

IX CONFERENZA NAZIONALE DELLE POLITICHE DELLA PROFESSIONE INFERMIERISTICA

La mappa di un percorso

Contesto organizzativo e professione infermieristica: cantiere aperto

Bologna, 21 aprile 2017

**La valutazione negli enti pubblici: performance organizzativa, merito
individuale e ruolo degli OIV nel decreto ex art. 17 della Legge Madia**

Vincenzo Lorenzini

Poche premesse necessarie per inquadrare il tema

La VALUTAZIONE DELLA PERFORMANCE riguarda tutta la P.A. ed è stata normata dalla ministra Madia in due Fasi :

1^ FASE : Decreto legge n.90, convertito con Legge n.114 nel 2014

- Le competenze passano da CIVIT/ANAC al Dip.Funzione Pubblica
- Si prevede la semplificazione dei Sistemi di misura e valutazione
- Il DPR 105/2016 definisce la nuova disciplina degli OIV e costituisce l'Elenco Nazionale degli esperti da nominare in essi.

2^ FASE : Legge delega n. 124 nel 2015

Il tema della valutazione della produttività è affrontato in 3 articoli:

- Art.11 - Dirigenza pubblica (decreto bloccato dalla Consulta)**
- Art. 16 - Modifiche e integrazioni al Testo Unico del Pubblico Impiego (165/2001)**
- Art.17, c.1, lettera r) - Valutazione e merito (modifica del 150/09)**

Sono decreti in via di approvazione e c'è già l'intesa con la Conferenza Unificata

Il Governo è intervenuto sulle deleghe con :

A) uno schema di decreto ex Art.11 - Dirigenza pubblica - adottato nell'Agosto 2016, approvato dal CdM a fine Novembre; **esso, però, è stato bloccato dalla Corte Costituzionale (Sentenza n. 241/16).**

B) un **Accordo per il rinnovo dei CCN**, firmato con le OO.SS. il 30 Novembre 2016, da cui derivano nuovi principi regolatori delle relazioni sindacali; va ricordato che il **Comparto Sanità (D)** è dichiarato «autonomo».

C) alcune modifiche e integrazioni al **Testo unico del pubblico impiego** ed alla **Valutazione e merito**, ovvero la rivisitazione del D.Lgs 150/09.

Fatte le «intese» tra il **Governo e Conferenza Unificata**, le Regioni ed Enti Locali ,tramite ARAN, sono in grado di «gestire gli aspetti tecnici di dettaglio» con le OO.SS.: ogni settore, giustamente, avrà regole peculiari .

N.B. In questi giorni si attendono anche i prescritti pareri del **Consiglio di Stato** e delle **Commissioni Lavoro ed Affari costituzionali** di Camera e Senato.

Cosa aspettarsi:

I due decreti entreranno in vigore appena saranno pubblicati nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica Italiana.

L'ARAN potrà chiudere i CCNL trattando i rinnovi per ciascuno dei 4 comparti :

- A) Comparto delle Funzioni centrali;
- B) Comparto delle Funzioni locali;
- C) Comparto dell'Istruzione e della ricerca;
- D) Comparto della Sanità.

All'interno del **Comparto Sanità** sono previste delle Aree specifiche di contrattazione per i Dirigenti e per il Personale del comparto.

5. L'area della Sanità comprende i dirigenti medici, veterinari, odontoiatri e sanitari delle amministrazioni del comparto Sanità di cui all'art. 6, ivi **compresi i dirigenti delle professioni sanitarie** di cui all'art. 6 della legge 10 agosto 2000, n. 251, con esclusione dei dirigenti amministrativi, tecnici e professionali di cui al comma 3, ovvero del Comparto delle Funzioni locali.

LE QUESTIONI PIU' RILEVANTI:

A) Al Comparto Sanità pubblica, giustamente, viene riconosciuto un forte spazio di autonomia ed avrà un proprio Sistema di Valutazione; si è evoluto in quanto:

- **Sono 22 anni che esistono le Aziende Sanitarie Locali e quelle Ospedaliere.**
- **Nelle Aziende è presente una forte cultura manageriale, sia negli Staff che nelle Tecnostrutture, ma anche nei Servizi, sia ospedalieri che territoriali.**
- **Tutta la Dirigenza (Medica, Sanitaria e delle Professioni sanitarie) è cosciente del proprio Ruolo e delle proprie responsabilità di fronte alla Comunità.**

B) Nei prossimi CCNL, dunque, vanno trovate regole eque per gestire le questioni della **carriera, della **responsabilità** e della **retribuzione**. I Fondi contrattuali legati al **Salario accessorio** vanno consolidati e, con la dovuta gradualità, si potranno ottenere incrementi significativi da legare alla migliore percezione del servizio reso ai cittadini ed alle imprese, ma anche a precise economie gestionali debitamente accertate dai Collegi sindacali e dagli OIV.**

LE QUESTIONI PIU' RILEVANTI:

C) Nelle Aziende bisogna dotarsi di un Sistema di Valutazione tale da essere apprezzato per la sua capacità di «valorizzare i talenti» del SSN (che sono tantissimi).

LA STRADA DA PERCORRERE :

- LA DISTRIBUZIONE DEI PREMI VA LEGATA ALLA PRODUTTIVITA' COLLETTIVA ED ALLA QUALITA' DELLE PRESTAZIONI EROGATE AI CITTADINI ED ALLE COMUNITA' DA PARTE DELLE AZIENDE.**
- I Fondi premiali vanno erogati in relazione alla Performance organizzativa, ovvero alla quantità e qualità delle prestazioni erogate dai singoli Centri di Responsabilità (Reparti/Uffici).**
- AI SINGOLI COMPONENTI SARA' RICHIESTA UNA «FLESSIBILITA' LAVORATIVA» GOVERNATA A LIVELLO DELLE EQUIPE OMOGENEE INTERNE AL CdR STESSO.**

LE QUESTIONI PIU' RILEVANTI:

L'EROGAZIONE DEI PREMI DEVE ESSERE RIVISTA RISPETTO ALLA REGOLA DEL 25-50-25 INTRODotta DAL DECRETO BRUNETTA

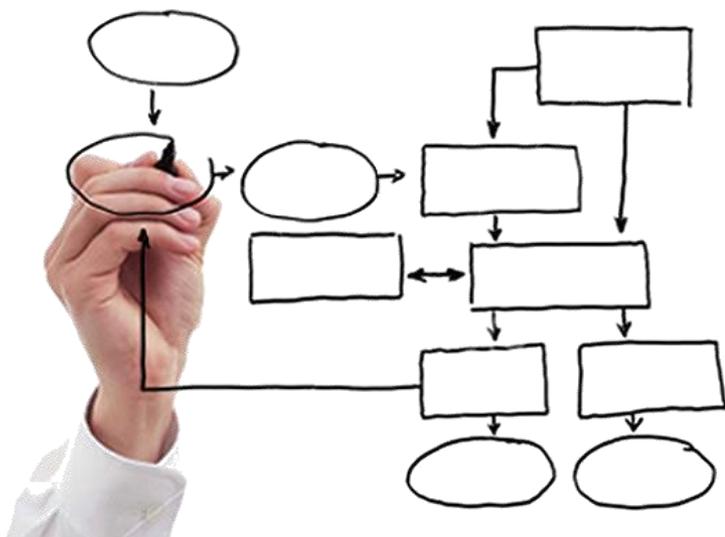
LA STRADA DA PERCORRERE E' IL RICORSO A DELLE «BEST PRACTICES».

**L'AZIENDA IMPOSTA UN PROPRIO «PIANO TRIENNALE»; OGNI ANNO VARA OBIETTIVI SPECIFICI RENDENDOLI NOTI AD INIZIO CICLO ;
ESSI VENGONO «NEGOZIATI» CONDIVIDENDO COI DIRIGENTI QUALI INDICATORI DI RISULTATO ED I RISPETTIVI VALORI ATTESI IMPIEGARE NELLE VERIFICHE.**

OGNI «CAPO» PROPONE E CONDIVIDE I CRITERI OGGETTIVI CON CUI VALORIZZARE IN MODO TRASPARENTE L'APPORTO DEL PERSONALE A LUI AFFIDATO ORGANIZZATO «IN EQUIPE OMOGENEE».

Tale fase va condotta con intelligenza, magari attraverso precise proposte da avanzare sui tavoli di contrattazione convocati dall'ARAN.

LA VALUTAZIONE NEGLI ENTI PUBBLICI



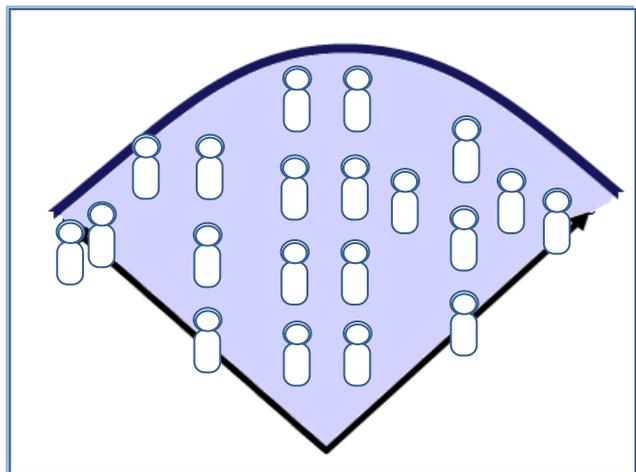
***Performance organizzativa,
merito individuale e ruolo degli
OIV nel Decreto ex art. 17 della
Legge Madia***

La performance e la produttività, in verità, premono a tutti !!!

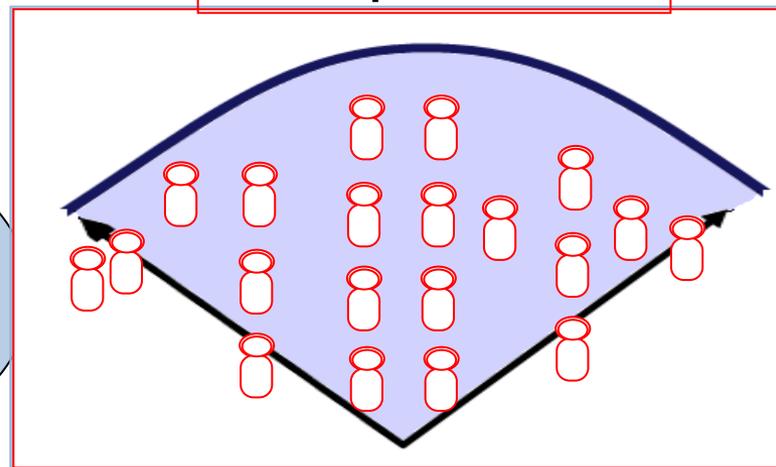
La Regione

L'Azienda sanitaria

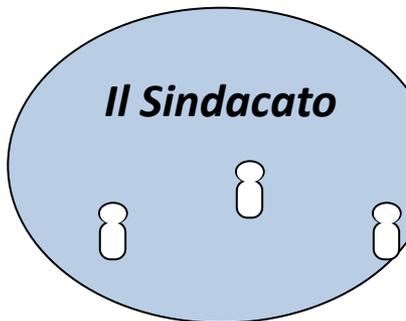
I Cittadini



I Dipendenti



Il Sindacato



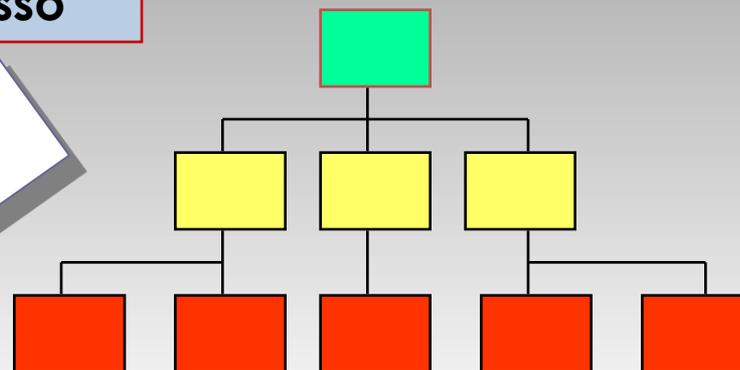
Dopo l'implementazione dei sistemi di gestione delle performance innescati col D.Lgs. 150/09, le due "Riforme Madia" modificano l'approccio adempimentale della CIVIT / ANAC - semplificando l'impianto voluto dal ministro Brunetta nel 2009.

