

Semplificazione ed efficienza della Pubblica Amministrazione

Giovanni Urbani

In un periodo di forte riduzione delle risorse economiche come quello che stiamo vivendo, la semplificazione e l'efficienza della Pubblica Amministrazione, sono fondamentali per l'oggi e per favorire la crescita delle future generazioni.

Premessa

L'Italia non è mai stata un modello virtuoso per le proprie Pubbliche Amministrazioni, salvo qualche rara eccezione.

In generale, la competitività di un Paese si manifesta, essenzialmente, nella posizione che esso occupa nel commercio internazionale e nel miglioramento del benessere dei propri cittadini, sul piano dell'occupazione e della ricchezza economica.

In un contesto di crescente integrazione dei mercati e di interdipendenza dei sistemi economici, l'efficienza del settore pubblico, però, costituisce un fattore determinante del grado di competitività e delle opportunità di sviluppo delle singole economie nazionali. La PA, in un'economia industrialmente avanzata, è un settore produttivo e, allo stesso tempo, una fonte di regolamentazione.

Non è, quindi, casuale che a un Paese competitivo corrisponda una PA che funziona, oltre che un elevato senso civico.

La profonda crisi in atto può seriamente aggravare il problema della produttività, la cui attuale recessione è in parte dovuta alla scarsa capacità del sistema di allocare le risorse efficientemente. Esiste una storica fragilità del nostro sistema economico-politico mai basato sul quattrittico meritocrazia-formazione-liberalizzazioni-servizi. Studi autorevoli spiegano come la PA abbia responsabilità pesanti sulla competitività del nostro Paese: per esempio, la Commissione europea ha stimato che, negli ultimi anni, i costi amministrativi sulle imprese sono pari al 4,6% del Pil (Prodotto interno lordo). Nella classifica mondiale della competitività (Wef) siamo intorno al 50° posto e i nostri cugini Germania-Inghilterra-Francia sono nei primi 15: come PA non va meglio, in quanto siamo oltre la 100ª posizione.

Si dovrebbe promuovere, a questo proposito, una grande e reale riorganizzazione del settore pubblico, partendo dalla sistematica comparazione dei singoli uffici, per far convergere i meno efficienti verso i migliori, in termini

di semplificazione, costi e risultati: il D.Lgs. 150/09 e il recente D.l. 5/2012 (detto Decreto semplifica-Italia) vanno in questa direzione, in controtendenza con il passato.

Semplificazione ed efficienza per la PA

Il nuovo Governo Monti, con in prima fila il ministro per la Pubblica Amministrazione e semplificazione Filippo Patroni Griffi, hanno lanciato un segnale di continuità con la Riforma Brunetta, intendendo rafforzare l'azione di snellimento e misurarsi con l'idea di porre seriamente la semplificazione e l'efficienza - in una parola la valutazione utile - al centro dell'attività delle Pubbliche Amministrazioni.

Con il Decreto semplifica-Italia è stato studiato e realizzato un piano di interventi urgenti, che mette al centro la semplificazione della burocrazia, anche attraverso l'uso delle nuove tecnologie, per tentare di stimolare la produttività e la crescita.

Per bypassare i limiti incontrati in passato, oltre la norma è indispensabile, oggi, una stretta collaborazione di tipo interistituzionale, un uso acuto e imprenditoriale delle tecnologie disponibili e una sperimentazione politico-sociale attenta, in grado di monitorare e di valutare le pratiche di rientro nella normalità del nostro Paese, di costruire a intervalli regolari bilanci dell'esperienza, di armonizzare sintesi di scenari simili e di rilanciare senza sosta la battaglia contro l'evasione, la cooptazione e l'illegalità.

