

Chi scrive ha trascorso la propria intera vita professionale (36 anni) nella P.A. in qualità di dirigente dell'amministrazione provinciale di Bologna ed è ora in quiescenza.

Ho letto con vivo interesse le linee guida della riforma della P.A. e vorrei esprimere alcune considerazioni a tale riguardo, raccogliendo l'invito di Matteo Renzi e di Marianna Madia. Vorrei dire innanzitutto che l'obiettivo che il governo si è prefisso è tanto ambizioso quanto necessario se si vuole davvero "cambiare verso" e trasformare il paese.

La P.A. può essere un elemento frenante (come in molti casi oggi) oppure un fattore che favorisce lo sviluppo socioeconomico del sistema Italia.

I 44 provvedimenti concreti che sostanziano le tre linee guida del documento sono in generale tutti condivisibili e richiederanno, per essere tradotti in pratica, atti normativi e regolamentari. Essi presentano inoltre caratteristiche differenti: taluni appaiono relativamente semplici, mentre altri sono particolarmente complessi.

Per evitare che il processo riformatore appaia frammentario ed episodico, penso sarebbe necessario illustrarlo attraverso un cronoprogramma qualitativo di massima, uno schema complessivo nel quale i diversi provvedimenti s'inseriscano secondo criteri di priorità e d'interdipendenza.

Non sono in condizioni di dare un contributo in tal senso. Preferisco piuttosto segnalare alcune questioni ed alcuni aspetti che, sulla base della mia esperienza, sembrano essere decisivi ai fini di una efficace riforma della P.A. e che rappresentano dei prerequisiti rispetto a diversi dei provvedimenti previsti.

1) La riorganizzazione della P.A. richiederebbe a mio giudizio una **verifica ed un riordino delle funzioni e delle competenze** dei diversi enti ed istituzioni che ne fanno parte. Si tratta di un compito "da far tremar le vene ed i polsi" ma assolutamente indispensabile. Un intervento di riorganizzazione dei singoli enti, senza toccarne le competenze, eliminando doppioni e sovrapposizioni, rischierebbe di ottenere risultati parziali ed inadeguati. A partire dalle modifiche al titolo V della Costituzione si tratterebbe di rivisitare, materia per materia, la legislazione statale e regionale redistribuendo le competenze secondo criteri che riducano fino ad eliminarli i conflitti di competenza tra gli enti o, all'opposto, lo "scaricabarile", attribuendo, per quanto possibile, in ogni materia, competenze esclusive ad una sola istituzione ed evitando la filiera delle competenze distribuite fra regioni, province o città metropolitane, comuni per una stessa materia, nella linea della semplificazione e della chiarezza nei confronti dei cittadini e delle imprese. Ci sono materie (ad esempio la difesa del suolo) dove la necessità di mettere ordine e di fare chiarezza è assolutamente vitale, a fronte di una pletera di organismi statali, regionali o locali (autorità di bacino, genio civile, corpo forestale, consorzi di bonifica, uffici degli enti locali ecc.) competenti sulla pianificazione, programmazione, gestione e polizia per quanto riguarda corsi d'acqua, stabilità dei versanti, forestazione, vincolo idrogeologico ecc.

Gli uffici legislativi dei diversi ministeri potrebbero svolgere un utile lavoro istruttorio, propedeutico ai provvedimenti di riordino normativo necessari.

2) In ogni ente dovrebbe essere realizzata una **mappatura completa delle attività di "line" e di "staff"**, svolte in quanto conferite dallo stato, dalla regione o esercitate per scelta autonoma dell'ente. Tra le attività andrebbero inoltre individuate quelle che si configurano come **procedimenti amministrativi** regolamentati nelle loro diverse fasi (durata massima,

ufficio responsabile). Naturalmente ogni attività o procedimento genera una serie di “prodotti” (atti amministrativi, servizi) da parte di un certo numero di addetti e può essere descritta attraverso determinati **parametri o indicatori**.

Questa analisi è la condizione indispensabile affinché si possa pervenire, attraverso una valutazione dei **carichi di lavoro**, ad individuare eventuali esuberi o, al contrario, carenze di personale a fronte dei quali si può intervenire innanzitutto con una mobilità interna all'ente e, solo successivamente, attivando processi di mobilità volontaria od obbligatoria con le necessarie tutele per i lavoratori coinvolti.

Attraverso i medesimi indicatori di cui sopra è poi possibile, da parte degli amministratori dell'ente, fissare, anno per anno, **obiettivi** rispetto ai quali effettuare la **valutazione dei dirigenti** ed assumere i conseguenti provvedimenti (attribuzione degli incarichi dirigenziali, mobilità dei dirigenti, distribuzione dei premi incentivanti ecc.). La correttezza e la rigorosità di tali operazioni dipende evidentemente dalla qualità del sistema di gestione implementato ma, soprattutto, dalla volontà degli amministratori di farne un utilizzo nell'esclusivo interesse pubblico.

3) Un altro adempimento che dovrebbe essere reso obbligatorio, almeno per tutti gli enti di una certa dimensione, è la **contabilità economica**, per centri di costo presidiati da un responsabile. Solo in questo modo diviene possibile un monitoraggio costante dell'entrata e della spesa attraverso il **controllo di gestione**.

4) Il provvedimento n. 26 (“**una sola scuola nazionale dell' amministrazione**”) è, a mio giudizio fondamentale. C'è nel nostro paese un deficit culturale e professionale a tale riguardo che si dovrebbe cercare di colmare gradualmente ma a ritmo accelerato. Una scuola sul modello francese che sfornasse numerosi giovani managers pubblici e che provvedesse all'aggiornamento dei dirigenti già in servizio renderebbe un grande servizio per una riforma della P.A. Tra parentesi potrebbe anche farsi carico di promuovere una **revisione della modulistica** in uso, talvolta di sapore “borbonico” quanto a complessità ed a linguaggio ermetico utilizzato, cercando di semplificarla e renderla “amichevole” nei confronti dei cittadini. Ricordo che Sabino Cassese, all'inizio degli anni '90, in qualità di ministro della Funzione pubblica del governo Ciampi, fece un meritorio tentativo in tal senso che tuttavia non diede purtroppo grandi risultati.

Paolo NATALI
Via Emanuel 13
40127 BOLOGNA