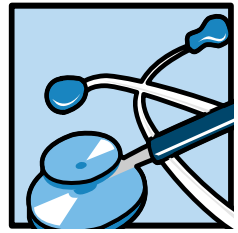


Metodologia per la valutazione del personale e l'attuazione della riforma Brunetta nel Ssn

Il "merito" per ogni dottore

«No» all'appiattimento in tre fasce - Flessibilità individuale in 5 livelli



Le aziende sanitarie, organizzazioni complesse affidate alla responsabilità di posizioni dirigenziali diverse, soffrono per scarsità di finanziamenti e, al contempo, mostrano limiti d'efficienza e di economicità in qualche modo da colmare: per questo i "dirigenti" sono impegnati nella massima valorizzazione del personale disponibile; per questo il legislatore ha imposto la rilevazione della performance individuale. Occorre che i premi siano proporzionali ai talenti e alle doti lavorative dei singoli e che tutti accettino l'evenienza che un determinato soggetto, per ragioni diverse, meriti anche l'esclusione dall'incentivo. Una metodologia di valorizzazione differenziale della performance individuale. Le direzioni generali d'azienda non hanno alcun interesse a consentire che il riconoscimento del premio segua un algoritmo banale come quello legato alla scala a tre gradini (25-50-25). Al contrario, pare corretto immaginare che, in un determinato contesto lavorativo, l'impegno dei singoli segua un andamento "normale" ben rappresentato dalla curva di Gauss (casuale): una quota prevalente di personale si distribuisce intorno al valore medio, mentre a destra troviamo i più laboriosi o talentuosi e a sinistra, invece, coloro che offrono un contributo produttivo minore.

Nella figura abbiamo rappresentato la distribuzione normale del merito: la zona centrale è popolata da coloro che hanno una flessibilità media.

A ciascun componente dell'équipe, quindi, attraverso un protocollo convenzionale, può essere attribuito un punteggio che, fatto però sul valore medio (1,0), può oscillare per esempio tra un minimo (0,5) e un massimo (1,5).

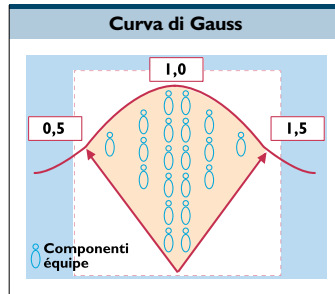
Per intervento del dirigente, quindi, operando nella massima trasparenza e condivisione degli obiettivi dell'unità operativa, tutti i componenti dell'unità operativa (Uo) sono posti nella condizione di offrire il meglio di sé: coloro che nell'organizzazione del lavoro sono più "flessibili" acquisiscono maggiori meriti per ricevere l'incentivo e accedere ai premi stabiliti dalla contrattazione integrativa aziendale. Se non fosse così, quale sarebbe la convenienza per il buon dirigente di tagliare il 25% del suo personale dall'accesso al premio?

Si può fare di meglio. Il nostro metodo consente una rilevazione oggettiva: per noi la valorizzazione rappresenta una proprietà comportamentale misurabile attraverso un punteggio (di flessibilità), condiviso all'inizio di ogni anno da ciascun équipe. A tal fine il dirigente espone i criteri con cui ciascuno può differenziare il suo impegno lavorativo (attività disagiata, volumi di produttività, livello d'autonomia ecc.).

Si tratta di criteri oggettivi che devono essere individuati in piena coerenza con il piano operativo e gli obiettivi da conseguire da parte di ogni unità operativa; da ciò nasce una griglia in cui, per ogni criterio si definiscono determinati "livelli" d'impegno, a loro volta opportunamente collocati in una scala semiquantitativa crescente che va dal livello 1 al livello 5 (Griglia di valorizzazione). Ricordato che questa soluzione metodologica si basa su un approccio totalmente dinamico nei riguardi del "team" di lavoro, all'inizio di ogni anno si chiede a ogni componente dell'équipe quale sia l'apporto che è in grado di offrire alla produttività della squadra, ovvero di fissare la sua flessibilità individuale.

