

Audizione del Ministro per la pubblica amministrazione e la semplificazione, Filippo Patroni Griffi, presso le Commissioni riunite I e XI della Camera dei Deputati.

Signor Presidente, onorevoli deputati, devo esprimere la profonda emozione che provo nel trovarmi qui oggi di fronte a voi. In passato ho avuto il privilegio di collaborare, anche nel confronto con il Parlamento, con diversi e illustri studiosi, parlamentari e non, che hanno ricoperto prima di me il ruolo di ministro, tutti impegnati sul fronte dell'ammmodernamento della nostra amministrazione. Sento però oggi la responsabilità di dovermi misurare in prima persona con questa sfida in un momento così cruciale per l'Italia.

Consentitemi, prima di tracciare le linee programmatiche dell'azione di governo, di ripercorrere brevemente quanto accaduto nell'Amministrazione italiana in questi ultimi anni. Questo anche perché sono convinto che la politica pubblica nell'Amministrazione debba cogliere il senso di questo percorso e muoversi in linea di continuità.

L'Amministrazione pubblica italiana è stata attraversata, soprattutto negli ultimi due decenni, da intensi e significativi cambiamenti, generalmente rispondenti a missioni innovative, che coglievano il senso della necessità di "reinventare il governo" (secondo la nota espressione di Al Gore nell'Amministrazione Clinton) per avere un'amministrazione votata al buon senso e orientata verso i cittadini; in altri termini, la trasformazione dell'amministrazione da potere o funzione in servizio.

Volendo schematizzare, tre le grandi linee lungo le quali si è principalmente sviluppato il processo riformatore:

1. la **democratizzazione del procedimento amministrativo**, con l'intento di dare voce in esso agli interessi anche privati coinvolti e di renderlo più trasparente;
2. la **contrattualizzazione del rapporto di lavoro alle dipendenze dell'amministrazione pubblica** e il **ripensamento dello *status* e del ruolo della dirigenza amministrativa**;
3. infine, la **ricerca dell'efficienza nell'azione e nell'apparato dell'amministrazione**, con i tentativi di por mano alle lentezze, ai formalismi, alla scarsa attenzione ai risultati dell'azione amministrativa, con l'introduzione progressiva di una cultura della performance intesa come creazione di valore pubblico.

Mi riferisco, in particolare:

- all'introduzione e alla diffusione di moduli che agevolino la composizione degli interessi pubblici e privati coinvolti in procedimenti amministrativi spesso complessi e talvolta involgenti plurimi livelli di governo (conferenza di servizi);
- alle politiche di semplificazione delle regole e delle procedure;
- all'attenzione sempre più robusta prestata alla misurazione e alla valutazione delle *performance* individuali ed organizzative;

- al rispetto della tempistica procedimentale, con la previsione di meccanismi di responsabilità in caso di inosservanza dei termini di conclusione dei procedimenti;
- all'introduzione di strumenti, anche incisivi, che riconoscono allo stesso utente dei servizi il ruolo di propulsore dei processi di cambiamento e miglioramento (c.d. *class action*, introdotta dal d. lgs. n. 198 del 2009).

Sono cambiamenti profondi e ormai acquisiti, ma che hanno rappresentato, rispetto all'amministrazione di appena qualche decennio fa, veri e propri passaggi epocali. L'Amministrazione di oggi non è più certo quella descritta dall'allora ministro Massimo Severo Giannini, nel famoso Rapporto del 1979. Sono tuttavia consapevole che occorre ancora rendere "percepibili" dall'utenza molti di questi cambiamenti e attaccare le criticità e le sacche di inefficienza ancora presenti nell'amministrazione.

