

“L’IMPORTANZA DELLA DIGITALIZZAZIONE NELLA PA”

Camera di Commercio di Roma

Roma, 16 aprile 2024

BOZZA INTERVENTO

Ministro per la pubblica amministrazione

Sen. Paolo Zangrillo

Saluto il Presidente della Camera di Commercio di Roma, Lorenzo Tagliavanti, le Autorità presenti e tutti voi. Ringrazio i vertici di SPES Academy per aver organizzato questo incontro dedicato all’approfondimento di un tema che ritengo di assoluta importanza soprattutto alla luce dei repentini cambiamenti che ci stanno coinvolgendo. Mi riferisco alla transizione digitale che rappresenta una delle più grandi sfide che il nostro Paese sta affrontando.

Su questo, sono certo, che il Presidente e l’Amministratore delegato di Multiversity Group, Fabio Vaccarone, potrà fornirci spunti interessanti in considerazione della sua esperienza.

Peraltro ritengo che sia importante affrontare un tema così complesso proprio all’interno del percorso di alta formazione che la Scuola di Politiche Economiche e Sociali sta portando avanti seguendo un metodo improntato sul rafforzamento delle competenze multidisciplinari.

Vorrei partire innanzitutto da un dato centrale: il Piano nazionale di ripresa e resilienza dedica la prima componente della prima missione proprio all’obiettivo della digitalizzazione, innovazione e sicurezza della pubblica amministrazione. Oltre 6 miliardi di euro sono destinati a trasformare la PA in chiave digitale.

E’, dunque, sotto gli occhi di tutti la grande attenzione che viene dedicata alle nostre organizzazioni. Per questo motivo diventa fondamentale farsi trovare

pronti e spendere bene, con senso di responsabilità e urgenza, per non dire anche con una certa tempestività, le risorse che ci sono state assegnate.

Quando affrontiamo il tema della digitalizzazione l'indice DESI, che valuta le prestazioni digitali dei Paesi, ci offre una lettura del contesto di riferimento. Secondo gli ultimi dati l'Italia presenta significative carenze in termini di competenze informatiche, collocandosi al 18esimo posto tra i 27 Stati dell'Unione europea con un punteggio di 49,3 rispetto alla media di 52,3. Con riguardo alle competenze digitali l'Italia si conferma 25esima: solo il 46% degli italiani fra i 16 e i 74 anni ha competenze digitali di base contro il 54% della media europea.

Ciò detto il quadro non è tutto nero, anzi.

Penso ai risultati che sono stati raggiunti attraverso SPID –con oltre 37 milioni di identità erogate¹ e CIE – a fine 2023 ne sono state emesse oltre 41 milioni² -; i canali di pagamento dei servizi pubblici PagoPA che contano, oggi, più di 18mila PA e gestori di pubblici servizi³. A questo si aggiunge poi, l'Anagrafe nazionale: una banca dati unica che semplifica i servizi anagrafici permettendo di scaricare gratuitamente e autonomamente 14 certificati anagrafici e, da ultimo, il progetto POLIS, che sta dando la possibilità di richiedere i certificati anagrafici e di stato civile direttamente agli sportelli degli uffici postali nei Comuni fino a 15mila abitanti.

In tale contesto si innesta poi il portafoglio digitale italiano (IT-Wallet). Un sistema di identità digitale che potrà contenere molti documenti - tra cui carta d'identità, tessera sanitaria, patente di guida - trasformandoli da cartacei a digitali. Si tratta di una semplificazione importante della vita quotidiana di tutti

¹ [SPID: i dati di monitoraggio digitale | Avanzamento Digitale AgID \(italia.it\)](#)

² [Servizi pubblici digitali, in Italia balzo del 92% degli accessi grazie alla Cie - CorCom \(corrierecomunicazioni.it\)](#)

³ [Pagamenti Elettronici: i dati di monitoraggio digitale | Avanzamento Digitale AgID \(italia.it\)](#)

noi fornendo, al tempo stesso, un accesso facile e sicuro a documenti e servizi digitali. Attraverso uno strumento digitale - che può essere uno smartphone o tablet - sarà possibile scaricare l'App IO in cui saranno contenuti tutti i nostri documenti. Capite bene, quindi, che stiamo parlando di un'autentica rivoluzione che ci costringe a pensare al futuro, nella direzione di una unica identità digitale che sia valida non solo nei confini nazionali ma anche nel contesto europeo.

