

SISTEMI DI VALUTAZIONE

La “Rivoluzione” di Zangrillo passa dalla valorizzazione delle competenze

Antonio Gianni

Introdotte misure nella gestione del personale nel percorso assegnazione obiettivi, valutazione della performance, erogazione premio di risultato

Che il sistema non fosse efficiente l'abbiamo evidenziato più volte anche dalle pagine della rivista, con la criticità maggiore che risiede nel rischio che la valutazione diventi un sistema autoreferenziale con appiattimento dei giudizi e, quindi, dei consequenziali valori espressi, con la paradossale ricaduta di demotivare, anziché motivare, i più meritevoli che non si vedono particolarmente gratificati dalla procedura valutativa. Se nella Pubblica Amministrazione le procedure di valutazione sono entrate in modo organico con il D.lg. 29/93 (per il S.S.N. riferimenti erano già presenti nel D.lg. 502/92) che ha introdotto il principio della valutazione continua per i dirigenti dello Stato, per quanto attiene alla Sanità, bisognerà attendere il 1999 affinché la promulgazione coincidente di tre norme (D.lg. 229/99, D.lg. 286/99 e sottoscrizione del CCNL della dirigenza medica 1998-2001) conferiscano effettivo slancio alle dinamiche di valutazione all'interno del S.S.N. Infatti, per la dirigenza medica, sono stati proprio i rinnovi contrattuali a dare sempre maggior consistenza al sistema valutativo, sia pure a volte con spinte frenate anche dalle OO.SS. Il tanto enfatizzato c.d. decreto Brunetta del 2009, definito “rivoluzionario”, nei fatti per il S.S.N. non comportò stravolgimenti epocali dei già presenti, e puntualmente richiamati dai rinnovi contrattuali, sistemi di valutazione. Del resto le difficoltà applicative della norma apparvero da subito, già nella poco felice sperimentazione del D.lgs. n.150/2009 in alcune Aziende Sanitarie definite “pilota” che “omisero” di centrare l'aspetto più innovativo e, forse dirompente, della riforma, residente nella differenziazione dei

giudizi per il personale; procedura addirittura preconstituita con rigide percentuali di eccellenza-media-insufficienza; quest'ultima che negli intenti del legislatore doveva essere comunque espressa e non avrebbe consentito l'erogazione delle premialità.

La Riforma Madia (D.lg. n.74/2017) enfatizzata dalla politica, nei fatti modificò ben poco (cit. Argomenti n. 2/2017 “Valutazione e Merito... e alla fine la montagna partorì il topolino!), sostanzialmente l'originalità era rappresentata dal coinvolgimento degli stakeholder nei sistemi valutativi ma, in assenza di rigidi richiami, la procedura non è stata particolarmente ossequiata dai più. Nel Forum P.A., tenutosi a Roma a maggio scorso, il ministro per la Pubblica Amministrazione, Paolo Zangrillo, a seguito dell'approvazione del Consiglio dei Ministri il 13 marzo 2025 del suo disegno di legge, ha dettato il ruolino di marcia del dicastero: “Valorizzare il merito, investire nella formazione e attrarre i talenti sono le tre leve strategiche su cui stiamo costruendo una Pubblica amministrazione più moderna, digitale e vicina alle esigenze di cittadini e imprese”. Il provvedimento, ha dichiarato il ministro, persegue principalmente due finalità: migliorare la misurazione e valutazione delle performance dei dipendenti pubblici, che oggi avviene con un approccio meramente “burocratico”, e collegare a questo nuovo sistema di valutazione, per “obiettivi”, prospettive di crescita e di progressione di carriera capaci di valorizzare il merito. L'intenzione del ministro Zangrillo, con la sua direttiva, emanata già alla fine del 2023 e illustrata quest'anno anche tramite interviste, presenta nuovi criteri di valutazione della performance per i dipen-

denti, intendendo rendere il sistema nella Pubblica Amministrazione più efficace e in grado di valorizzare al meglio il merito e il potenziale del dipendente attingendo alle competenze ed esperienze dello stesso. Procedura finalizzata al riconoscimento delle capacità di miglioramento dell'individuo, introducendo nei meccanismi valutativi non soltanto il "sovraordinato" ma anche i colleghi nonché gli utenti fruitori dell'erogazione del servizio. L'attesa è che il dipendente sia incentivato, oltre che a migliorare nella prestazione individuale, anche nella collaborazione con i colleghi, aumentando il benessere organizzativo della struttura di appartenenza con tutte le ricadute positive in termini di servizi migliori. Per quanto riguarda questa rinnovata attenzione al contesto lavorativo non possiamo che esprimere apprezzamento, ma non comprendiamo perché la rilevazione del benessere organizzativo introdotta proprio dal D.Lgs.n.150/2009, con invito agli OIV ad assicurarne annualmente la procedura; obbligo successivamente rimosso proprio dalla Funzione Pubblica (Decreto Madia), con il risultato che la rilevazione annuale del benessere organizzativo è stata relegata tra le cose "da fare se ho tempo" e, pertanto, fortemente disattesa, con il risultato di inficiare un'opportunità di partecipazione "bottom-up". Per quanto attiene al coinvolgimento dell'utenza nel processo valutativo, dinamica già enfatizzata nella riforma Madia (D.lgs n.74/2017), il ministro Zangrillo, nella sua direttiva che invita tutte le amministrazioni a rimodulare gli attuali sistemi di valutazione, ha richiamato l'attenzione sugli strumenti informatici atti ad agevolare il ricorso al feedback per l'utenza, al fine di identificare le aree di miglioramento ove intervenire con azioni correttive, una fase che dovrebbe, quindi, avere maggiore incisività nella misurazione/valutazione della Performance Organizzativa che, per come indicato all'art. 9 del decreto Brunetta, per come modificato dal Decreto Madia, deve assumere un peso prevalente nella valutazione complessiva. Per i dirigenti, Zangrillo ha posto l'accento sull'importanza di focalizzarsi maggiormente sugli aspetti manageriali che su quelli tecnici, quest'ultimi considerati scontati per il titolare del dicastero che ribadisce la necessità di una formazione manageriale, propedeutica ai

