

PRIMA CONFERENZA ITALIANA SULL'EREDITA' DI ALBERT HIRSCHMAN

9 APRILE 2018, Napoli, Museo e Real Bosco di Capodimonte, Auditorium

Terza sessione: Sviluppo e miglioramento nella pubblica amministrazione

Abstract degli interventi

Tito Bianchi

La sostenibilità nel tempo dell'innovazione nel settore pubblico: dilemmi e lezioni dall'esperienza diretta di uno sperimentatore

Albert Hirschman e Judith Tendler hanno a più riprese ragionato su una casistica di progetti e programmi che hanno dimostrato di produrre sviluppo attraverso l'intervento dello Stato in contesti arretrati. Questi casi sono descritti e studiati, fra l'altro, in *Journeys Towards Progress, Development Projects Observed* per AOH; per Judith Tendler in *Rural Projects through urban Eyes, New Lessons from Old Projects*, e, più di tutto in *Good Government in the Tropics*, il celebre testo in cui dai programmi di successo portati avanti nello stato del Ceará ella estrae insegnamenti di rilevanza più generale sull'intervento pubblico in contesti arretrati. In questi ed altri lavori, il successo di questi progetti è necessariamente definito, documentato e analizzato con riferimento ad un preciso orizzonte temporale. Sta di fatto che molte delle esperienze di successo che sono state raccontate e spiegate in questi testi per noi di riferimento, nel giro di alcuni anni hanno perso gran parte della loro innovatività, le relative pratiche sono state abbandonate e i loro risultati si sono dissipati, fino al punto che lo stesso giudizio di successo formulato su di essi è stato da molti ri-considerato.

Hirschman e Tendler ovviamente avevano chiaro questo problema e se lo sono in alcuni casi posto. Che cosa resta con l'avvicinarsi delle stagioni politiche e col procedere della storia, dei casi di successo di avanzamento e modernizzazione del settore pubblico? Il miglioramento dello Stato lascia qualcosa di duraturo, può avere carattere permanente, ed in quali casi? Ovviamente non mi sento all'altezza di affrontare una domanda così ambiziosa, che confina con la filosofia e la visione dello Stato e nel progresso umano. Tuttavia, queste domande e questo dilemma riguardano anche il lavoro di soggetti che come me operano all'interno dell'apparato pubblico cercando di introdurre pratiche nuove, dal mio punto di vista migliorative, e che si vorrebbe non fossero del tutto effimere o legate alle peculiarità di specifiche stagioni politico-amministrative.

Nei quindici anni che ho trascorso al Dipartimento per le Politiche di Coesione mi sono confrontato con gli stessi dilemmi. Dall'interno di una struttura che promuove valutazione e sperimentazione di politiche ho lanciato e sostenuto diverse iniziative di innovazione che ambivano, in alcuni casi con un po' di sana ingenuità, ad introdurre nuove più avanzate pratiche nelle Politiche di Coesione. L'opportunità che ho avuto di accedere a risorse per il potenziamento delle capacità dell'amministrazione pubblica (su base competitiva) ha sostenuto questi sforzi di innovazione. Sulla base di tre esperienze in cui sono stato a vario titolo coinvolto come ideatore, curatore o collaboratore mi interrogo sui fattori che aiutano le amministrazioni a rendere sostenibili nel tempo i propri processi di riforma, e ad assorbire idee e pratiche nuove.

