

L'approccio scientifico – dal quale, come ingegnere, non riesco a discostarmi – prevede che si formulino teorie, se ne verifichi empiricamente la fondatezza e, infine, si accettino se i risultati sono positivi e ripetibili o, di contro, si scartino se i risultati sono negativi.

Applicando, dunque, il metodo scientifico all'attuale normativa anticorruzione se ne deve concludere che questa vada scartata, giacché i risultati danno piena evidenza della non efficacia – *ergo* validità – dell'intero impianto.

Un'eventuale approccio *what if* – ovvero cosa sarebbe successo se non avessimo avuto questo *corpus* normativo, logica spesso disperatamente utilizzata da chi vuole difendere a tutti i costi un insuccesso – appare destituito di qualsiasi fondamento, giacché nessuno sarebbe in grado di dimostrare cosa sarebbe realmente accaduto in condizioni differenti.

Tutto ciò premesso, fermo restando che alla base del problema vi è una generalizzata carenza etica (che si rinviene anche nella scarsa propensione italica alla meritocrazia a favore, piuttosto, dell'appartenenza), alla luce degli insuccessi dell'approccio tradizionale credo si dovrebbe fare uno sforzo di “pensiero laterale”, di vedere il problema da un'angolazione diversa, che consenta di tracciare strade nuove e proporre soluzioni apparentemente, ma solo apparentemente, non ortodosse.

A mio avviso il cambio di paradigma necessario per uscire dalle secche risiede nel ridurre la normazione delle procedure e dei comportamenti e puntare, invece, alla valutazione dei risultati, ad esempio, come ben espresso da Gianfrancesco Fidone nel suo saggio, perseguendo l'efficienza.

Parto da un esempio pratico.

La mia classe d'età era ancora soggetta alla leva obbligatoria; pertanto, in quanto coscritto, ho fruito anch'io dei servizi di mensa messi a disposizione dal Ministero della Difesa.

Come utente, la mia preoccupazione era che i pasti fossero buoni e abbondanti, come contribuente, che fossero anche economici.

Partendo dunque dalle esigenze – pubbliche, si badi bene – arriviamo alla conclusione che la valutazione va fatta sui risultati: qualitativi ed economici.

L'evoluzione della normativa sugli approvvigionamenti è, in effetti, andata in questa direzione, identificando costi standard per ogni singolo pasto, oltre a disciplinari estremamente dettagliati e visite ispettive per garantire la qualità.

Si può però fare un ulteriore passo in più, ad esempio applicando a casi come questi il principio economico del *price-cap*.

Perché porre sullo stesso piano retributivo tutti i gestori di mensa, se alcuni sono più bravi di altri?

Se si riconoscesse – come in effetti sovente avviene nel privato – un premio di produzione a chi meglio opera, ad esempio retrocedendogli in busta paga un terzo degli eventuali risparmi ottenuti sui costi standard, a parità di qualità, nell'approvvigionamento, non solo si raggiungerebbero contemporaneamente gli obiettivi di qualità ed efficienza, ma si disporrebbe altresì di personale maggiormente motivato, si avrebbero dati per un miglioramento dell'efficienza (ad esempio, aggiornando ogni tre anni i costi standard con nuove medie che tengano conto dei risultati maggiormente virtuosi) e si disporrebbe di uno strumento per selezionare il personale realmente sulla base dei risultati.

Trasponendo un metodo simile alla dirigenza pubblica, della quale sono un rappresentante, dobbiamo analogamente passare da norme che definiscono comportamenti, cioè procedure, a norme che definiscono responsabilità, cioè obiettivi rilevanti, misurabili e raggiungibili.

Abbiamo sentito oggi che limitare la discrezionalità dirigenziale al fine di contenere gli abusi non ha prodotto risultati; d'altra parte, come potrebbe una norma, per quanto ben scritta, identificare *ex ante* tutte le fattispecie possibili?

Limitare la discrezionalità, che è poi la peculiarità specifica del dirigente, significa invece certamente – e anche questo è stato ribadito – garantirsi *ex ante* l'inefficienza.

Occorre fare il percorso inverso e partire dagli obiettivi.

Attenzione: questi devono essere ben diversi da quelli attualmente usati dalle procedure interne di valutazione, ad esempio numero di atti redatti/numero di atti da redigere.

Un indicatore di questo genere è inutile e fuorviante.

Innanzitutto nulla ci dice sul valore aggiunto dell'atto in sé.

Io potrei, ad esempio, contabilizzare il numero delle comunicazioni interne, semplici note di trasferimento da un ufficio all'altro di valore zero rispetto agli obiettivi manageriali del sistema, e lasciare fuori, sempre per esemplificare, note di risposta alla Commissione Europea in grado di sospendere procedure d'infrazione.

L'indicatore dovrebbe, di contro, essere rilevante, cioè misurare il reale contributo al miglioramento – più che al mero mantenimento – del servizio pubblico offerto.

Ma anche nella misurazione un tale indicatore pone problemi: cosa significa numero di atti da redigere? Quelli obbligatori secondo la legge o quelli necessari ad ottenere il risultato? E nel primo caso, è logico che un dirigente – un dirigente, dico – venga valutato sulla scorta della mera ottemperanza, spesso pedissequa e acritica, ad obblighi formali?

Vanno invece definiti obiettivi sfidanti, che lascino al dirigente la libertà, usando la propria discrezionalità, di andare oltre il mero rispetto delle procedure.

E ciò comporta un altro cambio di paradigma: occorre superare la tradizionale primazia giuridica a favore di un approccio cooperativo e multidisciplinare.

In altri termini, le norme vanno scritte da pool di specialisti nei quali il giurista abbia il compito redazionale ai fini di garantire la correttezza delle forme e la coerenza dell'impianto giuridico, ma lavori in modo paritetico e cooperante con gli specialisti del settore (economisti, ingegneri, statistici, ecc.) che devono fornire i contenuti, valorizzare gli obiettivi e snellire le procedure, quest'ultime tanto meno rilevanti quanto più sono ben delineati i risultati da ottenere.

La legge deve essere perfetta non in teoria, ma all'atto pratico, quando cioè, oltre ad essere applicabile a condizioni e risorse esistenti, produce risultati efficaci ed efficienti.

Occorre dunque fare uno sforzo innovativo per coniugare, come ci ricordava Raffaele Cantone, efficienza e legalità: partendo dalla mera legalità il sistema non ha funzionato, proviamo, come diceva Colombo, a "buscar el levante por el poniente", a raggiungere la legalità promuovendo l'efficacia, la responsabilizzazione sugli obiettivi e l'efficienza.

Fabio Crocchio

Direttore Generale – Ufficio per la regolazione dei servizi ferroviari
Ministero dell'infrastrutture e dei Trasporti