

ANALISI

Pagella impossibile senza obiettivi reali e misurabili

PROGRAMMI VAGHI
Piani di gestione
e bilanci preventivi
sono vissuti
solo come strumenti
di autorizzazione

MIRAGGI
Non basterà una nuova
Authority nazionale
a cambiare l'approccio
creato dalle norme
e dalle prassi diffuse

di **Stefano Pozzoli**

Avere meccanismi efficaci per la valutazione dei dirigenti è un elemento fondamentale del sistema di controllo, di qualsiasi impresa come di un ente locale. E dovrebbe servire, in sostanza, a premiare i migliori in termini di capacità manageriale e di raggiungimento dei risultati.

Questo, ovviamente, presuppone che il processo funzioni in maniera oggettiva e che non sia solo un modo surrettizio per aumentare indi-

stintamente la retribuzione a tutti, con un premio distribuito a pioggia.

Sarebbe ingeneroso affermare che i nuclei di valutazione, presenti in quasi tutti i Comuni, si stiano ovunque dimostrando superflui in quanto incapaci di giudicare in termini oggettivi e corretti. È innegabile, però, che esiste un generale problema di funzionamento, e che molto spesso la loro sostanziale inutilità sia evidente.

La ricerca mette in evidenza che nel 75% dei casi non vi sono dirigenti la cui valutazione sia scesa al di sotto dell'80% del risultato. Tutti così meritevoli? Sembra improbabile e, soprattutto, si perde la funzione incentivante della retribuzione variabile, se questa di fatto diventa rigida ed indifferenziata.

A spingere all'introduzione della valutazione dei dirigenti è stata la molla retributiva, e non l'esigenza di funzionalità del ciclo di programmazione e controllo. In oltre la metà degli enti interpellati, infatti, la valutazione è stata introdotta prima del controllo di gestione, a cui dovrebbe essere invece strumentale.

Tutto ciò pesa assai più degli sprechi e delle anomalie, in verità molto rare, che compaiono dalla lettura dei dati: c'è il caso del Comune dove i compensi dei componenti il nucleo di valutazione superano le indennità di risultato da distribuire, o quello in cui tutti i membri sono interni all'ente o, ancora, l'ente in cui i dirigenti vengono valutati solo tramite un'intervista diretta (quanti mai diranno di sé o dei colleghi che sono degli incapaci?).

Quando il controllo di gestione non c'è o non funziona, è chiaro che diventa difficile immaginare un sistema di valutazione efficace, ed anche che ci sia la possibilità effettiva di attivare un meccanismo di premi e punizioni davvero obiettivo.

Ed è bene che questo sia chiaro a chi vorrebbe vedere in una Authority nazionale di valutazione la panacea dei problemi della Pa italiana. Ancora, i problemi sono a monte e risiedono in un approccio alla programmazione, previsto dalle norme, del tutto teorico e che non trova concreta applicazione nella maggior parte degli enti. Ne sono prova le continue variazioni di bilan-

cio, l'inaffidabilità del piano degli investimenti e la diffusa sottovalutazione del fatto che bilancio e Peg siano strumenti di programma prima che di formale autorizzazione. E non è possibile valutare i dirigenti in ragione del grado di raggiungimento di obiettivi vaghi e mutevoli.

Le responsabilità, in questo caso, non sono certo riconducibili agli atteggiamenti dei singoli, siano essi di parte politica o dirigenziale. Se le cose non funzionano in modo generalizzato, infatti, non si può pensare che per risolvere i problemi basti il solito richiamo ai buoni sentimenti o l'introduzione di disposizioni assurdamente (e inutilmente) punitive nei confronti di Comuni e Province.

È invece necessario intervenire in profondità con una riforma di sistema, avendo a mente le priorità da soddisfare e monitorando tempi e risultati del processo di cambiamento. E questo senza demagogia e senza illudersi che per ottenere dei risultati concreti basti approvare una legge in Parlamento, o che sia sufficiente una «Authority» che si vada a giungere alle altre.