Alberto Carzaniga

"Mani invisibili" ed altre "mani"

1. Cosa volesse dire Adam Smith quando scrisse della celeberrima "mano invisibile", è stato ampiamente dibattuto da diversi autorevoli autori tra cui Keynes, Hayak, Milton Friedman, ed in particolare Albert Hirschman. Qui propongo una interpretazione diversa, forse nuova, e inventata per l'occasione : la "mano invisibile" è quella che interviene sempre ogni qualvolta qualcuno cerca di fare una riforma qualsivoglia della Pubblica Amministrazione italiana. Si dispiega una opposizione "invisibile", insuperabile, che annulla ogni possibile effetto positivo di riforma. La "mano che nasconde" di Hirschman potrebbe essere piegata nella stessa direzione, sempre ovviamente inventando per l'occasione: la "mano" nasconde ogni possibile soluzione, facendo emergere il mantenimento dello status quo come unica possibile soluzione "visibile".
2. Sfugge, almeno così sembra, che uno stato che funzioni debba essere una sorta di macchina, che fornisca in primo luogo informazioni istituzionali (che lo Stato già in larga parte possiede), in modo certo e prevedibile, sui cittadini e sui loro rapporti tra loro e lo Stato (un esempio fondamentale tra tutti: l'anagrafe centrale). Uno Stato che non funzioni con la rapidità e la prevedibilità di una "macchina", non è Stato che funzioni come dovrebbe.
3. Perché ciò accada, deve valere l'idea di Herbert Simon sui sistemi informatici: deve esserci un "confine" tra "programmato" e "non programmato", che viene continuamente spostato in avanti, verso il "non programmato". Non lo fa nessuno, e nessuno sembra aver voglia di farlo. E deve esserci una visione "sistemica" di tutta la Pubblica Amministrazione. Quanti servizi potrebbero essere meglio esercitati sul territorio, se svolti in logica di rete e di economia di scala sensata e meno costosa. È inutile notare che risolto il problema delle decisioni "programmabili e quindi prima o poi programmate", resta il campo infinito delle ben più difficili decisioni "al momento non programmabili", e forse "mai programmabili", cui applicare le migliori competenze ed intelligenze disponibili, al fine di decidere al meglio nell'incertezza che accompagna sempre tutte le decisioni fondamentali della politica. Si pensi solo alle decisioni di politica estera, o peggio alle decisioni riguardanti guerra o pace. È tema vecchio come il mondo, insolubile più che insoluto.
4. Ma anche l'idea banale che si debba costruire una sorta di macchina, che inglobi sempre nuove funzioni, e che ne abbia la logica di funzionamento, ossia che proceda nel proprio lavoro in modo deterministico, senza continui ripensamenti, fermate, contrordini, stop and go, ovviamente per la parte "programmata", non passa. Ogni tentativo di procedere in modo uniforme e prevedibile, tipo lo sportello di un bancomat che salvo piccoli imprevisti, eroga sempre il nostro danaro quando lo richiediamo, ebbene, non passa.
5. Andando oltre le attività "programmate", le cose peggiorano. Emerge di continuo un errore di fondo: pensare che vi siano regole di natura giuridica che debbano sovrintendere a tutto ciò che abbia natura pubblica, spalancando porte e finestre alla "superiore" necessaria interpretazione del magistrato, di ogni ordine e grado, spesso assistito da "esperti" che quasi sempre lo Stato già paga per decidere senza l'intermediazione del magistrato. Non è così. Ogni attività di natura pubblica o privata, che non riguardi la circolazione e la distribuzione oppure l'elaborazione di informazioni già acquisite, avviene sempre in carenza di informazioni certe, attendibili, e comunque insufficienti per tutti sia come volume che come qualità. Avviene sempre in condizioni di incertezza sul futuro, ma anche sul presente ed a volte anche sul passato. Si ricorda di nuovo, per estremizzare, le decisioni di politica estera o peggio durante una guerra. Ed è osservazione di totale ovvietà. Ossia è sempre una attività che si deve svolgere in presenza certa di rischi di errori in buona fede, ineludibili, sempre. Si deve scegliere sempre tra alternative rischiose, pena la paralisi, perché anche l'alternativa di attendere, spesso, o ci è preclusa o comunque ha costi insopportabili. Pretendere il contrario, è ipotizzare una realtà che non esiste. Questa insanabile