Molto si muove nel complesso della macchina amministrativa e nell'ambito della innovazione tecnologica e digitale. Un movimento importante che va governato e promosso ancora di più anche e soprattutto grazie alle risorse ingenti destinate dal PNRR e dagli interventi complementari.

Prima di concentrare l'attenzione sulle ricadute che l'avvento e lo sviluppo della digitalizzazione sta producendo all'interno della nostra Pubblica amministrazione, permettetemi di aggiungere a queste prime considerazioni un altro "tassello".

La transizione digitale si lega strettamente ad un altro tema altrettanto rilevante, ossia quello dell'intelligenza artificiale. Sono convinto che l'introduzione dell'intelligenza artificiale nel mondo del pubblico impiego sarà in grado di produrre un cambiamento significativo nei rapporti con i nostri utenti, cittadini e imprese.

Tra le definizioni di IA che sono in circolazione, trovo che una tra tutte sia particolarmente esaustiva, e cito testualmente: *"L'intelligenza artificiale è l'abilità di una macchina di mostrare capacità umane quali il ragionamento, l'apprendimento, la pianificazione e la creatività"*. In queste parole possiamo cogliere la differenza sostanziale tra quello che ormai possiamo considerare l'approccio "tradizionale" delle tecnologie, che tutti noi oggi siamo soliti utilizzare, con l'intelligenza artificiale.

Il *quid pluris* dell'intelligenza artificiale è quello di elaborare notevoli quantità di dati, informazioni eterogenee e non necessariamente strutturate a cui si aggiunge la capacità di produrre esperienza, creare nuovi dati, frutto di precedenti elaborazioni, al fine di ottenere risultati anche migliori rispetto a quelli che possiamo avere con gli strumenti di oggi.

Per riprendere le parole dell'ex Segretario di Stato americano Henry Kissinger, dell'ex amministratore delegato di Google, Eric Schmidt e l'informatico decano del MIT (Massachusetts Institute of Technology), *“le caratteristiche dell'IA – compresa la sua capacità di imparare, evolversi e sorprendere – sconvolgeranno e trasformeranno completamente tutti questi aspetti”*⁴.

La conferma dell'importanza dello strumento citato ci arriva, peraltro, direttamente da coloro i quali lavorano nell'amministrazione italiana: stando ai dati forniti da una recente ricerca⁵, circa il 77% dei dipendenti pubblici reputa questo tipo di tecnologia molto utile soprattutto per ciò che concerne i processi di automatizzazione di procedure e compiti ripetitivi, oltre che per dare assistenza di tipo virtuale fornendo le necessarie informazioni ai cittadini.

Ecco perché diventa fondamentale essere pronti e preparati ad affrontare la sfida dell'intelligenza artificiale: l'Italia, in questo contesto, si è mostrata ben consapevole di tale esigenza, tanto da compiere passi da gigante nella realizzazione di progetti che contemplano l'utilizzo di tale forma di tecnologia, con l'obiettivo di supportarne la crescita e la competitività all'interno di un mercato globale in continua e rapidissima evoluzione.

⁴ L'era dell'Intelligenza artificiale. Il futuro dell'identità umana (2023).

⁵ FPA-Digital 360 in collaborazione con Microsoft Italia.

Non è un caso, del resto, che l'intelligenza artificiale rappresenterà uno dei temi centrali della Presidenza italiana del G7 che l'Italia ha assunto dall'inizio dell'anno.

