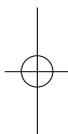


PRIVATO NON PROFIT

Non sia tecnicismo enumerare nel non profit non solo gli operatori della bontà, ma anche quelli che hanno il compito di far fare i soldi agli altri, tipo i sindacati delle imprese e dei lavoratori. Dal punto di vista del bilancio sociale infatti non è banale andare a calcolare, per esempio, il valore aggiunto delle associazioni di categoria.

ipu



PRIVATO NON PROFIT

IL REPORT DI CONFINDUSTRIA

Spazioso il bilancio sociale di Confindustria. Riporta il costo del sistema (500 milioni di euro) e il costo della struttura centrale di Viale dell'Astronomia in rapporto ad esso: solo il 7% dei 500, cioè 35 milioni di euro. Che sembrano un po' pochi per un palazzo così bello e popolato. Magari scarica qualche costo sulle sedi locali, con *comandi e distacchi*. Meglio comunque dei partiti politici che nel legittimo bilancio al Parlamento, danno conto della sola sede centrale.

Strategie d'avanguardia, riporta il documento, e novità: priorità alla risorsa lavoro, con il negoziato per i contratti collettivi; promuove l'efficienza del sistema - l'associazione - con i consorzi per le utenze elettriche. Incontra i giovani, la Confindustria, e presenta le tecnologie innovative che i suoi associati hanno inoltrato al Miur e al Map, per avere denari del popolo. Eroga infine borse di studio. Si sente però la mano della Bocconi quando include il contributo socia-

PRIVATO NON PROFIT

le dell'ufficio studi al tenore culturale della nazione. Vero: colpo d'ala nella misura degli intangibili. Non fa fatica dunque il redattore del *Sole* a dare contezza dell'evento presentazione pubblica del rapporto sociale.

Lontano dal *Sole*, l'originale del report contiene dei box di interesse per la Csr intesa come ricerca, disclosure e diffusione della informazione. Primo box: totale euro per incentivi dello Stato alle imprese, che tanto spazio occupano nella pur rendicontata attività di lobbying. Fa il suo lavoro: racconta a livello associativo, e quindi anonimo rispetto alla singola impresa, ciò che i suoi associati non fanno per (pelosa) riservatezza delle informazioni. Addita uno standard per le 125mila aziende iscritte. Grandi e piccine.

La faccenda degli incentivi fu poi all'origine della sfuriata di Brunetta, consigliere economico del governo di destra, a Ballarò, quando strapazzò il VP Pininfarina al grido di «prendete sempre, fate la vostra parte». Di tale intervento si da conto nel box "Confindustria nei media".

C'è poi la ricerca tecnologica, e il report dice che sono maggiori i fondi che il sistema industriale ottiene dallo Stato per fare ricerca che quelli che esso offre al sistema pubblico perché esso svolga ricerca. Il saldo è attivo per le imprese. Tenta poi di misurare l'effetto discriminante conseguito dai denari pubblici così ottenuti: dimostra che con essi si fanno cose che altrimenti non verrebbero fatte in quanto molto innovative, cioè a rischio altissimo e ritorno molto differito nel tempo, e che vanno perciò finanziate da denaro pubblico: tipico caso di market failure.

Ancora usufruendo del punto di osservazione e interpretando al meglio lo spirito mutualistico di un sindacato, si da conto di una ricerca anonima svolta presso i grandi iscritti sullo stato della concussione in ambiente pubblico. Prosegue così il lavoro fatto in occasione di Tangentopoli, dove Confindustria brillò per presenza in difesa dei concussi. Se è vero infatti che il singolo concusso ha poca libertà di manovra («Dovevamo lavorare», disse De Benedetti),

diversa è la posizione della associazione, che proprio questo ci sta a fare. Del singolo corruttore, un'altra volta. So much for ethics.

Chiude poi un box sul lavoro a fianco del Ministro delle Attività produttive per il miglioramento della giustizia civile, seguendo Michael Novak e il cardinale Silvestrini, citati nella stessa pagina del *Sole*: «Nessuna altra attività dipende tanto dal funzionamento del sistema legale come quella imprenditoriale». Shylock è con noi.

I GESUITI A CARTE SCOPERTE

Il bilancio sociale si addice al non profit. È infatti nel non profit, pubblico e privato, che le variabili fisiche acquisiscono importanza primaria in quanto non sono riassumibili in un fatturato che tutto misura e omogeneizza. Nel non profit, se non lo hai misurato, non lo hai fatto. Un esempio concreto: il Centro Astalli dà assistenza ai rifugiati, ha una sede principale a Roma ed è una iniziativa della Compagnia di Gesù, una non profit holding che sta sulla piazza da poco meno di 400 anni. Il Centro fa parte del Jesuit Refugee Service (Jrs), un network globale, trasversale alla Compagnia stessa, che è di sostegno a coloro che sono forzati a lasciare il proprio Paese di origine. Nel campo dell'asilo politico e dei diritti degli ultimi, il Centro svolge anche attività di tematizzazione e lobbying.

Tra i documenti prodotti dal Centro e dalla collegata Fondazione, il rapporto annuale (www.centroastalli.it/dl/Rapp.Ann.2003%20.pdf) è l'oggetto che va più vicino al bilancio sociale della iniziativa. Esso contiene una vista sistematica delle attività del Centro, con tanto di organigramma. L'elenco di queste è sempre parziale: mensa, assistenza sanitaria, legale e occupazionale, scuola e alloggio. Il rapporto fa uno zoom su ogni segmento, con una breve spiegazione di cosa si tratta e tabellina di corredo che quantifica il fenomeno. Il sito web ripete in parte la struttura del rapporto (meglio: i contenuti delle due modalità di comunicazione si influenzano a vicenda) e riporta all'interno di ogni scheda alcune statistiche sul servizio stesso. Non è banale definire la misura del prodotto di una scuola di italiano per

PRIVATO NON PROFIT

principianti che sono in una fase della propria esistenza di grande transizione. La semplice costanza di frequenza appare già un successo. Portare questi ragionamenti allo scoperto è un esercizio di consapevolezza istituzionale.

Ma non tutto può né deve essere quantificato. Serve pure la esplicitazione a livello più astratto del perché siamo qui. Se tale consapevolezza fa bene a chi fa qualcosa per profitto o per inerzia istituzionale, nel non profit essa è all'origine dell'azione e della istituzione stessa. Si lega alla personal social responsibility perché spesso nel non profit uno ci lavora perché ha una propria tensione morale, spesso fa parte di quelli che della parte materiale dell'esistenza ha deciso di non cercare la ciliegia e lo fa per un ideale. Nel bilancio sociale questa cosa si può scrivere. Tipo: noi diamo assistenza ai deboli dal mondo perché così facendo crediamo di seguire gli insegnamenti di Cristo. È la formulazione di una mission, plausibile come quella di un fabbricante di lame da barba. Esplicitarla aiuta.

Traslando l'esempio verso l'alto, richiamare la propria mission aiuta oggi la Chiesa cattolica romana a preoccuparsi per la salute del Papa per compassione umana, ma non in termini istituzionali. Poiché imitare Cristo è la mission della istituzione di cui egli è guida spirituale, soffrire consapevolmente è la cosa più alta che può fare per servire quella missione.

Dalle metriche (direbbe Bassanini) e dalle formule della produzione, il report del non profit passa a dare conto del denaro che entra. Questo interessa perché nel non profit chi paga non è chi riceve il servizio, quindi è carino esplicitarlo. Tornando al Centro Astalli, una visione del cash in è fornita a livello mondiale dal Rapporto Annuale (www.jrs.net/pubs/ar/index.php?lang=it) del Jrs. Ci sono informazioni che si possono dare anche se nessuno le chiede. Non è detto che il bilancio sociale debba essere tutto stakeholder driven.

BILANCIO SOCIALE DELLA RICERCA SCIENTIFICA

Come tutte le cose dove il mercato fallisce, anche la ricerca scienti-

fica si addice al non profit. Non per niente finanziare la ricerca è compito d'elezione dello Stato, che è la pubblica delle non profit. Non riesce però di vedere una lista di unità di ricerca finanziate dal non profit privato con raccolta fondi dal non e for profit privato. La lista è infatti il primo step verso la valutazione della efficacia della ricerca scientifica che è elemento chiave per un bilancio sociale. Ciò si può fare oggi con tecniche riconosciute a livello internazionale e praticate anche in Italia.

Il risultato della ricerca scientifica si misura nel breve termine con il numero di lavori scientifici (articoli) pubblicati su riviste accreditate a livello internazionale, massime nelle scienze naturali e hard. C'è poi l'impact factor, cioè la qualità delle riviste sulle quali si pubblica. C'è infine, nel lungo termine, la misura delle citazioni che gli stessi articoli ottengono su lavori successivi: fare scienza vuol dire influenzare la scienza degli altri. È questo un modo di verificare la scoperta. Il Cnr-Consiglio nazionale delle ricerche e la Cui-Conferenza dei rettori delle università italiane fanno questo studio per gli articoli prodotti in seno alle proprie organizzazioni: forse sarebbero disponibili a farlo anche per terzi. Almeno farsi dire di no. Siamo in presenza di una situazione tipica in cui vale il modello di bilancio sociale basato sullo studio dell'azione istituzionale (corporate) e la rivelazione dei risultati di tale studio (disclosure). Fare il bilancio sociale implica una azione di studio vera e propria: andare a calcolare le metriche sopra descritte è un lavoro ad hoc. Se tutto questo non va bene e si vuole stare fuori dal gruppo, allora vuol dire che nell'azione di ricerca scientifica si cerca la rottura del paradigma scientifico vigente, à la Kuhn, ma questo va esplicitato. È lecito pensare che la cura di una data malattia non si troverà finché la ricerca resta in mano a una certa cordata. Si può ritenere che altre strade siano più fertili e allora si va direttamente in pubblico a chiedere soldi.

Anche la selezione dei progetti da finanziare si può fare con panel di referee anonimi a livello internazionale. Questo lo fa in parte il

PRIVATO NON PROFIT

Miur. Se le non profit private sono collegate a specifici centri di ricerca e quindi la selezione viene delegata ad essi, anche questo si racconta con precisione nel bilancio sociale. Che stiamo finanziando la ricerca scientifica nel tal settore, svolta nel tal centro.

Passando agli input, cioè ai soldi, è da evidenziare che forse i finanziamenti erogati dal non profit privato non coprono il costo pieno delle strutture che si vanno a finanziare: ci sarà qualcuno che fa da partner in tutto ciò (forse lo Stato) e va riconosciuto il suo contributo. Tanto per dare un numero: un lavoro scientifico del Cnr in campo medico ha un costo pieno intorno ai 150mila euro (*Cnr Report 2003*, pagina 260).

La ragione d'impiccarsi di questa faccenda è che senza un reporting analitico c'è un valore di sistema che non viene colto. C'è una buona intenzione che non trabocca nella cultura dell'attuazione e della crescita. Se le non profit private si orientano verso un approccio quantitativo ai propri risultati e ne rivelano i dati, possono posizionarsi su una curva di sviluppo e migliorare la relazione con il pubblico. *Close to the customer* è sempre un buon modo di fare e in questo caso il cliente è il pagatore attuale e quello potenziale, che vuole vedere dove vanno a finire i soldi.

AMERICAN CANCER SOCIETY, BILANCIO SENZA INDICATORI

Con un po' di fantasia il bilancio sociale della American Cancer Society-Acs si ripertica all'interno del sito, componendo tavole dalle diverse sezioni, e ce n'è da perdersi. Fondata nel 1913 (signora mia), l'Acs non finanzia soltanto ricerca scientifica, ma fa anche istruzione, informazione, prevenzione, lobbying e assistenza ai malati di cancro e alle loro famiglie, inclusa la logistica per quelli che devono essere curati lontano da casa (una faccenda sentita anche da noi). Il tutto cuba 800milioni di dollari: lo stesso ordine di grandezza dell'italiano Cnr, che conta 8mila persone. L'ammontare del finanziamento agli scienziati prende il 15% del totale, e frazioni simili sono devolute alle altre attività. Arriviamo così al 71% del bilancio. Un

sottile 7% va per l'amministrazione e un bel 22% serve al fund raising. Prima pausa, per portare a casa l'equivalente di 1.600 miliardi di lire, occorre spenderne oltre 300 per organizzare eventi ed altre attività di questua. Per guadagnare bisogna spendere, una *vexata questio*. La Society è al decimo posto per ricavi tra le non profit americane (fonte McKinsey Quarterly, dati 2002) e - curiosità - sul sito ci sono anche le denunce delle tasse, quelli che da noi sono i moduli 770 per le aziende.

