

# Audizione presso la I Commissione

## INTRO

Grazie Presidente,

vorrei riprendere, oggi, da dove ci siamo fermati lo scorso dicembre, in occasione dell'esposizione delle Linee programmatiche del mio mandato, ripercorrendone, punto per punto, l'evoluzione.

Purtroppo, tra il nostro confronto di allora e quello di oggi – prova ne è anche la modalità con cui è stato organizzato e sarà svolto – si inserisce la drammatica contingenza che il Paese sta vivendo ed affrontando e che ha costretto tutte le amministrazioni a fornire risposte immediate con gli strumenti dell'emergenza.

Appena ieri è stato pubblicato il decreto del Presidente del Consiglio dei ministri volto ad avviare e disciplinare la cosiddetta “fase 2” definita da una cauta e progressiva riapertura di talune attività economiche.

Va da sé che, in considerazione del frangente che stiamo vivendo, le scelte e il coraggio richiesto per farvi fronte non avendo pari nella storia della Repubblica e dell'intera Unione europea vanno assunte con determinazione ma anche con dovuta attenzione al rapporto tra beneficio e rischio, ferma restando in primo luogo la massima tutela e garanzia per scongiurare la ripresa del contagio.

Inizierò, dunque, richiamando i risultati raggiunti finora per poi proseguire illustrando gli aspetti salienti e l'andamento evolutivo dallo scorso mese di dicembre, anche con riguardo alla specifica situazione emergenziale epidemiologica:

## RISULTATI

**1 – Lavoro agile:** come annunciato nelle Linee programmatiche nella strategia complessiva di rilancio e potenziamento delle pubbliche amministrazioni, va rovesciata la logica su cui finora è stata incentrata l'organizzazione del lavoro: l'attività concepita

preminentemente come prodotto della presenza in sede, deve puntare ora ad un lavoro definito sul risultato, sulla performance. Non si tratta più semplicemente di avere le risorse umane impegnate in ufficio per poi trovar loro un'attività da svolgere ma il contrario: individuare per ciascuna attività e per gli obiettivi connessi le risorse umane e le modalità di lavoro più efficaci e funzionali per raggiungere il risultato.

Nel pre-emergenza persino le mie stime furono eccessivamente caute nel promuovere il passo successivo riguardo alla previsione della legge n. 81 del 2017, puntando ad aumentare la quota dei lavoratori in regime di «lavoro agile», dal 10 al 20 per cento. Le contingenze ci hanno imposto una drastica sterzata raggiungendo in poche settimane in linea generale circa l'85% di lavoratori in smart working disciplinandola quale modalità ordinaria di svolgimento dell'attività lavorativa, prevedendone l'implementazione in deroga alle vigenti normative, cui abbiamo accostato misure volte a potenziarne il ricorso snellendo in primo luogo le procedure di acquisto di beni e servizi informatici e digitali da parte di Consip e delle singole amministrazioni.

L'attuale emergenza ci pone per così dire “forzatamente” di fronte alla rapidità di azione ed adattamento, ma credo che lo **smart working rappresenti, ben oltre il difficile momento contingente, la possibilità di una riorganizzazione del lavoro e della vita personale e sociale, un cambiamento che i dirigenti pubblici sono chiamati a sostenere e realizzare**. Abbiamo avuto la dimostrazione sul campo di come questa sia una modalità organizzativa di lavoro performante, negli anni poco attivata più per limiti culturali e organizzativi che per oggettive difficoltà applicative.

L'obiettivo futuro è quello di individuare una soglia di implementazione non inferiore al 30%. Mi preme sottolineare che tale risultato non sarà perseguito nella fase di transizione, già individuata dal richiamato decreto del Presidente del Consiglio dei ministri, ma nella cosiddetta **fase 3** nella quale, oltre a superare le deroghe agli istituti propedeutici al lavoro agile, saranno applicate adeguate misure volte all'ottimizzazione del lavoro, alla produttività e alla riduzione dei rischi.

