

RIFORME

Alla Pa serve un «piano Marshall»

Obiettivi di policy e non nuove norme per innovare il settore pubblico

di **Giovanni Valotti**

Una volta tanto due buone notizie: il nuovo Governo nasce per fare le riforme e mette tra le sue priorità la riforma della pubblica amministrazione. Determinanti, tuttavia, saranno l'approccio e il metodo. Il settore pubblico è sicuramente da cambiare, ma vive un momento di grande affaticamento, vittima della cura dimagrante dei provvedimenti di contenimento della spesa e al tempo stesso sfiduciato da tanti disegni di riforma sulla carta e mai davvero applicati. Attenzione, quindi, alla trappola giuridica. Non è scrivendo nuove norme che si può sperare di cambiare un settore prigioniero di poteri, interessi, prassi e culture *fortemente* consolidati.

Qual è l'alternativa? Molto semplice: seguire le esperienze dei Paesi che sono stati davvero capaci di modernizzare le amministrazioni pubbliche, definendo gli obiettivi di policy o, più semplicemente, immaginando «La Pa che vogliamo». È questo il titolo del convegno recentemente promosso dall'Osservatorio sul cambiamento delle amministrazioni pubbliche di Sda Bocconi (Ocap), nell'ambito del quale si è provato a delineare una prima risposta alle esigenze della pubblica amministrazione del futuro. Con un'innovazione, importante, di metodo: partire dalla fine. Ovvero, sulla base di analisi quantitative sui dati disponibili, comparazioni internazionali e valutazioni di trend evolutivi, si è immaginato quale potrebbe essere il punto d'arrivo di un processo strutturato di riforma per la Pa del 2020.

Ecco allora emergere il disegno di una Pa più snella, capace finalmente di disboscare la selva di organismi e competenze, meno numerosa e più qualificata, avendo gestito con intelli-

genza il turnover della classe dirigente e dei dipendenti, meno costosa e più efficiente, proiettata internazionalmente e, al tempo stesso, capace di essere davvero vicino alle esigenze dei territori e dei cittadini.

È tutto questo conciliabile con l'urgenza di intervento che caratterizza il nostro Paese e con la necessità politica di dare segnali di cambiamento immediati? Assolutamente sì: ci sono moltissime cose da fare subito per produrre effetti strutturali di riforma, oltre che risultati nel breve termine.

I capisaldi sui quali fondare questo processo non possono che poggiare su nuove modalità di formazione e selezione delle élite, su di un nuovo modo di intendere la trasparenza, quella vera, ovvero sull'utilizzo delle risorse e i risultati, sulla semplificazione, delle normative *in primis*. Ma quel che più conta è il metodo: non basta una semplice riforma, è necessario un piano straordinario per la Pa, capace di coniugare tagli della spesa e capacità di investimento, a partire dal capitale umano, la risorsa più importante del settore pubblico.

Quattro sono quindi i pilastri di quello che potremmo definire il «Piano Marshall della Pa»: obiettivi quantificati di policy; fasi, tempi e azioni per il relativo raggiungimento; modalità indipendenti di valutazione degli esiti; rendicontazione puntuale e accessibile sullo stato di attuazione e gli effetti prodotti.

I contenuti di tale piano andranno definiti con cura, in modo sistematico e integrato, anche attraverso processi di confronto, sia pure in tempi accelerati, con i principali *stakeholder*. Tante sono le idee da mettere a sistema. Solo a titolo esemplificativo, di seguito proponiamo un breve cenno alle tre tra le tante emerse nel corso del convegno.

In primo luogo, qualificare il capitale umano della Pa attraverso una pro-

fonda revisione della disciplina della dirigenza, dai processi di selezione, agli incarichi, alla mobilità e ai licenziamenti, la riduzione del numero complessivo dei dirigenti e la valorizzazione dei quadri; il ripensamento del sistema di pubblico impiego, attraverso percorsi reali di privatizzazione, capaci di introdurre flessibilità, mobilità e opportunità di crescita professionale per i dipendenti; la previsione di percorsi di carriera *ad hoc* per gli alti potenziali, al fine di intercettare giovani davvero motivati e talentuosi.

In secondo luogo, attivare sistemi di certificazione indipendente della performance delle amministrazioni mediante la previsione di percorsi di accreditamento volontario degli enti da parte di agenzie indipendenti; il rilascio di certificati di accreditamento di validità triennale o quinquennale; la pubblicizzazione obbligatoria del risultato dell'accREDITAMENTO, qualunque esso sia; la previsione di benefici in termini finanziari o di allentamento dei vincoli per gli enti accreditati.

Infine, mettere in campo un sistema di incentivi per gli enti virtuosi, capaci di dimostrare la concreta attuazione delle riforme e di migliorare la qualità della propria performance. Collegare a questi parametri i premi monetari e le carriere di dirigenti e dipendenti.

Qualcuno obietterà: ma il Piano Marshall aveva dietro di sé i soldi degli americani. Vero, ma perché non pensare a un utilizzo finalmente efficace dei fondi europei, negoziando con Bruxelles la destinazione di una quota delle risorse disponibili al sostegno di un piano industriale credibile per la pubblica amministrazione? Di questo ha sicuramente bisogno il nostro Paese, ma di questo ha bisogno anche l'Europa.

giovanni.valotti@unibocconi.it

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Le sfide sul capitale umano

LA FOTOGRAFIA

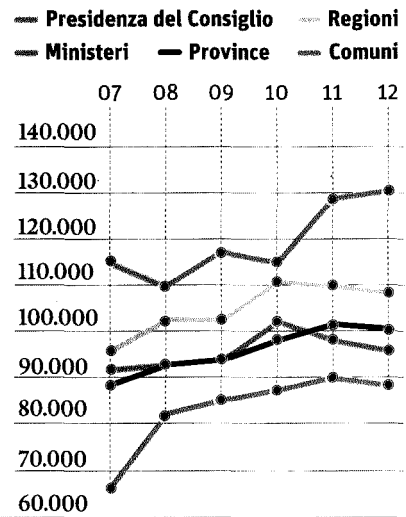
Selezione e formazione dei dirigenti dei ministeri

	2008	2009	2010	2011	2012
Dirigenti	3.353	3.218	3.064	2.931	2.824
Dirigenti I fascia	420	457	439	427	400
Dipendenti per dirigente	52,9	53,9	55,1	55,3	55,9
Donne (%)	38	39	40	42	43
Donne I fascia (%)	29	30	30	33	35
Post-laurea (%)	9	9	11	6	9
Età media	53,9	53,6	52,3	52,4	52,4
Anzianità media servizio	22,7	22,4	20,4	20,5	20,7
Tempo determinato (%)	9	11	10	9	8
Retribuzione totale media (€)	94.271	96.700	103.537	101.881	99.767
Retribuzione risultato media (%)	13	11	15	14	10

Fonte: elaborazioni Ocap su dati Ragioneria generale dello Stato

I COMPENSI DEI DIRIGENTI...

Retribuzioni medie (2007-2012). In euro



...E DEI DIPENDENTI

Retribuzioni medie (2007-2012). In euro