cambiamenti. Comportamenti che, nelle intenzioni di Zangrillo, dovranno essere misurati nella logica del miglioramento continuo della Pubblica Amministrazione. Per quanto attiene agli incentivi, il Ministro prevede oltre a quelli economici, anche altre premialità, per esempio le attività di coaching e mentoring individuali, piuttosto che corsi formativi per la crescita del dipendente. Non manca un accenno anche a soluzioni per differenziare, realmente e sostanzialmente, le valutazioni (e relativa premialità) prevedendo l'ipotesi dell'introduzione di un super premio per i dirigenti che consiste in una retribuzione di risultato con un importo più elevato rispetto alla media, riservato a una quota limitata di dirigenti e professionisti. Il disegno di legge sul merito, di Zangrillo, approvato dal Consiglio dei ministri, che introduce innovativi sistemi di misurazione e valutazione della performance a cui agganciare percorsi di carriera e di crescita precisa ulteriormente che "Il trattamento retributivo legato alla performance è progressivo e strettamente corrispondente in termini percentuali alla valutazione conseguita. Al fine di garantire alla valutazione effettività e progressività non possono essere attribuiti, nell'ambito di ciascun ufficio dirigenziale e generale, o di livello corrispondente secondo il relativo ordinamento, punteggi apicali in misura superiore al 30 per cento delle valutazioni effettuate per ciascuna categoria o qualifica e il riconoscimento delle eccellenze non può superare la misura del 20 per cento...". C'è da osservare che le sopracitate dinamiche valutative non sono totalmente innovative, in quanto già la Legge 7 agosto 2012, n. 135 di conversione del decreto-legge 6 luglio 2012, n. 95 (Disposizioni urgenti per la revisione della spesa pubblica con invarianza dei servizi ai cittadini, nonché misure di rafforzamento patrimoniale delle imprese del settore bancario) prevedeva all'art.5 -11-quinquies: "Ai dirigenti e al personale non dirigenziale che risultano più meritevoli in esito alla valutazione effettuata, comunque non inferiori al 10 per cento della rispettiva totalità dei dipendenti oggetto della valutazione, secondo i criteri di cui ai commi 11 e 11-bis è attribuito un trattamento accessorio maggiorato di un importo compreso, nei limiti delle risorse disponibili ai sensi dell'articolo 6, comma

1, del decreto legislativo 1° agosto 2011, n. 141, tra il 10 e il 30 per cento rispetto al trattamento accessorio medio attribuito ai dipendenti appartenenti alle stesse categorie, secondo le modalità stabilite nel sistema di cui all'articolo 7 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. La presente disposizione si applica ai dirigenti con riferimento alla retribuzione di risultato". Fondamentalmente, negli intenti di Zangrillo, è delineata la visione di trasformare la valutazione del personale in uno strumento meno formale, ma più sostanziale, per lo sviluppo delle risorse umane e la valorizzazione del merito, con ricadute positive in termini di miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'amministrazione. E proprio Zangrillo, a dichiarare che nella resistenza al cambiamento, risiede una delle maggiori criticità a modificare gli attuali impianti di valutazione, invitando a superare meccanismi definiti di "autoprotezione" anche con il vantaggio offerto dall'innovazione tecnologica ivi compresa l'intelligenza artificiale che può offrire opportunità di crescita anche per la Pubblica Amministrazione. Intanto, anche nel pianeta universitario si affinano nuovi sistemi di valutazione del personale, in un settore che, non scopriamo oggi, non vi sono particolari entusiasmi nelle procedure valutative e che non perde l'occasione per marcare la propria autonomia rispetto alle dinamiche proposte per la pubblica amministrazione. Promotore del cambiamento è l'attuale ministro dell'Università Anna Maria Bernini, che nella stesura della riforma per l'accesso alla professione universitaria ha inserito la procedura per la valutazione dei nuovi docenti universitari che saranno valutati ogni due anni, a ricaduta queste valutazioni influenzeranno anche i fondi destinati agli atenei che otterranno risorse parametricate anche al valore dei candidati assunti. Un ulteriore segnale in direzione meritocratica. Il tempo, da galantuomo qual è, mostrerà l'impatto delle riforme preannunciate dai ministri, sulle rispettive amministrazioni, se registreranno ricadute positive nella società o se la carenza di meritocrazia continuerà a essere la causa principale dell'impoverimento del nostro Paese come scrisse Roger Abravanel sul suo libro "Meritocrazia" era il lontano 2008, il libro fu un best-seller; a distanza di 15 anni registriamo cambiamenti?