



FONDAZIONE
TATARELLA

Dossier n. 5 / giugno 2021

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

*Passato, presente e futuro.
Per una nuova e libera Italia*

di Jacopo Ugolini e Simone Zanin

nazionefutura.it
fondazionegiuseppetatarella.it



SINOSSI

Finita l'esperienza drammatica del Conte bis, un mix di assistenzialismo e improduttività mai visto prima, si è insediato il governo presieduto dall'ex presidente della BCE, Mario Draghi, l'uomo del "Whatever It Takes", illustre e largamente apprezzato all'estero, forse meno in Italia, soprattutto da una parte di popolazione non avvezza al mondo delle banche e della finanza. Il governo Draghi, che rappresenta una (forzosa) unione di tutti i partiti italiani, eccezion fatta per Fdl, tra i suoi primi atti ha posto attenzione alla Pubblica Amministrazione e alla coesione sociale.

1. INTRODUZIONE

Il nostro Paese è di fronte alla scelta di cosa vuole diventare e soprattutto di come vuole affrontare il futuro. Questa pandemia, che ormai da oltre un anno ha invaso la nostra normalità, equivale chiaramente a una guerra, di conseguenza di fronte a un evento che ha raso al suolo il nostro passato bisogna rimboccarsi le maniche, stringersi intorno al tricolore e ripartire uniti.

Finita l'esperienza drammatica del Conte bis, un mix di assistenzialismo e improduttività mai visto prima, insediatosi esclusivamente per far sì che la brutale e cattiva destra non andasse a governare (tra le file del PD, e il resto del centrosinistra, risuonava questo eco), si è insediato il governo presieduto dall'ex presidente della BCE, Mario Draghi, l'uomo del "Whatever It Takes", uomo illustre e largamente apprezzato all'estero, forse meno apprezzato in Italia, soprattutto da una parte di popolazione non avvezza al mondo delle banche e della finanza. Il governo Draghi, che rappresenta una (forzosa) unione di tutti i partiti italiani, eccezion fatta per Fdl, tra i suoi primi atti ha posto attenzione alla Pubblica Amministrazione e alla coesione sociale. Il 10 marzo, nella Sala Verde di Palazzo Chigi, alla presenza del premier e dei tre segretari sindacali di CGIL, CISL, UIL, Maurizio Landini, Luigi Sbarra e Pierpaolo Bombardieri, il ministro della Pubblica Amministrazione ha annunciato la firma del patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale.

Il presidente Mattarella ha parlato dei dipendenti pubblici come il volto della Repubblica. Andando oltre al duello tra il dipendente pubblico garantito da qualunque evento avverso e il privato che è il primo a soffrire le conseguenze dannose derivanti dalla pandemia da COVID-19 (ma come da qualunque crisi), è effettivamente vero che i dipendenti pubblici sono i rappresentanti della Repubblica perché se il singolo dipendente pubblico lavora bene e al servizio del privato, va a crearsi quella coesione sociale necessaria per un paese forte e produttivo.

Crediamo siano molto significative anche le parole del premier Draghi, quando dice che «il buon funzionamento del settore pubblico è al centro del buon funzionamento della società, quindi se il primo funziona anche la seconda funziona, mentre se il primo non funziona la società diventa più ingiusta» ed è proprio da queste parole che vogliamo partire per comporre questo dossier.

Innanzitutto se vogliamo uno Stato in cui il settore pubblico sia quasi inesistente, allora da una parte non ci troveremmo in realtà in uno Stato bensì forse in una tribù, dall'altra crediamo sia umanamente ingiusto un'assenza totale dello Stato, essendovi settori di vitale importanza per tutti. Fermi tutti: non stiamo dicendo che il privato in questi settori di vitale importanza non possa essere imprenditore, ma stiamo sottolineando che lo Stato deve garantire un buon servizio a tutti i suoi cittadini (vedi, in primis, sanità e istruzione). Non usiamo la parola "servizio" casualmente, infatti il settore pubblico deve fornire un servizio ai cittadini, esserne un alleato e non un nemico, mettere il privato nelle migliori condizioni per arricchirsi (poi vedremo quanto sia necessario un cambio di paradigma nel rapporto tra PA e cittadini).

La scelta del governo Draghi di cominciare dalla PA è dovuta anche a quanto è richiesto all'Italia dalla Commissione europea nell'ottica del Recovery Plan.

Conosciamo tutti bene la farraginosità e le procedure elefantiache della nostra PA (non sono sicuramente solo questi i problemi), le quali possono e devono essere cambiate adesso grazie all'importante budget che ci arriva da Bruxelles. Un grande e visionario piano a cui è chiamata l'Italia e il resto d'Europa per rinascere da questa pandemia che sta creando un solco sempre più largo tra la crescita europea e quella orientale, e anche quella americana che gode di un intervento pubblico unico nel suo genere e nelle sue quantità.

Quindi, sulla scia del Patto sociale firmato il 10 marzo, abbiamo deciso di affrontare, sicuramente con un punto di vista più profano che tecnico in senso stretto, il problema del malfunzionamento della nostra Pubblica Amministrazione. L'obiettivo, va da sé, non può essere quello di trovare soluzioni, ma ci accontentiamo di proporre riflessioni, così da generare, speriamo, dibattito. Rimettendoci al giudizio di Voi lettori, crediamo valga la pena aver scritto queste parole su un tema tanto discusso quanto irrisolto, e, dato che una nuova Italia dovrà sorgere, quale tema è più appropriato di quello che andrete a leggere?

2. L'EVOLUZIONE DEL CONCETTO DI PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Come sappiamo bene tutti, si parla dal dopoguerra di una necessaria riforma della Pubblica Amministrazione, senza però esser mai arrivati a una sostanziale ed efficace trasformazione. Per un breve, ma importante, racconto di come i governi italiani decisero di affrontare il problema della Pubblica Amministrazione, dobbiamo addirittura tornare agli inizi del Novecento quando nacque la "questione amministrativa". Infatti, come riporta il professor Melis al convegno del 2011 per la celebrazione del 150esimo dell'Unità d'Italia, è durante l'età giolittiana che il problema del malfunzionamento della PA divenne una questione nazionale. È di quegli anni «l'allontanamento della figura dei tecnici dalla PA» secondo il professor Melis, autore del libro *Storia dell'amministrazione italiana: 1861-1993*. Un esempio portato dal professore è quello riguardo la statistica che «visse un periodo aureo, tra la fine dell'Ottocento e l'inizio del Ventesimo secolo, durante la guida di Luigi Bodio, per poi scomparire perché frammentata» in diversi settori.

