

**FORUM PA '08**  
**Convegno conclusivo – giovedì 15 maggio**  
**Intervento del Ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione**  
**On.le prof. Renato Brunetta**

Grazie a tutti voi, mi ero ripromesso di non parlare più per almeno 10-12 giorni finché non avessi definito qualcosa di visibile e toccabile. Sono troppo Narciso dal punto di vista intellettuale per star zitto, ma comunque qualche notizia ve la darò.

Prima però fatemi iniziare con un piccolo aneddoto, poi farò anche un po' il professore. Ecco l'aneddoto: 10-12 anni fa presso l'Università di Tor Vergata, Facoltà di Economia dove facevo il professore, arriva, non so per quali strade una *lavoratrice socialmente utile* (LSU) che si rivela bravissima. Era una signora di un'età media che veniva da un'azienda che aveva chiuso e che Italia Lavoro colloca da noi. Lavoratrice straordinaria, in pochissimo tempo si fa apprezzare da tutto il Dipartimento: brava, seria, faceva il lavoro di tutte le altre segretarie, che erano invece funzionarie assunte dell'Università e che avevano quindi i loro ritmi e i loro tempi. E' talmente brava che tutti noi ci mobilitiamo per stabilizzarla. Anche grazie al mio aiuto e a quello del Preside e del Rettore, ripeto era veramente brava, si costruisce un percorso secondo le regole e viene assunta. Dal giorno dopo è diventata come tutte le altre.

Voi, l'ho detto all'inaugurazione lunedì scorso, voi qui presenti siete eccellenza. Siete, ho detto l'altra volta, un miracolo. Come fa ad esserci eccellenza in un sistema senza premi né punizioni? Io scrissi un po' di anni fa un tentativo teorico di spiegare questo fenomeno. Altrimenti voi non dovrete esistere: voi non esistete, non ci siete. Ho tentato una spiegazione, se volete poi ve la mando, la metto sul sito perché l'ho recuperata. Si tratta di un saggio che scrissi con Leonello Tronti, un bravissimo funzionario dell'ISTAT, quindici o sedici anni fa sul salario ombra.

Abbiate la pazienza di seguire il ragionamento per cinque minuti. La mia teoria è questa: all'ingresso nella pubblica amministrazione si presentano i migliori per una semplice ragione. Perché il salario percepito nelle pubbliche amministrazioni è due o tre volte maggiore del salario monetario. Uno potrebbe dire "ma è matto?" no: se voi assommate al salario monetario una serie di garanzie che il settore pubblico offre e il settore privato non offre e le monetizzate (e adesso vi dico anche i parametri per questa monetizzazione) arrivate ad un salario ombra che è due, tre, quattro volte maggiore di quello monetario. In primis la non licenziabilità, se voi la trasformate in moneta, come un premio assicurativo contro la disoccupazione, ottenete un valore. sommatelo poi al non controllo della produttività. Quanto vale questo non controllo? è l'equivalente alla non licenziabilità e quindi un'altra quota. Se calcolate poi, e le calcolò meglio di me il prof. Tiziano Treu in un bel libro, le centododici regole di tutti i tipi più favorevoli: da quelle sindacali a quelle previdenziali a quelle normative. Centododici istituti, come li chiamate voi giuristi, più favorevoli. Se monetizzate ciascuno di questi istituti, come ad esempio l'orario di lavoro, ne viene fuori un coefficiente due, tre, forse quattro. Quindi se il salario monetario contrattuale è cento: il salario ombra è quattrocento.

La percezione all'entrata di questo salario ombra è chiarissima, per cui tutti vogliono entrare in questa pubblica amministrazione. Se fosse lo schifo di cui tutti parlano, perché tutti vorrebbero andare a lavorare nella pubblica amministrazione? Evidentemente nella fase di ingresso viene percepito il salario ombra: la sicurezza, la stabilità, la non licenziabilità, il non controllo di produttività.

Se l'oggetto del desiderio è così appetibile, chi è che si presenta all'ingresso? i migliori ossia il capitale umano più attrezzato (parlo ovviamente della parte concorsuale, non della parte assunta ope legis). Quindi l'offerta, il capitale umano migliore, si presenta per avere in palio la principessa (o se volte il principe), perché è l'oggetto di desiderio di tutti gli italiani.

Quando però l'oggetto del desiderio è raggiunto comincia la fase di depressione e di delusione. Perché certamente il salario ombra c'è, ma non viene più percepito come tale perché tutte le garanzie e tutti i vantaggi sono dati come acquisiti e viene percepito solo il salario monetario. Dando per acquisiti e non più valutabili dal punto di vista monetario gli altri due o tre salari aggiuntivi, con il risultato che ha in mano un grande valore che disconosce, il dipendente pubblico percepisce un salario monetario più o meno banale e in più sente di non poter più uscire da questa gabbia, che è una gabbia piatta senza stimoli, senza eccitazione, senza percorsi: un piattume.