A questo vorrei aggiungere che anche l'Europa ha mostrato un forte interesse verso questo tema: ciò è confermato da una recente ricerca⁶ dalla quale è emerso che dal 2010 al 2021 i progetti sull'Intelligenza Artificiale nelle pubbliche amministrazioni europee sono notevolmente cresciuti, passando da 26 a 148 all'anno, per un totale di 637 progetti mappati. Di questi, quasi un terzo (30%) ha l'obiettivo di migliorare i servizi rivolti a cittadini e imprese.

L'Italia, con 63 progetti, emerge tra i Paesi più impegnati nello sviluppo dell'intelligenza artificiale nella Pubblica amministrazione e conquista un "primato" per numero di progetti implementati: 38 iniziative, che corrisponde a circa il 10% del totale europeo.

Si tratta, dunque, di dati molto eloquenti che evidenziano come le pubbliche amministrazioni europee, e non da ultimo quella italiana, siano sempre più inclini ad impiegare tali realtà all'interno del proprio settore di attività.

In tale contesto, questo nuovo strumento può considerarsi come una estensione delle potenzialità dell'uomo e non una mera sostituzione. Su questo punto dobbiamo fare chiarezza: nessuno strumento potrà mai essere in grado di eliminare il lavoro dell'uomo.

Vorrei richiamare, a questo proposito, le parole del Presidente della Repubblica, nel suo discorso di fine anno, che ci ha esortato ad essere consapevoli che: *"Ci troviamo nel mezzo di quello che verrà ricordato come il grande balzo storico"*

⁶https://acadmin.ambrosetti.eu/dompdf/crea_wmark.php?doc=L2F0dGFjaG1lbnRzL3BkZi9kZWYtY3MtaW50ZWxsaWdlbnphLWFydGlmaWNpYWxlLWl0YWxpYS1wcmVzZS11ZS1wZXItcHJvZ2V0dGktcmVhbGl6emF0aSluZWxsYS1wYWRvY3gtMjAyMzEwMTYxNS5wZGY%3D&id=18987&muid=corporate

dell'inizio del terzo millennio. Dobbiamo fare in modo – ha aggiunto – che la rivoluzione che stiamo vivendo resti umana. Cioè, iscritta dentro quella tradizione di civiltà che vede, nella persona e nella sua dignità il pilastro irrinunciabile”:

Con il tempo ci saranno processi fisiologici, nasceranno nuovi mestieri e abilità, e l'intelligenza artificiale sarà, appunto, un mezzo dalle grandi potenzialità che potrà aiutarci (e non sostituirci) ad ottenere risultati importanti in diversi settori.

Penso ad esempio ai benefici che potrà portare nell'ambito della semplificazione amministrativa: con l'ausilio di questo strumento, in poco tempo, potremo essere in grado di mappare e ordinare la complessa normativa che si è andata a stratificare negli anni. Una sfida epocale!

In questo scenario dobbiamo accompagnare le nostre persone verso le nuove opportunità che l'intelligenza artificiale può offrirci. Per questo motivo, come avrò modo di specificare nel mio intervento, la formazione riveste un ruolo sempre più centrale non solo sotto il profilo tecnico, ma anche etico e sociale. Tutti noi dobbiamo essere nelle condizioni di utilizzare tale strumento senza considerarlo come un soggetto estraneo, una sorta di “grande fratello”, ma al contrario un mezzo che potrà portare notevoli benefici. Ecco perchè partecipazione e trasparenza devono essere delle costanti nell'utilizzo di questa grande risorsa.

In tale contesto, l'intelligenza artificiale potrà aiutarci a ridurre quella distanza che ancora oggi si avverte tra le nostre organizzazioni e gli utenti, cittadini e imprese, incrementando la comprensione delle istanze avanzate e migliorando la l'esperienza degli utenti verso la “cosa pubblica”. In questo modo potremmo dire che si giunge a una maggiore “democratizzazione” dei servizi e dell'azione amministrativa.

