

**Le idee****PUBBLICA AMMINISTRAZIONE, LA SCOMMESSA DI DRAGHI****Francesco Grillo**

**E**lla riqualificazione del ruolo dello Stato che è, in gran parte, legata la sfida difficile che Mario Draghi si è posto. Una sfida che si gioca tutta sulla possibilità di ritrovare, in tempi rapidi, fiducia nel proprio lavoro e responsabilità delle proprie scelte. Il dramma dell'amministrazione pubblica italiana è che, oggi, a mancare sono entrambi i valori. Si è drammaticamente usurata l'idea di poter - con il proprio lavoro - contribuire al progresso di una comunità nella quale si fa fatica a riconoscersi. E avendo perso motivazione, è dilagata - soprattutto in certi settori - una "fuga della firma" (come l'ha definita Draghi) che ha finito con il paralizzare una società che delle firme dell'amministrazione pubblica ha, ancora, un bisogno paradossalmente cresciuto.

Ed allora la domanda più urgente è: c'è un modo di superare la crisi doppia di istituzioni che hanno perso efficienza rispetto ai propri compiti più tradizionali e rischiano di essere superate da una trasformazione tecnologica che sta creando bisogni completamente nuovi e nuove possibilità di soddisfarli?

Le parole chiave sono, appunto, quelle che il migliore dei civil servant della sua generazione ha utilizzato di fronte alla più alta magistratura contabile: riqualificazione e persone, responsabilità e fiducia. E tuttavia, ciascuna di essa merita di essere ritrattata ri-

petto ad un contesto storico che non è più quello di una Costituzione nata per governare tempi diversi.

Formazione, certamente. E, tuttavia, oggi la riqualificazione degli amministratori non passa più per l'Ena - la mitica Scuola Nazionale dell'Amministrazione di Parigi - che ha formato l'élite del più cartesiano degli Stati moderni. E lo stesso vale per le altre grandi scuole di governo che ad Harvard, Yale, Oxford e Londra (Lse), per decenni, hanno preparato i tecnocrati che hanno governato il mondo. Più volte, i ministri italiani (il primo fu Sabino Cassese) hanno provato a creare un'istituzione simile (ed una sua omologa vive ancora senza entusiasmi tra Roma e Caserta). Tuttavia, come ha ammesso Emanuel Macron, oggi il modello delle grandi scuole non funziona più perché è troppo costoso, non si riproduce a freddo e, nel frattempo, è stato portato fuori da questo tempo da un mondo nel quale Internet rende molto più imprevedibile la creazione di leadership. La formazione degli amministratori pubblici del futuro si giocherà, molto di più, sottraendo i dipendenti dello Stato dalla sindrome del posto fisso e portandoli a costruire carriere più diversificate, che attraversino pubblico e privato, Paesi diversi, ruoli distinti. L'idea di creare un Erasmus dell'amministrazione pubblica europea che sostituisca il turismo dei congressi inutili che la Commissione finanzia, può essere decisiva per far crescere servi-

tori di uno Stato irreversibilmente integrato nell'Unione.

In secondo luogo, le persone. L'amministrazione pubblica non può andare avanti con i blocchi del turn over e lo dice uno studio recente della Banca d'Italia dello scorso giugno (ripreso dal grafico). Drammatica è lo svuotamento di alcuni settori (l'università, ad esempio); l'invecchiamento di altri (forze armate e sicurezza); la precarizzazione generalizzata (nella scuola). Non si vincono le grandi sfide con marescialli costretti alla trincea morale da una retorica di una società che doveva bastarsi senza Stato. Gli inquadramenti devono essere più seri ma non rigidi ed è la stessa logica del concorso a dover essere ripensata; le prospettive di carriere devono essere più capaci di esercitare il fascino che spetta a chi proverà a governare società complesse; ma va abolita l'idea stessa che le infornate di precari servono a generare consenso (che, del resto, da anni, sfugge a chiunque tocchi il potere).

Quindi, la responsabilità. Assolutamente abbiamo bisogno, però, di capovolgere la logica attuale. L'unica variabile impazzita di cui i dipendenti pubblici oggi rispondono è quella di un eventuale "abuso d'ufficio", della violazione di leggi complicatissime. Deve diventare, invece, fisiologico dover rispondere di risultati e spetta al ministro Brunetta concepire meccanismi di valutazione condivisi ed ineludibili. Del tutto insostenibile nell'era che Draghi ha bisogno di avviare, è la situazione

nella quale versano le stesse strutture di vertice dello Stato: i direttori generali dei ministeri hanno praticamente tutti la stessa remunerazione di risultato e di posizione.

Infine, la fiducia. Vanno promosse, protette, replicate le innovazioni che gli amministratori più coraggiosi hanno intrapreso perché pressati da richieste di aiuto che crescevano da tutte le parti. Lo racconta il sindaco della città al centro della prima tragica ondata del Covid, Giorgio Gori, nel suo libro "Il riscatto" ricordando come gli amministratori hanno dovuto, a volte, forzare burocrazie che, in quest'ultimo anno, sono costate non solo punti di Pil ma vite umane. Se c'è un articolo da cambiare con urgenza di una Costituzione concepita alla fine di un'altra guerra, è quello (il 97) che stabilisce che l'organizzazione degli uffici è determinata centralmente da una legge che vale sull'intero territorio nazionale. Uno Stato che pretende di essere innovatore, deve concepire la propria riforma non può come un atto palinogenetico, ma un processo di cambiamento continuo che procede per sperimentazioni controllate.

È tra le pubbliche amministrazioni italiane che, paradossalmente, Draghi si gioca la scommessa per salvare l'economia italiana dal naufragio. Ci riuscirà però solo cambiando approccio ad una partita che perdiamo da vent'anni, limitandoci ad osservarne la complessità.

[www.thinktank.vision](http://www.thinktank.vision)

© RIPRODUZIONE RISERVATA

