



## Quando le risorse sono scarse, anche la PA deve diventare agile

di Gabriella Viale

Tag: #pubblicaamministrazione #riforma #agilitàstrategica

**Quando le risorse pubbliche sono scarse, la sfida diventa più difficile:** la scarsità può così divenire l'occasione per costringere i governi e le amministrazioni pubbliche a fare meglio, a pensare e agire in modo diverso, ad adottare politiche e strategie più agili, proattive, aperte e innovative. Così la scarsità di risorse può diventare la leva per “non fare la stessa cosa” e divenire il motore per innovare e cambiare.

Gli effetti della crisi finanziaria ed economica che dal 2008 preme sull'economie di tutti i Paesi, in modo più o meno perdurante, i cambiamenti demografici, la globalizzazione, il cambiamento climatico, il rischio di catastrofi potenziali su larga scala sono solo alcune delle incertezze che i governi si trovano ad affrontare e che impongono la riduzione dei costi (ma senza intaccare la qualità dei servizi offerti) evidenziando **l'urgente necessità anche per il settore pubblico di doversi adattare rapidamente ai grandi cambiamenti e alle trasformazioni in atto.**

Come da qualche tempo hanno già fatto le aziende private – sempre pronte, per una questione di sopravvivenza sui mercati, a cogliere le sfide imposte dai mutamenti economici e sociali di un mercato sempre più globalizzato – anche **la macchina pubblica in questi anni di crisi viene chiamata ad acquisire una sorta di agilità strategica e reattiva:** questa l'idea illustrata nella recente pubblicazione del 2015 dell'OECD, *Achieving Public Sector Agility at Times of Fiscal Consolidation*, che fornisce alcune interessanti indicazioni su come la PA può e deve utilizzare il bilancio, le risorse umane, le informazioni possedute e la nuova tecnologia nell'immediato e prossimo futuro per procedere verso una grande trasformazione e ristrutturazione, cogliendo le opportunità e raggiungendo i suoi obiettivi.

Per le finalità che persegue (la tutela dell'interesse pubblico), per le risorse economiche impiegate (quelle della comunità) e per i meccanismi meno stringenti di concorrenza e di selezione del mercato, il settore pubblico non è il settore privato sebbene da questo sia stato preso in prestito il concetto di agilità strategica, quale capacità di pensare e agire in modo diverso adattandosi ai contesti. **Dal privato è infatti possibile mutuare alcune metodologie per introdurre e sviluppare una maggiore agilità:**

- **sensibilità strategica**, ovvero la capacità di intercettare rapidamente le tendenze e le esigenze emergenti di un mercato sempre più complesso e globalmente interdipendente, così da valutare i costi attuali e i benefici futuri definendo le priorità. I governi devono essere capaci di integrare ai tradizionali modelli di proiezione e previsione di bilancio a lungo termine, altri strumenti politici quali ad esempio la mappatura nazionale di tutte le aree di rischio (National Risk Assessment);

- **unità di governance e di leadership**, ovvero l'impegno ad avere una visione comune e una serie di obiettivi generali, pur nell'autonomia di ogni amministrazione, coordinando gli obiettivi e le attività al fine di contribuire al bene comune. In quest'ottica l'amministrazione pubblica non deve più essere considerata come una struttura monolitica a se stante ma piuttosto come una rete di grandi organizzazioni;
- **flessibilità nella gestione delle risorse, economiche e umane**, ovvero la capacità di spostare e riallocare in modo rapido e flessibile le risorse sulla base delle mutanti priorità, di identificare e promuovere soluzioni innovative per massimizzare i risultati delle risorse utilizzate e per aumentare l'efficienza e la produttività sia per il consolidamento fiscale che per re-investimenti in politiche e servizi pubblici più efficaci.

Molti di questi aspetti sono stati affrontati dalle passate riforme ma i progressi che ci sono stati sono stati lenti e, allo stato attuale, per tutti i governi diventa urgente conseguire una gestione più snella, agile e integrata. Le strutture, i metodi e persino i ruoli tradizionali dello Stato non sono più sufficienti per affrontare i complessi problemi che oltrepassano i confini settoriali e nazionali. **I cittadini sono più consapevoli, rivendicano di avere più voce nelle politiche e si aspettano di vedere soddisfatte le loro esigenze individuali in modo rapido ed efficiente.** Parallelamente, la fiducia nei governi e, in generale, nelle istituzioni è diminuita in molti paesi (si veda al riguardo l'analisi condotta dall'OECD, *Trust in government*, in OECD, *Government at a Glance 2015*), il che rende ancora più difficile per gli Stati effettuare le riforme necessarie e adottare gli strumenti più idonei. Infatti molto spesso i governi sono riusciti a dare risposte efficaci ai problemi dei diversi paesi solo adottando strategie e misure di breve termine a costo di aumenti significativi del debito pubblico e delle finanze pubbliche. Ora però i cittadini iniziano a temere che i problemi di lungo periodo potrebbero rimanere irrisolti, erodendo ulteriormente la loro fiducia.

