

News letter

Numero 8

15 aprile 2010

Editoriale

La Valutazione nella "Riforma Brunetta"

*Valutare significa assumersi responsabilità
Imre Kertész, Kaddish per il bambino non nato*

Il D.Lgs 150/09 in materia di ottimizzazione della produttività del lavoro e di efficienza e trasparenza delle pubbliche amministrazioni (conosciuto come Decreto Brunetta) introduce molteplici novità in materia di programmazione, misurazione e valutazione delle Pubbliche Amministrazioni.

I mass media hanno dato con clamore la notizia dell'approvazione del decreto, ponendo l'accento particolarmente sugli aspetti sanzionatori, senza entrare in merito ai contenuti del provvedimento che è parte di un disegno di riforma più ampio (si parla infatti di Riforma Brunetta) ancora in divenire, con obiettivi ambiziosi quali conseguire una migliore organizzazione del lavoro, assicurare il progressivo miglioramento della qualità delle prestazioni erogate, ottenere adeguati livelli di produttività del lavoro pubblico favorendo il riconoscimento di meriti e demeriti del personale della P.A.

Il Decreto, che rende obbligatorio per tutte le pubbliche amministrazioni l'utilizzo di nuovi strumenti di valutazione, suscita sentimenti ambivalenti. Da una parte la paura di essere ancora valutati sulla base di stereotipati parametri utilizzati per anni, incentrati non sulla prestazione lavorativa ma su fattori "collaterali", crea timori soprattutto laddove un processo di valutazione si è già autonomamente avviato. Dall'altra parte si crea l'opportunità di introdurre una cultura di valorizzazione delle prestazioni e delle persone in ambiti probabilmente marginali ma ancora bloccati alla vetusta logica del "non è nel mio mansionario".

In questo numero presentiamo strumenti, esperienze e riflessioni che abbiamo condiviso con i nostri clienti in alcuni interventi che hanno anticipato queste tematiche.

Sommario

La valutazione nella "Riforma Brunetta"

La Riforma Brunetta: Istruzioni per l'uso

Cosa ci insegna un'esperienza sul campo

Il modello di SLO per la valutazione nella PA

Un valutatore quasi perfetto



SLO Srl
Via S. Tomaso, 10
20121 Milano

info@slosrl.it
www.slosrl.it

© Copyright 2008 SLOsrl
Ai sensi del d.lgs. n. 196/2003 (c.d. codice della privacy), desideriamo informare che i dati in nostro possesso saranno trattati nel rispetto del d.lgs. n. 196/2003, al fine di informare l'interessato su promozioni editoriali e iniziative culturali promosse da SLO srl, responsabile del trattamento. L'interessato potrà sempre esercitare i diritti previsti dall'art. 7 del d.lgs. n. 196/2003 secondo le modalità indicate dal medesimo provvedimento legislativo. In qualunque momento potrà decidere la rimozione del suo indirizzo di posta elettronica dalla mailing-list inviando una e-mail con oggetto 'cancellami dalla list' al seguente indirizzo: info@slosrl.it

L'attuazione della "Riforma Brunetta" pone interrogativi rilevanti per tutte le amministrazioni pubbliche. Nella consapevolezza che l'importanza e la novità dei temi trattati possano creare confusione e difficoltà, ci sembra perciò opportuno aiutare il lettore a conoscere quelle che sono le parole chiave della Riforma:

Ciclo di gestione della performance	<i>Le amministrazioni pubbliche sono tenute a definire e assegnare degli obiettivi che si intendono raggiungere, dei valori attesi di risultato e dei rispettivi indicatori.</i>
Misurazione e valutazione della performance	<i>Le amministrazioni pubbliche valutano annualmente la performance dei singoli dipendenti e dirigenti (valutazione individuale), delle unità organizzative o aree di responsabilità interne alla struttura e dell'amministrazione nel suo complesso.</i>
Trasparenza	<i>E' intesa come accessibilità totale della pubblica amministrazione, delle informazioni concernenti ogni aspetto dell'organizzazione, degli indicatori relativi agli adempimenti gestionali e all'utilizzo delle risorse per il perseguimento delle funzioni istituzionali.</i>
Valorizzazione del merito	<i>Le amministrazioni promuovono il merito e il miglioramento della performance organizzativa e individuale, attraverso l'utilizzo di sistemi premianti selettivi, logiche meritocratiche, incentivi economici e di carriera.</i>
Crescita professionale	<i>Le amministrazioni pubbliche valorizzano i contributi e le professionalità favorendo l'accesso a percorsi di alta formazione o attraverso periodi di lavoro in primarie istituzioni pubbliche o private</i>
Responsabilità del dirigente	<i>Piena autonomia e responsabilità del dirigente, quale datore di lavoro pubblico, nella gestione delle risorse umane e nella individuazione dei profili professionali necessari allo svolgimento dei compiti istituzionali e al raggiungimento degli obiettivi. Di contro responsabilità per omessa vigilanza con decurtazione dello stipendio.</i>
Sanzione del demerito	<i>Semplificazione dei procedimenti disciplinari ed incremento della loro funzionalità, con l'introduzione di sanzioni di contrasto all'assenteismo e ricorso al licenziamento per ulteriori infrazioni.</i>

