



Montedomini

Azienda Pubblica di Servizi alla Persona

Progetto per un Sistema di
Valutazione delle Risorse
Umane per la ASP
Montedomini

Andrea Lippi

Dipartimento di Scienza politica e sociologia, Università di Firenze

Firenze, Aggiornamento 27.09.2010

Il documento in oggetto descrive alcune linee guida di carattere generale sulla funzione della valutazione delle risorse umane all'interno della ASP Montedomini e articola un'ipotesi di realizzazione del medesimo in armonia con le recenti normative nazionali (D.lgs. 150/09), regionali (L.R. 43/2004) e con lo Statuto dell'Azienda.

Nella prima parte del documento si individuano gli obiettivi della valutazione e si espongono in modo molto schematico alcuni principi funzionali, mentre nella seconda parte viene presentato il progetto del sistema di valutazione delle risorse umane, denominato SIVRU con le sue specifiche declinazioni metodologiche ed operative.

1. Finalità e funzioni della valutazione delle risorse umane

La prima parte di questo documento è dedicata alla presentazione organica di alcuni sostantivi principi funzionali della valutazione delle risorse umane. L'obiettivo è ribadire alcune rilevanti specifiche metodologiche della valutazione e non certo quello di trattare in modo esaustivo l'argomento. Tuttavia, la rilevanza di un'introduzione generale è data dal fatto che ancora oggi, ad alcuni anni di distanza dal disciplinamento normativo della valutazione nelle amministrazioni pubbliche italiane, si riscontra una complessiva ambiguità sugli scopi e sugli strumenti (Nuclei di valutazione) posti in essere, nonché sulla logica medesima sottostante strumenti e attori della valutazione.

Le finalità della valutazione delle risorse umane

La valutazione delle risorse umane è un segmento della valutazione dell'intervento pubblico sia a livello di politiche pubbliche sia a livello gestionale, e contemporaneamente una parte rilevante dell'insieme di metodologie di gestione e sviluppo delle risorse umane.

E' noto che qualsiasi organizzazione valuta le Risorse umane: in qualsiasi attività valutativa dell'andamento organizzativo vi è una valutazione sull'operato delle persone che in quella organizzazione lavorano. I sistemi di valutazione possono essere anche impliciti, non strutturati, non formalizzati o

dichiarati, ma sicuramente esistono in ogni organizzazione. Ogni organizzazione valuta le caratteristiche che reputa importanti per il perseguimento dei propri obiettivi: può valutare il sapere, come accade nei concorsi pubblici, o le attitudini fisiche, o le doti morali, oppure può valutare – come si è fatto per molto tempo negli Stati Uniti- il quoziente intellettivo, o addirittura anche l'appartenenza o meno a gruppi sociali esterni che reputa importanti per il proprio sviluppo.

Comunque, indipendentemente dai fattori di valutazione prescelti, prima e durante l'inserimento in un'organizzazione si è soggetti a un "giudizio". E il "giudizio", formalizzato o meno in rigorosi sistemi di selezione, è **una valutazione di coerenza con gli obiettivi dell'organizzazione**. Una volta inserite nell'organizzazione, le persone vengono valutate per ciò che producono, per i risultati che raggiungono. Anche in questo caso, i sistemi possono essere più o meno strutturati, formalizzati e confrontabili. Tuttavia, ciò che conta è che le persone vengono prese in considerazione come variabili dell'attività di quell'organizzazione (come risulta dall'impersonale espressione risorse umane) e giudicate per la prestazione, o il potenziale di prestazione che possono apportare. L'elemento innovativo, il rilevante scarto culturale insita in questa concezione, risiede nel diverso modo attraverso il quale le persone vengono considerate nell'organizzazione: mentre negli assetti gestionali di tipo burocratico il massimo dell'attenzione, e quindi del controllo, era riservato esclusivamente alle procedure ed ai regolamenti che le irreggimentavano, in questa prospettiva, che da oltre trent'anni viene definita di direzione strategica, **le persone (e principalmente la loro capacità decisionale) sono la risorsa primaria**, e non un epifenomeno, **dei risultati di un'azienda**, pubblica o privata. In buona sostanza, la valutazione è uno strumento di verifica della **capacità decisionale** concernente l'apporto di ogni singolo dipendente. In questa misura, **ogni operatore**, direttivo o esecutivo, è **responsabile per una determinata dose di scelte** assunte per selezionare circoscritti obiettivi e relative modalità indirizzate al raggiungimento del fine ultimo dell'organizzazione di appartenenza e, nella fattispecie, degli obiettivi gestionali indicati dagli organi di governo.

Per questa ragione, la valutazione delle risorse umane è una leva strategica di

direzione del personale della quale non è possibile fare a meno.

A partire da questo assunto, la valutazione delle risorse umane consiste prevalentemente nella valutazione dei risultati conseguiti. I risultati vengono valutati perché altrimenti l'organizzazione non potrebbe sapere se un/una dipendente, sia pure dotato/a di margini discrezionali diversi, sta perseguendo o meno gli obiettivi che ne giustificano l'esistenza. Questa metodologia è nota come **valutazione delle prestazioni**. Conseguentemente, le risultanze della valutazione delle prestazioni vengono utilizzate dalle organizzazioni per monitorare l'andamento dell'organizzazione stessa e come base del sistema incentivante. I sistemi di valutazione delle prestazioni **riguardano la persona e la sua azione** in termini di scelte compiute e di comportamenti post in essere per raggiungerli in coerenza con gli obiettivi dell'organizzazione. L'oggetto della valutazione delle prestazioni non sono certamente le persone per come esse sono, né sul loro profilo caratteriale, morale o ideologico, ma il loro operato. La **valutazione si occupa di valutare cosa la persona fa o potrebbe fare e il come lo fa**.

