



LA DISCREZIONALITÀ RENDE IL PUBBLICO PIÙ EFFICIENTE

*Paolo Collini**

Lo pensiamo tutti: le imprese hanno una responsabilità verso la comunità e il profitto è legittimo se è compatibile con questi doveri. D'altra parte, il capitalismo è sopravvissuto alle sue alternative proprio per il contributo che dà alla crescita complessiva della società. È nell'interesse dell'impresa avere lavoratori appagati, clienti e fornitori soddisfatti, rispettare l'ambiente. Il modello fordista si supera con la collaborazione con i fornitori, con la soddisfazione dei clienti, con lavoratori più tutelati e valorizzati. Il capitalismo è andato avanti su questa strada perché le imprese sanno guardare lontano.

La pubblica amministrazione invece è rimasta indietro. Un tempo chi lavorava nel pubblico era privilegiato rispetto al privato. Oggi le cose sembrano capovolgersi. Le amministrazioni pubbliche devono dare un beneficio in più ai lavoratori, essere flessibili rispetto ai loro doveri, servire i propri utenti oltre il previsto, costruire un rapporto di collaborazione coi fornitori. E non possono pagare più del minimo. Il risparmio finisce per essere a scapito delle retribuzioni dei lavoratori e gli strumenti di welfare aziendale sono limitati da vincoli di legge, anche se questi potrebbero mitigare emergenze sociali riconosciute.

* Il presente contributo costituisce ripubblicazione autorizzata dall'Autore, dell'articolo presentato sul Sole24Ore del 23 settembre 2019.

L'obbligo di rotazione dei fornitori impedisce la fidelizzazione e la creazione di rapporti di fiducia e collaborazione. A monte vi è un paradigma difficile da intaccare. Si fonda sull'idea che dietro ad alcune scelte - un centesimo pagato in più per un acquisto, l'affidamento ripetuto allo stesso fornitore, un benefit non normato a un lavoratore, un servizio non previsto a un utente - si nasconda spreco di denaro pubblico, corruzione, violazione della concorrenza.

Gli appalti per servizi sono solo uno dei tanti esempi di paradosso. I lavoratori sono poco tutelati e pagati pochissimo da soggetti che approfittano delle regole del sistema cooperativo per dare precarietà, insicurezza, retribuzioni ai minimi di legge, in spregio allo spirito mutualistico che dovrebbe ispirarli. Un capitalista dell'800 ne sarebbe imbarazzato.

Ma i risultati sono negativi anche in termini di qualità dei servizi. L'idea che tutto sia misurabile e che si possa gestire solo sulla base di clausole contrattuali non funziona. Chi svolge i servizi in queste condizioni lo fa, ovviamente, per mancanza di alternative. Non vede un motivo di soddisfazione nel proprio lavoro e sviluppa il desiderio di trovare prima possibile una migliore occupazione. Così la prestazione ne risente.

Nella Pa gli acquisti sono fatti senza possibilità di scegliere, tantomeno si possono dare all'utenza servizi innovativi. Il risultato sono servizi carenti, acquisti conclusi a condizioni insoddisfacenti con tempi lunghi, qualità non sempre all'altezza e a volte prezzi più alti di quelli di mercato. L'occasione di innovare si perde dentro la rigidità della "burocrazie", com'era

capitato ai Paesi dell'Est Europa che al crollo del muro di Berlino producevano ancora le automobili degli anni 40. Queste sono le regole e tutti, operatori e organi di controllo, non possono fare altro che applicarle. Dal punto di vista dei risultati però è un disastro.

Ma fare meglio è possibile. Con una premessa alla base: il denaro pubblico va speso correttamente. Per farlo, va cambiato lo schema. Bisogna passare da un sistema di regole rigide, incompatibile con un mondo complesso e in veloce cambiamento, a un sistema di responsabilità anche economica orientato al risultato.

Se si vuole creare condizioni di mercato per la Pa nella spesa, allora si deve andare fino in fondo. Bisogna accettare che si spenda più del minimo per ottenere buoni risultati. Una pubblica amministrazione dovrebbe essere libera di pagare i propri lavoratori un po' di più per creare una maggiore dedizione al lavoro e ottenere risultati migliori, verificabili e comparabili. È un sano principio: un'impresa che ottiene buoni risultati li condivide con tutti coloro che vi concorrono. I principi di efficienza e di concorrenza e la lotta alla corruzione sarebbero salvi, perché le regole sarebbero uguali per tutti i fornitori e non è certo corruzione pagare un po' più del minimo un lavoratore e tutti starebbero meglio: lavoratori con maggiori gratificazioni, cittadini con servizi migliori, una società più coesa e meno conflittuale e un Paese con più capacità competitiva.

Certo bisogna usare sistemi di valutazione che tengano conto del rapporto tra costi e risultati, misurando anche la qualità dell'attività dell'ente. Ma cambiare prospettiva è possibile. Basta tenere presente che "far bene" significa non soltanto spendere

meno, ma considerare il valore di un bene o servizio nel suo complesso, nel rapporto qualità-prezzo e nel tempo. Un po' come facciamo a casa nostra quando compriamo un elettrodomestico e alla fine, magari, scegliamo qualcosa che costa un po' di più. Così la discrezionalità si traduce in utilità anche per i cittadini che pagano le tasse. È una sfida possibile e necessaria prima che il mondo ci sorpassi, come capitò nel 1989 nelle autostrade ai guidatori delle Trabant nel confronto con le tecnologiche Bmw dei loro ritrovati connazionali.