Per dare una risposta alla crescente richiesta di agilità strategica, **i governi hanno a disposizione diversi strumenti.** Al cambiamento possono infatti contribuire nuovi approcci nei confronti delle risorse di bilancio, delle risorse umane e dei nuovi mezzi tecnologici di informazione e comunicazione.

In particolare **le nuove tecnologie e la digitalizzazione** posseggono il potenziale per trasformare radicalmente il modo in cui le amministrazioni pubbliche possono lavorare e interagire con i cittadini/utenti così come già sta avvenendo nel settore privato, dove la tecnologia ha iniziato ad imporre nuovi metodi di fornitura dei servizi e lavorativi, nuove definizioni giuridiche e di tutele del rapporto di lavoro.

Dal punto di vista delle **risorse economiche**, negli ultimi decenni si era assistito ad una generale tendenza a decentralizzare i bilanci e a dare maggiore autonomia e responsabilizzazione contabile alle singole amministrazioni, tuttavia la perdurante crisi finanziaria ha creato le condizioni per un'urgente azione di risanamento dei bilanci statali, portando numerosi governi a re-centralizzare, almeno temporaneamente, le decisioni di bilancio. Inoltre la politica di austerità e i tagli di spesa, introdotti per sanare emergenze nel breve termine, sono diventati – nella maggior parte dei Paesi OECD che li hanno introdotto – misure di risanamento anche nel medio termine.

Per quanto riguarda le **risorse umane**, in quasi tutti i Paesi le costanti pressioni di contenimento dei costi hanno portato a ridimensionare, principalmente (non esclusivamente), la voce di costo che maggiormente incide sui bilanci delle amministrazioni pubbliche – la spesa per il personale – tagliando gli stipendi e bloccando il *turnover* dei lavoratori. Tuttavia appare evidente che tale processo debba essere gestito con attenzione per non compromettere l'usufruità e la qualità dei servizi pubblici: infatti, avverte l'OECD, da una parte i tagli salariali diminuiscono l'attrattiva del settore pubblico come datore di lavoro abbassando il morale e danneggiando la capacità di attrarre e mantenere lavoratori altamente qualificati; dall'altra, il blocco delle assunzioni rischia di

compromettere l'erogazione e la qualità dei servizi stessi. È bene infatti ricordare che le ragioni che stanno alla base della ristrutturazione del settore pubblico sono nettamente diverse da quelle che animano le scelte del settore privato, innanzitutto perché la riduzione del personale impiegato nel pubblico spesso non è motivata da una diminuzione della domanda dei servizi che, anzi, nei momenti di crisi aumenta. Inoltre, i grandi numeri di personale coinvolto, gli elevati livelli di rappresentanza collettiva e la maggiore tutela dell'occupazione fanno sì che la natura degli adeguamenti e delle forme di ristrutturazione siano più lenti e tali da non comportare necessariamente esuberi su larga scala come invece capita nel settore privato.

Tra gli strumenti e le strategie che i Paesi hanno utilizzato per rendere la gestione del personale nel settore pubblico più agile si possono citare **la pianificazione strategica della forza lavoro, la gestione delle competenze, la promozione di una maggiore mobilità**, la rotazione degli incarichi quale leva non solo di sviluppo professionale ma anche di contrasto alla corruzione, il reclutamento e l'assunzione mirati, il cambiamento della cultura del servizio pubblico.

**Una riforma della PA in questi termini non è facile, richiede volontà politica**, una leadership efficace e una comunicazione chiara per superare le inevitabili resistenze e inerzie ma rappresenta la condizione per attrarre gli investimenti, favorire la crescita e lo sviluppo economico e civile, far risparmiare tempo e quindi ridurre i costi .... ora la parola dovrà lasciare spazio ai fatti.

*Gabriella Viale*

Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro  
Università degli Studi di Bergamo

 @VialeGabry