

L'IMPRESA

N° 3
2015

RIVISTA ITALIANA DI MANAGEMENT

N°3
MARZO 2015
€ 6,90 + il prezzo del quotidiano.

GRUPPO **24**ORE

www.limpresaonline.net

SMART SPENDING DING

**Dalla politica
dei tagli al change
management**

CHI FINANZIA LA RIPRESA
In ascesa le forme di credito
alternative alle imprese

BIG BUSINESS IN VISTA
La nuova frontiera della
data driven economy

MANAGER IN ASCESA
Business school e academy
motori di sviluppo

Stato ed esclusivamente in abbonamento addebitato con il Salvo 24 Ore - I prezzi relativi per chi è abbonato sono da considerarsi in lire. Per info: info@limpresa.it - N. 32015 - Marzo 2015 - Minuscola
Poste Italiane - Spedite in A.R. - D.L. 353/2003 CONV.L. 46/2004 ART.1, C.1 - DCB Milano



50003
681000
9 770035



SPENDING REVIEW/2. Il parere di Ivo Allegro, esperto di corporate finance e controllo di gestione

Dai tagli allo smart spending

Come reingegnerizzare i processi amministrativi per ottenere miglioramenti nelle performance più importanti della Pa, in un'ottica di *change management*

Non è mai sano scambiare i desideri con la realtà, figuriamoci quando c'è di un mezzo un paese intero. Che per decenni l'Italia abbia vissuto al di sopra delle proprie possibilità è un dato ormai acquisito; che almeno non s'illuda di poterlo continuare a fare anche adesso che la crisi mondiale ha messo a nudo i tanti problemi strutturali. È vero che il paese è in avanzo primario, ma ci perseguita il macigno del debito pubblico e degli interessi da pagare, insieme al costo dell'amministrazione nel suo complesso. Inoltre, per sostenere un tale fabbisogno di spesa, la pressione fiscale ha raggiunto livelli eccessivi, così sottraendo ricchezza agli italiani e al circuito produttivo. Continuare su questa strada non porterebbe molto lontano. Di spending review, cioè di revisione della spesa nel senso di una sua diminuzione e razionalizzazione, si parla da anni senza, tuttavia, riuscire a passare dalle parole ai fatti. Dopo un anno di lavoro su proposte e dossier, lo stesso commissario Carlo Cottarelli ha pensato bene di lasciare l'incarico e tornare alle sue precedenti attività. D'altra parte, il resto spetta alla politica, che deve avere il coraggio di prendere decisioni forse impopolari nell'immediato e colpire nicchie di resistenza. Di tutto ciò parliamo con **Ivo Allegro**, consulente sui temi della corporate finance e del controllo di gestione che, insieme a Roberto Formato, è autore di *Smart Spending: oltre i tagli*. Il volume, corposo, si propone di superare la logica dei "semplici" tagli per inserire le azioni di revisione della spesa in un più organico intervento di *change management* della sfera pubblica. Perché la cosa peggiore in assoluto sarebbe continuare a immettere i soldi dei cittadini in una macchina inefficiente.

La spending review è forse un intervento di tipo facoltativo per il paese?

Al contrario, è ineluttabile. Peraltro, è almeno dal Libro bianco sulla spesa pubblica

scritto dal Ministro Ferrari Aggradi nel 1971 che c'è la consapevolezza di dover riformare l'intera macchina amministrativa, semplicemente non più idonea a fornire servizi adeguati. Poi, nel 1979, ci fu il famoso Rapporto Giannini. Malgrado i decisori pubblici sapessero, il paese non ha mai fatto quello che avrebbe dovuto, rimandando per decenni processi di revisione che sono invece necessari, sino alla lettera dell'estate del 2011 concordata da Mario Draghi e Jean Claude Trichet.

E allora perché non si procede?