In primo luogo, ho deciso di **avviare il monitoraggio a regime del lavoro agile**, previsto inizialmente solo in via sperimentale e conclusosi già nel 2018 senza ulteriori rinnovi,

**attraverso la rilevazione sistematica non solo dei dati ma anche delle procedure e delle buone pratiche** di cui le amministrazioni sul territorio sono ricche. A tal fine, anche per **rilevare in maniera approfondita il rapporto tra dirigenti e personale e l'effettivo impatto dello smart working** sui dipendenti, e quindi sulla qualità dei servizi erogati, intendo **avviare una consultazione specifica che raccolga anche le esperienze dirette.**

Come accennavo pocanzi per potenziare il ricorso allo smart working quale misura per ridurre gli spostamenti, gli assembramenti e il rischio di contagio è stato necessario intervenire in termini organizzativi e di strumentazioni e dispositivi oltre che di infrastrutture. Il cosiddetto decreto legge “cura Italia”, nel quale sono confluite le norme dei due precedenti provvedimenti d’urgenza emanati dal Governo, consente alle singole amministrazioni l’acquisto di connettività, beni e servizi informatici con procedura negoziata senza previa pubblicazione del bando di gara, selezionando l’affidatario tra almeno 4 operatori economici, di cui almeno una start up o una PMI innovativa; al contempo, è disposto che gli operatori della telecomunicazione potenzino tempestivamente servizi e qualità delle reti, sotto la vigilanza dell’AGICOM.

Ci tengo a sottolineare che il ricorso al **lavoro agile non comporta una rivoluzione solo in termini organizzativi** ma, come dimostrano numerosi studi, **anche operativi e logistici direttamente connessi con un risparmio della spesa amministrativa e una riduzione dell’impatto ambientale.**

In tal senso la promozione dello smart working nella Pubblica Amministrazione, prima “azienda” dello Stato, va concepita non solo come misura volta al benessere del lavoratore e della sua famiglia per meglio conciliare le esigenze di vita privata e di lavoro ma anche come uno strumento, un modello organizzativo ben più avanzato, utile e proficuo anche la stessa amministrazione e quindi per lo Stato.

Con riguardo al lavoro agile, credo opportuno richiamare oltre al **superamento del paradigma presenza/quantità di lavoro svolto con quello risultato/qualità del lavoro svolto** anche il **superamento – che ha caratterizzato il mio mandato finora –**

**della logica punitiva con quella della valorizzazione dei dipendenti pubblici.** In tal senso lo **smart working rappresenta lo strumento in assoluto basato sul rapporto di fiducia** tra dirigenza e personale non dirigenziale poiché a differenza del telelavoro non si può basare meramente su sistemi di controllo della presenza ma su una pianificazione a monte e una verifica a valle del prodotto e quindi del risultato. Quando si pensa ad **una PA di qualità** si deve necessariamente pensare in questi termini.

Anche questo aspetto, mi permetto di sottolineare, rientra nel più ampio tema della organizzazione del lavoro e quindi del bagaglio richiesto ai dirigenti pubblici in primis per garantire un'implementazione corretta e funzionale del lavoro agile in misura rilevante rispetto a quanto fatto finora. Per questo **individuare profili e competenze professionali adeguate e garantire la formazione continua rappresenta una leva necessaria e fondamentale per il salto che intendo far fare alla Pubblica amministrazione.**

**2 – Personale pubblico – formazione e concorsi:** non sono partita dal tema dello smart working casualmente. **Questa modalità di lavoro, per quanto accelerata nella sua applicazione dalla fase emergenziale in atto, aveva nel disegno della PA futura un ruolo importante e lo ha ancora di più oggi.**

Per potenziare tale strumento **prevedendolo a regime fino almeno a un terzo dell'organizzazione complessiva** è necessario che vi siano alcuni elementi concreti e misurabili: **conoscenze digitali, competenze organizzative, e peculiarità attitudinali** cui devono coniugarsi **infrastrutture e strumentazioni adeguati** e, come già accennato, **un monitoraggio costante che permetta nel corso dei processi di trasformazione, una progressiva correzione – ove necessario – delle misure attuative.**

Per questo, consapevole del **ruolo determinante della formazione**, con una norma introdotta già in legge di Bilancio, abbiamo **eliminato il tetto alle spese per la formazione del personale** anche per le amministrazioni centrali, alla stregua di quanto

già disposto per gli enti territoriali con il decreto legge c.d. “fiscale” dello scorso ottobre.