1. Si definiscono i livelli di responsabilità dell'Ente e gli ambiti al suo interno (CdR)
2. Si consolida il Ciclo annuale, seguendo i principi del budgeting: obiettivi «a cascata» da conseguire da parte dei vari «team di lavoro» previa negoziazione (**Top down**)
3. Si prevede una possibile diversa «valorizzazione» della performance individuale, quindi, servono regole condivise fra i componenti dei team di lavoro (**Bottom up**)
4. La valutazione individuale è distinta e separata, correlata alla graduazione ed agli incarichi svolti: il giudizio finale ha due sole possibili uscite: **POSITIVA** o **NEGATIVA**
5. Gli OIV verificano e monitorano l'efficacia, efficienza ed, al contempo, vigilano sul rispetto dei «sistemi» e dei contratti integrativi, ovvero dei protocolli attuativi e degli strumenti regolamentari adottati a livello aziendale.



**Il “Ciclo della performance”:
i presupposti organizzativi del processo**

Centri di Responsabilità



- 1. STRUTTURA ORGANIZZATIVA BEN DEFINITA**
- 2. CHIARA IDENTIFICAZIONE DEI RUOLI, DELLE COMPETENZE, DELLE RESPONSABILITA' DI TUTTI I SOGGETTI DELL'ORGANIZZAZIONE**



Lo schema logico della “riforma” del 2009 resta tutt’ora valido, ma deve funzionare molto meglio

La riforma Brunetta di cui al D.Lgs 150/09

Logiche di base (accountability, trasparenza e meritocrazia)

Il Sistema di misurazione e valutazione della

PERFORMANCE ORGANIZZATIVA

▶ Sistema di programmazione e controllo (BUDGETING)

Ne deriva la valutazione della

PERFORMANCE INDIVIDUALE

▶ Sistema premiante Aziendale

La Valutazione di competenze e professionalità va separata dal salario di risultato

Per la sua inevitabile discrezionalità di giudizio, viene espressa in «seconda istanza» dal OIV e, infine, in modo definitivo, dai Collegi Tecnici di Area



Il Sistema articolato in 4 processi ciclici

POTENZIALE e
RESPONSABILITA'

ACCOUNTABILITY

PROGRAMMAZIONE
e VERIFICHE

Graduazione
degli
incarichi

Po



Processo di
Budgeting

Valutazione
incarichi



VALUTAZIONE

Sistema
Premiante

Pi



VALORIZZAZIONE



Un esempio di Sistema semplificato:



***Authority Locale
(O.I.V.) 2.0***

Il Piano della performance:

Obiettivi sfidanti (5 per CdR)

Indicatori (3 x singolo obiettivo)

Monitoraggio «costante»

Relazione della performance

**LA STRUTTURA TECNICA PERMANENTE di supporto
all'OIV 2.0**

La Struttura Tecnica Permanente (STP) di supporto all'OIV 2.0

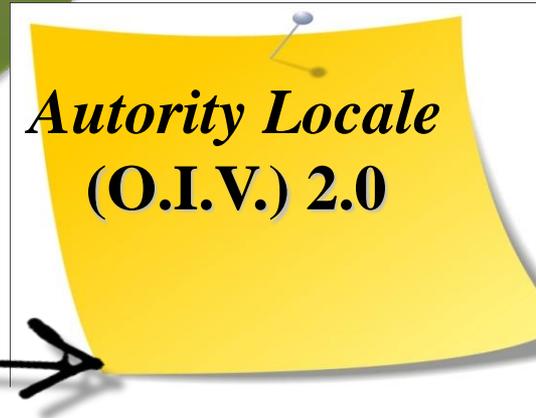
.... svolge le attività istruttorie per l'OIV, quindi, è polifunzionale.

Vi partecipano i referenti della tecnostruttura, intesi come soggetti fra loro COMPLEMENTARI.

