

Appunti per Madia

Non solo meno tasse e deregulation. Così la Thatcher riformò per sempre la Pa inglese

Appunti per Madia

Insegnamenti thatcheriani per una riforma della Pubblica amministrazione che lasci il segno

Londra. Margaret Thatcher è nota nel mondo principalmente per aver incarnato quello spirito neoliberale che si poneva come obiettivo la riduzione dell'ingerenza del-

DI LORENZO CASTELLANI

lo stato nell'economia e nella vita dei cittadini opponendosi strenuamente a qualsiasi ricetta socialista e collettivista. Tuttavia, un'analisi storica più approfondita rivela come una delle preoccupazioni principali dei governi della Lady di ferro, insieme alle privatizzazioni, all'abbassamento della pressione fiscale e alla deregulation finanziaria, fu quella di far funzionare lo stato e rendere più efficiente l'amministrazione pubblica. Disarmare i burocrati e le loro rappresentanze sindacali, costringerli a ragionare come manager, ridurre il numero degli impiegati pubblici, centralizzare le funzioni amministrative rispetto al governo locale (in gran parte nelle mani dei laburisti) furono passaggi fondamentali della battaglia politica conservatrice degli anni Ottanta. Tutto ciò permise alla figlia del droghiere di raggiungere gli obiettivi di politica economica che aveva prefissato, e di realizzare quella politica del convincimento che le consentì di cambiare la società e la cultura britannica oltre che rimettere in moto gli spiriti del capitalismo.

Quando nel 1979 la Thatcher arrivò al governo, la situazione in cui versava la Pubblica amministrazione britannica era disastrosa: troppi dipendenti, forte potere di veto sindacale, flessibilità contrattuale inesistente, scarso rendimento dei servizi, sprechi e privilegi della classe amministrativa che alimentavano un galoppante deficit pubblico. Il governo conservatore attaccò la burocrazia di Sua Maestà con una strategia sintetizzata dagli stessi ministri dell'esecutivo nelle cosiddette tre "e": economia, efficienza, efficacia. Nell'ideazione della riforma amministrativa ebbero un ruolo le influenze intellettuali del momento. Da un lato la teoria della Public choice elaborata da James M. Buchanan e Gordon Tullock che vedeva i burocrati come rent-seeker, lavoratori incentivati dalla politica economica keynesiana applicata fino a quel momento a difendere la propria posizione di privilegio; dall'altro la dottrina economica del New public management che aveva come esponenti di punta l'americano William Niskanen e l'australiano Christopher Hood, volta a managerializzare la Pa.

I punti cardine erano il decentramento della responsabilità finanziaria, lo "spacchettamento" della Pa, piani di privatizza-

zioni e liberalizzazioni, monitoraggio della spesa pubblica, valutazione delle performance da parte di società di auditing esterne, retribuzioni legate al risultato. Tutti punti che finirono nel programma del governo Thatcher e vennero gradualmente realizzati nei quasi undici anni della Lady di ferro a Downing Street. L'uomo incaricato di gestire la riforma di Whitehall fu Derek Rayner, a capo della sezione finanziaria di Marks & Spencer fino al 1979, che per quattro anni, rinunciando a qualsiasi compenso e rendendo conto direttamente al primo ministro, si dedicò alla Efficiency unit, una task force di tecnici da lui guidata che si occupò di monitorare e riorganizzare tutto il settore pubblico. Fu lui l'inventore degli *scrutinies*, un metodo per raccogliere le informazioni sulla spesa ministeriale che permise tagli e razionalizzazioni delle risorse. Inoltre al numero 10 di Downing Street vennero scelti per occupare le alte cariche amministrative i cosiddetti "can doers" ovvero quei civil servant che dimostravano un orientamento manageriale e un'inclinazione allo sviluppo di un sistema concorrenziale tra unità amministrative. La Thatcher sostituì e rinnovò le alte sfere amministrative con una strategia che si rivelò fondamentale non solo per la "rivoluzione del settore pubblico" ma per l'implementazione di ogni altra riforma. Nel 1981, il primo ministro abolì il Civil service department, l'equivalente del nostro ministero della Funzione pubblica, colpevole di aver difeso eccessivamente gli interessi costituiti dei civil servant. Nel 1983 fu la volta del Cprs, il Center for policy and staff review, ritenuto un'unità di ricerca poco efficace e troppo costosa, e della fusione tra il ministero del Commercio e quello dell'Industria. Sempre nel 1981, dopo ventuno settimane di scioperi, partirono le trattative con i sindacati del pubblico impiego per l'innalzamento dell'età pensionabile, l'introduzione della retribuzione di risultato e un livello di indicizzazione più basso degli stipendi del settore pubblico rispetto a quelli vigenti fino a quel momento. Nel 1987, il governo aveva portato a casa la partita su tutti e tre i fronti.

Si aggiunsero provvedimenti legislativi che imposero vincoli di bilancio, bandirono concorsi per dirigenza pubblica aperti a tutti e quindi anche a persone provenienti dal settore privato, flessibilità contrattuale per i dirigenti, cambiamenti nella retribuzione con un sistema di premi per la produttività, innalzamento dell'età pensionabile. In dieci anni, i compassati e privilegiati civil servant vennero trasformati in manager pubblici con



retribuzione di risultato, competizione interna e concorsi aperti per le promozioni, corsi di formazione continua nel corso della carriera. Inoltre, il numero dei dipendenti ministeriali tra il 1979 e il 1990 venne ridotto di quasi il 20 per cento passando da 680 mila a circa 540 mila grazie a privatizzazioni, prepensionamenti e blocco del turnover.

Nel 1988 il terzo governo Thatcher avviò infine il programma Next steps. La Pa venne suddivisa in agenzie ognuna dotata di un budget e di vincoli di bilancio; per ogni agenzia fu prevista la scelta di un ceo che poteva essere sostituito in qualsiasi momento dal ministro competente; le agenzie vennero messe in competizione tra di loro o con enti privati, lasciando solo una piccola parte in condizione di monopolio. Nel 1997, alla fine del governo Major, il programma Next steps venne completato e mai più rivisto dai seguenti governi laburisti. Da allora, due terzi dei dipendenti dell'amministrazione pubblica britannica lavorano in agenzie impostate su modelli di governance aziendali.

Sebbene non sia stato tenuto in considerazione quanto altre riforme, quello del settore pubblico rientra pienamente nella rosa dei grandi cambiamenti realizzatisi con il thatcherismo. Lo ricorda bene il politologo dell'Università di Cambridge Andrew Gamble nel suo libro "The free economy and the strong state", sottolineando come accentrimento delle funzioni amministrative e riforma dell'amministrazione pubblica rientrassero pienamente in quel concetto di "strong state" che si poneva al centro del progetto thatcheriano, tanto quanto la "free economy". La catena di comando della Pa e la qualità del suo funzionamento risultano fondamentali, oltre che per fornire servizi efficienti ai cittadini, per organizzare la ritirata dello stato in favore del mercato. L'attacco al Moloch statale venne portato non solo tramite le privatizzazioni, ma attraverso molteplici fronti tra i quali quello di rendere lo stesso stato più efficiente ed efficace poiché ciò risultava funzionale a farne diminuire l'ingerenza e la conservazione delle rendite.