In conclusione, la valutazione delle risorse umane è un sottosistema del sistema di Gestione delle risorse umane, che a sua volta costituisce una variabile del sistema di gestione di un'amministrazione. La valutazione delle prestazioni è, perciò, è costituita dall'insieme di metodologie e tecniche analitiche volte ad individuare **quali** risultati i collaboratori ottengono e **come** li ottengono. Si valuta, quindi, da una parte, il conseguimento degli obiettivi assegnati in un determinato periodo, e dall'altra, i comportamenti messi in atto per raggiungere quegli obiettivi. Tale sistema di valutazione è quindi incentrato su due aree di intervento:

(a) la verifica del raggiungimento degli obiettivi assegnati nel periodo di riferimento e la misurazione di eventuali scostamenti, mediante l'impiego di indicatori di misura qualitativi e quantitativi, con una particolare enfasi su questi ultimi, perché più oggettivi (es. volume del fatturato, pratiche evase, margini di profitto, riduzione dei costi etc.);

(b) l'analisi del modo attraverso il quale quel risultato è stato raggiunto (analisi da parte del capo diretto delle competenze spese e dei comportamenti messi in atto nel periodo di riferimento per raggiungere il risultato).

La cornice normativa

Per concludere, un accenno al quadro normativo sulla valutazione che riguarda la pubblica amministrazione italiana, fin dagli inizi degli anni Novanta, una serie di provvedimenti legislativi, ha di fatto adeguato il sistema italiano a quello degli altri Stati europei. Il lungo percorso, durato più di un decennio, ha avuto tappe fondamentali con la legge n. 59/97 (legge Bassanini) e con la riforma del sistema dei controlli interni (D.Lgs.30 luglio 1999, n.286). Questi interventi legislativi implicano: "il superamento della cultura del formalismo giuridico; un forte riorientamento delle amministrazioni ai risultati; l'introduzione di criteri di responsabilità, qualità, produttività, soddisfazione del cliente – cittadino – utente; il riconoscimento pieno dell'autonomia dei top manager dell'amministrazione nell'organizzazione delle risorse ad essi assegnate per il perseguimento degli obiettivi di risultato definiti dall'autorità politica".

La nuova legislazione sistematizza i principi della valutazione, i criteri valutativi entrano a far parte in modo strutturato nelle politiche del personale pubblico. Ciò si inserisce nel quadro dell'assimilazione del lavoro pubblico al lavoro privato tramite la contrattualizzazione del rapporto di lavoro e l'estensione della giurisdizione ordinaria anche ai pubblici dipendenti. (D.Lgs 150/09). In particolare il decreto 150/09 riprende alcuni principi ampiamente già esplicitati in precedenza e li sviluppa in modo organico configurandosi quasi come un manuale. Qui di seguito si riassumono i più importanti principi ispiratori stralciandoli direttamente dal testo legislativo.

Obiettivi della valutazione delle risorse umane

In merito alle finalità generali il decreto 150/09 riprende i principi della precedente legislazione, li chiarisce e li mette maggiormente 'a sistema':

1. La misurazione e la valutazione della performance sono volte al miglioramento della qualità dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, nonché alla crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative in un quadro di pari opportunità di diritti e doveri (Art.1, c1);

2. Valutare la performance con riferimento all'amministrazione nel suo complesso, alle unità organizzative o aree di responsabilità in cui si articola e ai singoli dipendenti, (Art. 1, c2);

3. Adottare metodi e strumenti idonei a misurare, valutare e premiare la performance individuale e quella organizzativa, secondo criteri strettamente connessi al soddisfacimento dell'interesse del destinatario dei servizi e degli interventi (art. 1, c 4).

Il sistema di misurazione

Sul tema del sistema di misurazione vi è invece una specifica precisazione che è di grande aiuto nel comprendere la funzione strategica della valutazione delle risorse umane:

1. Il Sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa concerne:

a) l'attuazione delle politiche attivate sulla soddisfazione finale dei bisogni della collettività;

b) l'attuazione di piani e programmi, ovvero la misurazione dell'effettivo grado di attuazione dei medesimi, nel rispetto delle fasi e dei tempi previsti, degli standard qualitativi e quantitativi definiti, del livello previsto di assorbimento delle risorse;

c) la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi anche attraverso modalità interattive;

d) la modernizzazione e il miglioramento qualitativo dell'organizzazione e delle competenze professionali e la capacità di attuazione di piani e programmi;

e) lo sviluppo qualitativo e quantitativo delle relazioni con i cittadini, i soggetti interessati, gli utenti e i destinatari dei servizi, anche attraverso lo sviluppo di forme di partecipazione e collaborazione;

f) l'efficienza nell'impiego delle risorse, con particolare riferimento al contenimento ed alla riduzione dei costi, nonché all'ottimizzazione dei tempi dei procedimenti amministrativi;

g) la qualità e la quantità delle prestazioni e dei servizi erogati;

h) il raggiungimento degli obiettivi di promozione delle pari opportunità. (Art.8)

2. La misurazione e la valutazione svolte dai dirigenti sulla performance individuale del personale sono effettuate sulla base del sistema per:

- a) il raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali;
- b) la qualità del contributo assicurato alla performance dell'unità organizzativa di appartenenza, alle competenze dimostrate ed ai comportamenti professionali e organizzativi (Art. 9, c 2).

2. La valutazione delle risorse umane all'interno dell'ASP MONTEDOMINI

Le pagine che seguono sono dedicate alla descrizione del progetto strategico - operativo del **Sistema Integrato di Valutazione delle Risorse Umane** (d'ora in poi **SIVRU**) per l'ASP Montedomini.

Il testo è articolato in undici sotto sezioni:

- a. Logica generale e prerequisiti
- b. Finalità
- c. Oggetto della valutazione
- d. Piano annuale di valutazione e obiettivi valutati
- e. Ambito di applicazione
- f. Organismo di valutazione
- g. Fasi della valutazione
- h. Valutazione delle prestazioni dei Dirigenti e delle Posizioni Organizzative
- i. Valutazione delle prestazioni del personale operativo
- l. Valutazione del Direttore generale
- m. Implementazione del sistema e relativa strategia
- n. Simulazione di VALDIR

a. Logica generale e prerequisiti

Il sistema di valutazione dell'ASP Montedomini prende spunto dalle metodologie inerenti questo tipo di attività ed è coerente con le esperienze presenti nella letteratura specialistica e nelle forme adottate già da organizzazioni pubbliche. Analogamente, il modello presentato in questo progetto ha come riferimento la cornice normativa di settore e, in particolare, è ispirato ai principi dettati dalla normativa di settore quale il d.lgs 250/09, la L.R.43/2004 e lo Statuto dell'Azienda.