In questi anni di servizio tecnico prestato nell'Amministrazione pubblica ho maturato la convinzione che la riforma e la modernizzazione degli apparati pubblici e delle relative modalità di intervento sono obiettivi per la cui realizzazione sono indispensabili coerenza, continuità, perseveranza e, anche, un **clima politico di condivisione degli obiettivi ultimi da perseguire e dei passi necessari per centrarli**: quelli, cioè, di un'amministrazione, al contempo, democratica, autorevole, imparziale, efficiente, responsabile, all'altezza delle sfide che il Paese deve affrontare, volano della competitività del sistema, quindi, giammai fattore di ostacolo dello sviluppo e della crescita sociale ed economica. **Come rimarcato dal Presidente Monti nelle dichiarazioni programmatiche, tra le principali azioni a sostegno della crescita vengono in rilievo le misure volte a migliorare l'efficienza dei servizi offerti dalle amministrazioni pubbliche, perché migliorare i servizi, che costituiscono il core di una moderna visione della "funzione pubblica", vuol dire migliorare il prodotto delle prestazioni amministrative, contestualmente migliorando l'outcome di contesto, e quindi l'impatto dell'attività amministrativa sullo sviluppo del Paese.**

Certo non è un percorso realizzabile in un arco di tempo limitato quale quello di questa fine legislatura.

Ciò non esclude che si possano mettere a punto strumenti che permettano ai governi che ci succederanno di proseguire e stabilizzare il processo di cambiamento, al contempo intervenendo sin d'ora con misure specifiche e mirate.

L'area di questi interventi potrà riguardare in particolare:

1. il settore del **lavoro pubblico**, con interventi che mirino, al contempo, ad assicurare una ottimizzazione delle *performance* con una adeguata valorizzazione delle professionalità;
2. la selezione, la formazione e lo *status* del **funzionario pubblico**, ponendo come principi chiave professionalità, merito, imparzialità ed etica pubblica;
3. **le strutture e gli apparati**, da riorganizzare con l'intento di garantirne una maggiore capacità di svolgere in modo efficace le funzioni e i servizi loro demandati al contempo riducendo i costi da inefficienza;
4. la **trasparenza, l'accountability** e la **performance organizzativa**;
5. la **riduzione degli oneri burocratici a carico dei cittadini e delle imprese**, con adeguate politiche di semplificazione elaborate ed attuate **avendo previamente a**

disposizione la stima dei costi di ogni singola attività richiesta al cittadino e all'impresa per assolvere agli adempimenti imposti dalla disciplina vigente; politiche di semplificazione, quindi, non disgiunte, ma precedute da quella misurazione degli oneri amministrativi la cui osservanza il recente decreto sviluppo (d.l. n. 70 del 2011) ha opportunamente esteso agli enti territoriali.

Si tratta, peraltro, di settori sui quali negli ultimi mesi sono intervenuti significativi interventi di razionalizzazione. Mi riferisco, in particolare, al Piano nazionale delle riforme, riguardante in modo incisivo l'Amministrazione pubblica, al decreto sviluppo, ai decreti legge nn. 98 e 138 del 2011, alla recente, infine, legge di stabilità del novembre del 2011. Interventi, come noto, oggetto di favorevole considerazione nel Rapporto Rehn del 29 novembre 2011.

Mi soffermo, quindi, sui singoli settori indicati.

1. Nel settore del **lavoro pubblico**, sono stati molteplici gli interventi normativi, in particolare nelle ultime manovre finanziarie a partire dal decreto legge n. 112/2008.

Interventi spesso dettati dalla ineludibile esigenza di realizzare con urgenza contrazioni della spesa pubblica. Ma non ci si può limitare a questo.

Intendo assegnare priorità agli interventi volti a “motivare” il dipendente dell'amministrazione pubblica, valorizzandone il merito e favorendo il suo inserimento ottimale nel contesto lavorativo nonché stimolando in lui l'orgoglio di essere parte di Istituzioni credibili ed autorevoli, cui sono assegnate missioni di fondamentale rilievo sociale ed economico.

In primo luogo, occorre predisporre delle “leve motivazionali” o rendere più “attraenti” quelle già esistenti, come quella costituita, ad esempio, dal c.d. **dividendo dell'efficienza**.

