

*La riforma***Pubblico impiego  
non basta l'hi-tech  
Premi ai migliori**di **Boeri e Perotti** • a pagina 11**LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE**

# Digitalizzare non basta La macchina dello Stato deve scegliere le persone

di **Tito Boeri**  
e **Roberto Perotti****M**

ario Draghi ha motivato l'ennesimo condono sostenendo che "è necessario perché lo Stato non ha funzionato".

Lo prendiamo come un impegno a farlo d'ora in poi funzionare. Altrimenti suonerebbe come un "liberi tutti".

A leggere il Pnrr sembrerebbe che tutti i problemi della Pubblica Amministrazione siano nella mancata digitalizzazione. La parola d'ordine è "trasformazione digitale del settore pubblico", "passaggio al cloud computing" e al "cloud storage", adottando le ultime tecnologie di "multi-edge, multi-cloud o edge-to-cloud". Alcune amministrazioni pubbliche, come le agenzie fiscali, sono già fortemente digitalizzate e questo non le ha messe al riparo da molte disfunzioni. Paradossalmente, perfino lo stralcio delle cartelle esattoriali inesigibili non sarà possibile se non si riuscirà a integrare l'Agenzia delle Entrate-Riscossione nell'Agenzia delle Entrate. Spesso anzi i difetti del software

vengono utilizzati per coprire disservizi che sono di tutt'altra natura, incompetenze di dirigenti e interferenze della politica. Lo stiamo vedendo chiaramente con la campagna vaccinale. La PA è fatta di persone più che computer ed è da queste che bisogna partire per riformarla. Negli ultimi 20 anni ci sono stati ripetuti tentativi di introdurre meccanismi incentivanti nel pubblico impiego. L'attuale ministro della Funzione Pubblica ha anche messo in piedi nuove strutture - come gli Organismi Interni di Valutazione (OIV) - volti ad assicurare una corretta applicazione di questi schemi. L'esperienza soprattutto nelle partecipate pubbliche non è incoraggiante: gli OIV sono risultati assai poco incisivi, talvolta strumenti per spartirsi poltrone. La vera riforma della PA consiste nello scegliere bene i suoi dirigenti, fissare per le amministrazioni nel loro complesso obiettivi verificabili, e reclutare persone competenti. Per anni queste scelte sono state dettate da pressioni politiche e sindacali: il risultato è che le componenti premiali delle retribuzioni sono quasi sempre distribuite in modo uniforme.

Per troppo tempo inoltre si sono permessi ingressi al di fuori dei concorsi; e anche quando i concorsi sono stati fatti hanno spesso premiato le conoscenze a dispetto delle competenze. Su questi aspetti il vuoto di contenuti del Pnrr è preoccupante. Non si parla di come cambiare i processi di selezione dei dirigenti della PA, né di come far ripartire i concorsi (a partire da quelli per 29.000 posti bloccati da oltre un anno). Si fa solo accenno all'immane "portale di reclutamento", come se il problema fosse quello di far sapere che ci sono concorsi pubblici e non quello di scegliere bene a partire da platee sterminate di candidati. Non si dice nulla su come selezionare i commissari dei concorsi, né su come remunerarli in modo da attrarre persone davvero capaci di valutare i candidati. Se le commissioni d'esame devono lavorare per mesi a tempo pieno e gratuitamente sarà quasi impossibile trovare commissari all'altezza di questo compito cruciale; si finirà come sempre a nominare commissari autoreferenziali tutte di interni.

Niente di tutto questo si trova anche nel Patto sottoscritto l'11

marzo coi sindacati. Concede ai sindacati del pubblico impiego il cumulo dei 107 euro di aumento con il bonus Renzi senza ottenere nulla in cambio. Certo sarà l'Aran poi a negoziare il contratto, ma il patto poteva essere l'occasione per sancire il principio secondo cui commissioni esterne devono essere coinvolte nella scelta dei dirigenti, togliendo davvero al sindacato e alla politica voce in capitolo.

È vero che nel patto si propone l'ingresso nella PA di nuove competenze, ma sono solo parole se non si specifica come verranno reclutate e con quali prospettive. Si parla di assunzioni con contratti a tempo determinato, ma non per questo si può essere meno selettivi. Le pressioni sindacali per trasformare queste posizioni in contratti a tempo indeterminato sem-

pre e comunque saranno poi fortissime. Cosa succederà in questo scenario assai prevedibile?

