



cutting through complexity

Spending Re-engineering

**Una possibile riforma strutturale
della PA**

Franco Masera,
Senior Advisor, KPMG Advisory

Forum PA
Roma, 28 maggio 2014



Premessa

La PA in Europa, ed in particolare in Italia, non ha affrontato con determinazione la "**sfida**" e colto l'**opportunità storica** della "Seconda Rivoluzione Industriale", quella del **terziario**

	Prima Rivoluzione Industriale	Seconda Rivoluzione Industriale
Settori	Agricoltura, Industria	Terziario
Fattori abilitanti	Energia, organizzazione del lavoro	ICT, Internet, "Pragmatismo"
Durata	> 100 anni	> 30 anni: dal 2000
Produttività	100 volte maggiore !	5 /10 volte maggiore ?

"Tagli lineari"

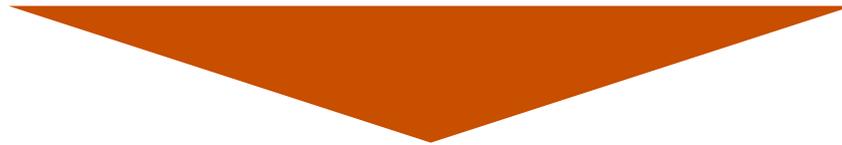
Attualmente si sta procedendo prevalentemente con **"tagli lineari"** (prezzi e quantità) dei beni e servizi acquistati dalla PA

Azioni sulla macchina organizzativa

Occorre attivare anche forti interventi sui **meccanismi di funzionamento** della "macchina" organizzativa della PA

I paradigmi storici e la "cultura prevalente"

"Modulistica", firme, molteplici livelli di autorizzazione, discrezionalità nell'assunzione delle decisioni, difficoltà nel tracciare l'iter procedurale



-  Il **tempo** di esecuzione di un processo non è governato, nè governabile
-  La **discrezionalità** nell'assunzione delle decisioni produce delle "derive" che non rispettano i necessari requisiti di **trasparenza** (indispensabili a livello Europeo, ma soprattutto in Italia) e **qualità del servizio**

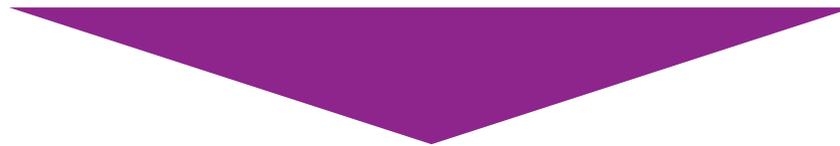
Gli elementi qualificanti del nuovo modello della PA (1/2)

Un protocollo innovativo di comunicazione *web-based* tra Cittadino e Stato
(cfr. esperienza UK e Francia)

- 
-  **riduzione del tempo/costo** di raccolta ed elaborazione dell' "informazione primaria": eliminazione del "famoso modulo", con una riduzione pari al 30/50% dell'intero costo del processo
 -  **tracciabilità e trasparenza** del processo: un valore aggiunto intangibile, ma con un ritorno in termini di apprezzamento (e quindi di valore) straordinario
 -  **riutilizzabilità** dell'informazione acquisita per altri servizi a favore dei cittadini e delle imprese

Gli elementi qualificanti del nuovo modello della PA (2/2)

Drastico **abbattimento della "discrezionalità"** nei processi decisionali



Nelle fasi "decisionali", e quindi discrezionali, del processo occorre introdurre automazione e **sistemi "esperti"/tabellari** che conducano a decisioni rapide e trasparenti

La proposta tecnica – Approccio (1/2)