Veniamo alla ricerca scientifica, soggetto utile in tempi di grosso parlar di declino, tecnologia e simili. C'è la lista dei singoli progetti finanziati. Entriamoci per un secondo, perché è un piacere: si può avere per area geografica di appartenenza del ricercatore finanziato o per area scientifica di merito. Pure l'estero becca la sua parte, un miliardo di lire su 200, poca cosa, ma - seconda pausa - è un segnale per dire come il pragmatismo spinga oltre la miope reciprocità prescritta dalla diplomazia: ti do solo se tu mi dai. In dettaglio: la tabella dei soldi che finiscono in California è di 206 pagine. C'è un elenco clickabile, ad ogni riga vengono su due pagine sulla équipe che riceve il fondo, la distinta dei quattrini e l'abstract scientifico del progetto. Ciascuna grant non è grossa: 100mila dollari di media, fondi marginali che però bastano per progetti pluriennali. Di questi ultimi colpiscono i titoli perché sono molto molto specifici. Terza pausa.

La valutazione ex ante, cioè su chi finanziare, si fa con la peer review cioè con il controllo dei pari. Ci sono alcune decine di comitati e puoi vedere nomi e cognomi. È previsto pure il coinvolgimento degli stakeholder, cioè non scienziati che si dedicano alla Society e che votano a pieno titolo su fatti di scienza. Malizia suggerisce che si tratti di donatori cospicui, ma potranno a proposito verificare l'uso non parrocchiale dei loro denari. Pausa. Passando alla valutazione ex post, la Society tira fuori un po' d'orgoglio e racconta che negli ultimi sessant'anni ha finanziato 38 premi Nobel «agli inizi della loro carriera, ben prima che ottenessero tale riconoscimento». Sente tuttavia la mancanza di un dato onnicomprensivo che magari permetta

PRIVATO NON PROFIT

un confronto fra istituzioni, e si lancia nella carrellata delle research milestones, encomiabile comunque per la capacità di selezione e la specificità dell'elenco. Ma indicatori, numeri, niente. Ultima pausa: siamo noi europei dell'Italia che ci rifugiamo nel numero per difetto di un process trasparente e condiviso? La nostra ossessione per il numero asettico, nella Csr come nei concorsi pubblici, rivela la carenza di procedure pulite e di quei pesi e contrappesi, checks and balances, cari ai padri fondatori.

FONDAZIONI BANCARIE: MISSIONARIE O SOCIALI

Sulla redazione del bilancio sociale, i dirigenti di Acri, fondazioni bancarie, sono stati presi dallo sconforto di Massimo Troisi di fronte alla mole di libri pubblicati: «Voi siete tanti a scrivere, io sono solo a leggere: scrivete un po' meno». Almeno scrivete tutti uguale. Per questo Acri ha messo a punto una proposta di rendicontazione sociale per definire le cose da dire e uniformare il modo di dirle. C'è dunque un indice in tre sezioni principali - identità, impiego del patrimonio e attività istituzionale - che scende poi in un certo dettaglio. Si tratta di uno schema a maglie larghe che va reso operativo per fare dei confronti almeno per un sottoinsieme dei contenuti. Per esempio nella buona ultima sottosezione "Il singolo settore di intervento", va chiarito cosa ci va scritto. Si possono qui codificare i singoli settori e fare un modulo del prescritto "elenco completo dei contributi deliberati relativi allo specifico settore di intervento", elemento base per sapere ciò che interessa: dove vanno a finire i soldi.

C'è del lavoro da fare, ma non siamo soli. Ci sono gli standard della Gri per le istituzioni finanziarie. Su quello si potrà inserire pezzi dello standard per le istituzioni pubbliche, pure della Gri, che aiuta a catturare il valore di situazioni non profit e poi si prenda "l'alto sale" con lo sviluppo di indicatori specifici per le attività delle fondazioni. Si sviluppi una modulistica dei punti sottolineati dallo standard. Il criterio è inventare il meno possibile, copiare, omogeneizzarsi al maggior numero di cose che esistono già, il Dow Jones

PAOLO D'ANSELMI

Sustainability Index e il FTSE4GOOD. Quando scriviamo un report pensiamo - per implicito - che chi lo leggerà ha solo quello da fare, ma non è così. Aspettiamo qui, il primo bilancio sociale fatto per confronto su quello di un concorrente.

È molto interessante poi che la proposta venga da un'associazione di categoria, che sui dati omogenei degli associati potrà fare il consolidato e dare così un servizio concreto ai soci. L'associazione potrà poi aggiungerci del suo ed utilizzare i dati aggregati per rispondere alle preoccupazioni costanti del senatore Franco Debenedetti, che si tormenta la vita sul problema e ci ha costruito sopra una carriera politica: è pericolosa la concentrazione del rischio dovuta al grande potere delle fondazioni sulle banche. Questione di governance, come si dice oggi.

L'iniziativa infine riconosce la funzione primaria del bilancio sociale nel non profit, tant'è che lo chiama bilancio di missione proprio per sottolineare che deve dare contezza di quanto e come la fondazione svolga la propria missione non profit. Acri si imbarca in una sottile distinzione (bilancio sociale *vs* bilancio di missione) che forse non è necessaria e che alimenta la confusione per cui nel non profit il bilancio sociale è una cosa necessaria mentre nel for profit è una cosa ultronea. È da vedere se il for profit vorrà farsi rubare l'anima del contributo civile, come teorizza la Herzlinger, regina anche nel nome del controllo di gestione nel settore del non profit, che così chiude il paragrafo introduttivo del suo celebre *Financial accounting and managerial control in non profit organizations*: «definire la natura delle organizzazioni non profit non è uno sfizio accademico: è fondamentale per il loro successo. Le università, i musei, le fondazioni, le amministrazioni pubbliche e i gruppi di interesse sono i custodi del cuore, della mente e dell'anima della nostra civiltà e non possono essere definite con requisiti legali o finanziari». Cadono i canapi, la gara è aperta.

PRIVATO NON PROFIT

NON PROFIT VS NO PROFIT

Una volta per tutte chiariamo che si dice non profit e non si dice no profit. Passi che lo dicano ministri e sindacalisti. Passi che lo dicano i giornalisti. Ma lo dice Ferpi Notizie a pagina 9 del numero 44, dicembre 2005, dove chiama “no profit magazine” il settimanale *Vita*, che è “non profit magazine” e che nelle stesse settimane veicola un inserto pubblicitario firmato nientepopodimenoche da Marco Follini il quale annuncia la Fondazione Formiche, con lo scopo di dare voce a quella «Italia di mezzo che è impegnata professionalmente ma si dedica anche al no profit; non è bacchettona ma neppure priva di una forte struttura etica; persegue i propri interessi ma senza perdere di vista l’interesse generale» e via ossimoreggiando.

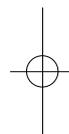
Il chiarimento è puntiglioso, ma non è solo convenzionale. C’è contenuto un lapsus che può essere utile chiarire. Non profit vuol dire senza scopo di lucro ed ha la sua santificazione nel già citato titolo del libro della mitica Regina Herzlinger: *Financial accounting and managerial control in non profit organizations*, South-Western Publishing Co., Cincinnati, 1994. No profit vuol dire senza profitto, nel senso di senza costruito. Il contenuto che passa nel lapsus è quindi che l’amore per il non profit racchiude l’odio verso il profitto. E la pretesa di fare a meno di esso. La precisazione invece sottolinea che si può fare a meno del lucro, cioè della appropriazione personale del profitto, ma non del profitto in sé. In ogni operazione i conti devono alla fine tornare. Il profitto ci deve essere, almeno quello ideale, e questo è chiaro a tutti, ma ci deve essere anche il profitto reale, in senso stretto, quello economico, cioè bisogna guadagnare. Entrate e uscite devono quadrare anche all’orfanotrofio, all’ospedale e in chiesa. C’è un detto che circola tra gli economisti: «il pranzo gratis non esiste». Esso viene, pare, da un articolo di Milton Friedman, che fece la sua affermazione come commento a certe insegne dei ristoranti americani che offrono il pranzo gratis al terzo commensale dopo i due paganti (il nostro “compri due e prendi tre”). È chiaro che se il

PAOLO D'ANSELMI

ristorante non fallisce, il pranzo del terzo viene pagato dai primi due. There is no such thing as a free lunch. C'è sempre qualcuno che paga. Quando "è notte la sera", i soldi sono importanti per tutti, anche per i buoni.

Sull'altro fronte, la differenza tra operazioni non profit e operazioni for profit è che nel secondo caso, il for profit, chi paga è la stessa persona che ottiene il beneficio, mentre nel primo caso, il non profit, chi paga è diverso da chi ottiene il beneficio. La differenza invece tra non profit e no profit è che la prima è una cosa buona, da continuare, la seconda no, non funziona, bisogna smetterla anche se nobile di intento, ma non sta funzionando, il nobile intento non si sta conseguendo. Fare del bene è fare profitto.

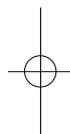
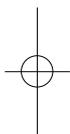
Questo puntiglio è foriero di conseguenze non banali. Per esempio: purché lo Stato paghi, le operazioni che esso oggi compie in regime di economia, cioè con proprio personale a contratto pubblico, possono essere da esso appaltate a privati che le svolgono in regime di profitto, magari calmierato. Di qui, per esempio, le carceri private, di qui lo Stato come garante di servizi al popolo e non come produttore in prima persona di tali servizi. Diverso e opposto è, per dire, lo spirito con cui nel settembre 2006 la Vitrociset Sistemi è stata acquistata dal pubblico Ente Nazionale Assistenza al Volo-Enav, spirito di nazionalizzazione. 118milioni del popolo. Operazione no profit.



NON PROFIT PUBBLICO

L'amministrazione pubblica di ogni Paese segue il passo della politica e delle amministrazioni private, le aziende. La nostra Pubblica amministrazione non fa eccezione. I ministeri per primi latitano nella loro comunicazione e capacità di autoanalisi, buttati - a sorpresa - sul proscenio della campagna murale.

ipu



PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

I NUMERI E LA COMUNICAZIONE DEI MINISTERI

Un insolito spettro fa capolino dai manifesti elettorali: la pubblica amministrazione romana, i Ministeri. “Riduzione Irpef: 28.622.000 italiani pagano meno tasse” (fonte: ministero dell’Economia e delle Finanze). “Contratto con gli italiani: 1.558.000 pensioni aumentate ai pensionati più poveri” (fonte: ministero del Lavoro e delle Politiche sociali. Chiamata a corredo dalla campagna governativa, la PA avalla i numeri del capo, salta il parapetto dei timidi tentativi di bilancio sociale fin qui esperiti e s’annuncia alla nazione.

Non poche istituzioni infatti si erano spinte in passato verso la trasparenza e la comunicazione, ma sempre con diffusione da samizdat: i Carabinieri redigono un agile rapporto sulla attività operativa in cui si dà conto della produzione: arresti e sequestri; idem la Guardia di Finanza, con tortine e colori presenta l’attività dell’anno trascorso; l’Aeronautica militare svolge una serie di articoli sui punti

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

caldi dell'arma e presenta una tavola di bilancio nel proprio rapporto annuale.

Bisogna discriminare perché girano molti rapporti sullo stato del mondo, che non vanno confusi con il bilancio sociale della istituzione che li redige: le mitiche considerazioni finali del governatore della Banca d'Italia non considerano per niente efficienze ed inefficienze proprie; il rapporto sullo stato dell'ambiente poco rapporta dell'azione del ministero competente; solo la relazione annuale del Tesoro - rara come una prova d'autore - racconta indicatori interni alla Pubblica Amministrazione. È vero che le amministrazioni centrali debbono assumere l'intera società come denominatore della propria azione, ma ci vuole senno per distinguere ciò che *ho fatto io* da ciò che è.

I documenti prodotti in questo fervore rapportante non nascono da uno spontaneo moto delle istituzioni verso la accountability, ma sono ben incardinati nelle norme. Si tratta di:

- relazioni di accompagnamento ai bilanci contabili, omologhe delle relazioni sulla gestione dei bilanci civilistici;
- relazioni sulla attività svolta, che ogni ministero deve inviare al Parlamento e ogni ente vigilato deve al proprio Ministero;
- dati che la Corte dei Conti richiede alle istituzioni controllate per redigere i referti;
- output ai sensi del decreto legislativo 286 del 1999 sui controlli interni.

Sono tutte asteniche versioni ante litteram del *bilancio sociale pubblico*, felice nuova espressione che ora col *sociale* generalizza la nozione di prodotto e col *bilancio* assume il rango del cugino bilancio contabile, così vigilato, così obbligatorio, così inutile. Ci si poteva pure arrivare col buonsenso: avevamo letto spesso sulle (poche) ore di guida dei macchinisti ferroviari e sulle (pochissime) ore di volo dei piloti Alitalia, che sono misure di efficienza interna, e il bilancio sociale pubblico altro non è che il luogo della continuità e della sistematizzazione di queste importanti informazioni.

PAOLO D'ANSELMI

Danno misure di output (le contravvenzioni fatte) i rapporti che esaminiamo, danno misure di input (le entrate dell'anno), dividono il budget per programmi, a volte danno la tendenza: mai nello stesso documento. Mai ci si paragona ad altre istituzioni, ma io senza continuità né confronti non riesco a capire se sto leggendo delle buone o delle cattive notizie. C'è puzza di immagine e di manipolazione. Chissà che adesso i ministeri non prendano alla lettera l'ordine di scuderia e si mettano a produrre bilanci sociali con un minimo di professionalità nella valutazione dei programmi pubblici. Chissà che non schiodino dalla propaganda ed entrino nella cultura della rendicontazione, adesso che lo chiedono perfino i muri.

