

LEGGI «BRUNETTA»: ESPERIMENTI PER L'USO

«Una merit card per i dipendenti del Ssn»

Il decreto «Brunetta» (art. 13, c. 2) prescrive la formalizzazione di un'intesa Regioni-ministero sulla sperimentazione della valutazione della performance in tema di premi collettivi e individuali. Per la Sanità i punti salienti sono due:

1 per quanto riguarda l'adozione generalizzata della performance organizzativa, cioè l'obbligo di ricorrere al ciclo di gestione della performance, per Asl e ospedali non c'è nulla da sperimentare: è sufficiente adottare il sistema di pianificazione e controllo - il processo di budget - incentrato sull'individuazione di obiettivi misurabili con il ricorso a indicatori e standard condivisi. Si tratta di verificare che lo strumento venga costantemente alimentato e che i risultati siano disponibili per il Ssr e per cittadini attraverso il sito ufficiale dell'azienda;

2 è indispensabile individuare i criteri per l'attuazione delle norme riguardanti la valutazione del merito individuale, cioè le modalità con cui erogare i premi e favorire la carriera dei più meritevoli, percorso più complicato, che richiede una fase di confronto fra le Regioni.

Laboratori locali. Volendo contribuire al decollo della Riforma «Brunetta» attraverso un progetto di ricerca utile a tutto il Ssn, l'Istituto Issos ha avviato un laboratorio nel quale si stanno approfondendo gli aspetti peculiari del decreto 150/2009 con riferimento al mondo sanitario pubblico, partendo dai concetti base e dagli strumenti di ricerca tipici delle scienze sociali e psicologiche, da cui si rileva come il concetto di merito individuale si riferisce non solo all'apporto del singolo alla produttività d'équipe, ma comprende a pieno titolo molte altre di-

mensioni relative al comportamento dei singoli nei confronti dell'organizzazione aziendale. Ad avviso dei nostri esperti, infatti, la misura del merito individuale non può essere legata a un solo parametro, ma, al contrario, per definirla occorrono diversi altri elementi rilevabili che riguardano soprattutto le competenze possedute, le attività svolte e le qualità professionali messe in campo. Per tali motivi si parla di analisi multidimensionale del merito. In via preliminare ci siamo dati dei punti cardine su cui lavorare; il primo riguarda l'esigenza di non confondere il tipo di premio con le forme del merito; per esempio, una cosa è

il premio in denaro un'altra è l'accesso alla progressione di carriera, oppure l'attribuzione di maggiori responsabilità rispetto al diritto a partecipare a percorsi formativi prestigiosi e qualificanti.

Ciò detto, è stato messo a punto un metodo - un disegno del-

la ricerca valutativa sul merito - che muove dalla mappatura semantica delle dimensioni prescelte, per passare all'individuazione di chi la rileva e dove, ma anche quando si effettua la rilevazione. Il problema più delicato è stato forse quello di rendere omogenee le rilevazioni e ancor più di esprimere i parametri in forme misurabili, secondo unità di misura e scale semi quantitative idonee a una puntuale "operazionalità". Il cardine del nostro progetto ha riguardato la scelta ex ante delle modalità con cui si procede alla standardizzazione del prodotto di ogni singola rilevazione; abbiamo riportato ogni rilevazione in un "range" omogeneo - in ipotesi tra 0,5 e 1,5 - un

intervallo già sperimentato da anni per calcolare la valorizzazione differenziale della produttività dei singoli. Grazie a questa scelta tutti i dati della ricerca vengono espressi in forme coerenti, confrontabili tra loro e, soprattutto, con eventuali risultati prodotti dagli altri "laboratori gemelli" attivati in altre Regioni.