In quegli anni, il problema era soprattutto relativo al personale burocratico e alla sua estrazione, infatti prima del Novecento i burocrati provenivano prevalentemente dal Nord Italia e bisogna riconoscere che la collocazione della PA italiana «nel novero delle classi dirigenti ne aveva fatto una componente essenziale del *top level* del Paese», ma tutto iniziò a cambiare agli inizi del Novecento perché il Nord fu preso dal processo industriale e così ai giovani del Sud, dove le industrie fecero molta più fatica a nascere, fu venduto il posto pubblico al motto "poco stipendio per poco lavoro". Sono gli anni in cui non solo crebbe a dismisura il numero dei dipendenti pubblici, passando nella prima decade del Novecento da circa novantamila a circa trecentomila, ma anche il distacco tra il pubblico e il privato, infatti l'economia parlava con l'accento del Nord mentre la funzione pubblica con gli accenti del Sud. Contro questo forte e grave distacco "dalla realtà" si mossero quasi tutti i governi, partendo dai governi Mussolini col ministro delle Finanze De Stefani passando ai governi del dopoguerra per poi arrivare ai governi degli anni Settanta, senza però riuscire a riavvicinare il settore pubblico al settore privato.

Infatti degli anni Settanta ricordiamo il *Rapporto sui principali problemi dell'Amministrazione dello Stato* redatto dall'allora ministro per la Funzione pubblica Massimo Giannini, del governo Cossiga, pubblicato nel 1979, che, se ancora oggi parliamo di problemi irrisolti della PA, possiamo ben capire non avere avuto seguito. Prendendo direttamente il testo che il ministro Giannini inviò al Parlamento, emerge che i problemi principali di quel tempo (incredibilmente ancora, in parte, attuali) erano innanzitutto l'arretratezza delle tecniche di amministrazione rispetto alle organizzazioni private, la non conoscenza della produttività degli uffici pubblici, poiché erano totalmente assenti dei valutatori della produttività, e i "costi occulti" della PA, cioè il costo economico dell'attività procedimentale, quindi la partecipazione di troppi uffici e organi. Giannini, oltre a elencare possibili soluzioni ai persistenti problemi della funzione pubblica come l'inserimento dei modelli aziendali nella PA (quindi un'aziendalizzazione della funzione pubblica che andasse verso l'obiettivo di una semplificazione di essa) e anche di indicatori di produttività che avrebbero garantito maggior efficienza, sostenne la costituzione di dodici commissioni di studio (ora le chiameremmo *task force*), ciascuna delle quali avrebbe avuto il compito di seguire nel concreto le prospettive strategiche individuate nel rapporto e di portarle a concreta attuazione. Giannini non poté portare a termine la sua riforma poiché fu defenestrato da Craxi, pur essendo ministro di area socialista, in seguito alla crisi governativa che portò al governo Forlani. Altro passaggio fondamentale è costituito dal *Rapporto sulle condizioni delle pubbliche amministrazioni*, redatto dal professor Cassese, quando era ministro della PA nel governo Ciampi. In questo rapporto vengono evidenziate problematiche che, ahinoi, sono ancora attuali, come l'"iperregolazione", cioè una legislazione che incatena la stessa Amministrazione producendo interazioni tra le amministrazioni e conflittualità fra amministrazioni e cittadini (definita dal professor Cassese «l'inflazione normativa») e una «cattiva distribuzione delle competenze e carenza di coordinamento tra amministrazioni». Di conseguenza i cittadini si sentono soli e abbandonati dallo Stato, quindi si rifanno sempre più spesso a professionisti privati. In sostanza nulla di radicalmente nuovo si è prodotto nella foresta incantata della Pubblica Amministrazione italiana.

Prima del Rapporto Cassese, bisogna ricordare la legge 241/90 (riformata con la legge 15/2005) che colpiva il procedimento amministrativo, con l'obiettivo di cambiare il paradigma di rapporto tra cittadini e Pubblica Amministrazione. La legge 241/90 stabilì che il provvedimento amministrativo deve riportare obbligatoriamente una motivazione; inoltre istituì la Conferenza dei servizi, con l'obiettivo di semplificare l'acquisizione da parte della Pubblica Amministrazione di quegli elementi utili per l'emissione di un provvedimento amministrativo; ha previsto il silenzio-assenso per la Pubblica Amministrazione, cioè che in alcuni casi il silenzio dell'amministrazione equivale a una manifestazione di volontà; altro aspetto introdotto con la legge 241/90 è l'obbligo per l'autorità amministrativa di comunicare o notificare l'avvio di un procedimento amministrativo. Questa legge però non determinò un effettivo cambio di passo nel lavoro della Pubblica Amministrazione, tant'è che già pochi anni dopo, nel 1997, ci proverà l'allora ministro per la Funzione pubblica Bassanini a risolvere problemi che ancora oggi sembrano irrisolvibili. Prendendo il testo della legge n.59 del 1997, possiamo vedere i due principali obiettivi del ministro: una semplificazione delle procedure amministrative e dei vincoli burocratici alle attività private, unita all'applicazione di un federalismo amministrativo, cioè il perseguimento del massimo decentramento realizzabile. Ma anche Bassanini non svegliò dal

torpore la Pubblica Amministrazione, che era ormai da decenni in una “storia fredda” come la definì Cassese, in quanto faceva parte di una storia senza evoluzione, dove la PA è invecchiata senza mai cambiare.

L’attuale ministro Brunetta ci provò a partire dal 2008 a rivoluzionare la PA, avendo il perno della propria politica nella necessità di migliorare l’efficienza, la trasparenza e la produttività. Nel complesso questa riforma voleva colpire i cosiddetti “fannulloni” col decreto legge 112/2008, poi si introdussero, con la legge delega del 4 marzo 2009, degli strumenti “di valorizzazione del merito” e metodi “di incentivazione della produttività”, e infine venne emanato il decreto legislativo n. 150/2009 (in attuazione della legge delega 4 marzo 2009 n. 150) che introduceva l’obbligo per le amministrazioni di disporre di un “Organismo Indipendente di Valutazione”, che, attraverso un “ciclo di valutazione della performance”, avrebbe garantito più efficienza. Bisogna dire che tale riforma, in particolare per quanto riguarda gli aspetti più innovativi e ambiziosi, come la valutazione della performance, rimase quasi subito azzoppata da un lato dalla concomitanza dell’ostruzionismo dei sindacati, che criticavano l’eccessiva rigidità del sistema, dall’altro dalla stagione dei blocchi delle risorse (protrattasi fino al 2018), che non permettevano un’adeguata applicazione degli strumenti incentivanti.