Fissate queste regole interne, per ciascun criterio prefissato il dirigente chiede

A fine dicembre è scattato per Regioni ed Ssn l'obbligo di adeguarsi alla c.d. "riforma Brunetta" che tra l'altro trasforma dirigenti, primari e direttori di Dipartimento in datori di lavoro tenuti a rendere conto della loro capacità di gestire appieno la "forza produttiva" del personale, prevedendo che la "performance individuale" sia collegata all'erogazione del salario di produttività. Il decreto delegato 150/2009 in vigore da un anno per ministeri ed enti statali prevede l'individuazione di non meno di tre fasce di merito (20-50-25%) dove collocare il personale. Il modello di valutazione proposto in questo contributo dell'Issos suggerisce invece di fare tesoro della deroga prevista all'articolo 31 per il mondo degli enti locali, ampliando le possibili fasce e prevedendo la valutazione del risultato per singolo operatore.



Il metodo fin qui descritto è applicabile senza particolari problemi, anche perché viene supportato da una procedura di calcolo informatizzata assolutamente testata in quanto parte integrante di una buona pratica che abbiamo potuto applicare da oltre 10 anni proprio nelle aziende del Ssn: si tratta di un approccio lineare che, in base alla normativa precedente, è stato recepito in importanti realtà. Lo strumento contrattuale va sotto il nome di "protocollo applicativo del sistema premiante aziendale" siglato fra le direzioni aziendali e le organizzazioni sindacali locali.

Conclusioni. Applicando questa metodologia viene da domandarsi: cosa resta della regola che esclude dall'incentivo il 25% dei dipendenti pubblici e ne lascia anche un altro 50% (totale 75%) al di fuori di ogni possibilità di accedere alle altre forme premiali previste dalla riforma e alla carriera?

Resta soltanto l'effetto deterrente di una minaccia "debole" che personalmente, almeno nel Ssn, ci fa temere un effetto totalmente negativo, allontanando ogni possibilità di recuperare coloro che, al momento, stanno effettivamente offrendo un contributo inferiore agli altri. Ma c'è un ulteriore elemento da sottolineare. Con questo approccio possiamo affermare di muoverci proprio nella direzione disegnata dalla manovra finanziaria d'estate: con questa modalità di valorizzazione differenziata del merito individuale, infatti, grazie all'impegno dei dirigenti possono essere affrontate e rimosse le sacche d'inefficienza ancora presenti nella Pa.

In questa prospettiva ci troviamo tra coloro che vedono nella pubblica amministrazione margini di crescita importanti che, almeno in parte, dipendono dalla capacità del sistema di procedere alla riorganizzazione e modernizzazione del lavoro pubblico (dirigenti datori di lavoro). Nel Ssn, per esempio, ove il fattore critico di successo più significativo sono il personale e la sua professionalità, esistono dei talenti sotto-utilizzati; forse abbiamo anche persone condizionate e distratte, meno reattive e scarsamente responsabilizzate (anche perché non sempre sono stati messi in condizione di dare un diverso contributo). Per questo vediamo margini di miglioramento davvero importanti.

Senza essere troppo ottimisti ma, essendo ben coscienti delle opportunità offerte da questa riforma del lavoro pubblico, crediamo che la valorizzazione differenziale dei singoli si potrà tradurre in "forza di lavoro aggiuntiva", da porre in bilancio alla stregua di un autofinanziamento.

D'altro canto, se per tre anni ci sarà il blocco di ogni incremento salariale, dovremmo scoraggiarci e magari frenare nell'attuazione di questa riforma? Oppure è meglio dimostrare i nostri talenti?

