

**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<sup>a</sup>)**  
**LAVORO PUBBLICO E PRIVATO, PREVIDENZA SOCIALE (11<sup>a</sup>)**  
**DEL SENATO DELLA REPUBBLICA**

## RESOCONTO STENOGRAFICO

### AUDIZIONE

2.

## SEDUTA DI MERCOLEDÌ 13 FEBBRAIO 2019

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

### INDICE

	PAG.		PAG.
<b>Sulla pubblicità dei lavori:</b>		<i>dell'articolo 143, comma 2, del Regolamento della Camera dei deputati:</i>	
Brescia Giuseppe, <i>Presidente</i> .....	3	Brescia Giuseppe, <i>Presidente</i> ....	3, 5, 18, 19, 22, 23, 25
<b>Seguito dell'audizione della Ministra per la pubblica amministrazione, Giulia Bongiorno, sulle linee programmatiche (ai sensi</b>		Alaimo Roberta (M5S) .....	3
		Bongiorno Giulia, <i>Ministra per la pubblica amministrazione</i> .....	5, 19, 22

**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-Sogno Italia: Misto-MAIE-SI; 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.
Grassi Ugo (M5S) .....	21	Serracchiani Debora (PD) .....	4
Moschioni Daniele (Lega) .....	25	Sisto Francesco Paolo (FI) .....	19
Musella Graziano (FI) .....	23	Tonelli Gianni (Lega) .....	24
Ravetto Laura (FI) .....	19	Viscomi Antonio (PD) .....	4
Saponara Maria (L-SP-PSd'Az) .....	24		

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

**La seduta comincia alle 9.**

**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.

**Seguito dell'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, il seguito dell'audizione sulle linee programmatiche della Ministra per la pubblica amministrazione, Giulia Bongiorno, iniziata il 26 settembre scorso.

Avverto che, poiché la 1<sup>a</sup> Commissione del Senato è convocata alle ore 11, l'audizione dovrà concludersi entro le ore 10.45 circa.

Ricordo che, in occasione della precedente seduta, dopo la relazione svolta dalla Ministra, alcuni parlamentari avevano posto domande e svolto considerazioni. Darò quindi ora la parola ai commissari che intendano intervenire ulteriormente per fare domande, e poi alla Ministra per rispondere a tutte le domande poste.

Anche a nome dei presidenti della 1<sup>a</sup> Commissione del Senato, dell'XI Commissione della Camera e dell'11<sup>a</sup> Commissione del Senato, e unitamente a tutti i colleghi

senatori e deputati presenti, ringrazio la Ministra per la sua presenza.

Do, quindi, la parola a chi intenda intervenire.

ROBERTA ALAIMO. Vorrei porre alcune domande alla Ministra.

Nelle prime due settimane sono state circa 13.000 le domande di pensionamento con quota 100, quindi ci apprestiamo a una vera e propria rivoluzione all'interno della pubblica amministrazione. Vorrei sapere quali misure la Ministra intende varare per affrontare questa nuova era della pubblica amministrazione da quest'anno in poi; se vi sarà la possibilità di nuovi concorsi, con quali modalità; come si riesca ad allacciare questa novità con tutte le forme di precariato presenti nella pubblica amministrazione.

Ricordiamo che la vecchia politica ha anche favorito contratti a tempo determinato per addirittura circa vent'anni, quindi vi è personale ormai comunque qualificato e con esperienza, che però lavora nella pubblica amministrazione da tantissimo tempo con contratti a tempo determinato, ma vi sono anche dipendenti che lavorano nella pubblica amministrazione con sussidi INPS, quindi senza neanche contratto a tempo determinato, con una forma di lavoro nero accettato nella pubblica amministrazione. Mi riferisco a tutte le forme di ASU, LSU, LPU e quant'altro. Io vengo dalla Sicilia, e circa 50.000 lavoratori lavorano così nella pubblica amministrazione, e comunque hanno un'esperienza già maturata addirittura da circa vent'anni.

Un'altra domanda che vorrei farle riguarda nello specifico, anche in base al provvedimento su cui stiamo lavorando in Commissione, l'assenteismo dei dipendenti pubblici: in che modo si vuole intervenire per quanto riguarda la responsabilità dei

dirigenti? È di pochi giorni fa la notizia che al comune di Palermo dei dipendenti comunali che avevano avuto un procedimento disciplinare per assenteismo, sono stati addirittura premiati. In che modo si vuole intervenire sulla responsabilità dei dirigenti nella valutazione e nel controllo del personale?

L'ultima domanda riguarda i consulenti esterni: come pensa di affrontare la criticità riguardante l'appalto esterno di settori interessati della pubblica amministrazione? Vi sono, infatti, moltissimi consulenti esterni anche, ad esempio, nel settore informatico. Si potrebbe, invece, internalizzare la figura attraverso dei concorsi pubblici, e quindi rendere la pubblica amministrazione un po' più libera da queste forme di dipendenza.

ANTONIO VISCOMI. Posi a suo tempo al Ministro una domanda relativa ai rapporti tra centro e periferia, tra Stato e regioni, dal punto di vista sia organizzativo sia formale e costituzionale per quanto riguarda il nucleo della concretezza. Chiesi, cioè, come possa essere possibile affidare a cinquanta persone il controllo e la promozione della concretezza nella galassia amministrativa, come sia possibile garantire il rapporto corretto di leale collaborazione tra Stato e regioni su un tema così delicato, che incide su profili costituzionali, rispetto ai quali già sulla legge Madia la Corte costituzionale aveva segnalato l'importanza dell'intesa tra lo Stato e le regioni.

Vorrei riprendere questa domanda e chiedere al Ministro se potesse per favore, ampliare la risposta sulla questione dei *navigator*, che mi sembra che in questo momento sia all'ordine del giorno e stia ponendo un po' di problemi nella nuova era della pubblica amministrazione, come l'ha definita la collega che ha parlato prima di me, per quanto riguarda sia i rapporti di lavoro a termine, direi quasi precari, sia i rapporti tra lo Stato e le regioni.

Vorrei porre una seconda questione che nasce dalle audizioni che in questo momento stiamo conducendo presso le Commissioni riunite I e XI sul disegno di legge sulla concretezza e che riguarda le parole molto preoccupate del presidente dell'Au-

torità garante per la *privacy*, Soro, relativamente al rispetto dell'impianto ordinamentale comunitario per quanto riguarda i controlli biometrici.

Il presidente Soro ha evidenziato una serie di problemi veramente significativi e delicati relativi all'appropriatezza, all'adeguatezza e alla ragionevolezza dei controlli. Vorrei chiedere al Ministro se queste osservazioni del Garante sono state o saranno prese in considerazione ai fini della riformulazione del testo normativo in modo coerente con le norme costituzionali, e soprattutto coerente con i rapporti tra ordinamento nazionale e ordinamento comunitario, anche al fine di evitare anche su questo versante una pronuncia sanzionatoria o demolitoria della Corte costituzionale.

DEBORA SERRACCHIANI. Grazie, Presidente, grazie, Ministro per essere qui oggi. Ovviamente, le chiederò di rispondere alle domande poste la volta scorsa, solo che è passato un bel po' di tempo e facciamo anche un po' fatica a ricordare dove eravamo rimasti. Sarebbe forse stato opportuno partire da lì, ma non importa. Aggiungo un di più anche alla luce del fatto che nel frattempo è iniziato l'esame al Senato del cosiddetto « decretone » e alla Camera del provvedimento della Ministra che riguarda la cosiddetta « concretezza ».

Ciò anche in virtù delle audizioni che si sono svolte, da ultimo quella, tenuta ieri, della Conferenza delle regioni, che ha evidenziato alcuni aspetti che possono determinare un'illegittimità costituzionale del testo, laddove su alcune delle questioni di competenza concorrente con le regioni, come ad esempio l'organizzazione del pubblico impiego, non è prevista alcuna forma di intesa, che invece è richiesta dalle norme di legge proprio quando si toccano questi aspetti. Tra l'altro, si tratta di aspetti che possono essere toccati anche dalla stessa regolamentazione sulla *privacy* cui faceva riferimento il collega Viscomi. Non è soltanto un problema di incostituzionalità. Ci sono pronunce importanti della Corte di giustizia europea che hanno addirittura fatto decadere interi atti dell'Unione proprio perché non proporzionali nelle loro

previsioni all'obiettivo ultimo delle previsioni stesse, cioè per un difetto di proporzionalità e di ragionevolezza.

Anche su questi aspetti che riguardano la *privacy* e che sono di competenza esclusiva dello Stato, ma che in alcune loro parti possono riguardare l'organizzazione del pubblico impiego, sarebbe necessaria l'intesa. Neppure negli articoli cui mi riferisco è prevista l'intesa, quindi non c'è l'intesa per l'organizzazione, non c'è l'intesa per quanto riguarda i rapporti con la *privacy*, e quindi la Conferenza delle regioni ieri evidenziava aspetti di incostituzionalità.

Vorrei capire se da parte del dipartimento c'è l'intenzione di porre rimedio a tutto questo, tenuto conto che il disegno di legge arriva dal Senato. Anche perché, se questo non accadesse, rimettere ancora una volta alla Corte costituzionale la decisione ultima sugli aspetti di costituzionalità di un provvedimento legislativo, quando preventivamente si può intervenire, oggettivamente non mi sembra lodevole per chi deve ben legiferare.

PRESIDENTE. Do ora la parola alla Ministra per la replica.

GIULIA BONGIORNO, *Ministra per la pubblica amministrazione*. Presidente, la ringrazio per quest'occasione di incontro con i commissari. Ringrazio tutti i commissari.

È chiaro che, considerato il lasso di tempo trascorso, ovviamente ci sono state anche delle novità rispetto al momento in cui ci siamo incontrati la prima volta. Preliminarmente, ricordo che state esaminando il disegno di legge « concretezza », e nel frattempo ci sono state anche delle novità importanti nella legge di bilancio. Contemporaneamente, il Consiglio dei ministri ha approvato un provvedimento in via preliminare - spero che in questi giorni ci sarà l'approvazione in via definitiva - che reca una delega al Governo a legiferare sul tema della dirigenza.

Perché ho voluto fare questa premessa? Per spiegare che, come vi avevo detto la scorsa volta, non ho intenzione di fare una maxi-riforma, ma di intervenire con singoli provvedimenti laddove sia necessario. Non

credo che questo sia il Paese in cui serve un nuovo maxi-legislatore. Alcune cose buone sono state fatte, e io non le boccio pregiudizialmente perché sono state fatte dalla sinistra. È chiaro che, invece, dove vedo delle lacune, devo intervenire.

Da qui questa scelta, e cioè prima di un disegno di legge « concretezza », di cui ora parleremo, in cui cerco di far applicare le leggi che già ci sono, e c'è tanta confusione - ho visto - a livello interpretativo, a volte forse voluta, sulle funzioni del nucleo concretezza. Basta leggere con un po' di obiettività le funzioni del nucleo concretezza per capire che non si possono in nessun momento sovrapporre con le funzioni dell'ispettorato. L'ispettorato è un organo che deve soltanto vigilare su eventuali violazioni. Con il nucleo concretezza, per la particolare attenzione che io voglio dare alle amministrazioni in affanno, si vuole dare una mano, si vuole dare un *tutor*, si vuole creare una struttura, qualcuno che prenda sottobraccio un'amministrazione in difficoltà e cerchi di farla uscire dalla difficoltà. Il primo provvedimento che ho fatto, che si chiama « concretezza », serviva proprio, e servirà proprio, a dare una mano a quelle amministrazioni che sono in affanno, a trasferire quei modelli organizzativi che invece ho visto che esistono in altre amministrazioni.