Al contempo, stiamo definendo **nuovi bandi-tipo per i concorsi pubblici, che oltre a requisiti specifici in coerenza con i profili ricercati, richiederanno prove di diversi livelli di competenza digitale e organizzativa commisurati** alla funzione ed al ruolo oggetto del reclutamento.

In tal senso, e mi ricollego a quanto detto poco fa con riguardo **all’abbandono dello storico approccio del “fannulonismo”** – se mi permettete la creatività linguistica -, sto provvedendo a **trasformare la mission del c.d. Nucleo per la concretezza** di cui alla legge n. 56 del 2019 **in uno strumento della Funzione pubblica finalizzato a garantire la velocizzazione del sistema di reclutamento e accesso al pubblico impiego** nonché per **individuare profili, competenze, professionalità e capacità più adeguate e funzionali** alle attività e ai servizi che le PA sono chiamate a erogare.

La particolare fase emergenziale e le misure che si è reso necessario adottare hanno di fatto **bloccato le procedure concorsuali, fatte salve le attività propedeutiche alla pubblicazione dei bandi di concorso.**

**Non possiamo permettere però che la selezione e il reclutamento del personale pubblico siano ulteriormente ritardati** dalla crisi epidemiologica e nel passaggio tra la fase del lock down e quella transitoria successiva. Per questa ragione **oltre alla definizione a regime dei bandi-tipo**, come già illustrato, stiamo provvedendo a **impostare un percorso concorsuale snello e semplificato** per far fronte alle uscite anticipate di Quota 100 ma anche al ritardo nella rigenerazione dell’impiego pubblico dovuto al blocco del turn over, al taglio delle spese per la formazione e al blocco generalizzato delle assunzioni che abbiamo subito nei dieci anni precedenti al presente Governo.

Si tratta di un percorso che proprio in relazione alla straordinarietà dell’evento e alla corrispondente necessità di **approntare una risposta rapida ed efficace, può ribaltare l’effetto negativo, concreto e potenziale** – rappresentato dal necessario distanziamento

sociale e dal sostanziale stop agli assembramenti e a gran parte degli spostamenti – **in una opportunità.**

**Il destino ha alzato l'asticella, non possiamo fare altro che spingerci più in alto per riuscire a superarla, anche nella PA, anche nella necessaria e ormai non più rinviabile stagione concorsuale.**

Pertanto, la **misura che si intende applicare in via derogatoria avrà durata fino al 31 dicembre 2020**, permetterà di **svolgere le procedure concorsuali attraverso un massiccio ricorso all'utilizzo degli strumenti digitali, decentrandole in più sedi sul territorio nazionale** con lo scopo precipuo di evitare, stante le misure di contenimento per il Covid19, lo spostamento dei candidati. In tal modo si supereranno le problematiche relative al rischio di contagio e al tempo stesso si permetteranno **prove veloci e digitalizzate**, fermi restando i principi di trasparenza, imparzialità e buona amministrazione.

Come potete notare **tutta l'azione è improntata ad uno snellimento generale e complessivo.** Una semplificazione che non può non toccare gli aspetti più strettamente amministrativi e procedurali.

**3 – Semplificazione:** per illustrare gli interventi in questa materia ritengo opportuno, Presidente e onorevoli Colleghi, **richiamare la delega conferitami dal Presidente del Consiglio dei ministri lo scorso 26 settembre:** esercizio delle funzioni di coordinamento, di indirizzo, di promozione di iniziative, anche normative, amministrative e di codificazione, di vigilanza e verifica **in materia di semplificazione amministrativa e normativa.**

Più specificatamente le funzioni delegatemi si esplicano a) nell'ambito della qualità della regolazione e della **riduzione dei costi burocratici gravanti su cittadini e imprese**, nonché per accrescere la competitività; b) in ambito di **misurazione e riduzione degli oneri amministrativi per le piccole e medie imprese** secondo il principio della proporzionalità; in materia di valutazione, trasparenza e compensazione degli oneri; c) in ambito di **riduzione e certezza dei termini di conclusione dei procedimenti**

**amministrativi**; d) in ambito di monitoraggio dell'attuazione dell'impatto delle misure di semplificazione e nonché con riguardo alla consultazione pubblica.

