

COMMISSIONI RIUNITE
AFFARI COSTITUZIONALI, DELLA PRESIDENZA
DEL CONSIGLIO E INTERNI (I)
LAVORO PUBBLICO E PRIVATO (XI)
DELLA CAMERA DEI DEPUTATI
AFFARI COSTITUZIONALI, AFFARI DELLA PRESIDENZA DEL
CONSIGLIO E DELL'INTERNO, ORDINAMENTO GENERALE DELLO
STATO E DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE (1^a)
LAVORO, PREVIDENZA SOCIALE (11^a)
DEL SENATO DELLA REPUBBLICA

RESOCONTO STENOGRAFICO

AUDIZIONE

1.

SEDUTA DI MERCOLEDÌ 26 SETTEMBRE 2018

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE DELLA I COMMISSIONE
 DELLA CAMERA DEI DEPUTATI **GIUSEPPE BRESCIA**

INDICE

	PAG.		PAG.
Sulla pubblicità dei lavori:		nee programmatiche (ai sensi dell'articolo	
Brescia Giuseppe, <i>Presidente</i>	3	143, comma 2, del Regolamento della Camera dei deputati):	
Audizione della Ministra per la pubblica amministrazione, Giulia Bongiorno, sulle li-		Brescia Giuseppe, <i>Presidente</i> ...	3, 11, 12, 17, 19

N. B. Sigle dei gruppi parlamentari: MoVimento 5 Stelle: M5S; Lega - Salvini Premier: Lega; Partito Democratico: PD; Forza Italia - Berlusconi Presidente: FI; Fratelli d'Italia: FdI; Liberi e Uguali: LeU; Misto: Misto; Misto-MAIE-Movimento Associativo Italiani all'Estero: Misto-MAIE; Misto-Civica Popolare-AP-PSI-Area Civica: Misto-CP-A-PS-A; Misto-Minoranze Linguistiche: Misto-Min.Ling.; Misto-Noi con l'Italia-USEI: Misto-NcI-USEI; Misto-+ Europa-Centro Democratico: Misto-+ E-CD.

	PAG.		PAG.
Berti Francesco (M5S)	19	Musella Graziano (FI)	13
Bongiorno Giulia, <i>Ministro per la pubblica amministrazione</i>	3, 12, 16	Prisco Emanuele (FdI)	16
Floris Emilio (FI-BP)	12	Sisto Francesco Paolo (FI)	12, 17
Grassi Ugo (M5S)	12	Soverini Serse (Misto-CP-A-PS-A)	16
Migliore Gennaro (PD)	12, 18	Viscomi Antonio (PD)	14

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE
DELLA I COMMISSIONE
DELLA CAMERA DEI DEPUTATI
GIUSEPPE BRESCIA

La seduta comincia alle 14.25.

Sulla pubblicità dei lavori.

PRESIDENTE. Avverto che la pubblicità dei lavori della seduta odierna sarà assicurata, anche attraverso la trasmissione diretta sulla *web-tv* della Camera dei deputati.

Audizione della Ministra per la pubblica amministrazione, Giulia Bongiorno, sulle linee programmatiche.

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca, ai sensi dell'articolo 143, comma 2, del Regolamento della Camera dei deputati, l'audizione della Ministra per la pubblica amministrazione, Giulia Bongiorno, sulle linee programmatiche.

Avverto che, poiché la XI Commissione della Camera è convocata alle ore 15.30 e la 11^a Commissione del Senato alle ore 15.45, non sarà possibile completare l'audizione nella seduta odierna. Al termine dell'intervento della Ministra darò la parola ai commissari che intendano intervenire svolgendo delle considerazioni o ponendo delle domande, alle quali il Ministro risponderà in una successiva seduta che sarà convocata in data da stabilire.

Anche a nome dei presidenti della 1^a e della 11^a Commissione del Senato, unitamente a tutti i colleghi senatori e deputati presenti ringrazio la Ministra per la presenza e le do la parola per lo svolgimento della sua relazione.

GIULIA BONGIORNO, *Ministra per la pubblica amministrazione*. Grazie, presidente, e buongiorno a tutti i commissari. Cercherò di fare una relazione quanto più sintetica possibile e accoglierò poi qualsiasi tipo di suggerimento e di intervento. Credo che nell'inizio della legislatura sia opportuno, oltre che proporre le linee programmatiche, ascoltare eventuali indicazioni, proposte e suggerimenti.

Tre sono le aree di attività che mi sono state delegate: lavoro pubblico, organizzazione delle pubbliche amministrazioni, sistemi di gestione orientati ai risultati, semplificazione e digitalizzazione.

Io amo dire che in realtà questo Ministero si dovrebbe definire Ministero *delle* pubbliche amministrazioni e non *della* pubblica amministrazione, perché ho notato che sotto una definizione generica di pubblica amministrazione ci sono realtà completamente diverse; in alcune ci sono modelli organizzativi estremamente evoluti, avanzati (quindi sono pubbliche amministrazioni che corrono); altre pubbliche amministrazioni sono in una situazione di estrema difficoltà e arrancano. Questo, secondo me, deve essere il punto di partenza di qualsiasi considerazione.

In questo breve intervento cercherò di non utilizzare luoghi comuni, perché è chiaro che tutti vogliamo l'efficienza della pubblica amministrazione, è « strachiaro » che il cittadino è sfiduciato, è condiviso da tutti il tema secondo il quale sarebbe opportuno attrarre i migliori nella pubblica amministrazione. Direi di evitare di parlare esclusivamente di questi obiettivi così astratti, così vaghi, perché siamo tutti d'accordo su questo.

Partirei invece da quello che, secondo me, è il punto centrale che vi dicevo prima, ovvero dall'eterogeneità delle pubbliche am-

ministrazioni. Perché dico che secondo me questo crea un tema di complessità nel legiferare? Molti di voi che vedo in aula sono stati amministratori e quindi hanno avuto a che fare con una realtà locale. Come vi dicevo, ci sono realtà estremamente diverse, quindi il legislatore che tipo di norme scrive? Norme generali e astratte; quindi una delle limitazioni all'efficacia delle leggi sulla pubblica amministrazione è che queste norme, che necessariamente devono riguardare tutte le pubbliche amministrazioni, spesso non tengono conto della diversa velocità di queste ultime.

Questa è una complessità, ma è anche un motivo di speranza, perché se vedo, come ho visto, delle pubbliche amministrazioni estremamente efficienti, estremamente veloci, significa che la battaglia non è disperata.

Credo che questo sia importante. Abbiamo il problema dell'eterogeneità e poi un secondo problema, forse ancora più grave, che è quello della disapplicazione delle leggi. Quante volte vi è capitato di andare in una pubblica amministrazione presso la quale, nonostante una legge statale imponesse l'autocertificazione, vi hanno dato un modulo in cui si dice che non si accetta l'autocertificazione? È semplicemente una disapplicazione della legge.

Vi è poi una serie di disapplicazioni ancora più clamorose. Faccio riferimento al CAD, che forse nemmeno tutti sapete cos'è, perché è il Codice dell'amministrazione digitale che ha nel suo corpo una serie di leggi talmente complicate, che è totalmente ignorato da tutti. Non possiamo però essere legislatori, essere parlamentari, essere ministri e accettare la disapplicazione delle leggi; dico sempre che una legge o la abrogiamo o la facciamo applicare, perché vivere nel disordine, nel caos, nella disapplicazione è intollerabile.

La sfida quindi non è tanto di fare la grande riforma della pubblica amministrazione con tantissime leggi. Vi dico subito che della riforma Madia non approvo tantissimi aspetti, ma non intendo fare una *maxi* riforma su tutto; per prima cosa voglio capire come applicare una serie di

leggi anche ragionevoli, anche condivise, e cambiare singoli settori.

Agirò quindi con il bisturi, non cercherò di fare la grande riforma per dire «rimane la riforma Bongiorno che ridisegna tutta la pubblica amministrazione», non ho l'ansia che il mio cognome resti nei secoli come il più famoso. Resterà Mike Bongiorno più famoso di me? Va benissimo! Io voglio essere un legislatore-applicatore, voglio finire questa esperienza con qualcuno che mi dice: hai migliorato questo «pezzetto», hai rimesso in piedi quest'altro «pezzetto», hai dato delle idee per motivare - questa è la seconda parte di cui vi parlerò dopo - la dirigenza.

Credo che vi arriverà a breve il primo provvedimento che parte da queste riflessioni, perché le mie considerazioni sulla eterogeneità delle pubbliche amministrazioni non possono restare a livello di mera constatazione; ci sono delle pubbliche amministrazioni *top*, ci sono delle pubbliche amministrazioni che non vanno bene: cosa fa un Ministro, si arrende? Ovviamente non è possibile, allora ho cercato di dare una risposta a questa problematica della eterogeneità, della disomogeneità, delle diverse velocità della pubblica amministrazione in questo provvedimento che esaminerete, che è un disegno di legge che si chiama «concretezza».

