

# **IL MERITO NEL SETTORE PUBBLICO**

**Introdurre la cultura della valutazione  
e della misurazione nelle amministrazioni**

*Relazione di Pietro Ichino  
al Convegno promosso dal Circolo Liberal PD di Catania su  
**LA SFIDA DEL MERITO**  
Hotel Sheraton – 13 febbraio 2009*

[www.pietroichino.it](http://www.pietroichino.it)

# Che cosa non ha funzionato nella “privatizzazione” del 1993

- si è parificato il r.d.l. pubblico a quello privato (escluse solo assunzioni e promozioni)
- si sono dati *maggiori poteri* alla dirigenza e alla coalizione sindacale
- **ma è mancata la molla che muove il dirigente privato (e il vertice politico): la sanzione del mercato**

# L'abdicazione della dirigenza pubblica

il difetto totale degli incentivi  
ha prodotto lo **scambio perverso**  
tra esenzione di fatto dalla responsabilità  
dirigenziale per il *management* ...  
... ed esenzione di fatto dalla responsabilità  
contrattuale e disciplinare per i dipendenti  
(tanto, “paga Pantalone”)

# Il circolo vizioso dell'irresponsabilità tra management e sindacato

- il sindacato: *“responsabili dell'inefficienza sono i dirigenti: non fanno il loro mestiere”*
- i dirigenti: *“non siamo responsabili perché di fatto non abbiamo i poteri”*
- il sindacato: *“non si può dare ai dirigenti il potere di trasferire o differenziare i trattamenti, perché verrebbe usato male”*

# Hirschman: l'opzione *exit* *come* fattore di equità ed efficienza

- meccanismi di mercato possibili nel settore pubblico: ad es. nella scuola, nella sanità
- il sistema dei *vouchers* nei servizi al m.d.l.
- l'esempio di Stoccolma: gli sportelli dell'anagrafe in concorrenza tra loro

ma i meccanismi di mercato  
non si possono introdurre dappertutto

# L'opzione *voice*: come dare voce ai cittadini dove non opera il mercato

- *civic auditing*: il “tesoro nascosto”
- il principio della *disclosure* totale:
  - prima in Svezia e Paesi scandinavi
  - poi anche in GB e NL
  - il *Federal Funding Accountability and Transparency Act 2006* negli USA
- la *public review* e il confronto tra intelligenze e metodi diversi di valutazione e misurazione
- l'*Internet-based Reputation System*
- il *rating* individ. basato sulla valutazione degli utenti: l'esperienza (Inps Modena) della *balanced scorecard*
- ma dove la valutazione degli utenti non basta, occorre un soggetto indipendente: lo *Star System britannico*

# L'esperienza britannica dello *Star System* nella scuola

- La Audit Commission (1% dei dipendenti del settore) e i tre indici di valutazione:
  - test agli studenti all'uscita dei cicli di studio
  - valutazioni delle famiglie (e degli st. >15)
  - monitoraggio esiti a 6 mesi e 3 anni dall'uscita
- l'attribuzione del *rating* all'istituto
- che cosa accade quando l'istituto non riesce per due anni a guadagnarsi una stella

# Svezia e Olanda: il sistema del *benchmarking* comparativo

- ordinare le amministrazioni omologhe in base a uno o più indici di efficienza ...
- ... ed esigere dalle ultime di riallinearsi alla media
- il caso della Regione Lazio: “4 scelte coraggiose per una svolta”
- il caso della sanità in Toscana



## Dare una sponda al dirigente e al politico che vogliono fare sul serio

- l'esposizione alla valutazione pubblica consente al dirigente di reggere meglio alle pressioni indebite del politico scorretto
- valutazione indipendente e *public review* obbligano i politici a provvedere dove le cose non funzionano

# Perché un' Agenzia centrale per l' amministrazione pubblica

- come occorre un' Autorità antitrust per la garanzia dell' opzione *exit* (mercato) ...
- ... dove è impossibile garantire l' *exit*, occorre un' Autorità per garantire la *voice*
- per garantire alla cittadinanza l' accessibilità totale dei dati e la possibilità di interferire nelle scelte della p.a., di stimolare la sua capacità di auto-valutazione

# I compiti essenziali dell' Agenzia centrale

- esigere la costituzione dei *nuclei di valutazione* in ciascun comparto (legge n. 286/1999)
- garantirne l'*indipendenza*
- stabilire il *benchmark*, diffondere esperienze e tecniche di valutazione
- garantire la *trasparenza*: accessibilità totale e immediata dei dati
- promuovere il metodo della *public review*, garantire l'apertura al contributo dei cittadini
- attivare rilevazioni dirette solo *in via sussidiaria*

# Con la cultura della valutazione, ripristinare la cultura delle regole

- l'amministrazione pubblica è oggi una delle zone del tessuto sociale dove è più elevato e grave il tasso di *ineffettività della legge*
- voltar pagina è condizione indispensabile per il rafforzamento della *cultura della legalità*, prima ancora che per il rilancio di una *politica sociale* degna di questo nome

# Dal manifesto dei candidati P.D.

## *Per dare valore al lavoro ...*

“... è necessario introdurre un sistema di **trasparenza totale delle amministrazioni**, promuovere, incominciando dai vertici, la cultura della **valutazione** e della **misurazione**, applicare incentivi efficaci per premiare il merito e costringere al riallineamento le strutture più inefficienti”

## *... al disegno di legge n. 746/2008*

- trasparenza totale (artt. 1-8)
- Autorità indipendente di garanzia (art. 5)
- valutazione indipendente (art. 10-12)
- *benchmarking* comparativo (art. 9)