È ovvio, è intuitivo, è evidente che cinquantatre persone non possono cambiare il mondo, ma saranno i coordinatori di questo trasferimento dei modelli. È un provvedimento che vuole applicare le leggi, che vuole trasferire modelli organizzativi, che vuole fare in modo che non ci siano amministrazioni che restano indietro, tramite il coordinamento di questo gruppo, un gruppo che ora ha cinquantatre persone e che domani potrà anche avere un numero più consistente di specialisti. Il nucleo concretezza non ha nulla a che vedere con l'ispettorato. Non va lì per sorprendere l'amministrazione in difficoltà, per metterla sotto accusa, va lì per aiutare (e sottolineo per aiutare).

Io sono aperta a qualsiasi tipo di idea, di suggerimento. Non parto mai con l'idea che le mie considerazioni sono sicuramente

quelle che devono andare a buon fine; ma chi fa delle critiche, prima legga bene il testo. Chi continua a dire «faccia funzionare meglio l'ispettorato», non ha letto, perché l'ispettorato ha funzioni diverse. È ovvio, per me non sarebbe stato molto più facile, senza fare una legge, chiamare qualche persona in più all'ispettorato? Quello che l'ispettorato può fare è andare in ufficio, vedere le violazioni e sanzionare. Le sanzioni - per carità, sono favorevolissima alla sanzione - vanno benissimo. A me serviva, però, trasferire i modelli organizzativi, a me serviva prevedere delle azioni correttive.

Che cosa può fare il nucleo concretezza? Dire a un'amministrazione: guarda che la tua organizzazione d'ufficio non va bene, ti segnalo che c'è questo modello organizzativo altrove, prova ad attuarlo, prova ad applicarlo. Questo è il nucleo concretezza. Concretamente vede le singole difficoltà; concretamente vede le lacune. Perché si chiama concretezza? Perché volevo fare uno slogan? No. Siccome, e credo a tutti sia capitato di notarlo, esistono dislivelli in Italia, disomogeneità, tra amministrazione e amministrazione, bisogna andare in concreto a vedere le amministrazioni che vanno bene e quelle che vanno male.

Non posso con una norma applicare modelli organizzativi negli uffici che vanno male. Serve qualcuno che faccia questo lavoro. Visto che siete i componenti di queste Commissioni, ormai avete notato che questo è il problema della pubblica amministrazione italiana, e cioè l'eterogeneità. Alcune pubbliche amministrazioni sono velocissime, altre lentissime. Il primo provvedimento che ho voluto mettere in pista è proprio un provvedimento per l'omogeneità: trasferire i modelli organizzativi. Quando mi si dice che il nucleo si sovrappone all'ispettorato, o non si è letta la norma o si cerca una critica giusto per fare una critica. Ripeto - lo dico anche all'opposizione - che non è contro i precedenti Governi, è per applicare le leggi. Addirittura, se ci sono buone leggi fatte in passato da altri, questo provvedimento sentirà di applicarle. Faccio un esempio

per tutti: non so se avete notato che purtroppo in alcuni uffici l'autocertificazione non viene utilizzata, perché c'è il funzionario che ha paura e non sa se si può applicare o meno. Ecco, il nucleo concretezza può tranquillamente invitare il funzionario in difficoltà ad applicare l'autocertificazione dove si deve applicare. A seconda dell'amministrazione in cui andate, alcuni vi danno la carta di identità in pochi giorni, altri in mesi.

Evidentemente, non posso scrivere una norma in cui dico: siate veloci. C'è un problema organizzativo di uffici. Andiamo a vedere perché. Probabilmente, in alcuni uffici non si sono fatte procedure di semplificazione. Io sono dell'idea che, se prima non si semplifica, è inutile avere la super carta elettronica. Il nucleo concretezza potrà andare, laddove ci sono delle difficoltà a essere rapidi, a far vedere come altrove si è semplificato. Il nucleo della concretezza ha come unica finalità quella di aiutare, collaborare, indicare azioni correttive.

Ora, è chiaro che poi c'è la seconda parte, e cioè il tema: che cosa può fare il nucleo della concretezza di fronte a un'eventuale scelta della pubblica amministrazione, invitata a migliorare la propria organizzazione, di non fare nulla? Lì il tema è: che cosa può fare e che cosa non può fare il nucleo della concretezza. Il nucleo della concretezza può solo invitare a fare.

Poi è chiaro che io voglio prevedere delle responsabilità dirigenziali. Se un dirigente continua a dire «nonostante tu mi indichi la strada giusta, non la percorro», a quel punto credo sia interesse di tutti noi capire perché non la vuole percorrere. Indicare in un sito le *black list* delle amministrazioni che, nonostante siano state aiutate, continuano a disapplicare la legge, credo sia interesse di tutti.

Mi ponevate anche il tema del rapporto con le regioni. Credo che tutti sappiate che in Italia c'è il problema delle stratificazioni: con la competenza statale ogni volta c'è il problema della competenza regionale, della competenza comunale. Anche lì, ci siamo seduti al tavolo, siamo aperti ad accettare qualsiasi suggerimento. Non ci vogliamo ingerire. Vogliamo aiutare. Que-

sto è proprio un provvedimento con spirito collaborativo. Nessuno si vuole ingerire nella singola organizzazione dell'ufficio. Andiamo lì, collaboriamo, diamo l'*input*, diamo l'azione correttiva, stop. Non c'è nessuna ingerenza. Non vedo veramente nessun pericolo.

È chiaro che è diverso il caso di una legge che, invece, si ingerisca nell'organizzazione del singolo ufficio. Non vogliamo arrivare a questo. Non ci sarà nessuna ingerenza. Guardate al nucleo della concretezza come a un'occasione, come a un gruppo che vuole coordinare e aiutare. Sarà fatto da esperti. Probabilmente, questo nucleo è destinato, se avrà successo, ad ampliarsi. Non vuole ingerirsi, vuole aiutare.

Visto che avete segnalato che secondo voi ci possono essere miglioramenti, ripeto che io mi apro a tutti, purché ci siano suggerimenti che abbiano senso. Chi mi dice «rinforza l'ispettorato», mi fa cadere le braccia. Dico solo questo. Se mi dite che il nucleo concretezza è un nucleo per aiutare, che avete capito che è un *tutor*, ma diamogli in più questa funzione, miglioriamolo così, sì. Se, però, mi si dice «rafforza l'ispettorato», non ci siamo.

La sintesi è che il nucleo della concretezza risponde a un'esigenza che è stata fotografata anche da qualsiasi tipo di analisi fatta dalla pubblica amministrazione e mira a superare l'eterogeneità delle pubbliche amministrazioni in chiave propositiva, in chiave di aiuto e di tutoraggio.

Questa era una premessa sul nucleo concretezza, perché so che state lavorando su questo in questi giorni. Sono pronta - ripeto - a qualsiasi tipo di miglioramento, purché ci siano le idee chiare di base.

Torniamo a quello che era stato segnalato nel corso del primo nostro incontro e che forse oggi è stato anche richiamato. Ci sono stati diversi interventi - Grassi, Prisco, Migliore, Berti, Viscomi - sul tema delle assunzioni, del ricambio generazionale, delle proroghe delle graduatorie, affrontato la scorsa volta. Ora è stato ripreso anche il tema dei concorsi, dalla deputata Alaimo.

Punto numero uno. Questa è una cosa che rivendico con orgoglio. È stata fatta una scelta, questa sì, secondo me politica: in passato, nel momento in cui si approvava la legge di bilancio, e ovviamente si dovevano trovare risorse per una serie di cose, il primo taglio era destinato alla pubblica amministrazione. Non lo dice Giulia Bongiorno, lo dicono le leggi di bilancio. La scelta - è ovvio - è politica. Perché è una scelta politica?

Se io Ministro scelgo di avere solo voti e consenso, poiché la pubblica amministrazione di fatto è considerata da tutti il carrozzone, io esco dal mio Ministero e dico: sapete che ho fatto? Ho tagliato, ho tagliato questo carrozzone, ho tagliato questo mostro che per voi è soltanto un problema.

La riflessione che ha fatto questo Governo è che non è più possibile fare tagli alla pubblica amministrazione, perché la pubblica amministrazione è vero che è un carrozzone, ma va migliorata. Non possiamo peggiorarla ulteriormente. Non è che una cosa che non va bene, siccome non va bene, la taglio.

Io faccio sempre l'esempio, ovviamente, perché vengo da quell'ambito, e credo anche molti di voi, di quello che accade nei tribunali, di quello che accade nel settore giustizia. Chi ha potuto osservare la giustizia in questi anni - per venticinque anni ho fatto l'avvocato, a volte con dieci udienze al giorno - che cos'ha notato? Un peggioramento del servizio giustizia, ma lasciamo perdere l'esito delle sentenze. Non è questo, ovviamente, il mio riferimento. Anno dopo anno, la lentezza dei giudizi si è dilatata. Perché si è dilatata?

Avete notato - a me è capitato, credo sia capitato anche a voi - che ci sono degli stranieri che vogliono venire a investire in Italia e che non vengono a investire in Italia perché dicono che hanno paura della giustizia, hanno paura di finire non necessariamente imputati, ma di vantare un credito che devono riuscire a riscuotere e la controparte dice «fammi causa, poi si vede». A me è capitato tante volte di dare pareri ad alcune grandi realtà internazionali che volevano investire in Italia in impianti fo-

tovoltaici o in altro, di dover spiegare la giustizia italiana e di vedere che gli investitori vanno via.

Il tema della lentezza della giustizia non riguarda solo i magistrati e gli avvocati. Attiene anche all'economia. Attiene anche, necessariamente, quindi, a tutti noi.

Quando parliamo di pubblica amministrazione, quando parliamo di assunzioni, dobbiamo considerare che stanziare del denaro per delle assunzioni non significa stanziare denaro per avere delle persone che vadano a occupare delle scrivanie dentro gli uffici, e basta. Se facciamo assunzioni mirate, intelligenti, significa rimettere in moto la pubblica amministrazione, rimettere in moto anche la giustizia, rimettere in moto anche quegli uffici che a volte sono sguarniti. Significa, quindi, tantissimo.

Questo Governo ha fatto questa scelta. Anzitutto, per la prima volta dopo dieci anni, il *turnover* si attesta al 100 per cento per tutte le amministrazioni. Dico subito che il fatto che il *turnover* preveda che ci sia la possibilità di assumere dal 15 novembre non incide in nessun modo sui tempi delle assunzioni. Chiunque si intende di pubblica amministrazione, sa perfettamente quali sono i meccanismi delle assunzioni. C'è una specie di giro, e cioè l'amministrazione richiedente chiede al mio dipartimento di assumere, e quindi evidenzia i fabbisogni, noi autorizziamo, poi si passa alla Ragioneria, poi alla Corte dei conti.

Questo significa che, di fatto, le assunzioni vengono fatte nell'ultimo trimestre dell'anno. Chi si intende di pubblica amministrazione sa perfettamente che, da questo momento c'è stata una vera svolta, perché il *turnover* al 100 per cento è effettivo. Non ci saranno ritardi che derivano dal fatto che sia prevista la data del 15 novembre. Mi sembra un'interpretazione strumentale.

Detto questo, si dirà: scusate, ma allora perché avete scritto 15 novembre? È ovvio che questo consente di conteggiare le risorse non utilizzate a quella data come risparmi utili per i saldi di finanza pubblica senza cambiare gli obiettivi reali. Non

cambia nulla, quindi, c'è la grande svolta, e la grande svolta è che lo scorso triennio, se uscivano cento persone dalla pubblica amministrazione, ne entravano venticinque; adesso, se ne escono cento, devono entrarne cento.

Accanto a questo — il *turnover* dopo dieci anni — c'è un'altra misura, in merito alla quale mi era stata fatta richiesta di dare un chiarimento: nell'ambito del piano assunzioni che abbiamo previsto è previsto anche un piano di assunzioni straordinarie.

Intanto, voglio dire ancora una volta che a me non interessa fare assunzioni generalizzate. Sono state indicate le figure, le professionalità che in questo momento sono state giudicate strategiche. Queste professionalità, ovviamente, saranno quelle privilegiate anche nei prossimi concorsi.

