

## COMMENTI E CONSIDERAZIONI IN MARGINE AL CONVEGNO BOCCONI DEL 22 FEBBRAIO 2016.

### PRIMO DIRIGENTE PUBBLICO

Personalmente ho avuto modo di partecipare in un'occasione, su invito di Giovanni Valotti ad un incontro del *think tank* bocconiano (mi sembra nel 2013).

Quella volta presentava uno studio sulle retribuzioni della dirigenza ministeriale ed i partecipanti erano una trentina di cui circa venti dirigenti pubblici di varie amministrazioni.

Nel mio intervento auspicai la **reintroduzione del ruolo unico**, che in una precedente versione avevo visto sparire pochi mesi dopo essere diventato dirigente, come sistema potenzialmente trasparente di incontro tra offerta e domanda, di "mercato" di professionalità e competenze della dirigenza pubblica.

Sono ancora oggi convinto che sulla carta il ruolo unico potrebbe essere uno strumento utile per "mettere l'uomo giusto al posto giusto" il problema è, come troppo spesso accade nel nostro paese, quello di una sorta di **eterogenesi dei fini**, cioè cosa diventa poi lo strumento immaginato una volta che trova concreta attuazione.

Il ragionamento vale in generale. Io mi trovo sempre a disagio negli approcci manichei. **Non ho mai apprezzato gli estremismi aziendalistici adattati alle pubbliche amministrazioni** che, anche nelle loro articolazioni più comparabili ad un'impresa (per tipologia di servizi prodotti, per facilità di misurazione delle performance, etc) conservano una connotazione peculiare che penso sia ben espressa dalla dizione "*civil servant*" con il quale si indica il funzionario pubblico proprio in quel paese che spesso viene preso a paradigma dai fautori delle riforme di stampo "imprenditoriale".

D'altro canto, vi dico molto sinceramente che sempre più spesso provo **fastidio quando sento commenti o ragionamenti** di nostri colleghi che definire "**autoreferenziali**" è un eufemismo, ma che in realtà rappresentano il pensiero di chi chiuso nella sua torre eburnea sforna elucubrazioni intellettuali completamente avulse dalla realtà (potrei mandargli il filmato di una manifestazione di cassaintegrati sardi che aspettano da 24 mesi il pagamento di un migliaio di euro).

Di fatto, penso che si possa provare ad **agire da manager anche in un contesto come quello pubblico con regole e fini diversi da quelli dell'azienda privata**, e penso anche che quello dei controlli è un tema ineludibile da affrontare in ogni ipotesi di riforma della PA. Del resto mi sembra una constatazione oggettiva e dimostrabile che negli ultimi anni pur con un sistema di regole fittissimo, con una autorità ad hoc e tutto il resto i casi di corruzione e di *mala gestio* non sono certo in diminuzione, mentre è altrettanto vero che ormai il timore di conseguenze erariali o di altro tipo paralizza continuamente l'agire di molti dirigenti pubblici.

In ogni caso non penso siano le filosofie di fondo che animano una riforma il vero punto cruciale, quanto piuttosto la strategia e la mancanza di organicità di un intervento che devono preoccupare.

Un tema come quello della riforma della PA non può prescindere da un approccio "olistico" che consideri il sistema nel suo complesso. Questo penso sia

il vero rischio che si corre, quello di fare leggi di riforma solo sull'onda del sentimento dell'opinione pubblica, quelle che sono definite "**leggi bandiera**" e **che in assenza di uno studio sistemico**, di un'analisi di impatto preventiva e di una cabina di regia di monitoraggio dell'attuazione come quelle di cui parla Giuseppe rischia di diventare l'ennesima riforma fallita.

Secondario, e chiudo, è invece a mio giudizio il tema della filosofia di fondo. Personalmente ritengo che nel campo del lavoro pubblico sia possibile, chiaramente attraverso il confronto e la discussione, fare sintesi delle diverse posizioni, fermo restando che su alcuni passaggi è necessario sciogliere nodi ineludibili altrimenti non si va da nessuna parte.

Mi spiego meglio. Se mi si continua a chiedere di fare il manager e poi rischio il danno erariale o la condanna per abuso di ufficio perché magari ho locato con canoni in entrata a favore del mio ente appartamenti sfitti da anni i cui bandi andavano deserti, allora, non c'è dubbio, molto meglio tornare al Testo Unico del 1957.

Un abbraccio

M

## **SECONDO DIRIGENTE PUBBLICO**

Ho provato a mettere in pratica il modello bocconiano nella mia funzione di responsabilità, dal punto di vista delle performance e non senza rivisitazioni e opportuni adattamenti al contesto dell'Amministrazione pubblica.

Personalmente non credo che oggi il problema sia la contrapposizione tra contesto pubblico e contesto privato e non perché i **fini e la mission** dei due ambiti siano omogenee, tutt'altro: essi sono completamente diversi.

Credo, tuttavia, che oggi sia necessario ripensare il sistema gestionale della P.A. nella società della conoscenza e dei saperi, della tecnologia, che richiamano diritti di cittadinanza anche diversi da quelli che abbiamo conosciuto fin qui, pensate alla sanità e al diritto alla salute. In tale contesto, una volta stabilito quale deve essere il perimetro dell'azione pubblica, è indispensabile **avere una p.a. che garantisca la soddisfazione dei bisogni dei cittadini (i consumatori della p.a.)**, bisogni che cambiano anche se i diritti, che potremmo chiamare fondamentali, restano tali, ma si modellano e si coniugano in maniera diversa.

**Le linee guida sono le "politiche pubbliche" e la loro implementazione**, il ruolo della politica e della dirigenza, nonché la partecipazione a competere del sistema pubblico rispetto alla competizione tra sistemi Paese, valido anche in una Europa più integrata e coesa.

Credo che la parola d'ordine sia fare sistema. Perciò non credo nella volatilità degli incarichi dirigenziali, così come non credo nel perimetro delle fasce. Occorre una dirigenza che possa essere valutata per quello che mette in campo, singolarmente e nel suo complesso. Da qui la necessità di rivedere il sistema del reclutamento, della progressione degli incarichi, del rapporto tra *professional* e *manager*, della performance, della valutazione, ma soprattutto dalla governance, cioè **quale P.A.: sarebbe da approfondire il concetto di P.A. integrata.**

Ciao E

### **TERZO DIRIGENTE PUBBLICO**

Anche io credo che il progetto Bocconi sulla Pa non funzioni o se funziona ***funzionerà male***, non tanto però sui contenuti (che ritengo per molti versi ovvi e a tratti ripetitivi e banali, ma necessari), quanto con riferimento a come venga sviluppato con ***modalità prettamente accademiche e prive di contaminazioni con chi gestisce concretamente la macchina burocratica***.

***E' necessario, tuttavia, superare l'approccio esclusivamente critico*** delle tesi esposte nel convegno Bocconi dello scorso febbraio e ***avanzare una proposta diversa***, utilizzando anche mezzi di esposizione e di comunicazione simili a quelli adottati dall'Università in questione.

Grazie, V