Il sistema di valutazione ideato per l'ASP Montedomini è denominato SIVRU, acronimo del più esteso sistema integrato di valutazione delle risorse umane. Il concetto cardinale sottostante è quello di sistema integrato. SIVRU è pensato per agire in maniera interdipendente e comprensiva tra diverse fasce di lavoratori e di aree operative. E' integrato inoltre perché vuole ricondurre ad un

piano unitario oggetti diversi e attività di valutazione talvolta potenzialmente separati, in una logica aziendale unica.

Questo sistema di valutazione è concepito per essere implementato a tre diversi livelli, i primi due dei quali costituiscono il nucleo fondante, mentre il terzo rappresenta un'estensione potenziale da applicare in una seconda fase per adesso solamente ideale:

1. valutazione della dirigenza incluso il direttore generale;
2. valutazione del personale operativo, ossia delle risorse umane dipendenti dell'ASP;
3. valutazione delle prestazioni esternalizzate dall'ASP verso organizzazioni terze, ossia concernente personale in contracting out.

Questi tre livelli sono concepiti come cerchi concentrici nella misura in cui la valutazione dei dirigenti è imprescindibile per la valutazione del personale operativo in generale ed entrambe rappresentano una piattaforma culturale, metodologica e direzionale indispensabile per concepire un'applicazione allargata della valutazione anche alle organizzazioni che collaborano con l'ASP Montedomini e, in particolare, verso prestazioni operate da dipendenti esterni.

Si rileva, infatti, che la predisposizione e la costruzione di un sistema di valutazione delle risorse umane all'interno dell'ASP Montedomini è possibile solamente in compresenza, o comunque parallelamente al contemporaneo sviluppo di due pre-condizioni essenziali, ossia:

(a) un sistema di programmazione per obiettivi che faccia aggio sulle logiche dello *Strategic Management*;

(b) un sistema di controllo di gestione, pur limitato, ma efficiente e quindi in grado di fornire una minima piattaforma informativa per la valutazione dei dirigenti.

Queste due pre-condizioni assumono che comunque lo sviluppo di un sistema di valutazione delle risorse umane all'interno dell'ASP Montedomini debba essere agganciato ad esse. In secondo luogo, lo sviluppo di un siffatto sistema fa senz'altro tesoro, soprattutto a livello culturale, di precedenti esperienze di valutazione nel contesto della medesima Azienda. Tuttavia, è necessario che per agire in modo coerente e sincrono, gli strumenti di valutazione trovino una convergenza e una logica comune risalente alle scelte del CdA, alle quali si

ispira naturalmente l'azione del Direttore generale. Si tratta di una *condicio sine qua non*, poiché altrimenti la stratificazione di strumenti diversi per oggetti eterogenei, ma comunque afferenti alle medesime prestazioni della stessa Azienda, tende a generare una situazione potenzialmente confusa e centrifuga¹.

b. Finalità

La valutazione delle risorse umane in oggetto ha lo scopo di contribuire alla gestione delle risorse umane nell'ambito dell'Azienda con particolare riferimento ad alcune specifici obiettivi coerenti con l'applicazione della valutazione, ovvero:

- la selezione del personale e la definizione della pianta organica;
- la pianificazione organizzativa e la allocazione delle risorse umane nei singoli servizi;
- la retribuzione accessoria nel quadro del sistema incentivante.

Come noto, anche il SIVRU, così come genericamente anche altri strumenti di valutazione delle R.U., sia nel pubblico, sia nel privato, non presiede a queste scelte, le quali rimangono ovviamente in capo ai decisori responsabili verso i quali il sistema di valutazione svolge una funzione di staff in una logica di supporto consultivo e terzo nel rapporto tra decisori e attuatori.

Il SIVRU è, invece, orientato alla **costruzione di un canale comunicativo** tra gli uni e gli altri. La valutazione delle risorse umane non ha infatti né un carattere ultimativo né sanzionatorio. E', piuttosto, uno strumento di gestione dei rapporti tra attori organizzativi in una logica di *Strategic management* relativa all'ottimizzazione delle performance degli obiettivi programmati.

Lo scopo del SIVRU è creare un feedback continuo tra decisori e attuatori in merito alle azioni poste in essere per implementare gli obiettivi: la valutazione non è sulla persona, ma **sulle azioni intraprese in coerenza con gli scopi assegnati individualmente e complessivamente riferiti agli obiettivi strategici individuati dal CdA.**

¹ Ci si riferisce, in particolare, alla presenza di preziose sperimentazioni nell'ambito della *customer satisfaction*, la quale ha rappresentato senz'altro nell'ambito dell'ASP Montedomini un'importante tappa evolutiva, ma che se non viene integrata in una logica più generale, rischia di rimanere avulsa e appendicolare.

L'esercizio della valutazione è perciò ciclico e il SIVRU è concepito per lavorare **in forma annuale coerentemente con il ciclo di programmazione**, scandito da alcune rilevazioni periodiche finalizzate alla definizione, aggiornamento o correzione degli obiettivi, nonché alla rilevazione finale. E' evidente che in ogni fase si prevedono momenti dialogici di confronto e di comunicazione al fine di migliorare il raggiungimento degli obiettivi generali dell'Azienda (vedi g.).

c. Oggetto della valutazione

Il SIVRU analizza e valuta le prestazioni ed è perciò un sistema di Valutazione delle prestazioni. Non si occupa quindi degli altri due ambiti generalmente attribuibili alla valutazione delle R.U. oltre queste, ossia il potenziale e le posizioni. Più specificatamente, il SIVRU si fonda sulla rilevazione delle prestazioni individuali:

(i) di risultato;

(ii) di processo.