Voglio indicarvi qualche numero. Con la legge di bilancio sono state stanziare risorse, per il triennio 2019-2021, per 893 milioni di euro: 131 milioni per il 2019, 328 milioni per il 2020, 434 milioni per il 2021. La maggior parte di queste risorse è già stata distribuita tra le varie amministrazioni direttamente dalla legge di bilancio. Quelle rimanenti saranno assegnate alle amministrazioni che ne faranno richiesta con un successivo decreto.

Inoltre, su quanto mi è stato chiesto ancora su questo tema, sarò ancora più precisa. Su questo piano straordinario di assunzioni voglio ribadire che mai avete visto contemporaneamente un *turnover* al 100 per cento e assunzioni straordinarie di questa consistenza. È chiaro che, ora che li facciamo entrare, li dobbiamo far lavorare, però intanto non abbiamo tagliato, ma abbiamo investito.

Vediamo come abbiamo rafforzato: per l'amministrazione dell'interno, reclutamento nel triennio 2019-2021 di 725 nuove unità di personale dell'amministrazione civile dell'interno, a cui si aggiungono 50 unità della carriera prefettizia, uffici giudiziari nelle loro differenti articolazioni e reclutamento di 3.000 unità di personale amministrativo non dirigenziale; per il Ministero dell'ambiente, reclutamento nel triennio 2019-2021 di 420 unità complessive di personale dirigenziale e non; per il Ministero dei beni



e delle attività culturali, assunzione di mille unità complessive di personale nel biennio 2020-2021; per il Ministero degli affari esteri e della cooperazione internazionale, reclutamento fino a 300 unità di personale non dirigenziale; per le Forze di polizia, 6.150 unità di personale nel quinquennio 2019-2023; 1.500 unità di personale del Corpo nazionale dei vigili del fuoco; numerosi ricercatori dell'università; 60 unità dell'INAIL; nel triennio 2019-2021, mille ispettori nell'Ispettorato nazionale del lavoro.

Poi ci sono nuove assunzioni di magistrati ordinari, amministrativi e contabili. Sempre in materia di assunzioni, a decorrere dal 2020 la somma di 70 milioni è stata stanziata per il riordino di Forze di polizia e Forze armate.

Questo è per quanto riguarda quello che mi era stato chiesto relativamente alle assunzioni e ai numeri. Questi sono i numeri. Credo di aver documentato. È chiaro che per ora abbiamo documentato una scelta politica del Governo: per la prima volta non si taglia, e si investe. Ora sta a noi far lavorare bene il personale.

Poi mi era stata sottoposta la questione degli idonei e delle proroghe delle graduatorie e di quello che si farà o non si farà sulle graduatorie.

Credo sappiate che alcune scelte sono state fatte. Intanto, gli idonei e le graduatorie sono stati, di fatto, uno strumento che è stato utilizzato per anni per superare le lungaggini dei procedimenti di autorizzazione alle assunzioni e di svolgimento dei concorsi. Ovviamente, le amministrazioni utilizzavano queste graduatorie e gli idonei facendoli entrare nella pubblica amministrazione, perché molto spesso queste autorizzazioni, come vi spiegavo, sono estremamente lente, e quindi intanto si facevano queste scelte.

Nella legge di bilancio, all'articolo 1, comma 361, si prevede che le graduatorie dei concorsi per il reclutamento del personale delle amministrazioni pubbliche banditi a far data dal 1° gennaio 2019 possono essere utilizzate esclusivamente per la copertura dei posti messi a concorso, quello che vi dicevo prima. I concorsi devono avere, cioè, soltanto dei vincitori. Tra l'al-

tro, visto che avete in esame il disegno di legge « concretezza », troverete questo principio già affermato nel disegno di legge « concretezza ». Perché questa scelta di fare solo vincitori e non di creare liste degli idonei?

Si era creato un problema, secondo me serio, anche per la qualità della pubblica amministrazione. Gli idonei venivano lasciati in queste graduatorie per anni e i vari Governi che si succedevano stabilivano questa sorta di rinnovo delle graduatorie. Il legislatore aveva deciso che le graduatorie avrebbero avuto una durata di tre anni. Perché il legislatore aveva fatto questa scelta?

Dopo un triennio, secondo la scelta del legislatore, evidentemente la graduatoria non garantiva più l'immissione di quel tipo di competenza che deve avere un soggetto che entra nella pubblica amministrazione.

Senonché c'è stata questa patologia, e cioè il fatto di scegliere di prorogare: addirittura, c'erano graduatorie del 2003. Ora, capite bene che noi non possiamo pensare a una pubblica amministrazione dei migliori se utilizziamo soggetti idonei del 2003.

Vi dico con grande franchezza che questa storia degli idonei è stata al centro di attenta riflessione negli ultimi mesi e ho ricevuto richieste e segnalazioni da parte di tutti. È chiaro che, queste graduatorie, era più facile prorogarle tutte piuttosto che non prorogarle. Non può sfuggire a nessuno che è un tema estremamente spinoso, ma credo anche che chi ha la responsabilità della pubblica amministrazione nel Governo ne debba proprio garantire la qualità.

Sono state fatte, quindi, delle scelte ben precise per contemperare quest'esigenza di ricambio generazionale e la qualità di chi entra nella pubblica amministrazione, per cui è stato stabilito esattamente che la validità delle graduatorie approvate nell'anno 2014 è estesa fino al 30 settembre 2019; la validità delle graduatorie approvate nel 2015 è estesa fino al 31 marzo 2020; la validità delle graduatorie approvate nel 2016 è estesa fino al 30 settembre 2020; la validità delle graduatorie approvate nel 2017 è estesa fino al 31 marzo

2021; la validità delle graduatorie approvate nel 2018 sarà efficace fino al 31 dicembre 2021. Le graduatorie approvate successivamente saranno vigenti per i tre anni successivi a partire dal giorno della loro approvazione.

Che cosa succede alle altre graduatorie? È stata fatta, anche qui, una scelta, e cioè che alcune graduatorie, quelle che vanno dal 2010 al 2013, possono essere utilizzate, purché il soggetto che fa parte delle graduatorie faccia un corso di aggiornamento e una sorta di colloquio. Tutte le altre non possono essere utilizzate.

Ricordo che gli idonei hanno ovviamente avuto un punteggio di idoneità, non sono i vincitori del concorso. Ricordo che per legge una graduatoria deve durare tre anni. Considero una patologia ciò che è accaduto in passato. Per il futuro, il termine di validità di tre anni dovrà essere rispettato.

Ovviamente, dobbiamo farci carico anche di un altro tema, e cioè di eventuali vacanze di organico originate da eventi non prevedibili: decadenza, rinunce e dimissioni dei candidati vincitori.

Sarà previsto, senza necessità di indire nuovi concorsi, per un numero limitato di posti, di utilizzare le graduatorie secondo l'ordine di merito: le graduatorie possono essere utilizzate per sostituire i vincitori che non hanno accettato l'incarico, che si sono dimessi o sono stati dichiarati decaduti, nei limiti dell'efficacia delle graduatorie. Ci saranno, quindi, graduatorie utilizzabili per quel concorso, per quelli che sono decaduti o che hanno fatto altre scelte, e saranno utilizzate solo queste graduatorie, quelle fatte per quel concorso, e basta, per il futuro. Per il passato, vi ho detto quello che accadrà a tutte queste varie graduatorie e la validità di queste graduatorie.

Poi c'era una domanda relativa alle procedure concorsuali e alla semplificazione delle procedure concorsuali. Anche oggi sono state fatte delle domande su questo argomento.

Come vi dicevo, uno dei problemi relativi alle assunzioni e alla lentezza delle assunzioni, per cui si chiedeva come si può

fare per semplificarle, è questa sorta di *via crucis* — che ho riscontrato — che caratterizza il procedimento di assunzione.

Io capisco certe considerazioni, perché in effetti si impegnano dei soldi dello Stato, però le assunzioni per adesso, come vi dicevo, devono seguire un *iter* particolarmente lungo: deve inizialmente essere redatto il piano dei fabbisogni da parte dell'amministrazione competente, che viene trasmesso al mio dipartimento, il quale deve svolgere una serie di controlli per verificare se ci sono i requisiti previsti. Poi ci sono ulteriori controlli svolti dalla Ragioneria generale dello Stato e dalla Corte dei conti.

Per adesso, tutto questo fa sì che, mentre sto parlando, io abbia sulla mia scrivania non le assunzioni di questi mesi, come immaginano le persone, bensì addirittura quelle relative al 2017 e al 2018. Questo è sicuramente uno dei temi, il tema dei temi: quali assunzioni mi ritrovo nel 2019 a firmare? Quelle relative al blocco del *turnover*, quindi quelle inerenti a quel personale che poteva accedere in una percentuale pari a 25 unità rispetto ai cento in uscita. Ovviamente, quello che io firmo ora risente del passato.

Che cosa si è stabilito? Di ribaltare la procedura! È chiaro che io non posso dire: siccome la procedura è lenta e siccome mi trovo sulla mia scrivania le assunzioni del 2017 e del 2018, d'ora in poi liberi tutti, tutti possono fare le assunzioni che vogliono! Questo sarebbe proprio impossibile. Allora, si è creato questo meccanismo della « Scia delle assunzioni », che vuole richiamare il meccanismo della Scia, prevedendo che, nei limiti dell'80 per cento delle facoltà assunzionali — poi vi spiego perché si è deciso l'80 per cento — le amministrazioni intanto vanno avanti con le assunzioni e i controlli si fanno *ex post* anziché *ex ante*. Che cosa vuol dire, questo?

Se autorizzassimo il 100 per cento delle assunzioni, ci potrebbero essere dei problemi, ad esempio degli errori, dei margini d'errore, e io mi troverei delle persone assunte alle quali poi dover dire: guardi che c'è stato un errore dell'amministrazione!

Siccome sono stati fatti dei calcoli di quelli che sono normalmente gli errori, fortunatamente pochissimi, nell'ambito di queste procedure, ci siamo tenuti un cuscinetto ampio, del 20 per cento.

Questo consente, da un lato, di correggere eventuali errori nell'*iter* assunzionale, dall'altro di evitare quest'assurda procedura lunghissima, per cui il futuro Ministro per la pubblica amministrazione sarà fortunatissimo, in quanto finalmente si troverà sul tavolo le assunzioni dell'anno in corso. Non sarà più come accaduto a me, che devo firmare quelle degli anni precedenti, tant'è vero che spesso c'è il Ministro che firma e il precedente Ministro che dice: ma erano le mie! Dopo di me, sarà fortunato, questo Ministro, perché firmerà le assunzioni dell'anno corrente. Credo che questo, ancora una volta, risponda a un'esigenza di semplificazione, ma anche a un'altra esigenza.

Io dico sempre che chi vince un concorso deve essere assunto, non può aspettare uno o due anni a causa della burocrazia. Tra i provvedimenti che stiamo adottando, giudico quindi questa « Scia delle assunzioni » forse un provvedimento che a livello mediatico è difficile da spiegare. A livello mediatico, ciò che si spiega in quindici secondi ha senso, quello che richiede più di due minuti e mezzo è difficile.

Mi rivolgo a chi si interessa veramente di pubblica amministrazione, di qualità della pubblica amministrazione; ripeto, mi rivolgo a destra, sinistra e centro, perché tutti abbiamo interesse alla semplificazione delle procedure. Credo che la « Scia delle assunzioni », con questo piccolo cuscinetto, al quale effettivamente non si può rinunciare, del 20 per cento, possa essere una di quelle misure che velocizzano le assunzioni.

Mi è stato chiesto dai deputati Grassi, Musella e Soverini se tra gli obiettivi del Governo ci fosse anche quello di una semplificazione normativa e burocratico-amministrativa, se vi fossero quindi provvedimenti che mirassero a questi obiettivi, se fosse prevista una nuova codificazione.

