

# PAOLO ZANGRILLO: «LA BUROCRAZIA COME OPPORTUNITÀ»

di Giovanni Francavilla

Semplificazione e digitalizzazione delle procedure per centrare gli obiettivi del Pnrr. Potenziamento degli organici per superare il blocco del turn over. Sviluppo di nuove competenze per migliorare la capacità amministrativa e assecondare il processo di transizione digitale. Anche grazie al contributo dei liberi professionisti. La strategia e le iniziative messe in campo dal numero uno di Palazzo Vidoni che vuole «capovolgere la narrazione di una Pubblica amministrazione farraginosa e improduttiva»



«L'obiettivo è rendere la Pubblica amministrazione alleata di cittadini e imprese. Un traguardo ambizioso, da raggiungere presto e bene. Stiamo lavorando spediti affinché la burocrazia non venga più percepita come distante e inefficiente, ma come un'opportunità. Un Paese moderno e innovativo trova il proprio fondamento anche in una macchina pubblica capace di rispondere in modo efficace ai profondi mutamenti sociali ed economici in atto. Dal mio insediamento stiamo introducendo interventi su svariati fronti. La sfida è complessa, ma vogliamo vincerla». Il 25 luglio scorso nella cornice rinascimentale di Palazzo Vidoni a Roma, il ministro della Pubblica amministrazione, **Paolo Zangrillo**, ha incontrato una delegazione di Confprofessioni, guidata dal presidente **Gaetano Stella**, per illustrare la strategia e le iniziative che il ministero sta mettendo in campo per rimettere in moto la macchina dello Stato. Sul piatto ci sono 9,7 miliardi di euro che la Commissione europea ha



Palazzo Vidoni, ►  
sede del Ministero della PA

affidato all'Italia per innovare la PA e migliorare la capacità amministrativa degli uffici pubblici attraverso il Next Generation Eu. Una sfida che corre sui binari della semplificazione e della digitalizzazione delle procedure e sul potenziamento degli organici nelle amministrazioni centrali e locali che dovranno sviluppare nuove competenze anche in ottica digitale. Senza perdere tempo. Ci sono oltre 600 procedure amministrative che dovranno essere digitalizzate entro il 30 giugno 2026. Il decreto Pnrr ter ha già sfoltito una settantina di pratiche in settori strategici, ma la partita è appena cominciata e in questo processo di profonda trasformazione della



PA i liberi professionisti possono giocare un ruolo centrale per snellire gli adempimenti amministrativi, velocizzare i tempi e ridurre i costi della burocrazia, facendo leva sulle loro competenze, sulla digitalizzazione e sul loro ruolo di intermediari tra cittadini, imprese e pubblica amministrazione.

**D. Da dove si comincia?**

Dal rinforzare le nostre organizzazioni dal punto di vista quantitativo. La campagna di reclutamento che stiamo portando avanti punta a superare gli effetti del blocco del turn over che, negli ultimi dieci anni, ha causato una perdita di circa 300 mila unità. Vogliamo raggiungere le 170 mila assunzioni nel 2023, di cui già oltre 100 mila sono entrate a far parte dei nostri uffici. Un dato aggiornato a giugno

scorso che fa ben sperare, anche se l'impegno continua. Le nuove assunzioni, infatti, non sono sufficienti, da sole, ad affrontare un mondo in continuo cambiamento, in cui l'obsolescenza di competenze, programmi e procedure è all'ordine del giorno. Per questo abbiamo adottato alcuni provvedimenti volti a rafforzare proprio quelle e procedure. Stiamo investendo moltissimo nella formazione, asset strategico per la buona riuscita di qualunque progetto e per il successo di qualsiasi organizzazione, al pari di percorsi volti a semplificare e a digitalizzare le procedure. Consolidare e aggiornare abilità e competenze del nostro personale è un'altra priorità che muove ogni giorno la mia azione di governo.