In queste settimane **i media sono ricchi di segnalazioni relative ai ritardi subiti da cittadini e imprese a causa di una burocrazia da più parti stigmatizzata come lenta, macchinosa, farraginosa.** Mi permetto **non già di giustificare** la Pubblica amministrazione, ma **quanto meno di calibrare il tiro** fuori da inutili polemiche e ripetizioni improduttive.

Per prima, proprio nelle richiamate linee programmatiche dello scorso dicembre, **ho sottolineato la necessità,** raccolta anche dalle associazioni dei consumatori e da quelle imprenditoriali, nonché dalle organizzazioni sindacali **di dover affrontare senza più ritardi le numerose difficoltà che imprese e cittadini trovano sulla propria strada** quotidianamente.

La **semplificazione è di fatto la dorsale della mia azione e del Governo tutto** e in quanto tale, ancor più alla luce delle drammatiche conseguenze del Covid-19, **deve dispiegare i suoi effetti con immediatezza.**

**Non è nel mio stile annunciare roboanti riforme o lanciare crociate più utili a soddisfare gli appetiti dei social network che a dare risposte concrete.**

**L'impegno, invece, serio e convinto che sento di poter assumere è quello di avviare un concreto e realistico percorso di modifica delle procedure amministrative che, come sapete, afferisce a molteplici ambiti e settori di competenza e che quindi non possono che vedermi nel ruolo di coordinatrice delle numerose e differenti esigenze.**

In primo luogo vale la pena distinguere **tra due ordini di obiettivi:**

- il primo di **breve periodo relativo alle problematiche emerse a seguito della crisi epidemiologica** e connesse alle necessarie misure di contenimento del contagio. Permettere quindi alle imprese di rilanciare la propria attività da quando sarà possibile contando su una **incisiva riduzione di oneri e tempi burocratici.** **Un'azione rapida,** l'abbiamo definita nel corso delle settimane passate, finalizzata

ad affrontare con immediatezza le conseguenze dell'emergenza, e assunta sempre con il necessario percorso di confronto con le regioni e le autonomie locali.

In primo luogo dovremo **garantire la ripresa delle attività economiche più direttamente colpite dall'emergenza epidemiologica**, in particolare, **dei pubblici esercizi**.

In vista della graduale ripresa delle attività imprenditoriali, nel rispetto delle norme sul distanziamento sociale, **intendiamo adottare misure che facilitino le nuove occupazioni di suolo pubblico** in particolare per i pubblici esercizi e per le attività culturali, semplificando le procedure, **rese necessarie dal prevedibile permanere di forme di distanziamento**. Allo studio inoltre ipotesi per l'anno in corso, di **esenzione dai prelievi sulle occupazioni** previsti a norma di legge.

In materia di **attività manifatturiere** si intende **intervenire per rilanciare il settore economico accelerando i procedimenti amministrativi riguardanti gli insediamenti produttivi**, le opere pubbliche (o private) di rilevante impatto sul territorio e l'avvio di attività imprenditoriali, ossia interventi dalla indiscussa valenza strategica per generare – anche sul breve periodo – effetti positivi sulla crescita e sull'occupazione.

In ambito **edile**: tratta di **semplificare le procedure amministrative**, ad esempio, **snellendo i procedimenti e riducendo i tempi**, in favore delle imprese di settore e dei cittadini, pur nel pieno rispetto delle norme a tutela dell'ambiente e della sicurezza dei lavoratori.

**Rimettere in moto l'edilizia**, quindi, con positivi effetti sull'occupazione anche dei settori ad essa collegati (ceramica, legno, impiantistica, serramenti ecc.), **senza abbassare i livelli di tutela del paesaggio e dei beni culturali**, ma al contrario **promuovendo, attraverso la rigenerazione urbana, la riduzione del consumo del suolo** e, in particolare, **la qualità del tessuto urbano, delle nostre periferie e delle aree più degradate del Paese**.



Prevediamo, **sempre con il dovuto e necessario confronto con le regioni e le autonomie locali**, interventi diretti al Testo unico delle disposizioni legislative e regolamentari in materia edilizia, di cui al DPR n. 380 del 2001.