Proprio l'illegalità diffusa ci vede protagonisti assoluti in Europa, visto che per *Transparency International* (organizzazione internazionale non governativa che si occupa della corruzione a tutti i livelli) l'Italia, nel 2011, è sempre più in fondo nella classifica della corruzione, insieme alla Grecia. La corruzione "percepita" è rappresentata, semanticamente, in una scala che va da 0 (corruzione percepita massima) a 10 (corruzione percepita minima) dall'indice Cpi (*Corruption perception index*): l'Italia è 69esima in graduatoria (con un rate di 3,9) su 182 Paesi al mondo come trasparenza, la Grecia è 82esima, ma prima di noi c'è - ahimè - il Ruanda.

La semplificazione amministrativa, intesa come rendere più facile, comprensibile, chiaro e snello il funzionamento dell'amministrazione non è una chimera, ma un'esigenza non ulteriormente prorogabile: bisogna eliminare il superfluo e il dannoso.

Non c'è più tempo, non ci sono più risorse disponibili. La semplificazione amministrativa, in tal senso, non è un fine, ma un mezzo per la nostra vita, per migliorare il rapporto con l'amministrazione dei cittadini, dei soggetti economici, delle formazioni sociali, nonché, ovviamente, di tutti coloro che operano all'interno del sistema amministrativo stesso. In questo senso, si spiega perché la semplificazione amministrativa venga anche considerata come sinonimo di

riforma, insieme all'efficienza della macchina pubblica. L'efficienza ricercata è, naturalmente, il miglioramento del rapporto tra il risultato ottenuto e le risorse impiegate nella PA, generalmente mai misurato. L'efficienza oggi deve, quindi, esprimersi come *input/output*, con l'obiettivo di minimizzare le risorse utilizzate, per conseguire l'obiettivo prefissato.

Naturalmente, l'efficacia è cosa diversa dall'efficienza e assume significati differenti (sociale o gestionale), anche se esistono correlazioni e, talvolta, nei giudizi di adeguatezza, i due termini vengono comunemente confusi, specie nella PA.

Il pericolo che si vede oggi, con l'idea dei tagli a tutti i costi, è una disattenzione verso la valutazione delle *performance* (organizzativa prima che individuale), trattata come un mero adempimento.

Infatti, l'esigenza delle amministrazioni di forti risparmi, spesso si risolve in tagli lineari, indifferenti rispetto all'andamento di politiche e servizi, rendendo inutili gli sforzi sul versante del monitoraggio e valutazione degli interventi. Uno degli esiti di questa situazione è l'incomprensione, da parte della cittadinanza, delle ragioni circa i tagli effettuati nei singoli settori, alimentando una scarsa trasparenza e l'impressione di un'irrilevanza delle analisi valutative nei processi decisionali. Ripensare concretamente il pubblico nella crisi economica e valoriale è l'obiettivo vero in questo contesto di crisi.

«L'obiettivo è di imparare dal passato e dal presente» scrive Geert Bouckaert nella prefazione del volume *Valutare la Pubblica Amministrazione: tra organizzazione e individuo. Visioni dei valutatori italiani per performance e competitività* (Franco Angeli, 2010). «Lo scopo, invece, è di rendere le revisioni e le valutazioni funzionali alla traiettoria di riforma. L'intenzione infine è quella di disseminare buone prassi e non ripetere azioni fallimentari. La ricerca comparativa, le revisioni della performance e la valutazione, pertanto, saranno fondamentali per le politiche di riforma del settore pubblico».

Il Governo dei tecnici senz'anima sostiene, giustamente, che il problema non può essere affrontato solo a livello macroeconomico e che, per intervenire e salvare il Paese, bisognerà attendere i risultati di una *spending review*, che sta per essere attuata, con attuale poca trasparenza e fiducia nei cittadini e nelle imprese.

Paradossalmente, si chiede al cittadino di accettare con le ultime “manovre” che lo Stato controlli i movimenti del suo conto corrente, ma si nega allo stesso cittadino il suo prezioso tempo e il diritto di controllare quelli del proprio Comune, Provincia, Regione, o Ministero, o altro settore della Pubblica Amministrazione.

