

# Come valutare i dirigenti pubblici

Paolo De Ioanna

**P**er riprendere il filo molto logorato della riforma della pubblica amministrazione, è inevitabile mettere a fuoco il rapporto tra politica e dirigenza amministrativa. La retorica dei dirigenti fannulloni che vengono cacciati, in voga da vent'anni, non ha fin qui partorito niente di serio. La commissione di garanzia che doveva valutare la

motivazione in caso di declassamento negli incarichi (legge 150/2009) è stata sciolta per... mancanza di lavoro: non è possibile modificare gli incarichi dei dirigenti sulla base di valutazioni sui risultati perché non esiste una griglia tecnicamente rilevante che consenta di valutare gli obiettivi assegnati e i connessi risultati.

segue a pagina 10

# Come valutare i dirigenti pubblici

Paolo De Ioanna

*segue dalla prima*

**L** Cambi negli incarichi sono quindi spesso solo un derivato dei cambi degli indirizzi o degli umori del ministro o sottosegretario di turno. Eppure la Corte Costituzionale ha ben chiarito che nella struttura dell'incarico del dirigente la causa giuridica del rapporto è la cura di un interesse pubblico: quello che la legge affida alla pubblica amministrazione e che il dirigente deve perseguire con diligenza, competenza e onore. Il punto di equilibrio tra tutela di un interesse pubblico e indirizzo politico passa proprio per la chiara predefinizione degli obiettivi che vengono assegnati alla cura del dirigente e alla loro valutabilità *ex post*, in termini di effettivo conseguimento.

È intuitivo che per valutare tale rapporto (tra obiettivi e risultati) è necessario costruire degli indicatori coerenti con la natura delle effettive attività

che vengono svolte. Sono cose ovvie e tuttavia è legittimo avere qualche dubbio sulla reale comprensione, da parte del Governo e del Parlamento, della densità tecnica, organizzativa e normativa, di un processo che per dare risultati deve essere semplificato, chiarito nei passaggi cruciali, reso aperto, trasparente e monitorabile soprattutto dai cittadini che sono gli utenti dei servizi pubblici.

Le politiche pubbliche sono manufatti delicati e complessi che si articolano anche e soprattutto nella competenza delle risorse umane che esse utilizzano. Vale per le imprese private ma vale ancora di più per le strutture pubbliche che sono chiamate a integrare e risolvere domande di cittadinanza sul territorio (e al centro) cruciali per far funzionare economie evolute: si pensi ai trasporti, alla sanità, alla istruzione. La prima domanda a cui rispondere è forse questa: perché ben poco si è fin qui mosso su questo terreno? La seconda è: in che direzione muovere per

ricominciare a declinare questo tema della valutazione dei dirigenti? Se non si vuole perdere tempo e ripetere il passato, occorre forse partire da un esame accurato delle norme che ci sono, prima di tessere un'altra rete di nuove disposizioni e chiedersi perché ciò che è in vigore non ha fin qui funzionato?

In questo senso avanzo due risposte da approfondire. Per costruire metodi di misurazione utili e comprensibili per i dirigenti, i cittadini e i politici, occorre partire da un esame micro analitico del singolo capitolo di spesa e del loro effettivo funzionamento negli ultimi cinque sei anni. Riesaminare dal basso tutti i materiali normativi che confluiscono nei programmi di spesa e riorganizzarli sulla base di criteri semplici: tutto ciò che non produce risultati valutabili va eliminato; tutto ciò che appare in concreto valutabile e coerente con le intenzioni della legge, va ricollocato nel programma più prossimo alle finalità da conseguire.

I criteri di misurazione dei risultati ricostruiti dal basso devono essere gli stessi da applicare poi alla valutazione dei dirigenti responsabili dei programmi, così riorganizzati. Se il Ministro cambia indirizzo deve chiarire bene quali sono i cambi che vuole e può ottenere sulla base delle norme in vigore e quali invece sono legati ad un cambio di norme. La sanzione del dirigente ( retrocessione nell'incarico, immissione in un elenco dove sta in stand by, eccetera) è costruibile se nella gestione delle norme in vigore il dirigente non è stato in condizione di conseguire gli obiettivi che egli aveva avuto in dote e che si era impegnato a realizzare. Lo scarto tra obiettivi e risultati deve essere valutabile e quindi motivabile, in sede di sanzione e in sede di eventuale controllo contenzioso. Sono regole minime che sono poste dalla Costituzione e anche dalle normative europee che spesso invociamo per costituirci alibi alle cose che non facciamo da soli.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