L'art. 16 d.l. n. 98/2011 ha già avviato tale processo, prevedendo che le eventuali economie aggiuntive effettivamente realizzate dal risparmio di spesa delle amministrazioni, rispetto a quelle già previste dalla normativa vigente, possano essere utilizzate annualmente, nell'importo massimo del 50 per cento, per la contrattazione integrativa, di cui il 50 per cento destinato alla erogazione dei premi previsti dall'articolo 19 del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150. **Ciò deve suscitare e stimolare un forte interesse dello stesso lavoratore, oltre che delle organizzazioni sindacali, a vigilare sull'operato delle amministrazioni pubbliche sollecitandole ad adottare misure di razionalizzazione finalizzate all'eliminazione delle inefficienze dovute ad una gestione antieconomica dei processi e ad una sterilizzazione degli apparati amministrativi.**

E' inoltre necessario rilanciare la **previdenza complementare**.

Allo stato sono costituiti, per il personale dirigente e non dirigente dipendente dalle pubbliche amministrazioni in regime cosiddetto “contrattualizzato”, diversi Fondi negoziali collettivi di pensione complementare, che tuttavia non hanno ancora raccolto adesioni da parte dei dipendenti. È necessaria una forte azione di comunicazione del

Governo e delle Autonomie locali volta a sollecitare le adesioni, sì che si possa costruire una vera e propria previdenza integrativa nel settore pubblico.

Nell'ambito delle **relazioni sindacali**, ritengo necessario aprire un tavolo con regioni ed enti locali e con le organizzazioni sindacali per riflettere sui temi riguardanti il **modello contrattuale e la contrattazione di secondo livello**.

Quanto al primo tema, l'obiettivo è quello di un **modello contrattuale**, che consenta di considerare unitariamente, pur nelle specificità, il lavoro pubblico nelle amministrazioni centrali e quello prestato nelle amministrazioni regionali e locali. Non un contratto unico, ovviamente, come pure ho letto.

Quanto al secondo aspetto, credo che anche in un momento di crisi economica, connotato dal noto blocco della contrattazione nazionale, la **contrattazione di secondo livello** possa essere uno strumento utile per riattivare i meccanismi di incentivazione all'interno delle amministrazioni e rendere concreta la politica meritocratica.

Convocherò a breve i rappresentanti delle Regioni e degli enti locali e le organizzazioni sindacali per avviare un tavolo comune sui temi indicati.

Infine, il tema della **valorizzazione delle donne dipendenti da pubbliche amministrazioni**.

Nonostante che le donne rappresentino ormai il 44,3 per cento della forza lavoro (dati RGS 2009), si registra ancora una forte disparità di genere nelle posizioni apicali di tutte le carriere pubbliche. Tra le cause della mancata valorizzazione del lavoro delle donne penso ci sia la limitata diffusione di modalità lavorative flessibili che assicurino, specie negli anni centrali della loro carriera, maggiore compatibilità con la vita privata e con le esigenze di cura e di assistenza parentale, attualmente prevalentemente affidate alla componente femminile del Paese.

Penso sia quindi necessario attuare politiche di flessibilità lavorativa che consentano di conciliare la vita familiare con quella professionale, naturalmente non solo delle donne.

2. Professionalità, merito, imparzialità ed etica del dipendente pubblico.

Sempre nella prospettiva del lavoratore pubblico come protagonista dei processi di cambiamento e modernizzazione, stiamo lavorando a talune misure che garantiscano **elevata professionalità, valorizzazione del merito, rafforzata imparzialità, oltre che onore ed elevata dignità nell'esercizio delle funzioni e dei compiti esercitati.**

Quanto alla **professionalità**, gli interventi riguarderanno l'**accesso al rapporto alle dipendenze con l'amministrazione pubblica e la formazione**.

Per quel che attiene all'**accesso**, sono certo consapevole che in futuro il numero degli ingressi del personale nelle strutture pubbliche sarà più contenuto che in passato: è una ragione in più, tuttavia, per puntare su meccanismi selettivi mirati su profili di qualità e su specialismi tecnici.

E' necessario, al riguardo, che l'Amministrazione pubblica recuperi la **capacità di attrarre al suo interno le giovani eccellenze**, dotandosi per i prossimi anni di una classe dirigente al servizio delle istituzioni. Servono ingegneri, geologi, matematici,

statistici, economisti, oltre che bravi giuristi, orientati al cambiamento e alla modernizzazione dei processi.