Nel momento in cui, meritoriamente, si cerca di invertire la tendenza storica della PA, fatta di lassismo e illegalità, diventa della più grande importanza puntare sulla semplificazione ed efficienza, ma anche (e soprattutto) sulla trasparenza e l'*accountability*: senza riserva alcuna.

Si crede, altresì, che un'operazione culturale che faccia appello alla morale pubblica, o sottolinei la necessità di un'etica dei comportamenti, rischi di restare lettera morta se non si promuovono anche nuovi meccanismi, che “incentivino” la rottura con le abitudini consolidate.

Occorre introdurre elementi di concorrenza - oltre che nell'economia - nelle amministrazioni pubbliche, nelle università e, in generale, in tutti gli ambiti che non sono esposti a concorrenza di mercato. Occorre promuovere la diffusione di efficaci e sostanziali meccanismi di valutazione, sia nell'ambito privato sia in quello pubblico. Va, cioè, ridotto il peso dei criteri di anzianità, in favore di criteri di merito. La sfida consiste nel fare della PA un fattore di competitività e crescita dell'economia, attraverso l'aumento della produttività dei pubblici dipendenti.

È necessario massimizzare l'esposizione internazionale in qualunque ambito professionale (aumentare il peso delle esperienze all'estero nelle valutazioni di merito e nei percorsi di carriera dei *civil servant*, dei docenti universitari ecc.). Occorre far propri alcuni spunti della Riforma Brunetta (e reinventarli), in particolare quando si prevede di ottimizzare le pubbliche amministrazioni con il *benchmarking*, fissando standard e chiedendosi il perché degli scostamenti di rilievo nelle comparazioni tra amministrazioni omologhe. Come avviene, quindi, in altri Paesi normali, più o meno virtuosi, pur tenendo presente che ogni Paese è diverso e possiede la propria cultura politico-amministrativa.

Il semplifica-Italia per i cittadini e le imprese

Il pacchetto del Decreto semplifica-Italia, Decreto legge 9 febbraio 2012 n. 5, semplificazione e sviluppo, contiene numerosi interventi tesi ad alleggerire i costi della burocrazia che gravano sui cittadini e sulle imprese e alcune misure per lo sviluppo in determinati settori strategici. Il decreto contiene un'ampia serie di provvedimenti di semplificazione, decertificazione e altre disposizioni di sostegno e d'impulso allo sviluppo del sistema economico. Tecnicamente il provvedimento del Governo Monti comprende, oltre ad alcune norme di carattere generale e sistematico, numerose disposizioni con efficacia immediata e si articola in otto parti:

- misure di semplificazione in favore dei cittadini;
- misure di semplificazione per le imprese;
- misure di semplificazione in materia di lavoro;
- misure di semplificazione in materia di appalti pubblici;
- misure di semplificazione in materia ambientale;
- misure di semplificazione in materia di agricoltura;
- misure di semplificazione in materia di attività di ricerca;
- ulteriori disposizioni di semplificazione.

Naturalmente, le prime due misure citate sopra appaiono fondamentali per cittadini e imprese ed è doveroso, prima che opportuno, approfondirle in questa

sede, pur apprezzandone altre, ma limitandosi a esse per questioni di spazio e di coerenza strutturale con questa pubblicazione.

Misure di semplificazione in favore dei cittadini

Possiamo sintetizzare questo primo pacchetto di misure con il proposito di migliorare la qualità dei rapporti che ciascuno di noi ha, quotidianamente, con le strutture pubbliche. Non più, dunque, lunghi tempi di attesa per ottenere un documento, moduli amministrativi complicati e uffici pubblici inaccessibili:

- eliminazione di inutili duplicazioni delle certificazioni mediche e di adempimenti ancora richiesti alle persone con disabilità;
- cambi di residenza in tempo reale e con efficacia immediata;
- velocizzazione delle comunicazioni tra amministrazioni per le procedure anagrafiche e di stato civile, che dovranno essere telematiche;
- unificazione delle date di scadenza di tutti i documenti di riconoscimento, attraverso il differimento della scadenza alla data del compleanno del titolare;
- semplificazione per la partecipazione a concorsi e a prove selettive, attraverso l'eliminazione del cartaceo e l'obbligo di invio telematico di tutte le domande per la partecipazione a selezioni e a concorsi per l'assunzione nelle pubbliche amministrazioni centrali, con conseguente riduzione di adempimenti anche per l'amministrazione ricevente; la previsione della possibilità che rivestano la qualità di componente titolare o supplente nelle commissioni esaminatrici per l'abilitazione alla professione di avvocato anche i ricercatori di materie giuridiche presso un'università della Repubblica o un istituto superiore;
- introduzione di una dichiarazione unica di conformità degli impianti termici, in luogo delle duplicazioni previste dall'attuale disciplina, conservata direttamente dall'interessato ed esibita a richiesta dell'amministrazione;
- possibilità di cedere il posto auto a condizione che diventi pertinenza di un altro immobile sito nel medesimo comune, con esclusione dei parcheggi realizzati in diritto di superficie su aree comunali o nel sottosuolo delle stesse;
- alcune modifiche al Codice della strada, al fine di razionalizzare le procedure per l'abilitazione alla guida. In particolare si prevede che l'accertamento dei requisiti psichici e fisici sia effettuato da commissioni mediche locali, costituite dai competenti organi regionali; la sostituzione, per il rinnovo biennale della validità dei titoli abilitativi alla guida dei conducenti ultraotantenni, della visita presso una commissione medica locale con la visita presso uno dei medici monocratici; la semplificazione per l'accesso alla professione di autotrasportatore su strada, attraverso l'eliminazione dell'obbligo di frequenza di uno specifico corso di formazione, preliminarmente all'esame di idoneità professionale, per coloro che hanno assolto all'obbligo scolastico e superato un corso di istruzione secondaria di secondo grado e per coloro

che hanno diretto per dieci anni in maniera continuativa l'attività in una o più imprese di trasporto; l'eliminazione dell'obbligo della certificazione annuale relativa ai gas di combustione (cosiddetto «bollino blu»), con la previsione che tale controllo sia effettuato esclusivamente in sede di revisione periodica del mezzo (articolo 11).

Misure di semplificazione per le imprese

Si tratta di semplificazioni in materia di autorizzazioni per l'esercizio delle attività economiche e di controlli sulle imprese, attraverso:

- l'attivazione, con la partecipazione di tutti i soggetti interessati, di percorsi sperimentali di semplificazione amministrativa per le imprese, in ambiti territoriali. Nel rispetto del principio costituzionale di libertà dell'iniziativa economica privata, il Governo, entro il 31 dicembre 2012, adotta uno o più regolamenti, al fine di semplificare i procedimenti amministrativi, concernenti l'attività di impresa secondo specifici principi e criteri direttivi, consistenti:
 - nella semplificazione e razionalizzazione delle procedure amministrative;
 - nella previsione di forme di coordinamento, anche telematico, attivazione e implementazione delle banche dati consultabili tramite i siti degli sportelli unici comunali, mediante convenzioni fra l'Associazione nazionale dei comuni italiani (Anci), l'Unioncamere, le regioni e il Portale nazionale impresa in un giorno, in modo che sia possibile conoscere contestualmente gli oneri, le prescrizioni e i vantaggi per ogni intervento, iniziativa e attività sul territorio;
 - nell'individuazione delle norme da abrogare a decorrere dall'entrata in vigore dei regolamenti e di quelle tacitamente abrogate ai sensi della vigente normativa in materia di liberalizzazione delle attività economiche e di riduzione degli oneri amministrativi sulle imprese. Al fine di coordinare tali nuove disposizioni con la normativa contenuta nel recente Decreto legge n. 1 del 2012, recante disposizioni urgenti per la concorrenza, lo sviluppo delle infrastrutture e la competitività, si stabilisce che i regolamenti siano adottati tenendo conto, oltre che dei risultati della sperimentazione, anche di quanto previsto dai regolamenti di cui all'articolo 1, comma 3, del citato decreto legge. Sempre in funzione di coordinamento normativo, si prevede che, con gli stessi regolamenti, siano individuate le attività sottoposte ad autorizzazione, a Scia (Segnalazione certificata di inizio attività, introdotta dalla Legge n. 122/2010), con asseverazioni o Scia, senza asseverazioni, e quelle del tutto libere;
- alcune modifiche al Testo unico delle leggi di pubblica sicurezza, di cui al Regio decreto n. 773 del 1931, e al relativo regolamento per l'esecuzione, al fine di ridurre gli adempimenti burocratici, per un verso gravosi e per un altro verso superflui, nonché di attenuare il carattere invasivo delle prero-