Di fronte a questa grande innovazione non dobbiamo farci trasportare dai cambiamenti ma è importante saperli gestire. A questo proposito, il Governo sta predisponendo un provvedimento di legge che ha come obiettivo quello di raccogliere le indicazioni dell'AI Act europeo per fissare i principi, le finalità e i modi di utilizzo di questo nuovo strumento. Infatti, aggiungo, che insieme alla mia squadra stiamo lavorando con un *team* dedicato che possa cogliere in fretta tutte le possibili opportunità per la pubblica amministrazione.

Bisogna intervenire sfatando il famoso mito di Sisifo che molto spesso viene associato alla complessità della burocrazia. Colpevole di numerosi misfatti ma soprattutto di aver ingannato ripetutamente Zeus, Sisifo viene rinchiuso nell'Ades e condannato a un'eterna fatica: trasportare sopra una montagna un masso che inesorabilmente ricade giù appena toccata la cima.

Ho voluto riprendere l'impresa di un personaggio della mitologia greca come Sisifo, proprio perché abbiamo il compito di intervenire con senso di urgenza per ridurre da una parte l'incertezza normativa e la complessità degli iter procedurali, e, dall'altra, ripristinare il rapporto di fiducia tra amministrazione pubblica e cittadini.

Far evolvere la Pubblica amministrazione, nelle sue diverse articolazioni istituzionali, in un'organizzazione vicina a cittadini, famiglie e imprese e che adotta le sue decisioni in modo chiaro, veloce, trasparente. Questa è la vera sfida che siamo chiamati tutti insieme a realizzare!

Volgendo ora lo sguardo, più da vicino, alla dimensione del pubblico impiego italiano possiamo constatare come le nostre amministrazioni siano organizzazioni complesse composte non solo da uffici, sportelli e documenti, ma realtà estremamente articolate costituite soprattutto da persone e procedure che "animano", se così possiamo dire, l'amministrazione, ne definiscono la struttura

e ne determinano la capacità di risposta di fronte alle nuove esigenze che emergono in modo sempre più incalzante.

Persone e procedure sono strettamente connesse dalla organizzazione che è in costante mutamento e che è oggi più che mai elemento di innovazione tecnologica e digitale. Nuovi mezzi organizzativi e di svolgimento del lavoro significano anche, e soprattutto, nuova cultura organizzativa e di lavoro. Il passaggio da adempimento a obiettivo, ne è un esempio.

Un caso banale: la riduzione dei tempi di una procedura per mezzo della digitalizzazione della raccolta documentale. Attenzione: non parlo della scansione di un documento cartaceo compilato a penna, parlo di una procedura nativa digitalizzata. Ecco, questa riduzione di tempi è una azione concreta che impatta in primo luogo sulla organizzazione interna dell'amministrazione interessata e quindi sulle singole persone che la compongono e sui rapporti che tra di esse e tra loro e i vertici amministrativi si sviluppano.

Individuare un obiettivo, calarlo nel contesto lavorativo condividendolo con la propria organizzazione, e quindi con le sue persone, significa definire un asset strategico sul quale si combinano il soddisfacimento di esigenze dall'esterno, come l'erogazione di un servizio o la raccolta di documenti propedeutici, e lo sviluppo del capitale umano dell'amministrazione. Una nuova procedura telematica o un nuovo applicativo digitale, ad esempio, influiranno sull'output e quindi sugli outcome ma comporteranno necessariamente innovazioni sulla valorizzazione delle persone, sulla loro crescita individuale e collettiva all'interno dell'organizzazione.

Sarà banale ma in qualsiasi contesto il cambiamento è un processo che deve partire e coinvolgere ogni persona che, nell'esercizio delle proprie funzioni rimette in discussione il proprio comportamento e il proprio rapporto con altre

persone nell'ambito delle aziende e delle istituzioni. Darwin teorizzava che a *sopravvivere non sono gli esseri più forti o quelli più intelligenti, ma quelli che sanno adattarsi meglio al cambiamento*. Perciò la prima azione per promuovere, favorire, sostenere il rinnovamento è quella di investire in formazione a tutti i livelli per diffondere una diversa percezione delle amministrazioni pubbliche: organizzazioni chiamate sempre di più a completare una transizione da modelli organizzativi “tayloristi”, ad alta intensità di lavoro, in direzione di organizzazioni capaci di creare valore pubblico.