Non hanno colto il messaggio. Ma il desiderio d'apparire espone il ministro dell'Economia nelle prime pagine delle sezioni di economia.

IL PRESEPIO DEL GOVERNO

Bello e impossibile il *IV Rapporto sull'attuazione del programma di Governo*. Forte delle sue 400 pagine e della carta in pelle umana del Poligrafico, è la madre di tutti i bilanci sociali. Ammettiamo subito che a nessun governo prima d'ora era venuto in mente di scriverlo. Il documento è istruttivo, non solo per la lezione di umiltà che si apprende subendo al telefono il maltrattamento della dottoressa responsabile per la comunicazione del ministro. È strutturato su otto obiettivi generali (tipo: riorganizzazione degli apparati dello Stato), declinati in 58 aree (tipo: riforma degli apparati dello Stato), declinate a loro volta in 308 obiettivi specifici (tipo: laboratorio di eccellenza della PA). E già i tre flash ci dicono che un laboratorio non è un obiettivo e che il titolo di un'area non può essere identico al titolo dell'obiettivo generale. Preoccupante poi l'assenza di obiettivi specifici sotto i due obiettivi generali Sud e Rivisitazione di leggi e codici. L'albero degli obiettivi è trasversale alla struttura del governo in ministeri, per cui la responsabilità di ciascuno di questi è recuperata con una tabella che rialloca ogni obiettivo dentro un ministero.

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

Metà del volume è impegnata dalla carrellata sugli obiettivi. Dentro i pezzetti a questi dedicati, il governante non resiste alla tentazione di interpretare il proprio mandato come superlegislatore: un obiettivo si intende perseguito e raggiunto se si è fatta una legge per esso. Manca la cultura della attuazione, che è spostare le fermate del tram, incidere sulla realtà. Manca inoltre ogni riferimento al cash. Da nessuna parte si dice quanto costa tutto ciò e quale peso si dà quindi ai diversi obiettivi. Pure i dipendenti pubblici non compaiono.

Articolato come è, l'oggetto si presta al tiro al piccione, ma il presepio del Governo stavolta piace per il solo fatto che esiste. La sua struttura non è self serving, il merito pure, nel senso che il programma non sceglie cose facili a farsi. Tant'è che non le fa. Presenta una tassonomia buona come ogni altra. Varrà la pena criticarlo seguendo punto punto ciò che dice e non dice. Mettendo dentro numeri di opposizione, numeri di sinistra.

Non trascura, il report, di dare uno sguardo sul lavoro futuro:

- sotto l'articolazione in missioni, aree ed obiettivi c'è un database che identifica i Kpi (key performance indicators) di ciascun obiettivo; c'è poi un Delphi che definisce il peso di ciascun Kpi; si ottengono così i punteggi degli obiettivi, sommabili fino ad ottenere una pagella per ministero;
- c'è pure un capitolo che "schiove" con il Rapporto annuale che il Censis svolge su mandato del Cnel, che è parte della Presidenza del Consiglio; far parlare fra loro le due campane non è cosa da poco; si cerca finalmente di rendere operazionalizzabili le immaginifiche locuzioni, con il calcolo dell'indice di maculazione del leopardo;
- c'è infine un capitolo in cui si risponde al Referto della Corte dei Conti.

I propositi futuri sono quindi di introdurre contrappesi allo zampino del capo, che stavolta si sente nella tortina a pagina 311 dove tutti gli obiettivi si danno per raggiunti al 94 %. Suvvia. Ma l'architettura dell'oggetto è così poco orientata alla comunicazione di

PAOLO D'ANSELMI

massa che esso non può non essere un genuino sforzo di affrontare il problema di chiunque arrivi nella stanza dei bottoni. Come un influente consigliere del palazzo confessò off the record: «Mi sento in mezzo a un'autostrada, con le auto che sfrecciano in tutte le direzioni». È miticamente Nenni nel 1963: arrivati nella stanza, i bottoni non c'erano.

ANCHE IL PROCESS VUOLE LA SUA PARTE: LA FINANZIARIA

Non di solo numero vive il bilancio sociale, ma anche di processo corretto, due process. Basti pensare alla importanza della relazione con gli stakeholders nelle aziende private. Nel settore pubblico italiano è all'ordine del giorno il processo di budget, alias Finanziaria, e dal *Corriere della Sera*, titolo "Finanziaria modello inglese", apprendiamo che «la novità che il ministro "tecnico" sta preparando si chiama Spending Review. È il documento di budget messo a punto dal ministro del tesoro inglese Gordon Brown. Siniscalco del paper londinese ha intenzione di copiare il metodo. Finora le Finanziarie made in Italy sono state impostate tutte in una maniera tradizionale: si partiva dall'aumento tendenziale della spesa (ovvero l'incremento inerziale della spesa a legislazione vigente, ndr) e immediatamente dopo si procedeva ad alcuni "grandi tagli" su poche voci. La ricetta che il Ministro sta mettendo a punto, d'intesa con il Ragioniere generale Vittorio Grilli, può essere una piccola rivoluzione culturale. Invece di intervenire ex post sull'aumento tendenziale delle uscite (con questo conteggio la sola spesa corrente crescerebbe intorno al 4%), si parte dalla spesa dell'anno precedente e si invitano tutti i ministeri e centri di spesa a "scegliere", a motivare gli incrementi delle uscite entro tetti compatibili [del 2%] con i saldi previsti».

Abbiamo di fronte un processo di budget all'acqua di rose. Scopriamo le radici tecniche della lottizzazione, cioè della gestione per feudi nei quali nessuno mette bocca. Non c'è collegamento tra le assegnazioni di bilancio e la operatività di merito dei diversi mini-

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

steri. Manca la base per un bilancio sociale pubblico dello Stato, che deve entrare nel merito della quantità e qualità del lavoro svolto in ciascuna istituzione, magari utilizzando quel che c'è di fatto in termini di controlli interni.

Senza verifiche e senza dialettica, anche tra apparati amministrativi, senza professionalità specifiche, senza uno sforzo di quantificazione, magari arbitrario, ma che esplicita i termini del dibattito, tutto diventa politiche politicienne, immagine, priorità emotiva. E puntuale arriva la deroga per difesa, interni, esteri e sanità. Si lavora dunque nella eroica e implicita ipotesi che le istituzioni lavorino alla propria frontiera di fattibilità, cioè che tutti stanno andando al massimo.

Certo ha ragione Sarcinelli, sul *Sole 24 Ore*, se considera impraticabile per il 2005 una attività così certosina, ma se mai si parte, mai si arriva ed appare ancor fantastico vagheggiare dell'altro provvedimento inglese: il taglio di 100mila dipendenti pubblici.

E dire che ci sono pure i dati per fare i confronti sul personale, che è la grossa incognita. Luigi Cappugi, su *Il Riformista*, scrive: «Applichiamo ai vari settori di attività pubblica benchmark di organico ragionevoli: abbiamo il primato europeo di poliziotti per abitante, di magistrati per abitante, di insegnanti per alunno».

C'è lavoro dunque per i nove ispettorati generali della Ragioneria Generale dello Stato. Come si fa a capire se la Guardia Costiera ha veramente necessità dell'incremento di organico che chiede? E più professori alla scuola cosa produrranno in termini di risultato sociale? E qual è il risultato sociale della scuola? Come lo misuriamo? È certo difficile sviluppare metriche di valutazione. Si rischia di fare misure arbitrarie, ma è peggio non farlo. Come diceva il film di Daniele Luchetti, *Domani accadrà*: «Se non si va, non si vede».

IL REPORT DEL CNR COME BILANCIO SOCIALE PUBBLICO

Il Consiglio nazionale delle ricerche (Cnr) è un'istituzione pubblica che produce ricerca scientifica. Dal 1998 il Cnr pubblica un report

in cui si fa il punto sulle entrate e sulle spese dell'anno precedente e si presentano dati di produzione scientifica sia in forma aggregata che per unità organizzativa (gli istituti). Il Cnr Report è un bilancio sociale pubblico, infatti esso fornisce la misurazione di output e di outcome della azione istituzionale e presenta alcuni indicatori di impatto sociale, oltre ai parametri strettamente economici.

Il Report sviluppa alcune metriche per catturare i risultati dell'azione pubblica di ricerca scientifica. Vediamo in dettaglio come ciò è stato fatto. Il risultato comune a tutti i campi della ricerca scientifica - l'output - è la pubblicazione. Il sapere nuovo, prodotto dalla ricerca, viene scritto su una rivista scientifica. Ogni anno i 4mila ricercatori dipendenti del Cnr pubblicano 5mila articoli su riviste internazionali. Si producono anche altri articoli e altri risultati, ma l'attenzione maggiore a livello internazionale viene riservata ai lavori pubblicati su quelle riviste. Di esse viene certificata la diffusione e vengono registrate anche le citazioni ottenute, nel tempo, dagli articoli in esse pubblicati. Il livello internazionale delle riviste garantisce la concordanza di vedute di tutta la comunità scientifica, così accade per la valutazione della scienza nel suo complesso esattamente ciò che avviene per ogni specifico lavoro scientifico: si presentano i risultati al pubblico più vasto possibile e ci si sottopone al libero contraddittorio. L'idea che prevale a lungo termine è la migliore approssimazione della verità.

I dati certificati permettono di calcolare la qualità della produzione (efficacia dell'outcome) con l'indicatore del tasso di citazione osservato ex post per ogni pubblicazione. Implicito in questa valutazione di efficacia è il corollario che la buona scienza è quella che influenza la scienza futura, cioè viene citata.

Il dato di efficienza nell'output è poi fornito dalla produttività dei ricercatori, cioè quante pubblicazioni internazionali sono prodotte in media in un anno da ciascun ricercatore. Un altro dato di efficienza è fornito dal costo per pubblicazione, ottenuto dividendo il costo pieno della unità di ricerca (l'istituto) per il totale delle pubblicazio-

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

ni prodotte.

Non solo della scienza in senso stretto prende cura il Report: per le ricerche applicate, esso propone l'indicatore del reddito procurato dagli istituti sul mercato della ricerca. A livello generale di ente, in linea con il criterio del confronto internazionale, si presenta il benchmark del Cnr con le istituzioni europee ad esso paragonabili: la Max Planck tedesca, il Cnrs francese e lo Csic spagnolo.

Il Report è in linea con i parametri economici richiesti dalle Guidelines della Global Reporting Initiative-Gri[r] e riporta degli indicatori sociali, in particolare per quanto riguarda la presenza delle donne e dei giovani nei diversi ruoli del personale. Non avendo scopo contabile, il Report si spinge a cogliere i segnali deboli e le situazioni qualitative, che potranno domani essere suscettibili di quantificazione. Gli organi di controllo dell'ente, nel tempo, hanno apprezzato questo strumento.

Squadernato com'è nel Report, l'operato dell'ente diventa molto criticabile: è l'effetto trasparenza. Ma finché il Report del Cnr resta un unicum, lasciamo le critiche alla prossima volta. Sta tutto sul web: www.presidenza.cnr.it/report

VAGHE STELLE DEL BILANCIO SOCIALE

Qualcosa s'allinea nei pianeti del bilancio sociale pubblico, c'è una confluenza di correnti diverse. C'è il lavoro del Dipartimento della Funzione pubblica: con la pubblicazione del manuale *Dare conto ai cittadini* fa tesoro di contributi bottom-up di comuni e aziende sanitarie ed è sinergico con il supplemento per il settore pubblico della Global Reporting Initiative-Gri. Interviene quindi l'Ocse con il meeting di Palermo, popolato di statistici che puntano alla misura delle politiche pubbliche. Questo è un approccio top-down: gli statistici ti danno i totali sui quali vanno ad agire le azioni di governo. E il direttore del Dipartimento vi ha condotto una sessione dal titolo Misurazione dell'efficacia dei servizi pubblici, in cui «è stata evidenziata l'esigenza di politiche pubbliche che tengano conto delle

informazioni e degli sviluppi scientifici disponibili» per misurarne il risultato.

Ci sono poi i ragionieri, capeggiati dal Generale dello Stato che in una nota di fine 2003 riassume in un affresco 15 anni di provvedimenti per la misurazione dei programmi d'azione dello Stato centrale. Parte dalla 241 del 1990 sui parametri di economicità ed efficacia, passa per il d.lgs. 29 del 1993 - che (sbagliando) «afferma la vigenza empirica della distinzione tra politica e amministrazione» (Dente) - e finisce al dpr 97 del 2003 sulla contabilità analitica, passando per trasparenza e responsabilità. La nota conforta gli amministrativi in panne: vi daremo chiarimenti su cosa è una funzione-obiettivo e in che modo essa si distingue da un centro di responsabilità amministrativa. E già nel 1999 la Corte dei Conti si poneva analoghe questioni in relazione al d.lgs. 286 dello stesso anno sui controlli interni. Non manca il Nostro su questo ampio fronte, che tira le orecchie ai membri del gabinetto e rafforza Scajola - Ministro attuatore - perché faccia il bilancio programmatico e migliori la comunicazione e informazione istituzionale. E magari scriva un V Rapporto sullo stato di attuazione del programma di Governo più ficcante del quarto.