gative della pubblica autorità, in modo da contemperare le esigenze della pubblica sicurezza con gli ulteriori valori di cui all'articolo 41, secondo comma, della Costituzione. Nel dettaglio, è stata prolungata la validità di alcune autorizzazioni, quali quella di polizia (prolungata da uno a tre anni); il porto d'armi (validità annuale), l'autorizzazione alla detenzione delle sostanze esplodenti (validità biennale), nonché dell'iscrizione nel registro delle attività commerciali in materia di prodotti audiovisivi (validità triennale in luogo della validità annuale). Inoltre, sono state eliminate numerose previsioni ritenute, ormai, non più necessarie a salvaguardare esigenze di sicurezza, quali il divieto di rilascio di autorizzazioni di polizia a chi non abbia rispettato l'obbligo di provvedere all'istruzione dei figli; l'obbligo della licenza per la vendita di bevande alcoliche nei circoli privati; l'obbligo di denuncia al prefetto dell'apertura e della chiusura delle fabbriche o dei depositi di essenze per la confezione delle bevande alcoliche; la licenza del questore per le agenzie di recupero dei crediti; la comunicazione all'autorità di pubblica sicurezza del regolamento di gioco per le gare sportive e l'avviso alla medesima autorità per lo svolgimento di attività sportive con carattere educativo; la licenza per lo svolgimento, nei pubblici esercizi, di spettacoli di qualsiasi genere; la determinazione da parte del sindaco degli orari di apertura dei pubblici esercizi;

- la razionalizzazione del sistema dei controlli sulle imprese, in modo da garantire la semplicità e la proporzionalità di tali controlli e di favorirne lo svolgimento in un clima più "amichevole" e collaborativo.

L'azione più importante del semplifica-Italia, "dall'interno", se sarà rispettata, è che, dal 2014, la Pubblica Amministrazione utilizzerà per le sue comunicazioni, esclusivamente i canali e i servizi telematici e la Posta elettronica certificata (risparmi, efficienza, semplificazione). Quindi, l'obiettivo principale della PA è accelerare i tempi medi di conclusione dei procedimenti amministrativi.

Bisogna essere consapevoli, a ogni modo, che la riduzione degli oneri burocratici non può essere realizzato, efficacemente a breve, ma nel medio periodo.

Il virtuosismo della semplificazione di Regione Lombardia

Nella premessa si accennava a eccezioni di buon funzionamento della PA italiana, sia per semplificazione, sia per efficienza, sia per innovazione per i cittadini: per esempio, la Procura della Repubblica di Trento (a proposito di malagiustizia) con certificazione e fascicolo processuale digitale, la Provincia di Mantova con il rilascio di certificato completamente online per il fitosanitario in agricoltura, il cambio di paradigma dell'Università Bocconi, la CiVIT con la sua azione di informazione attiva, l'Inps.

Ma se parliamo di virtuosismo nella semplificazione, non si può non citare, come esempio emblematico, quello della Regione Lombardia. In Lombardia, l'azione di semplificazione approntata dalla Regione si è distinta principalmente per l'originalità del suo approccio, in un panorama nazionale nel quale la lotta alla burocrazia ha assunto negli ultimi tempi, anche sui media, un carattere di urgenza. Originalità che può dirsi ufficializzata quando, per la prima volta in Italia, con l'inizio della IX legislatura a metà 2010 è stato scelto di offrire dignità politica a queste tematiche, creando in Giunta un assessorato *ad hoc*, affidato a Carlo Maccari, che si ponesse come punto di riferimento in materia di semplificazione e digitalizzazione.