3. PRINCIPI PER UNA VISIONE NUOVA

Viene da chiedersi, ancor prima di provare a impostare qualunque dibattito sulle ipotesi di rinnovamento, il motivo per cui buona parte delle proposte politiche continuino a percorrere i medesimi solchi di quelle precedenti, senza aver mai risolto i problemi prefissati. Noi abbiamo provato ad analizzare alcuni temi che possono rappresentare dei punti di riferimento concettuali, sui quali imperniare, a nostro avviso, qualunque ipotesi di futura riforma che si prefigga l’ambizioso fine di incidere radicalmente sulla Pubblica Amministrazione italiana.

RELAZIONE FIDUCIARIA

Qualsiasi sia l’idea di “Stato” che si intenda abbracciare - e di queste ne è piena la filosofia della politica, sebbene esuli dagli scopi di questo dossier - tutte ne riconoscono la valenza relazionale. Vale a dire che lo stesso concetto di “Stato” presuppone la creazione di un rapporto tra i propri costituenti: i cittadini si pongono in un certo tipo di relazione tra loro, creano una struttura che, a sua volta, è collegata con i singoli, i gruppi, le altre entità coesistenti.

Se poi consideriamo che la Pubblica Amministrazione altro non è che la manifestazione concreta dell’agire collettivo, lo strumento operativo attraverso il quale lo Stato realizza i propri scopi, allora la rivoluzione verso una nuova Pubblica Amministrazione non può che partire da un ripensamento profondo del rapporto che intercorre tra essa e la popolazione (considerata sia come singolo, sia come corpus).

È innegabile come tale relazione sia andata con il tempo a logorarsi, in un processo di allontanamento, sia percepito, sia concreto, dell’apparato pubblico dal Paese reale, che ha avuto come conseguenza una progressiva perdita di fiducia da parte dei cittadini. La Pubblica Ammi-

nistrazione da un lato, con le sue procedure incomprensibili, i tempi irragionevoli, le regole assurde e farraginose e dall'altro imprese, associazioni, lavoratori, studenti, ma anche famiglie, genitori, singoli sottoposti all'esuberanza della cosa pubblica. E all'opposto uno Stato che non nutre fiducia nei propri cittadini e quindi parte dal presupposto che sia necessario un controllo continuo e serrato per ogni iniziativa privata, foriera, in tale accezione distorta, di potenziali pericoli per la collettività.

Non sono bastate, purtroppo, le varie riforme che, da quella legge 241 del 1990 che ha sicuramente rinnovato il rapporto Stato-cittadino, hanno cercato di avvicinare sempre di più la macchina statale ai cittadini, attraverso misure di partecipazione, trasparenza, rendicontazione, spesso solo attuate parzialmente o applicate quali meri adempimenti sterilizzati da ogni valenza esterna. Ancora troppo ampio è lo iato tra privato e pubblico che non permette di vedere chiaramente gli obiettivi comuni e condivisi che dovrebbero essere alla base del rapporto tra queste due entità indivisibili. Se è vero che lo Stato non esiste senza i propri cittadini e i cittadini hanno bisogno di uno Stato per poter gestire la complessità della società, allora per entrambi vi è la necessità di ritrovare una relazione di fiducia reciproca, in cui il singolo sa che lo Stato, attraverso il proprio apparato pubblico, persegue una finalità analoga alle aspettative sue o della collettività, mentre l'amministrazione pubblica è consapevole di avere nel privato un alleato, perché convinto dai fatti che sia interesse proprio e di tutti collaborare insieme.

Questo diventa, allora, il principio primo dal quale poi andare a far discendere i successivi, che ne rappresentano la specificazione e l'articolazione, analizzati nelle prossime pagine.

VALORE

Come diceva un vecchio adagio commerciale: abbassare i prezzi per aumentare le vendite è quasi sempre sbagliato, bisogna aumentare il valore. Con i dovuti distinguo, in quanto non stiamo certo parlando di vendite, bensì di servizi pubblici nel senso più ampio del termine (includendo, quindi, sia l'erogazione di servizi in senso proprio, sia il sistema pubblico quale servizio a tutela e garanzia del cittadino), è opportuno fare una riflessione su questo punto di vista. Nondimeno è innegabile che l'*output* della Pubblica Amministrazione sia quasi sempre percepito quale corrispettivo delle tasse pagate dal singolo, tralasciando, perché non è questo il luogo, se sia o meno corretta questa visione.

Tutte le misurazioni fatte nei confronti della macchina pubblica (qualità, efficienza, efficacia, ecc.) infatti, vengono messe in stretta relazione con l'impatto fiscale dello Stato sul cittadino o, altra dimensione, sull'incidenza della presenza statale sui fatti privati del cittadino, in termini di controllo, influenza, regolazione, vale a dire il livello di invadenza della sfera pubblica in quella privata.

Questo punto di vista, largamente diffuso, comporta che spesso l'opinione pubblica invochi un taglio della spesa pubblica quale unica soluzione percorribile, pensando in definitiva che se si abbassa il prezzo del servizio, la gente è più contenta. Non si tiene, invece, in considerazione che, accanto a una corretta e auspicabile razionalizzazione dei costi, un taglio della spesa frequentemente porta a un peggioramento del servizio, innescando un circolo vizioso al ribasso.

Costruire valore intorno alla Pubblica Amministrazione, al contrario, genera un percorso virtuoso, in cui, sempre nell'ottica di una rinnovata relazione fiduciaria Stato-cittadino come abbiamo accennato, collochi l'apporto della sfera pubblica al privato nella dimensione del "valore aggiunto". Non più un pesante fardello, un pozzo nero dove veder scomparire parte di ciò che è guadagnato con il proprio lavoro, ma un plus che manca, qualora si rimanga al di fuori della comunità.

RESPONSABILITÀ E AUTONOMIA

Parola di cui ci si riempie la bocca, ma che è sempre di difficile interpretazione e gestione. Che la buona e corretta gestione della cosa pubblica debba passare attraverso l'assunzione di responsabilità dei vari livelli coinvolti, è questione ovvia. Meno scontata, invece, la realizzazione pratica. Responsabilità non può, infatti, che affiancarsi ad autonomia, per esplicare in maniera compiuta il proprio effetto, altrimenti rimane una freccia senza arco. In assenza di una ragionevole "deregolazione" della macchina operativa (da contrapporre all'"iperregolazione" accennata nell'introduzione), non è possibile puntare seriamente a una pretesa assunzione di responsabilità delle posizioni organizzative (dirigenziali, direttive, ma anche esecutive) pubbliche. Laddove maggiori e più stringenti sono le regole, infatti, in maggior misura si annida la deresponsabilizzazione degli attori e più rigida e fine a se stessa è la burocrazia. Quante volte i procedimenti pubblici sono gravati da farraginosi e ridondanti passaggi, che hanno quale unico scopo il mero adempimento a una norma rigorosa oppure il garantire la correttezza formale - senza alcuna preoccupazione per l'efficacia sostanziale - di fronte a una possibile contestazione successiva?