Emerge poi dal fervido dibattito in seno ai relatori pubblici che pubblico e privato sono la stessa cosa, sia nel metodo sia nel contenuto e il bilancio dello Stato diventa oggetto di comunicazione organizzativa interna ed esterna quale il bilancio privato. C'è infine la stampa che racconta di studi accademici senza cittadinanza nella comunicazione delle istituzioni: se l'Istituto di Igiene della Università cattolica sostiene che dal 1990 la vita media è salita di 24 mesi, sarà pure un po' colpa del sistema sanitario. Questa è efficacia niente male. Ciascuno cerca qualcosa che qualcun altro ha: forse le funzioni-obiettivo del Ragioniere generale sono gli obiettivi del Ministro per l'attuazione, l'uno sa di numeri, l'altro ha fatto l'indice. Forse la funzione pubblica cerca esempi di attuazione per il manuale orfano di PA centrale. La comunicazione pubblica può raccontare al popolo la

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

sostanza del lavoro di tutti, magari con il benchmark internazionale e con le analisi delle politiche pubbliche svolte dall'accademia. Sbaglieremo a cercare definizioni più specifiche che per legge. La legge non ti dice quello che fai. Definisce il contesto. Ti impone di non uccidere, ma non t'insegna ad amare il prossimo tuo né te stesso. Il pensiero dominante di questo planetario è la cultura della attuazione che si materializza nel bilancio sociale pubblico. Felice è questa molteplicità di intenti. C'è casino? Forse, ma nessuno tocchi Casino, nessuno faccia una nuova legge che regoli il comparto.

REQUIEM PER GUIDAZZURRA

Adesso che è morta e seppellita, sia lecito lodarla. Guidazzurra era una manovra di relazione tra pubblico e privato realizzata attraverso un manuale che presenta in bell'ordine tutte le strutture pubbliche. Fu fondata nell'aprile del 1989, prima della caduta del muro di Berlino, prima della svolta della Bolognina, prima dei moti bassaniani sulla trasparenza e sull'accesso, gli Urp nella mente di Stefano Rolando, che firmò la nostra prima prefazione.

C'era la strategia, rilevabile dalle presentazioni di autorevoli persone: «Favorire una domanda più puntuale da parte del pubblico pagante per ottenere una responsabilizzazione del settore pubblico e contribuire allo sviluppo di una relazione migliore». Indicavamo i dirigenti dei singoli uffici prima che venisse il responsabile del procedimento. Ci guidava l'analisi delle politiche pubbliche e la cultura della attuazione.

Guidazzurra era la base per un bilancio sociale del settore pubblico. Il primo passo verso la creazione di un quadro quantitativo di risorse e azioni: nel 1991 facemmo anche un rapporto sulla dirigenza e sulle donne nello Stato. Anche l'attuale Rapporto del Ministro per l'attuazione non prescinde da una tassonomia delle strutture.

Non mancò l'identificazione e l'ascolto degli stakeholder. Condiviserò la favola bella che ci illuse i partner-clienti: Commissione e Parlamento Ue, Confservizi, Ancitel, Unioncamere. I menzionati

stessi nella Guidazzurra furono contattati e disponibili. I Ministeri e il cosiddetto pubblico allargato: le partecipazioni statali (ci sono ancora), i grandi enti pubblici, Enel, Eni, Ferrovie. Per i privati Guidazzurra era in infomercial, un veicolo per dialogare con la PA, un modo per accreditarsi. Tra gli inserzionisti di pubblicità c'erano i regolati, i venditori, gli elemosinieri. Grazie a tutti. Pilastro commerciale era una capillare opera di diffusione nelle imprese, era un servizio ai privati non solo nell'intento del contenuto, ma anche nel concetto commerciale di prodotto proposto in maniera proattiva. Azione commerciale come elemento di servizio. Ancora oggi l'analoga pubblicazione del Poligrafico gira come un samizdat. Ancora oggi Internet non ha supplito alla suggestione della operazione di massa e di visibilità del settore pubblico.

Mi pare che il visioning à la Grunig c'è tutto: «l'identificazione delle finalità che stanno alla base dell'esistenza della organizzazione». C'è pure l'identificazione e l'ascolto degli stakeholder e l'identificazione degli obiettivi aziendali. Tutto questo sa forse di tautologia: un editore è sempre uno che vuole avviare un dialogo, Gallimard con l'Est d'Europa, Hoepli con gli italiani appena uniti (1870). Anche Adelina Tattilo aveva qualcosa da tematizzare. Mi sembra tuttavia che basare una operazione culturale su una arsura di dialogo tra pubblici che in realtà sono stakeholder di qualcosa di reale ha qualcosa di specifico che va aldilà del messaggio culturale. C'è una forse non dichiarata, ma evidente strategia di comunicazione. Con un cliente troppo allargato e diffuso, certamente, tant'è che non ha premiato l'avventura dal punto di vista commerciale. Fu la estrema diffusione e debolezza dell'interesse venale, non fu Internet a soppiantarla, tant'è che la visione organizzativa dello Stato vale ancora nello strutturare un sito sulla PA.

Raccontare Guidazzurra in termini di Gorel potrebbe chiarire come funziona un Urp per esempio o come potrebbe funzionare. È una applicazione paradigmatica di Grunig: te la canti e te la suoni. È una tesi possibile. Magari di laurea. Anybody is interested?

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

CERVELLI, RIENTRO DEI

Più ottuso del concetto di fuga dei cervelli c'è solo il concetto di *rientro* dei cervelli. Pare ci sia un progetto, legge già fatta o solo proposta, per agevolare gli studiosi italiani che stanno all'estero, con sconti fiscali per esempio, se tornano a lavorare in Italia. Orbene, proporsi di riportare in Italia i cervelli italiani che stanno all'estero è progetto autarchico e razzista. Implicito in esso è infatti il valore che produrre scienza è cosa buona per l'Italia se questa scienza è prodotta da un Caputo o uno Sgorlòn, ovvero da qualcuno allattato da una dannunziana nutrice abruzzese.

Se viceversa si pensa che è bene economico e orgoglio morale per l'Italia produrre scienza grazie alla organizzazione italiana della impresa e del sapere, pubblico e privato, e che è cosa buona se tale produzione permette di formare giovani in Italia, a contatto immediato con le aziende italiane, se si ritiene insomma che è l'humus in cui la scienza viene prodotta quello che conta, allora anche uno Nguyen o un Dasgupta vanno bene, magari non di ritorno dagli Stati Uniti, ma intercettati nel cosmico flusso che porta i popoli del mondo da est a ovest.

A prima vista, il codicillo etnico del provvedimento nuovo appare un banale "di cui" della misura più vasta, presa per attrarre scienziati in Italia. Ma nella realtà il criterio di appartenenza etnica dello scienziato entrante in Italia, il ri-entrante appunto, stravolge l'obiettivo scientifico-economico e frustra tutta l'operazione perché è solo in apparenza elemento di attrazione degli italiani all'estero. Infatti una delle cose che gli scienziati apprezzano dell'estero è proprio l'internazionalità dell'ambiente che vi trovano. E quindi il provvedimento *monorazza* fa autogol. Un sistema scientifico è fatto di istituzioni pubbliche e private di ricerca, di imprese che utilizzano tale ricerca e di imprese finanziarie - banche - che servono i primi due. L'apertura di questo sistema è requisito base perché si esplichino le altre importanti proprietà di un sistema vitale: la concorrenza, la molteplicità, l'abbondanza di idee, quel «caos e cacofonia del dialo-

go senza steccati che è la forza della nostra libertà», come recitava anni fa la mitica sentenza su Internet.

Che fare? Proporsi un obiettivo per volta, mettere le cose in fila. Per esempio costruire un sistema attraente per tutti, constatando che è più facile e utile portare in Italia cento oscuri PhD coreani che un solo Guerrino De Luca, il grande italiano, leader della Logitech. Sistema attraente vuol dire concorrenziato, libero negli ingressi: allora si può pensare di abrogare il requisito di cittadinanza italiana nei concorsi pubblici, nelle università e negli enti pubblici di ricerca, nella consapevolezza che la stabilità dell'impiego - tipica dell'Italia - è un valore anche per gli stranieri, anche agli stipendi italiani attuali. Si può pensare di abrogare il valore legale del titolo di studio per ridare sostanza e decongestionare le università, favorire la serietà di chi vi studia e di chi vi insegna, spalancare il mercato del lavoro alla valutazione delle capacità. Si può pensare di defiscalizzare le commesse date da imprese private a enti pubblici di ricerca ed alle università, favorendo così il finanziamento e la finalizzazione della ricerca, decentrando le microdecisioni agli attori operativi. Si può fare. Si può fare.

BILANCIO SOCIALE DELLA GIUSTIZIA

Ogni volta che un giudice si muove, si tocca con mano la centralità della giustizia al sistema economico. L'occasione al positivo richiama l'attenzione sul gran silenzio del resto. Chi bilancerà questo conto sociale? Non certo il Ministro della Giustizia, che agitò al vento dei media lo spettro della valutazione dei giudici, ma non tirò fuori un numero ed era seduto sopra la miniera. Eppure il Berlusconi del 2001 fu per questo il miglior governo possibile: con un ingegnere ministro c'erano tutte le premesse per una sintesi felice che temperasse con una ventata di contatto con la realtà l'egemonia della professione giuridica, fuori dal mercato e dalla meritocrazia. Ma l'attuazione non finisce mai e anche quella apertura era da considerarsi solo una dichiarazione di intenti. Dovemmo negli anni successivi andare

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

a vedere cosa avrebbe in concreto prodotto il punto di vista tecnico-gestionale l'ingegnere ministro di giustizia. Egli si adagiò sulle proposte solite provenienti dal mainstream del giuridico: la separazione delle carriere tra giudici e pubblici ministeri, le regole sulle intercettazioni. Grande impuntatura su Sofri, magari pure con qualche argomento. Ogni volta che l'azione giudiziaria sollevava una pietra, egli poneva mano a cambiare le regole dell'azione stessa invece che al qualcosa scoperchiato. Ma di gestionale niente. E dire che il sistema per tracciare la performance del singolo giudice era tutto già fatto e necessario. La valutazione dei dirigenti ai fini della carriera è infatti un elemento centrale per la salute di una organizzazione. La giustizia ha già il suo sistema, ma basta ascoltare una seduta del Csm su Radio Radicale e contare quante volte ricorre la locuzione anzianità di servizio per capire che aria tira.

La valutazione basata sulla performance appare importante per la qualità della giustizia. Svolgiamo dunque gratis il progetto che non s'ha da fare. Il sistema di giustizia ha tre gradi di giudizio: primo grado, appello e cassazione. Appello e cassazione sono momenti di valutazione delle sentenze precedenti. Questi gradi, quindi, sono di per sé un modo per valutare i giudici. Il sistema di giustizia è intrinsecamente un sistema di peer review, quell'araba fenice che - per esempio - nella ricerca scientifica con tanta fatica si tenta di attuare. E qui la pappa è fatta. Basta scodellarla. Si può creare una pagella di un giudice di primo grado o di appello in funzione del risultato che la sua sentenza ottiene nei gradi successivi. Se l'Appello riforma la mia sentenza, non va bene, se l'Appello mi sostiene, va bene. Se la Cassazione dà torto all'Appello che mi ha dato torto, ritorno bravo. E così via. Si può tenere una statistica delle mie sentenze passate in giudicato, confermate o riformate. Nel mezzo ci saranno quelle grigie, sostenute in un grado e riformate nell'altro, che col compiersi di tutti i gradi, finiranno da una parte o dall'altra. Il girovagare dei trasferimenti rende tutto altamente affidabile in quanto le sentenze di un giudice vengono nel tempo sottoposte a diversi collegi di appel-

lo e di cassazione. Ognuno potrà vantare la propria percentuale di conferme con la stessa fiera con cui il giocatore di baseball sfoggia la sua batting average. Per fare questo basta un database in Access di Microsoft e una squadra di analisti brillanti e volenterosi. Ingegneri, naturalmente.

BILANCI SOCIALI, NON LA FUSIONE INPS-INPDAP

Niskanen lo aveva detto con educazione una trentina di anni fa: «Istituzioni pubbliche che operano in ambiente concorrenziato sono efficienti. L'attuale ambiente della burocrazia - con vincoli alla creazione di nuove istituzioni concorrenti e, al contrario, la passione dei riformisti per l'accorpamento di istituzioni che hanno output affini - sembra diabolicamente progettato per ridurre la concorrenza fra istituzioni ed aumentare la inefficienza (e non a caso, il bilancio) della burocrazia». (William A. Niskanen, *Nonmarket decision making. The peculiar economics of bureaucracy*, Institute for Defense Analyses. American Economic Association).