Dette valutazioni individuali debbono essere integrate e ricondotte al sistema di valutazione ISO vigente che distingue tra *prestazioni individuali* e prestazioni di struttura, per cui la valutazione finale individuale deve essere integrata con la valutazione di struttura nel quadro della suddetta certificazione ISO.

Più precisamente, per quanto concerne la valutazione individuale, il primo oggetto di valutazione sono i **risultati della gestione** conseguiti annualmente dal personale, in particolare però dai dirigenti e dai responsabili decisionali (P.O.) e derivanti dagli obiettivi programmati. Chiameremo questa sotto sezione del sistema **valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati** (VROP).

In modo semplificato si può dire che quest'oggetto di valutazione concerne *quanto* è stato raggiunto da chi.

Il secondo oggetto di valutazione individuale riguarda invece il processo con il quale i risultati sono stati raggiunti e concerne quindi lo **stile comportamentale** con il quale si sono raggiunti quegli obiettivi conseguiti dai sopraesposti dirigenti e/o responsabili e riguarda *come* l'obiettivo sia stato ottenuto. Chiameremo questa sotto sezione del sistema **valutazione dello**

stile direttivo (VSD). Nella parte inerente la valutazione del personale operativo si parlerà più semplicemente di **valutazione dello stile operativo** (VSO).

I risultati di gestione presuppongono a monte la costruzione di un sistema di obiettivi derivante da una programmazione annuale. Si tratta di dati quantitativi che idealmente dovrebbero essere raccolti ed elaborati dal sistema di controllo di gestione, per questo motivo assolutamente indispensabile. L'assenza di un controllo di gestione impone l'esigenza di impiegare evidenze surrogate derivanti da rilevazioni oggettive possibili o da dichiarazioni soggettive da parte degli interessati, ma pur sempre in una logica di provvisorietà.

La rilevazione dello stile comportamentale deriva, invece, da evidenze di tipo qualitativo raccolte attraverso colloqui individuali o di gruppo. Per entrambe le aree di valutazione si presuppone che siano stati individuati annualmente obiettivi di valutazione fissati dall'organo politico e dalla Direzione generale congruenti con gli indirizzi di gestione espressi dal medesimo CdA e comunque attinenti alle strategie annuali poste in essere dall'Azienda medesima.

d. Piano annuale di valutazione e obiettivi valutati

Alla luce di quanto sopra specificato, tuttavia, si ricorda che la valutazione delle risorse umane, in generale, e il SIVRU in particolare, non si applica genericamente alle prestazioni dei componenti l'organizzazione poiché **non si tratta di rilevare e valutare la generica prestazione, ma quella specifica inerente agli obiettivi di gestione indicati nella programmazione.**

Si ribadisce quanto espresso nella prima parte del documento: la valutazione delle risorse umane è prima di ogni altra cosa uno strumento di comunicazione tra decisori e attuatori.

Per questa ragione, ogni anno, coerentemente con la formulazione degli obiettivi nel documento di programmazione della ASP, è prevista la predisposizione di un **Piano di valutazione annuale** contenente:

- gli obiettivi sottoposti alla valutazione per ciascun dirigente, posizione organizzativa o operatore tra tutti gli obiettivi assegnati a livello di VROP;
- la distinzione nell'ambito della VROP per i dirigenti e le P.O. tra **obiettivi**

strategici, ovvero contenenti elementi innovativi e sfidanti la realizzazione dei quali impegna oltre l'ordinario e comporta assunzioni di responsabilità superiori e lo sviluppo di competenze professionali di tipo direttivo, e obiettivi gestionali, i quali, invece, sono più strettamente attinenti alla supervisione delle aree di attività in capo al/la dirigente o alla posizione organizzativa;

-gli **obiettivi di stile comportamentale** di tipo individuale associati al raggiungimento degli obiettivi programmati, i quali possono essere differenziati tra i valutati o essere comuni a questi, secondo gli intendimenti periodici del CdA;

-un **obiettivo comune** a dirigenti di volta in volta individuabile tra VROP o VSD e ritenuto dalla Direzione generale, su indirizzo del CdA, come particolarmente rilevante nel dato anno di valutazione, rispetto agli obiettivi generali dell'Azienda;

- a questo si deve aggiungere il spracitato **obiettivo di struttura** che concerne la valutazione organizzativa in coerenza con la normativa ISO.

In parole più semplici, ciò presuppone che il Piano di valutazione annuale sia elaborato dal Comitato di valutazione e sottoposto all'attenzione del CdA, solo dopo aver recepito gli obiettivi di gestione e gli indirizzi per la conseguente valutazione da parte del medesimo e comunque sempre di concerto con il Direttore generale.

Il piano di valutazione, in coerenza con gli obiettivi, registra l'assegnazione individuale per i Dirigenti e le P.O., e in misura minore per il personale operativo, laddove possibile:

-almeno **un obiettivo VROP di tipo strategico**;

-almeno **un obiettivo VROP di tipo gestionale**;

-un **obiettivo VSD o VSO**, secondo il nucleo di applicazione;

-un **obiettivo comune (OC)** di tipo VROP o VSD o VSO, secondo il nucleo di applicazione.

-- un **obiettivo di struttura (VALSTR)**, come specificato dalla normativa ISO.

e. Ambito di applicazione

Il SIVRU si articola in due differenti strategie:

1. la **valutazione delle prestazioni dirigenziali applicata ai dirigenti ed**

alle P.O. facendo riferimento ovviamente ai diversi contratti relativi agli uni ed agli altri (**VALDIR**);

2. la **valutazione del personale operativo** applicata a tutti gli operatori amministrativi (**VALPERS**), distinguendo ovviamente tra i diversi livelli gerarchici, le tipologie contrattuali e i profili professionali e, in particolare, riferita a tre tipi: (a) operatori di contatto sanitario o socio educativo; (b) operatori amministrativi (c) operatori a supporto interno.

