

## **Tra fiducia e vincoli Le due vie per l'efficienza della Pa**

di Elio Borgonovi

L'analisi del sistema delle amministrazioni pubbliche dovrebbe guardare ciò che sta fuori, nella società, e non solo guardare e criticare ciò che è dentro il sistema. Ad esempio, molti, giustamente, accusano la politica e l'amministrazione di non sapersi opporre al potere delle lobby. Ma ci si potrebbe anche domandare: che cosa fa la cosiddetta società civile per ridurre l'eccessivo potere delle lobby? Se queste sono forti e hanno un elevato potere di influenzare le decisioni pubbliche, è difficile pensare che i Governi possano adottare politiche rapide e drastiche orientate all'interesse generale di lungo periodo, e che le amministrazioni pubbliche possano resistere alle pressioni e diventare efficienti e funzionali.

La contraddizione è evidente. Si chiedono ai Governi politiche di largo respiro e di lungo periodo, e poi li si valuta tramite "sondaggi di popolarità" e articoli di fondo su quanto hanno fatto nei primi 100 giorni, nei primi sei mesi. Si suggeriscono, si propongono e si approvano (a volte) norme significative per la modernizzazione e la semplificazione delle Pa che poi non sono attuate, non solo per scarsa professionalità, disinteresse, tutela di sindacati corporativi interni, ma anche perché molti cittadini non rispettano le norme rivendicando "libertà individuali", e molti soggetti individuali e collettivi creano dall'esterno ostacoli al buon funzionamento delle Pa che diventano un facile alibi per tutto ciò che non funziona nel Paese.

Coloro che auspicano e perseguono i cambiamenti del sistema delle Pa si trovano di fronte a due filosofie di fondo, da cui discendono diverse strategie d'intervento e azioni sul piano legislativo, amministrativo e operativo. Si crede che sia più facile o efficace cambiare dando fiducia alle persone, agendo sulla loro professionalità, ma anche sulle loro motivazioni e sui loro valori, assumendo che quelle disposte a ben operare siano (o possano diventare) più numerose di quelle interessate solo ad avere la sicurezza del posto di lavoro pubblico, a occupare posizioni di potere, a fare da portaborse o da yesperson dei politici e delle lobby esterne? Oppure si crede che la cultura, gli atteggiamenti, i comportamenti possano modificarsi solo imponendo vincoli, criteri oggettivi, sanzioni?

Nel primo caso si deve partire dal presupposto che norme, conoscenze e strumenti per migliorare le Pa già esistono, e in gran parte sono noti, e che la priorità per il Paese è quella di far percepire alle persone che hanno atteggiamenti positivi che la società crede in loro. Ciò darebbe loro il coraggio e la voglia di utilizzare bene gli strumenti del cambiamento e di sopportare anche le delusioni che colpiscono quando chi sostiene il nuovo e la funzionalità viene sconfitto da chi difende il vecchio e il potere. Nel secondo caso, significa avere una concezione negativa della persona, una concezione strutturale della società secondo cui i comportamenti possono cambiare solo cambiando le regole e dando "poteri forti" ai "principi illuminati" della moderna società.

È un dilemma e un'alternativa che non riguarda le singole politiche, i singoli provvedimenti, le singole misure, ma la concezione della persona, il ruolo dell'etica nel determinare i comportamenti, il modello di democrazia del futuro fondata su nuovi equilibri tra consenso e razionalità.