

VALUTAZIONE DEI DIRIGENTI NEL SSN

L'opportunità non colta

Antonio Gianni

Direttore Nucleo di Valutazione Aziendale, ASP di Cosenza

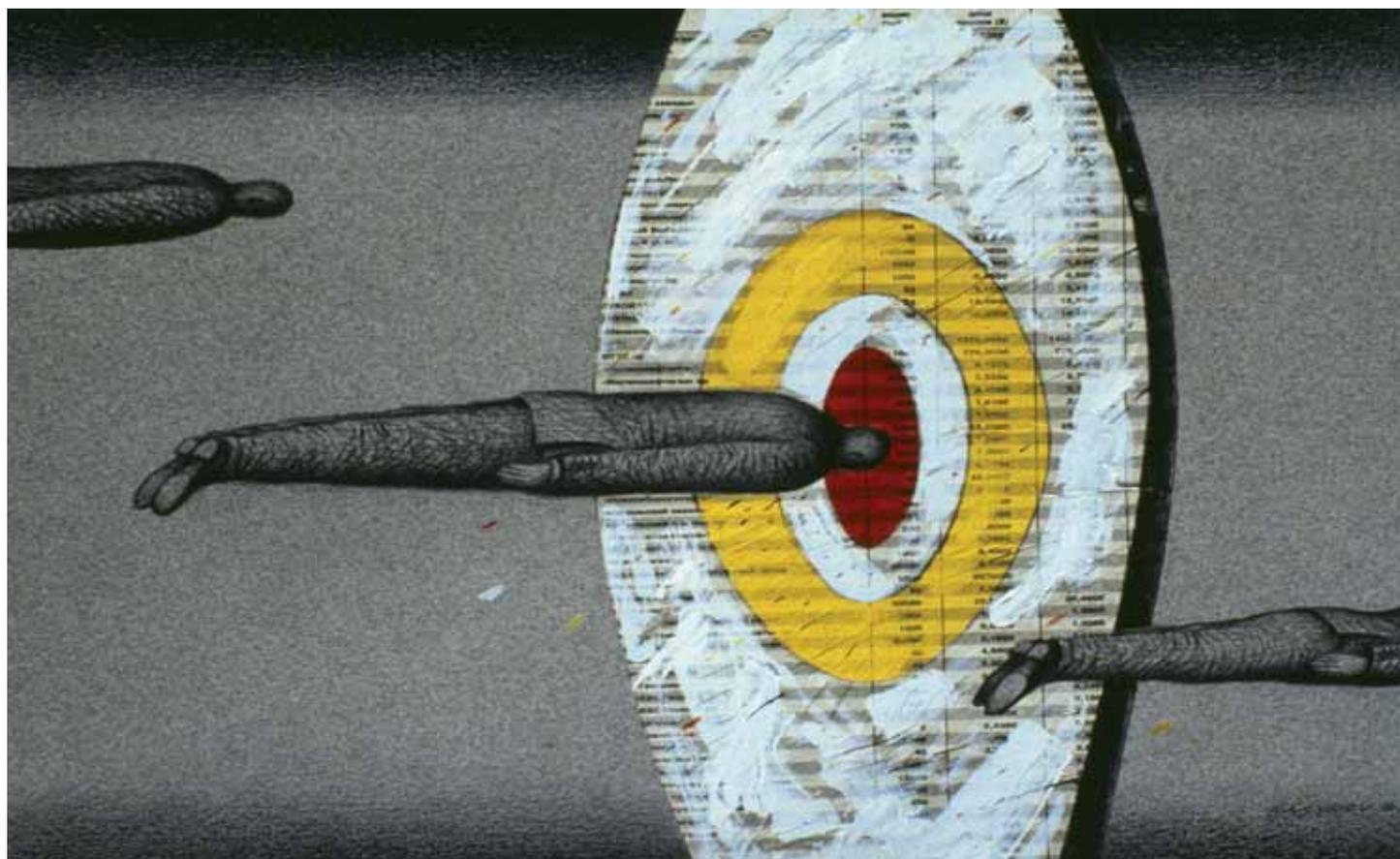
Considerazioni in
marginie a un
processo
sostanzialmente
disapplicato

L Presidente Sarkozy l'ha adottata per i suoi ministri, il nostro Ministro per la Funzione Pubblica, Renato Brunetta, l'ha enfatizzata nel presentare le linee del programma di riforma della Pubblica Amministrazione, tuttavia la valutazione dei dirigenti nel SSN, a oggi, resta di fatto in sordina, circondata dalla nebulosa della

burocrazia più retriva, fortemente inficiata da parametri autoreferenziali e priva di *benchmarking*.

