

## L'INTERVENTO

### La p.a. si cambia con la valutazione



Giovanni Urbani

La pubblica amministrazione italiana è malata, cronica e servono cure. Servono dottori capaci e non poliziotti o becchini. Il nuovo esecutivo si è presentato senza timori o reverenza alcuna dicendo che cosa non va e che cosa andrebbe fatto. Il ministro Brunetta ha presentato le sue idee (Piano industriale), atti concreti (dl 112/08) e l'intenzione di una minirivoluzione che ha, sulla carta, molti punti di forza. Un timore, o «minaccia» sottile, all'orizzonte: sembra di rivivere gli anni 90, con l'inizio di Tangentopoli. Tutto cominciò l'anno 1992, quando il pubblico ministero Antonio Di Pietro chiese e ottenne dal gip la cattura di Mario Chiesa; in breve le notizie della corruzione in politica cominciarono a essere pubblicate dai giornali e subito, collegato, seguì lo scandalo nella p.a., che scosse l'Italia (seguì subito la riforma del pubblico impiego con il dlgs 29/93 e le altre norme). La valutazione introdotta fu di fatto solo un insieme di «controlli», basati sulla sfiducia (ci si rifaceva al modello francese «so che tu dipendente pubblico mi vuoi fregare e io ti controllo»), e non come incentivo al miglioramento delle amministrazioni pubbliche. È giusto oggi, dopo oltre tre lustri, perseguire efficienza ed efficacia con maggiore imprenditorialità, ma si ha l'impressione che «più che premiare il merito si cerchi di sanzionare chi non lavora». Quindi lo strumento è la punizione e non il circolo virtuoso. Occorrerebbe posizionarsi in modo ancora più innovativo, ripartendo dai maggiori collaboratori della svolta, puntando sulla dirigenza: con maggiore qualità, responsabilità e anche con stipendi più degni. A cascata poi il resto della p.a.: con riduzione progressiva del personale in pensionamento e aumento della produttività. Una gestione più efficiente e «umana» del personale, per avvicinarsi alle richieste legittime dei cittadini-utenti e delle imprese, insieme a una buona qualità della vita lavorativa. I lavoratori però devono conoscere il disegno strategico della loro unità organizzativa, devono essere coinvolti a livello emozionale e operativo. Il tutto all'interno di strutture organizzative più leggere, integrate, capaci di apprendere, aperte al cambiamento e

che utilizzino razionalmente la valutazione. Occorre una «cultura della valutazione», vera, più diffusa, per cercare di trasformare la p.a.: da maggiori informazioni (monitoraggio e controlli) in sistemi di programmazione (valutazione e governance), tali da guidare il processo decisionale a nuovi esiti. In sintesi potrebbe essere proposto al ministro di:

- usare la valutazione (e non i «controlli») come strumento di governance (e non solo per la meritocrazia). L'accountability dei controlli naturalmente non basta, non basta dover «rendere conto» dei risultati; occorre learning, imparare dall'esperienza per migliorare le politiche e i programmi. La finalità di learning fornisce, infatti, un contributo alla soluzione di problemi d'intervento (formative evaluation); aiuta i decisori a migliorare;

- favorire la meritocrazia ma contestualmente creare le condizioni per una cultura «contro» la cooptazione tutta italiana;

- creare una p.a. partner della crescita delle imprese; acquisire conoscenze, innovazioni organizzative e tecnologiche che riducano gli oneri ma allo stesso tempo migliorino le condizioni per la competitività e l'attrattività.

Molto bene è partito Brunetta, con ricette interessanti, innovative, ma minacce di sentito estremo delle sue idee sono facilmente percepibili in tutto il personale della p.a. (e non solo), come per esempio per il licenziamento dei cosiddetti «fannulloni». Abbiamo una carenza diffusa del senso civico nel nostro paese e non solo nella p.a. Una domanda è lecita all'indirizzo del ministro, anche sulle sanzioni attribuibili a tutti e a ciascuno, circa la differenza tra un pubblico dipendente che non timbra il cartellino andandosi a prendere un caffè al bar e i parlamentari «pianisti» alle camere che usano cartellini altrui. Se in parlamento votano gli assenti, cerchiamo di usare metro e misure eguali e/o compatibili, di contestualizzare i cambiamenti di scenario. Necessario è graduare strategie e azioni, sempre.

Giovanni Urbani  
manager pubblico e valutatore