contraddizione che accompagna ogni decisione, tra imperfezione ineludibile, e pretesa di una perfezione anche solo logica che mai ci sarà, questo continuo rifuggire dalla realtà, inseguendo un "meglio sempre nemico del bene" che non esisterà mai in misura sufficiente, è alla radice del cattivo funzionamento dello Stato. Con comportamenti che spingono verso "patologie di retorica dell'intransigenza" che esasperano i problemi senza prospettarne fattibili convincenti soluzioni, per quanto parziali ed imperfette. Ma ciò che danneggia di più, è che, anche nei casi rari in cui si riesca a dipanare problemi difficili ed intrattabili, spesso il tutto viene bloccato: non esiste che dentro l'Amministrazione vi siano uomini o donne che ciascuno per la propria parte interpretino o cambino, ognuno per i fatti loro, le regole di governo. È il caos eletto a sistema. Non solo non funziona, ma nemmeno potrebbe mai funzionare. Di qui si deve partire per migliorare la situazione.

6. È consuetudine dire che siamo davanti ad un problema "culturale". Temo che sia una interpretazione semplicemente non vera, o come minimo fortemente riduttiva. Siamo davanti al rifiuto di accettare che l'equilibrio delicato su cui si regge lo Stato ovunque, richieda che il confine tra poteri sia marcato e vigilato con paziente attenzione. Che siano riconosciuti esplicitamente i limiti del diritto, e quindi ne siano garbatamente contenuti gli abusi, per non cadere da un eccesso all'altro. È grave violazione di "grammatica organizzativa", ossia violazione di "regola fondamentale" per il buon funzionamento dello Stato. Ipotizza comicamente l'assurda trasformazione in "uomini dotati di magici superpoteri" di coloro cui la prassi più che la legge affida il compito che altri sono già pagati per fare ed esitano a fare nel timore di sanzioni di vario tipo che potrebbe sempre colpirli, beninteso in assenza di danno, colpa grave o dolo. Ci siamo immaginati uno Stato in cui le contraddizioni del mondo reale, si cerca di risolverle attribuendo esplicitamente alla magistratura in quanto tale compiti apicali nell'esecutivo, nel tentativo vano di avere un governo che possa governare. Siamo di nuovo di fronte ad una confusione tra poteri che impedisce di avere la necessaria chiarezza e corrispondenza tra potere e responsabilità, tra chi decide effettivamente e chi sembra avere, ma di fatto non ha, il potere di decidere secondo il disegno istituzionale vigente. Quello qui sopra descritto è solo un espediente "apparentemente astuto" per aggirare un assetto istituzionale "rotto", che va corretto e riparato, con la forza della politica che sinora è mancata. Esattamente il contrario della diagnosi che ci viene "venduta" tutte le mattine.

7. Uno Stato ove non si provvede a realizzare, se non con fatica di Sisifo spropositata, una tela di Penelope continuamente tessuta e lacerata, una "macchina" che è indispensabile realizzare da decenni, e che invece produce di fatto una furba ed implacabile confusione di poteri, ove il potere giudiziario è di fatto sovraordinato al potere esecutivo sempre, non può funzionare come dovrebbe. La soluzione, almeno per cominciare, è in un ridisegno di alcune ipotesi di reato "omnibus", tipo l'abuso d'ufficio, col quale si può sempre contestare al funzionario pubblico "la colpa di aver fatto" ed a volte, contemporaneamente, con gli stessi argomenti, anche "la colpa di non aver fatto", anche quando non vi sia traccia oggettiva né di danno né di dolo né di colpa grave; nella più precisa definizione dei confini della giurisdizione di alcune magistrature, in particolare di quella amministrativa e di quella contabile; l'introduzione della fattispecie del "divieto di abuso del diritto", presente ovunque nel mondo civile, ma assente nella nostra legislazione in modo esplicito e non surrettizio, al fine di (finalmente) aprire la strada alla possibile soluzione "salomonica" delle antinomie ricorrenti nell'esercizio quotidiano della giustizia. I guai dovuti a distorsioni istituzionali importanti non si risolvono con bacchette magiche inesistenti: sono guai radicatissimi risolvibili solo con pazienza e determinazione politica cooperante, coraggiosa e capace, in assenza della quale tutto resta come prima. Tornando al dunque: "mano invisibile" o "manona visibilissima"?

