

# Modernizzazione della Pubblica Amministrazione

## Più veloce, più semplice, più efficiente

**Intervista a Franco Bassanini**  
publicata in *CSC Premium 11*

Stretta tra le crescenti esigenze dei cittadini e le politiche orientate al rigore imposte dal debito strutturale degli Stati europei, la Pubblica Amministrazione deve ridisegnare il proprio ruolo. Negli ultimi dieci anni, spesso agendo nell'ombra, è iniziato un vasto processo di rinnovamento con l'intento di offrire servizi integrati, semplificati e personalizzati. Efficienza e performance sono ormai parte integrante dei valori richiesti a un servizio pubblico sempre più focalizzato sulle necessità dei cittadini e delle imprese. In quale direzione soffia il vento? Ecco l'indagine.

### **"Il rinnovamento della Pubblica Amministrazione: un vantaggio per tutti"**

Franco Bassanini è senza dubbio il maggior esperto di rinnovamento della PA in Europa. Già Ministro della Funzione Pubblica e delle Riforme dal 1996 al 2001, Bassanini ha condotto con successo il processo di riforma pubblica tra i più ambiziosi degli ultimi anni.

Oggi è a capo della Cassa Depositi e Prestiti e viene consultato regolarmente dai maggiori Governi europei. E' Presidente di Astrid, una Fondazione che raccoglie oltre 300 esperti delle tematiche relative all'innovazione nella PA a livello comunitario, e membro della Commissione Attali e del Consiglio di Amministrazione dell'ENA.

### **Come riassumerebbe il tema della modernizzazione della PA?**

Per i Paesi Europei si tratta di una sfida importante, necessaria per adattarsi alla globalizzazione. Nel corso degli anni gli Stati si sono indebitati per finanziare i propri servizi pubblici. Oggi tutto è cambiato. Le nostre economie sono entrate in concorrenza con quelle dei Paesi emergenti. L'Europa potrà vincere la sfida se saprà trovare il giusto equilibrio tra qualità e costo dei servizi destinati ai cittadini e alle imprese.

### **I servizi pubblici sono troppo costosi?**

Porrei la questione in modo diverso. La spesa pubblica si può definire come "la quantità di risorse finanziarie che lo Stato sottrae alla produzione privata di beni e servizi per finanziare prestazioni e servizi pubblici". Se questo investimento si traduce in servizi di qualità, allora il saldo è positivo. Ma se invece il servizio è scadente, tutto diventa controproducente poiché vengono penalizzate le imprese e, più in generale, l'intero Paese impegnato a competere con le economie emergenti.

## **Come ha attuato la riforma della Funzione pubblica in Italia?**

Nella metà degli anni '90 la situazione del Paese era diventata insostenibile. Il debito pubblico aveva superato il 120% del PIL, con un deficit annuale intorno all'11%. Era necessario ridurre drasticamente i costi della Pubblica Amministrazione.

## **Su quali leve avete agito?**

Tutte! Abbiamo semplificato le disposizioni legislative, privatizzato alcuni settori, decentrato il potere decisionale. Abbiamo reinventato le missioni delle istituzioni pubbliche e semplificato le procedure per i cittadini e le imprese puntando sullo "sportello unico" e sulla dematerializzazione di molti servizi. La riforma è stata un progetto globale. Alla fine, siamo riusciti a ridurre i costi del personale della PA di 2 punti percentuali di PIL (dal 12,5 al 10,5)... migliorando in diversi settori la qualità dei servizi.

## **Riduzione dei costi e miglioramento della qualità vanno di pari passo?**

Non è una regola generale. Ciò è stato possibile in Italia perchè siamo partiti da un livello assai basso, da un'amministrazione che era da un lato troppo costosa, dall'altro molto poco efficiente. Oggi, i costi sono in linea con la media europea, è necessario soprattutto migliorare la qualità dei servizi. In Francia, invece, occorre soprattutto ridurre i costi, salvaguardando, al contempo, la buona qualità dei servizi.

## **Quali sono le principali aree di miglioramento per il prossimo futuro?**

Il primo fattore da considerare è di natura istituzionale: occorre rivedere la ripartizione delle responsabilità e dei compiti tra i diversi livelli istituzionali ed evitare duplicazioni, sovrapposizioni, sprechi e conflitti. Si tratta di una questione cruciale in tutto il sud Europa.