Sbatte ora contro questo uscio la proposta di accorpamento di Inps e Inpdap. Agosto 2006. Si adducono motivazioni di efficienza: risparmio nel numero di dirigenti di alto livello, risparmio negli acquisti che ammontano a 140 milioni di euro. Prima dei discorsi alati, colpisce la mentalità che trapela dalle chiavi di economicità identificate: ci si premura di non pagare stipendi ad alti dirigenti, non ci si chiede se essi stipendi siano per avventura meritati, se il valore apportato alla istituzione consigli all'egoismo della società di aumentare tali stipendi per via dei risultati ottenuti. No: la mia povertà è lenita solo dalla tua povertà. Punto. Si cerca di fare economia su acquisti di computer e matite in enti che macinano cifre mille volte superiori, nei quali basta lo starnuto di un dirigente, di un impiegato, visto il potere di veto estesissimo nella PA, per creare un pari valore o disvalore.

Venendo a noi: si sente lancinante in questa circostanza la mancanza del bilancio sociale. Si sente pure il limite del bilancio sociale

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

come strumento di comunicazione e non di valutazione e decisione. Anche un bambino vede che fondere i due mammoth non porta efficienza. La sola speranza sta nella concorrenza fra istituzioni, che si attua attraverso il bilancio sociale e le sue misure di output e produttività. Ma qui zero carbonella. Il rapporto annuale di Inpdap sullo Stato sociale, molto ben fatto, parla del mondo esterno e non di Inpdap. Totale assenza di reportistica sui controlli interni ex d.lgs. 286/99, che magari diano contezza del rispetto della 241/90: se il tuo avvocato scrive chiedendo tempi e responsabile del procedimento, non ottiene risposta. Buco nero nella procedura di esecuzione delle sentenze. Non a caso Niskanen, chiudendo il suo articolo, implorava: «occorrono misure migliori del prodotto, misure migliori sono necessarie sotto ogni tipo di organizzazione». Altro che fusioni stellari.

La lezione per gli operatori è che il bilancio sociale va intostato, specie nel settore pubblico. Perplime, in questo quadro, la validazione dei bilanci sociali con ricerche di opinione. Nel sottoporre il bilancio sociale alla valutazione degli stakeholder occorre tenere conto della logica dell'azione collettiva per cui a un pensionato qualsiasi non importa nulla di come si calcola l'output di una istituzione di previdenza ed è più opportuno attivare un vero dibattito tra esperti. Il bilancio sociale e la sua validazione va affrontato con la stessa metodologia con cui si fa lobbying per convincere una commissione parlamentare che il fumo fa bene: occorrono dei paper di esperti del settore. Ricercatori e sociologi hanno comunque un ruolo, ma scientifico e tecnico più che di organizzazione e certificazione del consenso. Non convince il bilancio sociale per acclamazione. C'è sempre lo stakeholder ignoto da rispettare: la ragione.

CAAM. BILANCIO SOCIALE NATURALE

Semplice e inatteso emerge dagli enti locali padani un bilancio sociale in nuce. È la brochure/report per il ventennale del Caam-Consortio Area Alto Milanese, formato da 15 Comuni nel nord

PAOLO D'ANSELMINI

della provincia di Milano, da Barlassina a Varedo, 10 dei quali passeranno alla costituenda provincia di Monza e Brianza. Centoventi chilometri quadrati, 280mila abitanti.

Un consorzio di Comuni? Che fa? Il report lo spiega. Fa tre cose: centro lavoro, sportello unico per le imprese, promozione del territorio. Si fa una certa fatica però a seguire la prosa che cerca di sintetizzare le attività e spiegarne il senso in maniera strategica. Si segue meglio quando da i numeri. Il centro lavoro ha fatto (in un arco di tempo che va dal 1997 a oggi) 4.592 colloqui di orientamento, aiutato 490 persone a cercare lavoro, 136 a cambiarlo/trovarne uno dopo il licenziamento ("ricollocazione") e ha trovato posto a 48 tirocinanti. Dalle imprese ha avuto 3.980 richieste e per esse ha fatto 2.603 colloqui di selezione.

Lo sportello unico dal 2000 ha processato 2.628 pratiche di edilizia cioè quei «procedimenti connessi agli interventi edilizi, alle varianti urbanistiche, ai nullaosta per l'esercizio dell'attività produttiva». Dal 2002 ha fatto 7.215 pratiche per le attività commerciali. [Lo sportello unico, ancora in fase di semplificazione ad opera di Daniele Capezzone, è una di quelle cose, nell'alveo dei moti bassaniniani, che appare come la razionale accettazione di un esistente irrazionale].

La promozione del territorio non viene quantificata. Si sostanzia in un sistema informativo territoriale che serve ai Comuni per fare i piani regolatori basandosi su carte condivise e uguali per tutti; c'è anche una indagine per capire dove ci sono aree di terra che potrebbero essere meglio utilizzate; c'è un sito web. Si aggiungono i progetti speciali, tra cui una concertazione con gli operatori di telefonia mobile per l'installazione delle antenne e questo appare molto sensato, visto che si tratta di una situazione di natura monopolistica, nella quale si può fare una ottimizzazione con comando e controllo. C'è la manifattura di un software per gestire lo sportello unico sopra detto.

Fa tre cose il Caam, e vuole farne altre. La lista dei progetti nel

PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

cassetto è lunga e comprende anche dei piani regolatori della comunicazione. La struttura è fatta da 16,5 persone, il bilancio cuba un milione di euro da tre anni a questa parte; per un terzo viene dai consorti (così si chiamano i soci del consorzio), un terzo dallo sportello comune e un terzo da entrate specifiche di ogni altro servizio.

C'è un po' di retorica, nell'oggetto, «nuova alleanza tra sfera del pubblico e mondo delle imprese», di autoelogio, «un caso d'eccellenza nel panorama italiano» e c'è sostanza. È fatto di 32 pagine, formato 17 per 24, colore. Non si leggono le illustrazioni, l'organigramma di pagina 8, per esempio, è scritto in corpo ben inferiore al testo, e questo è problema comune a tutti, Fiat e Indesit incluse. L'oggetto costituisce esempio e prova della necessità del reporting e della rendicontazione sociale perché si presenta come iniziativa non elicitata da pratiche di comunicazione formale. Viene diffuso con lettera compita del direttore generale Stefano Bellinzona.

Ps: In merito alla costituenda provincia di Monza e Brianza, la estensione del numero di provincie a feeling appare demenziale, in quanto moltiplica enti monopolistici. Altro sarebbe, secondo Niskanen, la istituzione di enti in concorrenza fra loro. Compito a casa: disegnare una provincia che non sia monopolista per territorio.

POLITICA

Nella primavera del 2004 Berlusconi sferra una campagna elettorale per le europee all'insegna di una nuova icona: il numero. Sui tabelloni stradali i numeri fanno la loro comparsa a caratteri cubitali, accanto alla faccia del nostro.

BERLUSCONI ANTICIPA IL BILANCIO SOCIALE DEL GOVERNO

“Ridotta al 33% l'imposta sulle imprese”; “-21% di incidenti stradali con la patente a punti”; “-21.573 incidenti stradali”; “Opere pubbliche avviate per 93mila miliardi di lire”; “Immigrati clandestini: -40%”. La campagna elettorale di Silvio Berlusconi parte dai numeri. Lo sanno tutti che ai giornalisti piacciono i numeri, ogni ufficio stampa lo ripete al dirigente smanioso di venir fuori sui media. Piacciono ai giornalisti: piaceranno al popolo sovrano. I numeri rompono la tradizione delle scialbe locuzioni elettorali: solo *la force tranquille* portò Mitterand alla vittoria nel 1980.

POLITICA

Il numero è semplice, dà sicurezza, lo legge l'analfabeta, resta impresso. È popolare Berlusconi: usa la lira per dare valore alle cose (e venir fuori con un numero più grosso). Parla un italiano incerto, come in famiglia: quel "di" di meno 21% di incidenti stradali merita almeno un segno a matita rossa. Ancora una volta il Cavaliere va via per la tangente e ci spiazza.

«Ma sono numeri parziali, prende solo il buono, è una botta di fortuna; non c'entrano niente col programma di governo; c'è sempre qualcosa che va meglio, per caso». Coi numeri si dice tutto e il contrario di tutto, diceva Gianfilippo Cuneo, guru della consulenza d'azienda, ma il mezzo è il messaggio e una babele di numeri sarà sempre meno entropica di un pastone del telegiornale. Il dettaglio, si sa, presta il fianco alla critica, è però superiore il vantaggio di fare una cosa che nessuno ha fatto finora nella storia della nazione: «Nessun Governo prima di questo, italiani, vi aveva dato conto delle cose come stiamo facendo noi». Si sconfinava nel politico, ma c'è roba più interessante per noi: questi numeri sono l'avanguardia del bilancio sociale pubblico dell'Italia che Berlusconi a giorni invierà a tutti noi.

Dai murali ci parla l'estratto elettorale di un *tableau de bord* nazionale che il premier tiene nel cassetto: un grande *Rapporto alla nazione sulla attuazione del programma di Governo a metà legislatura*. L'unicità dell'occasione e l'altezza dell'esempio ci invitano a una discussione specifica su prodotto e risultato, efficienza ed efficacia, araba fenice nel merito delle quali non si entra mai. Analizziamo in questa chiave i quattro indicatori:

- la riduzione dell'imposta sulle imprese è una misura di efficacia, un risultato finale, perché il numero ha un impatto sulla percezione del cittadino, debole tuttavia perché un dato di consuntivo sarebbe meglio assai; non entriamo qui nel merito della quantità di cittadini nella percezione dei quali questo outcome sia positivo;
- l'indicatore sugli incidenti stradali esprime anch'esso un out-

PAOLO D'ANSELMI

come, una misura di efficacia migliore della precedente perché più vicina al benessere percepito, a parte - ancora - l'ampiezza della platea per la quale esso è importante (magari arriverà anche un manifesto che ci spiega perché le assicurazioni auto aumentano comunque);

- più freddo mi lasciano i 93mila miliardi di opere pubbliche, che con quel debolissimo "avviate" guadagna appena la sufficienza come indicatore di produzione: una cosa fatta, ma non è detto che sia buona; misure di risultato sarebbero invece il numero di occupati nei lavori e soprattutto numeri sull'impatto delle opere in termini di minori tempi di percorrenza sulle strade o sulle ferrovie;
- altra variabile finale (misura di efficacia) è invece il -40% di immigrati clandestini, per quelli a cui piace.

Nonostante siano zoppicanti, i numeri di Berlusconi meritano un 6 di incoraggiamento. Il popolo ringrazia e fiducioso attende il rapporto alla nazione. Di fronte a questo attacco dal campo sinistro, si direbbe nel baseball, quali alternative ha l'opposizione? Nanni Moretti parla allo schermo come un tifoso di calcio; l'aveva già fatto gridando «Girati!» a Lara che scende dal tram e non vede Zivago che la chiama; in *Caro Diario* è oltraggiato dal silenzio di D'Alema, che tace mentre Berlusconi straripa di parole, e urla il mitico: «Di qualcosa di sinistra». È possibile a questo punto parafrasare Nanni: «Di un numero di sinistra».

DI' UN NUMERO DI SINISTRA

Insiste coi numeri la campagna elettorale del Governo in carica: «L'Italia è più sicura: -17% di furti nelle cas». Associa la sua faccia nuova a poche icone in grassetto: il percento s'addice al premier. Che fare di fronte all'attacco delle quantità? Cosa fare, noi tutti supercolti studenti del classico perché i numeri non ci piacevano, che poi abbiamo fatto politica perché la politica è la forma più alta di cultura, come diceva Giorgio Amendola? Che c'entrano adesso i numeri

POLITICA

con la politica, cosa accidenti può fare l'opposizione? Tre cose: 1) Lagnarsi. «Non è vero, bugia, truffa truffa falsità». Se stiamo a questo punto è perché noi italiani non siamo sensibili alle bugie. 2) Ignorare e continuare solo con le parole: è l'ipotesi più probabile, ma debole assai, perché la campagna dei numeri mi pare efficace. 3) Accettare la sfida, accettare che il campo di cemento lo abbia scelto lui, riconoscere: lo scacchiere è dalla sua, è lui che muove il bianco. Ci sono anche ragioni affermative per fare questo: scatenare una campagna sui numeri potrebbe alzare l'attenzione degli elettori, l'attenzione porta gli incerti al voto e questo va a vantaggio di chi si oppone, pare. Zapatero docet.

Accettata la sfida del numero, c'imbarchiamo per un viaggio creativo. Parte la campagna "dimmi un numero di sinistra", parafrasando Nanni Moretti. Segue quindi un primo indice per un contro rapporto, un vero bilancio sociale pubblico di opposizione. I numeri sono dei feeling:

- 170 miliardi di lire spesi per approvare la legge Cirami;
- 270 miliardi di lire spesi per salvarsi dal processo di Milano (lodo Schifani);
- 130 miliardi per salvare Rete 4.