Su questo punto posso rispondere che il 12 dicembre 2018 è stato approvato dal

Consiglio dei ministri proprio un disegno di legge che contiene delle deleghe finalizzate alla riduzione e alla razionalizzazione delle disposizioni di legge, anche - mi si chiedeva proprio questo - attraverso l'elaborazione di codici per materia. Esiste, quindi, una delega che prevede l'elaborazione di codici per materia e per semplificare le modalità di esercizio delle funzioni amministrative, ampliando i settori nei quali non si rende necessaria l'adozione di provvedimenti espressi. È, quindi, una legge delega proprio finalizzata alla semplificazione e a eliminare gli oneri burocratici.

In particolare, il Governo è delegato ad adottare decreti legislativi e di semplificazione su alcune attività intersettoriali, che vi posso anticipare e che sono: attività economiche e di sviluppo economico; energia e fonti rinnovabili; agricoltura e agroalimentare; edilizia; urbanistica e governo del territorio; ambiente; beni culturali e paesaggio; spettacolo; turismo; contratti pubblici - qualcuno mi aveva chiesto dei contratti pubblici -; acquisto di beni e servizi da parte delle pubbliche amministrazioni; infrastrutture e trasporti; cittadinanza digitale; lavoro e legislazione sociale; tutela e sicurezza del lavoro; disabilità; istruzione e università; servizio civile; prevenzione della corruzione; giustizia tributaria; tutela della salute.

È ovvio che si tratta di un progetto particolarmente impegnativo. Oltre alle iniziative di carattere legislativo, è evidente che saranno necessarie altre iniziative di semplificazione. A chi, però, mi chiedeva se fossero previste indicazioni per una nuova codificazione e semplificazione, ho letto le materie nelle quali sono già previste queste nuove codificazioni.

Qualcuno mi aveva poi chiesto, sempre in tema di semplificazione, che cosa si sta facendo, quali *input* sto dando in tema di semplificazione amministrativa.

Ovviamente, nel momento in cui parte l'attività di codificazione, partirà anche il cosiddetto provvedimento « taglialeggi », e quindi la semplificazione normativa. Questo dovrebbe anche rimettere ordine nel problema enorme della sovrapposizione di una serie di competenze di Stato, regioni e

comuni. Come vedete, è una delega ambiziosissima. Avete visto quali materie riguarda questa delega. È ovvio che è una delega che non riguarderà soltanto la materia di mia competenza. Avete visto che saranno coinvolti i Ministeri competenti per materia. Questa è la delega con cui si intende rimettere ordine da un punto di vista legislativo.

La risposta alla domanda relativa alla semplificazione legislativa che mi era stata fatta è: sì, sono previsti questi provvedimenti. È un provvedimento particolarmente ambizioso anche per il numero delle materie che saranno semplificate con questi nuovi codici.

Immagino che qualcuno chiederà che tempi ci vogliono: è chiaro che non mi aspetto che si realizzi una codificazione in poche settimane. Questo è uno di quei provvedimenti che potrà dispiegare la sua efficacia soltanto nei tempi medio-lunghi che una codificazione in tutti questi settori, previo « taglialeggi », richiederà. È, però, un provvedimento ambizioso, che può permettere finalmente anche quel « taglialeggi » spesso annunciato e solo in parte realizzato; esistono — abbiamo già fatto delle verifiche — delle leggi che non sono mai state abrogate in maniera né espressa né tacita, tuttora vigenti e che quindi meritano attenzione, in modo che vengano anche formalmente eliminate. Questo è un lavoro a medio-lungo termine.

Intanto, quello che si può fare è sicuramente mandare avanti rapidamente un lavoro che assolutamente non nascondo sia stato iniziato anche dal precedente Governo, dal Ministro Madia. Questo è uno di quei lavori che ho condiviso. Non ho condiviso molte delle iniziative del precedente Ministro, e quindi ho cambiato indirizzo. Questa, invece, è una parte dell'indirizzo della Ministra Madia che condivido in pieno, per cui sto proseguendo sulla semplificazione amministrativa, sollecitando l'adozione dei cosiddetti moduli standardizzati. Questi sono veramente importanti.

Presso il Dipartimento della funzione pubblica esiste un gruppo che lavora quotidianamente attraverso interventi coordinati di Stato, regioni ed enti locali per fare

in modo, da un lato, di ridurre, come dicevo, gli oneri regolatori per imprese e cittadini, e, dall'altro, di attuare misure di semplificazione già esistenti, ad esempio la nuova Conferenza di servizi e la standardizzazione delle procedure della modulistica e la Scia unica.

Inoltre, questo gruppo di lavoro sta mettendo in campo una serie di iniziative per incrementare l'operatività degli sportelli unici. Sapete che cosa sono gli sportelli unici, che non sempre funzionano; ma anche qui non si può pensare di eliminare lo sportello unico semplicemente perché non funziona; se non funziona bene, cerchiamo di farlo funzionare.

Queste cose di cui vi parlo non saranno mai oggetto di un disegno di legge, non saranno mai oggetto di un dibattito parlamentare, ma io credo siano il cuore di ciò che deve fare un Ministro per la pubblica amministrazione. Oltre a scrivere leggi, oltre a creare nuove discipline, ci si deve far carico di far funzionare le cose concrete. Questi moduli standardizzati, ad esempio, sono di un'importanza straordinaria: per l'avvio di alcune attività che riguardano l'artigianato e le piccole e medie imprese, spesso ci si lamenta perché nessuno sa che tipo di oneri deve sopportare, come si fa ad aprire una pizzeria o come si fa ad aprire un esercizio commerciale. C'è chi dice che, poiché un comune dice una cosa e la regione ne dice un'altra, si resta bloccati e paralizzati in mezzo a tutto questo.

Questo gruppo di lavoro ha già elaborato dei moduli *standard* e vi dico anche quali ha elaborato. Alcuni già erano stati sollecitati dal precedente Governo, altri si stanno facendo. Io dico già al mio successore, che avrà quella fortuna che vi dicevo di avere le assunzioni in tempo reale, di andare avanti, a prescindere dal suo colore politico, con questa attività di semplificazione amministrativa, attività oscura — non ci sarà mai un rigo sui giornali — ma bellissima, perché poi arrivano le lettere di ringraziamento del ragazzo che è uscito dall'università, che vede che c'è un modulo standardizzato e decide di aprire una pizzeria.

Secondo me, questa è una di quelle attività che dobbiamo portare avanti. Vi dico ciò che è stato fatto finora. Peraltro, questi moduli standardizzati non sono molto pubblicizzati e andrebbero diffusi, perché molti non sanno che esistono. Questo gruppo finora ha elaborato una serie di moduli standardizzati per l'avvio di panifici, esercizi di vicinato, ristoranti ed esercizi di somministrazione di alimenti e bevande, attività di acconciatore, estetista, tintolavanderia, autorimessa, autoriparatore, commercio all'ingrosso, facchinaggio, impresa di pulizia, disinfezione e disinfestazione, che sono due cose diverse, derattizzazione e sanificazione, agenzie di affari di competenza del comune.

Ci sono poi anche dei moduli per lo svolgimento dell'attività edilizia: comunicazione d'inizio lavori asseverata (CILA), segnalazione certificato di inizio lavori (SCIA), comunicazione di inizio lavori (CIL), permesso di costruire.

Qual è il problema di questa attività che stiamo svolgendo? È sempre la sovrapposizione delle varie competenze regionali, provinciali e comunali. Ecco perché questo lavoro dei moduli standardizzati, cui è destinata una gran parte delle nostre energie — prima qualcuno mi chiedeva come ci coordinassimo con le regioni e con i comuni — è proprio uno di quei lavori che viene fatto gomito a gomito con regioni e comuni ed è uno di quei lavori che ovviamente poi va a beneficio di tutti.

Un'altra cosa che ho sollecitato è la seguente. Nel momento in cui abbiamo un modulo standardizzato, che vuol dire che va bene per tutti, ho sollecitato regioni e comuni a fare in modo che quel modulo sia pubblicato nei siti *internet* dei vari comuni e delle regioni. Visto che quel singolo modulo sull'apertura di quell'esercizio è condiviso ormai da tutti, deve essere presente ovviamente anche nei siti *internet* dei comuni e delle regioni. Se abbiamo trovato attraverso questi tavoli questo accordo sull'apertura della pizzeria, allora questo modulo deve essere uguale per tutti. Questa è una di quelle cose piccole, ma concrete che secondo me possono cambiare la situazione.

Mi ritrovo ulteriori domande di Musella, Viscomi e Soverini sul nucleo della concretezza, ma ve ne ho parlato prima e, quindi, non vorrei ripetermi. Voglio ribadire soltanto quello che ho detto prima, altrimenti sembro un'affezionatissimo al nucleo concretezza e in parte forse è anche vero.

Il nucleo della concretezza aiuta e, nel rispetto della normativa costituzionale, gli interventi svolti dal nucleo concretezza nei confronti delle regioni, degli enti strumentali, degli enti del servizio sanitario regionale e degli enti locali sono individuati d'intesa con la Conferenza unificata. L'azione del nucleo sarà capillare in tutte le pubbliche amministrazioni. C'è apertura per dei miglioramenti, fate tutte le critiche, ma niente ha a che vedere con l'ispettorato.

Passiamo alle domande relative alla dirigenza poste dai deputati Musella, Prisco e Sisto. Sisto poneva un tema specifico. Oggi si sono aggiunti il deputato Viscomi e credo anche la deputata Alaimo, che ha posto una domanda sui dirigenti, di fatto, quindi la possiamo inserire in questo ambito.

È noto che nel corso delle ultime legislature si è intervenuti più volte sulla pubblica amministrazione, anche tentando di fare delle riforme sulla dirigenza, ma questi interventi non hanno, in realtà, centrato gli obiettivi.

Io sono partita con il primo intervento, che è quello della concretezza, un tipo di intervento che mira, come dicevamo prima, a trasferire le *best practice* alle amministrazioni in affanno e a prevenire il fenomeno dell'assenteismo, ma il tema dei temi nella pubblica amministrazione, come tutti sappiamo, è quello della dirigenza.

Infatti, io posso cercare di far entrare le persone in ufficio, ma se poi le persone non lavorano è anche inutile farle entrare, ma soprattutto, se riusciamo a far entrare le persone in ufficio e non c'è un dirigente che le controlla, io non posso scrivere delle norme in cui dico che, una volta entrati in ufficio, devono cercare di lavorare al massimo.

Esiste un limite al potere del legislatore, che è l'effettività di quello che si fa dentro gli uffici e questo è il lavoro del dirigente. Io credo che la bontà della pubblica am-

ministrazione sia veramente collegata alla bontà della dirigenza. Io reputo essenziale incidere sulla dirigenza.

So benissimo che tutte le riforme della dirigenza spesso trovano una serie di resistenze, è inutile che ce lo nascondiamo. È innegabile che finora si sono creati una serie di modelli per la dirigenza che davano indicazioni di carattere formale, ma che poi non arrivavano a creare meccanismi di valutazione effettivi. Queste valutazioni sono molto autoreferenziali.

Voi sapete che l'attuale modello di valutazione prevede che ci siano degli obiettivi da perseguire e poi una valutazione che viene fatta a seguito dell'individuazione degli obiettivi realizzati o meno. Tuttavia, devo dire che su questo il mio giudizio è veramente negativo, perché i sistemi di valutazione equivalgono a pure formule di stile, in quanto vengono creati degli obiettivi che spesso sono veramente blandi.

Io ho detto pubblicamente – forse l'ho detto anche qui a voi – che tra gli obiettivi si trova, ad esempio, anche quello di « coadiuvare il Ministro ». È chiaro che questo non è un obiettivo, fa parte necessariamente di quello che si deve fare; l'obiettivo deve essere concreto e preciso. Un altro obiettivo che molto spesso trovo è quello di fare trenta riunioni. Fare trenta riunioni non può essere un obiettivo, fare trenta riunioni è lo strumento per raggiungere degli obiettivi.