Cosa ci insegna un'esperienza sul campo: La valutazione nel Consorzio dei Servizi Sociali di Romentino

Più che raccontarci cosa è stato fatto, chiediamo alla Dr. ssa Antonella Baccalaro, Direttore del Consorzio Intercomunale per la Gestione dei Servizi Sociali CISA Ovest Ticino, di riflettere sull'ormai collaudata esperienza svolta e di mettere a fuoco gli aspetti più interessanti per chi si accinge a introdurre un sistema di valutazione in ambito pubblico, aiutandoci a sfatare alcuni fantasmi che in quest'ambito appunto si accendono alla sola parola "valutazione".

Creare un sistema di valutazione sostenibile

Spaventa molto l'idea di dover scrivere pagine e pagine di un piano zeppo di obiettivi su cui si sarà poi valutati: messa così l'idea è oggettivamente spaventosa. A Romentino siamo partiti dalla relazione previsionale e programmatica, il piano che contiene gli indirizzi politici approvati dall'Assemblea dei Sindaci e dal P.E.G., il Piano Esecutivo di Gestione, in cui sono descritti gli obiettivi legati all'attività ordinaria, quelli straordinari legati al piano di zona, quelli di miglioramento. E' come rileggere con un paio di occhiali nuovi gli strumenti di governo che già ci sono in tutte le organizzazioni.

Partire dall'inizio e non dal fondo

Di solito si pensa alla valutazione finale come momento clou: in realtà il momento importante è quello della definizione degli obiettivi e della distribuzione delle responsabilità e dei ruoli. La chiarezza su dove si sta andando disegna il percorso da seguire.

Darsi obiettivi coerenti

La definizione degli obiettivi, nel nostro caso, ha seguito un processo top down che, partendo dal Direttore ha coinvolto tutte le Posizioni Organizzative le quali a loro volta hanno coinvolto tutti i collaboratori, a cascata. Questo ha garantito coerenza, ha permesso di allineare gli obiettivi dell'organizzazione, gli obiettivi dei gruppi, gli obiettivi dei singoli. E conseguentemente ha spianato la strada della valutazione.

Combattere i fantasmi

Comunicazione è la parola chiave di ogni processo innovativo, particolarmente in questo caso: per disperdere i fantasmi, le paure, le resistenze in questo percorso devono essere coinvolti i consigli di amministrazione, i sindacati, tutti gli operatori. Bisogna studiare un piano apposito e dedicare energie a questo aspetto, anche se sembra un lusso, perché si ripaga in termini di riduzione di fatica.

Parole o strumenti?

Gli strumenti di valutazione, le schede ad esempio, sono importanti, perché danno oggettività alla valutazione, riportano a criteri predefiniti e chiari. Ma non sono tanto importanti quanto il saper gestire il

colloquio, anzi: arrivare preparati al colloquio, imparare ad assumersi un ruolo di responsabilità e di conduzione.

Perché la formazione?

Formazione perché si deve imparare una cosa che prima non era richiesta ad un dirigente della PA.: imparare a fare “il capo”, a dire a un collaboratore se ciò che fa va bene o va male e in questo caso come deve cambiare. Formazione anche per i valutati perché la valutazione è un’opportunità per uscire dal “brontolamento”, per poter dire la loro, ad esempio “non sono nelle condizioni per fare ciò che mi si chiede, ho bisogno di questo e di quello”. E siccome le proposte di miglioramento sono preziose e non vanno sprecate, è fondamentale partire dall’autovalutazione scritta, possibilmente pensata sulla base di un modello adeguato, come passo iniziale.

Con la possibilità – che con il decreto Brunetta diventa necessità - di introdurre la valutazione del personale nella PA si apre uno straordinario bivio: chi percorre la strada ben nota dell'adempimento normativo deve tener conto che non si limita ad una semplice "obbedienza passiva" ma si espone ad un effetto secondario: rinforza le visioni scettiche ed oppostive all'interno del personale.