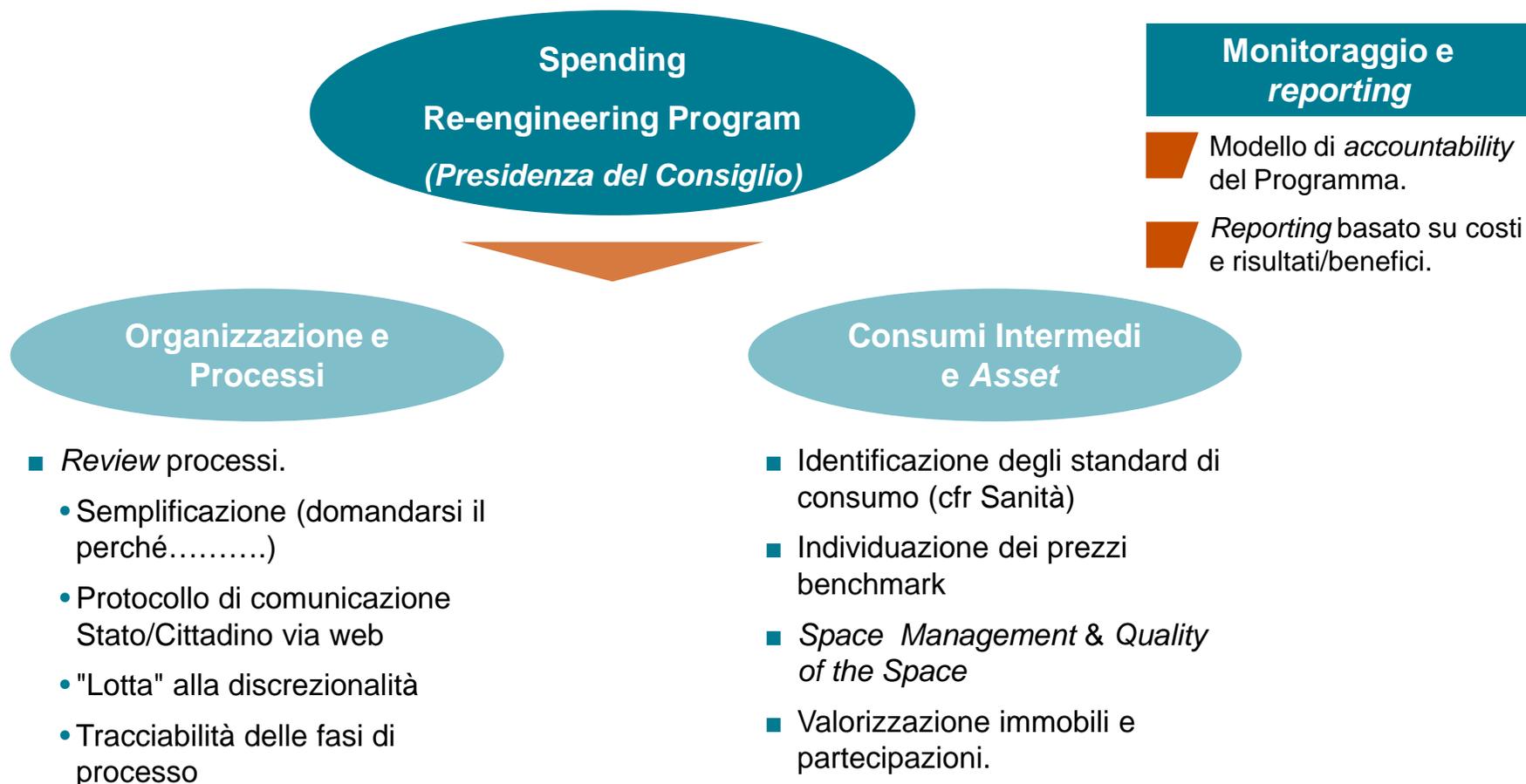
La revisione dei **processi di lavoro**, per essere efficace, deve essere condotta da una **task force** competente e professionale, con una massa critica adeguata a fronteggiare la "*legacy della tradizione*".