Percorso da sperimentare. Proprio in base ai risultati ottenuti dal nostro laboratorio, abbiamo suggerito alle Regioni un programma operativo articolato in fasi ben strutturate. I diversi gruppi di lavoro, infatti, sono chiamati a seguire lo stesso disegno di ricerca, ovvero a esaminare gli stessi strumenti tecnici e vagliare le stesse modalità di rilevazione. Nello studio preliminare di questi mesi, abbiamo individuato tutta una gamma di dimensioni da rilevare e abbiamo messo a punto i corrispondenti strumenti per attribuire il giusto punteggio del merito individuale:

- 1 apporto del singolo alla produttività dell'équipe (valorizzazione individuale);
- 2 competenze professionali;
- 3 competenze gestionali;
- 4 bilancio delle competenze, ovvero lo scarto tra quelle richieste dall'incarico e quelle riconosciute dal sistema organizzativo di assegnazione;
- 5 attività concordate annualmente col diretto superiore (carico individuale di lavoro);
- 6 valutazione dei comportamenti sul posto di lavoro, compresa la valutazione esterna, dal basso e dagli utenti (sostanzialmente è quella stessa scheda finalizzata alla conferma o meno degli incarichi su proposta del superiore gerarchico, da sottoporre al Collegio tecnico);
- 7 diario a punti inerente l'attività lavorativa svolta nel corso dell'intero periodo lavorativo (attestati di merito ed eventua-

li note disciplinari);

8 percorsi formativi documentati e differenziati in base al tipo di azione formativa svolta.

Per gestire le schede di rilevazione e per elaborare la gran massa di dati prodotti nel corso della nostra ricerca, abbiamo messo a punto un apposito strumento informatico che, oltre a essere innovativo e flessibile, consente di assicurare il diritto alla privacy del singolo dipendente e facilita le aziende nella pubblicazione dei report di merito sintetici, in omaggio al principio della trasparenza di cui all'articolo 11 della stessa legge delegata 150/2009. Usando tale procedura, quando i titolari dei centri di responsabilità hanno valutato/valorizzato i propri collaboratori, tutte le informazioni relative a uno stesso soggetto sono raccolte in un database informatizzato e sicuro e restano accessibili da parte del responsabile/coordinatore del progetto/ laboratorio attraverso password e firma digitale. Così operando, abbiamo sperimentato come facilitare al massimo la nuova struttura tecnico-amministrativa che, in ossequio all'articolo 14 del decreto delegato, affianca l'organismo indipendente per la valutazione della performance (Oiv).

La carta del merito a punti. L'orizzonte del nostro studio resta ampio, ma è evidente che le aziende sanitarie, potendo contare su una solida metodologia, sarebbero in condizione di affrontare intese sindacali molto innovative e sicuramente efficaci. Ma c'è un problema: dopo i primi tre anni di applicazione di questa norma, ogni dipendente avrà ac-

cumulato il proprio punteggio complessivo (score), in base al quale si colloca in un punto preciso della graduatoria: in assenza di eventi particolari (pensionamenti; trasferimenti), ciascuno resta nella stessa posizione e, quindi, sarebbero sempre gli stessi individui della fascia alta a guadagnare i migliori premi disponibili. A questo proposito abbiamo ideato una soluzione per risolvere le criticità legate alle fasce di merito rigide e immutabili: i dipendenti, all'assunzione, ricevono una "carta a punti" del merito (merit card) nella quale vengono registrati i punteggi rilevati nel corso della carriera; in base a un regolamento fortemente condiviso, il contenuto di ogni scheda è validato dall'Organismo indipendente di valutazione (Oiv). Con questo escamota-

ge e un software dedicato si risolve un problema assai rilevante e si favorisce la governabilità da parte delle amministrazioni dei punteggi di merito. Abbiamo implementato una carta elettronica su cui registrare i movimenti, cioè le variazioni dei punti accu-

mulati nel tempo e le quantità che vengono "consumate" ogni volta che si "acquista" un determinato premio. Grazie alla regola con cui i punti accumulati nel tempo si consumano, tutti possono accedere a incentivi monetari, bonus per promozioni o incarichi di maggior prestigio, ovvero voucher per partecipare a corsi e, quindi, i dipendenti della Sanità sono stimolati a impegnarsi al massimo; giovani ed esperti che siano, per il riconoscimento del merito c'è spazio per tutti.

Più parametri per la misurazione del merito individuale

I punti accumulati consentono di accedere a bonus e premi