

**PIANO NAZIONALE DI RIPRESA E RESILIENZA (PNRR)  
STATO AVANZAMENTO RIFORME E INVESTIMENTI  
MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE**

**L'ABCD della Pubblica amministrazione:  
bilancio e prospettive**

A come Accesso, B come Buona amministrazione, C come Capitale umano. Nelle linee programmatiche illustrate in Parlamento il 9 marzo 2021 dal Ministro per la Pubblica amministrazione era stato anticipato il nuovo “alfabeto” alla base della riforma contenuta nel Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza. Un ABC, funzionale alla realizzazione della D di Digitalizzazione, articolato in 11 milestone e 5 target per un ammontare complessivo di risorse pari a 1.268.900.000 euro.

La scommessa, duplice, era chiara sin dall’inizio: cambiare la Pubblica amministrazione non attraverso un’unica riforma *monstre*, bensì procedendo per cambiamenti dirompendi, attraverso un mix di interventi normativi e di indirizzo, organizzativi e contrattuali, e una vera politica di accompagnamento; affiancare alle leggi e alle tecnologie l’investimento sulle persone e sulle competenze, poste al centro della transizione amministrativa, premessa indispensabile per la transizione digitale ed ecologica.

A poco meno di un anno dalla presentazione dell’ABCD alle Camere, il bilancio è positivo. Nel 2021 sono stati raggiunti i 4 obiettivi previsti per il primo anno, ponendo le basi di tutte le successive milestone e di un rafforzamento strutturale della capacità amministrativa, a cominciare dagli enti locali, ai quali è stata riservata un’attenzione speciale: sono state sbloccate le assunzioni per garantire la piena effettività del turnover ed è stata assicurata l’assistenza tecnica e progettuale con il coinvolgimento, tra gli altri, di Cassa depositi e prestiti, Sogei, Invitalia. Con il 2022 le misure del PNRR sulla Pubblica amministrazione entrano pienamente nella fase attuativa.

**ACCESSO: NUOVE SELEZIONI PER LA NUOVA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE**

**Cosa è stato fatto nel 2021**

Con il decreto legge 44/2021 e con il decreto legge 80/2021 sono state semplificate, velocizzate e completamente digitalizzate le procedure di reclutamento del personale pubblico: sia i concorsi ordinari per le assunzioni a tempo indeterminato, sia le selezioni per i profili necessari per l’attuazione del PNRR. Sono state, inoltre, introdotte nuove metodologie di selezione che valorizzano l’*assessment* delle competenze. In tutto, da maggio a dicembre, il riavvio dei concorsi che si erano arenati durante la pandemia ha permesso lo sblocco di oltre 45.000 posizioni (una stima prudenziale per il 2022 prevede la pubblicazione di bandi per altre 100.000 assunzioni in tutte le amministrazioni): alle prove

hanno partecipato più di un milione di candidati in tutta Italia. In pochi mesi sono stati selezionati i primi esperti dedicati all'attuazione del PNRR: 500 funzionari assunti al MEF e nelle altre amministrazioni centrali per la governance e la rendicontazione degli investimenti e 8.171 addetti all'Ufficio del processo per assistere il giudice nello smaltimento dell'arretrato e nella velocizzazione dei procedimenti. In totale, nei cinque anni di durata del PNRR, si prevedono un milione di nuovi ingressi nella PA, tra assunzioni ordinarie e incarichi di collaborazione.

Sempre in pochi mesi è stato realizzato il portale nazionale del reclutamento, inPA: una mappa delle opportunità di lavoro nelle amministrazioni del Paese e uno strumento operativo a disposizione degli enti per individuare rapidamente le professionalità di cui hanno bisogno. Attivato in via sperimentale ad agosto 2021, oggi inPA include oltre 6 milioni di profili professionali, inseriti in virtù delle intese firmate con il mondo delle professioni, ordinistiche e non ordinistiche, e permette la ricerca su tutta la platea di circa 16 milioni di iscritti a LinkedIn Italia, con cui è attiva una partnership. Il 1° febbraio 2022 inPA ha vinto il premio "Agenda Digitale 2021", sezione Attuazione Agenda digitale, assegnato dall'Osservatorio Agenda Digitale del Politecnico di Milano.

Ancora in materia di reclutamento, con il decreto 12 novembre 2021 PA-Disabilità-Lavoro sono state emanate specifiche disposizioni per garantire la piena partecipazione ai concorsi pubblici alle persone con disturbi specifici dell'apprendimento (DSA).

### **Cosa c'è da fare**

Entro il primo semestre 2022 sarà modificato il DPR 487/1994, per disciplinare in maniera organica le procedure di concorso, affiancando alle nuove modalità semplificate e digitalizzate definite dal DL 44/2021, nuovi metodi di selezione che integrino le prove tradizionali con meccanismi volti a valutare, oltre alle competenze tecniche, anche le soft skill (capacità gestionali, relazionali, *problem solving*, motivazionali ecc.). Dipartimento della funzione pubblica e Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) definiranno linee di indirizzo volte a includere nei principi delle pubbliche amministrazioni e del pubblico impiego set di valori etici e comportamentali. Nel corso dell'anno saranno sviluppate nuove funzionalità del portale inPA, anche per consentirne l'utilizzo da parte delle amministrazioni centrali e locali e per implementare, attraverso la piattaforma, le procedure di mobilità.