Se partiamo dalle persone, non possiamo fare a meno di constatare come queste rappresentino la “risorsa” più preziosa di cui una qualsiasi organizzazione dispone, e il “fulcro” senza le quali nessuna trasformazione può dirsi veramente compiuta.

Per questa ragione “partire dalle persone” a mio giudizio assume i contorni di una vera e propria priorità; a dimostrazione di ciò basti considerare che, come previsto dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza, è proprio *“sulle persone che si gioca il successo non solo del PNRR, ma di qualsiasi politica pubblica indirizzata a cittadini e imprese”*.

Non si tratta, dunque, di un obiettivo solo italiano, ma sempre più anche europeo ed internazionale. E' importante ricordare, infatti, che la Commissione europea ha adottato la Comunicazione in materia di pubblica amministrazione dal titolo “Rafforzare lo spazio amministrativo europeo”, denominata “ComPAct”, proprio con l'obiettivo di dare centralità all'operato della PA quale elemento fondamentale per garantire l'efficienza e la competitività dello Stato.

Ma puntare sulle persone vuol dire soprattutto essere capaci di farle crescere misurando e premiando il merito che, non mi stanco di ripetere, rappresenta un valore e un autentico “ascensore sociale” sul quale è fondamentale puntare per

realizzare un effettivo sviluppo anche dell'intera organizzazione in cui queste si collocano e svolgono il proprio lavoro.

Per fare in modo che la nostra complessa realtà pubblica si basi, quindi, davvero sul merito diventa fondamentale saper premiare i più meritevoli.

A mio parere è fondamentale mettere in piedi un sistema in base al quale chi lavora e produce può progredire non solo economicamente ma anche dal punto di vista della carriera, sostituendo di fatto quegli scatti di stipendio che fino ad oggi hanno premiato il più delle volte l'anzianità rispetto, appunto, al merito.

Proprio in quest'ottica ho firmato una direttiva in materia di misurazione e valutazione della performance dei dipendenti pubblici, con l'obiettivo di porre in essere una strategia di piena valorizzazione del merito nel contesto organizzativo.

Ho immaginato questa direttiva come una "guida" per i dirigenti chiamati all'attività valutativa che, dunque, dev'essere improntata alla massima attenzione verso i dipendenti pubblici. Sono loro, infatti, il "centro" delle amministrazioni pubbliche e, per tale ragione, è essenziale partire dalle persone e sviluppare contesti capaci di innescare meccanismi virtuosi.

Ecco che il merito, dunque, diventa un concetto in grado di richiamare, per un verso la capacità di esprimere le nostre virtù, il saper fare e il livello di soddisfazione rispetto al proprio impegno e, per altro verso, la necessità di valorizzare e "mettere al centro le persone" che non è un puro e semplice "slogan", ma è diventata una vera e propria "urgenza".

Io sono convinto, in definitiva, che solo partendo da una prospettiva di centralità del capitale umano, attraverso la sua valorizzazione, si possano ottenere concreti e duraturi risultati in termini di crescita umana e professionale complessiva del personale pubblico.

Tutto questo sistema “funziona”, però, se chi è chiamato a dirigere le persone all’interno della macchina amministrativa possiede tutte le *skill* necessarie per farlo: mi riferisco in primo luogo ai dirigenti pubblici.

Come sappiamo i dirigenti, che hanno la responsabilità della guida e del coordinamento di altre persone, devono possedere non solo capacità di tipo teorico – avendo superato un concorso pubblico ci aspettiamo che sia così! – ma anche tutta una serie di competenze strategiche per la buona riuscita di una gestione amministrativa.