Adriano Scaletta

Valutazione della performance della PA: cambiare prospettiva, senza frenesia

L'Agenzia per cui lavoro realizza una pluralità di attività valutative nel comparto universitario con approcci e finalità anche molto differenti tra loro. Agli esercizi valutativi sulla ricerca e sulla didattica si è aggiunto nel 2013 il compito di guidare la valutazione della performance del personale tecnico-amministrativo delle università statali e degli enti di ricerca vigilati dal MIUR, sostituendosi di fatto al ruolo fino a quel punto ricoperto dalla CIVIT. Inizialmente non erano molte le idee su come affrontare la questione e, per ragioni culturali tutte interne all'accademia, l'argomento non godeva di un particolare appeal.

L'assenza di incentivi, inoltre, faceva ritenere questa attività velleitaria, proprio perché l'Agenzia non poteva far leva su meccanismi premiali o sanzionatori. La convinzione, sottesa e diffusa, era quindi che ogni tentativo sarebbe stato tendenzialmente ignorato da atenei ed enti di ricerca, anche perché la stessa legge sulla performance, dopo l'esperienza CIVIT, aveva perso tutto il suo slancio iniziale. A questa assenza di stimoli si aggiungeva un'ulteriore mancanza, forse ancor più rilevante, di un sistema di indicatori consolidati su cui poggiare solide basi per una valutazione "oggettiva". Il contesto di riferimento ovviamente era allora (ed è ancora in larga parte, anche se meno nel comparto universitario...) permeato da una comune convinzione che valutazione e misurazione fossero sinonimi.

Grazie all'apertura e alla curiosità intellettuale di Andrea Bonaccorsi, che nel Consiglio Direttivo dell'ANVUR aveva assunto il compito di occuparsi della valutazione della performance, l'approccio iniziale è stato invece più riflessivo e graduale, all'inizio completamente votato all'ascolto, al movimento (con visite in loco) e dunque al rispetto per chi stava già attuando la performance da anni. In sostanza, abbiamo lasciato che la scoperta giocasse su di noi tutto il suo fascino (consiglierei a tutti il tour degli enti di ricerca che abbiamo fatto nel 2014).

Dopo l'emanazione delle Linee Guida per la gestione integrata della performance, nell'estate del 2015 si è concluso il mandato di Bonaccorsi e, nonostante la temporanea assenza di delegati nel direttivo dell'ANVUR, ho vissuto quel momento come un'occasione per coniugare colornianamente pensiero e azione. Ho così impostato e coordinato un piano di lavoro per dar vita al Sistema nazionale di valutazione della performance nelle università italiane, il concetto forse più innovativo che avevamo introdotto nel nostro documento di indirizzo. Ho pensato che proprio quegli aspetti da tutti considerati degli ostacoli rappresentassero invece un'opportunità per lavorare serenamente, cercando di spostare l'attenzione dalla forma alla sostanza. Ho sostenuto che la valutazione – quando è finalizzata all'aumento della conoscenza per stimolare il miglioramento – a differenza della regolamentazione e del controllo può permettersi di giudicare anche la tenuta empirica delle norme.

Ho pensato che i nuclei di valutazione – che per coloro che identificavano la misurazione e la valutazione erano ormai un orpello inutile della governance universitaria – fossero invece una risorsa da valorizzare, in un'ottica sussidiaria attiva e circolare. Di nuovo, gli ostacoli che inevitabilmente venivano evocati in modo tanto risoluto quanto scontato (direi banale), consistevano nella convinzione che un organismo con compiti valutativi non possa essere di per sé indipendente, perché razionalmente portato a compiacere la propria committenza...

