

## Forum PA – 17 maggio 2012

### Convegno su:

### **Performance management: opportunità o nuovo adempimento ?**

#### *Intervento*

*del dottor Michele DAU – Capo dipartimento attuazione programma del CNEL –  
Consiglio Nazionale dell’Economia e del Lavoro.*

1. Malgrado i molteplici sforzi innovativi, la professionalità e la buona volontà di centinaia di migliaia di *civil servant* italiani, la situazione della Pubblica amministrazione non è molto positiva. Assistiamo ad una vera e propria involuzione, cioè ad un arretramento complessivo e, talvolta, ad un ritorno indietro rispetto ad avanzamenti e innovazioni degli ultimi due decenni.

Ci si deve domandare perché, senza infingimenti e senza superficiali giudizi.

La prima ragione sta nella oggettiva perdita di reputazione della Pubblica amministrazione nel giudizio corrente dell’opinione pubblica. Il grido comune è: “sono tutti fannulloni”; oppure si dice “costa troppo ed è inutile”.

La politica ha dato un contributo decisivo negli ultimi anni per avallare questa interpretazione, quasi dimenticandosi che gli apparati pubblici sono un tutt’uno con le stesse strutture della politica. Se davvero non funzionano i primi come si può pensare che la stessa politica possa agire? E i media, cavalcando quest’onda, non hanno mancato di ripetere e propagare questa visione: “amministrazioni che non funzionano e che sperperano!”

Certo i problemi non mancano, nessuno può negarlo. Né mancano aree di spreco e di efficienza ridotta. Ma si può accettare in blocco questa interpretazione?

C’è però anche un secondo motivo che ha messo sotto stress la PA. E’ la crisi economica che, dal 2008, morde la realtà italiana ed europea, avvittandosi senza soluzione. Tagli lineari alla spesa, blocco drastico delle assunzioni, blocco delle retribuzioni, diminuzione delle politiche

pubbliche: sono tutti segni di una situazione che ha notevolmente attenuato la capacità operativa delle amministrazioni centrali e locali.

2. Ora di fronte alla durezza della crisi molti economisti e politici dicono che è urgente riprendere un po' di politica *keynesiana*, rilanciare la leva pubblica per muovere l'economia. Ma ci si dimentica che la prima leva, quella per la quale già si spende ogni giorno, è proprio la rete delle strutture pubbliche. Il primo e principale strumento di ogni iniziativa pubblica è rappresentato dalla capacità operativa, dall'efficienza e dall'efficacia, delle pubbliche amministrazioni. E' da questo rilancio, con una forte iniezione di fiducia, che bisogna ripartire.

3. Negli ultimi dieci anni abbiamo visto approvare numerosi *tools*; la cassetta degli attrezzi si è riempita di un numero impressionante di strumenti innovativi. Tutto questo si succede, a volte anche in modo concitato, ma il grande passaggio dall'auto-referenzialità all'*accountability* – concetto complesso e semplice al tempo stesso – rimane un miraggio indefinito. *Accountability* significa capacità di rendere conto, affidabilità, lealtà: concetti che devono essere iscritti nel cuore e nelle menti dei *civil servant* prima che nelle leggi e circolari.

4. Oggi parliamo di *performance management*, una pratica da potenziare nel settore pubblico. Le esperienze maturate in altri contesti non offrono risposte univoche. Vi sono, infatti, delle criticità che riassumerò in breve:

- **criticità istituzionali:** perché vige ancora il primato della logica per procedure formali, il primato degli atti e degli adempimenti; quella mentalità che dice: “quando ho fatto bene l'atto amministrativo ho fatto tutto”. Dobbiamo ancora uscire da quest'orto tranquillo del primato del procedimento amministrativo perché se rimarremo ancorati a questo avremo una amministrazione fatta di eunuchi, cioè di attori privi di capacità operativa e incisiva;
- **criticità di carattere tecnico:** vi sono ancora forti limiti nella capacità di misurazione degli *outcome*/dei risultati; abbiamo spesso

indicatori realizzati per singoli casi e/o settori, ma non abbiamo ancora una mappa di indicatori condivisi per misurare i servizi e il loro grado di efficienza. Addirittura qualcuno, anche autorevole, ha detto che è più importante misurare la *performance* delle persone piuttosto che quella dei servizi. Come se i risultati concreti, quelli che poi interessano davvero i cittadini e le imprese, si potessero mettere in secondo piano;

- **criticità di carattere gestionale:** ovvero abbiamo molte difficoltà nell'applicazione di modelli razionali di valutazione, abbiamo paura e molta incertezza. Si teme di perdere il controllo delle modalità di lavoro tradizionale. Per esempio non riusciamo nelle grandi organizzazioni pubbliche a far corrispondere bene il necessario legame organico tra il bilancio, l'assegnazione delle risorse, e l'assetto delle responsabilità organizzative.

5. Come si può cercare di uscire da questa situazione che, per brevi cenni, ho solo cercato di riepilogare? Come possiamo rompere quel circolo vizioso che ci porta sempre qui, al Forum della PA, ogni anno, a constatare solo dei piccoli e frammentati passi avanti ? Le strade da percorrere mi sembrano diverse. Non esiste, infatti, una sola medicina, ma un insieme di azioni innovative continue da intraprendere:

- a) potenziare gli investimenti tecnologici, nelle reti innovative e nella formazione continua; accettando anche un approccio di continuo miglioramento organizzativo;
- b) potenziare le procedure informali, empiriche, basate sul *knowledge management*, sulle *community of practise*, sulla individuazione e circolazione delle *best practices*;
- c) accrescere gli investimenti nel cambiamento culturale, nella formazione di alto livello (il buon lavoro della SSPA non basta) e nella formazione *on the job* che parta dalle esperienze informali, pratiche;
- d) occorre una costante capacità di dialogo con gli operatori e con gli utenti, con tutti gli *stakeholder*; la qualità di un servizio, infatti, non si può solo misurare in astratto, ma è anche l'esito della condivisione di uno standard di risultati; bisogna investire di più

nell'informazione, nell'educazione, nel dialogo con l'utenza; bisogna individuare errori, riconoscerli e correggerli, chiedendo collaborazione all'utenza;

- e) bisogna puntare al fatto che un buon prodotto/risultato è il frutto di un buon processo: non c'è ordinariamente un buon prodotto separato dalle modalità attraverso le quali si è conseguito.

6. In conclusione vorrei porre in luce come l'operatore pubblico/l'attore pubblico viva costantemente nella "piazza pubblica", ovvero sotto gli occhi dei cittadini utenti. Bisogna vivere, quindi, all'interno di un processo interattivo continuo, disponibili ad aggiustamenti costanti, ad un *fine tuning* che può assicurare esiti di efficacia notevoli.

7. Il *performance management*, dunque, non può basarsi solo su dati, tabelle, schede da riempire, ma richiede che la dirigenza si riappropri di una vasta area di discrezionalità, di autonomia, di senso di responsabilità. La reputazione e l'*accountability* della dirigenza pubblica sono il traguardo al quale puntare.

Su questo terreno c'è ancora molto, molto da fare. Sarebbe già importante prendere la direzione giusta.