Penso alla capacità di agire con sollecitudine e senso d’urgenza, guidare le persone promuovendone la crescita, generare ottimismo favorendo uno spirito di coesione e unità, cui è necessario si affianchino anche la capacità di esercitare adeguatamente la propria “leadership”, l’attitudine a superare gli schemi consolidati, conseguire i risultati e “far accadere le cose”, tempestività e piena assunzione delle proprie responsabilità.

Considerati in quest’ottica, i dirigenti rappresentano certamente un punto di riferimento per il cambiamento che deve necessariamente investire la nostra Pubblica amministrazione, anche alla luce del loro rilevante coinvolgimento in numerosi processi decisionali che, oggi, appaiono sempre più complessi e articolati e che richiedono l’esercizio di delicate e multiformi funzioni.

Non dobbiamo dimenticare, quindi, che innescare e gestire processi, anche dal carattere innovativo, all’interno di una organizzazione così complessa come quella pubblica è una sfida che richiede un impegno straordinario, nonché notevoli capacità di ascolto, dialogo e confronto, che la figura dirigenziale deve necessariamente possedere e che ne fanno uno degli attori principali della macchina amministrativa.

L'esigenza di valorizzare il capitale umano diventa ancora più sentita se consideriamo che l'attuale contesto – che ha visto l'irrompere di un processo di transizione al digitale e l'affermazione di tecnologie legate all'intelligenza artificiale – richiama l'inevitabile esigenza di saper gestire questi fenomeni travolgenti proprio attraverso le conoscenze e le capacità umane.

Tra l'altro un punto di congiunzione tra i due grandi temi, intelligenza artificiale e gestione del merito, è proprio quello della formazione che, in considerazione dei repentini cambiamenti, sarà sempre meno nozionistica e sempre più orientata al potenziamento delle soft skill. Da questo punto di vista il contributo offerto dall'intelligenza artificiale sarà quello di supportarci su entrambi i fronti: sia sulla parte nozionistica, mettendola a disposizione nei suoi ultimi aggiornamenti, sia sul rafforzamento delle soft skill, con l'obiettivo di generare modalità di apprendimento e di affinamento formativo al passo con i tempi.

Ecco che diventa imprescindibile, quindi, puntare anche su una solida e consapevole formazione delle nostre persone: questo è proprio quello che abbiamo fatto mettendo in campo una serie di iniziative per permettere ai dipendenti pubblici di riuscire a cogliere, ma soprattutto “accogliere” le enormi opportunità di crescita che il mondo del digitale porta con sé.

Del resto, dobbiamo immaginare che il capitale umano e la sua formazione rivestono una rilevanza non indifferente anche all'interno dello stesso PNRR, che pone al centro della strategia di riforma della pubblica amministrazione proprio il rinnovamento e il rafforzamento del capitale umano pubblico, attraverso la formazione. Il *focus* è, innanzitutto, sul rafforzamento delle competenze trasversali – da sviluppare cioè in tutte le amministrazioni – funzionali alle transizioni digitale, ecologica e amministrativa e sulle competenze manageriali.

Se analizziamo la situazione del pubblico impiego, come ho avuto modo di raccontare diverse volte, quadro di partenza non era per nulla incoraggiante: al mio arrivo, infatti, ho constatato che nel 2021 la formazione media si attestava intorno alle 0,89 giornate per dipendente, mentre nel 2020, la cifra era di 0,40, con un'erogazione di attività formative che hanno riguardato, in particolare, aree tematiche «tradizionali», ossia competenze tecniche e giuridiche.

Ecco che, alla luce di tutti questi elementi, ho deciso di raccogliere questa “sfida” con tenacia e convinzione, in quanto sono convinto che lo sviluppo e il consolidamento delle conoscenze e delle competenze del personale della pubblica amministrazione rappresentano lo strumento fondamentale per un'efficace gestione delle risorse umane.