A quel punto si arrabbia e dice: "ma come io che sono il capitale umano migliore... mi aspettavo il massimo, ci arrivo e mi trovo così?" ecco che non vede più i vantaggi, ma soprattutto vede l'encefalogramma piatto: chi è bravo, chi non è bravo, tutto è uguale... a quel punto si deprime, si arrabbia e viene fuori il conflitto e l'amarezza con tutto quello che comporta.

Solo pochi (o forse tanti, valutiamolo) reagiscono a questo per puro amor proprio. Non c'è nessuna altra ragione; voi siete qui per puro amor proprio: chiamiamola dignità, chiamiamola senso di se stessi, chiamiamolo la voglia di guardarsi allo specchio, il dover dire ai propri figli, al proprio marito che lavoro fate: insomma puro amor proprio. In nessun caso premiato, in nessun caso. Noi abbiamo delle eccellenze sconosciute. Avranno quel minimo di pathos ad essere premiati qui oggi, ma tornano a casa e non gliene frega niente a nessuno.

Benissimo. Allora come rompere questo sistema? o si tolgono le garanzie del salario ombra e a quel punto il salario diventa solo monetario: togliamo la non licenziabilità, mettiamo il controllo di produttività, insomma facciamo diventare gli impiegati pubblici come gli altri e poi vediamo. Oppure possiamo anche accettare una serie di parametri di privilegio, che erano per altro all'origine del lavoro pubblico, perché il lavoro pubblico da un lato era privilegiato, ma dall'altro dava delle garanzie rispetto alla produzione dei beni pubblici. Perché questo era lo scambio che è all'origine: tu non sei licenziabile, come un militare, ma non puoi fare sciopero. Si sono invece mantenute le garanzie, ma si sono perse le condizioni dello scambio.

Bene qui bisogna fare qualcosa perché non è possibile avere tre milioni e mezzo di bambini viziati e, come tutti i bambini viziati, tristi arrabbiati e incazzati con i genitori. Questa è la psicologia. La causa di tutto questo l'ha detta Franco Bassanini con grande maestria: dalla cattiva politica, alla cattiva borghesia di questo paese. Io l'ho detto altre volte: quando ci fu l'unificazione di questo paese noi avevamo due modelli di burocrazia. Modello piemontese e modello borbonico, si poteva scegliere l'uno o l'altro. Chi doveva scegliere? La classe politica che era poi la classe borghese che aveva fatto l'unificazione. Cosa scelse la classe borghese del Nord che aveva fatto l'unificazione? Scelse gli affari propri, non scelse gli affari pubblici. Preferì farsi i suoi affari e i suoi commerci e lasciare che il sistema pubblico fosse quello borbonico. Anzi a maggior ragione: volendo un modello borbonico proprio perché un modello borbonico, inutile, inefficiente, clientelare era quello che lasciava più mano libera per l'arricchirsi miope della borghesia del Nord. E questo meccanismo, questo modello, è quello che è andato avanti fino a ieri. Perché questo meccanismo basato sul dire "chi se ne frega, va bene lo stesso, anche se va a basso regime facciamo tutto ugualmente" ben descritto da Giuseppe de Rita, poteva

andare avanti fino a ieri, cioè fino a quando con qualche bottarella di svalutazione competitiva noi recuperavamo la competitività. Non aver le strade, avere una burocrazia schifosetta o che funzionava a basso regime, non era così importante perché bastava ogni tre anni una svalutazione competitiva, annunciata di volta in volta dalla Confindustria, per riportare il sistema ad essere competitivo. Così si importava inflazione, ma non importava, tanto dopo tre anni si faceva un'altra svalutazione e si ricominciava da capo, ed era la Confindustria che giocava su questo: la classe politica ci stava e tutto funzionava.

Bene da quando c'è la moneta unica, grande normalizzatore e grande catalizzatore rivoluzionario del nostro Paese (purtroppo l'Italia già dall'unità ha avuto bisogno sempre di forze esogene per modernizzarsi), grazie anche alla classe politica degli anni '90 che scelse Maastricht e la moneta unica, la polvere sotto il tappeto non si può più mettere. E' finita: se ne è resa conto la borghesia imprenditoriale del Nord, del Centro e del Sud. Se ne è resa conto la classe politica e io spero se ne renda conto anche il sindacato.

