

RICOSTRUIRE IL PAESE: DIPENDE DA NOI

Un anno dopo

Spunti di riflessione dall'incontro dell'25 febbraio 2015 sul tema:

VOLTARE PAGINA

1. Sull'inefficienza della Pubblica Amministrazione

- L' "immobilismo burocratico" è chiave di lettura della situazione ereditata dal Governo Renzi. Trattasi di male cronico dovuto a: (i) tolleranza dell'inefficienza della PA per motivi politici; (ii) legalismo (si fa qualcosa solo se lo vuole la legge); (iii) normativismo (si cambia solo per legge).
- I tentativi di uscire dalla inefficienza con tagli alla spesa (indiscriminati e non finalizzati a produrre più valore per gli utenti della PA) ha peggiorato la situazione sia per l'impatto negativo sulla qualità dei servizi sia perché le risorse così liberate di fatto hanno contribuito al perpetuarsi della patologia clientelare.
- Il "piano industriale per la PA" di Brunetta, basato sull'idea di "punire i fannulloni", è la negazione dell'approccio di "prendersi cura della PA" per avviare il processo di guarigione.

2. Sull'azione del governo Renzi

- Il governo ha preso in mano il tema della riforma della PD, anche se questa non è in cima alle priorità.
- La riforma Madia si basa sul principio che il cambiamento comincia dalle persone e dalla fiducia nei tanti funzionari che lavorano bene e si articola nei seguenti punti:
 - riforma della dirigenza: ruolo unico, mobilità, riduzione dei privilegi;
 - norme per consentire l'ingresso dei giovani (es. abolizione del trattenimento in servizio);
 - tagli agli sprechi, riorganizzazioni e accorpamenti di amministrazioni, scuole ecc.;
 - semplificazione procedure trasparenza: pin del cittadino, Siope, fatturazione elettronica (qui, come visto nell'incontro del 26 gennaio, le cose sono già andate avanti).
- Nella riforma c'è l'idea di uno "stato che funziona meglio", ma non ancora l'idea di uno "stato amico".
- Stato amico significa collaborazione tra centro e periferia, dove il centro: (i) dà indicazioni generali per lo sviluppo dei territori; (ii) aiuta, accompagna, fornisce strumenti, stimola, incoraggia a realizzare il potenziale di sviluppo; (iii) impara dalle migliori esperienze dei territori e delle altre amministrazioni, favorisce la sperimentazione e fa conoscere i migliori risultati ottenuti.
- Stato amico implica collaborazione tra politica e amministrazione per il bene comune, ossia un voltare pagina: della politica, con le pratiche invadenti e corruttrici; della burocrazia, con i comportamenti corporativi e ritualisti.

3. Sulla fiducia nelle concrete possibilità di rinnovamento della PA

I punti della riforma Madia offrono l'occasione per mostrare che si può cambiare la PA, come già si è cercato e si sta cercando di fare:

- intervenendo per separare la valutazione della performance (che tende a riconoscere e valorizzare il raggiungimento di risultati positivi e a stimolare l'apprendimento dagli errori, senza punire) dalla lotta alla corruzione (che richiede strumenti ad hoc come la normativa sugli appalti e un sistema sanzionatorio);
- integrandoli con principi coerenti, come quelli di: (i) differenziazione, tra amministrazioni, tra comparti, tra territori, per funzioni o macroprestazioni (servizi diretti, servizi indiretti, regolamentazione, incentivi, autorità pubblica); (ii) semplificazione (riduzione al minimo degli adempimenti obbligatori, aiuto allo sviluppo di proprie capacità); (iii) favorire il cambiamento, distinguendo tra attività ordinarie e attività

innovative; (iv) promuovere la sperimentazione e l'apprendimento tra amministrazioni, professionisti e valutatori membri degli OIV; (v) valorizzazione dei talenti;

- dando visibilità agli esempi positivi quali: i laboratori delle buone pratiche (tale è EXPO); l'esperienza della ASL di Pescara; le pratiche di *empowerment*; i gruppi che lavorano sulla trasparenza dei dati.

4. A complemento di quanto precede

- Alla luce degli indicatori macro sull'efficienza della PA l'Italia non figura male; per contro, l'80% dei cittadini dichiara di non avere fiducia nella PA. Perché?
Gli indicatori riflettono soltanto una delle due dimensioni della produttività della PA, quella del "costo", e non anche quella del "valore". E' rispetto a quest'ultima che la nostra PA manifesta tutta la sua inadeguatezza: essa non è adeguata a risolvere i problemi del Paese, il suo costo è lungi dall'essere produttivo come invece dovrebbe essere.
- Due sono i livelli, da tenere distinti, che spiegano la cattiva amministrazione: quello della inefficienza organizzativa e quello dell'inquinamento da clientelismo e corruzione.
- Di fronte ad un mondo attraversato da radicali cambiamenti (invecchiamento della popolazione, flussi migratori, globalizzazione dell'economia, innovazioni tecnologiche dirompenti ecc.), la PA è rimasta ferma al paradigma organizzativo meccanicistico, proprio della macchina burocratica, mentre deve evolvere nella direzione del paradigma della rete. E per promuovere questo cambiamento non si può fare affidamento esclusivo sulla leva legislativa (come invece si è fatto sino ad ora), ma soprattutto si deve investire in organizzazione, ossia sulle "variabili individuali" (a cominciare dagli atteggiamenti e comportamenti delle persone che occupano le posizioni apicali nella struttura manageriale) e sulle "variabili organizzative" (struttura, sistemi operativi e stile di direzione).
- La complessità del compito di rinnovare la PA e l'esigenza di ottenere quanto prima dei risultati concreti richiedono di operare con: (i) una lucida individuazione delle priorità (una è quella di "fare bene le gare d'appalto"); (ii) sani principi-guida ("mettere al centro le persone"; "semplificazione"; "andare incontro ai cittadini").

5. EXPO

- Expo sta rivelandosi un laboratorio di pratiche, che - superando confusione istituzionale (di cui si avvantaggiano le componenti negative della società), legalismo burocratico e prassi formali che non servono a nulla (della serie "certificazioni antimafia") - puntano ad una efficace azione di contrasto ad attività di corruzione e di criminalità, segnatamente in materia di appalti pubblici e di riciclaggio.
- Le attività anticorruzione e le attività antimafia devono essere strettamente integrate, data la connessione esistente tra corruzione e criminalità (quest'ultima ha la via di penetrazione spianata nel tessuto economico dove c'è corruzione).
- Gli strumenti legislativi non mancano, anzi ce ne sono troppi, come pure non mancano competenze e strumenti tecnici sofisticati per fare fronte ad una criminalità che diventa sempre più evoluta.
- Occorre fare analisi dei contesti in cui possono presentarsi le insidie, incrociando dati e verificando ipotesi di collegamenti mafiosi.
- I processi amministrativi che sono andati forgiandosi nel laboratorio Expo sono importanti perché consentono lo sviluppo delle attività mentre contrastano la illegalità. Le interdittive e il commissariamento non bloccano i lavori, anzi permettono di migliorarli.
- Questi processi sono suscettibili di estendersi a tutto il territorio nazionale, ma la loro concreta applicazione richiede il superamento della mentalità burocratica di osservanza formale delle regole e lo sviluppo di una cultura della legalità sostanziale.