

- La seconda fascia che non ha grandi vantaggi, ma è la maggioranza diminuisce la performance dunque...
- Realizza un protocollo ogni 8 minuti.
- III Fascia 72 protocolli;
- II Fascia 180 protocolli;
- I Fascia 240 protocolli
- Totale 612 protocolli
- Obiettivo raggiunto? (- 15 %).



NELL'IPOTESI RAZIONALE LA  
PRODUTTIVITA' E' MINORE,  
L'EFFICIENZA DEI SERVIZI  
PUBBLICI DIMINUISCE!

## DUNQUE...

- E' necessario agganciare l'incentivo alle effettive performance dell'ufficio.
- Consiglio dunque, al fine di mantenere vigente il decreto, seppur fornendo un'interpretazione "ardita", di rendere l'incentivo proporzionale all'apporto di ciascuna Fascia, stabilendo attraverso la contrattazione locale, criteri generali per accedere a ciascun livello, ma introducendo penalità retributive fisse.

# RISULTATI (SE IL DIRIGENTE E' UN BUON MANAGER)

- III Fascia 36 protocolli;
- II Fascia 216 protocolli;
- I Fascia 720 protocolli
- Totale 972 protocolli
- Obiettivo raggiunto.  
(+ 34 %).

L'incentivo potrebbe essere distribuito sulla base dell'apporto per fascia, dividendo il budget per il numero di dipendenti per ciascuna Fascia, ma...



ANCHE IN CASO DI FASCE LIBERE VA  
TROVATO UN CORRETTIVO, infatti,  
ipotizzando un budget di euro 10.000,00  
**8 dipendenti in I Fascia**                      **8 dipendenti in III Fascia**

Prenderebbero  
Euro 1.250,00

Con 1440 protocolli

Prenderebbero, comunque,  
Euro 1.250,00

Con 288 protocolli

# PENALITA'

- III Fascia: incentivo in percentuale + riduzione del 40 %;
- II Fascia: incentivo in percentuale + riduzione del 10 %;
- I Fascia incentivo in percentuale + residui.

# RISULTATI SE IL DIRIGENTE E' UN BUON MANAGER

## **I IPOTESI**

- III Fascia euro 222,22;
- II Fascia euro 666,67;
- I Fascia euro 1.944,44;
- Protocolli 972

## **II IPOTESI**

- III Fascia assente;
- II Fascia euro 642,86;
- I Fascia euro 1.857,14;
- Protocolli 1008.

# VANTAGGI GESTIONALI DEL METODO

- I criteri di accesso a ciascuna Fascia è contrattato dal personale (partecipazione del personale ai processi produttivi);
- I Dirigenti potranno dimostrare di essere buoni manager;
- I Dirigenti saranno valutati anche sulla base dell'efficienza dell'ufficio, che ha reale impatto sul cittadino.

# VANTAGGI GIURIDICI DEL METODO

- La ripartizione è effettuata in proporzione al lavoro eseguito, in ossequio all'art. 36 comma 1 della Costituzione
- E' rispettata la contrattazione locale e la normativa vigente in materia.
- Il diritto alla difesa (art. 27 Cost.) è garantito attraverso performance oggettive e la condivisione dei criteri permette già ai dipendenti di far valere criticità all'inizio del ciclo di valutazione.

# CRITICITA' ULTERIORI, SE IL DECRETO E' APPLICATO ALLA LETTERA

- I sistemi rigidi di valutazione sono stati abbandonati anche nel settore privato (Caso Electrolux Zanussi Italia, metodo Hay);
- Non bisogna dimenticare che il settore pubblico è rappresentato per lo più da risorse umane e la valutazione dovrebbe valorizzare tale ricchezza, piuttosto che sanzionarla.