Certamente ve ne siete resi conto voi, o meglio quelli migliori di voi che non ce la fanno più. Ecco a voi mi sono rivolto l'altro giorno anche con frasi dure, volutamente dure. Sono stato criticato per il mio linguaggio, per la mia citazione di Mao Tze Tung: ma vedete io sono una persona per bene, sono uno del mestiere, me ne intendo, tranne Franco Bassanini e pochi altri, più di tutti gli altri e non accetto da nessuno, che sia sindacalista o politico o altro, lezioni fatte di "dovrebbe sapere... dovrebbe conoscere". Conosco quanto e più di tutti gli altri, tranne poche eccezioni, e una di queste ce l'ho qua. Chiudo qui questo senso di autopromozione, di cui mi scuso, però il mio curriculum e la mia storia lo dimostra.

Bene: ora o mai più, abbiamo uno slot, per dirlo in termini Alitalia, abbiamo un orizzonte temporale, uno spazio temporale, come nei film di fantascienza, abbiamo uno slot che dobbiamo cogliere altrimenti saremo emarginati nella competizione, nella globalizzazione. Non abbiamo dieci anni: abbiamo uno o due anni di tempo. Ripeto abbiamo uno slot temporale preciso: ora o mai più.

Che fare allora? L'ha già detto Franco Bassanini: rivoluzione digitale come grande bastone. E' la minaccia: via le carte e le scartoffie, perché la cattiva burocrazia si nasconde dietro la carta e le scartoffie. Lo faremo perché è ora, perché lo fanno tutti gli altri, perché negli altri Paesi d'Europa e del mondo l'hanno già fatto dieci anni fa. E' questo è, come dire, lo strumento.

Ma l'altro aspetto è la meritocrazia: e su questo vi dico un'altra piccola cosa.

Probabilmente entro dieci giorni metterò sul sito del mio Ministero tutta la struttura funzionale: gli organigrammi, tutti i curricula dei miei dirigenti con i tassi di assenteismo e di produttività che saranno stati intanto calcolati.. Del mio Ministero dicevo e di tutte le agenzie al mio Ministero collegate. Intanto li metterò lì: poi chiederò agli utenti, o meglio ai clienti, come io preferisco chiamarli (un giornale ha detto: "ma come si permette di chiamarli clienti?"), chiederò ai cittadini di controllare se l'uno o l'altro dirigente, l'una o l'altra direzione abbiano o meno risposto. Attuerò verifiche, userò i call center e così comincerò a "far fuori" i dirigenti. Mi scuso del termine "far fuori", perché domani sarò criticato, ma non me ne importa assolutamente niente.

Insomma comincerò a chiedere conto ai dirigenti del perché e poi comincerò a mettere io dei parametri su assenteismo, attachment, produttività.

Per esempio l'obiettivo potrebbe essere, perché no, equalizzare i tassi di assenteismo tra pubblico e privato a partire dal mio ministero, che si trova tra l'altro in una posizione favorevole, perché essendo in un'area del tutto terziaria e includendo invece le media nazionali aree di lavoro un po' più hard, potrà contare su un qualche vantaggio. E chiederò

conto a ciascun direttore generale, a ciascun dirigente del perché c'è un delta, se c'è, nel suo dipartimento rispetto al tasso di assenteismo e gli dirò: misuralo, verificalo, tanto quel tasso è una cosa semplice e... poi facciamo i conti.

Mentre farà questo metterò mano in forma semplice, light alla *riformina*, chiamiamola così, per correggere le cose che non hanno funzionato delle riforme precedenti. E metterò dentro nella riformina, mi scuso dell'understatement, i correttivi. In questo senso mi stanno arrivando segnalazioni: le più varie, le più interessanti, le più divertenti. Come quelle ad esempio dei tassi di assenteismo legati alla distribuzione dei guadagni di produttività: quindi ne deriveranno sanzioni sulle tasche.

Colpire le tasche innanzi tutto, poi colpire le carriere e poi, al colpo grosso, il licenziamento. Carriera, tasche, licenziamento.

Comincio dal mio ministero e dalle agenzie legate al mio ministero e poi chiederò gentilmente agli altri ministeri di fare altrettanto. Chi lo fa sarà premiato, chi non lo fa non riceverà trasferimenti in finanziaria.

Ecco che comincia a manifestarsi un bel conflitto di interessi. Questo è un bel conflitto di interessi che mi piace e di cui si è parlato poco: tra me per esempio e i fannulloni del mio ministero. Tra i miei dirigenti e i loro fannulloni via via giù per i rami. Colpirne uno per educarne cento, mi scuso della frase di Mao Tze Tung, l'ho detta ironicamente, era all'interno del discorso dei cento fiori, quindi era all'interno di un discorso cultural politico, ma lo penso ancora perché ci vuole un segnale, ci vuole una dimostrazione.