Il primo punto, quindi, è che dobbiamo cambiare completamente gli obiettivi. Chi deve individuare questi obiettivi? C'è un provvedimento cui facevo cenno prima – rivolgendomi a chi mi aveva posto la domanda – che è questa delega sulla dirigenza, nella quale stiamo individuando dei principi per stabilire come migliorare questo sistema di valutazione, che ha fallito.

Attenzione: io sono consapevole della difficoltà del problema, perché, se ci pensate, è abbastanza difficile valutare un'attività invisibile. Infatti, il lavoro intellettuale spesso è invisibile. Dunque, non sto dicendo che tutti hanno sbagliato prima e che ci sono delle formule magiche adesso. Sto dicendo che, se ci sono state delle cose del passato che mi sono piaciute, ci sono

state delle cose del passato che hanno fallito clamorosamente, che non mi sono per nulla piaciute e che vanno cambiate drasticamente, piaccia o non piaccia.

La riforma della dirigenza è una di quelle cose che finora non ha avuto risultati. Lo sforzo è creare dei valutatori che siano soggetti terzi. Io lo so benissimo qual è l'obiezione, non ce lo nascondiamo. Tutti diranno che con questa legge si vuole in qualche modo creare una sorta di controllo sulla dirigenza, perché, se io metto qualcuno che controlla gli obiettivi, forse in qualche modo voglio controllare la dirigenza; se io dico di fare degli obiettivi che siano degli obiettivi oggettivi, si dirà che io magari voglio stressare la dirigenza. Tuttavia, il sistema attuale non può funzionare, perché, se gli obiettivi sono fatti in casa, non sono mai obiettivi che hanno un senso; se le valutazioni sono blande, noi non abbiamo quel tipo di valutazione che può veramente aiutare la pubblica amministrazione.

Io preferisco affrontare questa battaglia – spero veramente con tutti, perché a tutti interessa che la dirigenza pubblica migliori – in cui mettiamo in campo tutte le nostre idee per intervenire su questa dirigenza, che, attenzione, a volte ha al suo interno dei servitori dello Stato che sono straordinariamente bravi e che magari nemmeno sono considerati bravi, perché vengono equiparati a quelli che in realtà non lo sono. Preferisco affrontare un tipo di riforma che consenta a quelli veramente bravi di emergere e a quelli che non sono tanto bravi di non prendere sempre e comunque il massimo dei voti. Infatti, voi sapete che nelle valutazioni il massimo dei voti è cento e credo tutti sappiate che, nonostante una pubblica amministrazione che scricchiola e non va bene, ci ritroviamo ad avere delle valutazioni di dirigenti che hanno quasi tutti cento. Non funziona la valutazione, non funzionano gli obiettivi ed è ovvio che non funzionano i voti. Su tre cose, tre non vanno bene. Se io avessi una pubblica amministrazione eccellente, allora capirei tutti questi cento, ma, se anche fossero tutti così bravi, uno meno bravo ci deve essere. Non è possibile che ci siano sempre e comunque

questi voti, anche perché tra la realtà e il voto mi sembra che ci sia un'asimmetria.

Ce l'ho con i dirigenti? No, non ce l'ho proprio coi dirigenti, li reputo il cuore del Paese. Dico di più: a volte secondo me sono stati e sono fondamentali, a volte ci aiutano. Anche la classe politica può trovare in un dirigente un aiuto che può essere fondamentale. Tuttavia, in un'amministrazione che va così male (avete visto le classifiche cosa dicono) io non posso continuare a dire — poi parleremo del fenomeno assenteismo — « entrate in ufficio », io ho bisogno di persone che stiano in ufficio e voglio una presenza maggiore dei dirigenti in ufficio, che controllino, che aiutino, che abbiano l'obiettivo di far crescere la pubblica amministrazione.

Sappiate che tra tutte le riforme questa è la più difficile. Non è tanto più difficile perché l'opposizione andrà contro la maggioranza, ma perché è una di quelle riforme che trova resistenza. Non è punitiva, lo sottolineo. Non è punitiva! Non è punitiva! Non è punitiva! È per crescere. Lo vedo anche nelle piccole strutture in cui io sono stata titolare. Io credo che chi è titolare di una struttura anche se piccola, ci debba buttare il cuore, essere presente, sollecitare, premiare, starci, vivere insieme e darsi degli obiettivi di crescita. Io voglio un dirigente appassionato del proprio ufficio, che faccia crescere gli altri con lui, perché, altrimenti, il dirigente non sta coi dipendenti, non li sollecita, non li aiuta, il dirigente può fare una vita del tutto separata. Voi sapete che adesso non è necessaria nemmeno una certa presenza in ufficio, c'è una certa libertà. Secondo me questa cosa va rivista e non sarà facile.

Pertanto, dobbiamo trovare delle soluzioni individuando chi può aiutare il dirigente a darsi degli obiettivi, chi può fare la valutazione del dirigente e ovviamente chi può diventare dirigente. Nell'ambito della pubblica amministrazione occorre creare, secondo me, anche dei meccanismi di premialità per coloro che all'interno della pubblica amministrazione si distinguono e vogliono diventare dirigenti, dei sistemi di misura del lavoro positivi per consentire

l'accesso alla carriera dirigenziale anche come premio.

Se mi chiedeste quale ritengo sia la riforma delle riforme, io risponderei che credo sia questa, e per due ragioni. Se finora non ha prodotto risultati, è chiaro che è difficile farla, perché non è che io sono più brava degli altri; evidentemente è una riforma difficile. Se ci sono questi cento con questi risultati, è chiaro che abbiamo colto qual è il problema. Se la pubblica amministrazione non va bene e questo è il pezzo di riforma che è sempre mancato, è chiaro che, se riusciamo ad « azzeccare » questa riforma e a metterla in campo bene, qualcosa può cambiare.

È evidente che bisogna anche motivare e secondo me bisogna anche prevedere un sistema di premi. Io sono dell'idea che non possiamo solo vessare; sono dell'idea che dobbiamo trovare il modo anche di premiare quelli che vanno bene. Se si mettono veramente al centro di questa rivoluzione della pubblica amministrazione, poi dobbiamo anche premiarli, c'è poco da discutere.

Un altro tema è che, a mio avviso, una nuova dirigenza deve necessariamente avere anche delle competenze in materia digitale. Questo è un altro tema molto importante. Noi possiamo fare una serie di norme di semplificazione — abbiamo citato l'esempio di quei moduli che, come dicevo, sono oscuri ma sono importanti — però stiamo ancora parlando di procedure di semplificazione non tenendo conto che la grande semplificazione deve portare alla digitalizzazione. Questo ovviamente è il futuro.

Io non credo che nelle passate legislature ci sia stata una spinta adeguata alla trasformazione digitale e credo che l'impegno di questo Governo, che adesso stiamo già mettendo in campo, debba continuare a essere quello di spingere in questo campo.

Come fare? In tanti modi. Ad esempio, cercando di premiare quei dirigenti che riescono a far funzionare di uffici, creando quanto serve per la trasformazione digitale. Io non so se voi sapete che io ho emanato una circolare, la numero 3, in cui ho dovuto chiedere alle amministrazioni di nominare il responsabile della transizione

digitale. Negli uffici ci vuole una persona responsabile, siamo nel 2019 e ancora queste persone mancano. Siamo nel 2019 e ancora un Ministro deve dire « ti sollecito a nominare il responsabile », non a digitalizzarti, ma a nominare il responsabile.

Capite bene quanto siamo indietro e capite bene quello che vi dicevo prima. Come si può collegare una riforma della dirigenza a una trasformazione digitale? Se ho un dirigente che è anche attento a questi aspetti, probabilmente non aspetterà la circolare del Ministro, ma farà in modo che negli uffici ci siano anche i responsabili del digitale.

È chiaro che tutto questo richiederà tempo, ma — ripeto — per me la trasformazione digitale, unitamente alla riforma della dirigenza, è veramente quello che può cambiare le cose.

Per quanto riguarda le procedure concorsuali, in questa delega è previsto che le procedure concorsuali per la dirigenza verranno affidate alla Scuola nazionale dell'amministrazione (SNA). Quello che stiamo studiando è un nuovo metodo di selezione. Una cosa di cui forse si parla poco è: come si fa il concorso? Come facciamo a vedere se una persona è veramente valida? A volte nei concorsi — questo secondo me avviene un po' in tutti i concorsi — ci si accontenta di valutare la capacità mnemonica di un soggetto. Sono concorsi esclusivamente basati sulle capacità mnemoniche e sulle nozioni. Bisognerebbe — e appunto su questo stiamo già cercando di fare dei cambiamenti sui concorsi — riuscire anche a stimare, valutare e misurare la capacità professionale e la capacità di tipo organizzativo-manageriale.

Pertanto, ho dato delle indicazioni per i nuovi concorsi, per cercare di fare delle correzioni sulle prossime procedure, per fare in modo di riuscire a valutare non solo quante nozioni conosce il soggetto. Per carità, è fondamentale, ma non è tutto.

Nel disegno di legge delega sulla dirigenza, che è definito « per il miglioramento della pubblica amministrazione », tutto questo viene ribadito. Ovviamente, trattandosi di una delega, ho cercato di indicare una serie di principi, che saranno sottoposti

alla vostra attenzione, i più precisi possibile, perché non mi piacciono le deleghe troppo ampie in cui poi il Ministro fa tutto, quindi troverete una serie di indicazioni per questa riforma che, secondo me, è la più importante.

Per quanto riguarda il conferimento, la conferma e la revoca degli incarichi dirigenziali, ci dovremmo ispirare a trasparenza, rotazione, parità di genere e valorizzazione del merito. Infatti, nel disegno di legge è previsto che vengano individuati i requisiti indispensabili per il conferimento degli incarichi di livello dirigenziale generale e di dirigente di seconda fascia, valorizzando le capacità professionali, i risultati conseguiti, l'ambito degli incarichi già svolti, le condizioni necessarie per il rinnovo dell'incarico dirigenziale. Cerchiamo di indicare delle concrete valutazioni che possono portare alla progressione di carriera, per evitare automatismi legati solo all'anzianità.

Prevediamo che sia implementata la banca dati della dirigenza statale, in modo da consentire la consultazione e l'aggiornamento del *curriculum vitae* del dirigente, l'individuazione dell'incarico attualmente ricoperto, nonché la pubblicazione degli avvisi relativi al conferimento degli incarichi dirigenziali. Questo è quanto riguarda gli incarichi dirigenziali e la delega sulla dirigenza.

È chiaro che poi c'è un tema che si apre, che, a prescindere da ogni legge, secondo me deve stare a cuore a qualsiasi Ministro della pubblica amministrazione, che è quello della formazione.

Poco fa facevo un piccolo cenno al tema della digitalizzazione. Voi sapete che l'età media dei dipendenti pubblici è di 52 anni e l'età media dei dirigenti è di 56 anni. Chi ha figli credo sappia che, per un fatto quasi misterioso, i nostri figli, soprattutto se piccoli, hanno un'attitudine alla digitalizzazione decisamente superiore alla nostra. Sono i cosiddetti « nativi digitali », che sono comunque portati verso le nuove tecnologie.

Io mi ritrovo con una pubblica amministrazione con una serie di dipendenti e dirigenti che hanno un'età media non gio-



vanissima (io ho 52 anni, non vorrei definirvi di età avanzata, diciamo con un'età media non giovanissima, magari mi definirei così). Questo significa che per quanto riguarda questo settore della pubblica amministrazione non posso cancellare il dirigente o il dipendente di 52 o 56 anni, però devo fare una grande formazione. Infatti, mentre il ragazzo di 25-26 anni che entra nella pubblica amministrazione mi immagino abbia quell'attitudine alla quale facevo riferimento prima, diversamente non trovo quella stessa attitudine nel dirigente di 56 anni. Tuttavia, essendo un dirigente che ha anche altre qualità, quali l'esperienza e le capacità, che però deve entrare in questo nuovo mondo, io credo che la formazione in materia di digitalizzazione resti il cuore, cosa che ho detto, infatti, a tutti, di coltivare, dando in questo senso una serie di indicazioni.