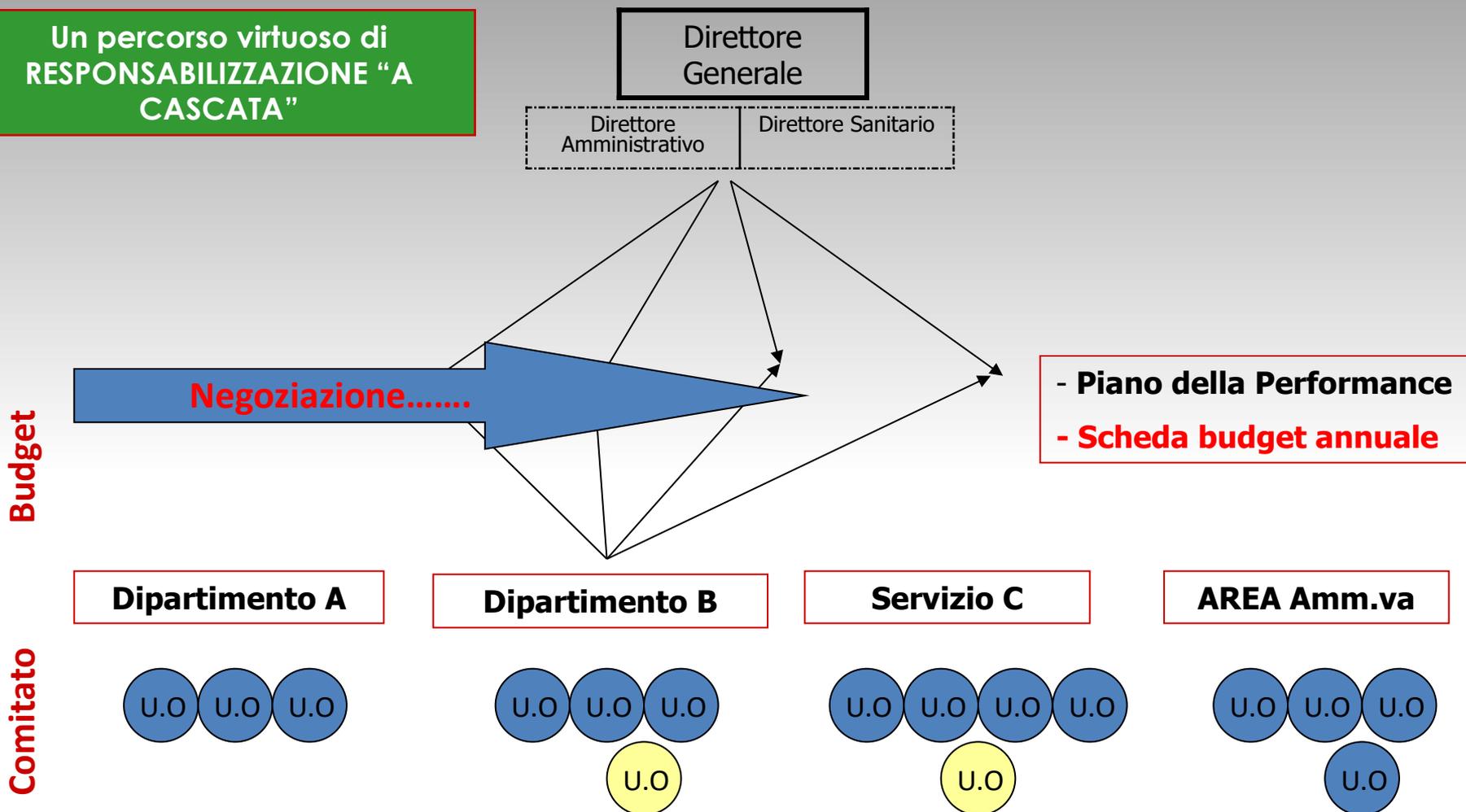


E' il "fulcro" del Sistema:

1. Memoria e monitoraggio
2. Elaborazione dati
3. Istruttoria delle valutazioni
4. Redazione delle proposte



Un percorso virtuoso di
**RESPONSABILIZZAZIONE "A
CASCATA"**



.... si tratta di un'operazione di "condivisione" delle azioni da svolgere per ottenere, ciascuno per la sua parte, la migliore PERFORMANCE POSSIBILE !

Il tavolo della negoziazione e le parti in causa

c.d. "Comitato Budget"

Dir./Resp. CdR



Direttore Generale



Resp.
Controllo di Gestione /
Flussi informativi/ P&C/ ...

**Direttori
Sanitario/Sociosanitario/
Amministrativo**

L'esperienza concreta: UN LABORATORIO DELLA PERFORMANCE

In attuazione della Riforma Brunetta

- 1. È stato impiantato il Sistema di misura e valutazione della performance (tutti i C.d.R. negoziano il budget di anno in anno)**
- 2. Le OO.SS. hanno siglato un «integrativo aziendale» con la regola della «valorizzazione differenziale all'interno delle equipe» per erogare il salario di risultato.**
- 3. E' stato svolto un programma di formazione manageriale mirato agli «attori» più coinvolti (Dirigenti di struttura e di Servizio), ma anche a P.O e Coordinatori**

L'esperienza concreta: UN LABORATORIO DELLA PERFORMANCE

4. Sono state impiantate delle procedure «Web oriented» per la gestione degli «strumenti informatici di base» del Sistema personalizzato.

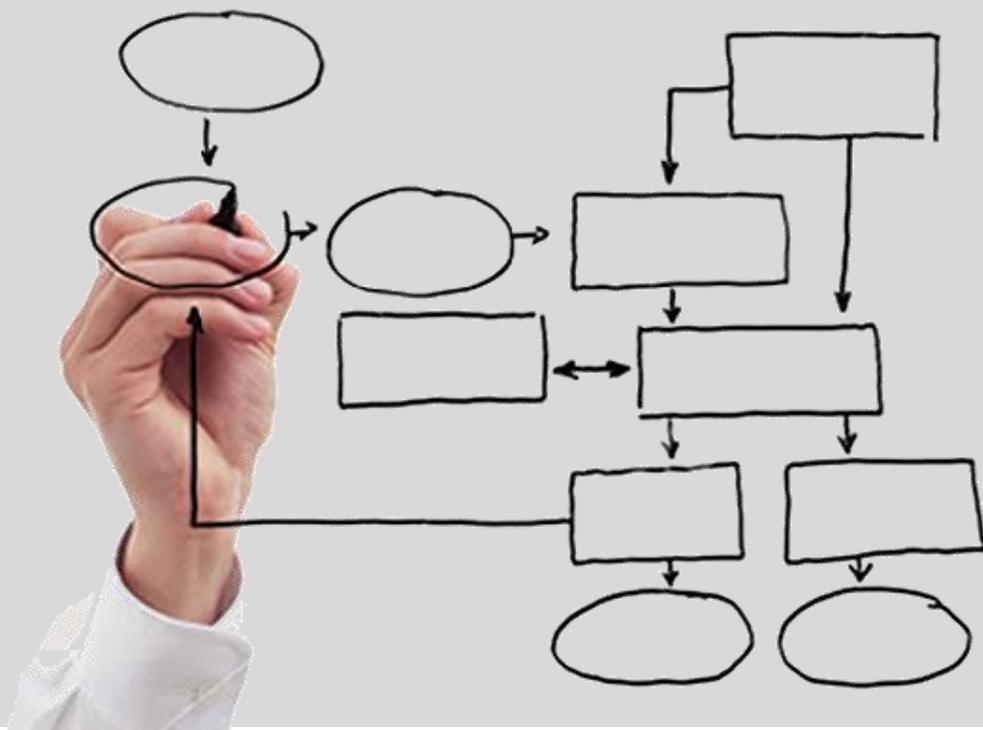
5. E' stata avviata la funzionalità di una Struttura Tecnica Permanente di supporto all'OIV

L'OIV 2.0 ha svolto una funzione «catalizzante» dell'intero impianto ed attualmente monitorizza la sperimentazione per portarla a regime.

I risultati della sperimentazione sono disponibili; vorremmo esporli a fine anno, in un evento pubblico da concordare.

