

BRUNETTA | revolution

Premio. Punizione. Stigmatizzazione. Licenziamento. Il bastone e la carota che il ministro Renato Brunetta ha issato come uno stemma araldico sul pennone del ministero della Funzione Pubblica, diventando il ministro più popolare del governo, avrà nella pratica questa progressione. Dove la carota sono soldi e possibilità di carriera per chi produce di più e dà una mano a tagliare i costi della burocrazia (intascando una parte di quei risparmi); il bastone si sostanzia nella prospettiva di provvedimenti disciplinari che il ministro divulga così: «Sei un nullafacente? Ti mando in un sottoscala. Hai imbrogliato l'amministrazione? Ti licenzio. Non hai dato al cittadino un servizio come si deve? Perdi il posto». Chi zoppica quanto a rendimento, chi fa il furbo e timbra il cartellino ma poi se ne va, chi marca visita e si dà malato con certificato medico falso, ma anche chi non vede e non denuncia, ora sa che Brunetta non farà sconti: nella sua legge delega la parola licenziamento compare implacabile come l'ombra di Macbeth.

Non rischia di essere un'arma caricata a salve, ministro? Finora i licenziati della pubblica amministrazione hanno trovato spesso giudici che li hanno rimessi al loro posto...

«Ma io sto facendo una rivoluzione, puntato a cambiare una mentalità, a introdurre un mutamento culturale, a innescare un meccanismo di controllo nei cittadini. Finora nel settore pubblico se volevi lavorare, facevi; se no, nessuno ti diceva nulla. Era un optional. C'era una connivenza generalizzata. Non c'era un padrone e non c'era un mercato. Io voglio darglieli».

Come?

«Consentendo al cittadino che subisce un disservizio di andare da un'associazione dei consumatori e avviare una class action. Che non si risolverà con una sanzione pecuniaria, come nel privato, ma con la rimozione del responsabile. Ho bisogno di una Tac e la tipologia dice che deve essere fatta in una settimana, ma c'è una fila d'atte-

Nullafacenti nei sottoscala. Carceri private negli ex villaggi vacanze. Class action contro i disservizi pubblici. Sono le promesse del ministro. Che sogna stipendi secondo il gradimento degli utenti

COLLOQUIO CON RENATO BRUNETTA DI PAOLA PILATI

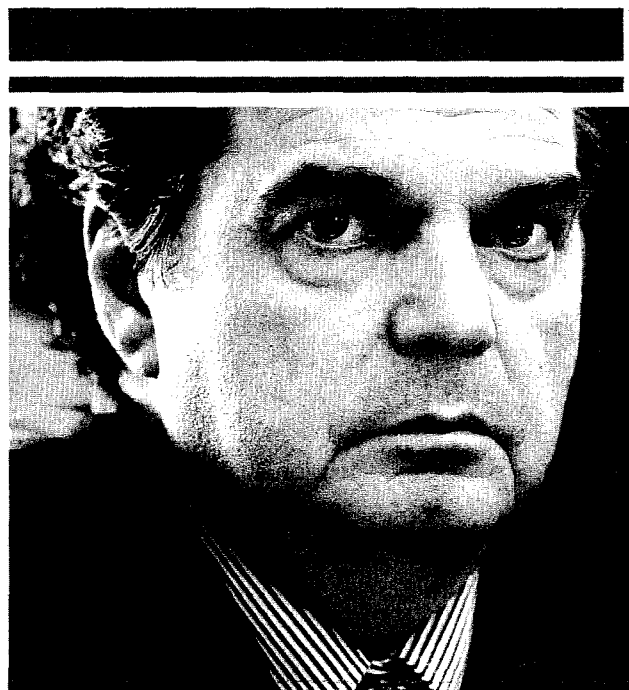
sa di sei mesi? Oggi sei impotente. Con la norma sulla class action vai, denunci e non spendi nulla. E nell'arco di 20 giorni si verificano le responsabilità. Metteremo in piedi un meccanismo straordinario. Se non hai dato la lista d'attesa nei tempi prescritti, perdi il posto. Le sanzioni ci sono, ma nessuno le rispetta: ora basta accettare tutto».