Nell'ambito di questo disegno di legge «concretezza» è stato istituito un nucleo per le azioni concrete di miglioramento dell'efficienza amministrativa. Cos'è questo nucleo? Come vi dicevo prima, voglio fare cose concrete che voi possiate vedere; le riforme camminano sulle gambe, l'applicazione cammina sulle gambe, quindi un nucleo di soggetti, ovviamente specializzati in vari settori delle pubbliche amministrazioni, che cerca di fare da *tutor* alle amministrazioni in difficoltà, diffondendo i modelli delle amministrazioni che sono più veloci.

Voi sapete che ci sono amministrazioni decisamente più evolute, e io lo vedo perché presso il Ministero mi vengono a mostrare dei modelli organizzativi che sono notevolmente più evoluti, e altre che non hanno modelli organizzativi; ci sono pub-

bliche amministrazioni in cui ancora non si sa come registrare le presenze, in cui non si sa chi è responsabile di cosa, e allora occorre che questo « nucleo della concretezza » raccolga le segnalazioni delle pubbliche amministrazioni in difficoltà e faccia da *tutor*.

È chiaro che non serve a nulla se questo nucleo della concretezza va in una pubblica amministrazione, indica delle azioni correttive e poi questa pubblica amministrazione resta assolutamente inerte. Questo non servirebbe proprio a nessuno. Proprio per questo abbiamo introdotto una responsabilità dirigenziale per coloro che — nonostante l'aiuto del nucleo concretezza, che indica un modello organizzativo, indica una lacuna, indica come digitalizzare un certo settore — rimangono inerti: qualcosa deve scattare. Deve scattare una responsabilità dirigenziale, oltre al fatto che (secondo me queste cose servono, non è solo un tema mediatico) a mio avviso si deve creare una sorta di *black list* in cui individuare le pubbliche amministrazioni che, sebbene aiutate, sebbene corrette, sebbene oggetto di una serie di agevolazioni per cercare di mettersi in regola, continuano a ignorare le indicazioni.

Accetto infatti che delle pubbliche amministrazioni siano in difficoltà perché magari non riescono a organizzare il proprio lavoro, perché non è facile semplificare, ma se c'è un aiuto e non viene raccolto, dobbiamo cambiare qualcosa; quindi è giusto che chi non si adegua subisca le conseguenze.

Per chiarezza di tutti, quando lavorerete su questo nucleo della concretezza vorrei dirvi che esistono presso una serie di Ministeri degli ispettorati, ma l'azione del nucleo concretezza non ha nulla a che vedere con gli ispettorati, perché gli ispettori, quando si mandano, cosa possono fare? Possono dire cosa va o non va, quindi solo segnalare l'errore, ma a me interessa non additare gli errori, ma risolvere i problemi. La differenza tra questo nucleo della concretezza e l'ispettorato è che il nucleo della concretezza non si mette a commissariare o a dire soltanto che c'è un inadempimento, una criticità, una deficienza,

ma cerca di aiutare le amministrazioni.

La seconda parte del provvedimento che arriverà alla vostra attenzione riguarda la battaglia all'assenteismo. Credo che su questo abbiate già sentito qualche cenno. Non voglio introdurre improvvisamente l'orario di lavoro, perché l'orario di lavoro è già previsto. C'è qualcuno che si chiede se sarà una rivoluzione: no, sarà ancora una volta quello che vi dicevo prima; se c'è una norma che dice che devi entrare alle 9, entri alle 9! Come il nucleo concretezza serve ad adempiere previsioni che già ci sono, l'introduzione di meccanismi che verificano l'ingresso all'orario stabilito dalla legge è soltanto un'attuazione di leggi già esistenti. È chiaro che serve una legge per introdurre questo meccanismo.

Non ci sono (ve lo anticipo) problemi con la *privacy*, nel senso che, con una serie di accorgimenti, il Garante della *privacy* ci aiuterà a trovare tutti i moduli che serviranno per mettere a conoscenza il dipendente pubblico del fatto che la sua impronta sarà utilizzata per l'identificazione; si tratta di meccanismi che saranno creati in modo assolutamente compatibile con la legge sulla *privacy*.

A mio avviso, l'assenteismo è un tradimento doppio, per questo lo voglio combattere. Si dice che l'hanno combattuto la Madia e Brunetta, sì; non so se qualcuno di voi verrà a Palazzo Vidoni dopo di me, ma continuate a combatterlo! Non può essere che, poiché uno di un colore politico diverso l'ha combattuto, io non lo faccio. Io lo combatto, e chi viene dopo di me continui a farlo.

Si tradisce la collettività, spesso abbiamo servizi inadeguati perché dietro quegli sportelli manca il personale. Non si tradisce però solo la collettività o l'impresa che ha bisogno di una risposta che non arriva, si tradiscono anche i dipendenti pubblici. A me hanno scritto tantissimi dipendenti pubblici, cosa che non immaginavo accadesse, chiedendomi di introdurre questo meccanismo; sono i dipendenti pubblici, che sono la maggioranza, che vanno a lavorare e magari non se la sentono di denunciare l'assenteismo.

Nel momento in cui introduco meccanismi con cui garantisco chi entra, tutelo quel dipendente che ha sempre lavorato. Badate, vi diranno che le percentuali di assenteismo tutto sommato non sono elevate, ma è come quando mi chiedono perché la percentuale delle denunce di violenza non è elevata; quello che risulta nelle statistiche - ricordatevi - è l'emerso. Ci sono degli uffici (lo so anche per la mia professione) in cui quando viene svolto questo genere di indagini addirittura viene scoperto non l'assenteismo occasionale, ma quello cronico, cioè per dieci anni in certi uffici la metà dei dipendenti non si è presentata!

Se questo viene scoperto, significa che è emerso e che è il dato che leggete nella statistica; quello che è sommerso resterà sommerso. Al Ministero ci arrivano lettere (immagino che saranno arrivate anche ai miei predecessori) con le quali ci segnalano l'assenteismo; a volte ci scrivono «c'è un grande assenteismo, ma non ti posso dire chi sono e dove lavoro», quindi che faccio? È ovvio che è impossibile quando ti arrivano gli anonimi. Però non so se vi ricordate *Il Marchese del Grillo*, si è addormentato e tutti si bloccano, e sembra così, arrivi e tutti sembrano presenti, poi appena ti chiudi nella stanza alcuni vanno via. Perché, visto che siamo nel 2018 e quando voi accendete l'*iPhone* avete il riconoscimento facciale, non dobbiamo utilizzare gli strumenti tecnologici a disposizione? Chi offendiamo? Lo ritengo quindi doveroso.

Tra l'altro, ci sono dei dati positivi che sono stati ottenuti in via sperimentale da alcune amministrazioni, che, senza alcuna legge, essendo evidentemente particolarmente sveglie ed evolute, hanno già introdotto tali strumenti; quindi, senza bisogno che Giulia Bongiorno dicesse di utilizzare il biometrico, lo stanno facendo. Per riconoscimento biometrico si intende qualsiasi tipo di autenticazione che venga fatta con l'iride, con l'impronta digitale, con la faccia. Credo che il tipo di autenticazione che utilizzeremo noi sarà quella dell'impronta digitale, che è quella che costa meno.

Il terzo capitolo di questo provvedimento che arriverà alla vostra attenzione

riguarda un altro tema. Politicamente è facilissimo dire di voler tagliare la pubblica amministrazione, perché si ha tantissimo consenso, considerato che si identifica la pubblica amministrazione con una banda di fannulloni; per cui se io dovessi perseguire un mero interesse politico direi: «signori, adesso taglio tutto, basta con questi fannulloni, non ci interessa più la pubblica amministrazione!».

Si è creata una reputazione della pubblica amministrazione talmente brutta che dire «taglio» equivale a dire che si fa il benessere della collettività. Io invece pongo in questo provvedimento un tema opposto: quanto ci sono costati i tagli nella pubblica amministrazione? Perché tagliare la pubblica amministrazione non significa tagliare i fannulloni, significa tagliare degli *asset* dell'Italia.

Faccio riferimento, in particolare, alla giustizia, perché vengo da 25 anni di polvere calpestata nei tribunali. Tutti sanno perfettamente che in Italia esiste il problema del mancato *asset* giustizia, nel senso che sarebbe un *asset*, sarebbe qualcosa di positivo se funzionasse, ma non funziona. Personalmente, ho visto investitori venire in Italia, passare da studi legali e chiedere: «io sto venendo a investire tantissimi soldi, mi dica, avvocato, se ho un debito cosa succede», e ovviamente l'avvocato deve dare notizie corrette. Questi investitori sono fuggiti, come fuggono dopo che hanno il mio parere, fuggono quando altri studi legali spiegano i tempi della giustizia.

