

Abstract

La ricerca si propone di analizzare, attraverso lo studio di un caso pratico riguardante una Amministrazione Comunale italiana che ha intrapreso con successo il percorso verso l'eccellenza utilizzando il Common Assessment Framework, gli innumerevoli processi di riforma che hanno investito la pubblica amministrazione nel suo complesso e l'hanno condotta verso l'applicazione dei principi della qualità in un'ottica di responsabilizzazione dei risultati. Negli ultimi anni, infatti, la pubblica amministrazione sotto la spinta innovatrice della mutata legislazione, ha vissuto un periodo di tensione al cambiamento, all'innovazione ed alla modernizzazione che si è tradotto in un sempre maggiore orientamento alla misurazione ed alla comunicazione dei risultati. La causa primaria di questo fenomeno sono state le crescenti esigenze da parte dei cittadini di servizi e politiche in termini di qualità, che le pubbliche amministrazioni hanno dovuto e dovranno soddisfare con risorse sempre più scarse. Da qui, la necessità di conoscere più approfonditamente la performance economico-finanziaria ed organizzativa per capire quali possano essere le modalità, le pratiche ed i processi più adeguati al fine di raggiungere gli obiettivi strategico-politici, mantenendo e migliorando la qualità dei servizi da una parte e garantendo l'efficacia dell'azione amministrativa dall'altra. Lo strumento utilizzato per analizzare i risultati è la loro misurazione in maniera sistematica, formalizzata e strutturata in modo da fornire i dati utili non solo per l'osservazione della realtà, ma anche per supportare le decisioni strategiche successive e per poterli comunicare ai diversi stakeholder.

In questo senso si è sviluppato il decreto n. 150/2009, noto come "decreto Brunetta", che mira ad introdurre nella pubblica amministrazione sistemi di gestione della performance simili a quelli utilizzati in contesti privati, ma tenendo in considerazione la peculiarità dei servizi offerti e conseguentemente i metodi e le difficoltà riscontrabili per misurarne i risultati. È infatti molto complesso per una amministrazione valutare l'efficacia di una politica, la qualità di un servizio o la propria capacità organizzativa.

Il lavoro di ricerca parte dallo studio sul cambiamento organizzativo, cambiamento che diventa la base su cui sviluppare competenze e capacità immateriali che a loro volta sono le basi per giungere all'eccellenza. Il problema è comprendere in che modo le organizzazioni siano in grado di apprendere, cioè di cambiare se stesse, abbandonando quella cultura formale, autoreferenziale e burocratica che ha sempre caratterizzato le amministrazioni pubbliche. L'ondata di riforme, che ha investito le Amministrazioni pubbliche in Italia, impone una riflessione relativa all'impatto del cambiamento organizzativo sul personale pubblico. Il cambiamento è la condizione essenziale per la sopravvivenza e l'evoluzione dell'Amministrazione statale e l'adeguamento strutturale e strategico della P.A. all'evoluzione della società e dell'ambiente, esterno e interno, risulta allora fondamentale. La generale esigenza di cambiamento nasce dalla constatazione che i crescenti livelli di complessità, innovazione ed incertezza della P.A. richiedono una forte specializzazione del personale che deve essere valutato sulle *performance* e sulle competenze messe in campo.

Ecco lo spirito della riforma che ha investito la p.a., quello che obbliga la stessa nel suo complesso, ma anche le singole entità territoriali, a porre in essere processi di trasformazione interna al fine di adattarsi alle mutate condizioni normative e ambientali. Difatti, i cambiamenti hanno prodotto conseguenze sia a livello di struttura organizzativa, con aggregazione di compiti e mansioni non in base alla loro omogeneità tecnica ma alla loro idoneità nel produrre i risultati attesi, sia a livello individuale, in quanto coloro che operano all'interno dell'azienda pubblica devono essere responsabilizzati sul perseguimento di determinati risultati che devono essere oggetto di misurazione e valutazione. Non solo, l'adozione di nuovi criteri per la valutazione delle prestazioni dell'ente, di singole unità organizzative o individuali, determina anche degli impatti, diretti o indiretti, su diverse aree aziendali. Si consideri ad esempio come il sistema di pianificazione e programmazione assuma in questo senso un ruolo centrale nel definire i risultati attesi che dovranno essere confrontati con i risultati conseguiti. Si crea, pertanto, un indissolubile legame tra sistema di pianificazione e programmazione degli obiettivi e sistema di misurazione e valutazione delle performance.

La ricerca ha provato ad analizzare gli impatti che tali cambiamenti hanno avuto sui membri dell'amministrazione ed a verificare se la cultura organizzativa dell'Ente analizzato, è mutata o evoluta oppure se il cambiamento è stato solo di facciata e verificare, altresì, se si siano avuti risultati tangibili nell'azione amministrativa derivanti dall'applicazione concreta del sistema di autovalutazione ed infine verificare se una amministrazione che lavora in qualità, con performance eccellenti e durevoli, potrà guadagnare la soddisfazione dell'intera collettività, ossia degli utenti/cittadini.