Semplificare significa sciogliere nodi legislativi, amministrativi, organizzativi che ostacolano lo svolgimento ordinato della vita di imprese e cittadini e che allentano nel tempo la relazione tra Pubblica Amministrazione e utenti. In quest'ottica, la semplificazione si è tradotta nel contesto lombardo come il ripensamento di meccanismi e procedure in grado di creare certezza e celerità nella risposta al fabbisogno degli utenti. Le iniziative di semplificazione si sono fondate sia sul principio di sussidiarietà, e quindi sul primato riconosciuto alla società civile, sia sulla partecipazione e responsabilizzazione di imprese, associazioni di categoria, ordini professionali ed enti locali, che sempre più vengono chiamati a esprimere le proprie tesi in merito, lavorando di concerto con le strutture regionali.

In Lombardia, quindi, non si è all'Anno Zero come nella gran parte d'Italia, storicamente. A partire dalla VI Legislatura (1995-2000) è stato intrapreso un cammino di semplificazione volto a ridurre sia il numero delle leggi regionali vigenti sia gli oneri amministrativi a carico dei cittadini, singoli e associati, e delle imprese. Attraverso numerosi interventi di semplificazione e di delegificazione, si è passati da circa duemila leggi approvate dal 1970 al 2000, a meno di 100, dal 2000 a oggi, a cui ha contribuito anche la redazione di testi unici e di leggi di settore su alcune materie fondamentali quali i trasporti, il commercio, l'agricoltura, l'edilizia residenziale. Accanto alla semplificazione normativa, sono state intraprese iniziative di semplificazione dei procedimenti per ridurre oneri informativi/burocratici e per conseguire una maggiore efficienza del sistema pubblico lombardo.

Con l'azione dell'assessorato alla Semplificazione e digitalizzazione, le attività in materia hanno assunto un carattere più organico, metodico e organizzato, a partire dall'approvazione dell'agenda "Lombardia Semplice", il documento di legislatura (2010-2015) che rappresenta il punto di partenza di un percorso pluriennale che vedrà la Regione impegnata, insieme a tutti gli interlocutori del sistema regionale, nella definizione delle azioni di ridisegno delle procedure e dei modelli organizzativi in una logica di riduzione degli oneri per cittadini e imprese, certezza dei tempi e degli esiti, efficienza amministrativa, per il rilancio della competitività del sistema economico. L'agenda è stata recentemente inserita, unico caso nazionale, tra le 45 *best practices* che in tutto il territorio europeo sono in grado di migliorare le politiche di semplificazione per i prossi-

mi anni da parte dell'Unione, degli Stati membri e dei sistemi locali, a seguito del report *Europe can do better*, consegnato al presidente della Commissione José Manuel Barroso. Lo studio è stato coordinato da Edmund Stoiber, ex primo ministro della Baviera, a capo di una commissione di 15 membri indipendenti e non politici (*High level group of independent stakeholders on administrative-Burdens* - Hlg).

Una delle principali cause di fallimento dei tentativi di semplificare messi in atto a vario titolo nel passato in Italia è costituita dal resto dall'attenzione esclusiva di ogni amministrazione solo al "pezzo" di propria competenza e non all'intero processo. Ciò è tanto più rilevante se si considera che il cittadino percepisce evidentemente la PA come un interlocutore unico. Semplificare significa ripensare i processi legislativi, regolamentari e amministrativi in una logica di effettiva accessibilità, fruizione e applicazione delle regole, riducendo all'essenziale gli oneri amministrativi e razionalizzando il più possibile le procedure, con l'eliminazione di ogni ridondanza e sovrapposizione.