Questa fuga degli investimenti nasce da una giustizia paralizzata, ma la giustizia non è paralizzata perché qualcuno non si inventa la norma *clou*. Come giustamente dice Bonafede e su questo sono assolutamente d'accordo. Io e Bonafede abbiamo parlato del tema assunzioni (tema che riguarda me; a Bonafede riguarda la giustizia). Bonafede può fare 300 riforme spettacolari, e le farà, ma le dobbiamo far camminare sulle gambe delle persone. Se l'udienza finisce alle 14, qualsiasi norma riesca a fare il Ministro non velocizzerà la giustizia.

Questo è per dirvi che il taglio alla pubblica amministrazione, che politica-

mente può sembrare un taglio che ha *appeal*, è gravissimo, perché si blocca il Paese. Da qui, nell'ambito del provvedimento, la previsione di una serie di meccanismi - che illustro brevemente perché poi voglio passare al tema della digitalizzazione - volti a ad agevolare assunzioni mirate (ricordatevi la parola « mirate »).

Io non voglio assumere per mettere persone dietro alla scrivania ad ozio. Nell'ambito del provvedimento troverete dei criteri, indicati sulla base di quelle che secondo noi sono le necessità. C'è un luogo comune, e forse avrete sentito dire « che ci serve assumere? Abbiamo tanti di quei dipendenti pubblici! ». È falso! Giusto perché lo sapete, se andate a vedere la graduatoria del numero dei dipendenti, in Italia, per le politiche che sono state svolte negli scorsi anni (a me non piace attaccare quello che è stato fatto in passato, ma questo è stato un errore), se nello scorso triennio c'è stato un *turnover* del 25 per cento, significa che su 100 usciti ne sono entrati 25, e se prima era del 20 per cento, ne sono entrati 20; quindi non ne abbiamo più.

Punto numero 1: non è vero che abbiamo dipendenti pubblici in esubero, ne abbiamo meno di altri Paesi europei, ad eccezione della Germania, ma soprattutto siamo il fanalino di coda per quanto riguarda il tema generazionale, in quanto non abbiamo un numero sufficiente di dipendenti sotto i 34 anni, perché, a furia di tagliare, i nostri dipendenti hanno un'età media di 52 anni. Credo che mi abbiano nominato Ministro perché ho l'età del dipendente pubblico medio, 52 anni, mentre il dirigente ha in media 56 anni!

È gravissimo per me, come Ministro, pensare di continuare così, con gli *asset* della PA che vanno crollando. Quindi, ricambio generazionale di corsa, esperti in digitalizzazione, esperti in razionalizzazione e semplificazione dei processi amministrativi, esperti in qualità dei servizi, esperti nella gestione dei fondi strutturali, altro tema enorme. Si cerca il denaro; spesso questo denaro lo abbiamo, ma non riusciamo a impiegarlo. Chi ha amministrato sa perfettamente cosa significa fondi strut-

turali; ci sono dei progetti che non sono facili da fare, però ci sono gli esperti.

Se quindi abbiamo i fondi e mancano gli esperti, cosa si fa? Si prendono gli esperti! Quindi nell'ambito delle priorità che abbiamo inserito ci sono proprio le assunzioni di chi è in grado di gestire i fondi strutturali, ovvero gli esperti di contrattualistica pubblica, di controllo, gestione e attività ispettiva. Perché contrattualistica pubblica? Perché spesso, nel confronto tra privato e pubblico, il pubblico non ha tecnici all'altezza, si fanno i contratti di appalto che sono sbilanciati a favore del privato; magari c'è chi vede necessariamente il dolo, io voglio vedere anche la colpa, e comunque assumiamo degli esperti in contrattualistica.

Sono necessari ingegneri? Sì, sono necessari ingegneri! Non è più il momento di assumere chiunque, queste assunzioni sono mirate perché abbiamo il tema delle infrastrutture che devono essere controllate e i controlli devono restare pubblici; quindi gli ingegneri devono esserci, devono essere ad alto livello e devono esserci nel pubblico. Così riparte il Paese: se non tagliamo più la pubblica amministrazione.

Qual è il tema? Ovviamente, le assunzioni richiedono dei concorsi, che comunque, prevedono una procedura particolarmente lenta; allora, nell'ambito di questo provvedimento, abbiamo introdotto una sorta di SCIA delle assunzioni. Come sapete, la SCIA è un provvedimento con il quale, nei confronti di chi chiede l'autorizzazione a costruire, si stabilisce che intanto può costruire ma dopo sarà sottoposto ai controlli. Questo provvedimento riguarda le amministrazioni centrali, ciascuna amministrazione può assumere subito nei limiti dell'80 per cento (ovviamente prima di darsi l'autorizzazione, se fai un errore, è meglio evitare che assumi il 100 per cento), e poi i controlli si fanno a valle.

Altra novità di questo provvedimento è che questo tipo di SCIA, cioè queste assunzioni anticipate, consentiranno nell'immediatezza di assumere, poi il mio obiettivo è arrivare ai concorsi anno dopo anno. Per adesso chi si diploma o si laurea non sa quando ci sarà un concorso; io questo l'ho

visto, nella mia vita professionale, anche con i ragazzi che fanno colloqui con me, che a volte vengono disinvoltamente a dirmi: « potrei per favore fare l'ultimo dei praticanti nel suo studio in attesa di capire cosa succede e se arriva qualche concorso? ».

A parte che sconsiglio questo approccio, perché chi dice così ovviamente poi non viene selezionato, ma capisco l'incertezza del diplomato o laureato che non sa quando ci sarà il concorso. I concorsi devono essere certi e devono essere ogni anno, e (qui so che scontenterò qualcuno) non ci saranno più idonei. Basta con gli idonei! Si fanno i concorsi e praticamente li vincono tutti, e questo fa sì che non posso fare il ricambio generazionale, perché la legge prevede che quando si fanno assunzioni si devono far scorrere le graduatorie; quindi se ho graduatorie vecchie non avrò quel giovane che mi serve per la digitalizzazione.

Con i miei concorsi — mi dispiace — stop idonei! Chi vince, vince, e chi perde, perde. L'obiettivo è un concorso l'anno e ci sarà un mio decreto per la semplificazione dei concorsi.

Forse posso parlare ancora per quindici minuti, comunque questo è quello che troverete in estrema sintesi, nel provvedimento; poi ci sarà un secondo aspetto particolarmente importante. Voi sapete che c'è stata recentemente la riforma Madia, che si è occupata di una serie di aspetti; una delle parti della riforma Madia riguardava la dirigenza, tuttavia, per una serie di questioni che non vi posso illustrare, una norma è stata dichiarata incostituzionale, per cui, se c'è un settore sul quale bisogna intervenire (non è questione di colore politico), è sicuramente quello della dirigenza.

Considerate che il « corpaccione » della pubblica amministrazione secondo me può essere riformato con due interventi; uno, di cui parleremo a breve, è la digitalizzazione; l'altro è la riforma della dirigenza; posso far girare il mio nucleo concretezza a volontà, però ci vuole anche questa doppia riforma. Parlo sempre di un tridente di obiettivi, cioè dirigenza, digitalizzazione e nuove assunzioni; questo è il mio tridente, su questo lavoro.

Per quanto riguarda la dirigenza qual è il problema attuale? Ho cercato di analizzare le ragioni per le quali non c'è quel tipo di risultato da parte della dirigenza, fermo restando che esistono le eccellenze, come ovviamente in qualsiasi settore.

Innanzitutto il tema è quello della valutazione, come si valuta un dirigente. Da decenni si cerca di scrivere una riforma sulla valutazione e non si riesce a scrivere; perché, cosa vuol dire valutazione? Che ogni dirigente ha degli obiettivi e deve essere valutato sulla base degli obiettivi.

Perché è così difficile? Io mi sono posta questa domanda e ho studiato il metodo usato finora. Innanzitutto sono obiettivi « fai da te », che ognuno si scrive da solo, e già questo mi sembra piuttosto singolare. Dopodiché non vi faccio la rassegna di tutti gli obiettivi che ho visto, ma ad esempio ho trovato come obiettivo — testuale — fare 20 riunioni in un mese; ma mi chiedo se secondo voi sia un obiettivo fare 20 riunioni. Non è un problema di numero, possono fare anche 800 riunioni; il problema è che non va bene come obiettivo, non è una motivazione che mi soddisfa, anzi se uno facesse questo numero di riunioni lo considererei un fatto negativo; perché stai sempre in riunione? Io sono abbastanza contraria alle riunioni e ai convegni, giusto perché si sappia.