Diventa, allora, necessario, intervenire su tutte le leve coinvolte con un fine di semplificazione: le fasi regolamentari, decisionali e di controllo vanno ripensate in una cornice di coerenza, così da aumentare l'autonomia degli attori e, di conseguenza, l'assunzione di responsabilità auspicata.

APPROPRIATEZZA

Nel corso dell'evoluzione della cultura gestionale riguardante la Pubblica Amministrazione, si è posta l'attenzione man mano su concetti mutuati dalla pratica aziendalista quali efficienza, economicità, efficacia, ottimizzazione, semplificazione, fino ad arrivare a esaltare, a seconda della visione politica della parte al potere in quel momento, una maggior o minor presenza dell'intervento pubblico nella sfera privata.

Un concetto interessante e che andrebbe preso in considerazione, che esula dall'ambito economico per attingere dal campo medico, è quello relativo all'appropriatezza. Secondo il dizionario della lingua italiana Zingarelli è "appropriato" ciò che risulta adeguato (ad esempio a una circostanza), preciso (ad esempio in risposta a determinati bisogni), calzante (soprattutto con riferimento a espressioni verbali o linguistiche), opportuno (aggiungendo ai significati precedenti una sfumatura di buon senso o buon gusto). In generale, al centro del concetto

risiede dunque l'idea che un comportamento, ma anche un'azione, una scelta, una decisione, sia appropriata quando risulti "adatta, conveniente, giusta" per la situazione in cui si verifica.

L'azione pubblica, quindi, può ben essere impostata su questo concetto, in un'ottica di intervento flessibile sulla base del contesto. In altre parole sono la situazione, gli interessi, i diritti, le garanzie, la platea coinvolta che devono far adeguare l'intensità dell'intervento pubblico, così da assicurare quello che serve, nel momento giusto e con la dimensione più idonea a raggiungere il fine, l'obiettivo condiviso pubblico-privato. Se questo accade, allora, economicità, efficienza, semplificazione e tutti i criteri gestionali che nel tempo hanno caratterizzato le stagioni delle riforme della Pubblica Amministrazione si collocano in uno spazio coerente e integrato, dove il cittadino trova risposta (e quindi è portato a riporre fiducia) ai propri bisogni, dove il valore aggiunto della macchina statale è massimizzato perché modellato, quasi customizzato all'esigenza del singolo e della comunità.

Non è più necessario, pertanto, prevedere una draconiana compressione generalizzata della spesa, ma essa va conseguentemente ad adeguarsi a ciò che serve: si spende dove e se necessario, senza incidere sui servizi erogati, questo è il vero risparmio. Non è altro che il passaggio da un modello taylorista-fordista improntato sulla standardizzazione e sul massimo efficientamento di tempi e modi focalizzato sulla "produzione", a un modello post-fordista, toyotista direbbe qualcuno, in cui il focus è centrato sull'utente e l'intero processo segue delle logiche snelle e flessibili.

CULTURA

Qualunque processo di revisione della Pubblica Amministrazione non può che passare attraverso un'importante operazione culturale, a pena di rimanere un bellissimo esercizio formale, che non impregna le strutture statali, non le trasforma, ma rischia di limitarsi a ricoprire con un ulteriore strato di concetti una macchina immobile.

Cultura intesa sia come impulso a sviluppare le competenze e le conoscenze da parte di chi opera all'interno delle diverse articolazioni statali, sia come accrescimento della consapevolezza di quello che l'amministrazione pubblica può apportare alla comunità.

Ambiti lavorativi pubblici sciatti, incompetenti, privi di tensione al miglioramento e della consapevolezza di essere dalla parte dei cittadini, non possono più essere tollerabili. Ma questa battaglia non la si vince con la repressione, ma con un deciso cambio di paradigma culturale.

Senso di appartenenza, senso del dovere, orgoglio, profonda percezione del servizio devono diventare, così, prerequisiti di un'organizzazione che vuole fare la differenza nel complesso contesto odierno. Cultura che non può che passare attraverso la valorizzazione delle risorse umane, in un contesto di merito, quale elemento differenziale fondamentale per una Pubblica Amministrazione moderna.

4. UN TENTATIVO DI PROPOSTA

Nella seconda parte del nostro dossier, avvisandovi innanzitutto che ciò che andrete a leggere

è un insieme di proposte che mai pensiamo possano risolvere completamente i problemi spiegati sopra, vogliamo unire le parole degli esperti e dei professori, che abbiamo avuto l'onore di contattare, alle nostre personali idee di come il governo italiano possa affrontare la disfunzione generale delle amministrazioni pubbliche.

STRUTTURA ISTITUZIONALE

Pur apparendo fuori tema, a premessa di una riforma che davvero possa incidere sull'evoluzione della Pubblica Amministrazione, bisogna partire riferendosi al contesto politico-istituzionale nel quale la burocrazia agisce.

Riprendendo, infatti, le parole del professor **Giorgio Pagliari**, ex senatore, per poter attuare una riforma seria e che dispieghi la sua efficacia nel tempo, «è indispensabile la presenza di un governo stabile, caratteristica garantita da una legge elettorale che permetta una solida maggioranza in Parlamento, e coeso, che quindi al suo interno, pur essendo presenti più partiti, vi sia coesione di intenti e di visioni sul futuro».

Un altro luogo simbolo dell'incapacità dei partiti odierni di avere persone forti e competenti è quello del gabinetto ministeriale. I gabinetti costituiscono, secondo il professor Melis, «il sintomo del difficile rapporto tra politica e PA, finendo per usurpare il potere amministrativo».

Si tratta «di un tema poco normato in quanto funzione molto fuggitiva, ma necessariamente da legiferare» perché spesso i nostri ministri sono in balia dei loro capi di gabinetto.

Forme istituzionali diverse influiscono sull'organizzazione amministrativa, creando una sovrastruttura sulla quale, a scendere dal livello politico-strategico a quello tecnico-operativo, innestare un modello gestionale coerente. Una delle difficoltà maggiori, infatti, della Pubblica Amministrazione, è quella che la vede operare in un contesto normativo estremamente mutevole e spesso non univoco (basti pensare alle interpretazioni diverse che la giurisprudenza ha dato nel tempo a una stessa norma), che porta a una eterogeneità di azioni amministrative e, di conseguenza, a insicurezza da parte della popolazione nel rapporto con lo Stato, che sfocia nella sfiducia verso la burocrazia.