Per una simile rivoluzione lei si è dato un anno di tempo. Non è poco?

«No. Se non ci riesco me ne vado. Ma anche se questa rivoluzione per ora è solo di comunicazione e c'è chi mi sfotte - "Ti credi Napoleone", "Fai la Cuccarini del governo" - penso di aver toccato un nervo scoperto, trasversale, né di destra né di sinistra. Dico le cose che la gente voleva sentirsi dire, e cioè che è un suo diritto andare in un ospedale senza cicche per terra, e in una scuola che funzioni. Da luglio partirà un monitoraggio di customer satisfaction per campione in tutto il territorio nazionale, fatto dai migliori centri di ascolto, per sentire le opinioni della gente».

Adesso le fanno la "ola", assaporano il giustizialismo; ma quando sarà il momento dei sacrifici veri, non teme che il corpacione pubblico le si rivolti contro?

«Il paese ha bisogno di servizi pubblici



- sanità, scuola, sicurezza - efficienti. L'assenteismo e gli scandali che emergono nel pubblico non ci sono nel privato. Perché? Perché lì c'è un padrone. Io voglio introdurre le regole del privato nel pubblico».

Vuol dire anche far entrare soggetti privati nei servizi pubblici?

«Penso che alcuni servizi pubblici possano essere anche forniti dai privati. Per esempio le carceri: abbiamo tanti villaggi turistici dismessi, riconvertiamoli affidandoli a controllori privati».

Quali altri?

«Tutti, anche la scuola: mettiamo in concorrenza la pubblica e la privata, introduciamo regole di mercato. Oggi, chi manda



Da sinistra: Renato Brunetta, un ufficio dell'Agencia del Territorio; uno stand del Forum della Pubblica amministrazione

Com'è indietro il travet

Indicatori di performance del settore pubblico (misura i risultati delle funzioni svolte)

	Amministrazione	Istruzione	Salute	Infrastrutture	Indicatore sintetico di performance
Danimarca	1,16	1,00	1,03	1,03	1,06
Svezia	1,16	1,07	1,19	1,10	1,04
Germania	1,02	0,98	1,01	1,01	0,96
Francia	0,72	1,03	1,03	1,01	0,93
Regno Unito	1,00	1,05	0,91	0,99	0,91
Spagna	0,77	1,00	1,10	0,86	0,89
Italia	0,52	0,96	0,93	0,84	0,83
EU-15	0,88	1,00	0,99	0,98	0,94

Fonte: Libro verde sulla spesa pubblica, settembre 2007

un figlio alla scuola privata, paga due volte, con le tasse e con la retta. Domani, diamo sgravi fiscali a chi utilizza la scuola privata. Così sarà il mercato a decidere quale delle due deve chiudere».

Nel suo disegno di legge delega si prevedono in-

centivi al personale molto selettivi e non più a pioggia, progressione di carriera con corsi e concorsi, premi di produttività. Quale sarà la parte di stipendio legata alla performance?

«Si seguirà il criterio che c'è nel privato. Anche se mi piacerebbe che fosse tutta ▶

Ho toccato un nervo scoperto, trasversale, né di destra né di sinistra: dico le cose che la gente voleva sentirsi dire