Io credo che nella pubblica amministrazione noi dobbiamo pensare non solo alle grandi leggi, ma anche a questa attività di formazione e a quella della modulistica, che consentano di andare avanti.

Rispondo a Sisto sulla preoccupazione, che devo dire è anche mia, circa la figura del delatore nella pubblica amministrazione. Onestamente conosco questo sistema che è stato introdotto, che è uno strumento per fare emergere episodi di malcostume. Quando parlo della pubblica amministrazione io cerco di non utilizzare termini inglesi, perché vorrei una pubblica amministrazione che parlasse italiano - poi ognuno di noi deve saper parlare benissimo l'inglese - quindi io lo chiamo « il delatore ».

Ha un suo senso il delatore? Può avere un senso. A volte io ricevo delle *e-mail* anonime, che non mi servono praticamente a nulla, che ogni tanto mi vengono girate giusto per conoscenza, in cui mi si rappresentano una serie di fatti rispetto ai quali ovviamente non so come intervenire.

È chiaro che è stato introdotto questo tipo di delazione per cercare di stanare eventuali illeciti o comportamenti scorretti. Il compito dell'amministrazione non può essere quello di prendere per oro colato il delatore, perché mi spaventerebbe un'am-

ministrazione di questo genere, quindi sotto questo profilo vorrei assicurare il collega Sisto che è mio scrupolo impedire che l'istituto si possa tradurre in uno strumento per risolvere situazioni di antipatia personale o per far fuori il collega.

In queste deleghe che stiamo elaborando per cercare di attribuire premi e sanzioni, per far crescere la pubblica amministrazione e per la dirigenza, io non inserirò assolutamente dei meccanismi valutativi in cui si prende minimamente in considerazione la delazione. Per me la delazione può essere utile, ma non sarà inserita assolutamente nei meccanismi per la valutazione del dipendente o del dirigente.

Erano state poste ulteriori domande sulla digitalizzazione, sul tema dei dati e dell'Agenda per l'Italia digitale. Tutti conoscete benissimo il valore che oggi hanno i dati immateriali, che ormai sono una vera e propria ricchezza. È chiaro che ci sono dei dati che sono della pubblica amministrazione e che, quindi, sono assolutamente coperti da segreto e per quanto riguarda l'AGID c'è un'enorme attenzione a questo tema.

Mi è stato chiesto che cosa si può fare per cercare di accelerare un po' la digitalizzazione. Io vorrei replicare che noi non stiamo accelerando, noi stiamo partendo. Dico questo per essere chiari, perché un Ministro che si trova a dover nominare i responsabili della transizione digitale non è un Ministro che può accelerare.

Passiamo al tema dell'assenteismo. I deputati Alaimo, Viscomi e in parte Serracchiani segnalavano una serie di preoccupazioni che erano state evidenziate - credo - davanti a voi dal Garante per la *privacy*, Soro. In primo luogo, qualsiasi tipo di intervento legislativo, in qualsiasi materia, ovviamente deve bilanciare dei beni. Non esiste una legge che non bilanci beni. Non per nulla, la giustizia è raffigurata come una bilancia. È di intuitiva evidenza che, nel momento in cui si è posto il problema di prevenire il fenomeno dell'assenteismo, abbiamo messo sul piatto della bilancia, da un lato, la riservatezza del dirigente, dall'altro, due interessi, l'interesse della collettività all'efficienza e alla qualità della

pubblica amministrazione e l'interesse dei dipendenti perbene e diligenti, che, pur facendo il proprio lavoro, sono additati dalla collettività come fannulloni, magari perché l'ufficio ha delle scrivanie vuote.

È chiaro che, quando si fa un bilanciamento di beni, si deve cercare di tenere in considerazione ciascun bene presente sul piatto della bilancia. Devo dire che, anche se ontologicamente non ho dubbi su quale dei due beni debba prevalere, essendo Ministro, mi devo far carico di tutti i beni che entrano in conflitto.

Dico subito a chi ritiene che non era poi così indispensabile un intervento per la prevenzione dell'assenteismo, essendo un fatto episodico e occasionale, che non è così, perché, quando mi si dice che le statistiche fotografano un fenomeno occasionale, dico sempre che questo vale anche per le denunce di violenza o altro: le statistiche segnalano quello che emerge, una statistica non può tener conto di quello che non emerge. Ogni volta che ci sono questi episodi sono condotte indagini da cui emerge che si tratta di fenomeni di assenteismo cronico. Per esempio, ci sono uffici che per anni sono rimasti sguarniti, non di una unità di personale, ma di più persone, perché si creano anche meccanismi di solidarietà, sulla base dei quali « io non vado, non vai nemmeno tu, nessuno lo dice e ci facciamo il secondo lavoro ». Questi episodi sono gravissimi, ma non è un malcostume, perché dobbiamo metterci in testa che stiamo parlando, piuttosto, di un reato di truffa aggravata. Di fronte a questo reato come si può rispondere? Il Ministro Madia ha fatto la scelta di rispondere a valle, cioè cercando di fare in modo che funzionasse meglio il procedimento disciplinare, creando dei meccanismi basati sulla flagranza e sul licenziamento. Lo voglio modificare? No, ma non mi basta questo, perché il mio problema è non solo sanzionare a valle, ma prevenire a monte. Ciascuno di voi in questo momento sta, ad esempio, usando il proprio cellulare, alcuni già hanno sul cellulare la possibilità di accedere con l'impronta digitale o il riconoscimento facciale. Mi hanno fatto vedere l'altro giorno una persona che accede, addirittura, con l'iride

(non so chi di voi abbia questo meccanismo), ma considerate che tra pochi anni non ci porremo questo tema, perché le nostre prossime *password* non saranno Giulia Bongiorno.22366, ma saranno basate su riconoscimenti biometrici. Se domani qualcuno avrà la pazienza di ascoltare quello che vi sto dicendo io oggi, si chiederà se la Bongiorno fosse nella preistoria a porsi il problema del controllo biometrico. Il controllo biometrico è di sicuro il futuro.

Non so se alla Camera vi sia ancora lo stesso sistema, ma, quando io fui eletta deputata, ricordo che mi presero le impronte digitali per votare. Invece al Senato non è stato adottato il medesimo sistema. Questo significa che il futuro va in questa direzione.

Esprimo soddisfazione per alcune amministrazioni che, sentendo che stiamo esaminando questo provvedimento, ci hanno anticipato e hanno introdotto i controlli biometrici prima ancora che questa legge sia approvata.

Cosa abbiamo stabilito per superare i rilievi del Garante della *privacy*? Il sistema che inizialmente adatteremo permette la trasformazione dell'impronta in un carattere alfanumerico, che farà sì che l'impronta di Giulia Bongiorno non sarà trasferita automaticamente all'amministrazione, operando una sorta di copertura dell'impronta, in modo da tutelare la *privacy*.

In conclusione, da un lato, credo che sia sbagliato non considerare il fenomeno dell'assenteismo grave e dilagante, come attestato dalla cronicità dei fatti, che creano illeciti e reiterate inefficienze, dall'altro, ribadisco che nessuno vuole controllare le impronte, o meglio, la pubblica amministrazione non ha voglia di vedere le impronte, vuole solo che le persone, che saranno comunque tutelate, siano presenti.

**PRESIDENTE.** Ministra Bongiorno, le chiedo se può concludere. Ho altri cinque iscritti, quindi diamo almeno il tempo di porre le domande e poi magari, se non farà in tempo a rispondere, potrà fornire le risposte anche per iscritto.

GIULIA BONGIORNO, *Ministra per la pubblica amministrazione*. Allora mi fermo, altrimenti poi non avete tempo. A che ora dovete concludere?

PRESIDENTE. Alle 10.45 dovremmo terminare l'audizione.

GIULIA BONGIORNO, *Ministra per la pubblica amministrazione*. Allora è meglio lasciare il tempo ai commissari di formulare le loro domande.

PRESIDENTE. D'accordo, grazie.

LAURA RAVETTO. Grazie, Presidente. La mia domanda sarà molto breve perché il Ministro è stato veramente esaustivo sull'assenteismo, da cui volevo partire.

Avendo presentato anche in questa legislatura una proposta di legge riguardante proprio la rilevazione della presenza in servizio dei dipendenti delle amministrazioni pubbliche mediante sistemi di identificazione biometrica, che ho chiesto sia abbinata al cosiddetto « disegno di legge concretezza », ringrazio il Ministro Bongiorno perché, effettivamente, le eccezioni del Garante della *privacy* erano superabili e lei le ha superate.

Ci sono già delle sentenze, anche della Corte di giustizia dell'Unione europea, sull'impossibilità di trattare in maniera diffusa il dato sensibile, quindi, ferma restando la necessità del bilanciamento dei valori, si tengano presente i sistemi per limitarne la diffusione, uno dei quali lei ha citato. Se si crea una banca dati che, di fatto, è « coperta » rispetto alla pubblica amministrazione e impedisce il trattamento dei dati, quindi la loro diffusione per altre finalità, secondo me il problema è superabile.

Naturalmente ci sono sensibilità diverse, anche nel mio Gruppo, su questa previsione del disegno di legge « concretezza », io però mi espongo, con una proposta di legge, dichiarandomi assolutamente d'accordo con il Ministro, poi le sensibilità del Gruppo porteranno a una discussione interna.

Sulla delazione ringrazio anche qui il Ministro per aver fatto precisazioni. Il termine *whistleblower* non mi piace; certo, delatore è definito « chi per lucro, per vendetta o per servilismo denuncia segretamente altri a un'autorità », e non credo fosse questo l'intento del Ministro, che voleva, piuttosto, mettere giustamente in luce la criticità di questa figura, utilizzando il termine delatore, avulso però dal suo significato totalmente negativo, però indubbiamente anche su questo va fatta una riflessione.

Questo infatti è un fenomeno tipico della cultura americana, dove le tutele sono differenti rispetto sia al cittadino sia alla stessa pubblica amministrazione. In Italia gli interventi per contrastare l'assenteismo e incoraggiare le denunce non sono sempre volti a dimostrare che la pubblica amministrazione non funziona, ma, piuttosto, sono soprattutto a tutela di quei dirigenti e di quei pubblici impiegati che lavorano bene e pensano di subire quasi una concorrenza sleale interna da parte di chi non fa altrettanto.

Alla fine, quindi, la mia domanda si esaurisce già nella risposta data dal Ministro, che ringrazio.

FRANCESCO PAOLO SISTO. Sono tantissimi i temi su cui tutti siamo d'accordo; sulle soluzioni sinceramente lo siamo meno, soprattutto nel parallelismo fra l'identità e la diversità rispetto agli altri Governi.

Credo che questo sia un asse che ci deve vedere interessati perché, non per parafrasare un famoso *musical*, ma « *promises, promises* » è stato un *Leitmotiv* che abbiamo imparato a canticchiare un po' con tutti i Governi e, soprattutto, in materia di pubblica amministrazione prendere atto della caterva di assunzioni che questo Governo promette mi riporta indietro nel tempo, a tante promesse che sono state formulate da tutti i Governi, magari con numeri leggermente diversi, ma con prospettive di consenso assolutamente analoghe. Non è sulla prospettiva che si può fondare il consenso, il consenso si fonda sulle soluzioni.

D'altronde assumere non vuol dire risolvere i problemi, e nella scorsa audizione

mi permisi di chiederle conto di una progettualità concreta, fondata su numeri, cioè diagnosi, prognosi, terapia, ma non avendo ascoltato nessuna diagnosi, nessuna prognosi e nessuna terapia, chiedo, qual è lo stato oggi della pubblica amministrazione?