Questi tre si calcolano prendendo il costo totale del Parlamento, sommandogli il costo totale della Rai, dividendo il tutto per 365 e moltiplicando per il numero dei giorni di discussione sul tema.

Seguono varie:

- +10% costo delle assicurazioni auto;
- 1 sodale condannato in primo grado: Previti;
- 31esimo posto internazionale per la scuola italiana;
- 1.257 condanne da parte della Unione Europea;
- 6 mesi per fare una Tac negli ospedali pubblici;
- 745 miliardi di ticket per le medicine;
- 890 miliardi di aumento delle tasse locali;
- -20mila miliardi nelle tasche dei risparmiatori (Cirio etc);
- 15% delle pensioni a meno di 250 euro.

Più tosti:

- 17 ore di votazione per disfare lo stato unitario (devolution);
- 19 morti in guerra;
- 15 giorni persi a rifarsi la faccia.

I numeri di sinistra parlano alle persone, magari con l'esortazione di Renzo Arbore: «Meditate gente, meditate». Non bisogna menzionare l'incumbent, perché più lo nomini meglio è per lui. Ci sono proposte di due generi nel nostro elenco: 1) cose negative fatte da loro: il tempo perso a fare leggi per se stessi; 2) situazioni non migliorate: la situazione delle scuole non l'ha inventata questo governo; le pensioni non le ha migliorate come promesso. Eviterei le cose da macroeconomista: inflazione, Pil e compagni.

Questo è un metodo per generare altri numeri, per fare un concorso di bellezza. Un grande concorso di idee e proposte, a tutti i livelli, centrale e locale. Perché il metodo è scalabile, nel senso che si può utilizzare anche a livello locale, magari per opporsi alla opposizione: "Roma: 20 giorni di auto a targhe alterne. Comune delle banane, incapace di articolare i divieti". Questo è solo un modesto studio di fattibilità per una think tank della opposizione che certamente c'è, da qualche parte. Batta un colpo. Sempre che non si lasci sola dai manifesti a contendere l'attenzione dei passanti Nina Moric.

L'opposizione non tira fuori dei numeri, ma tira fuori un elenco di questioni. Meglio di niente.

ELEZIONI: AUMENTANO RENDICONTI E NUMERI

A tre settimane dalle elezioni sono finalmente apparse le facce della campagna elettorale condotta sui manifesti. Quelle degli altri, a dire il vero. Ma facce e slogan non hanno certo alzato il tono del dibattito murale. Tra un gaglioffo "Io c'entro" e il previsto "Scuole, pensioni, ospedali. Non bugie", slogan d'un tempo come "Con quella bocca può dire ciò che vuole" sverterebbero densi di significato. Uno si chiede se non sia controproducente associare la propria faccia incravattata a locuzioni prive di senso. Mistero della comunicazione: solo

POLITICA

il 50% sarà stata inutile e non sapremo neanche quale. Sul fronte del rendiconto invece - inutile anch'esso forse, ma molto più divertente - segnalo una improvvisa ventata d'aria fresca: un manifesto dei Ds, piccolo e denso, che riporto integrale:

«Il record. 1.060 giorni di governo Berlusconi:

- G8 a Genova
- Aumento dell'inflazione
- Fiat e Melfi
- Crisi Alitalia
- Aumento della pressione fiscale
- Crisi Cirio
- Tagli a Regioni, Province e Comuni
- Militari italiani in Iraq
- Caro vita
- Ticket sui farmaci
- Tagli alla sanità
- Conflitto con i magistrati
- Tagli alla scuola
- Crisi Parmalat
- Depenalizzazione del falso in bilancio
- Tagli alla ricerca scientifica
- Legge Cirami
- Legge Gasparri

Effettivamente, hanno lavorato molto... Prepariamoci a farli riposare. Il 12 e 13 giugno vota per l'Italia che vuole cambiare. [Simboli: Ds e Uniti nell'Ulivo]».

In diciotto punti i Ds raccolgono la sfida delle cifre lanciata dal Presidente in carica; non quantificano, ma l'elenco è l'anticamera del numero. Evviva.

A questo punto il prontuario dell'elettore razionale prevede il seguente esercizio: stampare questo foglio; tirare tre righe parallele lungo il bordo destro del foglio stesso: esse formeranno due colonne; lungo la prima colonna rispondere sì/no alla domanda: "È la cosa

imputabile solo al governo in carica?” Per esempio: la crisi Parmalat è colpa di questo governo? Lungo la seconda colonna, invece, rispondere sì/no alla domanda: “Considero io la cosa negativa?” Per esempio: è un male per me, cittadino e contribuente, se Alitalia chiude bottega una buona volta?

Per aiutare la riflessione e stimolare il confronto (e l'adrenalina), qui di seguito ripeto i numeri del Governo:

- Riduzione Irpef: 28.622.000 italiani pagano meno tasse.
- 1.558.000 pensioni aumentate ai pensionati più poveri.
- Ridotta al 33% l'imposta sulle imprese.
- -21% di incidenti stradali con la patente a punti.
- Opere pubbliche avviate per 93mila miliardi di lire.
- Immigrati clandestini: -40%.
- 1.353.000 nuovi posti di lavoro regolari.
- L'Italia è più sicura: -17% di furti nelle case.
- 7.646 miliardi in più per la scuola.
- Da settembre 2004, inglese e internet in prima elementare per tutti.
- Tempo pieno a scuola, più libertà di scelta.

Sembra un gioco da ombrellone, di quelli che proponeva Febo Conti alla tv dei ragazzi decine di anni fa, si può raffinare - versione advanced - e fare lo sforzo di aggiungere righe alle liste e magari inviarle a questo sito. Non serve a niente, ma la specificità degli argomenti lenisce quel dolore da elezioni che sempre ci accora alla vigilia della celebrazione del rito, comunque sacro e benedetto, se solo pensiamo che la maggioranza della umanità ancora se lo sogna.

Sono benvenuti spunti di interpretazione, aggiunte, commenti. Astenersi benaltristi, cioè coloro che pensano che il problema è ben altro, politico, in genere. Lo dico per umiltà: il ridicolo è sempre in agguato e non è il caso di scimmiettare i salotti che la fanno lunga.

Le elezioni europee sono andate come sono andate, né bene né male, sia per gli uni che per gli altri. Ed ecco che fa irruzione sulla scena politica il presidente uscente della Commissione Europea

POLITICA

Romano Prodi, già uscente in malo modo dal governo italiano nel 2000. Si prepara a rientrare in Italia e riguarda le elezioni politiche del 2006.

È tempo di primarie americane, Kerry si prepara a sfidare Bush W, ad agosto un'ampia delegazia di notabili ulivisti, collo oborto e collo diritto, atterrano a Boston per la convention democratica. Prodi tira fuori dal cilindro le primarie del centro sinistra per cercare una investitura che bypassi e partiti litigiosi.

Nel gergo dei comunicatori c'è una parola inglese che fa da padrone: stakeholder. Lo stakeholder è il portatore di interessi, colei che c'ha (holder, portatore, tiene in mano) qualcosa (lo stake, il biglietto della lotteria, appunto) a che spartire. I cittadini elettori sono gli stakeholder centrali del processo elettorale e le primarie sono quindi la regina delle consultazioni degli stakeholder.

LA REGINA TRA LE CONSULTAZIONI DEGLI STAKEHOLDER: LE PRIMARIE

Insospettisco un po' le primarie per andare da Prodi a Prodi. Insospettisce questo ravvedimento tardivo rispetto a un dibattito la cui anamnesi viene da lontano. Ne lo statuto del Pci, l'art. 5, comma b), specifica i diritti degli elettori e delle elettrici, i quali «possono concorrere alla scelta dei candidati per le liste presentate dal Pci anche attraverso elezioni primarie, da effettuarsi secondo norme definite dagli organi dirigenti». Anche l'art. 38, al comma 2), concede che la rosa dei candidati predisposta dal Comitato direttivo del Comune «può essere sottoposta a elezioni primarie» e che poi «il Comitato direttivo di Sezione provvede alla definizione della lista». Infine l'art. 40, per i deputati e i senatori, al comma 3), recita che «i Comitati federali, effettuate eventuali elezioni primarie designano»... Primarie consultive quindi. Un ossimoro.

Al Congresso della svolta poi, la proposta di fare le primarie deliberanti nell'esito fu piattata da Luciano Violante e nello statuto del PdS, articoli 55-58, continuano ad essere precedute dagli ipotetici

eventualmente e anche e qualcun altro alla fine comanda. Il dato anamnesticò è dunque inquietante: nonostante i recenti lavacri bostoniani, la cultura è di imbonimento del popolo. Ma per chi ha fame e sete di rendicontazione è difficile non farsi illusioni, perché le primarie sono la regina tra i due process. Rugiada al cespite di un arido bilancio sociale della democrazia che non c'è.

Dalle nostre parti infatti il processo-chiave sono le elezioni. Di esse si dà conto in maniera result oriented, centrata su chi ritorna vincitore. In questo caso i numeri straripano e ingannano perché c'è un momento più importante che passa inosservato ai più, ed è la nomina dei candidati, la formazione delle liste, una battaglia di primo livello, tutta interna alle forze amiche. Dirà pur qualcosa che negli Usa, tutto il rumore si fa sulle primarie e le elezioni bruciano nel silenzio d'un grigio martedì d'autunno. Da noi invece le liste dei candidati alle prossime elezioni sono fatte dagli eletti nelle elezioni passate: non occorre tristizia per proporre se stessi. Ecco che la classe politica fa serrata e il partito diventa una intercapedine tra popolo e istituzioni. Soggetti alla sola concorrenza di corridoio, i politici restano paghi d'essere politici, d'appartenere al ceto. Non hanno interesse a vincere le elezioni. La non concorrenza nel micro genera la non concorrenza nel macro: si perdono le elezioni, nessuno va a casa e si interrompe così il circuito del valore politico.

Di tutto questo i partiti si guardano bene di dar conto ai cittadini, come si son guardati bene dal fare bilanci contabili sulla loro situazione nazionale e non solo della sede centrale. Le elezioni primarie ora sono un modo di emendare questo stato di cose: fatto spontaneo, non imposto in Italia da legge alcuna; fatto onesto perché condivide con i cittadini-stakeholder la rendita di posizione derivante dal cuore-mente-sangue delle generazioni passate, patrimonio della memoria che i partiti sanno di avere; sono infine un elemento di concorrenza leale.

Un brivido percorre l'elettorato adesso che si propone di farle davvero, le primarie. Benvengano, se servono a dare agli iscritti il sapo-

POLITICA

re della guarentigia possibile. Ben venga l'astensiva scelta tra Salvi e Prodi se domani si faranno le primarie serie, quelle nei collegi, aperte nelle candidature. Un filo di fumo si leva da un francobollo su *la Repubblica*, nel maggio 2004: Filippeschi, segretario federale toscano, dice: «Le primarie le possiamo fare: siamo a Prato, non siamo mica in Sicilia». Eppure si muove.

Sul fronte opposto (ma non troppo), sempre in preparazione alle politiche del 2006, ci sono quelli che sostengono che non importa chi comanda e che è invece importante definire le cose da fare, il programma. Il programma è l'altra grande parola d'ordine sia di sinistra sia di destra (parleremo tra un po' del programma-contratto con gli italiani fatto, unilateralmente, dal solito Berlusconi). A sinistra dunque grande fervore per fare pure il programma. Ma che cos'è un programma?

Concreto nel fare il contratto-programma con gli italiani, Berlusconi prosegue nella sua strategia di comunicazione. Ogni programma di governo infatti è un preventivo e ogni preventivo chiama un consuntivo. Berlusconi non si sottrae a tale compito e, sempre per le europee del 2004, annuncia l'arrivo di un libro.

IL REPORT SPIEGATO AL PRESIDENTE

Non andrò a votare per lei (europee 2004) perché lei ha già vinto alla grande: ha introdotto il numero nella cultura elettorale d'Italia dallo Statuto. Lei ora tenta l'affondo: c'è un libro in arrivo. L'ho richiesto, ma nelle more di via dell'Umiltà, me lo lasci sognare, me lo lasci reinventare al buio il suo report. La posta in gioco è il copyright sul concetto di cultura della attuazione.

Il suo libro è un Nuovo Rapporto alla nazione sulla attuazione del programma di governo, tutto rifatto rispetto alle precedenti edizioni, predisposte dall'addetto ministro, circolate come samizdat nelle conferenze stampa e nei banchetti di poche fiere. Snello, il Nuovo Report non sarà di 1.089 pagine e 3 chili, non avrà le bizantine icone di ciascun ministro, non sarà scritto nel consueto sovietico tono

PAOLO D'ANSELMI

trionfale. Parole misurate, traducibili in francese e inglese: un libro del quale non ci si vergogna quando lo si porge in regalo a Chirac.