DA DOVE VIENE IL BUON ESEMPIO

Non è tutto da buttare nella pubblica amministrazione. Mentre le grandi società di consulenza aziendale attive nel privato, da McKinsey ad Ernst&Young ad Accenture, affilano le armi perché vedono aprirsi un nuovo potenziale mercato, pezzi dell'apparato si stanno dando da fare per scrollarsi di dosso le incrostazioni della burocrazia. Così, un certo numero di "best practice", di buoni esempi, incomincia a emergere. L'Agenzia delle Entrate, per esempio, nel 2003 ha vinto il premio europeo per aver introdotto una valutazione di performance organizzativa oltre che operativa: questo consentiva una valutazione dei dirigenti e quindi permetteva di legare parte della retribuzione al merito. In pratica, per avere il premio bisognava raggiungere il livello di "adeguato": sotto, niente soldi. E con il giudizio di "eccellente" scatta un 20 per cento di premio in più. I dirigenti vengono invece valutati con un voto in centesimi dalla Regione Friuli. La retribuzione è legata ai risultati, e ha contribuito a ridurre le spese correnti della regione dai 70 miliardi del 2003 ai 60 del 2007. Anche la procura della Repubblica di Bolzano si è data una riorganizzazione assai efficace: le sue spese della giustizia sono passate da quasi due milioni di euro all'anno del 2003 a 600 mila euro nel 2007. E sulla stessa linea si è mosso anche il Comune di Bolzano per dare i suoi servizi al pubblico, sui quali chiede poi l'indice di customer satisfaction ai cittadini, con un voto da uno a dieci: la media attuale è otto. Altro caso di best practice è quello del Comune di Reggio Emilia, che negli ultimi tre anni ha ridisegnato completamente la sua organizzazione. La programmazione della spesa ora viene fatta prima che siano allocati i fondi dallo Stato, con un processo che quindi rendeva difficile spostare le risorse sulle priorità del Comune. Il tutto con un sistema di valutazione dei dirigenti che consente di differenziare le retribuzioni. Risultato: assenza diminuite dell'11 per cento; costo del personale ridotto del 24, e consulenze tagliate del 38 per cento. Quanto ai tempi di realizzazione delle opere pubbliche, Reggio Emilia dà lezione a tutti: rispetto ai quattro anni che è la media nazionale, ha dimostrato che si può scendere a due anni e mezzo.

variabile. E che misurasse non solo la produttività, ma anche la soddisfazione del cittadino. Per esempio, un Comune potrebbe pagare meglio un servizio di vigili che funziona e meno per le pompe funebri insoddisfacenti».

Come si misurerà quanto la gente produce?

«Niente impianti barocchi. La chiave di volta sono: il capo che verifica, i clienti che giudicano, i colleghi...».

Incentiva alla delazione?

«No, ma se un collega per colpa tua non incassa il premio, reagirà».

Tre milioni e 600 mila dipendenti pubblici: troppi?

«No, dipende da quello che gli fai fare. Noi siamo ancora un paese sovietico, dove il peso del pubblico è molto alto; non ho nulla contro la quantità, ma vorrei che ci fosse anche la qualità».

Come conta allora di fare i 20 miliardi di risparmi promessi in tre anni?

«Lavorando meglio. E facendo felici i cittadini. Se la scuola producesse anche attività extrascolastiche, lei non sarebbe felice anche di pagare più tasse?».

Non servono tagli?

«Una sperimentazione della Regione Lazio ha dimostrato che, solo incrociando i dati a disposizione, la spesa per farmaci si può ridurre del 20 per cento. Con una spesa sanitaria nazionale di 100 miliardi l'anno, se solo elimini il 10 per cento di sprechi fai 10 miliardi di risparmio: pari a due rinnovi di contratto per tutto il pubblico impiego».

«Erano 300 mila polpette avvelenate lasciate dal passato governo. Nella PA si entrerà solo per concorso. E voglio vedere chi dice di no a questo sistema».

Il sindacato dovrà fare un passo indietro?