Se le riunioni servono, si fanno; se c'è da stare allo sportello, ci stai; se c'è da studiare un fascicolo, lo studi; ma la riunione non può essere l'obiettivo. Senza darvi soluzioni, perché su questo ci sarà un'apposita delega, vi dico, come linea programmatica che, nonostante mi renda conto che la strada è in salita, dobbiamo fare in modo che questi obiettivi siano sfidanti, non possiamo avere obiettivi così blandi e l'obiettivo non può essere « fai da te », non può essere fatto solo dal dirigente. Desidero che sin dall'inizio, cioè dal giorno in cui un dirigente deve scrivere i suoi obiettivi, ci sia qualcuno che glieli indichi.

Già vi dico cosa ci diranno, anzi quasi suggerisco alle opposizioni, se mi vorranno attaccare, (spero che la pubblica amministrazione non sia di destra o di sinistra, però ci sta che ciò avvenga): si dirà che uno

vuole in qualche modo controllare il dirigente. No, io voglio controllare gli obiettivi del dirigente, non il dirigente. Perché voglio controllare gli obiettivi? Perché li ho visti e non vanno bene.

Si obietterà che il potere politico può sempre intervenire quando il dirigente stabilisce gli obiettivi, ma il potere politico spesso non è in condizioni di riuscire a seguire gli obiettivi; servono delle commissioni neutre che sin dall'inizio, come avviene nel privato, dicano che il tuo obiettivo è raggiungere questo tipo di risultato; si indichi concretamente il risultato, l'obiettivo deve essere oggettivo.

Occorre tenere conto che ci sono dirigenti che sono eccellenti servitori dello Stato, bravissimi, che devono essere premiati, perché secondo me una riforma ha senso se si danno da un lato dei correttivi, delle sanzioni, ma dall'altro anche dei premi, quindi progressioni di carriera per chi invece fa bene e fa correre la propria struttura.

Un giusto bilanciamento tra sanzioni e premi può far crescere la dirigenza, cambiare gli obiettivi può far crescere la dirigenza. Si dirà: « non hai altri metodi? »; no, non ne ho! Ricordatevi qual è il tema essenziale nel lavoro pubblico; la differenza la può cogliere chi di voi fuori da qui faceva o fa tuttora l'avvocato: un avvocato può andare da un collaboratore a dire « tu questo fascicolo non sei in grado di studiarlo, te lo levo e lo assegno ad un altro ». È capitato recentemente che un'affermazione del genere sia stata detta a qualcuno che il giorno dopo si è messo in malattia.

Non posso eliminare la malattia dall'ordinamento, posso far fare più visite fiscali; però non posso motivare il personale dicendo che altrimenti mi rivolgerò ad un altro studio; dovete dunque mettervi nell'ottica che nel pubblico è diverso il tipo di motivazione che si può dare rispetto a quanto avviene in uno studio legale o nel privato; quindi la motivazione deve essere data da premi e da sanzioni, da progressioni e da controllo degli obiettivi, non può esserci il meccanismo che c'è altrove, per la peculiarità del settore pubblico.

Poi è giusto anche premiare, e a me piacerebbe un pubblico in cui c'è l'orgoglio

di far parte del pubblico. Sto pensando anche di reintrodurre il giuramento, che mi piacerebbe moltissimo, però il giuramento lo puoi mettere se c'è l'orgoglio di far parte del pubblico, se riesci a motivare il personale, perché ci sono pubbliche amministrazioni, che definirei dei « gioiellini », che mi dispiace siano annegate nella fama negativa delle pubbliche amministrazioni; ci sono dei gioiellini di cui vi parlerò in tema di digitalizzazione.

Passo al terzo capitolo, precisando che non oggi, ma magari, se mi farete delle domande, nel prossimo incontro vi parlerò di un'altra parte importantissima della pubblica amministrazione, che è la semplificazione.

La semplificazione è fondamentale e vi dirò su quali settori ci impegneremo, ma nel provvedimento che vi arriverà c'è già una semplificazione che riguarda le assunzioni, con questo metodo SCIA in base al quale prima assumo e poi controllo.

Passerei ad un argomento che potrebbe essere assorbente. Credo che la vera rivoluzione della pubblica amministrazione ci sarà, non si chiamerà « Bongiorno », come vi ho detto, e non avrà nemmeno il cognome della persona che verrà dopo di me, perché avrà un solo nome: la rivoluzione digitale della pubblica amministrazione. È quella la vera rivoluzione: il giorno in cui sul vostro cellulare potrete cliccare e ottenere immediatamente il servizio, farete i pagamenti, riceverete il referto e avrete tutto in maniera semplice.

È chiaro che queste e molte altre Commissioni si occuperanno solo di digitalizzazione, non si occuperanno più di una serie di problematiche che invece affronteremo nei prossimi mesi. Perché devo affrontare anche quelle problematiche? Perché siamo all'anno zero della trasformazione digitale, lo voglio dire con nettezza e con chiarezza perché ho sentito dire da troppi anni che la trasformazione digitale era già avviata, ma non è vero, non è vero, non è vero!

Io ho fatto un'operazione verità, ho la delega sulla digitalizzazione nella pubblica amministrazione e come prima cosa, siccome mi piace leggere, ho letto (vi consiglio

di leggerlo) un documento – di molte pagine – contenente la relazione sull’attività svolta dalla Commissione d’inchiesta sul livello di digitalizzazione e innovazione delle pubbliche amministrazioni.

È un documento (non ricordo chi presiedesse appartenente alle forze politiche che in questo momento non sono la maggioranza) fatto bene; tra l’altro, nell’introduzione si indica una serie di ostacoli incontrati nello svolgimento di un’approfondita inchiesta; è un documento che ci fa capire perché dico che non è vero che è iniziata l’epoca della digitalizzazione, non solo perché l’indice DESI dice che siamo al ventitreesimo piuttosto che al ventiquattresimo posto; non mi interessa tanto l’indice DESI, mi interessa quello che hanno accertato in questa Commissione e quello che vedo sotto i miei occhi.

Vi faccio l’esempio di quello che è scritto nella parte del documento relativa allo stato di attuazione del CAD, che secondo me fa capire tutto. Il presidente della Commissione parlava con i vari esperti della digitalizzazione, con i vari Ministeri, chiedendo come procedesse la carta elettronica, quindi questo era il tipo di interazione, e veniva fuori che c’erano anche delle eccellenze, ad esempio la provincia autonoma di Trento è una delle realtà più avanti per quanto riguarda il tema della digitalizzazione.

Nel documento, proprio per dare una sorta di indicazione plastica del problema della digitalizzazione, c’è scritto che a un certo punto la Commissione chiede un documento a due pubbliche amministrazioni; queste lo stampano e lo mandano con un motociclista. Se c’era il piccione arrivava il piccione in Commissione!

Il tema è questo: il rifiuto della digitalizzazione persino di fronte alla Commissione che ti chiede quale sia il grado di digitalizzazione! E giustamente hanno riportato questo episodio, secondo me anche per segnalare a noi il problema, visto che nel 2017 si vede arrivare il motociclista, quando con un *clic* si poteva inviare il documento.

Credo che gli errori commessi sulla digitalizzazione siano stati vari e spero che non li ripeteremo mai; da un lato, c’è stato

l’errore della frammentazione della digitalizzazione. È stato istituito un commissario con un *team*, hanno lavorato bene e il *team* esiste ancora, ma è indubitabile che ci fossero degli attriti con l’AgID (Agenzia per l’Italia Digitale), per cui, anziché pensare a digitalizzare, si creavano spesso problemi su chi dovesse fare cosa. Spesso le pubbliche amministrazioni hanno gelosie del loro pezzettino di digitalizzazione, guai a te se mi digitalizzi! Perché mi levi un pezzo! C’è spazio per digitalizzare tutti! Io ho la delega alla digitalizzazione, quindi si dirà che è facile – per me che sono Ministro e ho la delega – dire «faccio io»! Ma io ho il dovere di fare.

Ho la fortuna che c’è stata una selezione ad evidenza pubblica e ho trovato questa persona, Teresa Alvaro, che sarà il direttore generale dell’AgID, e non c’è stata una sola persona (quando si fanno le nomine arrivano i vari commenti) che mi abbia detto che la scelta che ho assunto è sbagliata. A parte che posso fare finta di averla presa io, visto che in realtà a prenderla è stata una Commissione; io poi ho scelto da una rosa di tre candidati. Perché è una scelta azzeccata? Perché innanzitutto lei ha digitalizzato nell’ambito dell’Agenzia delle dogane e dei monopoli e, se andate a vedere, in questa relazione della Commissione d’inchiesta si dice che il livello di digitalizzazione delle dogane è altissimo; poi le ho parlato e sembrava digitalizzata anche lei: va velocissima! È bravissima! Soprattutto non fa l’errore che fanno molti di parlare soltanto con termini tecnici; è esperta in pubblica amministrazione.

