

## tecnologie e meno formalismi per la pubblica amministrazione

A Torino un ragazzo è stato ucciso da un delinquente che avrebbe dovuto essere in galera. Una aberrazione simile è superata solo in assurdità dalla autoassoluzione fatta in televisione dal Presidente della Corte di Appello: non è colpa sua se il delinquente non è stato tratto in prigione, mancavano i cancellieri!

Qualunque manager aziendale che utilizzi scuse simili per non aver raggiunto un obiettivo verrebbe immediatamente licenziato; l'obiettivo di una organizzazione, pubblica o privata, non è il rispetto formale di una procedura, ma ottenere un determinato risultato. Se la procedura è stata sviluppata qualche decennio fa quando non esisteva Internet, l'*outsourcing*, i sistemi esperti, le app ecc. oggi è possibile raggiungere lo stesso obiettivo rispettando le parti essenziali della vecchia procedura, ma utilizzando anche non dico l'ingegno, ma il normale buon senso per trovare soluzioni più efficaci a pezzi della procedura che si possono far meglio in altri modi; con il risultato che quello che si faceva con 10 impiegati oggi si fa con uno, magari dipendente da un'azienda che fornisce servizi in *outsourcing*.

Un bonifico o una comunicazione si possono mandare via Sms, una notifica può essere generata in automatico da un sistema, una sollecitazione può esser delegata a un *call center*, un medico può fare una vista accurata dopo che lo *screening* è

### CORRELATI

Mediaset, sulla via di ProSiebenSat resta il nodo della governance

«Accertati 1,8 miliardi da riciclaggio»

La storia di iotty, interruttore smart italiano che ha conquistato gli Usa (e ora punta all'Italia)

fatto dall'infermiere che lavora su un questionario precompilato dal paziente, ecc. Inoltre, nel mondo che si propone di coniugare efficacia con efficienza le procedure non sono mai uniche; ci sono rami delle procedure che si applicano ai casi più o meno importanti o che vengono personalizzate in funzione dell'obiettivo, del *target* ecc. Tutto questo modo di pensare e lavorare non esiste nella burocrazia e le persone il cui cervello è stato impostato dall'apprendimento delle procedure, e traumatizzato dai rimproveri quando le procedure non sono state eseguite, sono addirittura incapaci di immaginare delle soluzioni più efficaci. Ma per mettere un delinquente condannato sotto chiave ci vuole davvero un forbito atto di citazione scritto da un cancelliere o basta al momento della sentenza un Sms inviato dal giudice a polizia e carceri?

Il problema delle procedure burocratiche pervasive diventa sempre più insopportabile quando ognuno di noi viene confrontato quotidianamente con soluzioni facili, non costose e immediate per ricevere a casa propria una pizza, per comprare qualsiasi cosa su Amazon o per risolvere una miriade di problemi quali appuntamenti, prenotazioni, ecc. Diventa insopportabile ricevere dal proprio Comune una raccomandata di due pagine piena di «premessi che», «visti gli articoli», «considerato che»... tutto per dire che la semplice richiesta di aggiustare un muretto non può essere accolta perché manca un documento. Il «copia e incolla» così in voga nel settore pubblico è uno spreco di tempo e una fiera di ovvietà; con il risultato di dedicare ore di lavoro di diligenti impiegati a fare cose assolutamente inutili.

Per chi come me ha alle spalle decenni di attività di consulenza organizzativa e aziendale e anche un

quotidiano confronto con il modo di affrontare problemi simili in Paesi più piccoli quali la Svezia, la Svizzera e l'Olanda, è fonte di grande sconforto constatare che in Italia anche persone intelligenti e preparate non si pongono nemmeno il problema di come oggi sia possibile raggiungere un determinato risultato in modo istantaneo ed efficiente. Rassegnazione o atrofia mentale? In tali Paesi l'etica protestante (che non assolve i peccati di omissione), il frequente interscambio dei manager privati con quelli del settore pubblico, e la mancanza di risorse tipica di economie attente a limitare l'elefantiasi del settore pubblico generano modalità operative snelle. Per esempio, prima di iniziare un processo per qualche tema fiscale, l'amministrazione ti convoca per telefono e, se si convince della tua ragione o della tua buona fede, il procedimento si chiude lì.

Da noi le cronache sono piene di persone che ricevono avvisi di garanzia equivalenti a una dichiarazione di colpevolezza, quindi sono mandate a processo salvo poi esser assolte dopo lungo tempo, in primo o secondo grado; nell'etica prevalente nessuno vuol prendersi la responsabilità di evitare i successivi sprechi di tempo e risorse, o di distinguere "a monte" fra casi importanti e marginali, o di assegnare una probabilità realistica al completamento positivo di un *iter*, evitando di iniziarlo quando la probabilità è bassa. Il caso di Torino è ancora più grave perché fino a poco tempo fa i tribunali di tale città erano portati ad esempio di efficienza; anche lì, purtroppo, sembra prevalere una mentalità che prevede il rispetto formale di procedure polverose, impenetrabile all'idea di mettere in primo luogo l'ottenimento di risultati e solo in secondo piano il rispetto formale di tutti i passi delle procedure stabilite.

La letteratura manageriale e le società di

consulenza informatica e organizzativa saprebbero come risolvere i problemi che sono generati da stratificazioni quasi “secolari” di regole, procedure e comportamenti perversi; per esempio si possono fare sperimentazioni di soluzioni diverse, mettere in concorrenza i responsabili operativi di unità organizzative simili premiando chi ottiene i migliori risultati, ecc. Ma non può mai esser lasciato un ruolo decisionale nello scegliere quali nuovi sistemi adottare a chi fonda la propria carriera sulla conoscenza delle procedure esistenti, non è aperto all’innovazione, trova sempre una facile risposta del tipo «non si può fare»; se si volesse davvero riformare il modo in cui funziona la pubblica amministrazione bisognerebbe che le nuove modalità operative siano disegnate da chi ha esperienza di Internet e di soluzioni sviluppate in altri contesti o Paesi, si è confrontato con modalità totalmente innovative per fare mestieri tradizionali (si pensi, per esempio, a tutto il mondo dei servizi finanziari on line) e per esperienza di vita personale parte sempre dall’obiettivo di ottenere un risultato, non di esser assolto dall’ottenerlo avendo rispettato una procedura.

All’osservazione che non si può, soprattutto in materia giudiziaria, ridurre le garanzie si deve poter rispondere indicando il modo in cui i risultati sono raggiunti in Paesi come la Svezia, che certo non possono esser tacciati di superficialità; si potrebbe anche rispondere che lasciare in circolazione dei delinquenti non essendo capaci di far lavorare in modo intelligente i cancellieri dei tribunali è la negazione del garantismo sostanziale che tutti consideriamo essenziale.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

Gianfilippo Cuneo