Per farlo, occorre rivitalizzare i canali concorsuali e meritocratici nella selezione del personale, in specie riducendo la frammentazione delle procedure concorsuali indette dalle singole amministrazioni ed **irrobustendo il rilievo del corso-concorso, da indire con cadenza periodica**: è quanto consentirebbe, peraltro, di rendere appetibile l'appuntamento concorsuale ai giovani laureandi e laureati, motivandoli, già prima dell'ingresso nell'amministrazione, a svolgere un percorso formativo mirato sulle problematiche e sulle esigenze dell'amministrazione pubblica. Con lo stesso mondo universitario ci si dovrà confrontare perché siano rimodulati, nell'autonomia delle università, corsi universitari e post-universitari volti a formare una futura classe dirigente dell'amministrazione pubblica.

Ma non si possono aspettare le nuove leve. E nemmeno si può ipotizzare che chi entri nell'amministrazione possa svolgere per sempre lo stesso tipo di lavoro. I cambiamenti richiedono flessibilità culturale e delle competenze. Occorre quindi anche attraverso un intelligente coordinamento delle strutture a ciò deputate- una **formazione continua** che punti su una qualificazione professionale calibrata sui compiti e le mansioni da svolgere, unita a processi di **riqualificazione** da operare di continuo a seconda delle esigenze dell'amministrazione. **Una riqualificazione tanto più impellente nei casi in cui si dovrà fare ricorso alla mobilità "guidata" dei dipendenti pubblici, volta ad assicurare quelle ricollocazioni produttive imposte dagli ineludibili processi di riorganizzazione ed accorpamento delle strutture amministrative.**

Imparzialità dell'amministrazione ed etica del lavoratore pubblico.

E' noto che la separazione tra politica e amministrazione ha costituito uno dei principali ideali del riformismo amministrativo italiano degli ultimi due decenni; si tratta di principio cui non è consentito rinunciare, pur nella consapevolezza di individuare il giusto punto di equilibrio tra autonomia dell'amministrazione e della sua dirigenza e autonomia delle scelte decisionali della politica. Occorrerà rivedere alcuni meccanismi volti a neutralizzare il rischio di una possibile compromissione del principio di imparzialità, nella scia dei recenti interventi della Corte costituzionale e, allo stesso tempo, a valorizzare progressioni di tipo meritocratico.

L'**etica** del funzionario pubblico, infine.

Il funzionario pubblico deve sentirsi parte di un corpo. E i corpi pubblici devono condividere un *idem sentire*. L'idea che i lavoratori pubblici debbano rispettare regole di condotta e di 'onestà', contenute in "codici etici", risale, in parte, al Rapporto Giannini e, ancor più, ai successivi programmi attuati da Sabino Cassese agli inizi degli anni Novanta, tra i quali ricordo l'introduzione del 'Codice di comportamento dei dipendenti delle pubbliche amministrazioni', sottoposto poi a più recenti modificazioni. La promozione degli obiettivi di integrità, così come indicati dalla riforma del 2009 e implementati dalle previsioni del 'ddl anticorruzione', richiede una nuova attenzione al possibile aggiornamento del Codice di condotta e allo sviluppo di codici o manifesti etici presso le singole amministrazioni, da formulare in chiave programmatica e molto meno 'per principi'. Sarà, infatti, importante contemplare, all'interno di tali testi, non solo le

regole di condotta e i tradizionali principi di imparzialità e correttezza, ma anche misure gestionali volte a prevenire fenomeni illeciti riconducibili alla violazione delle predette regole. Intendo, d'intesa con la collega Severino, proporre nel **ddl anticorruzione**, in seconda lettura alla Camera. Misure che rendano più analitico e incisivo il contrasto alla corruzione sul versante della prevenzione: in particolare rendendo applicativa una efficace 'mappatura dei rischi', e più in generale una "valutazione del rischio" all'interno degli apparati e delle azioni amministrativi nonché un controllo effettivo dei piani di contro la corruzione delle singole amministrazioni.

3. Quanto alle **strutture e agli apparati**, come ho già prima osservato, la logica dei **tagli lineari**, se certo ha consentito di realizzare effettive riduzioni della spesa, non ha sempre determinato il diffondersi della cultura dell'ottimale organizzazione delle risorse.