Un intervento in questo senso, che realizzi un contesto stabile e chiaro, sarebbe quindi fondamentale per strutturare una solida amministrazione pubblica nuova.

RISORSE UMANE

Ampia e complessa è la questione relativa alle Risorse Umane, ma una proposta di rinnovamento profondo di qualunque organizzazione ad alta incidenza di lavoro immateriale, non può che contemplare un ripensamento continuo del fattore umano, il quale, secondo il consigliere dell'Assemblea di Roma, **Francesco Figliomeni**, di Fratelli d'Italia, «bisogna porlo (il fattore umano) in una tale condizione per la quale possa rendere al meglio, facendo sì che sia il nucleo di una grande opera di istruzione, formazione e aggiornamento».

Riprendendo, infatti, i principi che abbiamo individuato quali concetti chiave sui quali fondare la visione di una Pubblica Amministrazione futura, sono le persone il primo cardine sul

quale instaurare una virtuosa relazione di fiducia reciproca Stato-comunità, persone che vanno investite di autonomia, che genera responsabilità, così da creare il vero valore aggiunto in un mondo di risorse limitato.

Qui dobbiamo ringraziare vivamente il dottor **Giovanni Vetritto**, dirigente generale alla Presidenza del Consiglio, mostratosi molto disponibile a un colloquio. Interessanti le sue parole riguardo i talenti della nostra PA, considerato l'evidente spessore del nostro ospite. Infatti, secondo il dottor Vetritto «è giusto ricordare che nella PA risulta spesso più difficile lavorare» rispetto al settore privato perché «si devono coordinare pezzi di società, in un contesto normativo molto complesso e contraddittorio». Altro fattore che favorisce il lavoro nelle aziende è il chiaro obiettivo che l'azienda ha, cioè fare profitto, mentre nella PA, che secondo il dottor Vetritto «è il luogo della democrazia, dove si risponde alle domande dei cittadini», gli obiettivi del singolo dipendente non sono spesso chiari, elemento che fa pensare a una necessaria «maturazione organizzativa, che dovrebbe dare ai talenti della nostra PA qualità del lavoro e premi al merito, legati a effettivi risultati».

Dal punto di vista dirigenziale bisogna sottolineare alcuni aspetti: si dovrebbe cambiare la valutazione dei dirigenti, tant'è che «bisogna passare da una valutazione pressoché esclusivamente interna a una valutazione esterna», secondo **Maurizio Politi**, capogruppo Lega al Consiglio comunale di Roma. Riconoscendo che «gli obiettivi sono spesso difficili da decifrare, soprattutto quelli che vedrebbero coinvolti a lavorare più parti della PA», quindi, sempre secondo Politi, è necessario decifrare «obiettivi puntuali e oggettivi». Un altro aspetto che non possiamo sottovalutare è costituito dai titoli per divenire dirigenti, i quali, secondo Politi, «devono fungere da criteri di accesso, non da criteri di selezione».

Quindi, possiamo dire per l'ennesima volta che il perno del buon funzionamento di un'amministrazione risiede in quelle persone che lavorano all'interno di tale amministrazione. La pensa allo stesso modo anche Davide De Gennaro, professore della SNA, la Scuola Nazionale dell'Amministrazione, che innanzitutto sottolinea che «è necessario un rinnovamento generazionale dei dipendenti pubblici» (età media troppo alta rispetto agli standard europei: 50,7 anni circa; in più solo il 3% è definibile come "nativo digitale"). Avendo l'obiettivo di valorizzare i talenti della nostra Pubblica Amministrazione, questo passa attraverso l'indispensabile aumento differenziato degli stipendi (anche se sappiamo di andare controcorrente rispetto all'opinione comune) per lo meno dei ruoli direttivi intermedi e dirigenziali. Passiamo da stipendi base di un impiegato diplomato neoassunto di circa 1.300 euro netti mensili ai 1.700/2.000 di un dipendente con incarico di Posizione Organizzativa (sostanzialmente un quadro), ai 2.300 di un dirigente base, fino ai 3.500 di un dirigente responsabile di struttura/settore. Evidente la compressione della forbice retributiva, che rende il posto pubblico poco appetibile per chi aspira a una progressione di carriera soddisfacente, mentre attira e trattiene chi si accontenta di poco, a fronte di una richiesta in termini di lavoro altrettanto bassa. Non dimentichiamoci poi che per nove anni, dal 2009 al 2018, il blocco degli stipendi è stato spesso compensato da un utilizzo degli incentivi "a pioggia", snaturando e rendendo inefficace tale istituto, che non ha potuto quindi diventare leva principe di una seria politica del merito. Infatti, dovremmo aspirare ad avere i migliori quadri e dirigenti nella PA - ma certamente i migliori sono attratti dove più vengono remunerati attraverso un aumento delle leve motivazionali che, sempre come ricorda il professor De Gennaro, nel «pubblico sono scarsamente presenti o malamente

utilizzate». Per queste ultime crediamo siano necessari degli “assessment delle competenze”, cioè continue analisi e rafforzamenti dei ruoli manageriali da parte della politica perché spesso ciò che ai dirigenti pubblici mancano sono le competenze, sia specifiche del singolo ruolo, sia, ancor di più, trasversali e quindi gestionali e organizzative. Potremmo sintetizzare il tema delle risorse umane con un motto come “Pochi, ma buoni (e pagati)”. Semplificare tanto per potersi poi elogiare di una presunta semplificazione è fine a se stesso, e in alcuni casi addirittura dannoso. Questa semplificazione che ha portato all’esternalizzazione della nostra PA, in favore di aziende di consulenza private, è un altro esempio del degrado delle competenze all’interno dei servizi pubblici. Tutto ciò succede per mancanza di investimenti: poca formazione (ne parleremo dopo), strumenti di selezione e reclutamento (concorsi pubblici) poco efficaci, sistema di sviluppo (per non parlare della gestione dei talenti) sostanzialmente inesistente.