A queste due si deve aggiungere quanto previsto dalla normativa ISO che concerne la valutazione di struttura (**VALSTR**), la quale opera in modo addizionale rispetto a quella individuale.

Queste due strategie sono tra loro simili, dal momento che **VALPERS** ricalca, con le dovute modifiche relative alle diverse mansioni e condizioni contrattuali, la strategia **VALDIR**. Ciò è di particolare rilevanza, poiché **VALDIR** e **VALPERS** sono concepite come due forme del medesimo metodo che ha come fuoco primario i dirigenti, i quali devono essere da esempio per tutto il resto del personale, onde per cui per quest'ultimo si adotta una metodologia in armonia con il primo. Si deve anche sottolineare che la **VALDIR** si applica complessivamente ai centri di responsabilità, mentre **VALSTR** ai centri di costo.

E' invece differente la condizione del Direttore generale, il quale costituisce una figura dirigenziale a sé stante e, per questa ragione, è ugualmente valutato ma con una metodologia differente (denominata **VALDIRGEN**) che fa solo e diretto riferimento al CdA (vedi I.) quale soggetto valutante.

f. Organismo di valutazione

Il **SIVRU opera in staff al CdA dell'Azienda** ed è sotto la responsabilità metodologica e operativa del Comitato di valutazione, come disposto dal d.lgs 150/09. Si propone di denominare detto organismo all'Interno dell'ASP Montedomini come **Comitato di valutazione**, poiché il termine Organismo è volutamente generico e intende creare una etichetta generica dalla quale però ogni organizzazione pubblica deve declinarne una definizione propria.

Il Comitato di valutazione è un soggetto terzo rispetto ai rapporti di *line* ed ha una funzione analitica e consultiva relativa alla progettazione e supervisione

della rilevazione delle prestazioni ed alla misurazione finale dei punteggi da assegnare al personale. Il Comitato di valutazione è composto dal Direttore generale e da due componenti qualificati sotto il profilo della competenza e del percorso curricolare coerente con la valutazione ed esterni all'Azienda.

Il comitato di valutazione interviene periodicamente nelle fasi della valutazione, ma può sottoporre all'attenzione della Direzione generale ed ha durata triennale. Il Comitato di valutazione ha una funzione consultiva per la valutazione in generale, ma ha come missione istituzionale l'effettuazione sistematica di VALDIR e VALPERS, mentre VALDIRGEN è svolta direttamente dal CdA.

g. Fasi della valutazione

La valutazione nell'ambito dell'ASP Montedomini ha un carattere ciclico correlato con il ciclo di programmazione annuale dell'Azienda e distinto in tre diverse fasi nel corso dell'anno:

a. **formulazione del Piano di valutazione annuale** contenente la definizione degli obiettivi da assegnare ai singoli dirigenti, posizioni organizzative o P.O. e personale operativo. Il Piano viene formulato congiuntamente con il documento di Programmazione annuale all'inizio dell'anno solare;

b. **monitoraggio dell'avanzamento degli obiettivi**, in particolare di tipo VROP, ed eventuale riformulazione dei medesimi se necessario da effettuarsi a metà dell'anno solare (Luglio) e limitatamente ad alcuni particolari obiettivi problematici perché rimodulati o perché particolarmente strategici, anche in un secondo momento suppletivo (Settembre - Ottobre);

c. **valutazione finale** da effettuarsi nei primi mesi dell'anno successivo appena disponibili i dati del consuntivo di gestione e dai dati derivanti dal controllo di gestione;

d. **restituzione dei risultati della valutazione** al CdA mediante presentazione delle *recommendation* individuali e complessive per il personale dell'Azienda contenute nel **Rapporto annuale di valutazione**, restituzione dei risultati e discussione della *recommendation* ai singoli Dirigenti e Posizione organizzative contenuti nel medesimo rapporto, successiva attribuzione degli

incentivi programmati da effettuarsi al termine del ciclo di valutazione e comunque a seguito della fase c.

h. La valutazione delle prestazioni dirigenziali (VALDIR)

La valutazione delle prestazioni dirigenziali costituisce il *core business* del SIVRU e il prototipo per la valutazione da svilupparsi anche per il personale e eventualmente da estendersi anche ad altri ambiti. Essa si distingue come sopra definito in due diverse strategie, VROP e VSD, le quali forniscono basi di dati differenti.

Lo scopo comune delle due strategie di valutazione è la rilevazione della **percentuale di conseguimento degli obiettivi** da parte di ogni singolo/a responsabile (dirigente o P.O.). La percentuale di conseguimento deve essere fornita dal sistema di controllo di gestione sulla base di una impostazione comune con il Comitato di valutazione e con gli obiettivi fissati dal CdA.

In assenza di un controllo di gestione già funzionante, si fa riferimento, in via surrogativi, a dati oggettivi desumibili dal consuntivo di gestione, o altro documento che riferisce di evidenze empiricamente osservabili, o, ma solo in casi estremi in cui non sia possibile avere osservazioni empiriche dirette o documentabili quantitativamente, ad autocertificazioni da parte degli interessati, fatto salvo che questa ultima soluzione può essere utilizzata solo in funzione suppletiva e solo temporaneamente.

Ogni obiettivo sottoposto a valutazione deve essere reso misurabile attraverso una definizione operativa che deve essere condivisa nel Piano annuale di valutazione da Direzione generale, Comitato di valutazione e valutato/a. Quest'ultimo/a ovviamente deve offrire la più ampia collaborazione alla rilevazione in una logica di apprendimento e non di sanzione.