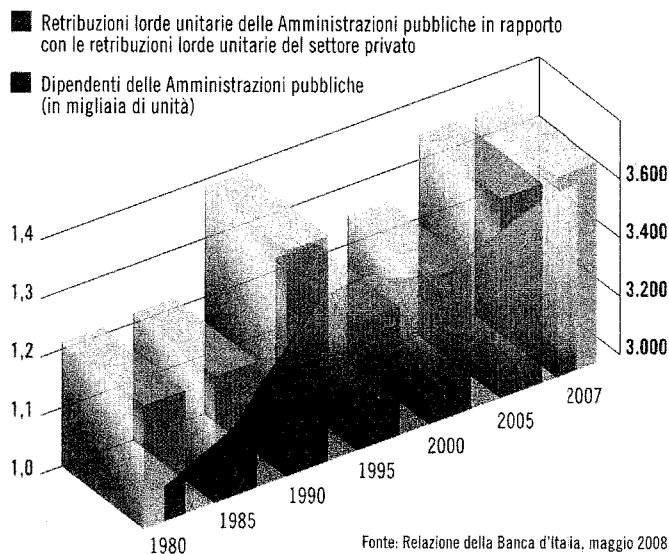
«Dovrà fare il sindacato, non il padrone. Cioè fare dei buoni contratti. Ma non potrà più contare sul fatto che i capi del personale dei ministeri siano iscritti alle centrali sindacali. D'ora in poi, vietato: si è ▶

Ma nella scuola ridurrete il personale. «Parificando i docenti alla media europea. Chi sostiene che è un taglio, è snob, come dice Tremonti». Sarà snob, ma avete bloccato la stabilizzazione dei precari.

Riducendo del 10 per cento la spesa sanitaria nazionale si finanziano due rinnovi contrattuali dell'impiego pubblico

Nel privato salari più bassi

Retribuzioni unitarie e occupazione nelle Amministrazioni pubbliche



mai visto un direttore del personale della Fiat iscritto a rotazione alla Cgil, Cisl e Uil? E cambierà vento anche all'Aran, l'agenzia che fa i contratti pubblici, fino a oggi lottizzata da uomini emanazione del sindacato».

Lei promette dirigenti-manager: ma oggi la nomina è politica...

«Sì, ma io non amo le nomine politiche. Amo lo spoil system per il gabinetto del ministro, non per i dirigenti. Infatti sto mettendo in piedi un sistema per la formazione di dirigenti ad altissimo livello, che nell'arco di un po' di anni dia luogo a un drappello di top manager pubblici».

Come prevede che andrà lo spoil system del suo governo? Sanguinoso?

«I bravi penso saranno tutti confermati, c'è bisogno di continuità. Quelli smaccatamente di origine politica...».

Ha lanciato una crociata per la trasparenza, pubblicando le retribuzioni dei suoi dirigenti. Poi è andato a caccia delle consulenze. Non teme di cadere nella gogna mediatica?

«Ho scoperto che sulle consulenze il 70 per cento delle amministrazioni tenute a renderle pubbliche non l'ha fatto. Adesso mettiamo in Rete l'elenco degli inadempienti. E la cosa buffa è che i cittadini che non trovano il proprio comune nell'elenco, protestano, si scandalizzano e ci scrivono: si forma un sistema di controllo e di trasparenza straordinario. Da venerdì 27 pubblicheremo i dati dei distacchi sindacali».

