

**GT Valutazione della performance nelle Pubbliche Amministrazioni**

**NOTA n° 5/6 del 29 giugno 2021.**

*Nel cosiddetto PNRR approvato di recente dalla Commissione Europea, nella stesura del Governo guidato dal Presidente Mario Draghi, il tema della riforma della burocrazia viene a trattare la problematica della Valutazione della performance.*

*Ne parleremo nel corso del Corso in Webinar che è in programma dal 23 luglio, in 4 moduli di 3 ore ciascuno, organizzato dalla Scuola Nazionale AIV.*

Stiamo al punto: senza una diffusa rivisitazione delle procedure burocratiche, mancando un processo di modernizzazione, semplificazione e digitalizzazione di gran parte della PA, i sei anni che sono previsti dal legislatore europeo e nazionale non saranno sufficienti a "portare a casa" i frutti preziosi che promette l'Europa col Recovery Fund.

Le riforme e la stessa transizione ecologica di cui si parla da tempo, senza una maggiore efficienza dello Stato ed il ridimensionamento delle "cose inutili e farraginose" della burocrazia, si rischia che il traguardo sfugga di mano ai governanti ed alle imprese, con buona pace dei cittadini messi al tappeto dalla pandemia.

Vien da domandarci, quindi, come e con quali iniziative concrete possa incidere sul tema il GT valutazione della performance di AIV. L'informazione sul PNRR sta passando tra gli addetti ai lavori (anche noi lo siamo), ma non basta; occorrono scelte coraggiose del Governo Draghi, dei suoi Ministri e degli Enti pubblici, tramite precise visioni e percorsi non generici che altre volte ci hanno deluso con varie riforme incompiute nei fatti.

L'esperienza che abbiamo maturato negli ultimi dieci anni, allorquando all'interno degli OIV ci siamo cimentati nella predisposizione dei Sistemi di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) introdotte dal D.Lgs 150/2009 e dalle sue modifiche più recenti, ha messo in luce l'esistenza di soluzioni che hanno dato frutti positivi e, addirittura, sono anche riuscite a creare un buon clima organizzativo intorno a se; per questo le abbiamo chiamate "buone pratiche".

Stiamo parlando di esperienze portate avanti da OIV Laboratori in quanto, partendo da situazioni confuse e visioni attente essenzialmente agli adempimenti, hanno visto manager pubblici ed amministrazioni che hanno saputo e voluto cambiare pelle e sono riusciti ad ottenere alcuni frutti concreti; in verità si tratta di iniziative che hanno funzionato in quanto sono state ben accolte (digerite) dai soggetti in campo: attori e protagonisti (enti pubblici e loro dipendenti) e soggetti passivi (cittadini ed imprese). Ci sarebbe da domandarci perché una gran parte degli altri Enti sono rimasti a guardare; hanno continuato a predisporre documenti giganteschi, ma irrazionali. Sui loro siti

istituzionali troviamo dei Piani della performance che contengono schede e numeri che nulla hanno a che fare con una possibile misurabilità degli obiettivi indicati. troviamo indicatori che non sono tali, in quanto non fanno riferimento a fonti precise dei dati di attività, ma neppure dei parametri ben impostati relativi al costo, all'accessibilità e qualità dei servizi resi.

Il concetto di "Ciclo della performance", in tali contesti, appare un'idea rigida, mentre dovrebbe essere uno strumento dinamico che consente all'Ente un costante monitoraggio della rotta prescelta; se fosse altrimenti, si valuterebbe (e si apprenderebbe) quali sono le azioni da correggere in corso d'opera, magari condividendo le migliori soluzioni a livello del team che sta operando e, quindi, si potrà navigare verso una meta definita, anche se attraverso "cicli" limitati nel tempo, ma collegati da una visione pluriennale.

Sono troppi gli Enti che si limitano a predisporre una semplice relazione di autovalutazione del Dirigente, che viene passata all'attenzione dell'Organismo di Valutazione senza che abbia i requisiti della misurabilità (tramite veri indicatori che sono assunti come tali, a prescindere del peso relativo di ciascuno di essi. Un OIV ben impostato, quello che noi chiamiamo da anni OIV 2.0, infatti, avrebbe potuto agire sul potere di validare il Sistema; il suo parere è vincolante!