Le **percentuali di conseguimento per ogni valutato/a vengono moltiplicate per un coefficiente o peso individuale (PI)** stabilito discrezionalmente dalla Direzione generale in accordo con gli indirizzi espressi dal CdA secondo la rilevanza strategica od operativa dell'obiettivo nel quadro del complesso degli obiettivi individuali. Quindi, fatto 100 il PI viene attribuito ad obiettivi gestionali o strategici per soppesare la rilevanza politico - amministrativa o la criticità realizzativa. Il ruolo del PI è quello di ammortizzare

differenze eccessive connaturate con gli obiettivi (troppo facili o troppo difficili) e contemporaneamente di comunicare al/la valutato/a quale obiettivo è più rilevante.

La **valutazione finale (VALFIN)** è da intendersi come la **sommatoria tra le due prestazioni incluso l'obiettivo comune VROP o VSD a seguito dell'attribuzione di un coefficiente complessivo (PC)**. Anche il coefficiente complessivo PC è variabile e discrezionale, stabilito annualmente dal CdA con il sostegno della Direzione generale e del Comitato di valutazione. Il PC stabilisce la priorità e la rilevanza tra VROP, VSD e OC. Il PC e il PI sono entrambe inseriti nel Piano di valutazione annuale nel sottostante **algoritmo di valutazione**:

$$\text{VALFIN} = \Sigma (\% \text{VROP} * \text{PI}) * \text{PC} + (\text{VSD} * \text{PI}) * \text{PC} + \text{OC} * \text{PC} + \text{VALSTR}$$

In altre parole VALFIN è il prodotto di due diverse pesature. La prima di tipo individuale concerne la comunicazione *vis à vis* tra decisori e singolo/a responsabile del conseguimento degli obiettivi individuali. Lo scopo è comunicare attraverso il peso la diversa rilevanza dell'obiettivo per ogni singolo/a responsabile. La seconda pesatura è di tipo più gestionale ed è uguale per tutti, incluso l'obiettivo comune. Lo scopo è comunicare, fatto cento, al gruppo dei responsabili in qualità di squadra di decisori ed attuatori la rilevanza annuale tra VROP, VSD e obiettivo comune. Si assume, sulla base di quanto detto in precedenza, però, che VSD coincida sempre con un solo obiettivo e quindi la formulazione di PI è puramente formale. Se invece si opta per più obiettivi all'anno di tipo VSD ecco che PI diviene nuovamente necessario. Quindi la formula sopra stante ha un carattere teorico. Si ponga anche attenzione che la prima parte dell'equazione riguarda l'individuo e i suoi rapporti con gli altri dirigenti: VROP + VSO. A questo si aggiunge successivamente VALSTR che riguarda invece i centri di costo sottoposti al medesimo dirigente e quindi concerne una valutazione di struttura.

La simulazione di VALDIR esibisce l'applicazione dell'algoritmo.

Si badi tuttavia che l'algoritmo sopra proposto ha in questa sede ancora un carattere generico, poiché, come si vedrà nei paragrafi successivi, l'ottenimento dei punteggi VROP e VSD è mediato dall'attribuzione delle percentuali di conseguimento alle fasce di risultato. Ne deriva che la messa a

punto di VALFIN dipende da molti aspetti variabili e contingenti, apparentemente intesi come tecnicità, ma in realtà del tutto sostantivi. Il risultato di VALFIN viene infine tradotto in un punteggio conclusivo secondo fasce di risultato. La sottostante tabella di conversione propone un *rating* per la formulazione del giudizio finale, il quale poi deve sostenere la recommendation: la tabella articola in sette categorie di giudizi il valore individuale di VALFIN indicando come criterio di giudizio la **coerenza del comportamento con gli obiettivi prefissati**.

Rating	Percentuali di conseguimento	Fasce di giudizio
1	% di conseguimento ≤ 20	NON COERENTE
2	% di conseguimento $\geq 21 \leq 40$	PARZIALMENTE COERENTE
3	% di conseguimento $\geq 41 \leq 60$	SUFFICIENTEMENTE COERENTE
4	% di conseguimento $\geq 61 \leq 75$	APPREZZABILMENTE COERENTE
5	% di conseguimento $\geq 76 \leq 85$	ASSAI PIU' CHE COERENTE
6	% di conseguimento $\geq 86 \leq 94$	AMPIAMENTE COERENTE
7	% di conseguimento ≥ 95	TOTALMENTE COERENTE

Tabella di conversione delle percentuali di conseguimento in fasce di giudizio

Nei sotto paragrafi seguenti si descrive nel dettaglio la strategia VROP e VSD, dando per acquisito che la procedura VALSTR è già indicata dal manuale ISO.

h1) La valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati VROP

La valutazione del raggiungimento degli obiettivi programmati si vale di percentuali che indicano la frazione di obiettivo perseguito nel corso dell'anno solare. Gli obiettivi devono essere definiti e resi misurabili mediante una definizione operativa indicata nel Piano annuale di valutazione, qualora non siano immediatamente auto evidenti.

H2) La valutazione dello stile dirigenziale VSD

La **Valutazione dello Stile Dirigenziale** (VSD) si fonda sull'assunto che il comportamento dei dirigenti all'interno dell'organizzazione sia un fattore che condiziona in prima istanza il clima organizzativo dell'unità che dirige e, in seconda istanza, la performance stessa del medesimo responsabile, come indicato nello schema sottostante:

<i>Stile di direzione</i>	50%-70%	<i>Clima organizzativo</i>	30%-40%	<i>Prestazione organizzativa nel conseguimento degli obiettivi</i>
---------------------------	---------	----------------------------	---------	--

Lo stile di direzione, insomma, è determinato dalla consapevolezza del proprio ruolo di dirigente e del comportamento direzionale messo in atto, cosicché la sua valutazione è considerabile come il fattore strategico della qualità di un/a

dirigente.