Mentre l'ANVUR era sotto i riflettori per le sue valutazioni della didattica e (soprattutto) della ricerca, nei due anni successivi all'emanazione delle Linee Guida ho lavorato nell'ombra, ma in modo sempre trasparente. Insieme a un gruppo ristretto di collaboratori abbiamo studiato i documenti, analizzato i dati disponibili e ascoltato le persone coinvolte, respingendo quel sottile compiacimento (che è un errore sottovalutare) che coglie chi amministra lo Stato e che spesso sfocia in autoreferenzialità e arroganza.

Adottando al contrario un approccio maieutico, abbiamo conosciuto gradualmente le tante sfumature delle possibili gestioni della performance, condiviso sistematicamente le nostre riflessioni e coinvolto periodicamente tutti gli attori del Sistema di valutazione (direttori generali, nuclei di valutazione, uffici di supporto). Nel farlo, abbiamo cercato consenso all'esterno dell'Agazia, respingendo le forze centripete dell'amministrazione pubblica e concentrando gli sforzi nell'offrire ai soggetti valutati qualcosa che fosse percepito come utile.

Ne sta scaturendo anzitutto un criterio per descrivere in modo uniforme la varietà dei modelli organizzativi (che va preservata), rispetto ai quali le università pianificano e valutano le performance organizzative (più che individuali), per determinare gradualmente dimensioni e indicatori su cui confrontarsi in modo costruttivo (scongiurando in questa fase l'approdo naturale a ranking selettivi). Certamente l'Agazia ne ha guadagnato in affidabilità e autorevolezza.

Tirando le somme di questa esperienza, ho messo in discussione ciò che comunemente si è soliti dare per scontato, a partire dall'idea che i dipendenti pubblici siano tutti cinici e disillusi, sorprendendomi nello scoprire l'esistenza di competenze eccezionali, che nonostante i magri compensi si esprimono al meglio grazie a motivazioni apparentemente irrazionali. Ho conosciuto così il forte senso d'appartenenza nei confronti di istituzioni che generano e diffondono conoscenza, che rappresentano – talvolta da centinaia di anni – un punto di riferimento per i propri territori, che valorizzano la propria identità mediante vere e proprie politiche di *brand*, che concorrono tra di esse e che sviluppano, spesso in sinergia, strategie di sviluppo dal respiro internazionale.

Ho capito, in conclusione, che il problema della amministrazione dello Stato oggi è più che mai la frenesia, aggravata proprio dalla mancanza di organizzazione. Anche quando è sensato e ragionevole ciò che si vuole ottenere (si pensi alla trasformazione digitale) non si ha la pazienza di conoscere, ma al contrario gli organi centrali hanno la presunzione di insegnare a chi forse ne sa di più (o quantomeno sa qualcosa di diverso), proprio perché lavora a più stretto contatto con l'utenza. Direbbe Danilo Dolci che si ha premura di trasmettere senza aver cura di comunicare e questo comporta il dispendio di enormi risorse senza che il sistema pubblico sia in grado di capitalizzare le esperienze, proprio perché si è eccessivamente concentrati su cosa si desidera che accada, senza dichiarare come si ritiene che possa funzionare.

Paolo Di Nola

Strategie e Azioni nella PA

L'intervento, attraverso la presentazione di alcuni casi concreti, prova a ragionare su come la sperimentazione e l'innovazione possano migliorare l'efficienza e l'efficacia di progetti di investimento gestiti dalla PP. AA.

Per questi casi, l'innovazione di competenze, di processi, di relazioni ed anche di organizzazione è risultata una leva di visibile miglioramento dei processi e dei risultati di progetti di investimenti pubblici, nell'ambito delle politiche per lo sviluppo. I casi riguardano l'esperienza di alcune amministrazioni territoriali, ed in particolare di quelle preposte alla gestione dei beni culturali, e mettono in luce come (cioè quali possano essere state le condizioni determinanti) l'adozione di un approccio integrato e collaborativo tra organizzazioni e competenze diverse sia in grado di elevare la qualità degli investimenti pubblici.