L'esperienza si può diffondere in vari settori affini !!!

La Valorizzazione differenziale del merito; la flessibilità individuale



Quando parliamo di performance individuale ...

... intendiamo *sviluppo delle Risorse Umane e riconoscimento dei meriti, secondo un sistema trasparente e partecipato.*

Principi di fondo del sistema :

1° principio: ogni dipendente ha dei “talenti”

2° principio: in una buona organizzazione c'è spazio per tutti

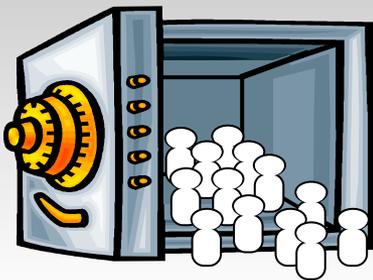
3° principio: si lavora sempre “in squadra”

4° principio: è il DIRIGENTE che deve guidare l'equipe

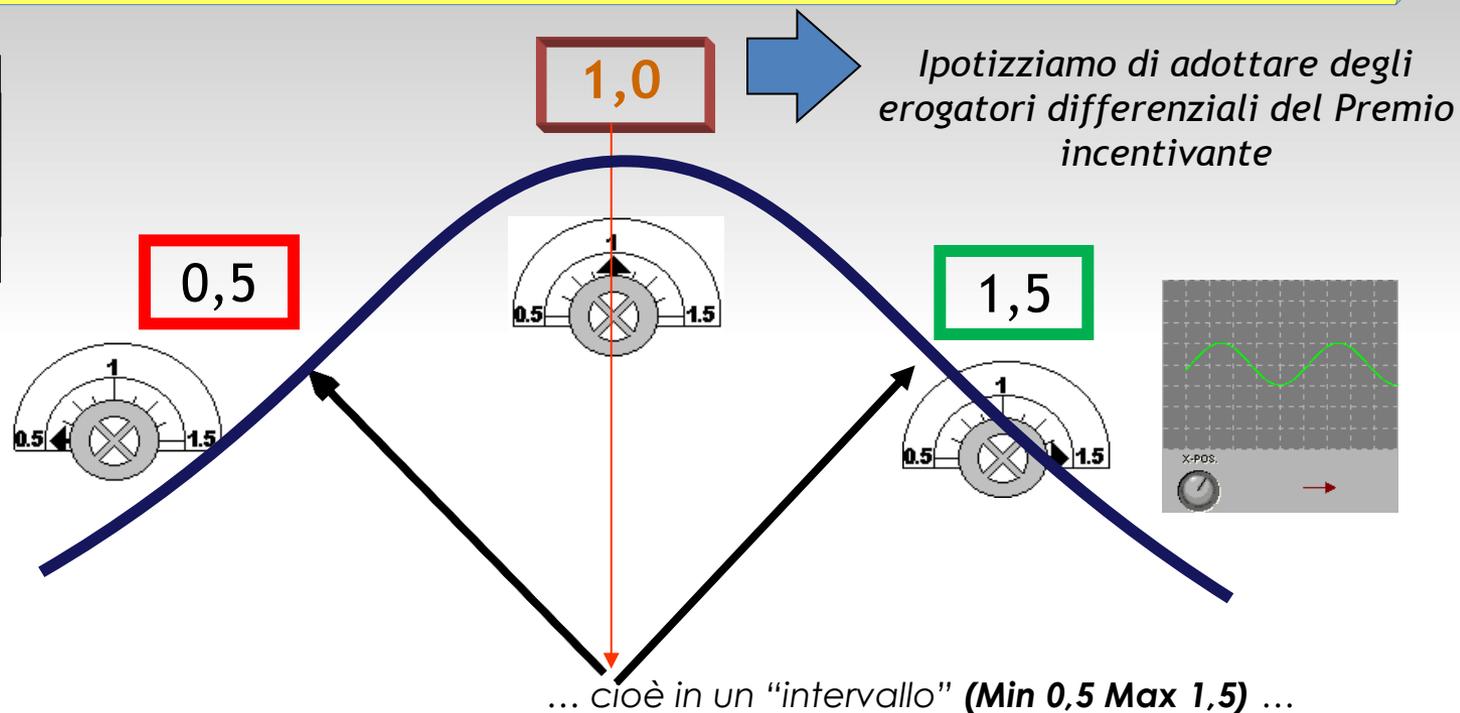
5° principio: *il premio è distribuito secondo regole “condivise” in partenza e “verificate” a fine anno: migliore è la performance della “squadra” maggiore sarà il premio da distribuire ai suoi componenti !*

Merito e produttività individuale

In una popolazione “normale” - cioè in un’equipe ben gestita - le fasce di merito sono teoricamente infinite (Gauss).