Occorre però essere concreti, ordinando le priorità e definendo obiettivi misurabili, secondo indicatori di performance semplici, comunicabili e collegati alla soddisfazione del destinatario finale dell'azione amministrativa.

Per farlo Regione Lombardia ha inteso agire in due direzioni: innanzitutto attraverso un'azione preventiva sui flussi dell'attività legislativa e amministrativa ancora da adottare, così da "prevenire" il più possibile la formazione di nuovi ostacoli burocratici, usando anzi ogni atto come occasione per ripensare l'esistente. In secondo luogo, razionalizzando e semplificando il corpo di regole, prassi e procedure esistenti (stock), attraverso azioni graduali e sistematiche in grado di sfruttare tutti gli spazi di manovra consentiti.

Con questo quadro di riferimento, le politiche regionali di semplificazione si sono basate su un approccio multilivello, a partire dalla *task force* "Zero Burocrazia", che si riunisce periodicamente per individuare proposte di semplificazione e formulare soluzioni congiunte e della quale fanno parte le organizzazioni dell'industria, dell'artigianato, dell'agricoltura, del commercio, dei servizi, i sindacati, le cooperative, l'Abi, l'Anci, l'Upl, l'Uncem, le Camere di Commercio e Unioncamere. Allo stesso tempo, l'assessore Maccari ha da subito intrapreso un intenso rapporto con il territorio, utilizzando le 12 sedi regionali sparse nelle province come luogo d'ascolto e incontro con le realtà locali, intese sia nei vari livelli amministrativi pubblici sia attraverso le rappresentanze delle parti economiche e sociali.

Fondamentali, poi, gli inediti strumenti adottati per sensibilizzare le diverse strutture degli assessorati regionali a partecipare attivamente, ognuno per le proprie competenze, al percorso di semplificazione. In tal senso, si inquadra l'idea di introdurre una ricaduta diretta sull'efficienza degli uffici: per la prima volta il sistema di valutazione delle prestazioni del personale dirigenziale della giunta regionale prevede che una quota parte degli incentivi siano legati alla semplificazione procedurale e amministrativa di circa 50 procedimenti regionali, con un risparmio diretto quantificabile in oltre 11 milioni di euro per la

sola parte relativa al settore della sanità. Lo stesso parametro è stato confermato per il 2012 con altrettanti obiettivi da raggiungere. In quest'ottica, si inserisce anche l'adozione di una *check list* preventiva: si tratta di dieci domande a cui tutti gli uffici interessati dovranno rispondere in maniera preliminare prima di emanare atti deliberativi che hanno come oggetto procedimenti da cui scaturiscono oneri a carico di cittadini, imprese ed enti, con l'obiettivo di prevenire la creazione di oneri e complicazioni burocratiche negli atti di nuova adozione. Il tutto, per dare concretezza a una vera "via lombarda" alla semplificazione.

Conclusioni

La profonda crisi delle economie è diventata, dal 2008 a questo 2012, crisi delle speranze e si sta avvitando in una spirale pericolosa di risorse continuamente calanti e nuovi, molteplici e gravi bisogni rapidamente emergenti, che rischiano di restare senza risposta. Qualche elemento favorevole in Italia si intravede all'orizzonte, ancora lontano, dopo le novità introdotte dalle manovre economiche 2011 e dai decreti Monti. Semplificazione ed efficienza non devono essere due parole da usare nel vuoto, ma due frecce al nostro arco.

«*La crisi è il momento delle svolte*» diceva il fisico e filosofo tedesco Albert Einstein delle innovazioni radicali di processo e di prodotto l'innovazione rimane la strada obbligata sia per ottenere non illusori e stabili risparmi e recuperi di efficienza, sia per ripensare un'amministrazione pubblica più "semplice", organizzata sulle politiche da perseguire e, quindi, sui bisogni del Paese e non sulla sua stessa sopravvivenza.

