

La valutazione delle prestazioni

Criteria per il raggiungimento degli obiettivi nella biblioteca di ente locale

di Nerio Agostini

In precedenti miei articoli comparsi su "Biblioteche oggi"¹ è stata sviluppata l'analisi della gestione delle biblioteche di ente locale nell'ambito del mutato contesto generale sia normativo che culturale. Uno dei punti focali emersi, forse il più importante, è la inderogabilità di una nuova organizzazione dei processi produttivi basata su programmi, obiettivi, controlli e misurazione, il tutto finalizzato a garantire l'erogazione di servizi di qualità la più alta possibile per il soddisfacimento dei bisogni dei cittadini utenti/clienti.

È stata rilevata e messa a fuoco la centralità della professionalità del tecnico di biblioteca come elemento che può soddisfare le aspettative indicate. È stata quindi presa in considerazione la valutazione della professionalità individuale per rilevare e riconoscere gli elementi di sviluppo che portano a un riconoscimento retributivo (progressione) finalizzato anche a garantire "motivazione e orientamento al servizio".²

In questo contesto si collocano la formazione programmata e la valutazione permanente del personale che opera nella biblioteca e la re-

lativa progressione remunerativa e di carriera alla luce del Nuovo ordinamento professionale (NOP) e del Contratto collettivo nazionale di lavoro (CCNL) con validità 1998-2001:^{3, 4} un insieme articolato e complesso di elementi che si pongono alla base di un nuovo sistema di gestione del personale.

Incentivi alla produttività

Il "nuovo sistema" di valutazione si è aggiunto, anzi per certi versi ha rilanziato, l'istituto premiante chiamato incentivo alla produttività che già esisteva negli enti locali e che oggi viene opportunamente collocato nel titolo contrattuale di "poli-



Foto R. Balzan

Biblioteca di Bellusco (MI). Foto tratta dal volume *Luoghi per viaggiatori immobili. Le biblioteche del Sistema bibliotecario del Vimeratese*

tiche delle risorse umane e della produttività".⁵

A livello contrattuale generale, e con le integrazioni derivanti dalla contrattazione integrativa decentrata, vengono individuate, nel singolo ente, le risorse finanziarie da destinare

a promuovere effettivi e significativi miglioramenti nei livelli di efficienza, di efficacia e qualità dei servizi mediante la realizzazione di piani di attività, anche pluriennale, e di progetti strumentali e di risultato basati su sistemi di programmazione e di controllo quali-quantitativo dei risultati.⁶

Il riconoscimento di incentivi individuali e di gruppo

è strettamente correlata ad effettivi incrementi di produttività e di miglioramento quali-quantitativo dei servizi ed è quindi attuata dopo la necessaria verifica e certificazione a consuntivo dei risultati totali o parziali conseguiti, in coerenza con gli obiettivi annualmente predeterminati.⁷

Ciò premesso è evidente la finalità e la contestualità dell'incentivo alla produttività, per cui è chiarissimo che sono da ritenersi non coerenti (si potrebbe anche dire, per estremo, illegittime) le oramai purtroppo consuete distribuzioni di premi "a pioggia" in molti enti.

Se l'orientamento ai risultati deve costituire un nuovo modo di lavorare, esso deve valere per la dirigenza, per il management del servizio biblioteca e per tutto il personale che opera nella stessa e che inevitabilmente e opportunamente deve essere coinvolto nei processi programmatori e responsabilizzato verso gli obiettivi.

In riferimento a ciò si può affermare che il punto di riferimento sicuro e inequivocabile diventa il PEG della biblioteca, da cui, se ben strutturato per quanto concerne gli obiettivi, si possono ricavare dei

misuratori significativi della "produttività", utili per un proficuo collegamento alle "incentivazioni" remunerative del personale.

Gli obiettivi da raggiungere

Questi obiettivi chiaramente definiti, misurabili attraverso degli indicatori di risultato e accompagnati da degli standard prefissati, costituiscono dei piani di attività o piani di lavoro.

La definizione degli obiettivi, dato che saranno strumento di verifica e valutazione delle prestazioni individuali e di gruppo, deve essere attenta e coerente con le finalità generali e la mission del servizio.