Perché questo paese ha un problema serio: non avanza per cambiamenti, bensì per addizioni. Perché c'è il dogma dei diritti acquisiti



Ivo Allegro

Come si ottiene il miglioramento discontinuo

Quando l'obiettivo non è il miglioramento continuo di qualcosa già in essere ma generare un salto nei livelli di prestazione, si ricorre alla cosiddetta reingegnerizzazione dei processi amministrativi o d'impresa (business process reengineering - Bpr). Si tratta di ripensare i processi come se si partisse da zero, senza lasciarsi minimamente condizionare da come essi si stanno svolgendo. Si cercano soluzioni alternative per una radicale riprogettazione, così da ottenere miglioramenti considerevoli nelle performance ritenute chiave, ad esempio il costo, la qualità, il servizio e la velocità. Normalmente, i risultati di miglioramento discontinuo vengono assicurati grazie all'introduzione di tecnologia informatica e di telecomunicazioni, non semplicemente adattando l'informatica all'esistente, ma ripensando l'esistente alla luce delle potenzialità offerte dalla tecnologia. Trattandosi, in buona sostanza, di interventi di forte cambiamento, vanno sempre messi in conto i problemi a esso connessi in un'ottica, dunque, di change management, per la qual cosa è necessaria una forte leadership istituzionale. Anche per questo, applicare i metodi della reingegnerizzazione dei processi in ambito Pa può rivelarsi particolarmente complicato. Va da sé che la formazione del personale è un elemento critico di successo. Non a caso la Danimarca, il cui settore pubblico è solitamente preso ad esempio di efficienza, ha dato vita a un vasto programma di formazione del management pubblico per accompagnare e sostenere le numerose riforme degli ultimi venti anni, sino alla riforma del governo locale del 2007. Nel 2009 la Copenhagen Business School ha avviato, in collaborazione con università internazionali quali la Sciences Po di Parigi, un executive master in Public governance, coinvolgendo studenti dell'età media di 45 anni. L'obiettivo è prepararli a gestire efficacemente il programma di modernizzazione del settore pubblico.

e poi perché c'è tutto il tema del consenso. Anche negli anni Settanta, quando nonostante l'austerità e i due shock petroliferi il paese cresceva ancora a ritmi che potremmo definire cinesi, non abbiamo avuto la forza di intervenire, perché tutto il settore pubblico era fortemente sbilanciato sulla funzione sociale, dalle assunzioni senza concorso per la stabilizzazione generalizzata del personale precario o dei lavoratori socialmente utili sino al cristallizzarsi di un approccio meramente normativo alla gestione. Negli anni Ottanta, poi, la magia del debito pubblico, che letteralmente esplose, faceva sembrare che fosse possibile qualsiasi livello di spesa pubblica, alimentata appunto dal debito.

Come se avere un paese dalle spese facili, per di più improduttive, fosse nell'interesse dei cittadini. Non c'è, dentro questo approccio, un'enorme illusione finanziaria?

Certamente. Non può essere nell'interesse dei cittadini avere un settore pubblico che spende 800 miliardi di euro e succhia oltre la metà del Pil, per di più ritornando in cambio servizi scadenti. Il settore pubblico è un freno allo sviluppo dell'economia italiana. Noi siamo in recessione dal 2008, ma in stagnazione da ancor prima, dal 1999-2000. È chiaro che le cause sono diverse e hanno anche a che vedere con la crisi economica mondiale, ma non c'è dubbio che quest'ultima abbia fatto esplodere tutte insieme le contraddizioni del sistema Italia. Un'azione di modifica della spesa pubblica non è proprio più rinviabile. Ne va della credibilità di mercato del paese e delle aspettative sul suo futuro prossimo.

Anche, forse soprattutto, perché la tassazione che finanzia una spesa pubblica così imponente ha superato il livello di guardia ed è diventata antieconomica, non crede?