L'indice del Report non sarà "a canne d'organo", cioè per Ministero, come il burocratico antenato, sarà magari per gruppo sociale di sensibilità: pensionati, commercianti, studenti, malati. Banchieri, pizzicagnoli, notai. Il corpo duro dell'oggetto sono i suoi murales neo-Allende. Nel dettaglio, lei disse: «1.353.000 nuovi posti di lavoro regolari». Ora va detto se accanto a quelli nuovi e regolari ce ne fu qualcuno, vecchio e irregolare, che si perse sulla strada della recessione.

E poi fu scritto: «Riduzione Irpef: 28.622.000 italiani pagano meno tasse». Va detto ora se ogni anno ci sono 28 milioni di italiani che pagano meno tasse (magari una lira in meno) e 28 milioni che ne pagano di più (magari una lira in più), rendendo così sciocca la misura. Bisogna dettagliare la quantificazione. Ancora, ci vuole il confronto con i precedenti inquilini del palazzo: quante ne avevano avviate loro di opere pubbliche? Va detto questo per inquadrare le sue di opere «avviate per 93mila miliardi di lire». Non vanno nascosti i ritardi e va evitato l'effetto Abu Ghraib della campagna "FATTO" del 1994.

Quanto alla «riduzione al 33% dell'aliquota d'imposta sulle imprese», ha essa portato ad una riduzione del loro gettito totale? Solo così c'è meno carico fiscale sulle aziende e non mi dica che l'incremento di reddito ha mangiato l'effetto riduzione dell'aliquota. A beneficio dei pensionati, ci dica come li ha identificati i più poveri per aver «aumentato la pensione a 1.558.000» di essi.

«Meno 21% di incidenti stradali con la patente a punti». Grande. E quanti sono rispetto all'estero gli incidenti stradali? I livelli assoluti contano e il confronto con l'estero ci aiuta a capire se abbiamo limitato le denunce "del parafango" o abbiamo fatto qualcosa di serio. E quanti morti in acqua abbiamo lasciato perché sulle spiagge arrivassero «meno 40% di immigrati clandestini»? Magari nessuno, magari cento. Ce lo dica. Se lo faccia dire. Cerchiamo tutti di saper-

POLITICA

lo, polizia inclusa. Magari scopriamo che in realtà con gli immigrati lei e il suo condono siete stati più soft della sinistra.

E con i «7.646 miliardi in più per la scuola», cosa ci abbiamo fatto? I soldi sono un input, non sono un risultato e cultura della attuazione vuole risultati o serene ammissioni di difficoltà. Ecco come sarà il suo Report, non ingombrato da campi lunghi di auto in fila su viadotti anni 60, non da shots di illeggibili schermate Internet, non da foto del Papa, non da triti disegni di Leonardo. Lei che è un grande creativo, stavolta è specifico e si concede il lusso dei lussi: non insulta l'intelligenza dei suoi cittadini.

Ma l'annuncio del libro in realtà tradisce la sfiducia di Berlusconi nei confronti della amministrazione e dei suoi. Infatti egli aveva addirittura inventa un Ministro che vigila sulla attuazione del programma di Governo. Il Ministro a sua volta non si sottrae al compito di scrivere un tale documento.

Nel frattempo s'impone una riflessione che dia conto della disaffezione del cittadino alla politica, al disincanto un po' congeniale all'italico carattere un po' generato dalla scarsa qualità del nostro sistema elettorale a selezionare il meglio dalla nazione per l'alto lavoro del servizio pubblico. Vi è scetticismo, disamore, c'è sempre stato, ricordo le elezioni del 1975, le interviste ai mercati generali di notte, «tanto non cambia nulla», si ritiene il potere negativo in sé, si ritiene l'onestà una categoria del politico. Qual è dunque il valore della politica nostra?

IL VALORE DELLA POLITICA

Passata è la tempesta delle elezioni europee. La tentazione è di lasciar perdere e tornare alla filanda del bilancio sociale, da cui siamo partiti mesi fa. Ma il cerchio va chiuso: 1) i numeri di Berlusconi sui manifesti hanno funzionato? 2) Come te la vedi con la disaffezione per la politica che trapela da quello che dici?

Siamo in ballo e balliamo: i numeri non hanno funzionato. È scientifico: i numeri non sono stati sufficienti a guadagnargli la vit-

toria. Il libro promesso non è arrivato. Lo spiazzare sempre e tutti è diventato fine a se stesso e non ha prodotto voti nelle scorse elezioni. La sua egemonia nella comunicazione tralcia nel manierismo: si fa fatica a capirlo. Perché non prova con un po' di sostanza? Nel caso, i numeri e un bilancio sociale pubblico degno del nome restano una base tecnica che permette di guardare la propria faccia allo specchio.

C'è un altro (inatteso) risultato in tutto ciò. Michele Serra dice: «Si era diffusa una strana idea, negli anni dell'antipolitica, secondo la quale bastava accendere il riflettore giusto e sarebbero piovuti gli applausi. Il vero contratto con gli italiani si fa per la strada, sudando e scarpinando. La lezione più preziosa e incoraggiante di questo voto è che la politica fatta porta a porta è più redditizia di quella fatta a *Porta a Porta*». Parole sante. Mi permetto di aggiungere che quella strana idea era soprattutto di sinistra: aveva vinto le elezioni «solo perché ha i soldi e le televisioni». Ora che ha di tutto di più, ha perso. Forse che quando aveva vinto, aveva vinto per qualche altra ragione che magari la opposizione potrebbe tentare di spiegarci? È una sua vittoria nella sconfitta.

Fin qui i numeri. Veniamo ora al nostro vissuto della politica. In campagna elettorale abbiamo visto cose poco degne, tra cui una effigie di avvocato in mutande e una di giornalista con fogli in mano, per i duri di comprendonio. Viene da chiamarsi fuori dal gioco, ma ci sono delle ragioni per sopportare il vuoto esercizio elettorale. La politica, cioè l'insieme dei personaggi politici e dei riti che li coinvolgono, va apprezzata perché tiene certa gente lontano dai boschi. È utile avere un sistema elettorale non violento, un parlamento di persone ben pagate. È utile perché serve a tenere certe birbe - ciascuno ha le sue - lontano dai bronx dove dimorerebbero in bande armate e - magari - dalle televisioni dove venderebbero junk bond. Si tratta infatti di persone - i politici, dico - dotate di grande energia e carisma; hanno una missione - perlomeno in gioventù - e si spendono per essa. Non è frequente, basta confrontare con noi stessi. Qualora non ci fosse questo marchingegno chiamato politica, un

POLITICA

sistema per dare loro uno status sociale, il rango di Ministro ai meglio, queste persone esprimerebbero il proprio potenziale in modi più costosi per la collettività.

Un altro punto di vista ci fa pensare che la politica è comunque migliore di una riunione di condominio. Vale a dire, quando noi stessi facciamo in prima persona l'esperienza di rapporti hobbesiani, non siamo migliori dei nostri politici. Ciascuno ha la prova di questo dal pessimo stato di manutenzione delle scale di casa sua.

La politica è un bicchiere che va visto dal fondo. In termini matematici ed economici questa operazione equivale al calcolo del "valore ombra", cioè il costo da pagare se non ci fosse: staremmo in Kosovo.

QUARTERLY REPORT DALLA CAMPAGNA DELLE REGIONALI

Il primo trimestre del 2005 si chiude con la campagna elettorale per le regionali, tempo di report pubblici e murali. Della campagna elettorale di Storace per la conservazione del Lazio incuriosisce l'intreccio con la campagna istituzionale della Regione Lazio stessa, che le ha fatto da apripista. Primo: la Regione ha adottato nella sua comunicazione murale il payoff "L'Italia nel cuore", che sdogana al linguaggio politico il sostantivo ottocentesco. Il quale viene ripreso nella campagna di parte "Una Regione governata col cuore". Paghi uno e prendi due. Niente male. Ma non finisce qui. Secondo intreccio: la Regione ha lanciato un servizio di call center a numero gratuito, con risposta 24 ore su 24 (sic). Anche questo ha alzato la palla per il manifesto elettorale che schiaccia "La mia Regione mi risponde 24 ore su 24". Levocato cuore sobbalza: a che diavolo serve una Regione che ti risponde 24 ore su 24? Credevamo bastasse il 113, poi ciascuno ha voluto il suo cento e qualche cosa: i carabinieri il 112, la finanza il 117 e già questo contraddice il concetto di numero unico. Che adesso arrivi pure la Regione è cosa da Corte dei Conti.

Fin qui reporting e relazione con gli elettori. Ma in fase di campagna colpisce l'assenza dal dibattito elettorale della madre di tutte le faccende: il blocco auto per smog. In principio furono gli arabi. Le

PAOLO D'ANSELMI

domeniche a piedi portarono una ventata di novità che fece assorbire lo shock. Poi venne lo smog. Erano i primi anni 90 e si cominciò col pari e dispari delle targhe alterne. Massimo Ferlini, assessore di sinistra a Milano, sperava nelle marmitte catalitiche e nella benzina verde, a corpo morto sulla tecnologia. Rien de tous ça. Formentini riaprì perfino la cerchia dei bastioni al traffico privato. Nella capitale la farsa: i motorini rutelliani, approccio pechinese alla mobilità urbana, non hanno risolto neanche la crisi della Piaggio. Il sindaco attuale aderisce a manifestazioni in nome del popolo inquinato, come se non fosse responsabile egli stesso della debolezza manifesta della politica di fronte al problema. Vero è che ispira umana compassione il politico di princisbecco che contempla il coraggio necessario ad avviare una demotorizzazione gestita. Divieti mirati e stabili. Esperimento sociale da scuola: fatti e regole sono gli stessi a destra e a sinistra. La tesi è che stavolta il problema non è politico, ma della politica. Fa call center ma non riesce a fare le scelte dure. Aggiusta le tazzine sul ponte del Titanic.

Al danno, la beffa: il provvedimento da coprifuoco viene presentato dalle istituzioni e ripassato dalla stampa come cosa buona. Quant'è bello, signora mia, la domenica mattina in bici a Piazza del Popolo. Ma è buono come è buona la bronchite che ci fa smettere di fumare. Tutto ciò è ingannevole e tematizzato al rovescio. Impariamo dunque una lezione sul metodo per il bilancio sociale: l'approccio stakeholder driven ha un suo limite. Esso presuppone che ci sia consapevolezza esplicita e organizzata di un costo o di un beneficio. Sul tema dello smog non sembra essere così. È compito del bilancio sociale ricercare i costi sociali senza responsabile. È questo uno specifico del bilancio sociale pubblico e privato: fare ricerca, scavare, pulire gli angoli cancellati dal sudiciume, mostrare spigoli e profili smussati dalla consuetudine e dalla mistificazione. Riportare alla luce lo stakeholder ignoto. E se alla fine sarà Storace o Marrazzo, è solo cosa da pari o dispari.

POLITICA

E LIBERACI DAL SECONDO MANDATO. UN LAMENTO

Caro politico che ho votato per te, ti scrivo questa mia per dirti che io ti tradisco. È stato un caso che tu ed io ci siamo ritrovati dalla stessa parte, ma adesso che tu hai vinto, io mi separo da te. Adesso che tu vai a rifugiarti sotto il dentino protettivo di Vespa, io spengo la tv e torno al libro di storia. Ora che t'impasti col telegiornale, ho la labirintite da quotidiano: Bossi sta male, ma le foto lo mostrano in aula; Bush sta facendo quello che si prevedeva nei dibattiti pre e post elezione? E Ocalan, è vivo o morto?

Quando al mattino aprirai la mazzetta per vedere quanto ti citano, io sarò in fila all'ufficio comunale a chiedermi perché ci sono più impiegati dietro lo sportello che clienti fuori. Sarò appeso alla cornetta dei call center Telecom, refrattari anche ai colpi di fax; sarò al capezzale del mio server, vessato dalle interruzioni Enel, come fu per la neve del 1956.

Adesso che hai fatto il landslide e dichiari superflue le primarie, io resto elettore con l'arsura di facoltà decisionale sulle liste dei candidati. Adesso che fendi il traffico con auto dall'occhio rotante, io torno sull'autobus paralizzato dalle auto private come un globulo rosso in mezzo al colesterolo. Adesso che ti vanti della gestione pompieristica delle folle oceaniche, io torno al quotidiano individuale del counter Alitalia e della giustizia senza tempo. Adesso che sei travolto dal rinnovo contrattuale del personale interno alla tua Regione e dalle quote dei dirigenti in capo ai partiti, nei tuoi pensieri hai solo statali e comunali, dipendenti di municipalizzate e partecipazioni statali, grandi aziende private, autisti, tassinari, medici e burocrati delle asl. Adesso che ti preoccupi degli scioperi dei garantiti, io torno a fraternizzare con i non garantiti: i dipendenti delle micro imprese, i cococò che non si sentono precari, baristi e bottegai, comunque soggetti a concorrenza. Commercianti titolari e impiegati, preti non cattolici, ambulanti, rotanti e occasionali.