La grande difficoltà, così come a volte viene dichiarato, nell'individuare obiettivi, spesso confusi con le attività di routine, non è determinata dalla carenza o assenza di strumenti di controllo, ma dall'abitudine pregressa a ragionare in termini di "atti e adempimenti" e non di risultati.

Il margine di errore nel definire gli obiettivi può essere ridotto con il metodo dell'esclusione, cioè definendo quello che gli obiettivi non sono e non devono essere.

Gli obiettivi quindi *non* sono:

- finalità (orientamenti generali);
- mansioni (cioè attività legate alla funzione);
- stralci di attività consolidate (recupero di atti o procedimenti);
- ipotesi di lavoro (piani generici, contenitori di intenzioni);
- eventi particolari (attività casuali per effetto di fatti non previsti).

Nel caso di obiettivi legati a progetti articolati e complessi, deve essere chiara la loro definizione e appartenenza di progetto come pure l'individuazione del gruppo di operatori coinvolti e per i quali deve essere predefinita la quota individuale di partecipazione. Devono essere definiti i tempi di realiz-

zazione, i risultati complessivi attesi oltreché il referente responsabile di progetto.

Gli obiettivi individuali o di progetto possono essere raggruppati per tipologia, ad esempio: obiettivi di quantità e qualità della prestazione/servizio, obiettivi di recupero o sviluppo dell'efficienza, obiettivi di organizzazione interna, obiettivi di innovazione, obiettivi di miglioramento dell'efficacia, obiettivi di implementazione dei servizi erogati, obiettivi di ampliamento dei tempi di accesso dell'utenza, di comunicazione e marketing, ecc.

Per ogni obiettivo⁸ preso in considerazione deve essere definito:

- il valore atteso;
- il peso percentuale sul totale degli obiettivi;
- la priorità temporale;
- il grado di difficoltà prevista nel conseguimento;
- il grado di strategicità.

La metodologia di valutazione finalizzata all'incentivo alla produttività

I sistemi di incentivazione che verranno attivati si realizzeranno come *progetti obiettivo*, che dovranno necessariamente prevedere risultati quantificabili attraverso indicatori di tipo numerico, rivolti alla qualità dei servizi erogati, all'innovazione e all'incremento della produttività (miglioramento dell'insieme degli indicatori numerici indicanti il tempo, la quantità e il costo dei servizi erogati).

Posto che il raggiungimento del risultato corrispondente all'obiettivo prefissato costituisce una condizione imprescindibile per l'accesso agli incentivi, è necessario identificare i livelli di valutazione e della connessa incentivazione.

Nel caso della biblioteca si possono definire almeno tre livelli:

- 1) la *performance individuale* ➤

con riferimento alle capacità dimostrate e ai comportamenti organizzativi del singolo;

2) la *performance di gruppo* riconducibile ai risultati prodotti da un gruppo-lavoro o gruppo-progetto predefiniti e responsabilizzati rispetto ad alcuni obiettivi significativi previsti dal PEG;

3) la *performance di servizio* riconducibile ai risultati complessivi del servizio riguardanti sia l'attività di routine che gli obiettivi previsti nel PEG.

Il primo livello è riferito soprattutto ai ruoli direttivi dove la valutazione è simile, e per molti aspetti integrata, a quella relativa alla progressione orizzontale con in evidenza alcuni fattori di valutazione quali: capacità operative, capacità organizzative, orientamento al risultato, orientamento all'innovazione, flessibilità professionale, creatività professionale, orientamento all'utente. Si può anche stabilire, nell'ambito del sistema di valutazione complessivo, che per la valutazione della prestazione individuale si utilizzino le medesime schede di valutazione finalizzate alla progressione orizzontale. In tal caso è evidente che dette schede devono essere modulate in modo coerente con la doppia validità.

Gli altri due livelli sono tesi a sviluppare il concetto dell'équipe o del team operativo, dove la valutazione individuale deve rappresentare solo una parte percentualmente non elevata (capacità di interazione, comportamento nel gruppo, orientamento al risultato complessivo, attenzione alle sinergie, fungibilità operativa) e assume invece grande rilevanza l'applicazione degli indicatori di servizio e la verifica del raggiungimento degli standard prefissati nel PEG già frutto di negoziazione⁹ e condivisione.