Facendo propria con l'innovazione anche la nuvola: il *cloud computing* per la PA può aiutare, se usato con accortezza, a risolvere alcuni tra i più importanti punti critici dei sistemi informativi pubblici. La gestione del *cloud* non è soltanto un'opzione per l'approvvigionamento di servizi tecnologici: si tratta probabilmente di un cambio di paradigma che può rappresentare il fattore abilitante di un nuovo modello di erogazione del valore pubblico alla collettività.

Facendo propria anche un'idea più precisa per un modello anti-corrruzione delle pubbliche amministrazioni: ciascun ufficio dovrebbe mettere a punto un piano di valutazione dei rischi e individuare gli schemi organizzativi più consoni per scongiurare fenomeni di corruzione e concussione; il miglior modo per rendere innocuo il vampiro della corruzione è illuminare "a giorno" la gestione degli enti pubblici.

Lo slogan della svolta della PA nella crisi, molto personale, potrebbe essere: "Più produttivi facendo cose utili" (Urbani, 2010b), mediante questo semplice approccio cognitivo si può tracciare una strada, di medio-lungo periodo, che permetta di affrontare e superare con modalità nuove alcuni nodi del Paese, per favorire una migliore competitività del sistema, accelerando l'uscita dalla recessione e creando nuovo benessere per tutti, cittadini e imprese.

È interessante, arrivati a questo punto, capire quale può essere il ruolo della PA nel perseguimento di un Paese più competitivo, fondato sul merito e sull'innovazione. Studi autorevoli dimostrano empiricamente che l'orientamento verso il ciclo di gestione della performance a livello di sistema è un elemento correlato all'efficacia e all'efficienza della PA e, di conseguenza, per la competitività del Paese (vedi caso lombardo). L'Italia si presenta in netto ritardo sotto questo aspetto e l'introduzione reale del ciclo di gestione delle performance (D.Lgs. 150/09) può essere dunque una leva importante, ma molto dipenderà dall'implementazione concreta del principio.

La vera innovazione nella PA è, quindi, la valutazione utile, che non ha quasi mai Governi amici ed è anti-corruzione: l'innovazione è il principale *driver* di sviluppo e serve per creare "scenari". La PA non sa valutare il suo operato e, quindi, non può crescere e non facilita la crescita del Paese, ma così ci declassiamo, da soli. Non è possibile che di un intervento pubblico non si conoscano gli esiti; è importante sapere cosa si è fatto, e come lo si è fatto e, soprattutto, cosa è andato a buon fine e cosa no. Occorre fare in modo che i risultati - attesi e realizzati - diventino componente essenziale dei meccanismi operativi delle decisioni allocative e guidino la *governance*, per essere efficienti e positivamente semplici.

Insieme si può evitare il declassamento reale delle nostre vite.

Riferimenti bibliografici

- Associazione Italiana di Valutazione (www.valutazioneitaliana.it).
- Bouckaert, G., *Performance Management in the Public Sector*, Routledge Masters in Public Management, Routledge Chapman & Hall, 2010.
- Ministro per le Riforme e le innovazioni nella P. A. (<http://www.innovazionepa.gov.it>).
- Mostra convegno dell'innovazione della P. A. e dei sistemi territoriali (<http://portal.forumpa.it>).
- Per una PA di qualità (<http://qualitapa.gov.it>).
- Regione Lombardia DG Semplificazione e Digitalizzazione (www.semplificazione.regione.lombardia.it).
- Unione europea - Dg XIX Evaluation Web Site (http://ec.europa.eu/budget/evaluation/index_en.htm).
- Unità di valutazione degli investimenti pubblici (www.dpf.mef.gov.it/uval.asp).
- Urbani, G., "La valutazione ci riprova" *Il Sole 24 Ore*, n. 81, 23 marzo 2009.
- Urbani, G., "Performance delle PA", *Formazione e Cambiamento*, Formez, n. 61, 2010a.
- Urbani, G., *Valutare le pubbliche amministrazioni: tra organizzazione e individuo*, Franco Angeli, Milano, 2010b.
- Urbani, G., "Migliorare le P. A.", *Human Capital*, Edk (supplemento 04), 2011.