Il *team* digitale è straordinariamente efficace, ma non è esperto in pubblica amministrazione, e io devo digitalizzare la pubblica amministrazione. Cosa succede oggi? Avete provato a chiedere delle carte d’identità elettroniche in diverse città? C’è qualcuno che ha chiesto la carta d’identità elettronica? Provate a chiederlo in diversi comuni.

Alcuni hanno la possibilità di avere le carte nell’immediatezza, o dopo un giorno o due giorni, altri attendono quattro o cinque mesi. Un *ex* collega del mio studio, ad esempio mi diceva: sono terrorizzato se

mi fissano udienza il giorno che posso ritirarla, perché poi rientro nel girone infernale e devo aspettare altri quattro mesi.

Qual è il tema? Che cos'è che hanno sbagliato i Comuni che non riescono a rilasciare la carta d'identità elettronica e che cos'è che hanno azzeccato gli altri? Che non hanno semplificato prima di digitalizzare. Quello che è necessario per una corretta digitalizzazione è prima semplificare le procedure. Semplificare le procedure: che vorrà mai dire? Semplificare il lavoro, semplicemente semplificare il lavoro. Se non si semplificano le procedure e non si organizza il lavoro, ovviamente non c'è la possibilità di digitalizzare, perché si complica. Ecco perché nel disegno di legge troverete previsioni relative agli esperti in semplificazione, perché gli esperti in semplificazione sono ovviamente quelli che consentono la digitalizzazione.

Il primo errore, secondo me, sono state la frammentazione e la gelosia. Certo, è difficile eliminare la gelosia, quindi su questo spero di essere aiutata anche dal Presidente della Commissione, che so che è attento anche a questi temi. Aiutiamoci ad abolire la gelosia. Digitalizziamoci tutti contemporaneamente, ma digitalizziamoci!

Poi c'è un errore di metodo, perché si è voluto prima digitalizzare senza semplificare.

Poi c'è il tema che vi dicevo prima, una certa ritrosia che nasce anche dal tema generazionale. Che cosa vuol dire?

Ho 52 anni e alcune cose riesco a farle, però è chiaro che non ho l'attitudine che può avere il presidente di questa Commissione, che secondo me è nettamente più giovane di me; ma mio figlio, secondo me, è molto più bravo del presidente della Commissione. È così, perché l'attitudine, purtroppo - lo dico per me «purtroppo» - è spesso legata anche al dato anagrafico.

Allora, poiché vi ho detto che nelle pubbliche amministrazioni ci sono problemi relativamente alla gioventù, nel senso che mancano ovviamente questi esperti digitali o i nativi digitali, è chiaro che c'è anche una certa ritrosia. Se riusciamo a fare il ricambio generazionale, sarà più facile realizzare anche la digitalizzazione.

Per avere una vera digitalizzazione, quindi, che cosa serve? Un'operazione verità. Io dico sempre: se vogliamo fare, e io vorrei farla con questo Governo, una digitalizzazione seria, dobbiamo indicare i tempi. Sapete in Gran Bretagna in quanto tempo l'hanno fatta? In dieci anni.

Credo e spero di portare avanti una serie di procedure e realizzare dei risultati concreti. Non è detto che in questa legislatura si concluda l'intero processo. È facile dire: ci riusciremo. Siccome c'è un grande impegno sia della Lega sia del Movimento 5 Stelle, e credo che ci dovrebbe essere da parte di tutti, ritengo che faremo un percorso significativo e bello. Non è detto che sarà concluso. Serve un'operazione verità: quindi, va detto che sarà lunga.

In secondo luogo, c'è l'inclusione. Se pensiamo di fare la digitalizzazione contro quelli che non hanno un'attitudine, troveremo sempre gente contro, oltre al fatto che a me non sembra giusto che, se uno ha 52 anni, lo lasciamo fuori da questo processo. Io voglio fare una digitalizzazione inclusiva, che significa formazione per quelli che effettivamente non hanno attitudine.

In terzo luogo, e con questo concludo, secondo me la digitalizzazione deve essere ragionevole: maggiore impegno e maggiore formazione in quelle pubbliche amministrazioni che sono più indietro.

Vi ho fatto dei piccoli cenni e dato degli spunti sulle linee programmatiche, perché questo è previsto. Adesso ascolto volentieri i vostri interventi e vi ringrazio per l'attenzione.

PRESIDENTE. Grazie a lei, Ministro. Condivido quasi totalmente il suo intervento, anche nel passaggio sull'età che avanza: purtroppo, mi rendo conto sempre di più, ogni giorno che passa, che effettivamente i giovani sono avanti, ed è vero che è necessario questo ricambio generazionale. Finché i nativi digitali non prenderanno possesso di tutti i luoghi in cui potranno incidere, non ci sarà questo cambio di passo, che è necessario per la nostra pubblica amministrazione.

L'onorevole Sisto chiede di intervenire sull'ordine dei lavori.

FRANCESCO PAOLO SISTO. C'è un documento che il Ministro ha portato con sé ?

PRESIDENTE. Ha consegnato memorie, Ministro ?

GIULIA BONGIORNO, *Ministra per la pubblica amministrazione*. No.

PRESIDENTE. Non ha consegnato memorie.

FRANCESCO PAOLO SISTO. È soltanto una relazione orale, quindi.

GENNARO MIGLIORE. Intervengo sull'ordine dei lavori: come ci organizziamo, come sempre con domande e risposte ?

PRESIDENTE. Come avevo detto all'inizio, facciamo un giro di domande in questa seduta, poi fisseremo un'altra seduta, perché oggi a causa degli impegni di alcune Commissioni non possiamo proseguire con le risposte, che saranno rese quindi in una seduta successiva.

GENNARO MIGLIORE. Normalmente, però, noi preferiamo magari fare meno domande, ma avere subito la risposta, in modo che ci possa essere poi l'aggiornamento successivo.

PRESIDENTE. Lo so, mi rendo conto, però in questa occasione ci siamo organizzati in questa maniera.

EMILIO FLORIS. Intervengo sull'ordine dei lavori: concordo con chi ha avanzato l'ipotesi di avere un testo scritto sul quale poi fare le domande, perché lei ha spaziato sulla pubblica amministrazione a 360 gradi. Era abbastanza facile seguirla, perché ha esposto bene il suo intervento, ma sicuramente è un tema molto complesso. Probabilmente, anche per lei che parla, con una traccia scritta per noi sarebbe più facile seguirla.

Ho solo una domanda e un'osservazione. Ieri, in Commissione abbiamo au-

PRESIDENTE. Mi scusi, senatore, ma il suo intervento era sull'ordine dei lavori.

EMILIO FLORIS. Sull'ordine dei lavori: per fare delle domande complete, per dare dei suggerimenti, apprezzando il fatto che la riforma della pubblica amministrazione non può essere né di destra né di sinistra, ma è di interesse globale, se ci fosse un testo scritto potremmo dare delle risposte o porre dei quesiti che possano aiutare anche chi deve fare la riforma.

PRESIDENTE. Direi che, per « coerenza », potremmo farvi avere per *e-mail* questo testo scritto...

FRANCESCO PAOLO SISTO. Presidente, intervengo sull'ordine dei lavori: credo che si potrebbe risolvere il problema, seguendo anche l'indicazione dell'onorevole Migliore, consentendo la prossima volta anche di porre domande, non esaurendo le domande oggi, ma facendo solo un primo giro. Poi ci sarà il testo scritto, e la prossima volta, chi vuole, potrà rivolgere domande.

PRESIDENTE. Da questo punto di vista, nessuno aveva ipotizzato di precludere nel prossimo appuntamento la possibilità di formulare domande.

A ogni modo, sfruttiamo il tempo a nostra disposizione per cominciare a fare oggi le domande, se qualcuno ne ha.

Do quindi la parola agli onorevoli colleghi che intendano intervenire per porre quesiti o formulare osservazioni.

UGO GRASSI. Ministro, la ringrazio per la sua presenza. L'ho ascoltata con attenzione e condivido tutto quello che ha detto, e mi ha colpito un passaggio in particolare (premetto che il mio intervento si articola su due punti eterogenei).

Quando ha fatto riferimento alla digitalizzazione, ha correttamente sottolineato che la digitalizzazione presuppone la semplificazione: qui diventa difficile la partita ! Sappiamo tutti che il numero di leggi in Italia oggi in vigore è pressoché inconfondibile. Il collega Cassese ha parlato di 200

mila testi di legge. Forse, non saranno tutti in tema di pubblica amministrazione, ma facciamo anche l'ipotesi che la metà di questi testi sia in tema di pubblica amministrazione: digitalizzare significa razionalizzare e raccordare questi testi. Immagino che per questo ci voglia una commissione composta da tecnici, non soltanto professori universitari (lo dico con una certa autoironia, dal momento che lo sono: Dio ci guardi e liberi dai professori universitari!). Sono anche necessari avvocati, amministratori, vale a dire persone che applicano quotidianamente il diritto amministrativo e vedono il momento, il luogo in cui il diritto amministrativo si inceppa e non funziona.