**D. In un'intervista lei ha paragonato il Pnrr a un treno ad alta velocità che corre sui binari degli uffici pubblici. Un treno che, però, viaggia in ritardo. Secondo la Corte dei Conti su 67 miliardi è stato speso solo il 12% delle risorse. È un problema di obiettivi di spesa da raggiungere oppure non siamo davvero capaci di assorbire i fondi in dotazione?**

Preferisco parlare di rimodulazione, piuttosto che di ritardi. Le risorse messe a disposizione dal Pnrr sono senza dubbio un'occasione che dobbiamo cogliere, ma

Il ministro della PA Paolo Zangrillo con il presidente di Confprofessioni Gaetano Stell. ►

è indiscutibile che si debba dare la priorità a ciò che può essere eseguito concretamente. Il contesto, rispetto al biennio precedente in cui il Pnrr è stato progettato, è realmente mutato. Non avevamo una guerra in atto alle porte dell'Europa e non avevamo una inflazione a due cifre. Il confronto con l'Unione europea è costante per portare avanti un piano credibile e, soprattutto, realizzabile. Non vogliamo mettere in discussione quanto già deciso in precedenza, e che il nostro Governo ha ereditato, ma quella strada, francamente, era in buona parte non più percorribile. Da qui la necessità di individuare i progetti che possono essere realizzati effettivamente entro il 2026, e le risorse da impiegare concretamente, in modo da continuare a lavorare per rispettare

i tempi richiesti proprio dal Pnrr. La conferma del pagamento della terza rata dei fondi da parte della Commissione europea ci conferma che siamo sulla buona strada.

**D. Riusciremo mai a snellire procedure, tempi e costi che gravano sulle attività professionali (fisco, edilizia, prestazioni sanitarie...) e che, in ultima analisi, ricadono sulle spalle di cittadini e imprese?**

È innegabile che un eccesso di burocrazia possa accentuare rallentamenti, soprattutto quando, nel tempo, procedure e adempimenti si sono stratificati in modo disordinato, trasformando la complessità in complicazione. La burocrazia non va però sconfitta, ma governata. Un cambia- ↘



mento radicale che passa anche attraverso la digitalizzazione delle nostre organizzazioni. Digitalizzare, dal punto di vista organizzativo, significa ripensare i nostri processi; quindi, rendendo disponibili quelle tecnologie che ci consentono di gestirli in modo più rapido ed efficace. È proprio per questo che stiamo compiendo un grande sforzo per produrre un'azione di semplificazione su più fronti.

#### D. In concreto?

Penso, ad esempio, a quello normativo, con la redazione di codici di settore, ma anche al fronte amministrativo, continuando l'opera di standardizzazione della modulistica, e a quello digitale, per superare la frammentazione delle piattafor-

me degli enti locali e un efficace riordino del sistema dei controlli sulle imprese. Dobbiamo velocizzare, snellire e tagliare tutti quei passaggi ridondanti che frenano l'attività amministrativa e, quindi, lo sviluppo del Paese. Procediamo seguendo la logica dell'omogeneità e dell'interoperabilità per garantire alle imprese maggiore stabilità e certezze e fare in modo che il fascicolo informatico d'impresa funzioni in tempi brevi. Abbiamo firmato un accordo di 24 milioni di euro per gli Sportelli Unici Attività Produttive (S.U.A.P.) e per gli Sportelli Unici per l'Edilizia (S.U.E.) in modo che si possa parlare tutti lo stesso linguaggio. Una burocrazia efficiente migliora la vita degli italiani e permette di recuperare risorse da destinare agli investimenti.

#### D. Un obiettivo ambizioso, una corsa contro il tempo...

Il percorso di semplificazione avvitato segue questa direzione ed è anche in linea con quanto previsto dal Pnrr, che ci chiede di reingegnerizzare e digitalizzare 600 procedure entro il 30 giugno 2026. Oltre a quelle già varate nei mesi scorsi, che hanno riguardato circa 70 procedure in settori strategici e prioritari, il secondo pacchetto di misure, che presenteremo a breve, mira ad anticipare di un anno l'obiettivo assegnato dal Pnrr: quello, cioè, di semplificare 200 procedure entro il 2024. Un risultato raggiunto attraverso una proficua collaborazione con le categorie, i ministeri coinvolti e le amministrazioni competenti. Dobbiamo continuare su questa strada se vogliamo realizzare, insieme, un'Italia sempre più competitiva.

#### D. Lei ha dichiarato: «Nei miei 30 anni d'azienda ho imparato che problemi complessi richiedono soluzioni complesse e soluzioni complesse richiedono persone capaci». Che realtà ha trovato in questi mesi nelle amministrazioni centrali e in quelle periferiche?

L'idea di una struttura pubblica elefantina e obsoleta è lontana dalla realtà. In questi primi mesi di governo ho incontrato moltissime persone capaci, motivate, professionali e con un profondo senso del dovere. È chiaro che in una organizzazione così articolata, che conta 3,2 milioni di dipendenti, convivono contesti molto diversi tra loro, ma uno dei traguardi che mi prefiggo di raggiungere vuole capovolgere la narrazione di una Pubblica amministrazione farraginoso e improduttiva.