Altri due aspetti fondamentali sono la formazione e lo sviluppo delle risorse umane: sapete di quanti giorni di formazione all’anno godono i dipendenti pubblici? Un giorno. Sì, la formazione per coloro che devono garantire al meglio i pubblici servizi è in media di un giorno. Infatti, secondo **Valentina Castaldini**, consigliere regionale dell’Emilia Romagna in quota Forza Italia, «la formazione ormai deve essere continua e ruotare intorno a due punti fondamentali, come la digitalizzazione e l’internazionalizzazione». Forse si dovrebbe vedere dai nostri cugini d’Oltralpe cosa significa preparare e formare i dipendenti pubblici: la famosa École Nationale d’Administration (che, su volontà di Macron, sembra sulla via della chiusura) è un esempio di come i dipendenti pubblici debbano essere formati, anche se ci troviamo d’accordo con il presidente dell’ANPIT, Associazione Nazionale per l’Industria e il Turismo, **Federico Iadicicco** quando sostiene che «si tratta di un modello squisitamente della cultura francese, difficilmente replicabile in altri Paesi». Secondo l’ex ministro Schioppa le soluzioni per una fondamentale Scuola di Amministrazione sono un fortissimo sbarramento all’ingresso e un cursus strettamente legato alla trasmissione di esperienze e di valori. Quindi lo Stato deve porsi l’obiettivo di formare i futuri dipendenti pubblici con delle scuole di altissimo livello. E dopo averli formati, deve dare loro una prospettiva di sviluppo adeguata alle aspettative e aspirazioni di ciascuno, investendo in alta formazione e possibilità di carriera per coloro che si distinguono. Insomma, l’esatto opposto di un sistema livellato, a partire dallo stipendio per finire alle possibilità di crescita professionale, come quello attuale che si basa sul concetto di uno standard uniforme medio accettabile, che, invece, senza una valorizzazione dei più bravi, tende a declinare nel tempo, scendendo al di sotto della mediocrità, che si diffonde a macchia d’olio anche in quei dipendenti di valore, ma che si vedono non riconosciuti e accomunati a tutti gli altri. E inoltre la pecca della nostra SNA è che «non consente di formare dei quadri i quali possono formarsi solo lavorando e imparando da coloro che sono più in alto di loro» ricorda il professor Melis.

Certo che «bisogna anche valorizzare i dipendenti pubblici, coinvolgendoli rispetto alle loro caratteristiche e competenze» come ci ricorda la forzista Castaldini. Competenze che, secondo il dottor **Marco Giorgi**, direttore generale del Comune di Parma, ruoteranno sempre più intorno al mondo delle soft skills, tant’è che «come Comune di Parma stiamo cercando soprattutto persone con competenze relazionali e di coordinamento del personale».

Dopo questo inquadramento generale dell’argomento, di seguito alcuni punti che rappresentano dei tentativi di proposta.

1. Reclutamento: il reclutamento dei dipendenti pubblici deve avvenire chiaramente mediante concorsi pubblici, per una questione di imparzialità e trasparenza, ma, come ricorda la Professoressa **Stefania Pedrabissi** «anche i concorsi vanno fortemente rivisti in una chiave più performante, con commissioni maggiormente adatte e composte dai migliori e aventi richieste di competenze ben specifiche». Raramente, infatti, all'interno delle organizzazioni il settore "Concorsi" va al di là della mera gestione della procedura concorsuale, senza quel necessario know-how in tema di selezione e reclutamento che garantirebbe una maggior efficacia nel trovare il candidato più appropriato alle esigenze dell'Ente. Rispetto, inoltre, a un'azienda privata, la funzione di selezione del personale non ha una responsabilità sul proprio lavoro che vada oltre alla correttezza formale del procedimento: probabilmente tutte le carte saranno a posto e nessuno potrà fare ricorso, ma chi risponderà se la persona non si rivela adatta al profilo ricercato una volta assunta?

Parlando, poi, del contenuto dei concorsi, è da rimarcare che spesso le prove d'esame premiano le conoscenze pure, piuttosto che la capacità di utilizzo di quelle conoscenze per la gestione di situazioni concrete. Sarebbe necessario un focus maggiore sulle competenze richieste per lo specifico ruolo, che parta dall'analisi della posizione che si intende coprire: un quadro direttivo, ad esempio, deve possedere iniziativa, senso di responsabilità e capacità di creare una squadra di lavoro, mentre un operatore tecnico deve essere orientato al risultato, avere competenze tecniche specifiche ed essere in grado di gestire le criticità operative che potrebbe trovarsi ad affrontare. Poste queste basi analitiche di partenza, le prove si dovrebbero sviluppare su veri e propri *assessment* in possibili situazioni concrete di lavoro, premiando maggiormente le competenze trasversali e organizzative, ovviamente calate nel contesto che si sta ricercando, piuttosto che le conoscenze nozionistiche.

Inoltre è necessario poter premiare e far crescere chi ha dimostrato nei ruoli minori di poter ben figurare anche in posizioni di maggiore responsabilità. Invece oggi succede che un ottimo impiegato non abbia altra strada che presentarsi alla pari di decine di altri a un concorso pubblico per dirigenti, con il solo vantaggio, al massimo, di qualche riserva di posto per gli interni, senza che questo suo lavoro pregresso venga adeguatamente valorizzato. Ancora: non c'è integrazione e coerenza in tutto il percorso reclutamento-valutazione-sviluppo che dovrebbe costituire la struttura di una gestione delle risorse umane moderna e proficua basata su un sistema di *performance management*. Le singole fasi, slegate tra di loro e rispetto agli obiettivi strategici delle amministrazioni, perdono significato e diventano meri adempimenti che non generano alcun valore aggiunto.

In ultimo, il periodo di prova, pur rimanendo all'interno della disciplina del rapporto di lavoro, dovrebbe assumere maggiori caratteristiche di momento selettivo finale, con la possibilità di una valutazione sul campo svolta in un ambito temporale ragionevolmente congruo, così da comporre in maniera completa e strutturata la verifica prima della conferma definitiva. A oggi, invece, per le amministrazioni è ben difficile non far passare un periodo di prova e la previsione contrattuale rimane più un'ipotesi teorica, che uno strumento concreto di valutazione operativa.

2. Deregolamentazione e responsabilità: infine, ma qui sappiamo bene che introduciamo un tema molto, forse troppo, generale, come ricorda sempre il professor Pagliari, sarebbe bene affrontare il problema della (secondo alcuni) invasione della burocrazia nell'arena politica,

anche dovuta a una perdita di competenza dei nostri rappresentanti politici. La vede così anche Maurizio Politi, il quale, dal suo punto di vista prettamente politico, rileva che se prima vi era un asservimento dell'amministrazione alla politica (fenomeno, crediamo, da condannare), oggi questo sistema si è ribaltato: una politica guidata dagli amministratori, con i politici lasciati (ci vien da pensare per la loro incompetenza) nell'angolino. Quella sacrosanta separazione tra indirizzi e gestione, in cui i primi sono prerogativa della politica e la seconda è devoluta alla struttura tecnico-amministrativa, ha avuto nel tempo come effetto distorsivo che i politici si affidano sempre più ai burocrati, i quali quindi rischiano di assumere il ruolo del politico: l'apice è rappresentato da quel "governo tecnico" che tanto rassicura l'opinione pubblica e il contesto internazionale, quanto rischia di spostare gli equilibri di potere, lasciando senza controllo politico (e quindi senza una garanzia democratica) l'esecutivo. Potrebbe costituire un circolo vizioso molto difficile da sanare. Più regole ci sono, meno responsabilità sostanziale è affidata al singolo. In altre parole, l'eccessiva proceduralizzazione e le norme sempre più stringenti non fanno altro che relegare la responsabilità del funzionario e del dirigente a una corretta applicazione formale del procedimento, senza alcuna valutazione del risultato concreto. Alla fine ci troveremo con tutte le carte a posto, i moduli perfetti, ma non avremo raggiunto pienamente l'obiettivo.

