



Innovazione digitale e capitale umano per migliorare il pubblico

Le sfide dello Stato/1

Francesco Verbaro

«**R**einventare lo Stato» è il titolo sia di un vasto programma che interessò molti Paesi occidentali agli inizi degli anni 90 e che portò in Italia alcune riforme

amministrative oggetto di riflessione e di attuazione ancora oggi, sia il tentativo di rispondere ad un'emergenza che si ripete 30 anni dopo a causa del susseguirsi di crisi e della conseguente invocazione di un nuovo intervento pubblico. Un intervento dello Stato che per la dimensione degli interventi, rapidità dei cambiamenti, nonché per la crisi fiscale e l'alto debito pubblico del Paese non può che essere tempestivo, mirato, efficace ed efficiente.

Ecco che 30 anni dopo riflettere su come «reinventare e ridisegnare lo Stato» non è un mero esercizio retorico dettato da una ricorrenza, ma una necessità imposta da condizioni più gravi, incerte e sfidanti.

Tutto questo richiede un miglior "pubblico", con una migliore capacità di elaborare e programmare politiche pubbliche (*policy capacity*) e una forte capacità amministrativa. Con questo spirito si è tentato, con un pamphlet appena pubblicato (1993. *Il tentativo di reinventare lo Stato*, Edizioni Studium), di rileggere la storia della riforma della Pa avviata con il d.lgs. 29/1993, per fornire informazioni utili, come al solito non richieste, al guidatore di oggi. Le emergenze Covid, energetiche,

belliche ed economiche hanno costituito e costituiscono un importante stress test per le nostre istituzioni chiamate ad intervenire di più e meglio senza sprecare risorse e mirando gli interventi. Dopo la fine dello Stato (Hobsbawm), oggi siamo al "dove sei Stato" e al *big government is back*. Questo è oggi possibile se si punta su due grandi fattori del cambiamento, determinanti nell'affrontare le grandi sfide di oggi: le competenze del capitale umano e l'utilizzo senza remore delle innovazioni digitali nel governo delle

funzioni pubbliche. Le stesse leve evidenziate dall'intervento del 1993, in un contesto di crisi, e che oggi riemergono in una nuova veste e con maggiore forza nel 2023, al fine di avere uno Stato effettivo. Non parliamo di riforme istituzionali o costituzionali, ma della capacità amministrativa, necessaria in qualsiasi assetto di governo, di cui si avverte la mancanza e di cui ancora non si ha un'adeguata consapevolezza, quando si parla di centinaia di migliaia di assunzioni.

Una capacità che è il terminale determinante della capacità di Governo e che coinvolge anche le competenze degli organi politici e dei loro staff. Per ridare credibilità alle istituzioni e alla democrazia occorre aumentare la capacità di risposta alle sfide e alle istanze, sempre più complesse e numerose. Solo istituzioni pubbliche che funzionano possono regolamentare al meglio il privato, senza soffocarlo, ricorrere ad esso, abilitare i corpi intermedi e attivare partenariati e aumentare così la capacità di risposta.

Il Pnrr, un'opportunità e un'ulteriore sfida, ci impone oggi un metodo diverso quanto normale di intervenire ovvero per target sfidanti e per risultati da conseguire non in termini finanziari, ma fisici. Ciò che non sono riusciti a fare le diverse norme sulla valutazione strategica e dei dirigenti, sui piani della performance e sui Piao, nonché le diverse programmazioni comunitarie rese sempre più elastiche, forse potrebbe accadere con l'attuazione del Pnrr che si presta poco alle italiane flessibilità e scorciatoie, comode e utili a nascondere le nostre fragilità nel "governo della cosa pubblica". Piani e documenti di programmazione, spesso vaghi e con obiettivi scarsamente rilevanti, hanno aumentato l'attenzione verso le procedure e la *compliance* formale, allontanando l'attenzione dai risultati concreti, dall'impatto e dal valore aggiunto dell'azione amministrativa. Più procedure e meno risultati, con buona pace di Al Gore e del *new public management*. Corrente di pensiero che portò molti Paesi, 30 anni fa, a concentrarsi sulla produttività delle proprie istituzioni. Fare più cose con meno risorse e comunque con risorse umane maggiormente e diversamente competenti, è la sfida delle sfide se pensiamo alla scarsità di risorse e alla crescente domanda di intervento pubblico. La stessa revisione della spesa contenuta nel Pnrr si presenta, non più con la logica del taglio lineare, ma dell'efficienza ed efficacia della spesa. Le fuoriuscite di personale dei prossimi anni potranno costituire, non un problema, ma l'occasione per reinventare lo Stato.

L'intervento del 1993 puntava su due grandi leve: la privatizzazione del rapporto di lavoro per un



migliore utilizzo ed una maggiore produttività del personale, grazie anche ad una dirigenza manageriale (d.lgs. 29/1993); e la digitalizzazione e reingegnerizzazione dei processi (d.lgs. 39/1993). Oggi alla fine del 2023 ci troviamo di fronte a sfide più complesse, non lineari e imprevedibili, che richiedono comunque competenze qualificate, di

settore e trasversali; nonché investimenti sulla trasformazione digitale, utilizzando big data, algoritmi e intelligenza artificiale. Tutto per migliorare lo Stato e l'intervento pubblico. Forse la prima sfida da vincere per poter affrontare le altre e governare *in the age of uncertainty*.

© RIPRODUZIONE RISERVATA



IL LIBRO

Appena pubblicato, il volume di Maurizio Sacconi e Francesco Verbaro, 1993. *Il tentativo di reinventare lo Stato* (Studium, pagg.

176, € 15) ricostruisce il contesto, i contenuti, il lascito e le possibilità di rilancio del tentativo di reinventare il fragile Stato italiano secondo il modello delle scienze aziendali

SIAMO DI FRONTE
A SFIDE COMPLESSE,
NON LINEARI,
CHE RICHIEDONO
COMPETENZE
DI SETTORE
E TRASVERSALI



ADOBESTOCK



Ritaglio stampa ad uso esclusivo del destinatario, non riproducibile.

007035