

**FORUM PA '08**  
**Convegno inaugurale – lunedì 12 maggio**  
**Intervento del Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione**  
**On.le prof. Renato Brunetta**

**On. Prof. Renato Brunetta**

Un sincero ringraziamento a Carlo Mochi Sismondi e a Forum PA e un apprezzamento particolare per questa manifestazione che da oltre diciannove anni coniuga l'attenzione verso la pubblica amministrazione con il resto della società italiana.

Consentitemi una prima battuta introduttiva, da economista. Le pubbliche amministrazioni sono un miracolo. La pubblica amministrazione è un'organizzazione che manca quasi del tutto di strumenti di *governance*, eppure nonostante tutto funziona. Ci sono luci, ci sono ombre, ma funziona. Al suo posto qualsiasi azienda privata sarebbe già fallita. Se un'azienda privata non avesse gli strumenti (incentivi e disincentivi, premi e punizioni) come non li ha la pubblica amministrazione fallirebbe in una settimana. La pubblica amministrazione non fallisce, ma finora - e non lo dico io, ma i cittadini - fornisce prodotti sub-ottimali, cioè che non soddisfano il Paese.

Così come ha detto Al Gore nel '94, dobbiamo avere, sviluppare, realizzare un'amministrazione pubblica che lavori meglio e che costi di meno. Che sia trasparente, misurabile al servizio dei cittadini. Solo questo: al servizio dei cittadini.

La pubblica amministrazione esiste per erogare servizi e prodotti e non per mantenere se stessa e guardarsi l'ombelico. Deve comportarsi come un girasole, essere sempre rivolta alle esigenze dei cittadini e delle imprese. Il 90% del mio tempo e il 90% di tutta la struttura del mio Ministero sarà rivolto a quest'obiettivo. Solo una parte piccola e residuale sarà rivolta, invece, alle trattative sindacali o altro e solo in funzione del restante 90%.

Occorre introdurre la soddisfazione del cliente finale. Non voglio che sia una parola vuota e non voglio neanche più utilizzare il termine utente. Di fronte a noi non abbiamo utenti, ma clienti che pagano. E i clienti che pagano devono essere soddisfatti. Gli italiani ci chiedono beni e servizi pubblici di qualità e a costi ragionevoli, ma questi non devono essere necessariamente forniti dalla pubblica amministrazione in forma diretta. Nessuno ha mai detto che i beni e i servizi pubblici, e qui mi riferisco alle basi teoriche, devono essere unicamente e monopolisticamente forniti dai dipendenti pubblici. Beni e servizi pubblici possono essere forniti anche da dipendenti o settori privati purché regolati. Occorre mettere i cittadini-clienti in condizioni di scegliere il fornitore di beni e servizi pubblici che meglio li soddisfa, pubblico o privato che sia, e, soprattutto, pagare una volta sola. Non è possibile, come avviene adesso, che si paghi la pubblica amministrazione con le tasse e poi si paghi un'altra volta per comprare gli stessi servizi forniti da privati perché la pubblica amministrazione non funziona. Pagare una volta sola e mettere in concorrenza pubblico e privato.

Per fare questa scelta occorre misurare la qualità dei beni e dei servizi pubblici erogati.

Tutto quello che non si misura, non si può migliorare e tutto si può misurare.

A *Milano Italia*, una trasmissione di Gad Lerner di tanti anni fa, dissi questa cosa a proposito della scuola e suscitai grandi reazioni, tanto che alla fine della trasmissione dovetti scappare. Oggi il clima mi sembra cambiato.

La questione quindi è: o la pubblica amministrazione si attrezza per misurare e valutare se stessa e la qualità dei propri servizi, oppure saranno altri a farlo. In un sistema di beni e servizi pubblici aperti alla concorrenza, la sanzione sarebbe non solo la marginalizzazione delle amministrazioni pubbliche inefficienti, ma anche la distruzione stessa dei beni e dei

servizi pubblici erogati. Su questo ci pensino i sindacati, perché il problema non è solo il ruolo pubblico.

L'Unione Europea e l'Ocse hanno già indicato la strada. Da tempo è già stata attivata la sperimentazione dei sistemi di *benchmark* che confrontano produttività e qualità dei servizi pubblici nei diversi Paesi. Nel nuovo Trattato dell'Unione Europea di Lisbona il miglioramento delle pubbliche amministrazioni e l'armonizzazione degli standard di funzionamento sono considerati strumenti importanti.