Si tratta di casi in qualche modo anomali, perché "controvertono" la tendenza, diffusa e consolidata anche in questi ultimi decenni, che porta le amministrazioni a privilegiare, a fasi alterne e contrapposte, o il ruolo del disegno strategico di policy, di piani e di programmi (affermando la superiorità dell'analisi, dello studio, della concertazione, della pianificazione, della

pre-parazione) o quello della fase esecutiva degli investimenti (che tende a riconoscere il primato alla realizzazione degli investimenti pubblici e ad ispirarsi ad una pseudo-cultura "del fare"). L'improduttività di questa separatezza spesso ha come conseguenza la produzione di "progetti orfani di strategie" (si portano avanti progetti poco coerenti rispetto al quadro strategico desiderato/proclamato ovvero decisamente fuori obiettivo; utili però per fare spesa) ovvero di "piani sterili di progetti" (ampie visuali strategiche che non generano progetti concreti per l'incolmabile distanza tra visioni ed attuabilità) e sollecita lo sforzo di superarla, di risolverla. I casi presentati possono mostrare come la coniugazione metodologica, funzionale ed operativa tra la strategia e l'attuazione possa mitigare questo duplice rischio.

Inoltre, la "cortina impermeabile" tra livelli e competenze, attribuendo a talune amministrazioni (o ai propri organi interni) la funzione esclusiva di pianificazione e controllo (funzione peraltro dilatata ad una indefinita pluralità di livelli amministrativi) e ad altre (spesso lasciate sole, "sul campo") la responsabilità dell'attuazione di quanto immaginato dal superiore pianificatore strategico genera troppo spesso la confusione tra obiettivi e mezzi. Così, la cultura del contraddittorio e della contrapposizione di funzioni e di responsabilità (tipica di una visione amministrativistica... ma non solo!!) irrigidisce inevitabilmente la gestione dei progetti di investimento e la raggiungibilità dei risultati, sia di quelli strategici sia di quelli operativi. Nel caso di progetti di elevata complessità istituzionale e di ampie dimensioni finanziarie, come quelle dei casi esaminati, essa può pesantemente pregiudicare gli obiettivi del progetto.

I casi esaminati mostrano i benefici della collaborazione tra organizzazioni, ruoli e competenze diverse, pur nel pieno rispetto delle regole amministrative che li "vogliono" separati secondo la logica del controllo reciproco e del "contraddittorio".

Una "attiva convivenza federale" e relazioni collaborative tra pianificatore ed attuatore (tra pensiero e azione, si potrebbe dire, in ambienti Hirschmaniano-Colorniano), tra controllore e controllato ed, in generale, tra funzioni distinte può determinare la chiusura del processo circolare che collega e rafforza la visione strategica attraverso gli obiettivi, i risultati, gli effetti e gli impatti delle azioni, e viceversa.

In filigrana, emergeranno e si scorgeranno ovviamente tante domande, per le quali, attraverso la riflessione, provare a cercare prodromi risposte: Come si ottengono queste condizioni? Se esse debbano essere pensate solo per casi isolati? Come poterle ripetere in altre situazioni? Come migliorarle? Etc., etc. etc.

Aniello Ascolese

Il caso "Il Miglio Santo"

Il progetto "Il Miglio Santo" nasce all'ombra dell'esperienza Hirschmaniana: all'indomani di un congresso alla regione Campania del 26 febbraio 2017, insieme a Luca Meldolesi, al Consigliere Antonella Ciaramella ed altri relatori, ho proposto un progetto di turismo religioso locale nella mia cittadina di Pagani.