Quando riprenderanno le trattative contrattuali a livello nazionale, se il personale del Ssn pubblico avrà dimostrato, come sistema, di saper recuperare efficienza e modernizzare i servizi erogati, potrà ragionevolmente rivendicare il diritto a ricevere dallo Stato altre risorse da mettere sul tavolo non solo per mantenere il potere d'acquisto dello stipendio, ma anche a titolo di "salario variabile" a tutto vantaggio delle politiche di sviluppo delle risorse umane che la riforma mira ad affermare.

Vincenzo Lorenzini
Direttore scientifico
Issos Servizi global consulting - Firenze

Criteri di differenziazione dell'impegno lavorativo

Criteri di valorizzazione	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4	Livello 5
Criterio n. 1 - Interventi di sostituzione straordinaria (ore aggiuntive/mese)	1-3	4-5	6-7	8-9	10-12
Criterio n. 2 - Impegno nell'apprendimento (ore formazione anno)	10	20	30	40	50
Criterio n. 3 - Grado di interscambiabilità nell'espletamento dei compiti assegnati	Minima	Bassa	Media	Ampia	Totale
Criterio n. 4 - Rientri pomeridiani/mese	1-3	4-5	6-7	8-9	10-12
Criterio n. 5 - Grado di operatività autonoma (in funzione del servizio, in percentuale)	0-20	21-40	41-60	61-80	81-100

Esempio di utilizzazione dei criteri di differenziazione per un singolo operatore

Criteri di valorizzazione	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4	Livello 5
Criterio n. 1 - Interventi di sostituzione straordinaria (ore aggiuntive/mese)	1-3	4-5	6-7	8-9	10-12
Criterio n. 2 - Impegno nell'apprendimento (ore formazione anno)	10	20	30	40	50
Criterio n. 3 - Grado di interscambiabilità nell'espletamento dei compiti assegnati	Minima	Bassa	Media	Ampia	Totale
Criterio n. 4 - Rientri pomeridiani/mese	1-3	4-5	6-7	8-9	10-12
Criterio n. 5 - Grado di operatività autonoma (in funzione del servizio, in percentuale)	0-20	21-40	41-60	61-80	81-100
Punteggio	5	10	15	20	25
Flessibilità	0,5	0,75	1,00	1,25	1,5

Esempio di calcolo dei punteggi ottenuti da un pool di operatori

Modalità di calcolo del punteggio di flessibilità individuale con l'intervallo 0,5-1,5

$$\text{Flessibilità} = 0,5 + \frac{((\text{Punti ott.} - 5) \times (1,5 - 0,5))}{(25 - 5)}$$

Nominativo	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio 5	Tot. punti	Flessibilità
Operatore 1	5	5	5	5	5	25	1,50
Operatore 2	3	3	3	3	3	15	1,00
Operatore 3	1	1	1	1	1	5	0,50
Operatore 4	5	3	1	3	1	13	0,90
Operatore 5	1	3	1	3	1	9	0,70

a ogni collaboratore di porre una "crocetta" sull'impegno o livello che è in grado di sostenere, per poi dividerlo e fissarlo formalmente con l'apposizione delle rispettive firme.

Dalla sommatoria dei livelli segnati nella griglia d'inizio anno, si risale al punteggio individuale; applicando una semplice proporzione tra valore massimo e valore minimo, si calcola facilmen-

te il punteggio di flessibilità individuale di ciascuno.

Facendo il rapporto fra l'ammontare del fondo di produttività dell'unità operativa e la sommatoria dei punteggi di flessibilità dell'intera équipe, si risale al valore medio del punto. Moltiplicando il valore unitario del punto per la flessibilità individuale, infine, si ricava la consistenza del salario di risultato spettante. Natu-

ralmente, il punteggio di flessibilità individuale condiviso all'inizio dell'anno viene sottoposto a verifica a fine anno, anche per accertare se quanto promesso in termini di impegno sia stato effettivamente mantenuto. Nel caso che un dipendente non raggiunga neppure il valore minimo, gli viene attribuita la fascia di produttività "zero" ed è escluso dal salario di risultato.