

AUDIZIONE DEL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE GIULIA BONGIORNO

alle

Commissioni riunite Affari costituzionali e Lavoro di Camera e Senato.

26 settembre 2018

Cercherò di fare una relazione quanto più sintetica possibile e accoglierò poi qualsiasi tipo di suggerimento e di intervento. Credo che nell'inizio della legislatura sia opportuno, oltre che proporre le linee programmatiche, ascoltare eventuali indicazioni, proposte e suggerimenti.

Tre sono le aree di attività che mi sono state delegate: 1. lavoro pubblico, 2. organizzazione delle pubbliche amministrazioni, 3. sistemi di gestione orientati ai risultati, semplificazione e digitalizzazione.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Voi sapete che ci sono amministrazioni decisamente più evolute, e io lo vedo perché presso il Ministero mi vengono a mostrare dei modelli organizzativi che sono notevolmente più evoluti, e altre che non hanno modelli organizzativi; ci sono pubbliche amministrazioni in cui ancora non si sa come registrare le presenze, in cui non si sa chi è responsabile di cosa, e allora occorre che questo «nucleo della concretezza» raccolga le segnalazioni delle pubbliche amministrazioni in difficoltà e faccia da tutor.

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

Accetto infatti che delle pubbliche amministrazioni siano in difficoltà perché magari non riescono a organizzare il proprio lavoro, perché non è facile semplificare, ma se c'è un aiuto e non viene

raccolto, dobbiamo cambiare qualcosa; quindi è giusto che chi non si adegua subisca le conseguenze.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Altra novità di questo provvedimento è che questo tipo di SCIA, cioè queste assunzioni anticipate, consentiranno nell'immediatezza di assumere, poi il mio obiettivo è arrivare ai concorsi anno dopo anno. Per adesso chi si diploma o si laurea non sa quando ci sarà un concorso; io questo l'ho visto, nella mia vita professionale, anche con i ragazzi che fanno colloqui con me, che a volte vengono disinvoltamente a dirmi: «potrei per favore fare l'ultimo dei praticanti nel suo studio in attesa di capire cosa succede e se arriva qualche concorso?».

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

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

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

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

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

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

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

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

Già vi dico cosa ci diranno, anzi quasi suggerisco alle opposizioni, se mi vorranno attaccare, (spero che la pubblica amministrazione non sia di destra o di sinistra, però ci sta che ciò avvenga): si dirà che uno vuole in qualche modo controllare il dirigente. No, **io voglio controllare gli obiettivi del dirigente, non il dirigente**. Perché voglio controllare gli obiettivi? Perché li ho visti e non vanno bene.

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

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

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

Non posso eliminare la malattia dall'ordinamento, posso far fare più **visite fiscali**; però non posso motivare il personale dicendo che altrimenti mi rivolgerò ad un altro studio; dovete dunque mettervi

nell'ottica che nel pubblico è diverso il tipo di motivazione che si può dare rispetto a quanto avviene in uno studio legale o nel privato; quindi la motivazione deve essere data da premi e da sanzioni, da progressioni e da controllo degli obiettivi, non può esserci il meccanismo che c'è altrove, per la peculiarità del settore pubblico.

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

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

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

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

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

Io ho fatto un'operazione verità, ho delegato sulla digitalizzazione nella pubblica amministrazione e come prima cosa, siccome mi piace leggere, ho letto (vi consiglio di leggerlo) un documento – di molte pagine – contenente la relazione sull'attività svolta dalla Commissione d'inchiesta sul livello di digitalizzazione e innovazione delle pubbliche amministrazioni.

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

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

Nel documento, proprio per dare una sorta di indicazione plastica del problema della digitalizzazione, c'è scritto che a un certo punto la Commissione chiede un documento a due

pubbliche amministrazioni; queste lo stampano e lo mandano con un motociclista. Se c'era il piccione arrivava il piccione in Commissione!

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

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

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

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

Alcuni hanno la possibilità di avere le carte nell'immediatezza, o dopo un giorno o due giorni, altri attendono quattro o cinque mesi. Un ex collega del mio studio, ad esempio mi diceva: sono terrorizzato se mi fissano udienza il giorno che posso ritirarla, perché poi rientro nel girone infernale e devo aspettare altri quattro mesi.

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

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

Digitalizziamoci tutti contemporaneamente, ma digitalizziamoci!

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

Poi c'è il tema che vi dicevo prima, una certa ritrosia che nasce anche dal tema generazionale.

Che cosa vuol dire?

Ho 52 anni e alcune cose riesco a farle, però è chiaro che non ho l'attitudine che può avere il

presidente di questa Commissione, che secondo me è nettamente più giovane di me; ma mio figlio, secondo me, è molto più bravo del presidente della Commissione. È così, perché l'attitudine, purtroppo – lo dico per me «purtroppo» – è spesso legata anche al dato anagrafico.

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

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

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

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

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

Roma 26 settembre 2018