

# Per la Pa una cura ma senza diagnosi

(IL COMMENTO)

## Riforma della Pa i rischi di una cura senza la diagnosi

Paolo De Joanna

**L**a riforma della PA in via di attuazione, con l'emanazione di 15 decreti legislativi, appare come una grande conference call virtuale, dove si sono dati appuntamento tutti i giuristi e politici che in questi anni hanno provato ad innovare la macchina amministrativa. Un grandioso seminario che, come in una enorme rete, recupera i migliori materiali normativi che in questi anni non hanno dato i risultati sperati: ruolo unico e valutazione meritocratica per la dirigenza, selezionata da super commissari indipendenti, conferenza di servizi semplificata, procedimento amministrativo reso più snello e trasparente, valutazione delle performances, ecc. Bisogna sinceramente augurarsi che questo processo funzioni, ma qualche riflessione va fatta.

In nessun testo ed elemento di discussione, prodotto durante la preparazione governativa e la discussione parlamentare della legge delega, si spiega in modo chiaro e convincente che cosa non ha realmente funzionato in questi lunghi anni, a partire dal famoso Rapporto Giannini (1979), punto di avvio di tutti i tentativi di innovazione. Sostenere che la colpa è dei politici, mentre ottime idee e dottrine sarebbero state via via tradite o abbandonate, per colpa di un ceto di burocrati e giudici amministrativi chiuso e corporativo, appare una spiegazione parziale e fuorviante.

**S**ostenere che il punto cruciale è una radicale semplificazione delle stratificazioni normative è un altro leit motiv ovvio, che ascoltiamo da trenta anni. Allora qualche domanda, che è anche una traccia per le risposte mancanti e che dovranno essere date in sede di decreti legislativi e di implementazione amministrativa. Come si pensa di ridare smalto, direzione e slancio ad una amministrazione pubblica profondamente invecchiata e demotivata da trenta anni di tagli alla cieca (i famosi tagli lineari)? E' auto evidente che ci sono sprechi ma se il risultato di oltre venti anni di manovre sono riduzioni costanti di spese di investimento, espulsione del personale più esperto e respingimento dei giova-

ni, è difficile immaginare che le cose possano cambiare in tempi ragionevolmente rapidi. I dati di Ragioneria dello Stato e Istat parlano chiaro su invecchiamento e calo degli investimenti.

Come si incrementano i livelli di efficienza nella produzione dei servizi ai cittadini e alle imprese se il motore della macchina PA resta lo stesso e si toglie solo la benzina? Ma, si risponde, è proprio il motore che si vuole cambiare, valorizzando poteri e ruolo dei dirigenti e valutando i risultati. Ma qui, a mio avviso, c'è un equivoco formidabile, non a caso Giannini non gradiva la parola manager per i direttori generali. Per semplificare processi e prodotti della azione amministrativa, cioè per ridare direzione e valutazione alle politiche pubbliche occorrono conoscenze specialistiche approfondite dentro la macchina; ma se i manager sono (talora) ottimi organizzatori di procedure e testi normativi, e i contenuti sono altrove o vengono da altrove, perché i saperi specialistici mancano (o sono stati esternalizzati) e comunque i dirigenti non sono in condizione di dominare o guidare processi tecnici complessi, è molto probabile che alla fine i bravi manager saranno solo quelli che attuano con rassegnata (o creativa) diligenza l'ordine dei politici di turno, che a loro volta spesso prendono gli ordini da lobbies esterne.

Allora forse per ridare senso e prospettiva alla macchina è proprio dalla macchina e dal suo motore ordinario che dovremmo partire, occupandocene con cura: partendo dall'idea guida che istituzioni pubbliche forti, competenti e lungimiranti sono la struttura portante di economie eque e orientate sul futuro.

Un punto cruciale è certamente la cultura che si chiede ai dirigenti ma ancora di più è la formazione complessiva delle risorse umane: se ogni dirigente deve pre-

siedere ad un segmento specialistico delle politiche pubbliche, appare alquanto rischioso pensare che tutti i dirigenti vengono immessi in grandi contenitori generali (Stato centrale, regioni e comuni) da tre super commissioni composte da super esperti neutrali, indipendenti e lontani dalla "maledetta" politica, che selezioneranno una schiera di super dirigenti esperti, neutrali.

In realtà, a dispetto delle dichiarazioni riformiste e dell'idea, fortemente riaffermata, della riunificazione nel contenitore dei programmi di spesa dei due cicli della programmazione finanziaria e della pianificazione strategica (direttive, piano performance e controllo dei risultati), in questi anni hanno ripreso forza e pervasività i controlli di ragioneria e preventivi di legittimità; mentre la pianificazione degli obiettivi e della performance ha prodotto montagne di documenti e di adempimenti ai quali non sembra corrispondere né una più accurata valutazione dell'attività dei dirigenti né una più efficace allocazione di risorse sempre più scarse. Eppure si insiste con l'idea che una riforma tecnocratica della dirigenza è la leva da cui partire.

In conclusione, se non si mettono a fuoco con cura le cause profonde dei fallimenti di questi anni, l'idea che basti selezionare una classe di meritevoli che salverà l'amministrazione e il paese, intento peraltro lodevole, potrebbe risultare una ennesima fuga dalla realtà.

© RIPRODUZIONE RISERVATA