Mentre mi dai del qualunque, ho empatia per te che sei giunto al potere e gli allori ne sfrondi, vedi anche tu un problema di cultu-

PAOLO D'ANSELMINI

ra sociale e civile, per cui - e qui forse concordiamo - è vero sì che il pesce puzza dalla testa, ma pure la coda fa la sua parte. E comprendo che ricevi una eredità impossibile di irresponsabilità personale e sociale. E ci sono notti in cui ti rendi conto che Berlusconi è più il frutto che la spora. Non t'accanire dunque a spiegare ex post perché hai vinto. Basta non credere che sei migliore di quello che hai sconfitto. Sei l'altro, come il vestito buono di Tom Sawyer.

Io ti tradisco, non contare su un secondo mandato. Prova anche tu a farlo: liberati dall'incubo del secondo mandato e filerai teso come il motociclista che non teme la piega. Tutte le tue energie saranno applicate a fare bene nei prossimi quattro anni, senza tatticismi dall'esito incerto. Non preoccuparti adesso di fare piani e programmi, comincia dai consuntivi, fai il censimento del casino che trovi. Attiva la misurazione di soldi e persone. Porta alla luce i dati dei controlli interni, da tutti dimenticati. Chiedi contezza di chi fa cosa. Fai il benchmark con le altre Regioni d'Italia e con l'estero. Questa sola attività avrà una forza rivoluzionaria. Sforzati di mostrare la realtà. Non fare il superlegislatore di regole che non verranno attuate, non metterti a studiare nuove leggi. Apprezza solo il tuo impatto sulla realtà. Scendi dai rostri e smetti di annunciare. Sparisci. Chiuditi nella tua stanza e passa sotto la porta fogli sparsi di bilancio sociale.

PSR-PERSONAL SOCIAL RESPONSIBILITY

Capodanno è il momento per fare un passo fuori dalla routine della vita quotidiana e tirare un bilancio personale. Dal personale al sociale il passo è breve. C'è relazione stretta tra la responsabilità personale e la responsabilità sociale di aziende e istituzioni. Queste infatti sono l'assemblato di individui con nome e cognome. Non esiste il Signor Presidenza del Consiglio, non esiste il Signor Telecom. Solo nel titolo si esaurì il Signor Fiat. A riconoscimento di questo legame si sviluppa infatti un filone di formazione e comunicazione organizzativa interna alle imprese con finalità di responsabilità sociale: solo lavoratori consapevoli del loro ruolo sociale creano un'impresa

POLITICA

responsabile. La personal social responsibility (Psr) è la base interna del bilancio sociale.

Pensiamo alla struttura organizzativa come organigramma, ma esso non è che una delle componenti della organizzazione, che viene invece descritta dalle venerande sette esse (7S): strategy, structure, systems, style, skills, staff, shared values. Se ci fermiamo alle ultime due troviamo i valori condivisi e la qualità della popolazione aziendale come fattori chiave e ritroviamo la tesi appena detta.

In soccorso arrivano i casi eccellenti: abbiamo visto al cinema Russel Crowe fare whistle blowing e denunciare l'azienda di tabacco che al prodotto genuino mescolava sostanze assuefacenti. Caso limite, dove la Psr sfora nell'etica del lavoro e nell'etica tout court. Ma non siamo lontani dal segno se dalle nostre parti ci lascia perplessi ascoltare alla tele che il presidente Ciampi è stato operato "in una clinica romana": se gradisce l'ospitalità estiva della Marina Militare, non altrettanto può dirsi delle strutture sanitarie di quell'arma. La stampa avalla poi detti e comportamenti del Quirinale - «Hanno creato un clima infame», disse Scalfaro per un suicidio di Tangentopoli - e Costanzo il 2 novembre 2004 ancora sostiene che «in occasione di accuse palesemente ingiuste qualcuno si è tolto la vita». La religione prevalente nella nazione condanna il suicida, ma contraddiciamo il catechismo pur di dare la colpa agli altri.

L'altezza dell'*esempio* è necessaria per ottenere l'attenzione di chi ascolta, ma la menzione di casi specifici viene bollata di qualunquismo. Eppure la stessa cultura che ha prodotto il sistema, di cui è la colpa, e le strutture, che mancano, diceva pure che il personale è politico. Non so perché quella locuzione sia passata di moda, ma il senso suo vive nel giudizio che ciascuno si fa del comportamento altrui, proprio di giorno in giorno. Ci sarà pure un punto in cui la responsabilità aziendale e istituzionale arriva al pettine della responsabilità personale. Le istituzioni si nutrono di professionalità e coraggio, che sono virtù del singolo. Né la regola vale solo per la testa del pesce: ad ogni livello, anche una sola espressione distruttiva non è socialmen-

PAOLO D'ANSELMI

te responsabile. Nessuno ci punta la pistola alla tempia e la porta è sempre aperta.

Il senso di tutto ciò è fare chiarezza: senz'altro c'è l'effetto dell'aggregato che frustra lo sforzo solitario, ma è già molto riconoscere nel nostro cuore che non esiste il Signor Struttura e che c'è un alibi dentro alle parole «mi devi mettere in condizione di operare». Come riconosce il manager consapevole, «quante volte perdiamo tempo a rivolgere facili critiche ai politici, agli imprenditori affaristi, ai top manager delle aziende italiane senza chiederci, con autocritica, se noi non siamo diventati uguali a loro rinunciando all'esercizio di quel poco di potere che ci hanno concesso in qualità di valvassori o valvassini».

IL PIETOSO OLTRAGGIO DEL MINISTRO PARISI

Giugno 2006. Davanti alla camera dei deputati il Ministro della Difesa snocciola il rendiconto dell'ultimo episodio di guerra in Iraq. Muore un caporale, altri sono feriti. Rinforza il sardo accento il Ministro nel dare conto di sardo sangue versato. Farcito di sigle che vengono spiegate, chiaro nella descrizione della meccanica, il resoconto mostra la consumata capacità dello stato maggiore difesa nel briefare i neofiti politici e la capacità di questi di apparire addentro alle segrete cose.

Quando si avvia al termine dell'allocuzione, lo speaker rivolge al militare caduto un accorato pensiero ma non resiste alla tentazione pauperista: «Pibiri e i feriti con lui vengono da una terra dove la disoccupazione costringe i giovani ad arruolarsi nell'esercito». Ma santa pace! A forza di insistere con l'etnia ha dimenticato la frase tipica di ogni sintassi latina: *dulce et decorum est pro patria mori*. E non c'è qualifica del perché e percome uno è morto. Punto. Ritorna il problema logico detto della mamma di Lenin: Lenin fece la rivoluzione perché la mamma da bambino gli proibiva la marmellata. È il modo di s/valutare un'azione in base alle presunte motivazioni di chi la compie invece che dalla portata dell'azione in sé.

POLITICA

Un po' come la faccenda dell'eroe che non è mai tale per il suo servo. In questo modo il Ministro ha perpetrato un estremo oltraggio al giovane morto. Certo che quello sperava che non sarebbe capitato a lui di morire, certo che sperava nella paga di fine mese, ma da sempre i militari fanno sacrifici agli déi per il proprio ritorno a casa e la speranza di bottino è nella mente dell'armato, ma questo non ha reso minori le gesta sotto le mura di Troia e non renderemo ai Parti/Iraqeni l'oro con cui Traiano ha fatto il Foro.

Inqualificabile il Ministro anche sul piano organizzativo: distrugge milioni di euro di campagne di comunicazione per l'arruolamento e la selezione dei migliori. Inutile poi andare, come han fatto i media, a chiedere ex post al padre del caduto cosa pensa della guerra. Ignorano i canoni minimi dell'azione collettiva: le decisioni si prendono dietro il velo della incertezza, prima di sapere se tu cadrai dalla parte dei vincitori o dei vinti.

Il rapportino descrive con soverchio dettaglio, ma non spiega e non s'interroga what went wrong, cosa non ha funzionato. Segue dibattito e perfino Andreotti fa domande di corto respiro e si capisce che sessant'anni di esperienza sono passati invano. Per esempio: i nostri militari proteggevano un convoglio inglese su una strada pericolosa. Di notte. Proteggevano rispetto a quali minacce? Un attacco dal lato della carreggiata, un'imboscata, un raid aereo, ma la mina sulla strada appariva come la cosa elementare da cui proteggersi. Domanda: qual è il modo tecnico con cui i nostri proteggevano se stessi dalla strada minata? Ci sarà pure un sistema, un radarino, una cannuccetta un po' lunga con cui tastare il cammino a mo' di cieco. Per favore qualcuno mi dica che il sistema non è quello di mandare qualcuno avanti e quando quello salta per aria vuol dire che c'era una mina. Please.

C'è poco specifico di comunicazione in queste cose, ma di guerra e di pace sia lecito parlare in ogni luogo. È amaro tornare a casa in questo 8 settembre della ragione e del cuore. Resta sete di situazioni cogenti dove la logica regni e si esprima valore. Nelle more di tro-

PAOLO D'ANSELMI

vare, come dice Baricco nella sua Iliade, il modo di essere pane pane e vino vino nelle aule di Parlamento e nei Ministeri della Repubblica, rimarrà voglia di gesta militari.

NOSTALGIA PER LA POLITICA DELL'ANNUNCIO

La politica dell'annuncio aveva un gran pregio. La politica dell'annuncio era quella modalità per la quale si annunciava di voler fare una cosa e si attendeva che l'effetto annuncio, attraverso le aspettative gabbate dei pubblici coinvolti, sortisse da solo un qualche beneficio per lo annunciante. Degli annunciati, non cale. La cosa annunciata (una legge, un'opera pubblica) non si aveva nessuna intenzione di attuarla, si era consapevoli di non saperla, volerla, poterla fare. Il gran pregio dunque della politica dell'annuncio era che essa faceva capire che cosa lo annunciante supponeva smuovesse le viscere dello annunciato.

Ora che al tesoro c'è senz'altro il meglio fico del bigoncio e fa economia anche sul caffè, come Sella Quintino fino all'osso, si dimostra molto serio nel non fare illusori annunci, ma non rincuora noi annunciati se questo è quello che egli pensa sia necessario fare (*Corriere della Sera*, 17.6.2006). Per cui si ha nostalgia di quella famigerata (e mai in realtà abbandonata) prassi del secolo scorso che almeno faceva chiarezza sul piano delle pensiero. Il ministro aggiusta i tavoli sul ponte del Titanic della spesa pubblica con il solito cuneo ai cocopro e nulla dice dello squarcio sulla fiancata del personale pubblico. Del quale non calcola i totali, let alone indici di produzione e produttività. Lascia disattese leggi dalla 241 del 1990 sulla trasparenza fino al decreto legislativo 286 del 1999 sul controllo di gestione e sui controlli interni. Cosa fanno i 70mila dipendenti del Ministro non è dato saperlo, mentre al saloon della Corte dei Conti si spara sul pianista consulente, esterno al ruolo dei pubblici impiegati.

I contenuti del non annuncio rivelano che non si bada alla analisi intermedia della spesa. Siamo vittime del macroeconomicismo di Banchitalia per il quale essa spesa è una scatola nera, è cogente solo

POLITICA

l'aggregato totale anche se tale cogenza nutre il malcostume gestionale della nazione. E la audace proposta di Nicola Rossi di prepensionare 100mila dipendenti pubblici, viola il tabù ma resta un provvedimento macro, che non distingue, non genera meritocrazia e minaccia di privare l'amministrazione di competenze, come fece già Andreotti nel 1972 (Ginsborg identifica quell'esodo come scatto nel degrado nella PA).

Accanto al tabù del personale, c'è il totem del mattone: Anas macina un direttore generale ogni sei mesi (Basile, Artusi), ma Di Pietro cerca soldi per rifinanziarne i cantieri (*Corriere della Sera*, 24.6.2006). Cinque miliardi di euro. Miliardi. Ma giornalisti, presidente e ministro discutono sulle consulenze: venti milioni all'anno. Un millesimo. Ed è Di Pietro (*Corriere della Sera*, 28 giugno 2006).

L'annuncio dunque di cui si sente nostalgia avrebbe questo tono: adesso facciamo economia sul caffè, ma sappiamo bene che quanto al personale dei Ministeri siamo nelle mani della Cisl. Attueremo i controlli interni sui prodotti del lavoro amministrativo nella PA centrale, calcoleremo le produttività, faremo il bilancio sociale di ogni pezzo della PA centrale. Faremo una squadra al Tesoro per fare controllo di gestione al posto dei Ministeri che non si svegliano e lo fanno per conto loro. Anas e Ferrovie «salteranno un pasto» (Franco Morganti, 1992), riprenderemo a finanziarle nel 2008.

Nel frattempo forse le «influenze esterne che permeano forti» quelle istituzioni (Artusi di Anas) metteranno in campo il sistema di project management che noi non riusciamo a fare e che alle Ferrovie non prese piede nel 1992. Faremo tesoro di settant'anni di studi di management pubblico e invece che cemento compreremo computer ai Carabinieri.

PAOLO D'ANSELMI