Ho sentito dire che la posizione in classifica della nostra pubblica amministrazione è tragica, quindi credo che bisognerebbe partire da questo, chiedendoci perché c'è questa tragicità nella competitività della pubblica amministrazione, perché non siamo competitivi, perché la pubblica amministrazione è a un livello infimo dal punto di vista della risposta alle sollecitazioni quotidiane e strutturali.

Io non ho ascoltato questa analisi, e mi sarei aspettato invece che, proprio in seguito alla sollecitazione che ebbi a rivolgerle, avrei avuto oggi un diagramma esplicativo: « questa è la situazione, questo si deve fare, questo si farà, questi saranno gli effetti ».

Questa lettura (mi faccia passare il termine) « macroeconomica » della pubblica amministrazione non c'è stata, quindi prendo atto che non si può pensare di formare i dirigenti utilizzando la lavagna dei buoni e dei cattivi, « tu sei bravo, tu trascini, tu porti ». Questa - me lo consentirà - è una tematica che con la politica ha poco a che fare, perché non servono i « motivatori », ma servono dei provvedimenti, anche se devo dire di essere sconcertato (questo è il termine giusto) dai provvedimenti che sono stati proposti, da queste ventuno deleghe che espropriano il Parlamento della sua funzione.

Questa è la legge peggiore che si potesse inventare, perché vuol dire affidare al Governo poteri che sono del Parlamento, e lei, che, come me, è una cultrice della Costituzione, dovrebbe protestare contro questo modo di procedere. A parte la stima personale che si può avere nei suoi confronti (non posso negare che lei è uno dei Ministri migliori di questo Governo), non è la fiducia personale e la stima che possono superare un vero insulto al ruolo del Parlamento, ventuno deleghe, su una vasta fattispecie di temi (mancano solo i biglietti del cinema nella delega). Non posso essere

d'accordo sulle deleghe al Governo, perché è un provvedimento invasivo, è un provvedimento che vedrà tutte le forze (mi auguro anche qualcuna di maggioranza) interessate ad evitare che possa diventare legge.

Non sono quindi soddisfatto delle sue risposte, che si allineano alle « futuribilità » di altri Governi, mancano di capacità diagnostica, non ci offrono una prospettiva e, sostanzialmente, considerano erroneamente l'efficienza come qualcosa di assolutamente personale e affidato alla buona volontà di ciascun dirigente.

Mi è piaciuta la modifica dei criteri selettivi, ma anche qui c'è nebulosità. È chiaro che il nozionismo è fondamentale, perché bisogna sapere - questo è un Paese in cui le competenze servono (sia ben chiaro), non si può andare avanti senza competenze, chi non sa non deve fare, deve fare chi sa, su questo credo che ci voglia una presa d'atto molto chiara e molto netta - e bisogna migliorare i saperi. Sono perfettamente d'accordo sull'orientamento verso la managerialità e le capacità organizzative, come si fa del resto per i ruoli direttivi dei magistrati, laddove non è soltanto la qualità tecnica, ma anche la capacità manageriale per certi ruoli ad essere decisiva rispetto all'assegnazione dei compiti.

Le chiedo un altro piccolo chiarimento. Lei ha detto che il tema della digitalizzazione è un tema di grande interesse, io direi che la digitalizzazione va avanti indipendentemente da tutto e tutti, cioè è un fenomeno ormai assolutamente inarrestabile, quindi bisogna prenderne atto e, soprattutto, formare perché ci possa essere un'effettiva digitalizzazione. Il tema è sempre quello, formazione e informazione. Allora, formare anche le attuali classi dirigenti alla normalità della digitalizzazione mi sembra il minimo che si possa sostenere.

Ultima osservazione sul *check and balance* delle sanzioni nei confronti della dirigenza. Ritengo che, più che delle sanzioni, ci dovremmo preoccupare della qualità del dirigente, che punire qualcuno non serve a migliorare, che sia invece necessario provare a dare a questa pubblica amministrazione un diverso assetto, metten-

dola in competizione con il privato. Questo è sempre il punto: ci vuole una pubblica amministrazione competitiva con il privato, e questo io non l'ho ascoltato, ma mi auguro che possa costituire ulteriore motivo di sua riflessione.

UGO GRASSI. Ministro, mi è consentito fare le domande in forma di proposte, per sapere se lei è d'accordo? Spero che sia consentito. Molto rapidamente, in ordine all'efficienza della pubblica amministrazione, so bene di non dirle nulla di nuovo se le ricordo il mitico Rapporto sullo stato della pubblica amministrazione di Massimo Severo Giannini (siamo entrambi giuristi, quindi parliamo lo stesso linguaggio, lo anticipo immediatamente).

Il tema delle prestazioni attraversa trasversalmente tutte le democrazie, basta cercare su Google *public administration performances* e salta fuori l'universo mondo in termini di studi. Vedo però che, in particolare all'estero, su un punto non ci sono più dubbi, cioè che la pedissequa inserzione, gli astratti schemi di valutazione tipici del settore privato non producono risultati positivi.

Io vengo dall'università e uno degli ultimi atti che ho firmato come direttore di Dipartimento era la scheda sulle *performances* dei dipendenti del mio ufficio, del Dipartimento, quattro pagine di parole inutili, « obiettivo individuale », « obiettivo di gruppo », tutti bravi, tutti belli. Ovviamente fermi, perché non ti puoi inimicare il segretario del tuo Dipartimento con cui lavori, perché altrimenti il giorno dopo non collabora più, quindi inevitabilmente devi dire che sono tutti bravi, belli e buoni e non dici quello che pensi. Quindi, è un replicare il criterio di valutazione del privato ma in maniera quasi grottesca.

Questo per dire che non è per nulla facile il compito che la attende, però io ho compreso che il problema sta alla radice, nella complessità delle norme che regolano la pubblica amministrazione, ed è il problema più grave. Abbiamo l'esempio della riforma Madia, che ha portato a risultati in molti casi criticabili. Pensando a quello che ha previsto in tema di diritto d'accesso, ogni volta che cerchiamo di semplificare

otteniamo il risultato opposto, complichiamo le cose.

Ho un suggerimento: credo che noi dovremmo avere il coraggio di iniziare a lavorare (ho quasi paura a dirlo, perché qualche amministrativista potrebbe considerare la mia riflessione degna di un sogno lisergico) a un testo unico di diritto amministrativo. So che sembra un'aspirazione utopica, però basti pensare che all'inizio del 1800 Napoleone ebbe il coraggio di sostituire il Codice di Giustiniano, ormai gravato da interpolazioni e pareri e diventato quello che oggi è la pubblica amministrazione, con un codice di pochissimi articoli su cui ancora ci basiamo. Quindi, si può fare, ne ho parlato con funzionari del Senato e dirigenti, che mi hanno detto che non è una follia, è possibile.

Secondo me, però, questa operazione va fatta attingendo ad energie esterne, perché se noi affidiamo sempre ai soliti padroni della meccanica amministrativa la redazione di un testo unico, non facciamo altro che produrre un altro volume normativo non tanto differente.

Servirebbe innanzitutto avere il coraggio di porsi un obiettivo, che probabilmente verrà raggiunto non da questa legislatura, non da questo Governo, ma da qualche altro Governo, perché è un obiettivo di lunghissimo periodo. Servirebbe, a mio giudizio, una Commissione di esterni, composta in parte da professori universitari (io lo sono e dico sempre che noi siamo i più pericolosi, perché siamo capaci di vestire di tanta cultura quelle che sono opinioni personali e non far capire che, in realtà, abbiamo altri obiettivi).

Mi piace pensare che in questa Commissione di esterni ci possano essere quelli che poi applicano il diritto amministrativo, i sindaci dei piccoli comuni, i dirigenti degli uffici, ovviamente individuati adeguatamente, cioè quelli che sanno quali sono le ricadute applicative della norma che stanno scrivendo.

Mi piacerebbe poi (qui emerge la mia appartenenza al Movimento 5 Stelle) che i lavori di questa Commissione venissero condivisi su una piattaforma costruita secondo il *software wiki*, che è un *software open*

*source*, cioè facendo ricorso all'intelligenza digitale, e, man mano che si produce un testo, metterlo *on line*, modificabile da utenti di buona volontà, come Wikipedia, i cui risultati positivi sono sotto gli occhi di tutti. Wikipedia non è scadente e alzi la mano chi non l'ha consultata. Spesso si ha un atteggiamento ironico nei suoi confronti però, alla fine, l'abbiamo letta tutti e abbiamo verificato che non è scadente.

Questo significa che l'intelligenza collettiva, ben governata può portare a risultati positivi. Ovviamente, si tratterebbe di fare un'operazione sotto il controllo dei ministeri, quindi magari richiedere un minimo di identificazione per « loggarsi » e poter accedere al testo, però immaginiamo di mettere al lavoro l'intelligenza collettiva.

Faccio un esempio concreto: TUEL, Testo unico degli enti locali. Ci ho avuto a che fare ed è il *collage* di altri testi, non è ben organizzato. Allora immaginiamo che questa Commissione, che sta procedendo ad una sua riforma, ad una riscrittura, nel momento in cui arriva ad una bozza degna di questo nome, la mette *on line*. Vediamo cosa succede; non deve essere vincolante, ma deve essere un modo di chiedere al Paese di darci una mano. Con dei buoni amministratori della piattaforma si può pian piano arrivare ad un testo decente. Le chiedo quindi, Ministro, se ritenga praticabile questa soluzione.

Sottolineo pertanto due aspetti. Il primo è una Commissione composta da esterni, guardando quindi oltre questi Palazzi, e, in secondo luogo, l'intelligenza collettiva mediante il *software wiki*, che è un *software open source* che può essere utilizzato per qualunque tipo di lavorazione.

Da ultimo, concorsi pubblici. Io sono stato membro di Commissione in svariati concorsi, faccio riferimento ad ipotesi specifiche, cioè a quei concorsi dove il candidato deve scrivere temi. Mi sono convinto che sono fondamentali alcuni aspetti, in primo luogo, la pubblicità dei lavori, consentendo ai candidati di vedere come la Commissione sta lavorando, sottoponendo i commissari ad una videosorveglianza, in maniera che, in concreto, si veda che ci stiamo confrontando (questo vale per i con-

corsi della pubblica amministrazione e, a maggior ragione, per i concorsi universitari).

Laddove è prevista la redazione di temi, l'ideale sarebbe che la Commissione rendesse pubblici i criteri scientifici di correzione, non i criteri che si tramandano dal tempo della cacciata dall'Eden. Si tratta di criteri surreali: il compito deve essere scritto in un corretto italiano, rispettare la logica consequenziale; certo, non in dialetto, sconnesso e senza senso, ovviamente sono banalità. Invece la Commissione all'inizio dei lavori di correzione si dota di criteri scientifici di correzione, cioè individua le tematiche che secondo la Commissione devono necessariamente essere trattate nel tema, altrimenti il tema non è sufficiente.

Questi criteri scientifici, che tra l'altro non sono obbligatori, quindi in alcuni concorsi vengono utilizzati, in altri no, devono essere obbligatori e devono essere resi pubblici, perché il candidato deve aver modo di valutare dopo per quale ragione venga escluso. Ci sono tanti concorsi (non voglio entrare nel merito, perché il tema diventa delicatissimo) dove l'esclusione o l'approvazione del candidato rimane un fatto quasi esoterico.

Ho concluso. Grazie, Ministro.

PRESIDENTE. Ho altri tre iscritti a parlare. Se facciamo soltanto delle domande precise riusciamo a dare la possibilità al Ministro di rispondere, poi magari altre risposte le potrà fornire per iscritto.

GIULIA BONGIORNO, Ministra per la pubblica amministrazione. Se volete, sono disponibile a trasmettervi le risposte per iscritto. Faccio giusto una precisazione, che resti agli atti. Ovviamente il *whistleblower* è un denunziante e basta; il delatore, invece, è quello che denuncia con lucro. Però l'onorevole Sisto la scorsa volta, provocandomi, mi chiedeva se io volessi utilizzare il *whistleblower* come un delatore. La risposta è no, il denunziante perbene sarà ascoltato, quelli che sono veri e propri delatori no.