Origini

Storia recente quella della Valutazione del personale, come del resto l'intera branca inerente la gestione delle risorse umane, che sicuramente fonda



le sue radici nei primi anni '20 con Taylor.

Come formale e distinta procedura adottata per la valutazione del rendimento dei lavoratori risale all'immediato dopoguerra a non più di 60 anni fa. Tuttavia, procedure di valutazione sono rintracciabili con datazione notevolmente più remota soprattutto in campo religioso essendo noti i processi valutativi adottati sia dai gesuiti sia dalla Compagnia di Gesù.

Addirittura, c'è chi indica l'attività del valutatore come il secondo più antico mestiere, riconoscendo alla pratica della valutazione valenza di antica arte. Dice Dulewicz: «Negli umani vi è una fondamentale tendenza a giudicare nel merito chi sta lavorando molto più che su se stessi». Da ciò deriverebbe che la valutazione è inevitabile e universale. Il rischio, del tutto umano, è che in assenza di un sistema di valutazione strutturato con attenzione, vi sia la deriva nel giudicare il rendimento degli altri, compresi i sottoposti, in modo informale e arbitrario.

Normativa di riferimento

Le procedure di valutazione sono entrate in modo organico nella Pubblica Amministrazione con il D.L.vo 29/93 (riferimenti erano già presenti nel D.L.vo 502/92) che ha introdotto il principio della valutazione continua per i dirigenti dello Stato. La stessa norma ha prodotto una radicale modifica nel rapporto di lavoro dei dirigenti, sostanzialmente individuabile nei seguenti *step*:

- temporaneità e graduazione degli incarichi di responsabilità;
- incremento della parte variabile dello stipendio;
- verifica annuale dei risultati raggiunti;
- valutazione pluriennale del dirigente.

Per quanto attiene la Sanità, occorrerà attendere il 1999 affinché la promulgazione coincidente di tre norme (D.L.vo 229/99 -D.L.vo 286/99 e la sottoscrizione del CCNL della dirigenza medica 1998-2001) conferiscano

effettivo slancio alle dinamiche di valutazione all'interno del S.S.N. In effetti, sono stati proprio i rinnovi contrattuali a dare sempre maggior consistenza al sistema valutativo, sia pure con spinte frenate, poiché la parte variabile dello stipendio che nelle primarie intenzioni doveva rappresentare una percentuale del 40% della remunerazione totale del dirigente è stata poi in gran parte assorbita dall'indennità d'esclusività, ingessando praticamente i fondi e inficiando il processo evolutivo.

La valutazione dei dirigenti dell'Azienda Sanitaria

L'introduzione dei sistemi di valutazione comporta, se applicata efficacemente, una rivoluzione nell'organizzazione aziendale, sconvolgendo le logore preesistenti dinamiche aziendali.

È palese che la nuova procedura non ha goduto di grande entusiasmo, anzi è del tutto veritiera l'affermazione che la valutazione dirigenziale è stata per lo più osteggiata dalla classe medica per timore e da quell'amministrativa per pigrizia.

La categoria medica aveva già evidenziato la propria insofferenza richiedendo (e ottenendo nel D.L.vo 229/99 e nel rispettivo CCNL della dirigenza medica 1998-2001), a differenza di tutta la dirigenza della P.A., una valutazione prettamente professionale (collegio tecnico) avendo la percezione che nell'applicazione dei sistemi di valutazione *tout court* fosse insita una perdita di autoreferenzialità della professione.

