

## **Valutazione e merito nelle pubbliche amministrazioni: un obiettivo possibile**

*di Alberto Stancanelli*

La responsabilità delle pubbliche amministrazioni verso i cittadini implica la valutazione del loro operato, da svolgersi sulla base di standard definiti a livello nazionale e obiettivi strategici specifici per ciascuna di esse. Il processo di valutazione deve svolgersi al livello decentrato e non deve essere interamente rimesso alla dirigenza. Responsabilità e valutazione devono riguardare anche i singoli dipendenti, per i quali la progressione orizzontale deve essere governata da meccanismi incentivanti e non essere strumento di recupero salariale. Perché il sistema funzioni, è necessaria una chiara individuazione degli obiettivi dell'azione amministrativa, da operare con il coinvolgimento delle categorie interessate.

La Pubblica Amministrazione può e deve rinvenire nuove energie per raggiungere gli obiettivi di efficacia e di efficienza. Occorre una forza, reale e sana, da cui possa scaturire una assunzione piena di responsabilità verso il cittadino, verso le sue legittime attese di poter usufruire di servizi adeguati, nel rispetto della sua dignità e qualità di contribuente.

Il concetto di responsabilità è strettamente connesso a quello di valutazione. E' fondamentale, dunque, reintrodurre (riavviare) i necessari strumenti di valutazione, tenendo certamente conto delle peculiarità di ciascuna Amministrazione. Occorre, cioè, effettuare la valutazione nelle singole amministrazioni attraverso piani industriali realizzati sulla base di indirizzi adottati a livello centrale. In tal modo, una volta forniti gli standard a livello nazionale, gli strumenti di valutazione e di monitoraggio sono individuati nell'ambito delle singole amministrazioni attraverso l'introduzione di obiettivi strategici. Occorre cioè che il processo sia gestito dalle singole Amministrazioni, evitando soluzioni che vedano governare dal centro questi processi o, ancora peggio, valutare dal centro le strutture attraverso un'autorità mastodontica.

La dirigenza amministrativa ha un ruolo fondamentale. Non si può trascurare il dovere dei dirigenti di inserire il dipendente in un progetto comune rendendolo partecipe e consapevole dell'apporto qualitativo al procedimento amministrativo o all'attività di servizio. Fermo restando l'opportunità del giudizio di valutazione di chi è preposto all'organizzazione del lavoro, è tuttavia necessario che il processo di valutazione non sia affidato esclusivamente alla discrezionalità della dirigenza. La dirigenza, infatti, spesso non ha saputo applicare meccanismi di incentivazione, in quanto preoccupata piuttosto di evitare conflitti sul luogo di lavoro.

Nei recenti contratti collettivi nazionali sono stati introdotti strumenti di valutazione anche individuali. E' noto, però, che la contrattazione integrativa segue un proprio percorso e la produttività e da ultimo le progressioni economiche alla fine sono considerate come strumento di recupero salariale. Occorre ribadire che la progressione orizzontale deve riguardare un limitato numero di dipendenti e introdurre strumenti seri ed appropriati di valutazione; strumenti che non siano di controllo sulla produttività né tanto meno controlli di ragioneria o contabili, ma controlli interni che prevedano la partecipazione di un soggetto estraneo alla diarchia che governa il sistema: datore di lavoro e organizzazioni sindacali. La produttività e le progressioni orizzontali sono spesso utilizzate come strumenti di recupero salariale. Ad esempio, andrebbe realizzato un monitoraggio costante sulle modalità con cui sono spese le risorse per la produttività e sulle modalità con cui sono validati i progetti di produttività.

L'amministrazione spesso non è in grado di individuare un buon progetto di produttività e veri obiettivi di miglioramento del servizio e tende in ogni caso a spendere le risorse disponibili,

indipendentemente dall'utilità della spesa. Un sistema di monitoraggio e di assegnazione corretta delle risorse aggiuntive potrebbe prevedere la discussione, in via preliminare, con le organizzazioni sindacali, con i cittadini e con le organizzazioni di categoria, della reale validità del progetto e, infine, la verifica del risultato di quel progetto.

Le norme vigenti prevedono la fase di individuazione degli obiettivi. Il dubbio è, però, se la politica sia effettivamente in grado di fissare gli obiettivi strategici nel medio-lungo termine, e se sussista un gioco di squadra costruttivo tra politica, dirigenza e personale per la realizzazione di un progetto. Nell'applicazione delle norme, inoltre, è mancato il controllo strategico. Esistono i nuclei di valutazione finalizzati all'assegnazione dell'indennità di risultato ai dirigenti, ma il controllo strategico, volto a verificare il conseguimento degli obiettivi di governo, è quasi sempre assente dall'organizzazione pubblica.

Il concetto di responsabilità, infine, richiama implicitamente quello di imparzialità. La responsabilità, politica, dirigenziale, dei dipendenti verso il cittadino comporta chiaramente l'impegno ad assicurare l'imparzialità dell'Amministrazione, senza la quale il senso stesso di responsabilità è vuoto e l'intero sistema è debole, malato.

I sondaggi mettono spesso in luce quanto conti l'imparzialità per i cittadini: al primo posto nella scala dell'imparzialità e dell'affidabilità c'è il Capo dello Stato, che generalmente si alterna con l'Arma dei Carabinieri; la Pubblica Amministrazione in generale, come la politica, è in fondo alla scala. Occorre lavorare per assicurare imparzialità dell'amministrazione e quindi della dirigenza pubblica, non abbandonando mai quel processo iniziato nel 1992, fondato sulla distinzione tra politica e amministrazione, e per realizzare così una Pubblica Amministrazione forte, sana, responsabile.