Al tempo stesso, la formazione può essere concepita come un elemento dirimente anche per tutti coloro che vogliono entrare nel mondo del pubblico impiego e, dunque, rappresentare un vero e proprio strumento di crescita e miglioramento continuo.

L'obiettivo che mi sono prefisso è, in sostanza, quello di porre in essere tutte le necessarie premesse affinché si realizzi una rivoluzione di tipo “culturale”, capace di trasformare la concezione della formazione agli occhi dei nostri dipendenti, per fare in modo che questi ultimi la percepiscano come un vero e proprio investimento, e non come una “perdita di tempo”.

Per queste ragioni abbiamo intrapreso con forza e impegno questo cammino di cambiamento puntando ad agire principalmente su due fronti:

a) innanzitutto, attraverso l'emanazione di una direttiva che prevede almeno tre giorni di formazione per ciascun dipendente e che la lega allo sviluppo della carriera.

b) in secondo luogo, abbiamo aggiornato e potenziato la piattaforma Syllabus, il portale della formazione per tutti coloro che lavorano nella PA, sia dal punto di vista della release che dei contenuti, mettendo in piedi un catalogo formativo in continua evoluzione e che comprende corsi sulle *soft skill*.

Se consideriamo i dati, emerge che la direzione che abbiamo intrapreso è quella giusta: pensiamo che nel mese di marzo 2024 sono quasi 7.200 le Amministrazioni registrate e quasi 700 mila i dipendenti pubblici abilitati, di cui oltre 270 mila hanno avviato un percorso formativo.

Aggiungo una recente notizia: pochi giorni fa Syllabus si è arricchito di un'ulteriore nuova sezione, il “*Fascicolo formativo del dipendente*”, dedicata alla raccolta e alla valorizzazione dei dati sulla formazione che viene svolta sulla stessa piattaforma, con l'obiettivo di evidenziare in modo sintetico, e in tempo reale, i risultati in termini di apprendimento conseguiti e le competenze sviluppate a seguito della fruizione dei contenuti formativi.

A questo si aggiunge poi, la “comunità di pratica” che ho costituito con i responsabili delle risorse umane e della formazione delle amministrazioni centrali e territoriali, per confrontarci sugli interventi ritenuti più efficaci in materia di risorse umane e per condividere le migliori soluzioni tecnico-organizzative per lo sviluppo delle competenze del personale. Si tratta di momenti fondamentali per accrescere il valore delle nostre organizzazioni.

Stiamo lavorando, inoltre, con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione sui Poli formativi territoriali. L'obiettivo è quello di offrire alle nostre persone percorsi specialistici su diversi temi, tra i quali la digitalizzazione e l'intelligenza artificiale - come previsto per il Polo formativo di Santena - fondamentali per la Pubblica amministrazione del futuro che voglia affrontare con coraggio e competenza le trasformazioni radicali che sono sotto gli occhi di tutti.

L'avvento delle nuove tecnologie e l'aumento vertiginoso del loro utilizzo, cui ho fatto riferimento poc'anzi, ha avuto una ricaduta importante non solo sul percorso di formazione che sta coinvolgendo il personale pubblico, ma si mostra in tutta la sua rilevanza anche in termini di digitalizzazione e semplificazione delle procedure che governano le dinamiche e l'agire della Pubblica amministrazione.

Posso dirvi che ci siamo impegnati anche su questo fronte promuovendo, innanzitutto, un "ripensamento" delle procedure di reclutamento: tutti conosciamo bene la fase di stasi e impoverimento alla quale di cui si è resa protagonista la Pubblica amministrazione a causa del blocco del turnover e che ha comportato la perdita di circa 300mila persone.

A fronte di questa situazione di partenza, siamo ripartiti con una nuova stagione di assunzioni: nel 2023 abbiamo inserito circa 170 mila persone e per il 2024 prevediamo di raggiungere un simile risultato, con un indubbio beneficio per gli organici che, in questo modo, si vedono "rimpolpati" di nuova forza lavoro.