D'altra parte, lo dicevo prima al Presidente Marrazzo, ci sono tante ombre, certamente, ma ci sono anche tante luci. Parlo per primo della mia regione, la regione Veneto ed in particolare per quanto riguarda la sanità, ma parlo anche della Lombardia e di tante realizzazioni della regione Lazio.

Non voglio essere partigiano da questo punto di vista, occorre che le luci prevalgano sulle ombre.

Il mio sarà un approccio liberale e senza pregiudizi, da uno del mestiere, con trent'anni di esperienza su questo piano. Su questo piano me ne intendo, lo sappiano i sindacati, le imprese, i miei colleghi e i miei collaboratori. Sono un professore, sono anche un po' rompi, come tutti fanno. Il mio sarà un approccio liberale e senza pregiudizi e aperto al confronto con quanti siano disposti a condividere l'esigenza del cambiamento.

Penso ad alcuni amici, a Nicola Rossi, a Pietro Ichino, a Franco Bassanini, a Maurizio Sacconi, ma penso anche a tutti gli *stakeholders*, portatori di interesse come le famiglie, le imprese, i consumatori, le reti. Penso al mio predecessore, ministro Nicolais e penso, poi, ad amici come ad Ezio Tarantelli, Massimo D'Antona, Marco Biagi che hanno lavorato nel passato su tutti questi temi e a cui io devo molto. Se riuscirò a fare qualcosa, lo devo al loro lavoro, alla loro costanza e al loro sacrificio..

Propongo un grande patto coi dipendenti e i sindacati, per dare risposte ai bisogni dei cittadini, e quindi cambiare il Paese. In questo momento nel Paese c'è un'apertura emozionale e di consenso. Non dobbiamo sprecare questa opportunità. La gente si aspetta cose drastiche, cose forti, cose giuste, cose buone; dai sindaci, come dai ministri, dalla Presidenza del Consiglio, dalla maggioranza e dall'opposizione.

Se le organizzazioni sindacali e i dipendenti accetteranno questo approccio, avremo raggiunto un grande risultato e i sindacati avranno tutelato non solo i propri iscritti e i dipendenti pubblici, ma gli interessi di tutti gli italiani.

Se i dipendenti pubblici accetteranno questo nuovo orientamento saranno premiati e gratificati, altrimenti verranno irrinunciabilmente e progressivamente messi ai margini. Non da me, ma dal loro stesso conservatorismo.

A partire dal reclutamento dovrà tornare a prevalere la logica della selezione dei migliori. Bisogna ridare alla dirigenza pubblica il potere disciplinare, i poteri di organizzazione, di distribuzione e variazione delle mansioni, di trasferimento nell'ambito degli uffici, di valutazione, di incentivazione ed i primi ad essere valutati saranno, naturalmente, i dirigenti. Trasparenza, valutazione, *benchmarking* comparativo e competitivo, queste le parole d'ordine, non perché lo dico io, ma perché lo chiede il Paese. Per raggiungere questi obiettivi disponiamo di tre strumenti, federalismo fiscale ed amministrativo, rinnovazione tecnologica e le reti.

Il federalismo non consiste tanto in diritti o come si diceva in egoismi territoriali, ma soprattutto in responsabilità.

Per usare una metafora: non è possibile che il convento, lo stato centrale e l'amministrazione centrale siano poveri e che i frati, le regioni e gli enti locali siano ricchi e deresponsabilizzati.

Va bene che le risorse rimangano nel territorio, ma poi di quelle risorse i governi locali devono rispondere e decideranno loro dove collocarle.

Se daranno troppo e male ai salari pubblici non avranno più le risorse per pagarsi gli asili nido e i cittadini li rincorreranno con il forcone. Non dovranno esserci incentivi a pioggia e sprechi e le risorse agli enti locali dovranno essere legate a obiettivi concreti. In caso di inefficienza e sprechi dovranno esserci misure e reazioni adeguate.

Saranno i cittadini a valutare, a votare sull'efficienza o meno dell'uso delle risorse. I nuovi poteri e le conseguenti risorse devono andare agli enti che vogliono e che sanno soddisfare i bisogni dei cittadini. Anche qui misurazione e valutazione saranno strumento essenziale per il cambiamento, che premi i migliori e penalizzi i vecchi metodi e la cattiva burocrazia.

Parlavo con Marrazzo: la regione Lazio ha fatto già delle cose importanti e se queste cose venissero espanse anche ad altre regioni, non ne potremmo che avere un bene.