Lo devo al Paese e lo devo a tutte quelle donne e a quegli uomini che ogni giorno svolgono il proprio lavoro con dedizione e responsabilità. Sono convinto, infatti, che una organizzazione efficace ed efficiente debba partire dalle proprie persone. È fondamentale costruire luoghi in cui possano svilupparsi valori condivisi, senso di orgoglio e di appartenenza e molte delle iniziative già intraprese, e quelle in corso di realizzazione, trovano la propria ratio in questa certezza.

#### D. Dopo il blocco del turn over tra il 2010 e il 2020 si pone un problema di ricambio generazionale all'interno della Pubblica amministrazione. Il decreto PA 2023 prevede l'as-



#### sunzione di 3 mila dipendenti per rafforzare gli organici delle amministrazioni centrali e dei ministeri. Come pensa di rendere più attrattivo l'impiego nella Pubblica amministrazione?

Questo è un altro tema a cui tengo moltissimo e a cui stiamo lavorando incessantemente. La Pubblica amministrazione rappresenta una opportunità. Non solo per la stabilità che il pubblico impiego garantisce, ma anche perché è lì che ciascuno di noi può contribuire alla costruzione di un bene comune necessario a realizzare comunità sempre più moderne e al servizio di cittadini e imprese. Abbiamo realizzato un sistema di assunzioni completamente digitale, attraverso il por-

tales inPa, che consente di accedere facilmente e velocemente alle procedure dei concorsi, anche tramite smartphone, con una App in fase di realizzazione. Inoltre, tutte le procedure di assunzione dovranno concludersi al massimo in sei mesi, per dare risposte ai candidati in tempi ragionevoli. Stiamo studiando soluzioni che garantiscano ai neoassunti, ma anche ai dipendenti già in servizio, prospettive di crescita e di valorizzazione professionali e personali, anche attraverso meccanismi di premialità.

#### D. Su quali leve intende agire?

Tengo a ribadire che l'attenzione sulle nostre persone è massima, pertanto puntiamo sulla for-

*Nel 2022 il Dipartimento della Funzione pubblica ha lanciato la campagna "Facciamo semplice l'Italia" sulla piattaforma ParteciPA per raccogliere attraverso una consultazione pubblica tesa a segnalare 600 procedure amministrative da semplificare, reingegnerizzare e digitalizzare entro il 2026.*



mazione, sul welfare aziendale, su nuove strategie di carriera e retributive, che valorizzano il merito, sull'onboarding, sulla retention e sull'analisi delle competenze.

Senza dimenticare la collaborazione con la Scuola Nazionale dell'Amministrazione per formare i dirigenti del futuro, figure fondamentali che dovranno essere dotate non solo di quelle competenze tecniche necessarie a svolgere il proprio ruolo, ma soprattutto di quelle soft skill necessarie per guidare il personale che verrà loro assegnato, riconoscendone merito e valorizzandone le capacità individuali. Nasce, poi, con lo stesso intento di investire sulla fase di orientamento, la sinergia con gli atenei e con le scuole di

primo e secondo grado, affinché la Pubblica amministrazione venga inserita nel ventaglio di scelte a disposizione delle nuove generazioni. Ciò che serve è individuare e migliorare i profili formativi delle competenze delle persone che entreranno a far parte della macchina amministrativa.

**D. Eppure, le criticità maggiori si registrano a livello territoriale e nei comuni dove la carenza di organico mette a rischio la messa a terra degli obiettivi del Pnrr. Che cosa si sta facendo in questa direzione?**

Sin dai primi giorni del mio insediamento a Palazzo Vidoni, ho accolto le richieste degli amministratori locali che lamentavano carenza di organico e impossibilità di partecipare ai bandi previsti dal Pnrr a causa della mancanza di profili adeguati e imprescindibili per la messa a terra degli obiettivi. In sinergia con il ministro dell'Interno e dell'Economia siamo, dunque, "corsi ai ripari" con interventi concreti. Non solo abbiamo permesso ai Comuni sotto i 5 mila abitanti di dotarsi della figura del Segretario comunale, ma abbiamo anche consentito il finanziamento delle iniziative di assistenza tecnica in favore dei piccoli comuni per l'attuazione degli interventi previsti dal Pnrr.