Al contrario, una burocrazia a maglie più larghe, basata su una legislazione "morbida" costituita, dove possibile, di principi e linee guida, che sia fortemente focalizzata sul risultato e che lasci autonomia decisionale (ovviamente sulla base dei ruoli), valutando prima di tutto la motivazione dell'azione amministrativa in luogo della correttezza formale, rappresenterebbe un passaggio di paradigma incommensurabilmente innovativo ed efficace.

Vige, secondo il dottor Marco Giorgi, la necessità di «riscrivere le norme da parte di coloro che conoscono il campo di applicazione delle norme stesse, perché, se ciò non avviene, rischiamo di incartarci nella burocrazia difensiva». Non bisogna quindi «aggiungere ulteriori norme a quelle già esistenti».

DIGITALIZZAZIONE

Quando parliamo di digitalizzare la nostra PA, dobbiamo intenderla sia come dematerializzazione sia reingegnerizzazione. Non solo, quindi, una trasformazione del supporto operativo e di archiviazione, ma anche e soprattutto un ripensamento dei processi in un'ottica che comprenda il medium digitale quale parte integrante. L'attuale Pubblica Amministrazione ha già intrapreso da tempo questa via (il primo codice dell'Amministrazione digitale risale al 2005), in particolare nelle sue articolazioni a maggior contenuto tecnico - pensiamo alla Sanità e alla gestione già grandemente informatizzata di un ospedale - ma la situazione appare alquanto eterogenea e soprattutto non integrata: enti diversi hanno livelli di digitalizzazione non uniformi e i dati non sono né condivisi, né interconnessi.

Se, come sostiene la dottoressa **Giusi Massaro**, *research fellow* dell'Istituto per la Competitività (I-Com), «la digitalizzazione deve avere due obiettivi: rendere il servizio migliore e tagliare i costi», allora è necessario spostare l'ottica che ha spesso improntato il processo di digitalizzazione fino a oggi dall'attività dell'ufficio alla relazione con l'utente. In gran parte,

infatti, l'informatizzazione di un processo è partita dall'analisi del procedimento "analogico" per poi tradurlo in digitale. Questo ha di sicuro ottenuto alcuni dei vantaggi elencati dalla dottoressa Massaro: avere un sistema più efficiente, con una maggiore trasparenza e tracciabilità. Tuttavia, almeno nei confronti della popolazione meno alfabetizzata dal punto di vista digitale, ha amplificato le distanze.

Un ulteriore vantaggio, infatti, evidenziato sempre dalla dottoressa Massaro, dovrebbe essere quello di accorciare le distanze (sia emotive, sappiamo bene la distanza "culturale" tra una parte di popolazione e l'innovazione tecnologica, sia territoriali). Per fare questo, però, è necessario ribaltare il punto di vista e rendere il sistema fruibile e facile per l'utente, così che il "cliente finale" della Pubblica Amministrazione percepisca davvero il valore aggiunto di questo processo e non ne subisca solo l'incombenza. Siti web e procedure informatizzate non intuitive, esperienze di navigazione ostiche, allontanano l'utente dal servirsene, vanificando sforzi e investimenti.

Altro fattore importante del (necessario) processo di digitalizzazione è la condivisione dei dati: a questo proposito sempre la dottoressa Massaro sostiene che «la condivisione dei dati tra le PA renderebbe il procedimento più fluido sia per l'utente (che sia un privato o un'azienda) sia per rendere più efficaci le policy pubbliche, considerando anche la necessaria disponibilità immediata di questi dati». Lungi dal sembrare un aspetto scontato, rappresenta uno dei nodi cruciali e più critici dell'intero processo di digitalizzazione dell'amministrazione pubblica. Basi di dati replicate e scollegate, portano a continue richieste ridondanti che frustrano l'utente, costretto a inserire più volte i propri dati in base all'Ente cui si rivolge e amplificano il rischio di avere dati non aggiornati o errati.

Diventa necessario, quindi, arrivare finalmente alla creazione di un unico *database* nazionale, contenente tutta la mole di dati relativa a ciascun cittadino. Tale base dati, dovrebbe essere gestita e mantenuta dall'anagrafe, opportunamente rinforzata nelle risorse e nelle competenze, di ciascun Comune, quale ente sussidiario delle comunità costituenti lo Stato. Verrebbe, poi, implementata da tutti gli enti e i procedimenti che raccolgono dati personali, attraverso un travaso dei dati di propria competenza (Agenzia delle Entrate per i dati fiscali, INPS per i dati lavorativi e previdenziali, ecc.). In questo modo diventerebbe anche possibile individuare facilmente ed eliminare le funzioni duplicate, così come le procedure superflue in un'ottica di continua "manutenzione" dell'intero sistema.

Infine, l'introduzione dei sistemi *cloud* è assolutamente tutt'altro che da sottovalutare, infatti porterebbe con sé diversi vantaggi. La dottoressa Massaro ne ha elencati diversi come «maggior capacità di fornire servizi in aree più remote, sviluppare nuovi modi di gestione soprattutto per le entità territoriali più piccole e le PA di più piccole dimensioni, consentendo, infine, di abbattere costi e tempi».

La pandemia da COVID-19 ci ha insegnato cos'è il "lavoro agile", che anche la nostra PA ha dovuto affrontare. Si tratta di un fenomeno strettamente legato al fattore della digitalizzazione. Secondo il dottor Iadicco, presidente dell'ANPIT, lavoro agile «significa lavorare per obiettivi con alto grado di autonomia e di responsabilità» e sempre il presidente dell'ANPIT rileva uno stretto rapporto tra digitalizzazione e immissione di giovani nella Pubblica Amministrazione «di cui c'è estremamente bisogno, soprattutto per far fronte alle nuove sfide tecnologiche che prevedono un personale avvezzo a questi nuovi mezzi digitali». Ma questa digitalizzazione

la possiamo osservare anche dal punto di vista di una riscoperta (anche se può sembrare un ossimoro) della cultura latina: infatti il dottor Iadicicco sostiene che «deve riprendere quota la formazione classica, che permette stabilità e al contempo flessibilità: insegna, dunque, ad approfondire e a essere pronti al cambiamento».