Anche l'apparato amministrativo non ha metabolizzato positivamente l'adozione degli strumenti valutativi, poiché a fronte di una notevole mole di lavoro, aggravata dall'insorgenza di possibili contenziosi, non ha percepito nella metodica valutativa un accrescimento del proprio potere e capacità di condizionamento. Ciò è del tutto vero e ragionevole, poiché le

effettive funzioni valutative sono assegnate ai valutatori di prima istanza, al Nucleo di Valutazione e al Collegio Tecnico.

Sistemi di valutazione

Il processo di aziendalizzazione in atto nel sistema sanitario italiano ha comportato un progressivo orientamento agli obiettivi. A ricaduta, è stato necessario introdurre sistemi di valutazione delle performance e degli uomini per la misurazione del lavoro dei dirigenti in particolare ma, in senso lato, di tutto il personale nei vari livelli di responsabilità rispetto alle strategie aziendali.

Nel trattare di sistemi di valutazione, è necessario enfatizzare l'aspetto di verifica dei comportamenti aziendali. Troppo ci si è focalizzati, nel tempo, a valutare esclusivamente le performance sostanzialmente per due argomentazioni. La prima è riconducibile alle dinamiche delle aziende private, dove alla fine è il risultato che conta; del resto, in Sanità l'orientamento all'aziendalizzazione è avvenuto tutto su parametri di produzione, laddove i DRG hanno innescato sicuramente un meccanismo interessante in tale direzione.

La seconda, vede responsabili proprio le organizzazioni sindacali, che sono quelle che hanno di più premuto sull'acceleratore per lo sviluppo del sistema di valutazione, ma l'hanno fatto in un'ottica tutta orientata all'applicazione degli strumenti contrattuali, cercando di coniugare la flessibilità dell'incarico con il raggiungimento della retribuzione di risultato evidenziando, quindi la necessità di collegare le dinamiche a parametri direttamente valutabili e misurabili, ma ricorrendo quasi sempre ai classici indicatori di attività ospedaliera.

In realtà la valutazione, per essere realmente efficace, deve contenere una parte di verifica sugli uomini (e questo il contratto di lavoro lo richiama), prevedendo comunque un doppio livello di valutazione: uno afferente i risultati di gestione e l'altro riferito allo sviluppo delle capacità professionali del dirigente.

Questo doppio binario di valutazione è stato prefigurato dal D.L.vo 229/99 e dai susseguenti CCNL della dirigenza, individuando appunto il Collegio Tecnico, le cui verifiche pluriennali professionali sono almeno ipoteticamente sganciate dal livello di valutazione annuale sui risultati operativi effettuato dal nucleo di valutazione.

Di conseguenza, vi è stata una forte frattura interna nel sistema di valutazione dei dirigenti dello SSN, che rappresenta sostanzialmente l'effetto di una serie di azioni e rivendicazioni sindacali volte a evitare la perdita di identità della professione medica che altrimenti rischiava di essere schiacciata all'interno di un sistema valutativo definito «Non di categoria».

Nell'attesa del rinnovo del nostro CCNL di categoria, dal quale ci si attende (come dai reiterati riferimenti alla valutazione nella P.A. del Ministro per la Funzione pubblica, Renato Brunetta) sostanziali novità nel campo delle dinamiche valutative, è quanto mai opportuno monitorare le criticità dell'attuale sistema.

Le criticità del sistema

Il sistema valutativo ha in sé un'evidente portata innovativa: non è più la cultura professionale a essere valutata, ma il risultato diretto; non più carriere effettuate per anzianità come praticamente era avvenuto in passato per gli amministrativi o come per i medici, costruite su parametri di taglio quasi esclusivamente professionali e comunque senza ritorno (a un certo livello non c'era più la possibilità di retrocedere). Questo ha stravolto le strategie, ma ha trovato due oppositori reali all'interno delle organizzazioni. La classe medica perplessa tra il timore dell'adozione di un sistema di valutazione non riconducibile al proprio *know-how* e oggettivamente in difficoltà nei confronti di un apparato che non conosce bene e rispetto a cui esprime diffidenza e la necessità dell'applicazione degli strumenti contrattuali; in particolare i cambi di posizione interessano più per la parte di fondo da andare a conquistare e meno per l'indennità di risultato, poiché