Auspico, quindi, che finalmente si cominci a pensare a una riscrittura, ma non a una riforma dei contenuti, perché, probabilmente, i contenuti già li abbiamo. Lei ha già detto che ci sono pubbliche amministrazioni efficienti, e quindi quei modelli devono essere adottati. Non si tratta neanche di una riforma, ma, ancora una volta, di una razionalizzazione sotto il profilo organizzativo, utilizzando modelli già esistenti. Inevitabilmente, però, bisogna avere il coraggio di mettere ordine in quel caos normativo, che è indubbiamente una zavorra.

Passo all'altro argomento, come le ho anticipato, eterogeneo. Lei ha detto che gli idonei vanno aboliti, dimenticati. Sono d'accordo, sono una piaga biblica, però non resisto alla tentazione di rivolgerle un appello: lo dica anche al Ministro dell'istruzione. Gli idonei sono una piaga non solo per la pubblica amministrazione, ma anche per l'università, che — non dimentichiamoci — è essa stessa pubblica amministrazione (io, come professore universitario, sono un dipendente pubblico).

Se gli idonei sono una piaga e si stabilisce una volta per tutte che vanno aboliti, devono essere aboliti a 360 gradi. Non è pensabile che alcuni settori della pubblica amministrazione abbandonino il modello degli idonei e altri settori se li portino dietro perché così ci piace e così è funzionale a certi interessi. È un appello, direi quasi disperato, quello che le rivolgo: non dimentichiamoci dell'università, perché l'u-

niversità è parte della pubblica amministrazione, è pubblica amministrazione essa stessa. Se si razionalizzano tutti i concorsi pubblici e si rendono trasparenti tutti i concorsi pubblici, questo deve valere anche per quel segmento che va sotto il nome di università.

GRAZIANO MUSELLA. Ringrazio il Ministro per questa relazione e per questo primo contatto, che ha toccato temi importanti, ma penso anche io che avere un testo scritto possa costituire un'occasione di studio e approfondimento.

L'intervento del Ministro ha toccato temi fondamentali, ma avrei preferito che almeno come premessa ci fosse una sottolineatura relativa a un ritorno all'autonomia degli enti locali, a una ripresa dell'autonomia degli enti locali (faccio l'amministratore, sono sindaco da molti anni). Se diamo più fiducia agli enti locali, naturalmente con quei sostegni che sono necessari, molto probabilmente l'efficienza e la rapidità, conciliate con la semplificazione e la delegificazione (che deve essere fatta per le molte leggi che si sono sovrapposte in tutti questi anni e che creano problemi ai funzionari e agli amministratori), penso che, partendo da lì, probabilmente si potrebbe fare un buon lavoro, si potrebbe realizzare veramente un efficientamento della pubblica amministrazione.

Il nucleo di concretezza a cui lei faceva riferimento, Ministro, come intende metterlo in cantiere? Se è un discorso centralista, non va bene. Occorrono tanti nuclei di concretezza che a livello provinciale possano essere di sostegno alle pubbliche amministrazioni locali, non certo solo a livello centrale, altrimenti ne perdiamo l'efficacia e la funzionalità.

Una volta c'erano i comitati regionali di controllo, che fornivano un aiuto e contribuivano a sostenere le amministrazioni. Oggi sono stati sostituiti parzialmente dalla Corte dei conti, che però ha un atteggiamento punitivo, più che di consulenza nei confronti delle pubbliche amministrazioni. Bisogna cercare di invertire questa tendenza. Sicuramente il nucleo di concretezza può essere un fatto positivo, ma attenzione alla regionalizzazione e alla pro-

vincializzazione di queste funzionalità, altrimenti non ne veniamo fuori.

Quanto alle assunzioni, una liberalizzazione delle assunzioni e della mobilità ritengo debba essere messa in cantiere, tenendo conto dei vincoli di bilancio che ogni comune è tenuto a rispettare. Vanno responsabilizzati gli amministratori e i dirigenti di quei comuni, in modo tale che se sforzano gli equilibri di bilancio se ne assumono la responsabilità politica. Ci sono situazioni di comuni in cui è aumentato il numero degli abitanti ed è diminuito il numero dei dipendenti, e oggi si fatica a erogare i servizi ai cittadini. Nell'intervento del Ministro si faceva riferimento ad assunzioni nelle amministrazioni centrali, a una rivisitazione delle assunzioni nell'amministrazione centrale: abbiamo bisogno di assunzioni nei comuni, negli 8 mila comuni italiani, l'amministrazione di buona parte dei quali ormai è sottodimensionata rispetto alle esigenze dei cittadini. Questo fa perdere funzionalità, fa perdere capacità operativa: è un elemento che ritengo debba essere segnalato in queste Commissioni.

Spero di aver svolto una riflessione che possa essere utile a tutti. Un'ultima osservazione: è chiaro che gli obiettivi per i dirigenti devono essere individuati in base al programma delle pubbliche amministrazioni, cioè a quello che viene scelto e programmato a livello politico da chi vince le elezioni nelle singole realtà operative. L'esecuzione di questi obiettivi deve essere controllata proprio dalle pubbliche amministrazioni, che sono state elette e devono rispondere ai cittadini, dai sindaci, dagli assessori.

Quanto a chi, dal punto di vista operativo, può svolgere verifiche e controlli oggettivi, ricordo che disponiamo di un numero ingente di segretari comunali, che oggi hanno visto ridimensionate le loro funzioni e devono, a mio avviso, riappropriarsi di un'adeguata motivazione per svolgere un ruolo incisivo all'interno di una pubblica amministrazione. Altrimenti, si limitano a svolgere funzioni di consulenza, senza assumersi responsabilità né svolgere adeguatamente un'attività di controllo.

L'utilizzazione di queste figure, che sono alcune decine di migliaia, nei nostri comuni per ottenere questi risultati, obbligandole ad assumersi responsabilità e a svolgere queste funzioni, potrebbe costituire una soluzione per recuperare anche dipendenti pubblici, quali i segretari comunali, che nel tempo hanno un po' perso la loro identità, le loro funzioni e la loro utilità all'interno delle amministrazioni comunali, pur essendo retribuiti, e anche molto bene, spesso più degli amministratori, quali i sindaci e gli assessori. Credo che tali professionalità debbano e possano essere recuperate

ANTONIO VISCOMI. Grazie, presidente, grazie, Ministro. Confesso con molta facilità che condivido molte delle cose che ha detto nella parte iniziale del suo intervento, ad esempio sull'eterogeneità e la complessità delle pubbliche amministrazioni, non solo nel senso che ci sono amministrazioni che funzionano e amministrazioni che non funzionano, ma anche nel senso che proprio la galassia organizzativa delle pubbliche amministrazioni è diversificata, come segnalava anche il collega che mi ha preceduto.

Condivido la necessità di superare i luoghi comuni sulle pubbliche amministrazioni e di studiarle a fondo. L'operazione verità significherebbe proprio fare piazza pulita di tutti questi luoghi comuni. Condivido, inoltre, l'affermazione per cui uno dei problemi principali delle pubbliche amministrazioni è che le leggi ci sono, ma non vengono applicate. D'altronde, ogni Ministro che dal 1992-93 si è occupato di funzione pubblica e di amministrazione pubblica non ha fatto altro che produrre ulteriori norme, senza dare il tempo alle norme precedenti di sedimentarsi e di essere sperimentate, quindi creando quell'effetto a valanga normativa che ha prodotto gli esiti che conosciamo. Quello delle pubbliche amministrazioni — me lo insegna — non è un problema normativo, è un problema di organizzazione e di cultura organizzativa.

Detto questo, però, noto uno iato enorme, una scissione significativa, tra queste premesse e l'azione, sia pure di bisturi, sia pure su piccoli nuclei di interesse, che lei

propone nel suo intervento. Probabilmente, non l'ho chiaro, e quindi le chiedo di chiarirmi, se possibile, come queste premesse poi si traducano nell'azione normativa. Ricorro ad alcuni esempi.

Il nucleo della concretezza, per quello che ne conosciamo — già una bozza di provvedimento è stata diffusa — pone il problema della centralizzazione, contraddittoria rispetto alla galassia organizzativa, cui si accennava prima. Esso sarebbe composto, se le informazioni di cui disponiamo sono corrette, da cinquantatré esperti, di cui tre dirigenti, uno generale, ventitré comandati, trenta assunti con un nuovo concorso: non sappiamo bene che cosa farà, proprio perché è una questione organizzativa.