Ciò è stato possibile soprattutto grazie alle numerose modifiche che abbiamo apportato alle procedure concorsuali che, quindi, sono state oggetto di interventi dal punto di vista della struttura per quello che riguarda i tempi – dovendosi esaurire nell'arco di sei mesi – e il profilo gestionale, mediante l'utilizzo, appunto, di strumenti digitali, quali il portale "inPA" che offre a tutti la possibilità con pochi click di caricare i dati necessari, scegliere i concorsi a cui si è interessati e iscriversi in modo veloce ed intuitivo. A questo aggiungo che lo stesso Portale "inPA" è diventato anche un'App: un nuovo canale facile, sicuro, personalizzato e sempre a portata di mano, soprattutto delle nuove generazioni per conoscere le opportunità di lavoro offerte dalle pubbliche amministrazioni.

Sono tutte iniziative fondamentali per essere davvero attrattivi, soprattutto nei confronti delle giovani generazioni. È evidente: sono tante le sfide che oggi siamo chiamati ad affrontare e che richiedono a gran voce una maggiore presenza di giovani in grado di maneggiare saperi e conoscenze eterogenee, trasversali e mutevoli. Sono convinto, infatti, che le organizzazioni che funzionano, le organizzazioni virtuose, sono quelle capaci di mettere in connessione diverse generazioni, creare quel mix che consente di disporre di solide esperienze e, al tempo stesso, di poter investire su nuove forze, su nuove energie.

Restando in tema di procedure, siamo intervenuti con una generale opera di semplificazione di adempimenti e procedure amministrative, anche in un'ottica di razionalizzazione e uniformità, per fare in modo che la burocrazia diventi "alleata" di cittadini e imprese, nonché allo scopo di raggiungere l'obiettivo previsto nel PNRR di reingegnerizzare e digitalizzare 600 procedure entro il 30 giugno 2026, di cui 200 entro il 31 dicembre 2024 e ulteriori 50 entro il 30 giugno 2025.

Abbiamo semplificato oltre 170 procedure in settori strategici per il Paese, come l'artigianato. Con il decreto PNRR abbiamo previsto misure volte a semplificare una serie di attività per il cui avvio, variazione, sospensione, subingresso e cessazione non sono soggetti ad alcun titolo abilitativo, segnalazione o comunicazione. Da ultimo, proprio qualche settimana fa, abbiamo approvato in Consiglio dei ministri un disegno di legge con cui interveniamo su diversi settori: come le attività economiche, la navigazione, il turismo, il lavoro, l'erogazione dei servizi sanitari – istituendo la farmacia di prossimità – e l'istruzione – prevedendo meno burocrazia per le famiglie.

Tutto questo è stato possibile attraverso l'ascolto, il confronto e il dialogo con tutti gli attori coinvolti. "*Fare squadra*" è fondamentale per accrescere il valore

pubblico delle nostre organizzazioni, in un contesto che richiede sempre di più capacità di visione, senso di urgenza e propensione al cambiamento.

Nell'avviarmi alla conclusione, ringrazio nuovamente gli organizzatori di questa giornata per avermi invitato a questo incontro che mi ha dato l'occasione di condividere con voi gli straordinari risultati che stiamo ottenendo nel mondo della Pubblica amministrazione, anche grazie alla grande attenzione che abbiamo riservato ai temi della digitalizzazione e della semplificazione.

Nel solco di una strada già tracciata, che ci impone di proseguire con determinazione nella direzione intrapresa, sarà fondamentale adottare una gestione responsabile, sostenibile e sicura delle soluzioni tecnologiche più evolute. Dovremo saper coniugare questi strumenti tenendo sempre fermo il punto di partenza: le nostre persone. È solo mettendole nelle condizioni di saper esprimere il loro potenziale, valorizzando il loro lavoro ma soprattutto premiando il merito che potremo raggiungere traguardi mai visti prima. In questo virtuoso percorso l'innovazione digitale sarà una valida alleata.

Grazie e buon lavoro!