

Innovare nel cuore delle istituzioni in tempi di crisi. Idee per la “riforma impossibile” delle amministrazioni pubbliche

Relazione di Gianfranco Rebora

20 anni dopo

- nel corso degli ultimi due decenni le riforme Amato-Cassese, Bassanini, Brunetta e Calderoli hanno cambiato tutte le leggi sulle PA.
- Molteplici analisi, peraltro documentano come tutto questo non abbia cambiato sostanzialmente il modo in cui i cittadini vedono lo stato e le altre amministrazioni.

‘... occorre ancora rendere “percepibili” dall’utenza molti di questi cambiamenti e attaccare le criticità e le sacche di inefficienza ancora presenti nell’amministrazione’

Ministro Filippo Patroni Griffi – dic. 2011

- Implementation gap (Valotti)
- Assenza disegno strategico (Marciano)
- Mancata gestione del cambiamento (Costa)
- Restano limiti storici PI (Ruffini)
- Fallita transizione al diritto privato (D’Orta)
- Promesse non mantenute (Butera & Dente)

I sette “mali” delle PA

- I “fannulloni”
- “Caste” e *free riding*
- Frammentazione
- Conflitti e fazioni
- Obsolescenza tecnologica
- Selva normativa
- Opacità



PA: 7 ricette

- I “fannulloni” : licenziamenti
- “Caste” e *free riding*: meritocrazia
- Frammentazione: tagli e accorpamenti
- Conflitti e fazioni: ordine gerarchico
- Obsolescenza tecnologica: e-government
- Selva normativa: semplificazione
- Opacità: misure di trasparenza

Per cambiare sistemi complessi non bastano argomenti logico-razionali occorre inserirsi in correnti di energia sociale capaci di motivare innovatori e agenti di cambiamento

10 motivi per cambiare

1. Competitività paese
2. Debito pubblico
3. Obiettivi area EURO
4. Opportunità amministrazione digitale

10 motivi per cambiare

5. Transizione demografica
6. Nuove culture nella società
7. Nuove culture professionali
8. Protesta sociale e voce
9. Emergenze e crisi
10. Regole e standard

Esigenza di un cambiamento più profondo, strutturale e sistemico che combini:

- visione progettuale d'insieme
- energia e iniziativa diffusa

Di fronte alla crisi fiscale dello stato e alla crisi economica e finanziaria

- il ciclo di riforme amministrative dell'ultimo ventennio resta incompiuto
- e rimanda ormai a un più ampio processo di trasformazione dell'intero sistema delle amministrazioni pubbliche, capace di incidere in profondità su confini e perimetro, sulle strutture, sulle risorse controllate e gestite, sulle logiche di decisione e di intervento.

Le idee guida (1)

1. Un obiettivo-vincolo economico forte per il processo di trasformazione

- **necessario**
- **da presidiare in modo forte**
- **senza violare le prerogative di chi amministra e dirige**

Le idee guida (2)

2. Cultura e metodo dell'amministrazione pubblica

- **Superare il paradigma burocratico-manageriale**
- **Integrare il management pubblico nell'ottica di politiche pubbliche «orizzontali»**

Le idee guida (3)

3. Affrontare i nodi di strutture e risorse

- Necessità di ampi progetti di riorganizzazione di sistema, non solo per linee verticali interne alle attuali amministrazioni**

Le idee guida (4)

4. Due ambiti:

- ridefinire le strutture centrali dello Stato in un assetto federale
- riorganizzare funzioni e servizi pubblici nei territori

Esempio : sistema enti locali Lombardia

Problemi organizzativi sistema enti locali (Analisi Lombardia)

- **Predominanza del modello organizzativo gerarchico per settori/ funzioni.**
- **Strutture amministrative di scala disallineata rispetto ai problemi**
- **Forte disordine evolutivo**
- **Consolidamento dello status gerarchico della dirigenza e sua differenziazione interna per linee verticali**
- **Curvatura conservativa delle riforme del personale**
- **Carattere difensivo e non strategico della programmazione**
- **Precarietà delle innovazioni gestionali (non sopravvivono alle figure che ne sono portatrici, a differenza del caso dell'organizzazione gerarchica settoriale che è diventata senso comune)**
- **Gestione burocratica e difensiva della trasparenza**

Proposte di intervento (Lombardia)

- *L'efficienza: generare economie per linee orizzontali e interorganizzative*
- *Le politiche: definire spazi strategici corrispondenti alla scala dei problemi*
- *Politiche del personale di sistema*
- *Sistemi gestionali e di programmazione adeguati per la fase di transizione*
- *Professionalità e competenze*
- *Aprire a un nuovo paradigma di PA*

Le idee guida (5)

5. Strutture ad hoc (piattaforme) per gestire la fase di transizione e i processi di cambiamento

Tre temi di particolare rilevanza strategica

1. **Trasparenza e open government**
2. **Il ruolo del datore di lavoro pubblico**
3. **I sistemi di controllo e valutazione**