Quando c'è una pressione esterna cui si deve rispondere in modo veloce, senza avere un piano di respiro, la risposta immediata è inventarsi una tassa nuova, l'Imu o la Tasi ad

esempio. È una strategia dettata dall'emergenza. Ma così si generano dei veri effetti boomerang, com'è effettivamente successo nel mercato immobiliare, tant'è vero che tutti gli italiani si stanno impoverendo, con delle notevoli variazioni patrimoniali in corso. Siamo tassati come gli scandinavi senza nemmeno averne i servizi, il nostro stato produce performance non coerenti. Per i livelli già raggiunti di *fiscal rate* aggregato e per gli effetti deprimenti che esso determina sulle dinamiche economiche, nonché per le deboli prestazioni che il pubblico genera, la strada di un ulteriore innalzamento delle tasse non è percorribile. Al contrario, la riduzione del peso delle tasse è divenuto un argomento elettorale cui è sempre più difficile sottrarsi.

Che cosa stiamo rischiando a continuare a non voler capire?

Realisticamente non credo ci sia il pericolo di andare in default, per il semplice motivo che troppi paesi ne sarebbero coinvolti, con effetti a catena. C'è invece, molto concreto, il rischio di un commissariamento e di una forzata correzione del nostro stile di vita. Dobbiamo per forza metterci al lavoro, decidere una qualche direzione e muoverci. Il tempo degli annunci e anche delle analisi è finito. Perché è anche vero che un po' dappertutto la spesa pubblica tende ad aumentare, soprattutto per effetto dei *macrotrend*, primo fra tutti l'invecchiamento della popolazione, ma dobbiamo almeno tagliare la spesa improduttiva. La logica dei tagli lineari è un'ammissione della perdita di controllo sulla spesa. Non sappiamo nemmeno quante davvero siano le società partecipate.

Andrà a finire che non ci potremo più permettere lo stato sociale?

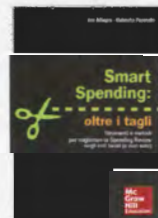
Di sicuro non questo stato sociale e non continuando alla vecchia maniera. Il tema è molto dibattuto e ci sono, com'è naturale, diverse impostazioni. È comunque chiaro che se non vogliamo rinunciare alle conquiste sociali del welfare sta-

te, dobbiamo far diventare lo stato più efficiente, attingendo agli strumenti e alle tecniche manageriali e ragionando in termini di sistema. S'impone una radicale riprogettazione dell'azione pubblica e bisogna entrare nei processi amministrativi per reingegnerizzarli, intervenendo seriamente sui modelli organizzativi e lavorando sul concetto di performance. Lo stesso lavoro della Commissione Cottarelli non mirava solo ai tagli alla spesa, ma alla modernizzazione delle procedure e modalità di spesa delle amministrazioni pubbliche, così da fornire servizi di qualità al minor costo possibile per il contribuente. Serve un salto nei livelli di prestazione. Per questo il libro s'intitola *smart spending*.

Ma si può fare nella Pubblica amministrazione italiana?

Ci sono effettivamente delle difficoltà. La prima è che l'età media dei dipendenti pubblici è di 52 anni, con tutte le conseguenze che ne derivano, compresa la resistenza ai cambiamenti. Poi c'è un problema d'impostazione culturale più generale, che deriva dall'approccio che l'Italia ha rispetto alla gestione del settore pubblico. Abbiamo un'iper-trofia normativa, che è la conseguenza del fatto che si pensa basti una norma per risolvere un problema. Paradossalmente, pensiamo di risolvere con le norme anche i problemi causati dall'eccesso di norme. Ma la Pubblica amministrazione ha bisogno di supporti organizzativi, non di altre norme. Se imparassimo dall'esperienza danese, ridurremmo il numero di giuristi e dei cultori della forma presenti nella Pubblica amministrazione a vantaggio di tecnici ed economisti.

■
G.L.G.



Smart Spending: oltre i tagli, Ivo Allegro e Roberto Formato, McGraw Hill Education