VALUTARE QUESTO È IL PROBLEMA

«La valutazione dei dirigenti viene introdotta con il dpr 29/93 e viene poi legata alla valutazione delle attività della PA con il dpr 286/99. In tutte le amministrazioni, quindi, almeno i dirigenti sono valutati in base al conseguimento degli obiettivi e sono previste retribuzioni aggiuntive in base a questo», spiega Mauro Palumbo, docente al Dipartimento di Scienze antropologiche dell'Università di Genova, e membro dell'Associazione italiana di valutazione. «Il problema», aggiunge, «è che spesso gli obiettivi sono definiti in modo tale da essere poco legati al conseguimento di risultati "esterni", oltre che essere magari formulati con criteri minimi (ossia, in modo tale che sia quasi impossibile non conseguirli). Su questo terreno si sviluppa, ad esempio, la pianificazione strategica, che cerca di collegare le due cose, cominciando a formulare in modo più preciso proprio gli obiettivi "esterni" (ossia quali risultati mi aspetto di ottenere a favore dei destinatari dei miei interventi) per poi collegarli agli obiettivi "interni", ossia che cosa deve fare la macchina amministrativa per raggiungerli. Purtroppo nella pubblica amministrazione gli obiettivi di efficienza sono stati applicati prima di quelli di efficacia, per cui ad esempio comuni e province ogni anno costruiscono un PEG (Piano Esecutivo di Gestione), ma molto più di rado definiscono un quadro di obiettivi esterni da conseguire raccordato con questi. Come diceva Charlie Brown: «Oggi ho preso 120 decisioni: tutte sbagliate», vale a dire che l'efficienza misura quante decisioni, ma il cittadino vorrebbe sapere quante sono giuste. In breve, a volte si valuta prevalentemente l'effetto esterno ottenuto e non si guarda a come ci si è arrivati e di chi è il merito o la colpa, altre volte si guardano solo quante pratiche hai svolto, quanto tempo ci metti per emettere un mandato, senza legarli al risultato. E questo accentua il senso di inutilità, accanto all'assenza di premi o punizioni, che costituisce a mio modo di vedere il difetto più grave: se ci fossero, tutti si mobiliterebbero per assicurarsi di non essere puniti senza motivo e che i premi non siano distribuiti a vanvera».

D'accordo anche sulla pubblicazione dei redditi dei cittadini?

«L'iniziativa in sé è positiva, ma non come è stato fatto, senza accordo con il Garante della privacy. I redditi dei cittadini italiani sono nei libroni che pubblicano gli enti locali e che sono a disposizione nelle case comunali, dove si possono consultare».

Ma lei non si batteva per l'eliminazione della carta?

«Certo, compresa l'eliminazione della pubblicazione dei bandi e degli appalti su giornali e quotidiani, cosa che ha fatto strillare gli editori, che si battono per un

privilegio medievale».

Tutto via Internet, è la sua ricetta. Chi pagherà i grandi investimenti nella banda larga?

«La banda larga è un bene pubblico: non si fa con il mercato. Se ne occuperà Scajola. Soldi pubblici, ma anche privati».

Prelude a uno scorporo della rete Telecom?

«Nessuno scorporo, non serve. Basta la gestione separata per stabilire i costi di terminazione e perché tutti quelli che vogliono l'accesso non vengano frenati e paghino per l'utilizzo. Poi voglio dare il via alle "reti amiche"».

Cioè?

«Postazioni Internet "pay-per-use" nelle tabaccherie, le farmacie, i carabinieri, le ferrovie... Per consentire al cittadino di dialogare con la pubblica amministrazione per pagare il bollo auto, fare il versamento per la colf».

Non teme che l'apparato reagisca come il personaggio dello scrivano di Melville, Bartleby, cioè rispondendo alle sue innovazioni «Preferirei di no»?

«Io preferisco il contabile di Moby Dick, che ripartisce le quote di prodotto della pesca e la prima va alle vedove, ma poi dà una quota alta al fiocinatore Queequeg, di colore, animista, ma bravo. Io voglio pagare bene i fiocinatori». ■

Metterò on line gli elenchi delle amministrazioni che fino a oggi hanno tenuto nascoste le loro consulenze



L'Istituto europeo di oncologia di Milano

Contabili e fiocinatori

Bildad e Peleg sono i proprietari del Pequod, la baleniera che sacrifica se stessa sull'altare di Moby Dick. Bildad è turchio, Peleg è di più larghe vedute, e insieme si occupano di paghe e quote di pescato che spettano a fiocinatori, mozzi, ufficiali e vedove dei marinai morti. Niente a che vedere con la poesia demoniaca di Achab. Niente a che vedere nemmeno con Bartleby, lo scrivano di un altro racconto di Melville. Lavora a Wall Street, Bartleby, in un ufficio polveroso. Ha il suo modo di opporsi alle novità: «Preferirei di no», risponde a ogni richiesta del datore di lavoro. Fino al licenziamento e poi alla morte.