Se ogni Ente pubblico riuscisse a predisporre per tempo un serio Ciclo della performance annuale, avendo per tempo negoziato con l'alta direzione e coi responsabili di ogni CdR una serie solida e concreta di obiettivi sfidanti (non tanto l'ordinaria attività), avremmo un forte cambiamento di prospettive di crescita della performance. Il fatto che una scheda di budget del CdR sia presentata ad inizio d'anno e messa sotto osservazione e valutazione progressiva, in ottica migliorativa, consente il coinvolgimento di tutti i dipendenti e di ascoltare le loro idee e, magari, tener conto dei loro suggerimenti.

E' questa la ragione per cui nei Corsi della nostra Scuola Nazionale OIV abbiamo presentato lo strumento della "valorizzazione dell'apporto dei singoli"; si tratta di una metodica sperimentata a fondo; introdotta e migliorata da vari lustri principalmente nel comparto della Sanità, ma che può essere estesa ad adottata altrove: *premiare l'impegno dei singoli, la loro flessibilità lavorativa in base a criteri di differenziazione condivisi e livelli d'impegno prestabiliti.*

Rinviando al materiale didattico dei Corsi ed alle pubblicazioni avvenute sulla RIV dell'Associazione Italiana di Valutazione o su altre agenzie (R.U. Maggioli Editore), qui ricordiamo che si tratta di un elemento di sostanziale coinvolgimento dal basso dei componenti dei team di lavoro; tale strumento ha il vantaggio di non prestarsi alla logica delle odiose "pagelline" con le quali si pretende di valutare i comportamenti individuali a prescindere dai risultati dell'organizzazione; in tal modo si rischia di privilegiare

l'aspetto punitivo sui soggetti coinvolti, i quali vengono destabilizzati e demotivati per essere informati dei giudizi ricevuti soltanto alla fine dello stesso Ciclo di performance, senza un auspicabile coinvolgimento preventivo e motivazionale.

Tutto ciò premesso, concludiamo questa nota di metà anno, accennando ai nuovi metodi di reclutamento voluti dal Governo Draghi: sono metodi finalizzati a dotare la PA di professionalità innovative di cui è carente e addirittura di avviare assunzioni a tempo di varie figure guida dei processi di Resilienza e Rilancio produttivo del Paese.

La Pubblica Amministrazione, in verità, è sub articolata in 4 Comparti (Funzioni Centrali, Formazione, Scuola, Università e Ricerca, Regioni ed Enti Locali e Sanità pubblica. Ma non sono spazi univoci, ci sono tante diverse realtà organizzative ed istituzionali di cui va tenuto conto. Quindi le norme non possono che tracciare dei percorsi, offrire delle Linee Guida; è fondamentale investire su risorse esterne, svolgendo però politiche di sviluppo del capitale umano e rilancio del ruolo dei dipendenti interni che mantengono o migliorano le loro competenze e si rendono flessibili, se sostenuti con precise azioni di formazione manageriale e riqualificazione professionale; occorre un fine chiaro e forte, quello di motivare chi è presente e motivarlo a legare con i nuovi arrivati.

Un ultimo problema: curiamo al massimo il buon clima e la vivibilità delle organizzazioni; il personale non si deporta, ma si orienta; non si punisce, ma si motiva, anche con l'esempio. Neppure la distribuzione di incentivi economici aggiuntivi potrebbe funzionare se si dovessero resuscitare le classifiche di merito. Nei Contratti Nazionali sarà meglio lasciare spazio alla cooperazione ed alla condivisione, guidata da dirigenti leader - ben scelti e preparati attraverso iniziative di formazione manageriali essenziali - connessi fra di loro per favorire una processo di digitalizzazione e modernizzazione efficace. E ciò sarà valutabile in base ai risultati ottenuti, avendo chiarito il concetto di valore pubblico e posta la massima attenzione alla percezione che ne hanno i destinatari dei servizi pubblici.

Sfruttiamo questa occasione delle Nota di metà anno, per chiedere ai Soci aderenti al GT Valutazione della performance di intervenire nel dibattito all'interno della nostra Community, magari offrendo dei contributi scritti da inserire in un nuovo "format" che il coordinamento del Gt Valutazione della performance sta mettendo a fuoco.

Grazie fin d'ora per l'attenzione.

*Vincenzo Lorenzini – Erica Melloni - Daniele Antonielli - Stefano Maggiani - Adriano Scaletta*

Coordinatori del GT Valutazione della performance nella PA

**Firenze 29 giugno 2021.**

**AV** Associazione  
Italiana di  
Valutazione

**GT Valutazione della performance nelle Pubbliche Amministrazioni**