Seguendo questo indirizzo, il SIVRU propone di mettere a punto un elenco di *Proprietà dello stile dirigenziale*, alle quali poi si attinge in sede di programmazione nel Piano annuale di valutazione. Si suggerisce, tuttavia, sulla scia di quanto fatto anche in altre organizzazioni pubbliche, che l'insieme delle definizioni si ispiri ad alcune consolidate categorie comportamentali come i seguenti cinque *cluster*, i quali poi dovranno essere comunque declinati e operazionalizzati mediante il coinvolgimento preparatorio da parte dei medesimi dirigenti (come cinque aree da approfondire o circoscrivere secondo le scelte e le esigenze organizzative):

a) dominio di sé = saper essere, interpretazione del ruolo professionale, auto controllo, attaccamento all'azienda, spirito di servizio, deontologia professionale;

b) dinamismo realizzativo = capacità di essere propositivi rispetto all'obiettivo da conseguire mostrando disponibilità individuale, uso adeguato del tempo e delle risorse a disposizione;

c) dinamismo relazionale = capacità di fare squadra, di collaborare con gruppi, condividere le informazioni, rapportarsi con utenti e interlocutori esterni;

d) leadership = capacità di dirigere un gruppo di lavoro, favorire la crescita dei collaboratori, impiegare l'assertività, capacità di ascolto, capacità di promuovere la formazione e la valutazione, formulare obiettivi e programmi;

e) dinamismo cognitivo = capacità di sviluppare, aggiornare e impiegare operativamente la propria competenza, il sapere e il saper fare.

La cosa più importante è che le Proprietà dello stile dirigenziale costituiscano un riferimento cognitivo condiviso e comune costruito all'interno dell'Azienda e che si articoli in *definizioni* e in *esemplificazioni coerenti* con il contesto organizzativo, perché redatte congiuntamente dal personale dell'Azienda, dalla Direzione generale e dalla consulenza tecnica sulla base dell'esperienza grazie al contributo del Comitato di valutazione. In questo modo, la valutazione non è considerabile come un'imposizione dall'alto.

La rilevazione della VSD deve essere negoziata e partecipata tra valutatore e valutati, con molti momenti di confronto e di discussione reciproca. La finalità è

pedagogica ed è volta al mutuo apprendimento. Come detto in altra sede, ogni profilo dirigenziale riceve annualmente in fase di programmazione un obiettivo di stile dirigenziale secondo il compito e il ruolo che svolge. Sulla base di queste il Comitato di valutazione in sede di monitoraggio o di valutazione finale conduce un colloquio mirato con il/la valutato/a anche facendo aggio su *focus group* con i collaboratori, sottoponendo a tutti costoro una griglia di stimoli di egual tipo che si riferisce ai cluster sopra descritti coerentemente con l'obiettivo comportamentale assegnato ad inizio anno. Sulla base delle indicazioni ricevute, il Comitato di valutazione procederà alla traduzione dei giudizi registrati in un valore numerico continuo da un minimo di 0 ad un massimo di 10, come riportato dalla tabella sottostante dove mostra un'ipotesi di corrispondenze tra cinque fasce di giudizio e corrispondenti valori.

A	B	C	D	E
Da 0 a 2	Da 2,1 a 4,0	Da 4,1 a 6,0	Da 6,1 a 8,0	Da 8,1 a 10

La traduzione dei dati qualitativi raccolti mediante focus group e mediante colloqui nelle fasce di giudizio finale può avvenire in due distinti modi: o attraverso una sintesi discrezionale da parte del Comitato di valutazione, o mediante una serie di valori assegnati alle domande – stimolo impiegate.

i. La valutazione del personale operativo (VALPERS)

La valutazione del personale operativo è concepita come una replica semplificata della valutazione delle prestazioni dirigenziali, la quale costituisce il modello di riferimento sia dal punto di vista simbolico sia dal punto di vista metodologico. E' opportuno che le metodologie siano simili proprio per comunicare un'unica strategia di valutazione coerente con una medesima missione organizzativa. Tuttavia, la valutazione del personale operativo deve essere semplificata rispetto a quella dei dirigenti perché contenente minori elementi di complessità e differenti finalità.

In particolare, si annotano alcune importanti differenze:

1. la VROP si articola solo su obiettivi gestionali, senza obiettivi strategici, per ogni dipendente si adotta per la valutazione un solo obiettivo da conseguire;
2. la VSO viene modulata anch'essa sulla base di proprietà comportamentali

che non concernono lo stile dirigenziale, ma lo stile operativo.

3. non viene previsto un obiettivo comune, come nella valutazione delle prestazioni dirigenziali, bensì il parametro ISO VALSTR che viene ripreso e inserito.

4. La definizione, assegnazione e valutazione del raggiungimento degli obiettivi deve essere proposta dal Dirigente al Comitato di valutazione che esamina, modifica o valida il contenuto. Tuttavia, la valutazione viene svolta in ultima istanza dal Comitato di valutazione, e non dal/la Dirigente.

5. La restituzione sotto forma di *recommendation* viene formulata congiuntamente dal dirigente e dal Comitato ma poi effettuata solo dal dirigente, a meno che non vi siano particolari esigenze che comportino il coinvolgimento del Comitato di valutazione.

Assumendo questi principi differenzianti, l'algoritmo di valutazione è formulato come segue:

$$\mathbf{VALFIN = VROP * PC + VSO * PC + VALSTR}$$

Leggendo l'equazione, si può osservare che VROP + VSO sono la parte che riguarda l'operatrice/tore a livello individuale, mentre VALSTR concerne il centro di costo nel suo complesso e quindi riguarda il gruppo di lavoro. Specificiamo che VROP consiste di un solo obiettivo individuale di carattere gestionale, ossia operativo. Inoltre, VSO consiste delle medesime proprietà sopra esemplificate per la valutazione dei dirigenti, ma poi modulate secondo le caratteristiche della fascia di personale operativo sulla quale viene applicata. L'obiettivo comune viene sostituito dall'obiettivo di struttura (**VALSTR**).

Questo stile viene a sua volta formulato in modo diverso per i tre profili di personale sopra delineati (socio sanitario, amministrativo e di supporto) in modo adeguato alle diverse caratteristiche del lavoro e del profilo professionale.

La metodologia di valutazione del VSO deve essere svolta in modo semplificato attraverso due separati colloqui: uno con il dirigente responsabile che fornisce un inquadramento discorsivo sul valutato e uno con l'interessato/a.