in molte aziende il fondo della retribuzione di risultato si è talmente assottigliato da rendere poco credibile il sistema della valutazione per obiettivi. Non dimentichiamo, inoltre, l'opposizione della classe amministrativa sulla quale va a gravare un'enorme carico di lavoro per l'organizzazione di un sistema di questo tipo, ma che si sente in qualche modo estromesso dal sistema di valutazione di fatto è affidato al nucleo di valutazione, al collegio tecnico e ai vari livelli della direzione. Questo determina una significativa disaffezione sul lavoro di cui non è percepito poi il prodotto finale. Vi è quindi anche un'oggettiva pigrizia, tant'è che, fatto salvo chi è investito direttamente del ruolo perché chiamato a mettere in piedi un nucleo di valutazione o a gestire un sistema premiante come sviluppo di risorse umane, tutti gli altri vedono il lavoro di questi Don Chisciotte come un attentato alla loro tranquillità.

La valutazione dirigenziale, pertanto, come già sottolineato, rappresenta una rivoluzione e come tale può rappresentare gravi rischi; tra i più probabili: scompenso del sistema e conflitti. Si rilevano, inoltre, molte riflessioni critiche in merito anche frantumazione del sistema di valutazione. Occorre mettere in piedi un sistema di governo tra la valutazione annuale del Nucleo di Valutazione e il momento di verifica effettuato dal collegio tecnico. La risorsa umana deve rappresentare un elemento prezioso e potenzialmente gestibile da parte dell'azienda e questo si può raggiungere esclusivamente se gli strumenti valutativi funzionino realmente. La verifica di campo ha evidenziato come, escluse rare eccezioni, la dinamica valutativa si è dimostrata soltanto come un appesantimento amministrativo.

In itinere...

Seguire percorsi coerenti e condivisi, eseguire azione di tutoraggio dell'attività del dirigente, monitorarne l'azione nei vari *step* verso l'obiettivo finale, consolidare i risultati. Nella maggior parte delle realtà regionali mancano le linee

guida per rendere omogenee le valutazioni dei dirigenti.

La visione strategica della valutazione deve essere un preciso impegno della Direzione aziendale, che deve necessariamente investire nel processo. È il vertice aziendale inteso proprio come direzione strategica che deve decidere di adottare questa rivoluzione e lavorare direttamente per metterla in piedi. Conferirne la filosofia, chiamare i dirigenti, individuarne, insieme, gli obiettivi e monitorarli con una metodica valutativa trasparente e condivisa; tenere sotto pressione lo sviluppo del sistema. Solo le aziende che sono così partite hanno effettivamente messo in piedi un sistema valutativo efficace.

Questo serve a mettere in moto la strategia, a tradurre le idee, le visioni, le organizzazioni della direzione in atti concreti che impegnano quotidianamente l'attività del dirigente.

È evidente che vi deve essere un collegamento diretto tra chi produce la strategia e il sistema di valutazione. Se la direzione è convinta che ha bisogno di costruire un sistema di valutazione complesso ed efficace essa non può limitarsi a istituire il Nucleo di Valutazione, perché avremmo una struttura di valutazione costituita formalmente rispetto al contratto, ma che non sa poi realmente cosa fare e finisce per inventarsi i ruoli con il rischio di delegittimarsi nel tempo. Una direzione attenta deve definire una strategia di valutazione, deve dialogare con i vari stadi di direzione, trasmettere il messaggio di quel che si aspetta dalla valutazione, in quale direzione intende andare, quale comportamento vuole modificare attraverso il sistema di valutazione etc..

In conclusione, quindi, si deve costruire un sistema organico di incarichi e responsabilità da un lato e di obiettivi dall'altro e intendere la modalità di valutazione come metodologia di valutazione ad alta specializzazione professionale, ovviamente nel rispetto degli aspetti applicativi del Contratto Nazionale di Lavoro, che nel rapporto pubblico rappresenta comunque il riferimento principe.