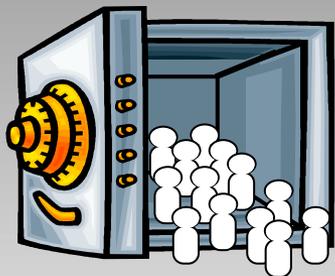


Componenti dell’equipe



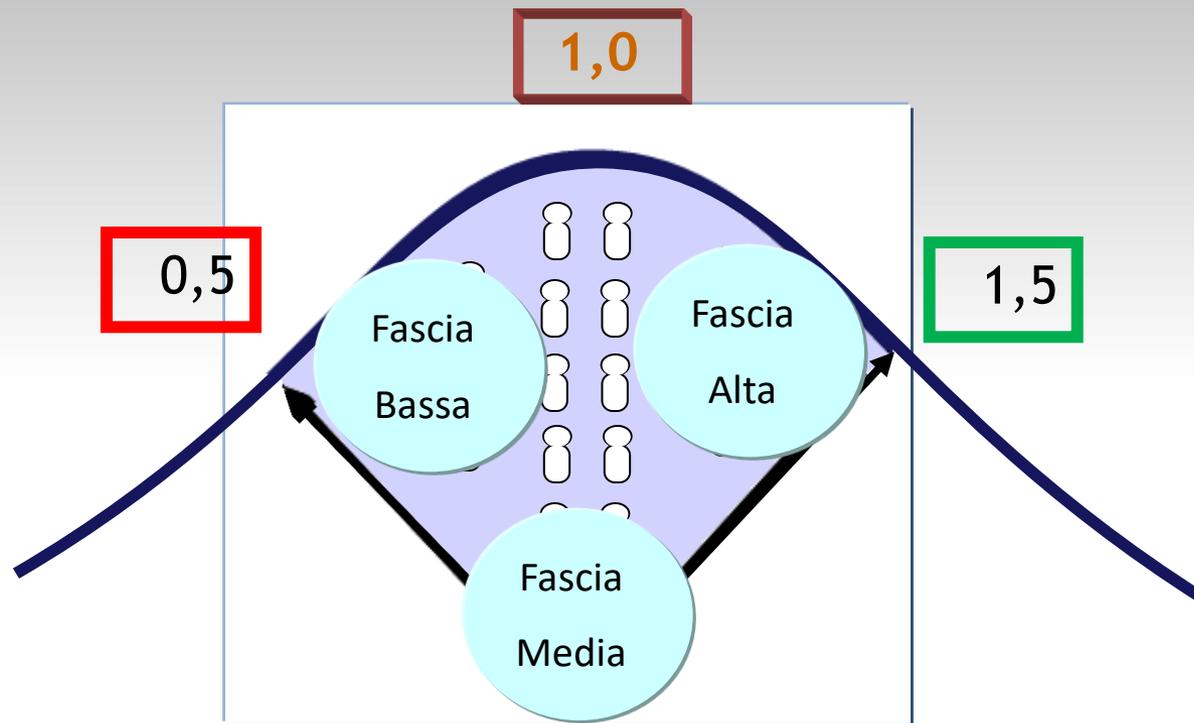
che agiscono in un “range” di variabilità.

Nel nostro mondo - la Sanità - non si può accettare che un collaboratore sia a “produttività zero”. Se ciò avvenisse saremmo di fronte ad una valutazione negativa e quindi dovremmo pensare ad una sanzione disciplinare per “scarso rendimento”.



Componenti dell'equipe

Merito e produttività individuale



**Nel CdR chi valorizza chi ?
Il concetto pratico di «equipe omogenea»**

Soggetto da valorizzare	Valorizzato da
Dirigenti	Direttore/Responsabile del CdR
Dipendenti del Comparto	Direttore/Responsabile del CdR, coadiuvato dal titolare della Posizione Organizzativa e dal Coordinatore

Equipe dei Dirigenti

Giovanna

Angelo

Maria

Aldo

Eleonora

Marianna

Matteo

Equipe_1 Infermieri

Filippo

Mara

Elena

Marco

Mario

Patrizia

Giovanni

Equipe_2 Tecnici

Anna

Edoardo

Agata

Alessandro

Paolo

Francesco

Chiara

In che misura offrono la loro «flessibilità» nell'organizzazione del lavoro per raggiungere gli obiettivi concordati dal Dirigente del CdR ? Alcuni di più rispetto agli altri, secondo un andamento «normale».

La Valorizzazione differenziale ... di che si tratta ?

E' una procedura per valorizzare l'apporto del singolo nel raggiungimento degli obiettivi programmati (CdR).

In tutti i Servizi o Strutture o Uffici che, necessariamente, sono coinvolti nell'impianto e nell'attuazione del Sistema Premiante Aziendale (Ciclo della Performance)

Al momento dell'illustrazione del Piano Operativo al "team", quindi prima della negoziazione annuale degli obiettivi dell'equipe da parte del Dirigente / Responsabile.

Attraverso la definizione di appositi criteri di flessibilità condivisi e concordati in funzione del livello di impegno del singolo; utilizzando una scala a più livelli, da 1 a 5.

COSA

DOVE

QUANDO

COME



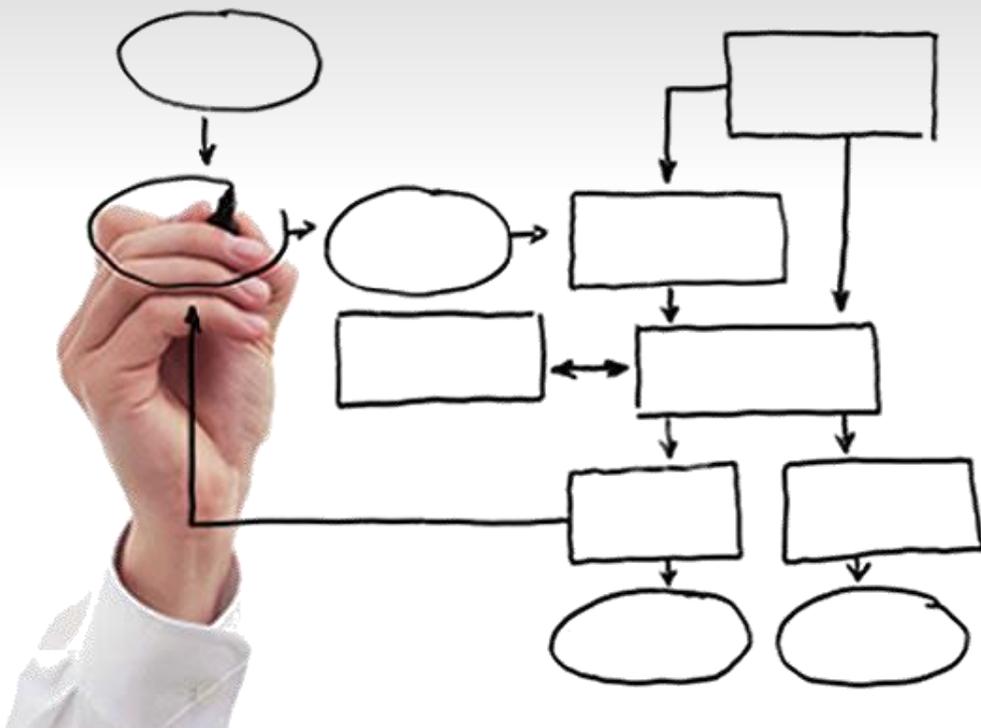
Prendendo in considerazione gli Enti, le Aziende, le Agenzie che hanno saputo intraprendere un percorso di crescita di tipo manageriale, impostando un proprio Sistema di misura e Valutazione della performance ad inizio del 2017 abbiamo questi dati:

ENTI ATTIVATI: n° 91

VALORIZZAZIONE: n° 66

I NUMERI DELLA CONTAMINAZIONE

“La Valutazione Permanente dei Dirigenti”





C.C.N.L.