Chi sceglie la strada nuova e si avventura nella realizzazione di un sistema di valutazione delle prestazioni sa che si muove su un terreno fertile ma non familiare: deve prevedere quindi una diffusione della 'cultura valutativa'.

Attenzione alla cultura valutativa significa innanzitutto che ogni sistema di valutazione deve tener conto, se non addirittura studiare approfonditamente le caratteristiche distintive dell'organizzazione in cui sarà utilizzato, oltre che rispondere alle esigenze complessive di una Pubblica Amministrazione 'moderna'.

Inoltre, affrontare la dimensione culturale vuol dire interrogarsi sul livello di conoscenza del sistema valutativo e di *commitment*¹ dei dirigenti: cioè aver chiaro se i dirigenti hanno colto le potenzialità positive di un sistema di valutazione.

Nel nostro modello di intervento, proponiamo due livelli.

Il primo livello ha a che fare con la dimensione 'strutturale' della valutazione, la parte hard relativa alla:

- Identificazione degli obiettivi di gruppo ed individuali,
- Identificazione dei relativi criteri di valutazione,
- definizione e messa a punto degli strumenti di valutazione e del processo valutativo nel suo complesso.

La dimensione hard può essere stabilita dalla Direzione del Personale e trasmessa ai dirigenti dell'Ente, ma può anche essere condivisa con i Dirigenti attraverso un processo di progettazione partecipata, che permette di tener conto in maniera puntuale delle esigenze e delle caratteristiche dei singoli uffici.

Il secondo livello riguarda invece le dimensioni soft, tutto quanto ha a che fare con il 'come' il modello viene interpretato ed utilizzato dai vari attori coinvolti. Si tratta di:

- formare i valutatori (dirigenti e funzionari, a seconda delle dimensioni dell'Ente) all'uso corretto ed efficace del sistema, dei processi implicati e degli strumenti previsti,

¹ Possiamo intendere come *commitment* i comportamenti di impegno, senso di responsabilità, senso del dovere, allineamento ai valori e alla mission dell'organizzazione di appartenenza.

- rafforzare e sostenere alcune soft skills indispensabili per la corretta gestione del processo valutativo, come la gestione efficace dei colloqui valutativi, la gestione e l'utilizzo del feedback, la motivazione del personale.
 - Informare e coinvolgere i "valutati" come parte attiva della costruzione del processo.
-

Un valutatore quasi perfetto

Le abilità specifiche del valutatore sono ciò che converte la valutazione da un "antipatico adempimento" ad un'occasione di crescita dell'organizzazione. Il valutatore deve saper condurre la sua azione avendo chiare le finalità di quello che sta facendo, che sono intervenire su quanto non funziona e migliorare complessivamente i comportamenti non adeguati. Le leve di cui dispone non sono solo i premi finali, ma anche l'esercizio del proprio ruolo attraverso un'efficace conduzione del colloquio.

Analizziamo gli elementi fondamentali del colloquio sottolineando due volte che esso è parte di un processo che va dalla definizione degli obiettivi alla condivisione delle strategie e all'identificazione delle modalità valutative.

Potremmo pensare ad organizzare il colloquio ponendoci tre domande.

Primo: COSA STO FACENDO ?

- ✓ utilizzo indicatori di performance predefiniti e chiari
- ✓ do valore ai comportamenti organizzativi efficaci
- ✓ definisco azioni ed interventi per migliorare performance e competenze
- ✓ valuto l'adeguatezza delle persone ai ruoli ricoperti
- ✓ individuo potenziali di crescita

Secondo: COME LO POSSO FARE ?

- ✓ sviluppando capacità di attenzione, comunicazione e relazione
- ✓ comprendendo quali comportamenti facilitano e quali invece ostacolano la gestione di un momento così delicato
- ✓ individuando modalità di comunicazione che aiutino il coinvolgimento e lo scambio per arrivare ad una valutazione vicina ai dati di realtà
- ✓ acquisendo competenze su come gestire la dimensione emotiva propria e dei collaboratori

Terzo: COME MI ORGANIZZO ?

- ✓ scelgo un ambiente tranquillo che garantisca privacy
- ✓ presto attenzione al linguaggio del corpo e alle posizioni assunte durante tutto il colloquio, saluti compresi
- ✓ concordo un momento conveniente per entrambi, con un lasso di tempo adeguato
- ✓ spengo il cellulare