Se dovessimo tradurre il termine inglese, dovremmo dire il denunziante, che

però non deve essere considerato alla stessa stregua del delatore.

Per tutte queste cose che mi avete chiesto adesso, non credo di avere ancora il tempo sufficiente per le risposte.

**PRESIDENTE.** No, non lo ha. Se consentiamo altri tre interventi solo con domande, poi la Ministra fornirà le risposte per iscritto. Non vedo altre soluzioni.

**GRAZIANO MUSELLA.** Intanto ringrazio il Ministro perché vedo il « sacro fuoco » della volontà di risolvere un problema che purtroppo ci assilla da anni.

Faccio il sindaco da trent'anni ad Asago, un comune della provincia di Milano, e mi rendo conto che alcune problematiche legate alla burocratizzazione della pubblica amministrazione si sono complicate via via che cambiavano i ministri. Vent'anni fa non avevamo le complicazioni burocratiche di oggi, ogni Ministro che è arrivato ha creato dei problemi e ha caricato la struttura amministrativa di burocrazia e di lacci e laccioli, che la rendono, evidentemente, meno efficiente rispetto a quella che era qualche decennio fa e, obiettivamente, rispetto al privato e rispetto anche alle altre nazioni.

Mi focalizzo, visto il poco tempo a disposizione, su alcuni aspetti. Mi interessa moltissimo il tema del nucleo della concretezza, perché ritengo necessario per le pubbliche amministrazioni, vista la mole burocratica che devono gestire, un riferimento di supporto e di garanzia. Non condivido molto, però, il ruolo ispettivo attribuito al nucleo. Quindi, sgombrato il campo da questo aspetto, rimane la centralità di questo nucleo della concretezza, una centralità che io ritengo non necessaria, anzi dannosa.

Centralità significa un governo dal centro, cioè da Roma, dal ministero, mentre io ritengo che sia più opportuno decentrare questo ruolo e questa funzionalità, quantomeno a livello provinciale o regionale, perché è più vicino all'ente locale di riferimento. Si potrebbe pensare a un ripristino del vecchio Coreco, una sede che serviva alle pubbliche amministrazioni per

confrontarsi rispetto alle delibere e agli atti e, una volta che il Coreco dava agli atti la sua interpretazione, questa poteva essere sicuramente considerata un elemento di garanzia nei confronti dei consiglieri comunali, di maggioranza e di minoranza, che approvavano gli atti stessi, e delle amministrazioni e dei funzionari che li applicavano.

Considero quindi importante la capillarità nella distribuzione del controllo. Tra l'altro, Ministro, queste province non funzionano, non esistono nel senso dell'attività amministrativa, ma esistono dal punto di vista dei costi dei dipendenti.

Ritengo che, per una funzionalità della macchina burocratica complessiva attraverso le sue varie articolazioni amministrative, la provincia abbia la possibilità di svolgere anche questo ruolo tra gli altri (poi a lei il compito di individuare qualche altra funzionalità, perché ad oggi mi sembra che le cose stiano andando piuttosto male).

Altro aspetto su cui volevo focalizzare l'attenzione riguarda il controllo amministrativo, cioè il controllo sull'attuazione dei programmi. Qui il problema è abbastanza complicato, perché ogni realtà amministrativa ha una sua capacità di controllo da parte dei dirigenti o dei funzionari che sono stati nominati. È fondamentale la premialità, perché, se un dirigente si sente appiattito rispetto ad altri, si fa la solita domanda: « chi me lo fa fare ? ».

Ho apprezzato molto quello che lei ha detto rispetto ad un controllo terzo. Di fatto i comuni hanno un organo di controllo terzo, che potrebbe essere individuato nel Segretario comunale, che oggi, pur non avendo grandi responsabilità e funzioni, è pagato benissimo, molto più dei sindaci e degli amministratori. Il Segretario comunale, dunque, non ha funzionalità e responsabilità, se non individuate in modo disorganico — però come categoria tende ad escludersi dalle responsabilità —, mentre, invece, potrebbe avere un ruolo preciso, cioè di un controllo specifico sugli atti amministrativi e, soprattutto, sulla capacità di raggiungere in singoli settori gli obiettivi.

L'ultima questione è legata alle assunzioni (ne avrei anche altre, ma magari, se

avremo l'occasione di confrontarci di nuovo, ne parlerò). Ritengo ottima la previsione di assumere con una certa rapidità, ma c'è il problema della liberalizzazione delle mobilità, che sono delle modalità che anticipano i concorsi e le assunzioni. Il dipendente dichiara di potersi spostare ma di dover chiedere l'autorizzazione al suo ente, che, tuttavia, normalmente non viene data perché si deve prima trovare la sostituzione. Bisogna creare più mobilità e libertà di movimento al personale. Questo potrebbe anche aiutare la selezione dei dirigenti, perché chi si qualifica meglio « si vende » meglio anche all'interno della pubblica amministrazione. Grazie.

MARIA SAPONARA. Abbiamo toccato l'argomento dei concorsi, il senatore Grassi ha guardato i concorsi dal punto di vista della Commissione che esamina i partecipanti, io voglio fare una brevissima domanda invece per quanto riguarda il contenuto dei concorsi.

Per mia curiosità, mi sono presa la briga di verificare, per una determinata categoria di concorsi, il contenuto di quello che veniva richiesto ai candidati, tre concorsi e tre contenuti diversi. Si pensa, e come, di standardizzare quello che viene richiesto a chi decide di partecipare a un concorso?

Mi riferisco soprattutto ai concorsi per enti pubblici, perché vedo che ogni ente pubblico, ogni comune, stessa categoria, stesso settore, espleta però un tipo di concorso diverso dall'altro, per cui un candidato si ritrova, pur partecipando a un concorso per uno stesso settore, ogni volta a prepararsi su materie diverse.

Così come all'università, quando si prepara diritto pubblico, sappiamo quali sono i manuali sui quali prepararci, anche per i concorsi pubblici dovrebbe valere la stessa formula. Grazie.

GIANNI TONELLI. Signor Ministro, vorrei farle tante domande perché, provenendo da questo settore, avrei tante cose da chiederle e soprattutto da riscontrare.

Vorrei concentrarmi su una cosa, perché la verità è sacrosanta. È chiaro che nella pubblica amministrazione, a tutti i

livelli, bisogna avere competenza, ma quello dirigenziale è il perno portante. Come arrivare però a selezionare una classe dirigente?

Credo che lei abbia compreso appieno che il nemico numero uno è il libero arbitrio nelle valutazioni e, poi, nelle selezioni, perché se diamo a tutti lo stesso punteggio nel percorso da direttivo, prima, nella selezione a dirigente poi, abbiamo la possibilità di avere mano libera al momento di valutare, soprattutto quando queste valutazioni non si basano su dati oggettivi, ma su dati, tutti o nella quasi totalità, soggettivi. Infatti, il rapporto informativo è fatto di valutazioni soggettive, che quindi non sono neanche ricorribili, perché si parla di « note culturali ed espressive, qualità morali e di carattere ». E chi è in grado di contestare queste valutazioni? Una volta io ho vinto un ricorso, perché, pur essendo laureato, mi veniva chiesto il diploma di terza media, e quindi avevo un dato oggettivo per dimostrare che mi avevano voluto vessare per qualche motivo, ma è un fatto straordinario, era l'unica voce su trenta.

Il problema è un altro. Per dimostrare quanto sia smisurato il potere di valutazione della parte politica, ricordo che, nella precedente legislatura, anche su mio stimolo la Lega presentò, in occasione dell'esame del disegno di legge Madia, un progetto di legge per limitare il potere dei consigli di amministrazione e soprattutto affinché l'esercizio di questo potere, di cui una parte va lasciata alle amministrazioni, fosse motivato e non un arbitrio.

Se, come nell'ultimo concorso da dirigente, colui che doveva essere promosso è rimasto dietro a cinquanta candidati (conoscendo la persona è stato bene così, perché non ne avevo grande stima), se, grazie al potere senza controllo, io posso tirare una riga sui primi sessanta candidati da promuovere e dal sessantunesimo in poi posso attribuire il punteggio che ho il potere di attribuire, dei primi sessanta candidati in graduatoria non ne passa uno. A cosa è servito quindi un percorso professionale di venti o trent'anni, l'essere migliore rispetto ad altri se poi alla fine è sufficiente una valutazione arbitraria per



poter essere lasciato indietro o proiettato in avanti?

Dal momento che, pur presupponendo di trovare soluzione a tutti questi quesiti, rimangono però mille altri artifici, mi sono permesso di segnalarle l'esigenza di porre attenzione a questo tema. Ancora, ad esempio, come si possono bypassare tutti i criteri di selezione? Attribuendo arbitrariamente una reggenza, una funzione superiore — e nell'amministrazione da cui provengo è molto facile —, per cui, alla fine, la concessione benevola di sei mesi di funzione superiore proietta automaticamente nel ruolo dirigenziale o nel ruolo dei dirigenti superiori o in quello dei dirigenti generali.

DANIELE MOSCHIONI. Innanzitutto la ringrazio, Ministro, perché condivido pienamente le sue argomentazioni, però all'inizio lei ha chiesto dei suggerimenti.

Facendo l'amministratore, non da trent'anni, ma da quasi cinque anni, come sindaco (sono in scadenza del mandato), essendo stato altri dieci amministratore, dico che cinquantatré componenti del nucleo della concretezza vanno benissimo, perché devono essere d'aiuto alle amministrazioni che non stanno operando bene.

È possibile però prevedere che questi componenti abbiano anche il potere di segnalazione delle amministrazioni in esubero di personale? Ci sono comuni piccoli che sono sotto organico, comuni che, al contrario, pur avendo troppo personale, non hanno i medesimi risultati dei piccoli comuni. Quindi sarebbe utile prevedere la possibilità, per i componenti del nucleo della concretezza, di segnalare anche le motivazioni della scarsa qualità del lavoro di tali amministrazioni.

Sono preoccupato perché prima ho sentito parlare di liberalizzare le mobilità, e da amministratore di un piccolo comune dico no, perché deve essere comunque l'amministrazione, il sindaco a dare l'autorizzazione, perché, purtroppo, in regione Friuli Venezia Giulia, con l'abolizione delle province e l'introduzione delle unioni intercomunali, liberalizzando le mobilità, i dipendenti dei piccoli comuni hanno preferito andare a lavorare in Regione o nei comuni grandi, perché probabilmente in quegli enti così grandi lavoravano meno, mettendo però in difficoltà i comuni piccoli. Manteniamo quindi il potere dei sindaci di decidere se uno può andar via o no, in base anche alle esigenze di personale del proprio territorio.

Faccio una provocazione, perché a me piace fare provocazioni. Per cercare di introdurre meccanismi di premialità e meritocrazia, soprattutto nei piccoli comuni, va abrogata la legge Bassanini e va nuovamente attribuito il potere di decisione ai sindaci, per metterli in condizione di lavorare. Questo perché (lo dico sempre da sindaco di un piccolo comune), se si hanno buoni rapporti con i propri dipendenti, si risolvono i problemi, se non si hanno buoni rapporti con i dipendenti, a volte i lavori non vengono fatti, non per colpa dell'amministrazione, che mette i soldi a bilancio, ma perché qualcuno mette i bastoni tra le ruote. Grazie.

PRESIDENTE. Ringrazio tutti voi per questo appassionante dibattito, ringrazio la Ministra per la sua disponibilità e dichiaro chiusa l'audizione.

**La seduta termina alle 11.**

---

*Licenziato per la stampa  
il 5 aprile 2019*

---

PAGINA BIANCA

PAGINA BIANCA



\*18STC0054530\*