Sappiamo bene, però, almeno dalle prime informazioni di cui disponiamo, come lo farà, cioè con visite, visite ispettive, verbali, relazioni, intimazione ad adempiere entro tre giorni e così via, quindi con una logica francamente antica, quella del controllo, dell'ispezione, del verbale, tant'è che poi si conclude questa procedura con una *black list*, come l'ha definita, cioè con un elenco di pubbliche amministrazioni che non rispettano le prescrizioni del nucleo.

Io credo che il nucleo in questo modo non sia rispettoso dell'eterogeneità e della complessità delle pubbliche amministrazioni; che corra il rischio di trasformare la concretezza da valore importante a luogo comune, così come tanti altri; che corra il rischio di aumentare la complessità e la confusione all'interno delle amministrazioni, perché al nucleo si associano i controlli degli ispettorati che lei ha indicato, della Corte dei conti, e soprattutto il controllo, che dovrebbe essere veramente messo a fuoco con un'operazione verità, del Ministero dell'economia e delle finanze, con ispezioni che si susseguono dopo anni e anni. È, quindi, un nucleo che non sappiamo che cosa farà, ma sappiamo già, più o meno, se le indiscrezioni saranno poi confermate nella stesura definitiva del disegno di legge, come lo farà.

Faccio un secondo esempio, e concludo, sulla questione delle selezioni. Credo che il problema non sia costituito, nel nostro Pa-

ese, dalle graduatorie con idonei o senza. Non credo che il problema sia che le pubbliche amministrazioni tutte debbano avere gli esperti nei settori A, B, C, D, perché questo significa selezionare e inserire alcuni elementi di valutazione all'interno del percorso concorsuale. Il problema reale, signor Ministro, e su questo le chiedo come intenda muoversi, è il percorso di ingresso nelle pubbliche amministrazioni, su cui si è tentato di intervenire con la « riforma Madia », prefigurando un percorso a *step*, più o meno come succede nell'impiego privato, dove le persone prima vengono sperimentate. Non è un concorso, un tema scritto o un test preselettivo con delle risposte da dare che mi può indicare se una persona è brava o meno, ma è l'operatività concreta di quella persona che può essere valutata.

Allora, le chiedo se non sia il caso di affrontare una buona volta la questione non delle materie concorsuali, ma del come si svolge questo concorso e se l'ingresso nelle pubbliche amministrazioni debba essere sempre e soltanto frutto di una procedura concorsuale così come disegnata dall'articolo 97 della Costituzione, laddove pure è scritto che vi possono essere dei casi in cui la forma concorsuale può essere derogata o si possono trovare altre strade.

Perché dico questo? Se non si discute e non si affronta la questione dei concorsi, avremo ancora un modello unitario per tutte le pubbliche amministrazioni, avremo un luogo comune per cui i concorsi sono tutti viziati o tante altre cose su cui non mi soffermo, avremo ancora una sostanziale disapplicazione delle forme di legge.

Le pubbliche amministrazioni — spero che lei, signor Ministro, voglia sfatare questo luogo comune — non si governano con le norme, si governano con profondi cambiamenti culturali e organizzativi, rispetto ai quali servono due elementi, che però vorrei sapere come lei li intenda.

Il primo cambiamento è quello culturale, quindi riguarda la questione della formazione all'interno delle pubbliche amministrazioni. Troppo spesso, la formazione nelle pubbliche amministrazioni viene compromessa da un'insana comprensione dell'utilità. L'altro elemento è quello del

servizio reso alla collettività. Questo è il punto centrale. Il punto intermedio tra la norma e i cittadini è l'organizzazione, ma un'organizzazione efficiente non è soltanto il codice dell'amministrazione digitale, è l'investimento in risorse sull'organizzazione.

Potremmo approfondire il discorso, ma credo, spero, signor Ministro, che non mancheranno altre occasioni, quindi mi fermo qui e la ringrazio.

EMANUELE PRISCO. Grazie, presidente, buongiorno, Ministro. Intervengo rapidamente, anche per non precludere la possibilità ad altri di intervenire, senza generiche premesse, condividendo l'impostazione, almeno sull'orgoglio dei dipendenti pubblici, un po' sul modello anglosassone.

Sulla digitalizzazione credo che, più che enunciazioni di principio, la pubblica amministrazione dovrebbe avere il cittadino al centro in termini di servizio reso: se il cittadino arriva con un problema, ne esce con una soluzione. Questo vale soprattutto per il singolo cittadino, ovviamente vale in maniera forte per chi fa impresa.

Le rivolgo due domande, ma senza nessuna polemica. Ho sentito il suo intervento riguardo alla valutazione delle idoneità, che ci può anche stare, almeno in termini di posizioni medio-alte, quindi sostanzialmente parliamo di posizioni di funzionari e dirigenti. Non so se valga lo stesso ragionamento sulla cancellazione delle graduatorie di idoneità anche per i profili più bassi.

GIULIA BONGIORNO, *Ministra per la pubblica amministrazione*. Mica si possono cancellare le graduatorie esistenti.

EMANUELE PRISCO. Si possono non rinnovare.

GIULIA BONGIORNO, *Ministra per la pubblica amministrazione*. Nell'ambito di questo provvedimento, in cui tra l'altro si parla anche di concorsi, a proposito dell'intervento precedente - magari la prossima volta approfondiremo - è previsto

che i futuri concorsi relativi al triennio 2019-2021 non avranno più idonei.

EMANUELE PRISCO. Vengo al punto. Recentemente ho letto una sua intervista, in cui sostanzialmente stimava una possibile assunzione di circa 450 mila unità. La smentisce?

In relazione alla necessità, che in qualche modo ha rappresentato anche oggi, di colmare dei vuoti, si pensa, in attesa di fare questi nuovi concorsi, di rinnovare le graduatorie? È stato un elemento di discussione anche durante il procedimento di approvazione del decreto-legge «milleproghe»: è intenzione del Governo rinnovare la durata delle graduatorie di idoneità non solo per la scuola, ma generalmente per la pubblica amministrazione, in attesa di questa nuova formula concorsuale, che può essere anche condivisibile? Questa impostazione può essere prorogata almeno solo per gli enti locali e le regioni, poiché non tutte le amministrazioni pubbliche, a differenza dello Stato, hanno le risorse per mettere in piedi costantemente nuovi concorsi?

Infine, sulla dirigenza: la immagina come un percorso autonomo sul modello francese, sicuramente di massima efficienza, che in parte abbiamo con la nostra Scuola superiore della pubblica amministrazione, o invece intende continuare su un modello misto un po' all'italiana, quello che abbiamo oggi, in cui si pesca un po' ovunque, senza un criterio particolare? O, invece, in armonia con uno *spoils system* più spinto, si pensa a fare assunzioni ai livelli apicali della carriera dei funzionari e a conferire incarichi di dirigenza a tempo con un sistema di *spoils system* all'americana?

SERSE SOVERINI. Buona sera, Ministro. La mia sarà una domanda molto veloce, anche perché sono stato designato quale rappresentante del Gruppo misto nella Commissione per la semplificazione della pubblica amministrazione, quindi avremo occasione di rivederci.

La ringrazio per non aver promesso l'ennesima riforma storica da lasciare a futura memoria, anche perché ormai c'è

un'inflazione tale di riforme intestate che il Paese non si ricorda più, nel campo della pubblica amministrazione, della scuola, e via dicendo. Vado a un punto molto chiaro. Peraltro, ho lavorato nella pubblica amministrazione, mi sono dimesso, ho iniziato a lavorare come partita IVA, conosco bene il settore da quando ero ragazzo. Sono trent'anni che si parla di riforme, modelli organizzativi. Ho visto fior di consulenti pagatissimi dentro le pubbliche amministrazioni per dare un minimo di struttura manageriale alle stesse.

L'unica cosa che vorrei sottolineare è che la sua scelta di lavorare sulle *best practice* — mi conceda quest'espressione — e di entrare nel merito del «tirare su» l'insieme della pubblica amministrazione e di metterlo in armonia con il meglio che c'è a disposizione al suo interno, mi trova d'accordo, anche se a mio avviso l'accento finora è rimasto su una visione interna della pubblica amministrazione.

Poche ore fa è stata diffusa una nota sull'eccessiva burocratizzazione per le imprese: viene valutato che per le piccole e medie imprese — ci si riferisce alla semplificazione — il costo annuo sia di 31 miliardi. Questo è un dato che viene da Cottarelli. Poi c'è un confronto veramente schiacciante: per esempio, Grom per aprire le sue gelaterie a Tokyo ci ha messo un anno, a Roma sette anni. Questi sono i dati.