Tendenzialmente è opportuno mantenere un sistema di valutazione con un "mix di livelli" che tenga conto della dimensione, della spe-

cificità organizzativa e della tipologia dei servizi erogati dalla singola biblioteca.

Così operando si va a determinare una situazione per cui si mette in campo un vero e proprio premio di risultato, secondo una metodologia evoluta e simile a quanto la normativa prevede per le posizioni organizzative e per la dirigenza.

Per quanto riguarda la valutazione individuale (totale o parziale come sopra indicato) sarebbe opportuno adottare una metodologia che permetta di individuare chiaramente i livelli di sufficienza della prestazione, al fine di erogare gli incentivi solo a coloro che avranno raggiunto tali livelli. Questo permette di evitare l'erogazione di premi di retribuzione variabile, in virtù di regole di proporzionalità prefissate, anche a coloro che hanno raggiunto risultati scadenti.

Si possono sperimentare anche delle modalità avanzate di valutazione:

- collegare in modo significativo il sistema di rilevazione del grado di soddisfazione degli utenti (interni ed esterni) ad una quota, più o meno alta, dell'incentivo del singolo (quota di retribuzione legata alla capacità di soddisfare l'utente);

- attivare un premio, cui può accedere tutto il personale della biblioteca, per la migliore innovazione dell'anno (quota aggiuntiva di retribuzione legata alla capacità di innovazione).

Le risorse da destinare, le metodologie e i criteri per la valutazione devono riguardare in modo particolare la contrattazione decentrata integrativa.

Schede di valutazione

Così come previsto per le progressioni orizzontali, le schede di valutazione per l'assegnazione del premio incentivo alla produttività, che vengono elaborate allo scopo, de-

vono essere funzionali a ridurre il più possibile la soggettività del valutatore e devono essere "personalizzate" per categoria e profili professionali e contenenti, per la parte di valutazione individuale, fattori di valutazione riferiti alle attività specifiche della biblioteca.

In fase applicativa i soggetti preposti alla valutazione dovrebbero prevedere, e darne comunicazione preventiva, periodici colloqui di valutazione (es. quadrimestrali) coincidenti con quelli relativi alla valutazione per la progressione orizzontale, al fine di far assumere consapevolezza e orientare comportamenti e azioni tra tutto il personale soggetto alla pluralità di valutazioni.

I colloqui di valutazione, così come quelli previsti per la progressione orizzontale, si dimostrano importanti, se non strategici, sia per la legittimazione del valutatore che per il coinvolgimento del valutato nella ricerca della soluzione alle problematiche eventualmente esistenti e per il raggiungimento dei risultati attesi.

È in questo modo che si costruisce la cosiddetta "condivisione" della valutazione finale e annuale.

La scheda di valutazione per l'incentivo alla produttività, come quella per la progressione retributiva, deve essere firmata sia dal dirigente che dal soggetto valutato. È questo il momento in cui il valutato, qualora ritenesse non corretta la valutazione, può rilevare le eventuali incoerenze riscontrate, con annotazioni da riportare per iscritto nella scheda che lo riguarda e, successivamente, chiedere l'intervento del Nucleo di valutazione affinché si esprima in forma definitiva nel merito.

Nel progettare il sistema di valutazione si possono anche attivare delle sperimentazioni.

Si possono, ad esempio, predisporre delle schede di progetto con doppio binario di valutazione:

– quello positivo dove si mette a fuoco la complessità dell'obiettivo;
– quello negativo dove si analizzano le conseguenze per il mancato raggiungimento del risultato atteso. In questa ipotesi le schede dovrebbero contenere una pluralità di fattori di valutazione per ciascuna delle due voci-binario e a sua volta ciascuno dei fattori avrà una gradazione di punteggio.

Ad esempio per il “mancato obiettivo” uno dei fattori di valutazione può essere il “disservizio” e lo schema di valutazione (e relativo punteggio) può essere articolato in: “lievi disagi – 0/10”; “disagi a singoli utenti – 11/40”; “disagi generali – 41/70”; “disagi gravi – 71/100”.