L'approccio proposto è abilitante per il raggiungimento ed il superamento degli obiettivi della Revisione della Spesa

La proposta tecnica – Approccio (2/2)

Il programma di Spending Re-engineering, che dovrebbe essere coordinato (a nostro avviso) dalla Presidenza del Consiglio, prevede 2 grandi direttrici di intervento ed una forte azione di coordinamento, monitoraggio e *reporting*



La proposta tecnica – Fattori abilitanti (1/2)

Scala di priorità del Governo

Il progetto deve essere considerato come una importante **"infrastruttura"** per la modernizzazione del Paese, attribuendo quindi **impegno, tempi e sforzi** adeguati

"Perseveranza"

Occorre una visione strategica ed un "passo" da "maratoneta", non da "centrometrista". Le **parole chiave** sono: **programmazione, controllo e impegno costante**

Visibilità anche internazionale

L'Italia potrebbe candidarsi, in Europa, nell'attivazione di un **progetto strategico ed innovativo estendibile** ad altri **Paesi Comunitari**, beneficiando di metodologie e standard condivisi

La proposta tecnica – Fattori abilitanti (2/2)

Consenso della stampa internazionale

E'ragionevole attendersi un consenso ed un sostegno della stampa internazionale con positivi effetti su tutta la filiera della "**percezione Italia**"

Massa critica

Occorre mettere in campo una massa critica di almeno **400 risorse professionali di altissima qualificazione nell'innovazione** dei processi, provenienti dalle migliori esperienze della PA, dell'industria, delle banche e delle società professionali, per vincere l'"isteresi" al cambiamento

Finanziamento

E' possibile, da subito, **attivare i fondi europei** (PON Governo) e promuovere, nel **semestre italiano**, un programma specifico

Spending Re-engineering – Benefici Attesi

-  Il Programma di Spending Re-engineering italiano potrà costituire un **esempio per gli altri paesi dell'UE** che intendono contribuire, attraverso un miglioramento della Spesa Pubblica, al rafforzamento dell'economia europea
-  Il cambiamento genererà un forte “consenso” da parte dei cittadini rispetto a questo progetto di **natura realmente infrastrutturale**
-  Riteniamo che, attraverso questo percorso, si possano ottenere a regime risparmi aggiuntivi rispetto a quelli previsti dalla Revisione della Spesa, per oltre **30 miliardi di Euro**
-  I risparmi possono concorrere ad assicurare una maggiore **sostenibilità del debito pubblico ... quanto meno in termini di percezione !**

Spending Re-engineering – I fattori chiave delle esperienze internazionali



Regno Unito

Spesa affrontata: £400 mld
Risparmi: £ 80 mld (2015)



Francia

Spesa affrontata: €140 mld
Risparmi: €20mld (2013)

- Individuazione di **interventi strutturali** su **orizzonti temporali di medio termine** (3-5 anni)
- Riorganizzazione radicale** dei modelli di erogazione del servizio
- Forte **sponsorship del Primo Ministro**
- Approccio verticale** per settore/comparto pubblico (es. Ministero della Giustizia, Ministero della Difesa, ecc.)
- Interventi di **ottimizzazione trasversali** (ad esempio Procurement, *Information Technology*, ecc.)
- Focus sia sugli **aspetti economici** (es. Spesa per beni e servizi, Costi del personale, ecc.), sia su quelli **finanziari** (es. *Asset Management*, Patrimonio, ecc.)
- Coinvolgimento di advisor esterni** per supportare lo sviluppo e l'attuazione dei piani di razionalizzazione
- Modelli di collaborazione ed integrazione fra **Pubblico-Privato** (es. Esperti del settore privato, *Success fees*, ecc.)
- Trasparenza e accountability** (es. coinvolgimento dell'opinione pubblica, pubblicazione di obiettivi e risultati, ecc.)
- Costruzione del modello delle **competenze** (es. Programmi di formazione mirati, Coinvolgimento del personale, ecc.)