



[<< Ritorna al formato normale](#)

Da burocrate a manager: i nuclei di valutazione negli enti locali

La riforma della pubblica amministrazione, ancora oggi, riveste un ruolo strategico per l'efficienza e la produttività del sistema Italia. E' il passaggio dall'amministrazione burocratica a quella manageriale...

di Pietro Di Gennaro

pubblicato il 16 febbraio 2006

L'anno 2000, tra paure di blackout informatici e sconvolgimenti socio economici, ha invece, realisticamente segnato l'inizio di processi politico-amministrativi ambiziosi, tra i quali, quello della riforma della pubblica amministrazione, ancora oggi, riveste un ruolo strategico per l'efficienza e la produttività del sistema Italia. Il passaggio dall'amministrazione burocratica a quella manageriale, necessaria e sistematicamente auspicata nonchè strumentalizzata in ogni tornata elettorale, è ormai legislativamente ben definita ed introdotta fin dal 1990. Questo che sembra, per l'opinione pubblica, un processo ancora da mettere in moto, è basato su una serie di innovazioni contenute nelle legge n. 142/90 e i successivi decreti n. 29/93, n. 77/95 e n. 286/99.

La novità sta nell'introdurre e definire ruoli, competenze e strumenti che permettano di ispirarsi ed emulare i modelli di gestione che nelle imprese private hanno, negli ultimi decenni del '900', maturato approcci vincenti alla sfida di competitività del terzo millennio. La verifica e gli strumenti di verifica della gestione pubblica sono identificati nei centri di costo e di responsabilità, nella contabilità analitica e nel controllo di gestione della struttura amministrativa. Le parole d'ordine divengono efficienza e trasparenza con al centro l'obiettivo di premiare gli aspetti sostanziali (verificabili e verificati) su quelli formali. Si stabilisce e si afferma la fondamentale divisione dei poteri tra organi politici e organi amministrativi.

Al politico competono le funzioni di indirizzo e di controllo, al nuovo manager spetta la potestà gestionale. La responsabilità dei risultati viene attribuita alla dirigenza amministrativa. La nuova dirigenza identifica obiettivi e risorse operative; la responsabilità del raggiungimento degli obiettivi determina la necessaria implementazione di sistemi di controllo sull'efficienza dell'operato dell'ente amministrato.

I nuovi indirizzi legislativi sulla gestione degli enti pubblici, obbligano alla definizione e alla successiva adozione di strumenti e metodologie che analizzino e valutino le prestazioni dirigenziali. L'analisi e la valutazione viene effettuata attraverso i nuclei di valutazione. I risultati potranno rappresentare la base su cui annualmente migliorare il lavoro ed incrementare le percentuali di raggiungimento degli obiettivi per poi valutare, nell'arco temporale dell'incarico, le capacità manageriali del dirigente.

L'implementazione di controlli automatici sarebbe tecnologicamente facile, ma questo può avvenire solo in sistemi meccanici come ascensori o linee di produzione industriali. Quando si affrontano effetti economici dovuti all'attività di risorse operative, per un corretto funzionamento di un sistema di controllo amministrativo, l'elemento fondamentale diventa l'assegnazione delle responsabilità economiche e l'individuazione dei centri di responsabilità. Tutto questo perché la struttura del controllo, per rendere funzionali e produttive le deleghe stabilite, agisce in terreni affatto meccanicistici come l'autonomia dell'azione, la motivazione all'azione, la partecipazione nell'azione ed infine ma non per ultima, la responsabilità dell'azione.

I dirigenti pubblici, sempre più manager, hanno allora la piena responsabilità dell'ufficio organizzativo per "funzioni omogenee" (D. Lgs. n. 29/93) e addirittura, il dirigente rappresenta giuridicamente l'ente (Testo unico sugli enti locali - D. Lgs. n. 267, del 18 agosto 2000). Il D. Lgs. n. 267, che ha riordinato tutta la materia, definisce l'attività del nucleo di valutazione. Tale attività propone i criteri per il monitoraggio dei dirigenti che in funzione della posizione ricoperta all'interno dell'ente e dei risultati raggiunti estrinsecano la loro responsabilità in vari tipi di controllo sull'attività dell'ufficio. Il fine ultimo è valutare la realizzazione di programmi, di progetti e la razionalizzazione delle risorse in ogni centro di responsabilità.

Il "controllo di gestione" e il "controllo strategico" raccolgono informazioni mirate che vengono passate all'amministrazione e rappresentano la base dell'attività valutativa. L'insieme delle procedure che verificano l'attuazione degli obiettivi programmati e la funzionalità organizzativa dell'ente, definisce il "controllo di gestione". Il compito del "controllo di gestione" è ottenere efficacia e di efficienza nel reperimento e nell'impiego delle risorse.

Il secondo aspetto dell'attività del nucleo di valutazione, il "controllo strategico", rappresenta l'analisi concreta degli indirizzi programmatici proposti dal vertice politico. Il "controllo strategico" funziona nella misura in cui riesce a ricalibrare i piani strategici del progetto politico in funzione dei risultati raggiunti o da raggiungere e in funzione della visione di fattibilità che riesce a proporre nella pianificazione politico-gestionale dell'amministrazione dell'ente.

Il nucleo di valutazione, quindi, non può essere inteso come sistema esterno, addirittura estraneo, all'amministrazione. Sono indispensabili la collaborazione del dirigente-valutato e la sua piena integrazione nella realtà organizzativa in cui il nucleo stesso si colloca. L'elaborazione di criteri e parametri per il controllo delle performance sono allo stesso tempo le attività del nucleo di valutazione e le armi vincenti attraverso cui, il dirigente, concretizza con successo il suo lavoro di manager pubblico abbandonando l'antico e bistrattato ruolo di burocrate.

Il discorso economico, che attraverso i nuclei di valutazione, va poi a premiare il manager è chiaramente un altro discorso.