In più, con il decreto PA, siamo riusciti a recuperare le somme non utilizzate nel 2022 spalmandole negli anni successivi, dal 2023 al 2026, sia per le assunzioni a tempo determinato, sia come ulteriore contributo per l'assunzione di Segretari comunali. Con lo stesso

decreto abbiamo anche previsto, per gli enti locali, di stabilizzare, attraverso procedure selettive, il personale assunto a tempo determinato con un'anzianità di servizio di almeno 36 mesi e a seguito di una valutazione positiva della mansione svolta.

**D. Al di là del potenziamento di organico, resta il problema delle competenze professionali che scarseggiano all'interno degli uffici pubblici...**

La formazione, di nuovo, diventa centrale nella crescita professionale dei nostri dipendenti che possono usufruire di Syllabus, la piattaforma che si prefigge l'obiettivo di abilitare la transizione digitale, ecologica-energetica e amministrativa quale leva per migliorare i servizi a cittadini e imprese. Syllabus, che stiamo rinnovando nella release e nei contenuti, è uno strumento innovativo e di semplice accesso, adatto a realizzare tutte quelle attività di verifica delle conoscenze e abilità possedute su cui basare interventi di formazione mirata e di valorizzazione delle competenze. L'approvazione di queste misure strategiche consentirà ai comuni di dotarsi delle competenze adeguate ad affrontare le sfide che abbiamo di fronte. Il nostro compito deve essere quello di mettere nelle condizioni gli enti prossimi ai cittadini di poter lavorare nel migliore dei modi.

**D. Pubblica amministrazione e liberi professionisti sono due realtà che lavorano in simbiosi. Ritieni che i liberi professionisti, nel loro ruolo di intermediari tra cittadini, imprese e**

**pubblica amministrazione, possano fornire un supporto concreto in questo ambito?**

Il mondo delle libere professioni rappresenta una risorsa fondamentale per il sistema Paese e il rapporto che si è creato con la Pubblica amministrazione è molto importante perché contribuisce a creare valore attraverso una autentica e sana contaminazione di esperienze, idee e azioni.

Abbiamo costruito una solida collaborazione e auspico una partnership sempre più proficua per portare avanti, in totale sinergia, la nostra azione di semplificazione. Da soli si va più veloci, ma è insieme che si va più lontano.

**D. È un invito al dialogo e alla collaborazione?**

A gennaio ho dato il via a "Facciamo semplice l'Italia. PArola ai territori", un viaggio attraverso le Regioni italiane per condividere con le istituzioni territoriali, le associazioni di categoria, il mondo della formazione e del lavoro la realizzazione dei tanti progetti di riforma che devono essere attuati.

L'iniziativa nasce con lo spirito di raccogliere le indicazioni e le proposte dei diretti interessati attraverso un dialogo e un confronto costruttivi che aprano la strada a nuovi e più evoluti modelli di organizzazione in cui le persone possano sentirsi coinvolte e soddisfatte del lavoro che svolgono. Ho intenzione di proseguire in questa direzione, perché per vincere le sfide che ci attendono serve il contributo di tutti noi.

**D. Due anni fa è stata avviata una campagna di reclutamento dei professionisti per assicurare competenze e capacità amministrativa agli uffici pubblici attraverso la piattaforma InPa. Come intendete migliorare il rapporto di collaborazione con i professionisti?**

La collaborazione con i professionisti è sicuramente un valore aggiunto per la Pubblica amministrazione. Sono convinto che solo con il lavoro di squadra possiamo raggiungere i molteplici obiettivi che ci siamo prefissati. Il bagaglio di competenze dei professionisti è senza dubbio importante. In questo contesto, inPA è uno strumento di selezione efficace e innovativo.

La piattaforma raccoglie oltre 6 milioni di profili professionali, anche grazie alle intese firmate proprio con il mondo delle professioni, ordinarie e non ordinarie, ed estende il suo perimetro di ricerca alla platea dei 16 milioni di iscritti a LinkedIn Italia, che si aggiungono ai circa 310 mila utenti già registrati. Da giugno scorso, inoltre, il portale inPA è diventato obbligatorio anche per le Regioni e gli enti locali, il che suppone un incremento dei dati di cui disponiamo al momento. Resta ben saldo l'obiettivo di selezionare personale in tempi rapidissimi e di effettuare la raccolta delle informazioni necessarie per la creazione del cosiddetto "fascicolo unico" del candidato resta.

**D. Possiamo fare meglio?**

Questo sempre, e lo faremo perché a me piace fare accadere le cose. ■



**inPA**  
Portale del Reclutamento