



## ***Gestione delle politiche pubbliche e tecniche di valutazione volano del cambiamento nelle pubbliche amministrazioni.***

***di Gianfranco Rebora***

Il documento di NUOVA ETICA PUBBLICA pone giustamente al centro di una proposta di medio periodo di riforma delle PA i temi delle politiche pubbliche e dell'etica del lavoro pubblico. La valutazione non è un fine in sé, ma uno strumento che può aiutare il cambiamento, in quanto capace di rappresentare (e quindi comunicare) ciò che è veramente importante.

Questo approccio è interessante a mio parere perché mette in evidenza come la posta in gioco nel processo di riforma consiste in ultima analisi nella stessa idea o concezione della PA e dello Stato. Ragionare in termini di risultati, o se si vuole di performance delle politiche, significa porre le basi per un nuovo ordine organizzativo; non si tratta di introdurre strumenti alla moda, ma di cambiare la mentalità dominante, insieme ai sistemi di azione, alle strutture e ai processi gestionali e amministrativi che la sostengono. Si tratta di impostare in modo diverso l'intero *accounting complex*, che include leggi ma anche strumenti amministrativi e gestionali, modelli e prospetti contabili, tipologie di reportistica, standard di riferimento; e poi prassi operative, modi di pensare, competenze e orientamenti professionali.

Se questa è la prospettiva del cambiamento, è chiaro che i dirigenti e gli altri professionisti che operano nelle amministrazioni non possono essere considerati solo recettori di un "disegno intelligente" delle riforme, o di una progettazione dall'alto, sostenuta da leggi e decreti, impostata da politici e loro consulenti. Neppure però si può pensare che le nostre strutture amministrative si riformino per il solo impulso interno e sulla base delle

professionalità consolidate di tipo giuridico-amministrativo ed economico-contabile.

Occorre uno sforzo ingente, prolungato nel tempo e sostenuto dalla convergenza di molteplici attori, fra i quali vanno inclusi certamente i politici riformatori, i dirigenti esperti dell'amministrazione, i funzionari più giovani che hanno seguito percorsi formativi innovativi, studiosi e ricercatori dell'università e di altre istituzioni che si sono applicati ad integrare teoria e pratica. Come ha indicato la politologa Gloria Regonini, sono almeno quattro le culture che occorre bilanciare e integrare per migliorare le PA: diritto, contabilità ed economia, management, politiche pubbliche. L'ultima è quella più debolmente presidiata in Italia; fino a che è assente, anche la potenzialità del management è limitata e rischia di isterilirsi nell'applicazione di tecniche fini a se stesse.

Inevitabilmente, i processi di riforma si svolgono in un contesto strategico, che vede idee e progetti in concorrenza tra loro, ed è quindi esposto a mosse e contromosse in una logica di reactivity e di potenziale opportunismo da parte di una molteplicità di soggetti; la competizione estesa su più piani apre fronti di incertezza e quindi potenzialità per processi di sensemaking non sempre prevedibili e controllabili anche da parte di chi detiene ruoli formali di governo e management.

Questa situazione richiede risposte progettuali commisurate al dinamismo del cambiamento e non più orientate da una visione deterministica e meccanica, basate sul riconoscimento che è in gioco la concezione stessa di PA, non in senso astratto e statico, ma come percorso dinamico, filtrato dai processi effettivi di attribuzione di senso che passano attraverso i soggetti interni ed esterni alle strutture.

Riforme di questa portata non possono essere frutto di una deriva che porta a ricorrere a tecnicismi sempre più sofisticati, adottati a fini prevalenti di legittimazione perché rispondono a criteri condivisi nell'ambito di comunità scientifiche e professionali accreditate in ambiti esterni anche prestigiosi, ma che sono spesso scarsamente aderenti non solo rispetto all'esperienza e alla cultura dei funzionari pubblici, ma anche rispetto alla natura delle attività da monitorare e valutare.

Tra i tanti spunti di interesse proposti dal documento di NUOVA ETICA PUBBLICA, sottolineo l'idea che la valutazione sia fondamentale per "sapere cosa si è fatto, come lo si è fatto e soprattutto, cosa è andato a buon fine e

cosa no". Questo è molto più importante dei presunti effetti motivanti legati all'incentivazione. Il concetto, richiamato in chiusura ma che sottende tutto il testo, contrasta purtroppo con la prassi più diffusa, oggi come ieri, delle nostre amministrazioni; basti pensare alla scarsissima attenzione dedicata, dai consigli comunali fino al Parlamento, ai bilanci consuntivi o alle relazioni sulle performance. Il nuovo Senato dovrebbe dedicare spazio consistente, nell'ambito delle sue nuove funzioni, proprio alla valutazione delle politiche e dei loro effetti.

Perché questa indicazione non resti sulla carta occorre una forte convergenza di impegno e di forze, sia sul terreno politico che su quello professionale e culturale.

***Gennaio 2015.***