

Motivare e non frustrare i dipendenti pubblici

Paolo De Ioanna

La nostra pubblica amministrazione non decide, non media, non programma, non negozia, non analizza obiettivi e risultati che devono dare senso e direzione alla sua azione, non esprime più specialismi e non implementa culture autonome per contribuire a dare risposte a un sistema economico complesso. È l'elemento di debolezza più rilevante della produttività complessiva del paese. Dopo vent'anni di banalità sui fannulloni, di tagli lineari ciechi e di retorica federalista si registra una certa convergenza su questa diagnosi. I dipendenti pubblici non sono troppi a fronte delle esigenze di una economia evoluta e competitiva, ma sono portatori di culture obsolete, mal distribuiti sul territorio, agiscono dentro schemi procedurali dominati dalla forma. Si deve ripercorrere la strada fatta, eliminare gli errori più gravi e apprendere dall'esperienza, nostra e dei partner europei.

Tra l'alta dirigenza, i dirigenti di prima fascia e il resto della macchina amministrativa c'è un vuoto di comunicazione, di redditi e di obiettivi professionali che ha minato il senso di appartenenza professionale che deve costituire la spinta sana di ogni organizzazione collettiva. Per rilanciare e rimotivare l'azione amministrativa appare necessario colmare questo vuoto: occorre che la valutazione della performance integri un'azione di rimotivazione. L'obiettivo assegnato all'unità ammi-

nistrativa deve essere nitido e sentito come utile: e l'utilità non coincide *tout court* col fatto che l'attività si svolge secondo un paradigma normativo, fondato sulla legge. La macchina amministrativa è invecchiata e nei quadri intermedi, collante dell'azione pubblica, spesso c'è solo rassegnazione e attesa della pensione. È una situazione da capovolgere ripartendo dall'idea che l'azione pubblica è cruciale per dare spinta e direzione al sistema economico, ma spinta e direzione devono essere chiari, visibili, compresi da chi le implementa, da cittadini e imprese.

Va rimesso a fuoco il nesso indirizzato politico-azione amministrativa partendo dalla constatazione che non si può implementare nessuna politica pubblica senza una struttura adeguata. Se le politiche si risolvono in una rassegna di adempimenti procedurali che certificano fatti e atti ma non espri-

mono alcuna scelta, la macchina amministrativa è destinata a essere percepita come un freno mentre nelle economie evolute è un tassello cruciale dello sviluppo. La dirigenza si è trasformata in un braccio servente di procedure giuridiche minute e fissate in leggi numerose, inutili e piene di affermazioni retoriche sulla trasparenza e la premialità. Essa stessa è espressione di una cultura giuridico amministrativa, priva di competenze tecniche idonee a proporre un progetto esecutivo o una soluzione specifica a un problema complesso: tutto ciò che è complesso viene esternalizzato. Sono rari i luoghi dove la dirigenza amministrativa elabora soluzioni e piattaforme per raggiungere risultati verificabili.

La pianificazione urbanistica e del territorio è il topos più clamoroso di un fallimento generalizzato che si radica nelle mal pensate e affrettate rifor-

me federali. L'unico terreno dove economia e diritto si incrociano è quello del controllo del fabbisogno, dove progressi tecnici interessanti sono stati realizzati sul terreno del controllo contabile; la valutazione delle politiche pubbliche rimane un terreno per seminari e corsi post universitari. Non ci si chiede se la qualità, le professionalità, la collocazione sul territorio e le prospettive di questa PA sono adeguate alle potenzialità di una economia evoluta ed aperta; se sono idonee ad accompagnare la crescita e lo sviluppo dell'economia: si insiste ossessivamente sulla riduzione comunque della spesa.

Se il riassetto della PA viene subordinato a una spinta generica alla riduzione della spesa entro numeri predefiniti funzionali all'avanzo primario, la zavorra del sistema economico rimarrà uguale: senza una PA rimotivata, rilanciata e resa coerente con i compiti che da essa devono essere assolti, la produttività totale di fattori rimarrà stagnante, con buona pace dei cantori della meritocrazia competitiva, dell'innovazione e del controllo della spesa. I mercati valutano la solvibilità del nostro debito essenzialmente sulla base della crescita, effettiva e prospettica. Una economia stagnante ed un debito enorme ma più o meno stabile non offrono nessun elemento aggiuntivo di sicurezza ai mercati che continueranno ad osservare il nostro paese entro logiche globali. E per competere nella globalizzazione una amministrazione pubblica all'altezza dei compiti è cruciale: anche secondo i mercati.