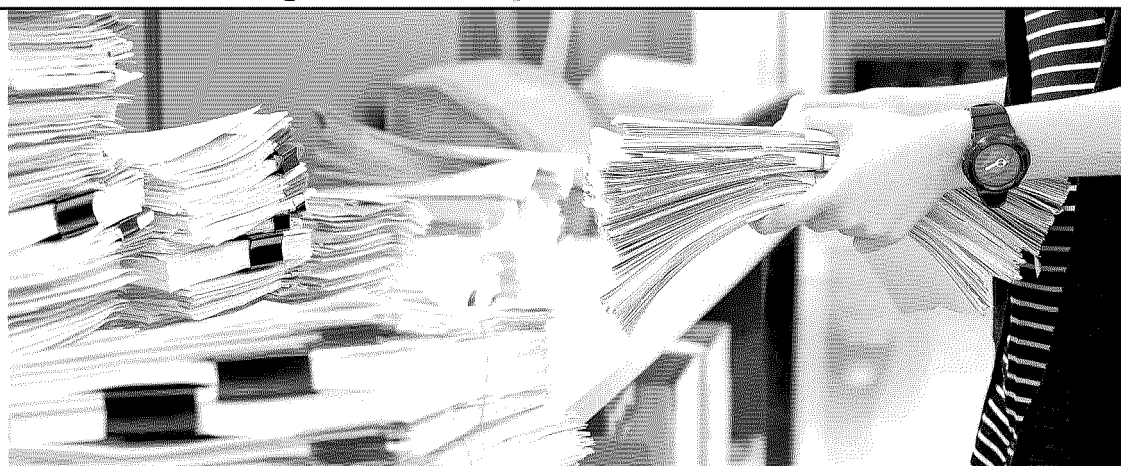
È poi fondamentale che le nuove professionalità non diventino anch'esse un corpo separato come gli avvocati, i medici delle amministrazioni, i tecnici edili e così via. Questo significa costruire percorsi di carriera per questo tipo di personale, che spesso non ha le caratteristiche per assumere responsabilità gestionali, né l'ambizione di farlo. In altre parole, per i professionisti della PA deve essere possibile avere incrementi retributivi anche senza necessariamente diventare responsabili di strutture apicali. Questo è possibile solo rivedendo la scala retributiva che oggi premia eccessivamente i dirigenti, spesso pagati più che nelle amministrazioni pubbliche di altri paesi, mentre

penalizza le seconde linee: c'è un salto immenso fra i 240.000 euro di alcuni dirigenti di prima fascia e i 70.000 dei dirigenti di seconda.

Tra le nuove professionalità di cui la PA ha maggiormente bisogno c'è quella degli ingegneri gestionali: la digitalizzazione che serve non è quella imposta dai mega piani elaborati magari da società di consulenza esterne, ma quella scelta in un processo certosino di reingegnerizzazione dei processi, vincendo le tante complicazioni e lentezze burocratiche imposte da una cultura spesso unicamente giuridica e dalle invasioni della politica nella gestione. Ciò che sta succedendo all'azienda informatica della Lombardia, Aria, è un chiaro esempio degli effetti di queste invasioni di campo.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Per riformare la Pa è necessario individuare bene i dirigenti e reclutare persone competenti. E fissare obiettivi che siano verificabili



JATURON HUAYSOONGKERN / EYEEM/GETTY IMAGES

## Inumeri

# 3.516.461

**I lavoratori**  
in Italia lavorano per il settore pubblico 3.516.461 persone. I dipendenti sono 3.321.605, i non dipendenti sono 195mila.

# 36.324 €

**Gli stipendi**  
La retribuzione media di un dipendente della pubblica amministrazione è 36.324 euro lordi.

# 240.000 €

**Tetto massimo**  
Dal 2014 il limite massimo retributivo per la Pubblica amministrazione è fissato a 240mila euro lordi.

# 107 €

**L'aumento**  
Il recente il "Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale" sulla pubblica amministrazione prevede aumenti medi di 107 euro.