**Intendiamo quindi non solo snellire attraverso la riduzione dei tempi e la complessità procedurali ma soprattutto rimuovere sostanzialmente quegli ostacoli che ancora oggi bloccano il settore sia sul piano delle imprese che su quello dei cittadini.**

Sia chiaro che **non ci si vuole muovere da assunti teorici e preconcetti, ma dall'esperienza applicativa della vigente disciplina edilizia**, nell'ottica sia **delle pubbliche amministrazioni regionali e locali**, interessate a ridurre il consumo del suolo e ad elevare la qualità del patrimonio edilizio esistente, **sia dei professionisti e operatori economici del settore**, che incontrano quotidianamente rilevanti difficoltà ad intervenire su immobili privi di agibilità, che presentano immancabilmente aporie circa lo stato legittimo e che non soddisfano appieno requisiti e prestazioni riferibili alle nuove costruzioni.

**Rilanciare questo ambito è fondamentale come pure quelli ambientale e energetico** per il quale si prevedono interventi specifici che avranno come conseguenza anche un risultato a regime;

- **il secondo ordine di interventi discende in parte da quelle azioni rapide appena segnalate e avrà un impatto duraturo, strutturale quindi**, che permetterà al **Paese di assumere la drammatica fase che stiamo vivendo in una occasione.**

Primo fra tutti, quale intervento madre, è quello sulla **produzione di documentazione** cui ogni utente o impresa è oggi sottoposta. Una pratica odiosa che, nonostante le norme e la disciplina vigente, più volte ritoccata peraltro, non ha ancora prodotto un risultato concreto.

I cittadini e le imprese restano impigliati in una assurda quanto **ingiustificata richiesta plurima di informazioni e dati** che dovrebbero già

**essere in possesso delle amministrazioni.** In questo contesto si innesta il primo vigoroso colpo del richiamato percorso di semplificazione normativa e amministrativa.

Il **principio del Once Only secondo cui la Pa non chiede più quello che già conosce** non ha dispiegato ancora la sua portata. Come anche emerso dalla consultazione pubblica recentemente conclusasi e avviata a fine 2019. L'effettiva applicazione di questo principio con misure idonee di tutela nei confronti di cittadini e imprese **renderebbe infatti più snella e meno onerosa una serie di procedure**: ad esempio quelle relative a attività di compravendita o di ristrutturazione immobiliare, con riguardo ai dati catastali, o quelle relative alla registrazione del contratto d'affitto per il cambio di residenza, o ancora, la richiesta dei dati reddituali o dell'ISEE, anche più volte durante l'anno, finalizzate all'accesso a benefici di tipo economico o socio-assistenziale.

Appare quindi **indispensabile un cambiamento di paradigma**, non solo per l'emergenza, ma anche **per contribuire a far ripartire l'Italia**. Si intende infatti intervenire sulla disciplina dell'autocertificazione e sui controlli connessi all'accesso a benefici, introducendo ad esempio con riguardo alla normativa del d.PR. n. 445 del 2000, una **sorta di patto tra amministrazioni e utenti: la PA si fida dei cittadini senza appesantire le procedure** di accesso a agevolazioni, finanziamenti e benefici **ma, nello stesso tempo, per impedire che qualche "furbo" approfitti dell'autocertificazione**, oltre alle sanzioni penali e alla decadenza del beneficio, si intende valutare l'introduzione anche di **esclusioni dall'accesso alle medesime misure per un certo periodo**.

**Cosa c'è di diverso oggi che dovrebbe convincere il Parlamento sugli obiettivi e sull'impegno del Ministro della PA rispetto al passato? Ebbene, sarò schietta, come mio solito: l'emergenza in corso.**

Credo che questo **flagello, che ci ha colpiti a soli 10 anni dalla crisi finanziaria** che ha devastato buona parte del tessuto economico del Paese, **condurrà necessariamente**

**verso una rinnovata e concreta politica di semplificazione.** D'altronde questi sono i frangenti nei quali o si impara a nuotare o si annega.

