

## Non solo costare di meno, ma fare di più

di Francesco Verbaro

Le crisi finanziarie, come accaduto già in passato, portano i governi e l'opinione pubblica a porre l'attenzione prevalentemente e con grave ritardo sui costi degli apparati amministrativi. Inoltre, maggiore è il ritardo con il quale si manifesta l'attenzione sui costi e la spesa, più forte è l'influenza mediatica sulle scelte di finanza pubblica che devono essere effettuate.

Guardando alla normativa degli ultimi anni sui compensi ed indennità di manager e amministratori pubblici, emerge che come a livello macro si sta trascurando la "crescita", così a livello micro passa in secondo piano la "performance" degli individui, che ricoprono responsabilità pubbliche.

Alcuni esempi possono far capire di cosa si parla e di come evitare gravi errori perpetuati nel passato.

Un caso noto riguarda i fondi comunitari. Da anni ormai soprattutto nelle regioni del mezzogiorno, non si spendono o si spendono tardivamente e male i fondi comunitari, con un grave danno non quantificabile per le aree beneficiarie. L'efficienza delle strutture amministrative dipende fortemente dall'introduzione delle tecnologie nei processi del lavoro, dall'adozione dei piani di razionalizzazione o da una migliore ricollocazione del personale. Tutte azioni complesse o comunque che hanno un impatto traumatico sul clima organizzativo. Così l'attività di programmazione, di impegno e spesa dei diversi fondi di settore, la pianificazione delle opere pubbliche, degli interventi in materia di welfare, sono connesse ad un fare manageriale e a responsabilità che vanno assunte, oggi più che mai, con coraggio e competenza. Infine, si pensi alla delicatezza della funzione di vigilanza e di intervento sostitutivo, tanto scomoda quanto essenziale in un contesto istituzionale caratterizzato da un policentrismo e polimorfismo amministrativo, sia sul fronte della spesa che su quello della qualità dei servizi.

La mancanza di queste azioni, di questo fare, non genera alcuna forma di responsabilità, se non quella dirigenziale quando vi sono i presupposti formali. Né è facile per l'opinione pubblica capire quali sono le vere responsabilità e a chi sono attribuite.

La giusta attenzione ai privilegi, quindi, rischia di porre in secondo piano la corretta retribuzione connessa alle responsabilità e alle performance, che in questa fase storica non devono diminuire ma aumentare.

In un contesto storico in cui sarà difficile operare in molte istituzioni, per scarsità di risorse e complessità dei problemi, e in cui gravi saranno le responsabilità da assumere per le eredità pesanti del passato e per la crisi del debito pubblico, pensare di trovare manager o uomini delle istituzioni (a meno che non siano ricchi) preparati che operino rimettendoci soldi e la professione è illusorio e sbagliato. E' errato, quindi, pensare che di fronte a certi incarichi ci si preoccupi solo di ridurre il compenso, piuttosto che di vedere se lo stesso remunera le responsabilità ricoperte e sia effettivamente da erogare rispetto a quanto realmente fatto.

Le parole del Presidente della Repubblica pronunciate al Meeting di Rimini hanno sottolineato l'importanza dell'impegno delle classi dirigenti, "dell'impegno operoso e sapiente, fatto di spirito di sacrificio e di massimo slancio creativo e innovativo".

Oggi dovrebbero fare scandalo lo scarso impegno, la non adeguata prestazione di certi dirigenti in termini di progetti, programmi, innovazione, investimenti, adeguamento dei servizi, piuttosto che l'entità della retribuzione erogata, a prescindere. Ridurre la retribuzione senza porre il problema

della performance innesca un meccanismo vizioso volto a giustificare successivamente la bassa prestazione o lo scarso atteggiamento manageriale e quindi l'atteggiamento passivo di molti dirigenti o uomini delle istituzioni.

Lo Stato che servirà sempre di più nei prossimi anni dovrà essere uno "Stato attivatore", capace di promuovere, facilitare, semplificare e rendere conveniente l'innovazione e lo sviluppo. Azioni nuove che le nostre pubbliche amministrazioni non riescono attivare e che richiedono un approccio manageriale nell'esercizio delle funzioni pubbliche.

E' meglio avere quindi meno amministratori, meno dirigenti o meno dipendenti, ma con funzioni vere, ben responsabilizzati e conseguentemente retribuiti. E' necessario eliminare gli uffici inutili, per evitare di danneggiare quelli fondamentali, procedendo ai tanti accorpamenti oggi possibili. Un meccanismo di trasparenza puntuale sui processi più importanti e una semplificazione dell'organizzazione delle funzioni potrebbero meglio far capire all'opinione pubblica la centralità di alcune funzioni, spostando l'attenzione dai dettagli (assenze e indennità) alle prestazioni (quanto rendono e cosa fanno certi enti e certi dirigenti). Non si tratta di "benaltrismo" di cui è piena la stampa di questi giorni, ma di porre al centro l'impegno, le responsabilità, il merito e i risultati. Sbagliare, in questa fase storica, costa molto di più.

***Francesco Verbaro***

Professore presso la Scuola Superiore della Pubblica Amministrazione