Le dico: vada oltre, estremizzi la sua posizione, che condivido. Sono d'accordo con lei, la pubblica amministrazione è un problema che riguarda tutto il Paese ed è un valore aggiunto, se funziona, anche per il PIL, ma non solo: la pubblica amministrazione è l'esatta percezione che tutti i cittadini hanno della qualità della democrazia, la funzionalità e la giustizia di una pubblica amministrazione determinano la sua qualità. Le dico: parta da questi 31 miliardi, come vengono spesi, come si possono ridurre, che cosa possiamo fare, mettendo subito la pubblica amministrazione a ragionare anche su dati di questo tipo.

È una domanda molto semplice, ma mi sembra in linea col metodo che lei si è data, che trovo giustissimo. Mi sembra sia molto utile, anche per far vedere che c'è una

pubblica amministrazione che ascolta, e sarebbe già un primo dato di rivalutazione, come lei giustamente ha sottolineato, dell'onore e dell'importanza della pubblica amministrazione per il nostro Paese.

PRESIDENTE. A questo punto, voglio fare una proposta. Avevamo concordato che alle 15.30 avremmo dovuto concludere perché la Commissione XI è convocata per altri impegni parlamentari. Siccome anche la Ministra ci deve lasciare a breve e abbiamo concluso il primo giro di interventi, per voi va bene se gli altri iscritti, Sisto, Migliore e Berti, possono essere i primi del prossimo appuntamento?

FRANCESCO PAOLO SISTO. Intervengo velocemente, presidente. Ringrazio il Ministro, perché devo dire sinceramente che un'esposizione così chiara, così competente e così puntuale da parte di un Ministro di questo Governo non può che fare molto piacere, anche vista qualche altra esperienza, certamente meno gratificante di questa. Detto questo, Ministro, mi piacerebbe che si prendessero le mosse dai numeri. Nella sua relazione ho sentito molti principi, molte parole ben esposte, con chiarezza, ma pochi numeri. Io penso che il problema della pubblica amministrazione sia essenzialmente numerico, di efficienza. Noi vogliamo un'amministrazione pubblica più efficiente.

Il vero motivo per cui il settore pubblico è in crisi è che non ha competitività. Questa parola, competitività, nasce da un'indagine che non può che essere statica. Perché le pubbliche amministrazioni sono così scadenti, non funzionano, hanno un livello qualitativo nettamente inferiore al privato, tanto da non poter neanche per un attimo pensare a una vera competitività? A me sembra il nodo gordiano da sciogliere e su cui si deve innestare ogni tipo di ragionamento.

Non è vero che la crisi è soltanto economica. È anche una crisi economica, che deriva da difetti di carattere qualitativo, di funzionamento, di meccanismi, di capacità persuasiva della qualità della pubblica amministrazione. Innanzitutto chiedo al Mi-

nistro: è un decreto-legge quello che sta preparando? No, benissimo. Questo è già un dato molto positivo. L'articolo 77 della Costituzione gliene è grato.

Ho sentito molti «no»: no agli idonei, no agli obiettivi attuali, no a una giustizia che non abbia le sue gambe, questa l'espressione che ha utilizzato, o pilastri su cui poggiare, io ho molte perplessità sulla gestione, in questo momento, della giustizia, la trovo semplicemente irridente i principi fondanti che i nostri maestri, caro Ministro, ci hanno insegnato. Sarei molto più cauto, quindi, sulla qualità delle riforme nell'ambito della giustizia, e anzi la invito a vegliare su queste riforme, a vegliare davvero, con quell'attenzione che ci è consona e che ci ha fatto degli innamorati dei principi costituzionali.

Detto questo, che cosa ne pensa — e come intende collocarlo nell'ambito delle sue competenze — del problema del *whistleblower*, cioè dei soffiatori di delazioni nell'ambito della pubblica amministrazione, che a mio avviso non potrà che complicare il disegno che lei ci ha prospettato? In un'amministrazione in cui il delatore fa carriera, penso che sanzioni e premi corrano il rischio di essere messi in grande crisi. Quando lei parla di sanzioni e premi, questo *check and balance* va chiarito: quali sanzioni, quali premi, perché, qual è il criterio di gravità?

Resto convinto che non si possano risolvere i problemi del Paese eliminando le gelosie, con la ritrosia, con la ragionevolezza, con l'inclusione. Sono parole che — mi consentirà — non soddisfano minimamente dal punto di vista della progettualità. Possono incantare, e mi hanno incantato, dal punto di vista della capacità dialettica e di interesse dell'uditorio, ma una relazione del Ministro ci deve vedere interessati a una progettualità concreta, che si snodi. Vogliamo capire che cos'è la ritrosia, che cos'è la gelosia, che cos'è la ragionevolezza in norme, in provvedimenti che abbiano nei numeri e nelle prospettive numeriche il loro punto di partenza e il loro punto di arrivo.

GENNARO MIGLIORE. Sarò brevisimo. Ringrazio la Ministra per la pre-

senza, per l'intervento, che anche per me è stato in larga parte condivisibile. Al di là di qualsiasi retorica, vorrei fare delle domande molto precise.

Nella prossima legge di bilancio quante e quali risorse saranno previste per nuove assunzioni? Questa è una domanda molto semplice, che ha una risposta che deve essere data nel corso delle prossime ore, delle prossime settimane. Ho insistito per intervenire adesso perché questo è un elemento che non può riguardare la programmazione futura, ma le scelte attuali.

A un'altra domanda ha dato già risposta, e cioè che verranno eventualmente prorogate, se ho capito bene, le graduatorie in atto, ma vorrei fare una breve considerazione, siccome tra l'altro lei viene dal mondo della giurisdizione, su questa vicenda degli idonei. Lei saprà che un concorso, peraltro eretto a modello di inscalfibilità — non c'è stata neanche una protesta — è stato quello per gli assistenti giudiziari. In quel caso, il concorso era nato per 800 posti, ed era nato per 800 posti perché c'erano le risorse per 800 assunzioni. Ovviamente, il fabbisogno era maggiore, e quindi poi si è arrivati fino a 3.100 posti. In quel caso, gli idonei vanno bene. Un concorso non c'era da vent'anni. È dal 1996 che non si bandiva un concorso del genere, e il blocco assunzionale è stato del 2009. Il ricorso agli idonei, se avviene in un *range* compatibile temporalmente, non è sbagliato, in quel caso (non si può bandire un concorso che richiede risorse superiori alla dotazione finanziaria che si ha). Questo è per dire che ci sono idonei e idonei, cioè ci sono gli idonei storici che hanno vinto a mani basse, ci sono gli idonei che stanno lì dietro perché semplicemente si dice «la prossima volta mettiamo i soldi». Quindi, servono risorse. Chiariamo, inoltre, la questione dei concorsi, su cui è intervenuto chi mi ha preceduto. Bisogna anche capire che cosa sta succedendo per gli enti pubblici di ricerca, per i quali sono già state stanziati le risorse, e bisogna capire quali sono le modalità assunzionali previste entro il 31 dicembre.

Avrei tante altre cose da dirle più teoriche, ma erano queste le domande che mi urgeva rivolgerle.

FRANCESCO BERTI. Grazie, presidente, grazie, Ministro. Ho apprezzato molto il suo intervento e vorrei porre l'attenzione su due aspetti specifici, che tra l'altro lei ha citato. Il primo è quello dei giovani e della pubblica amministrazione.

La Germania conta il 30 per cento di *under 34*, la Francia il 21. La media OCSE è il 18, e l'Italia è al 2,4. Abbiamo bisogno sicuramente di un intervento *shock*. Se potesse fare riferimento anche alla digitalizzazione nella risposta che mi darà, gliene sarei molto grato. Se non inseriamo i nativi digitali nella pubblica amministrazione, sarà molto difficile. C'è una generazione intera che aspetta di dare il proprio contributo. Vorrei sapere che cosa ne pensa.

Il secondo aspetto è relativo ai tagli alla pubblica amministrazione. Meno male, basta ai tagli lineari, perché scontentano tutti e non hanno alcun effetto, soprattutto ri-

guardo alla polizia postale, un corpo speciale con una specializzazione per quanto riguarda l'antiterrorismo, l'acquisizione di notizie di reato anche informatico, *stalking*, cyberbullismo, estorsioni informatiche.

Vorrei conoscere la posizione del Ministro su questi corpi speciali, che sicuramente offrono un servizio non solo a livello operativo, ma anche di contatto col cittadino. Secondo la scellerata « riforma Madia », infatti, sono previste molte chiusure degli uffici a livello locale. Questo sicuramente non lo possiamo permettere per garantire il servizio al cittadino.

PRESIDENTE. Ringrazio ancora la Ministra, e tutti i colleghi che sono intervenuti, e rinvio il seguito dell'audizione ad altra seduta.

La seduta termina alle 15.45.

*Licenziato per la stampa
il 12 febbraio 2019*



18STC0035210