L'e-government è, ovviamente, un altro elemento importante, soprattutto se consideriamo l'integrazione degli strumenti di Business Intelligence. Ciò richiede un reengineering radicale dei processi amministrativi, attuabile con una profonda riforma delle procedure e delle regole di funzionamento ed un cambiamento della cultura dei dipendenti della Pubblica Amministrazione e dei cittadini...

## **Gli Stati hanno già compiuto progressi significativi in materia di e-government. E' vero?**

Sì, ma esistono ancora margini di miglioramento! Basta osservare come le diverse amministrazioni faticino a comunicare a causa dell'incompatibilità dei sistemi informativi. Un altro esempio è la telemedicina. Il 70% delle visite che si effettuano nei reparti di pronto soccorso potrebbero essere evitate.

## **Quali sono le prossime sfide?**

Ne evidenzerei due. In primo luogo l'esternalizzazione, una tendenza forte degli ultimi anni che può rappresentare una buona soluzione... a patto che si trasferiscano concretamente i costi del lavoro e che si creino strutture amministrative in grado di monitorare la qualità dei servizi erogati. Poi c'è la cultura della performance, un processo che passa attraverso una corretta valutazione delle prestazioni individuali e collettive che abbia effetto sulle retribuzioni. L'idea non è nuova, ma in Europa non è ancora stata applicata in modo significativo, anche se rimane il modo migliore per accrescere la qualità e l'efficienza dei servizi destinati ai cittadini e alle imprese.

## **Parliamo di imprese. Che cosa possono attendersi le aziende dalla modernizzazione della PA?**

Innanzitutto ricordiamoci che una Pubblica Amministrazione efficiente consente di accrescere la competitività delle imprese. In termini pratici, la semplificazione e la dematerializzazione delle procedure facilitano notevolmente la vita delle aziende. In questo senso sono stati compiuti progressi notevoli anche se rimane da affrontare l'importante nodo della banda larga. In Italia, più della metà del Paese ancora non beneficia dei collegamenti in fibra ottica - e questo è estremamente penalizzante per le imprese. La strategicità della diffusione della banda larga è assimilabile a ciò che rappresentava, agli inizi del secolo scorso, la distribuzione dell'energia elettrica.

---

## **La riforma della Funzione Pubblica: i fattori chiave di successo**

**Attraverso la sua esperienza e grazie al lavoro svolto dalla Fondazione Astrid, Franco Bassanini ha individuato i presupposti indispensabili per riformare con successo la Pubblica Amministrazione.**

### > Consenso e sostegno politico

La ricerca del consenso tra partiti, sindacati, cittadini e media è stata la prima tappa della riforma italiana. Il sostegno continuo del Primo Ministro è stato decisivo. L'urgenza (e la drammatizzazione della situazione) hanno facilitato la raccolta di consenso.

### > Costanza e pragmatismo

"Passata l'euforia della fase iniziale, il processo di riforma deve essere controllato e attuato giorno dopo giorno." Ogni attore coinvolto deve avvertire la determinazione del vertice a far sì che il tutto proceda in modo costante e in una direzione ben chiara. Anche la comunicazione deve essere costante ("cambia il mezzo, non il messaggio"). Infine il progetto deve avere il tempo necessario per concretizzarsi: "la legge non è di per se un cambiamento", quest'ultimo avviene solo con il tempo e lo si verifica sul campo.

### > Mobilitazione e coinvolgimento dei dipendenti pubblici

Sindacati e lavoratori devono essere convinti della necessità della riforma (e dei suoi benefici) sia per il bene del Paese sia nel quadro degli obiettivi della loro stessa organizzazione. Questi obiettivi devono essere tradotti in indicatori chiari per ciascuno e i successi devono essere premiati. Al di là dell'approccio top-down fondamentale per le questioni organizzative, la partecipazione dei dipendenti all'identificazione delle soluzioni è un fattore chiave per la riuscita del processo.

Maggiori informazioni : [www.astrid.eu](http://www.astrid.eu)