1. La valutazione del Direttore generale (VALDIRGEN)

La valutazione del Direttore generale prescinde metodologicamente dalle specifiche adottate per Dirigenti e P.O., da un lato, e personale operativo, dall'altro. In altra maniera, però, VALDIRGEN impiega i medesimi principi, anche se tradotti in modo differente. La valutazione del Direttore generale non viene effettuata dal Comitato di valutazione, del quale il Direttore è parte integrante, ma direttamente dal CdA. La valutazione consiste in un rapporto scritto redatto dal medesimo Direttore su di una griglia di criteri tematici così ripartiti:

- a. Conseguimento obiettivi organizzativi assegnati al Direttore da parte del CdA;
- b. Integrazione organizzativa: strategie e risultati nella gestione della struttura e del personale;
- c. Gestione delle risorse finanziarie per centri di responsabilità e centri di costo;
- d. Rapporti con i Dirigenti e capacità di costruire una squadra di direzione;
- e. Rapporti con l'esterno: partecipate, istituzioni e cooperative in appalto.

Per ciascuno di questi punti il Direttore generale è chiamato annualmente a fornire evidenze empiriche di conseguimento degli obiettivi assegnati anche attraverso commenti discorsivi dove illustra il raggiungimento dei medesimi e illustra problematiche, scostamenti ed eventuali difficoltà incontrate.

m. Implementazione di SIVRU

La progettazione del SIVRU comporta un'accurata strategia di implementazione dal momento che il salto tecnico, gestionale e culturale insito nell'adozione di questo sistema integrato solleva non poche difficoltà e può generare comprensibili resistenze al cambiamento.

La strategia di implementazione del medesimo si rende necessaria al fine di superare dette difficoltà, sia tecniche sia culturali, al fine di ottenere una sperimentazione progressiva ed una messa a punto graduale che permetta di acquisire consapevolezza e misura di ciò che si sta ponendo in essere.

Lo scarto di innovazione presente in questa operazione è assolutamente straordinario e richiede perciò l'applicazione di un principio di precauzione al

fine di rendere l'implementazione più graduale e proficua possibile.

La strategia di implementazione comporta passaggi metodologici e passaggi formativi.

Sul piano metodologico il varo del SIVRU comporta la condivisione di due scelte da assumere in fase di attuazione del sistema. La prima scelta concerne la definizione operativa delle proprietà rispettivamente di VSD e di VSO. La seconda scelta, invece, riguarda la definizione della tabella di conversione di VALFIN in giudizio finali secondo il *rating* con scala a sette posizioni. Detta tabella deve essere esaminata e discussa dal CdA e dal Direttore generale affinché le categorie possano essere sperimentate.

Sul piano formativo è opportuno che il SIVRU venga socializzato e condiviso tra i partecipanti attraverso una serie di sedute formative nelle quali il Comitato di valutazione è direttamente coinvolto. La formazione propedeutica antecedente il varo del SIVRU deve coinvolgere dirigenti e personale operativo in almeno due giornate formative. Successivamente ogni anno si rende necessaria una giornata di formazione, condivisione e discussione con tutto il personale, da parte del Comitato di valutazione, per maturare congiuntamente e valutare l'evoluzione del SIVRU, la sua utilità e le eventuali migliorie da apportarvi.

In generale, tuttavia, è opportuno riassumere queste precondizioni necessarie per passare dal progetto alla pratica:

1. l'attuazione deve avvenire per gradi sperimentali, iniziando dalla Valutazione delle prestazioni dirigenziali e passando solo dopo almeno un anno di sperimentazione, ma sarebbe meglio due, alla valutazione del personale.

2. ogni altra estensione del sistema verso l'esterno (nucleo potenziale) deve essere posposta ad una fase successiva dopo almeno due anni di sperimentazione sui primi due nuclei.

n. Simulazione di VALDIR

Qui di seguito immaginiamo una simulazione dell'impiego di VALDIR al fine di comprenderne l'articolazione funzionale e la specifica metodologica.

" La dott.ssa Rosa Bianchi, dirigente addetta alla gestione del personale, riceve

dal CdA per quanto concerne VROP un obiettivo gestionale e due strategici. Il primo concerne i tempi di liquidazione delle buste paga, i secondi invece riguardano la progettazione di un nuovo sistema di selezione del personale infermieristico e una strategia di flessibilizzazione degli orari di lavoro da concertare con le OOSS. Accanto a questi obiettivi VROP, essa riceve e concerta con il CdA e la Direzione generale anche un Obiettivo VSD concernente la capacità di ascolto verso i dipendenti. Infine, la dott.ssa Bianchi deve conseguire l'obiettivo comune di ridurre le spese di consumo di carta negli uffici.

Per quanto riguarda gli obiettivi VROP essa riporta i seguenti risultati rispettivamente per tutti e tre: 0,9; 0,4 e 0,7. Ciascuno di essi viene moltiplicato per il rispettivo PI ottenendo così:

$$VROP = 0,9 * 0,2 + 0,4 * 0,3 + 0,7 * 0,5 = 0,82$$

VROP viene poi moltiplicato per PC, così come VSD e OC, i quali sono rispettivamente 0,85 e 0,9. La scelta del CdA è di assegnare un PC = 0,1 per OC, perché ritenuto poco rilevante, mentre si assegna 0,6 a VROP, quindi ritenuto assai rilevante e 0,3 a VSD. La sommatoria di questi prodotti ci permette di ottenere la valutazione finale per la dott.ssa Bianchi:

$$VALFIN = 0,49 + 0,25 + 0,09 = 0,83 \text{ ossia } 83\%.$$

Questo valore corrisponde al giudizio "ASSAI PIU' CHE ADEGUATO" della tabella di conversione. Sulla base di questo dato il Comitato di valutazione imbastisce una recommendation tenendo conto del dato parziale e di quello finale e la Direzione generale provvede alla somministrazione delle indennità di risultato una volta costituito il fondo incentivante".