Ebbene, gli ultimi interventi normativi in tema di *spending review* costituiscono **un'occasione per ripensare l'approccio solo finanziario e ragionieristico nella gestione della spesa pubblica** e per avviare un processo di modernizzazione dell'amministrazione pubblica e di riqualificazione dei servizi attraverso un'incisiva opera di razionalizzazione.

Alla razionalizzazione degli apparati occorre procedere, quindi, sulla base di una **preliminare e puntuale analisi settoriale delle funzioni e dei servizi di cui sono titolari le singole strutture, che possa fungere da presupposto per** una intelligente riorganizzazione, anche mediante accorpamenti di enti.

La riduzione di spesa e la quantificazione del fabbisogno devono essere effetti non meramente contabili, ma di vero riassetto organizzativo. In altri termini, occorre **concentrarsi su una *spending review*** che, accompagnandosi alla elaborazione di politiche pubbliche, miri in ultima analisi a un'ottimizzazione delle risorse: a) attraverso un arretramento del "pubblico" in settori che possano essere lasciati all'autonomia dei privati, in coerenza con il principio di sussidiarietà orizzontale ma nella salvaguardia dei diritti e dell'interesse generale, visto come interesse della collettività; b) favorendo la concentrazione di alcune funzioni in un unico livello unitario; si tratta, in particolare, di concentrare l'esercizio delle funzioni istituzionali, attraverso il riordino delle competenze degli uffici, evitando la frammentazione delle attribuzioni e dei processi.

Proprio nella indicata prospettiva di razionalizzazione organizzativa va inteso ed utilizzato lo strumento della **mobilità** guidata dei dipendenti, in un orizzonte –come già osservato- volto non certo a realizzare tagli occupazionali ma prioritariamente guadagni misurabili di efficienza.

4. Quanto alla **trasparenza**, dobbiamo condividere l'idea che, perché la trasparenza divenga concretamente una componente essenziale del modo di agire delle pubbliche amministrazioni, producendo 'valore' aggiunto, è necessario tener conto di almeno due aspetti:

- la trasparenza, configurata dalla recente riforma del 2009 (d.lgs. n. 150/2009) in termini di 'accessibilità totale' (art. 11 del d.lgs. n. 150/2009), determina il passaggio, in prospettiva, dall'*open government* all'*open data*, cioè alla messa a disposizione dei cittadini delle informazioni di interesse generale; ciò in linea con i

moniti provenienti dall'ordinamento europeo e dalle più importanti organizzazioni globali (Onu, Ocse, Consiglio d'Europa), nella prospettiva di un avvicinamento ai modelli di trasparenza esistenti in altre realtà nazionali. Il pensiero va soprattutto alle recenti iniziative del Governo francese (5 dicembre 2011) e della Commissione europea (12 dicembre 2011), volte a potenziare il riuso dell'informazione in mano pubblica: e credo che il **“portale della trasparenza”**, alla cui realizzazione stanno lavorando Civit e DigitPA, debba costituire il primo passo in questa direzione.

- In questa prospettiva, **la trasparenza diviene un ‘diritto dei cittadini’ ma si traduce – o dovrebbe tradursi – anche in una ‘opportunità per le pubbliche amministrazioni’**. I cittadini devono avere la possibilità di conoscere non solo ‘cosa fa’ la pubblica amministrazione ma soprattutto ‘come agisce’, e quindi con quali criteri, con quali risorse, con quali costi e con quali risultati. Da qui l’esigenza della accessibilità – attraverso lo strumento della pubblicazione *on line* – ai dati sull’organizzazione e sul personale, ma soprattutto sui servizi, sui pagamenti, sulle misurazioni e valutazioni delle *performance* organizzative. Nel nuovo sistema di responsabilità, le **amministrazioni devono rispondere non solo su ‘quello che fanno’, ma soprattutto su ‘come lo fanno’**. Al contempo, la trasparenza di questi dati consente alle amministrazioni di avere una ‘memoria’ completa e condivisa dell’attività degli uffici, di individuare le aree di miglioramento dell’azione amministrativa mediante modalità più efficienti di allocazione e distribuzione delle risorse esistenti, di identificare settori ad alto rischio corruzione, di semplificare l’attività e ridurre i tempi di azione, di effettuare un confronto “competitivo” con amministrazioni che rendono servizi simili in un’ottica di *benchmarking*.