In seguito, il 25 aprile 2017 a un congresso a Pagani è intervenuto lo stesso Luca che mi ha aiutato a concentrare forze, attirare l'opinione pubblica e focalizzare problemi e possibilità dove c'erano difficoltà. Risultato: è nata un'associazione di promozione sociale "Il Miglio Santo" che ha coinvolto tutte le realtà associative di Pagani ed è adesso come il lievito che sta fermentando la massa di tante realtà assopite che ultimamente si stanno avvicinando a questa nuova vision di turismo locale, insieme alla nascita di un comitato.

In questa esperienza ho potuto sperimentare il concetto di "sconfinamento" (Hirschman, 1981), vale a dire l'applicazione in un campo dei risultati ottenuti in un altro, che ricorda il metodo di

interjecting in politica, cioè le esperienze vissute con Luca Meldolesi e con le sue iniziative come Cuore, ecc. le ho sviluppate ed applicate nell'associazione. I passi che sono stati fatti sono su piccole idee come indicava Hirschman che parla della diffusione delle "piccole idee" che possono essere gradualmente sviluppate da qualsiasi angolo o disciplina sociale (e letteraria). Ed i risultati si cominciano a sentire e a vedere. Essendo io uno studioso e ricercatore delle figure dei santi ho studiato e scoperto che S. Alfonso ha vissuto fino a 91 anni, in una realtà storica, quella del 1700, in cui di media si viveva fino a 40, max 50 anni, perché usava nella sua alimentazione delle erbe medicinali come l'aloë vera, la portulaca ecc. che aveva imparato a usare nell'ospedale degli Incurabili a Napoli per curare i malati quando era giovane. Su questa scoperta mi sono azzardato con i soci dell'associazione a creare un liquorino con 13 erbe che è andato bene al punto tale che abbiamo deciso che i ricavati saranno utilizzati per restaurare un'opera della pinacoteca di Pagani, una galleria di oltre 600 quadri chiusa da 20 anni e che io ho l'intenzione di riaprire e di riportare all'antico splendore, perché possa essere anche lei una leva del turismo.

Un altro fattore è stato la ricerca dei B&B e anche la fuoriuscita di quelli potenziali. Poiché Pagani non ha un albergo, ho fatto di questa difficoltà un'opportunità spingendo tanti cittadini che avevano le case sfitte a trasformarle in B&B creando indirettamente lavoro ed economia. Il lavoro è ancora molto e siamo solo all'inizio ma vedo che molti cominciano a credere a questa vision e si fanno promotori, insieme all'associazione, di questa idea.

Oggi 9 aprile da noi a Pagani è la Festa della Madonna delle galline, e arrivano da oltre 30.000 persone. Quindi abbiamo organizzato dei corsi a marzo per "cicero tour" che porteranno gruppi di persone a girare per Pagani e vedere i nostri santuari e le nostre bellezze situate su un percorso di circa 1.600 metri: il miglio santo.

Demetrio Naccari Carlizzi

Abolire o Riformare la Pubblica Amministrazione?

La genesi storica del nostro diritto, dal diritto romano, e l'organizzazione della PA da Diocleziano a Napoleone hanno formato un'immagine del diritto amministrativo che produce un ecosistema inespugnabile e refrattario al cambiamento ed al risultato.

Ecco perché la riforma della PA, se si limita a passaggi progressivi sul corpo tradizionale, perpetua un fallimento anche per la scarsa valorizzazione della cultura economica nella formazione della legislazione.

L'esempio della gestione della crisi fiscale dei Comuni e della PA lontana dal mercato.

La lunga marcia della riforma della PA necessita di una scelta: abolire o riformare la PA come la conosciamo. Occorre smontare la PA tradizionale e andare oltre un'operazione *reverse engineering*?

L'occasione del digitale e la costruzione di un'immagine giuridica della nuova PA.

Come monitorare un processo di cambiamento della PA attraverso un set di indicatori.

La PA nella sfida della democrazia recessiva e regressiva.

La PA e la sfida dell'*Open Government* e della crisi della Democrazia rappresentativa.

Cambiare *mission* e forma alla PA, rendere orizzontali le funzioni, formare nuove competenze.