Dobbiamo anche immaginare strumenti e misure anche per riacquisire, magari temporaneamente, i poteri a livello centrale, quando il livello territoriale si dimostri inadeguato.

L'innovazione e le nuove tecnologie sono il grimaldello e il catalizzatore del cambiamento. Un esempio per tutti: la banda larga e l'ICT, *Information Communication Thecnology*. Con la banda larga deve essere superata ogni barriera fisica alla diffusione dell'informazione, e dirò di più, banda larga senza ritorni, un anno, un anno e mezzo, due anni. Come i romani, si tagliavano i ponti dietro le spalle, non sarà più possibile avere strumentazione cartacea con presente strumentazione elettronica. Per questo bisognerà realmente affiancare, formare, assistere i più deboli, gli anziani e così via, ma non si torna indietro. Le pagelle dei ragazzi dovranno essere lette su internet. Basta con le pagelle cartacee. Guardate che è una rivoluzione, per me innanzitutto, per tutti noi che abbiamo vissuto il *pathos* della pagella portata a casa, piegata bene, da non sporcare, da riportare a scuola con relativi premi e sanzioni. Cito le pagelle per dire un fatto emozionale che riguarda tutti noi, tutta la nostra storia. Pagelle in elettronico e non si torni più indietro. La carta deve progressivamente sparire e l'elettronica deve sostituire nei rapporti informali come nelle procedure formali. Dobbiamo diventare un Paese all'avanguardia, una società digitalizzata per competere meglio con tutti i più dinamici *partners* europei e mondiali. Ma perché questa non sia la solita petizione di principio, bisogna darsi dei tempi e dei tempi ben precisi e trovare alleati. Le Poste, così come tutte le altre reti di prossimità come le tabaccherie o le farmacie. Chi ha una rete ha un tesoro. Mettiamo insieme le reti, e mettiamole insieme in forme competitive, al servizio dei cittadini.

E per richiamare il titolo di questo convegno inaugurale, noi italiani abbiamo l'ingegno e la creatività per riuscire in questa grande rivoluzione. Purché sappiamo metterli con organizzazione, impegno e disciplina al servizio dell'obiettivo comune.

Le reti sono una grande leva per semplificare la vita di tutti. Non mi riferisco solo alla rete informatica, ma a tutte le reti amichevoli: di vicinanza, di prossimità, come quelle degli sportelli che offrono servizi per il cittadino.

Sta alla sensibilità del nostro mondo economico, sociale, civile, associato, farsi avanti. Questi sportelli devono poter essere utilizzati come terminali delle pubbliche amministrazioni, per offrire ai cittadini, in modo più facile, economico e rapido, tutti i servizi possibili (certificati, ricette, documenti, informazioni ed altro), possibilmente a titolo gratuito.

Se sapremo cambiare il modo in cui l'amministrazione usa gli strumenti a sua disposizione, potremo spendere meglio e liberare importanti risorse da impieghi poco produttivi, verso impieghi più produttivi per servizi nuovi e migliori per il Paese.

Penso, per esempio, alla grande risorsa degli immigrati, cui dobbiamo dare di più, per chiedere di più, penso anche alla grande stagione delle centocinquanta ore formative della mia giovinezza, penso alla scuola, penso al capitale umano, penso alla formazione. Occorre perseguire il cambiamento della P.A. con umiltà consapevole.

So bene che quelli esposti sono obiettivi difficili da realizzare, non ho la sindrome da Napoleone. Una cosa che mi consola è che questo cambiamento è atteso nel Paese e non è più un tabù.

Gli italiani hanno grandi aspettative e sono pronti a scelte anche molto drastiche. C'è più consapevolezza tra la gente che nella classe politica. C'è ampia condivisione e la classe politica deve convergere verso la consapevolezza della gente.

Per questo mi impegno a proporre nelle prossime settimane un piano d'azione con un pacchetto di misure dal forte impatto e realizzabile in tempi brevi, e a confrontarmi con tutti quelli che onestamente ed intelligentemente vogliono dare una mano.

Far funzionare le amministrazioni pubbliche non è né di destra né di sinistra, è un valore costituzionale sul quale le forze politiche devono essere unite.

Lo sforzo è tale che uno sforzo *bipartisan* si pone come indispensabile.

Questo finale non è mio ma di Pietro Ichino, ed io lo condivido pienamente. Grazie".