ORGANIZZAZIONE GESTIONALE

Infine, accanto a un intervento sulle strutture istituzionali (governo e norme), sulle risorse umane (attori) e sulla digitalizzazione (il mezzo), a completare il quadro delle riforme che a nostro avviso sono necessarie per una nuova Pubblica Amministrazione, bisogna intervenire anche per quanto riguarda il contesto operativo.

1. Snellimento dell'attività: da anni ci si riempie la bocca di snellimento, semplificazione, deburocratizzazione dell'attività amministrativa. Viene naturale, allora, chiedersi perché non si sia riusciti a raggiungere appieno il risultato e ancora molti procedimenti risultino farraginosi e ridondanti, con il risultato che il cittadino o l'imprenditore si accosta all'ufficio pubblico con un misto di sfiducia e timore, conscio di dover produrre un'infinità di documenti per non essere poi neppure sicuro di arrivare agevolmente fino in fondo alla questione e ottenere quello di cui necessita. Va ripensato l'intero approccio culturale. Da un lato l'informatizzazione, come visto, permetterebbe di avere un unico database nazionale alimentato da tutti gli Enti che si interfacciano con il privato, cittadino, impresa, associazione che sia, così da evitare continue richieste di dati già in possesso dell'Amministrazione Pubblica. Accanto a questo passaggio tecnologico, va introdotta la cultura dell'appropriatezza, come si è visto parlando di principi, dell'azione amministrativa: si modula l'intensità e l'invadenza del procedimento in base alla necessità, in una logica di agire dove serve, quando serve e con ciò che serve. Questo solo basterebbe a regolare in maniera automatica la spesa, senza incidere sul servizio. Questa appropriatezza andrebbe a eliminare, quello che Figliomeni, consigliere a Roma, definisce «un intreccio delle competenze inevitabilmente destinato a rallentare i lavori». È, quindi, necessario introdurre un meccanismo di rivalutazione continua del sistema, attraverso la creazione di un nucleo per ciascun Ente, che periodicamente analizzi il complesso dei procedimenti, alla luce dei risultati e delle risorse impiegate. Infine, andrebbe perfezionato lo strumento principe della semplificazione, vale a dire l'autocertificazione, diffondendone ancora di più l'applicazione e, al contempo, rafforzando i meccanismi di controllo, così da evitare abusi.

2. Dal procedimento al processo. Ancora oltre: bisogna passare da una struttura per procedimenti a una per processi. Uno dei mali endemici della Pubblica Amministrazione è lo scollamento tra le azioni e il fine che ci si prefigge, che si traduce anche in una scarsa percezione che il singolo dipendente ha della comunità nella quale opera e che è destinataria del suo lavoro. Succede allora che gli atti siano superflui, incoerenti, rispetto al fine, quando non addirittura carenti o privi di motivazione, come spesso rilevato dalle relazioni della Corte dei Conti. O, ancora, i tempi del procedimento siano incompatibili con le esigenze del privato al quale si rivolgono.

Un passaggio a una visione di processo, in cui tutto ciò che è coinvolto (pareri, uffici, azioni, atti) è strettamente collegato al fine e al risultato, diventa allora momento chiave dell'evolu-

zione culturale della Pubblica Amministrazione che stiamo pensando. Non più un Responsabile del procedimento, chiamato a coordinare una serie di passaggi fino alla formazione del provvedimento finale, ma un vero e proprio Responsabile di processo, che parta dall'esigenza (del privato o del pubblico) per condurre tutta l'azione, con adeguata autonomia e responsabilità, supportate dal ruolo centrale che deve avere la motivazione dell'agire, fino al risultato finale, e su quello venga prioritariamente valutato.

Quello che proponiamo deve essere letto nell'ottica di un cambio di paradigma della relazione tra cittadino e PA. Secondo il già citato professor Melis, se si vuole realmente riformare la Pubblica Amministrazione, allora bisogna essere pronti a un «progetto culturale che prevede l'intervento di diversi corpi sociali, come la scuola e l'università».

Trattandosi di un progetto realmente culturale, bisogna noi tutti entrare nell'ottica secondo la quale «chi lavora all'interno della Pubblica Amministrazione ha un compito altissimo, cioè servire lo Stato, quindi la valorizzazione e la selezione dovrebbe essere un punto nevralgico di tutti i governi», come dice Valentina Castaldini.

Questa (nuova) Pubblica Amministrazione, che vogliamo trasmettere attraverso questo dossier, ha alla base le parole del dottor Iadicicco, cioè «deve avere una visione larga e verso il futuro, a differenza dell'attuale che tende ad avere una lettura unica e specifica in quello che fa». E come consiglia Figliomeni, «l'opinione pubblica dovrebbe finirla con l'idea che il centrodestra sia lontano dall'Amministrazione Pubblica perché sinonimo di voti per la sinistra» piuttosto Figliomeni sostiene che «i partiti del centrodestra italiano pretendono da sempre un sistema assolutamente meritocratico, che includa innanzitutto i migliori dirigenti».

Il nostro auspicio è che i partiti del centrodestra si facciano portavoce di questo necessario cambio di paradigma che porterebbe i cittadini più vicini agli amministratori pubblici, che a loro volta sarebbero più inclusi nella comunità ed efficienti per essa.

RINGRAZIAMENTI

Vivi ringraziamenti a tutte e tutti coloro che ci hanno permesso di avere una visione più larga e formata.

Ringraziamo (in rigoroso ordine alfabetico, che è il più democratico):

Il consigliere dell'Emilia Romagna Valentina Castaldini, il prof. avv. Giorgio Conti, il prof. Davide De Gennaro, il consigliere capitolino Francesco Figliomeni, il direttore generale del Comune di Parma dott. Marco Giorgi, il presidente dell'ANPIT Federico Iadicicco, la dottoressa Giusi Massaro (e con lei anche il dottor Andrea Picardi, direttore di I-Com), il prof. Guido Melis, il prof. avv. Giorgio Pagliari, la prof.ssa Stefania Pedrabissi, il consigliere capitolino Maurizio Politi, la dottoressa Valentina Rovinalti della Fondazione Magna Carta, il dottor Filippo Salone (responsabile in *public affairs* in Prioritalia) e il dottor Giovanni Vetrutto.



FONDAZIONE
TATARELLA

Dossier n. 5 / giugno 2021

nazionefutura.it
fondazionegiuseppetatarella.it