5. Riduzione degli oneri amministrativi e servizi ai cittadini e alle imprese.

Un particolare impegno intendo approfondire, ancora, sul versante delle **politiche di riduzione degli oneri amministrativi**, nonché sul fronte dell’**efficiente gestione dei servizi ai cittadini e alle imprese**.

Le analisi condotte dalle principali organizzazioni internazionali **individuano nella complicazione burocratica una delle prime cause dello svantaggio competitivo dell’Italia nel contesto europeo e nell’intera area Ocse** (l’Italia si colloca al 25° posto su 26 paesi dell’Unione europea, significativamente penultima solo prima della Grecia). Il Dipartimento della Funzione Pubblica **ha sinora stimato in oltre 23 miliardi di euro l’anno gli oneri amministrativi relativi ad 81 procedure amministrative particolarmente rilevanti per le imprese, selezionate con le associazioni imprenditoriali**.

La riduzione degli oneri costituisce un impegno prioritario dell’azione del Governo, che ha attribuito ad un unico Ministro le competenze in materia di pubblica amministrazione e semplificazione, tornando così nell’alveo della tradizione e, soprattutto, rispettando le raccomandazioni OCSE.

Una precisazione è tuttavia necessaria: semplificare significa coniugare il massimo di semplicità con l'effettiva tutela degli interessi pubblici. Mai la semplificazione deve determinare un abbattimento del livello di tutela degli interessi pubblici e dei diritti della persona coinvolti. Sono invece essenziali interventi mirati a semplificare o ad eliminare in modo puntuale adempimenti sproporzionati, eccessivi o inutilmente vessatori.

Da tecnico impegnato sul fronte della semplificazione, sono ben consapevole che non esistono soluzioni miracolose. Non ci sono alternative ad un duro e tenace lavoro per semplificare in modo sistematico le procedure, individuare ed eliminare gli adempimenti eccessivi o sproporzionati in relazione alla tutela degli interessi pubblici, ridurre i tempi ed evitare la proliferazione delle nuove complicazioni attraverso efficaci sistemi di valutazione *ex ante* ed *ex post* delle norme.

Tutto ciò dobbiamo farlo in un tempo incredibilmente breve per assicurare risultati tangibili.

Per far ciò punterò su un **metodo di lavoro che si basi sull'ascolto e sul coinvolgimento delle associazioni delle imprese e dei cittadini**, "ingrediente indispensabile" per il successo di una politica di semplificazione. Nello stesso tempo intendo promuovere ed estendere la **consultazione telematica sul modello europeo**. Spesso buone idee di semplificazione sono quelle tratte dall'esperienza diretta dei cittadini e delle imprese.

Altra condizione essenziale per un'efficace politica di semplificazione, è la **leale collaborazione tra i diversi livelli di governo**: al cittadino o all'impresa non interessa conoscere quale amministrazione è responsabile dei costi burocratici e dei ritardi che deve subire, chiedono semplicemente di avere meno complicazioni e più certezza.

Con questo metodo, sto lavorando alla predisposizione di un pacchetto di interventi normativi di semplificazione finalizzati a garantire nel giro di pochi mesi risultati tangibili per cittadini e imprese. E' già al lavoro **un tavolo congiunto di lavoro con il Ministro Passera**.

Particolare attenzione intendo dedicare alla predisposizione di misure tese, da un lato, a rendere più semplici le procedure che interessano i cittadini e, in particolare, a ridurre gli adempimenti burocratici per le persone con disabilità; dall'altro, a semplificare le procedure per le imprese, anche del settore agricolo, e per la realizzazione delle infrastrutture. **Quindi, in definitiva, semplificazione per i cittadini, per le imprese e per le infrastrutture.**

Intendo, poi, rafforzare le attività di **misurazione e riduzione degli oneri amministrativi** (realizzate dal Dipartimento della Funzione Pubblica sulla base di una metodologia, lo *Standard Cost Model*, adottata dalla Commissione Europea e dagli altri Stati membri), strumento prezioso per individuare gli adempimenti più onerosi, ridondanti o sproporzionati. Particolarmente importante è la disposta estensione della misurazione alle Regioni e agli Enti Locali. Numerose delle misure che si proporranno sono state individuate proprio sulla base della misurazione degli oneri.