Il punteggio così assegnato ai vari fattori sarà messo in relazione al peso specifico assegnato a ciascuna delle voci-binario (es. 40 per cento al positivo e 60 per cento al negativo) e il risultato finale sarà un punteggio ponderato che deter-

minerà la valutazione finale alla quale sarà legato l'incentivo.

In ogni caso, al di là della modalità adottata, i parametri valutativi dovrebbero essere preventivamente, se non concordati, quanto meno comunicati al dipendente dal soggetto preposto alla valutazione, così da rendere esplicito “cosa ci si attende” non solo come “risultato”, ma anche come “prestazione” e in modo da facilitare, in un contesto di dialogo, le probabilità di successo in termini di miglioramento della qualità dei servizi erogati e dell'efficienza e professionalità individuale.

La prevalutazione dei progetti e dell'apporto individuale teso al raggiungimento degli obiettivi e la correlata determinazione dei valori economici da corrispondere al singolo dipendente è di esclusiva competenza del dirigente nel rispetto di regole e indirizzi stabiliti a livello di contrattazione decentrata. I criteri di attribuzione degli incentivi dovranno essere sempre improntati alla selettività e alla valorizzazione dei ruoli e delle azioni.

La verifica della iniziale valutazione economica e pesatura, nell'ambito della globalità delle risorse finanziarie disponibili, dei vari progetti obiettivo, presentati dalla dirigenza, verrà effettuata dal Nucleo di valutazione¹⁰ tenendo conto del grado di innovazione cui tendono, dell'incremento di efficienza, efficacia/qualità e di coerenza con gli indirizzi politico-programmatici dell'amministrazione.

Considerazione finale

Il “sistema di valutazione” alla chiusura del suo circolo virtuoso annuale può anche fornire suggerimenti e proposte per il miglioramento della prestazione dei singoli e del gruppo di operatori o di famiglie di categorie o profili professionali in relazione a: interventi for-

mativi, modifica delle condizioni organizzative, modifica dei compiti, partecipazione ai progetti. A tal fine è opportuno/necessario essere dotati di un buon sistema informativo quale strumento in grado di fornire report periodici, e comunque annuali, sull'andamento del sistema valutativo stesso.

È anche evidente che il monitoraggio e l'analisi dei risultati finali possono offrire utili indicazioni per eventuali variazioni di PEG *in itinere* o comunque per la sua stesura, relativamente alla parte dei progetti e degli obiettivi o ai loro indicatori di risultato, con riferimento all'anno successivo. ■

Note

¹ *Nuove tipologie di gestione*, “Biblioteche oggi”, 18 (2000), 3, p. 10-19; *Programmazione della biblioteca nel nuovo ente locale*, “Biblioteche oggi”, 18 (2000), 8, p. 56-63; *Se la biblioteca è orientata all'utente*, “Biblioteche oggi”, 19 (2001), 2, p. 24-32.

² *Se la biblioteca è orientata...* cit.

³ Contratto collettivo nazionale di lavoro del comparto del personale delle Regioni e Autonomie locali 1998/2001 in vigore dal 1.4.1999 e Nuovo accordo nazionale, entrato in vigore il 14 settembre 2000, sulle “code contrattuali” del medesimo CCNL del personale delle Regioni e Autonomie locali.

⁴ Nuovo ordinamento professionale del comparto del personale delle Regioni e Autonomie locali del 31.3.1999.

⁵ Art. 15 del CCNL di cui alla nota 3.

⁶ Art. 17 del CCNL di cui alla nota 3.

⁷ Art. 18 del CCNL di cui alla nota 3.

⁸ Nel PEG della biblioteca gli obiettivi devono essere descritti così come indicato nell'articolo *Se la biblioteca è orientata...* cit.

⁹ Per i vari livelli di “negoiazione” e gli esempi di “indicatori di servizio e di standard” si veda quanto riportato nell'articolo *Se la biblioteca è orientata...* cit.

¹⁰ Organismo ristretto, generalmente di tre o cinque componenti, a seconda delle dimensioni dell'ente, interni ed esterni “esperti” in gestione e valutazione del personale.



Foto M. Spinolo

Biblioteca di Vimercate. Foto tratta dal volume *Luoghi per viaggiatori...* cit.