« La valutazione dei dirigenti è caratteristica essenziale ed ordinaria del loro rapporto di lavoro. »

(CCNL 2002-2005)

« La valutazione costituisce un elemento strategico del loro rapporto di lavoro. »

(CCNL 2006-2009)

100 % del fondo incentivante

**Performance organizzativa
(% risultato atteso)**

O.I.V.

**Performance individuale
(Flessibilità)**

**Premio
individuale**

**Per semplificare
occorre «separare» le
tre diverse forme di
valutazione**

Si tratta di valutazioni sostanzialmente parametriche, oggettive, misurabili e «monitorizzabili» da parte dell'OIV: si concludono con il coinvolgimento diretto del personale proprio a livello del «team di lavoro».

L'eventuale erogazione differenziale dell'incentivo economico necessita di una forma di condivisione ex ante, con verifica a fine esercizio.

Ciò riduce totalmente il contenzioso registratosi in questi ultimi anni in molte realtà italiane, sulla spinta delle «tre fasce» introdotte col Decreto Brunetta.

Si tratta di una valutazione sulle competenze ed i comportamenti individuali, di tipo qualitativo (scala da 1 a 5), per cui risente di una inevitabile discrezionalità.

Tale valutazione non si presta ad una espressione continua - da 0 a 100 %, come si è voluto tentare finora - addirittura collegandola alla premialità, ma ad altro:

si tratta di emettere un giudizio sostanzialmente qualitativo (SI – NO) !

Il giudizio definitivo, correlato alla conferma o revoca dell'incarico del dirigente o P.O. o coordinatore, può essere solo di 2 tipi:

Positivo o Negativo !

Glossario

VERIFICA ...

.. del grado di raggiungimento degli obiettivi da parte dei Centri di Responsabilità in cui si articola l'organizzazione aziendale (sistema di budget).

➔ **incentivo economico dell'intero CdR (equipe).**

VALORIZZAZIONE ...

.. dell'apporto del singolo alla produttività dell'intera equipe di appartenenza

➔ **incentivo economico individuale.**

VALUTAZIONE ...

.. della professionalità espressa e delle capacità organizzative messe in campo nello svolgimento dell'incarico

➔ **incide sulle dinamiche di carriera.**

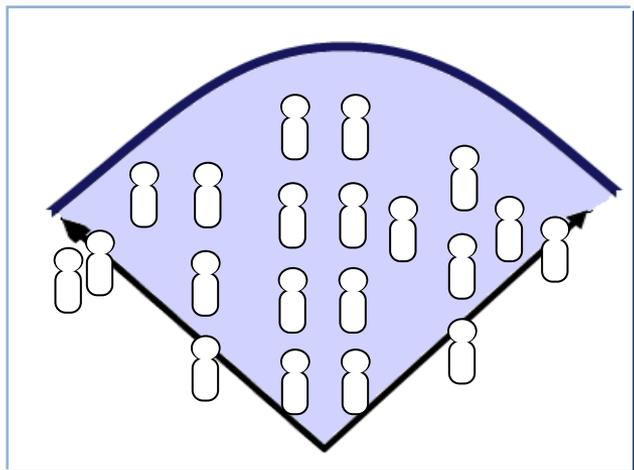
Appendice tecnica

**La performance, la produttività, in verità,
preme a tutti**

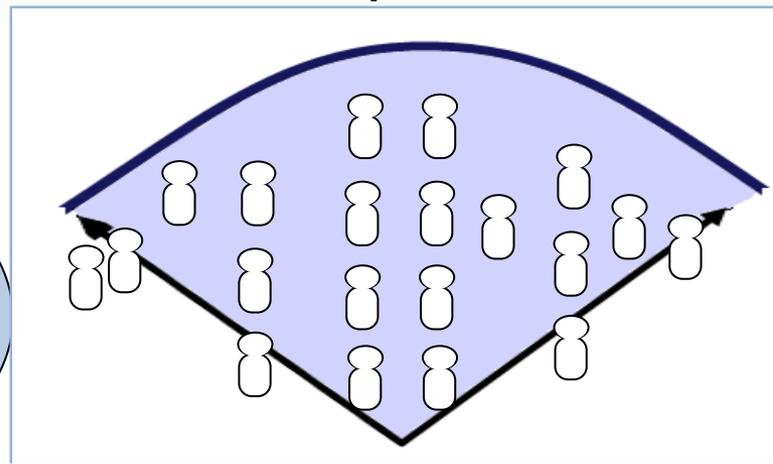
La Regione

L'azienda sanitaria

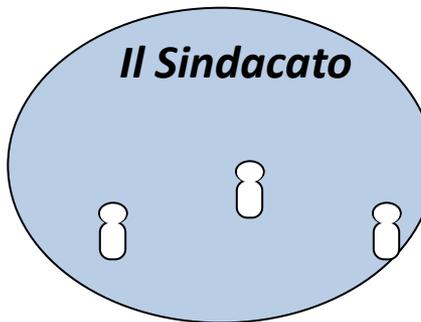
I Cittadini



I Dipendenti



Il Sindacato





**I passaggi in cui si sviluppa l'attribuzione del
punteggio individuale di flessibilità**

- 1) **ILLUSTRA** i suoi “programmi”, ovvero i contenuti del Piano Operativo compresi gli obiettivi da raggiungere; si rivolge al personale dell’équipe riunita in uno o più gruppi omogenei.
- 2) **CONCORDA** i criteri di “valorizzazione” ed i corrispondenti LIVELLI dell’impegno e, quindi, acquisisce la “flessibilità individuale” correlata agli obiettivi specifici che si dovranno perseguire.
- 3) **REDIGE** la documentazione necessaria, ovvero il VERBALE di INFORMAZIONE e la griglia di VALORIZZAZIONE per i gruppi omogenei di personale.