Con riguardo alle consultazioni finora svolte segnalo che numerose segnalazioni sono giunte anche con **riguardo alla digitalizzazione.** E qui, ci ricollegiamo ai due macro temi precedenti: quello dell'organizzazione del lavoro in modalità agile e quella delle competenze e delle professionalità nella PA.

A tal riguardo in materia di banda ultra larga si intende introdurre misure per velocizzarne la realizzazione estendendo **l'utilizzo della microtrincea che, essendo una tecnica di scavo a basso impatto ambientale, non richiede l'effettuazione dei cc.dd. ripristini del manto stradale.** In questo modo si consentirebbe la riduzione dei tempi di attesa previsti per lo svolgimento dei **ripristini**, che per la microtrincea sono di circa 45 giorni, mentre per lo scavo tradizionale sono di 6 mesi. Si intende altresì **agevolare l'installazione di reti di telecomunicazioni.**

Si tratta quindi di un **disegno d'insieme quello dell'attuale mandato di governo che guarda alla PA quale vero volano dell'economia e della performance complessiva del Paese.**

D'altronde, **mi permetto di ricordare in questa sede che sono circa 3,5 milioni i dipendenti pubblici** e che nelle loro mani è custodito il futuro delle nuove generazioni; lo sviluppo della ricerca e della innovazione; la nostra salute e la regolarità degli approvvigionamenti su tutto il territorio nazionale; la corretta mobilità e logistica delle merci e delle persone; l'accesso alle infrastrutture di molteplice utilizzo e per molteplici fini; l'accesso ai servizi digitali e a ogni altro servizio erogato direttamente o indirettamente dall'amministrazione dello Stato. Mi permetto altresì di sottolineare, anche con un certo orgoglio, che differentemente da quanto riportato anche da importanti testate giornalistiche, non è vero che la PA è chiusa. Non è vero che è ferma. La Pubblica Amministrazione invero è viva e vegeta, ha retto l'urto di questa pandemia, lo ha fatto con

le donne e gli uomini di cui è composta. Ha reagito garantendo il supporto all'utenza, nei limiti e nelle possibilità permesse dal contesto di crisi emergenziale, senza mai venir meno.

Ritardi e possibili banchi nel sistema vi sono stati e vi sono, certamente, ma credo che siano parte integrante di una dinamica di crisi che, a guardare il punto di partenza e le debolezze finora considerate endemiche, forse è da considerare molto più che accettabile.

Non siamo nel Paese dei sogni. Non abbiamo una burocrazia snella e virtuosa ma fino ad ora le amministrazioni hanno retto. La nostra missione ora è permettere a questo sistema di rafforzarsi superando le lacune e le farraginosità stratificate negli anni – e quindi non prometto di farlo in una notte – offrendo le risposte e le soluzioni a un tessuto sociale ed economico ferito che ha dimostrato, al pari, di essere in grado di rialzarsi orgogliosamente e di portare avanti il Paese se adeguatamente supportato.

Per rendere efficace la PA credo sia opportuno un coordinamento che coinvolga maggioranza e opposizioni, e che richiami all'impegno condiviso anche tutti i livelli, quindi non soltanto i ministeri ma anche le regioni e gli enti locali. È per questo che il Governo ha deciso di potenziare l'Agenda per la semplificazione trasformandola in un Piano di semplificazione per l'Italia, che abbiamo condiviso con le regioni e con gli enti locali, individuando obiettivi e risultati attesi, responsabilità e tempi di realizzazione, con delle azioni, poi, di monitoraggio e di verifica dei risultati di rafforzamento della capacità amministrativa.

A ciò dovrà aggiungersi una fase di verifica concreta delle misure di semplificazione di volta in volta introdotte: sono fortemente consapevole del fatto che, finché i cittadini e le imprese non percepiranno che ci sarà stata una semplificazione effettiva, vorrà dire che avremo fallito questo tipo di obiettivo.

**Queste sfide che abbiamo di fronte oggi sono grandi e richiedono un impegno senza precedenti da parte di tutti e, dal mio punto di vista, non solo da parte del Governo; devono essere fatte anche da parte del Parlamento tutto - maggioranza e opposizione – e di tutti gli attori istituzionali e delle parti sociali ed economiche.**