

# ***Towards Recovery and Partnership with Citizens: the Call for Innovative and Open Government***

## **Intervento del Ministro Renato Brunetta**

*Signori, Signore,*

Il titolo dell'odierna sessione plenaria ci invita a riflettere sull'equilibrio tra pubblico e privato e dunque su quale debba essere il modello di pubblica amministrazione che consente di coniugare rigore dei conti pubblici, soddisfazione dei cittadini e crescita.

Hirschman ha proposto un paradigma, a mio avviso, insuperato, per affrontare la sfida impegnativa dell'efficienza di un'amministrazione: *exit, voice e loyalty*. Queste sono le tre direttrici sui cui ho costruito l'azione di riforma della pubblica amministrazione italiana.

*Exit*, la possibilità di scegliere tra fornitori alternativi di servizi pubblici, che richiama la necessità di ridisegnare il perimetro di azione tra pubblico e privato.

*Voice*, la critica costruttiva o la protesta con la quale i cittadini pretendono maggiori e migliori servizi pubblici.

*Loyalty*, la credibilità dello stato che nasce dalla soddisfazione per la qualità dei servizi e dall'*accountability* dell'amministrazione.

È evidente che questi tre principi sono indispensabili per qualunque riforma della pubblica amministrazione, ciò che può cambiare è la combinazione desiderata tra i tre, quale tra i molti equilibri possibili realizzare nella pratica.

I cittadini divengono centro, guida e riferimento dell'attività dell'amministrazione, al contrario di come appare naturale nelle burocrazie tradizionali. Se insoddisfatti per la qualità dei beni o dei servizi che acquistano, i clienti di un'impresa possono protestare o cambiare fornitore. È la sanzione per il management che è costretto a dare un nuovo indirizzo alla gestione, pena la perdita del cliente. È questo che deve essere possibile anche per il cittadino/cliente dell'amministrazione e affinché questo sia concretamente possibile si deve facilitare la *voice* e rendere *exit* una minaccia credibile anche per le aziende pubbliche.

Una riforma siffatta avvia un *win-win-win* game. Vincono i cittadini e le imprese che otterranno finalmente servizi pubblici di qualità; vincono i dipendenti pubblici, riconosciuti nei loro meriti e apprezzati e stimati dai clienti della PA per la qualità del servizio reso; vince lo stato che risparmia pur producendo migliori servizi.

Vincono tutti perché si cresce di più. Una riforma della Pubblica Amministrazione che si concentra sull'aumento dell'efficienza dell'azione amministrativa può generare un significativo dividendo macroeconomico attraverso quattro "leve" che influenzano i fattori che, secondo la teoria economica e l'evidenza empirica, sono alla base della crescita:

1. l'aumento della produttività nel settore pubblico,
2. la stabilizzazione finanziaria (riduzione del deficit e del debito pubblici),
3. la riduzione dei costi di transazione per imprese e famiglie,
4. i miglioramenti della "governance" che portano a progressi nella "efficacia" dell'azione pubblica.

Essa, infatti, innanzitutto, ha un impatto diretto sulla produttività dell'economia nel suo complesso via aumento della produttività dell'amministrazione pubblica.

In secondo luogo origina risparmi di costo che riducono il deficit e (potenzialmente) il carico tributario, migliorando la posizione fiscale del paese e la sua performance macroeconomica. Una finanza pubblica sostenibile contribuisce ad accelerare gli

investimenti e la crescita del prodotto perchè riduce l'incertezza fronteggiata da imprese e famiglie.

Oltre a questi benefici diretti, si possono avere anche effetti positivi sulla produzione del settore privato se l'aumento di produttività nel settore pubblico è ottenuto anche attraverso un cambiamento della tecnologia di produzione (ad esempio un miglior uso delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione - ICT - per la digitalizzazione dei processi produttivi).

In aggiunta essa genera benefici per effetto del risparmio di risorse che consegue alla riduzione dei "costi di transazione" (in tempo e denaro) di tutti gli utilizzatori dei servizi pubblici. I risparmi di tempo si possono riflettere in un aumento dell'offerta di lavoro, così come i risparmi monetari possono tradursi, per i consumatori, nell'acquisto di una maggiore quantità di beni forniti dal settore privato, e, per le imprese, in una riduzione dei costi unitari di produzione. L'impatto macroeconomico positivo di questi effetti è evidente.