dipendente

CRITERI di VALORIZZAZIONE	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4	Livello 5
 criterio n°1 – Impegno nell’apprendimento (Ore formazione anno)	10	✗ 20	30	40	50
 criterio n°2 – Grado di interscambiabilità nell’espletamento dei compiti assegnati	Minima	Bassa	✗ media	Ampia	Totale
 criterio n°3 – Grado di Operatività autonoma (in funzione del Servizio)	1% 20%	21% 40%	41% 60%	61% 80%	✗ 81% 100%
 criterio n°4 – Rientri pomeridiani / mese	✗ 1-3	4-5	6-7	8-9	10-12
 criterio n°5 – Livello di utilizzo in autonomia delle novità tecnologiche introdotte nell’anno 2011	10% 20%	21% 40%	41% 60%	✗ 61% 80%	81% 100%
 criterio n°6 –					

2
3
5
1
4

flessibilità centrale (1,0)

Punteggio= 15

FORMULA GENERALE :

$$\text{Flessibilità} = \text{FL min} + \frac{((\text{Punti Ott.} - \text{Punti min}) * (\text{FL max} - \text{FL min}))}{(\text{Punti max} - \text{Punti min})}$$

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

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

Nominativo	Criterio 1	Criterio 2	Criterio 3	Criterio 4	Criterio 5	TOTALE 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

Anche la Valorizzazione DIFFERENZIATA può portare a risultati simili tra operatori

MARCO

CRITERI di VALORIZZAZIONE	Liv 1	Liv 2	Liv 3	Liv 4	Liv 5
Criterio 1	1	2-3	4-5	6-7	8-10
Criterio 2	10	20	30	40	50
Criterio 3	Minima	Bassa	Media	Ampia	Totale
Criterio 4	0-3	4-5	6-7	8-9	10-12
Criterio 5

15 punti

SARA

CRITERI di VALORIZZAZIONE	Liv 1	Liv 2	Liv 3	Liv 4	Liv 5
Criterio 1	1	2-3	4-5	6-7	8-10
Criterio 2	10	20	30	40	50
Criterio 3	Minima	Bassa	Media	Ampia	Totale
Criterio 4	0-3	4-5	6-7	8-9	10-12
Criterio 5

Costruire una griglia di valorizzazione: la personalizzazione dei criteri

La griglia di valorizzazione deve essere costruita all'interno dell'unità operativa, personalizzandola in base al contesto e agli obiettivi di budget assegnati utilizzando:

Criteri funzionali al raggiungimento degli obiettivi di Unità Operativa

Criteri misurabili (quantitativi o semiquantitativi)

I criteri utilizzati saranno pertanto **diversi da Unità operativa a Unità operativa.**



**Valorizzazione Dirigenti Medici
U.O. Neurochirurgia**



**Valorizzazione pers. Comparto
U.O. Ser. Igiene e Sanità pubblica**



**Valorizzazione pers. amm.tivo
U.O. Gestione del Personale**

Giuseppe



CRITERI di VALORIZZAZIONE	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4	Livello 5
Disponibilità a trasferire l'apprendimento	✗	2-3	4-5	6-7	8-10
Disponibilità a garantire particolari esigenze di servizio	✗	20	30	40	50
Grado di operatività in autonoma	✗	Bassa	Media	Ampia	Totale
Coinvolgimento in progetti finalizzati	✗	4-5	6-7	8-9	10-12
...	✗

Dai criteri alla flessibilità

Punteggio: **15**

Flessibilità: **1,0**



Giovanna

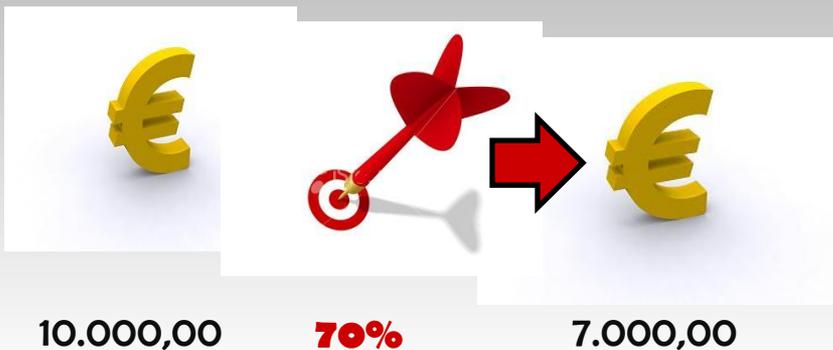


CRITERI di VALORIZZAZIONE	Livello 1	Livello 2	Livello 3	Livello 4	Livello 5
Disponibilità a trasferire l'apprendimento	✗	2-3	4-5	6-7	8-10
Disponibilità a garantire particolari esigenze di servizio	✗	20	30	40	50
Grado di operatività in autonoma	✗	Bassa	Media	Ampia	Totale
Coinvolgimento in progetti finalizzati	✗	4-5	6-7	8-9	10-12
...	✗

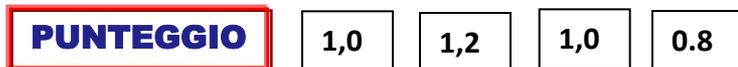
Punteggio: **22**

Flessibilità: **1,35**

Fra performance organizzativa e premio c'è una relazione diretta: al 70% di risultato anche il premio si distribuisce al 70%



Grado di raggiungimento degli obiettivi all'interno di un'equipe...



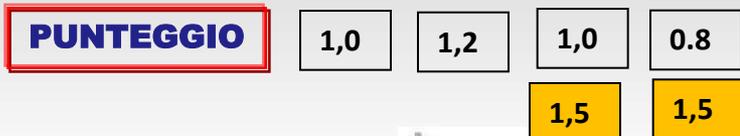
1. Punteggi diversi di flessibilità portano a premi differenziati



Al 100% di risultato il premio si distribuisce tutto



2. Se alcuni componenti dell'equipe decidessero di impegnarsi di più gli sarebbe riconosciuto un premio maggiore...



PREMIO



3. Perché i punteggi di flessibilità dei componenti comportano una distribuzione differenziata del premio all'interno dell'equipe.

4. Ma se l'equipe si impegna di più, raggiungerà obiettivi più alti! E allora