Poi di dieci giorni in dieci giorni cercherò di realizzare piccolissime cose: vi ho detto quella della valutazione dei call center: anche qui rilevazione, trasparenza, sito, verifica se funzionano o non funzionano. Ai cittadini la verifica: se la maggioranza dei cittadini dirà che è vero, bene, se no vorrà dire che avrò sbagliato e correggerò.

E così di trasparenza in trasparenza non si salverà nessuno... neanche la magistratura. Mi dicono "come hai osato dire anche la magistratura?" Ma perché no? che è l'oca bianca? Certo nessuno tocca la sua autonomia, i suoi diritti costituzionali, ma la produttività? dove la mettiamo la produttività? E la qualità?

L'ho detto lunedì: ciò che non si misura non si migliora. Quindi misuriamo tutto: lo misureremo all'inizio male, poi ci correggeremo, ma si può misurare tutto.

Ho bisogno di aiuto, datemi una mano: ho bisogno di alleanze. Mi gioco tutto, perché quel che prima non vi ho detto è che caccio via i direttori se vinco, se invece perdo son loro a cacciare me, ovviamente. Perché se io ora dico queste cose e tra un anno, due anni non ho combinato nulla, vado via io.

Bene questo è quanto: sono uno del mestiere, ho ancora l'età giusta per lavorare tanto, la testa ce l'ho buona, politicamente non ho vincoli e non ho condizionamenti e nessun potere forte è su di me, né il sindacato, né la Confindustria: ho maltrattato gli uni e gli altri alla stessa maniera.

Ho bisogno del vostro aiuto: ho bisogno soprattutto dei migliori, delle eccellenze. Di quelli che all'inizio ho considerato o inesistenti, perché non dovevate esistere, o matti. Ho bisogno di quelli dell'amor proprio, chiamiamoli così, di quelli che, nonostante tutto, sono eccellenze.

Ho bisogno dei sindacati. Io sono un lavorista, conosco il sindacato, ho diretto per vent'anni la fondazione Brodolini, e Giacomo Brodolini diceva "da una parte sola: dalla parte dei lavoratori" e quel motto è ancora il mio: dalla parte dei lavoratori. Un sindacato non può essere conservatore, un sindacato deve essere rivoluzionario. Solo se un sindacato è rivoluzionario ha ragione di esistere, se no è semplicemente una lobby.

Devo dire che finora, e speriamo bene, ho avuto un grande consenso, certamente ancora solo d'attesa, dalla politica. Nel senso che sia da destra che da sinistra ho ricevuto grande incoraggiamento. Pochissimi, si contano sulle dita di una, due mani...sono stati i contrari. Ma una cosa ve la devo dire: un giornale ha pubblicato una serie di commenti provenienti dalla regione Umbria, tutti del tipo: "ma come osa? ma come si permette? da noi l'assenteismo non c'è..." con una piccola chiosa da parte mia che la Regione Umbria è tra le regioni che ha il più alto numero di pubblici dipendenti dell'intero Paese. Forse una qualche correlazione ci sarà.

Bene, detto questo, ripeto che ho bisogno del vostro aiuto, ho bisogno della borghesia intellettuale, scusate la chiamo così marxianamente, ho bisogno delle intelligenze, ho bisogno degli amici. ho bisogno dei tanti Mochi che ci sono e che si sono inventati questo miracolo (e ci fa anche i soldi! quindi vuol dire che è bravo). Ho bisogno del sindacato e ho bisogno di voi. Non sono Napoleone (l'ho già detto e mi prendo anche in giro, neanche per statura nel senso che lui era un po' meno basso di me)... però forse un innovatore sono.

Faccio veramente professione di umiltà in questo momento: da solo non ce la faccio: datemi una mano. Primo sarete tutti più felici e non avrete più la sindrome del bambino viziato, secondo darete una botta determinante allo sviluppo del Paese. Il superamento del declino, il superamento dell'emarginazione passa attraverso di voi, e non ve lo dico perché siete qui, ma perché è così, perché la Pubblica amministrazione è uno snodo centrale e fondamentale.

Quindi eccellenze che voi siete, amici, sindacato, imprese, Confindustria, inventori di prodotti nuovi datemi una mano. Ve lo chiedo e io sono a disposizione: ne va anche del mio progetto personale, della mia piccola storia personale che ciascuno di noi.

Per questo vi ringrazio e vi ringrazio anche per questa grande occasione: da lunedì ad oggi sono stati dei giorni straordinari.

Adesso lo prometto: dopo oggi non parlerò più fino ai prossimi fatti.

Grazie ancora.