

1^a CONFERENZA NAZIONALE DELL'ALTA DIRIGENZA STATALE

Roma, Palazzo dei Congressi. 3 - 5 febbraio 2003

Intervento del Cons. Luigi Tivelli Capo di Gabinetto del Ministro per i rapporti con il Parlamento

Il ciclo riformatore avviato con il decreto legislativo n. 29 del 1993 è giunto, nell'arco di un decennio, all'importante punto di svolta in cui si trovano oggi le pubbliche amministrazioni, come in larga parte è emerso dalle relazioni e dagli interventi sin qui svolti. In questo quadro la figura del dirigente pubblico ha subito una vera e propria mutazione genetica, che lo chiama a svolgere oggi funzioni di tipo manageriale, sempre più analoghe a quelle che svolgono i manager privati. Per tentare, nel limitato tempo di questo intervento, di offrire una rappresentazione plastica dei mutamenti del quadro in cui la nuova dirigenza è chiamata ad operare e della modificazione della stessa figura del dirigente, mi avvarrò di due figure geometriche: la prima è un quadrilatero virtuoso che tenta di racchiudere 4 angoli cruciali per la Pubblica Amministrazione alla svolta del terzo millennio, di per sé tali da configurare un nuovo rapporto tra cittadini, operatori e Pubblica Amministrazione. Il primo lato del quadrilatero prende il nome di **deregolamentazione**. Si tratta di un processo ancora *in fieri*, che è stato avviato non appena ci si è resi conto che la delegificazione, che spesso si configurava con il mero passaggio da leggi a decreti o regolamenti, non bastava ad aggredire il fenomeno dell'inflazione legislativa e dell'inquinamento normativo, che pesa significativamente sui rapporti civili, economici e sociali del paese. Per rispondere ai diffusi fenomeni di incertezza del diritto (e dei diritti) è pertanto necessario che il Governo acceleri le iniziative già avviate di deregolamentazione, anche attraverso nuove formule di codificazione e di testi unici.

Il secondo lato è quello della **semplificazione amministrativa**, essenziale per ridurre la pressione burocratica, che si estrinseca in sottrazione di tempo e aumento di costi per i cittadini e per le imprese. E' vero che c'è un disegno di legge del Governo in questa materia, vicino all'approdo

della Gazzetta Ufficiale, ma. sono necessari ulteriori, progressivi, massicci, tempestivi interventi.

Sul terzo lato del quadrilatero risanatore troviamo la **liberalizzazione** dei troppi settori protetti, essenziale per valorizzare le energie della società civile e per eliminare barriere e bardature che pesano sulla concreta vita civile, economica e sociale. Si tratta di un processo, in parte avviato, ma che sconta forti ritardi e condiziona la competitività del “sistema paese”, per la quale non a caso ci collochiamo intorno al **30°** posto nelle classifiche internazionali, soprattutto per fattori che attengano al funzionamento del settore pubblico.

Il quarto lato coincide col principio di **sussidiarietà**, che dovrebbe essere l'altra faccia del federalismo, ma che spesso è più declamato che attuato e praticato. E' giusto infatti valorizzare il ruolo degli enti territoriali più vicini ai cittadini, ma ancora più giusto è mantenere nelle competenze dei pubblici poteri solo le funzioni che i soggetti privati o associativi non possono svolgere con maggiore efficacia ed efficienza rispetto agli stessi pubblici poteri.

Questo **quadrilatero risanatore** rappresenta indubbiamente linee di tendenza in atto, ma per la sua attuazione esige l'attraversamento difficile e complesso di un guado in cui spesso si sono incagliate le politiche pubbliche.

Se questo, senza alcuna pretesa di esaustività, è il disegno tendenziale necessario per completare il processo di riforma della pubblica amministrazione, in esso va inserita la nuova figura del dirigente pubblico. Ancora una volta mi affido alla geometria, e tenterò di tracciare in modo succinto quello che definisco il **triangolo virtuoso** per la nuova dirigenza pubblica. Al vertice del triangolo sta la **responsabilizzazione**, come si è venuta a determinare nel corso del decennio riformatore, sia ad opera delle nuove normative che hanno riguardato direttamente la figura del dirigente, sia ad opera della recente riforma del bilancio e della contabilità dello Stato, che attribuisce ai dirigenti una nuova forma di responsabilità anche in materia contabile e di bilancio.

Il secondo angolo, che fa da interfaccia alla responsabilizzazione, prende il nome di **controllo**, con le funzioni di controllo di efficacia e di efficienza affidate a servizi di controllo interno, indispensabili per garantire forme compiute di gestione per obiettivi.

L'angolo che chiude il triangolo assume il nome di **comunicazione**, intesa sia come comunicazione verso l'interno, che come comunicazione verso l'esterno. Si tratta di un elemento essenziale *per* rilegittimare le amministrazioni pubbliche rispetto ai cittadini, sul quale si scontano

significativi ritardi. Comunicazione significa anche e soprattutto trasparenza: quella trasparenza cui già puntava la legge n. 241 del 1990, non a caso definita comunemente “sulla trasparenza amministrativa” e che oggi può essere favorita dalle nuove procedure del governo elettronico. Questo governo per fortuna dispone per la prima volta di un Ministro per l’Innovazione e le Tecnologie, e inoltre dispone di un programma di progressiva implementazione *dell’e-government* nelle pubbliche amministrazioni. La trasparenza, combinata con *l’e-government*, significa che i cittadini possono passare “dalle code al click”: in tal modo si favorisce un vero dialogo fra cittadini e amministrazioni, idoneo a radicare anche un nuovo senso civico tra la stessa cittadinanza. I dirigenti pubblici devono avere ben presente che nei decenni passati, man mano che lo Stato manifestava uno scarso “senso del cittadino”, i cittadini manifestavano uno scarso “senso dello Stato”. Spetta ad essi, avvalendosi anche degli strumenti e delle procedure del “governo elettronico”, contribuire a ricreare un nuovo spirito civico, un nuovo senso dello Stato.

La figura complessa che risulta dall’inserimento del triangolo virtuoso del dirigente nel quadrilatero del risanamento amministrativo mi sembra tale da poter trasformare progressivamente lo Stato e le amministrazioni pubbliche in una vera “casa di vetro”. La prima caratteristica delle case di vetro è non solo che quanti ne stanno fuori — i cittadini e gli operatori — possano finalmente vedere cosa avviene al loro interno, ma anche che coloro che stanno dentro — e questa è una sfida cruciale per noi dirigenti pubblici — guardino con attenzione e lungimiranza a quanto avviene fuori, ponendosi in sintonia con le tendenze in atto nella società e sapendo predisporre un’offerta di servizi adeguata alla domanda che proviene dai cittadini.