Infine, migliora la "*governance*" che incide sugli incentivi ad accumulare, innovare e adattarsi al cambiamento (ad esempio, l'ambiente degli affari è influenzato non solo dalla struttura delle regolazioni e del modo col quale viene fatta rispettare la concorrenza, ma anche dall'efficienza con la quale l'amministrazione pubblica congegnata e applica le regolazioni). Inoltre, l'aumento della fiducia nel governo, raggiunta attraverso maggiore trasparenza, integrità, partecipazione e responsabilità, può ridurre i costi di transazione delle imprese e delle famiglie e migliorare la "*compliance*".

In Italia, oggi, la sfida è quella di coniugare crescita e disciplina di bilancio. Una sfida complessa in cui la riforma della pubblica amministrazione, già avviata nella primavera del 2008 e resa ancora più necessaria proprio dalla crisi, è parte essenziale.

La mia azione di riforma della pubblica amministrazione, nata da un'intensa attività di consultazione con gli *stakeholders*, si è sviluppata su più direttrici:

1. rinnovare l'organizzazione attraverso un ciclo compiuto di gestione della performance, la responsabilizzazione del management, l'impiego strategico di ICT, la misurazione della *customer satisfaction*,
2. introdurre *accountability* e trasparenza. Rendicontare significa essenzialmente fornire ai cittadini le informazioni utili per formarsi un giudizio sull'azione amministrativa. E' così che la *voice* si traduce in critica costruttiva e non in protesta distruttiva. E' così che aumenta la legittimazione dell'azione pubblica e quindi la *loyalty* dei cittadini,
3. rendere concretamente operativo il principio di *exit* mettendo in competizione fornitori pubblici e privati di servizi pubblici. Un diverso equilibrio tra stato e mercato, in cui l'amministrazione non è più monopolista nell'offerta di servizi pubblici, che conduce le aziende pubbliche sul sentiero dell'eccellenza e della sostenibilità finanziaria,
4. eliminare gli ostacoli all'attività imprenditoriale prima misurando e poi abbattendo gli oneri amministrativi e individuando azioni di semplificazione mirate alle piccole e medie imprese attraverso il principio della proporzionalità
5. monitorare i risultati e informare costantemente i cittadini e le imprese su quanto possono ora chiedere e pretendere per sviluppare la cultura di una amministrazione posta al servizio dei cittadini ai quali viene, tra l'altro, riconosciuto un potere di verifica e ricorso qualora siano violati i termini e gli standard nell'esercizio di una funzione pubblica o nell'erogazione di un servizio pubblico (*class action*),
6. coordinare i processi di innovazione diffusi nel Paese attraverso un'amministrazione pubblica che dà visibilità e favorisce la creazione di un mercato delle idee, che incentiva lo sviluppo e adotta direttamente le soluzioni tecnologiche più avanzate per la definizione di una Agenda digitale Italia in linea con il mandato UE

A oggi possiamo elencare primi importanti risultati, ne ricordo i principali.

Innanzitutto, il contributo complessivo che la PA ha dato all'azione di risanamento con le manovre di correzione dei conti pubblici realizzate a partire dal 2008 è pari a ben 62 miliardi di euro nel periodo 2008-2013.

Le misure in materia di contrattazione nel pubblico impiego nel 2013 produrranno il riallineamento strutturale delle retribuzioni tra lavoro pubblico e privato, con l'annullamento del gap che si era progressivamente ampliato dal 2000, senza che questo fosse in alcun modo giustificato da differenziali di produttività tra i due settori.

Il numero di dipendenti pubblici, che tra il 2008 e il 2009 si è già ridotto di più di 70.000 unità, continuerà a decrescere per effetto di un turn over più contenuto e di regole che prevedono il pensionamento nei casi di carriere molto lunghe. La riduzione prospettata dell'occupazione pubblica dell'8,4% implica un aumento medio di produttività annua del 2% circa.

Le politiche di contrasto all'assenteismo hanno abbassato le assenze per malattia del 35% così da "riportare al lavoro" circa 65.000 persone ogni anno.

L'attività di cutting red tape avviata nel corso del 2008 ha già originato risparmi che stimiamo superiori a 5,5 miliardi di euro all'anno.

Abbiamo programmato e progressivamente realizzato la totale accessibilità a tutte le informazioni concernenti l'amministrazione pubblica.

Per l'efficienza e la soddisfazione dei cittadini abbiamo attivato canali alternativi di delivery dei servizi pubblici (Reti Amiche), di comunicazione con i cittadini e le imprese (Pec, Easy life) e di ascolto e soluzione dei problemi (Linea Amica) attraverso forme di partnership tra pubblico e privato e la creazione di social network civici, avviato la misurazione della *customer satisfaction*.

È così che ho usato nella strategia dell'azione riformatrice il paradigma hirshmaniano alla ricerca di un nuovo equilibrio tra stato e mercato.