Per ridurre i costi della burocrazia è inoltre essenziale **prevenire** nuove complicazioni. Si tratta di non vanificare le attività di semplificazione. In questa ottica intendo operare per l'attuazione delle nuove disposizioni dello "Statuto delle imprese". In particolare stiamo già lavorando all'individuazione dei criteri e delle modalità per la stima degli oneri

introdotti o eliminati con i nuovi atti normativi. Vogliamo fornire alle amministrazioni criteri semplici, standardizzati e facilmente utilizzabili nell'ambito dell'Analisi d'impatto della regolazione.

Infine, intendo dedicare grande attenzione all'**implementazione delle norme**, che rappresenta il momento della verità di una politica di semplificazione

Mi riferisco, per esempio, alle numerose disposizioni (artt. 54 e 57 del Codice dell'amministrazione digitale, art. 6, comma 2 del d.l. n. 70 del 2011 e da ultimo lo Statuto delle imprese) **che prevedono l'obbligo per le amministrazioni di pubblicare per ciascun procedimento, sui siti istituzionali, le modalità di adempimento, la documentazione da presentare, la modulistica, il responsabile e il termine di conclusione del procedimento stesso.** E' previsto, inoltre, che non possano essere richieste modalità di adempimento diverse da quelle pubblicate. Attuare in modo efficace questa previsione non costa, semplifica la vita ai cittadini e alle imprese, che non dovranno recarsi presso gli uffici solo per ottenere informazioni e prendere un modulo. Ciascuna amministrazione, a partire da quelle statali, dovrà pubblicare con evidenza sull'*home page* dei propri siti il logo **"Come fare per"**.

Ancora, l'amministrazione non deve "chiedere quello che già sa": associazioni imprenditoriali e cittadini segnalano il persistere della richiesta di informazioni, dati e certificati già in possesso della pubblica amministrazione. Il 1° gennaio 2012 entrano in vigore le modifiche introdotte dall'art. 15, l. 12 novembre 2011, n. 183, volte ad assicurare una **completa decertificazione nei rapporti tra amministrazione e privati: è in via di elaborazione, al riguardo, una apposita Direttiva volta a fornire indicazione alle amministrazioni e ai gestori delle banche dati pubbliche sulle modalità da osservare nell'applicare della recente disciplina.**

Mi impegnerò, infine, con il Collega Profumo, nel promuovere nuove misure per l'innovazione e la digitalizzazione all'interno della pubblica amministrazione, oltre che nell'attuazione di quelle già in essere. Le nostre deleghe prevedono, infatti, uno stretto raccordo operativo per le applicazioni IT alla riorganizzazione dei processi delle amministrazioni.

CONCLUSIONE

Sulla base della mia esperienza sono consapevole che la modernizzazione dell'amministrazione pubblica incontra resistenze. La riforma dell'amministrazione è un percorso complesso che richiede non già cambiamenti continui (non può ogni ministro pensare di riformare a modo suo l'amministrazione), bensì la condivisione di convergenze progressive che consentano di adottare misure immediate ma anche di porre le premesse per interventi che potranno essere adottati nel prosieguo. Può sembrare un programma ambizioso. In realtà è ambiziosa la visione della pubblica amministrazione che vorrei condividere. E, in questa visione, realizzare ciò che si potrà realizzare. Roosevelt –che cito solo perché la frase è riportata nell'edizione italiana del *Reinventing Government*- dice che "è buona norma adottare un metodo e provarlo; se fallisce, è bene ammetterlo sinceramente e provarne un altro. **Ma quel che è più**

importante è provare” e, aggiungerei, crederci. Ci ho creduto a lungo. E perciò intendo impegnarmi con serietà su questo, avvalendomi di tutti gli strumenti disponibili, in costante collaborazione con tutte le forze sociali coinvolte, con gli altri livelli di governo e –mi auguro- in profonda condivisione con il Parlamento.
Grazie.