## **BUONA AMMINISTRAZIONE: SEMPLIFICAZIONI E TRASPARENZA PER CITTADINI E IMPRESE**

### **Cosa è stato fatto nel 2021**

Il decreto legge 77/2021 e il decreto legge 152/2021, che hanno eliminato i colli di bottiglia che avrebbero rallentato o impedito la realizzazione dei progetti del PNRR, hanno introdotto incisive semplificazioni in molti settori chiave: ambiente, urbanistica, appalti, banda ultralarga. Con il primo decreto sono stati dimezzati i tempi delle valutazioni ambientali (VIA), ridotte di oltre la metà le attese per le autorizzazioni per la banda ultralarga, sbloccato il superbonus 110% con la predisposizione di un modulo CILA (Comunicazione di inizio lavori asseverata), accelerati gli appalti (anche impedendo a eventuali ricorsi al Tar di bloccare le opere previste dal PNRR), rafforzati il silenzio assenso e i poteri sostitutivi. Con il secondo decreto sono state previste ulteriori semplificazioni per la digitalizzazione dei servizi delle amministrazioni pubbliche, con particolare riferimento all'Anagrafe Nazionale della Popolazione Residente (ANPR).

A dicembre, in tempi record, sono stati selezionati attraverso il portale inPA 1.000 professionisti ed esperti per sostenere le Regioni nella semplificazione delle procedure complesse legate all'attuazione del PNRR, come previsto dal DL 80/2021 Ingegneri, informatici, geologi, statistici, giuristi, esperti ambientali a cui le amministrazioni hanno conferito incarichi professionali di collaborazione con compensi medi di 100.000 euro.

Sono, inoltre, in corso di definizione, grazie a un decreto interministeriale PA-MISE-MITD, le regole per la piena operatività nell'intero territorio nazionale e per le nuove modalità telematiche di collegamento agli Sportelli unici per le attività produttive (SUAP), che puntano a completare la piena digitalizzazione del front office e del back office e ad assicurare regole standard per pratiche digitali più rapide.

### **Cosa c'è da fare**

Il PNRR prevede la semplificazione e reingegnerizzazione di 600 procedure entro il 2026, al fine di creare per la prima volta un archivio completo, uniforme e aggiornato di tutti i procedimenti e dei relativi regimi amministrativi. Nelle prossime settimane partirà una consultazione pubblica, in collaborazione con la Luiss e con la media partnership del Sole 24 Ore, aperta a cittadini, categorie produttive, sindacati, associazioni del terzo settore, con il costante confronto del Parlamento. Gli ambiti di intervento vanno dall'ambiente agli appalti, dalle comunicazioni al commercio, dall'edilizia all'energia, dalla pubblica sicurezza alla salute e al turismo. Particolare attenzione sarà dedicata alle disabilità, per abbattere le barriere architettoniche, fisiche e sensoriali. Un lavoro corale perché la semplificazione diventi davvero lo sport nazionale.

A tutti i livelli dovrà essere garantito il presidio degli interventi di semplificazione previsti dal PNRR, tracciando lo stato di avanzamento delle attività e dei progressi, il monitoraggio e la verifica d'impatto, la misurazione dei tempi dei procedimenti.

Dovranno essere adottate le regole tecniche per SUAP e SUE, garantendo il costante coinvolgimento degli stakeholder pubblici e privati. L'obiettivo finale è offrire davvero al cittadino e all'impresa un'interfaccia unica (“one stop shop”), a prescindere dalla suddivisione delle competenze tra amministrazioni diverse.

Rientrano a pieno titolo nella Buona amministrazione le iniziative per migliorare la comunicazione con dipendenti e utenti.

Una newsletter periodica – PARliamo – informerà i 3,2 milioni di dipendenti pubblici delle principali novità che riguardano la formazione, i concorsi, i contratti, le leggi e le circolari, con l'obiettivo di creare un “filo diretto” con i lavoratori del pubblico impiego.

Un ampio progetto di *customer satisfaction* e *customer experience* consentirà, inoltre, al cittadino di esprimere il proprio giudizio su un servizio web offerto da un'amministrazione. Una pagina del Portale Linea Amica di Formez PA – dove è già attivo un chatbot che propone all'utente di inviare un giudizio finale dopo ogni sessione di chat - sarà dedicata alla raccolta delle esperienze dell'utente, dell'amministrazione e del dipendente pubblico. Il banner online “La PA ci mette la faccia” potrà diventare fisso e stabile sui siti di ciascun ente e fornire report comparabili su tempi e modi di navigazione dell'utente, utili per fare chiarezza sui risultati del servizio.

## **CAPITALE UMANO: LA RICARICA DELLE BATTERIE DEL LAVORO PUBBLICO**

### **Cosa è stato fatto nel 2021**

Con il decreto legge 80/2021 sono state poste le premesse per una gestione strategica e integrata del capitale umano nella Pubblica amministrazione introducendo il PIAO (Piano integrato di attività e organizzazione), che deve assorbire in un unico documento molti dei piani sinora previsti, dalla performance alla parità di genere, fino all'organizzazione dei dipendenti nei vari uffici. La programmazione integrata si basa sulla formazione come leva strategica di gestione delle risorse umane, sempre nella prospettiva di migliorare la qualità dei servizi a cittadini e imprese. Il PIAO rappresenta, dunque, la summa delle riforme della semplificazione e della formazione, entrambe premesse indispensabili per la digitalizzazione.

Sono state potenziate e rilanciate nel DL 80, con le stesse finalità, Formez PA e Scuola Nazionale dell'amministrazione (SNA): il primo per fornire assistenza tecnica alle amministrazioni l'attuazione dei progetti PNRR e per il reclutamento delle professionalità necessarie; la seconda per irrobustire la formazione di dirigenti e funzionari, anche attraverso partnership strategiche con le Università e altri enti di alta formazione e ricerca italiani e internazionali.

Nella legge di bilancio 2022 sono stati previsti appositi stanziamenti per rafforzare l'investimento in formazione: 50 milioni l'anno. In totale, considerando gli stanziamenti già disponibili a legislazione vigente e le risorse previste dal PNRR e dai fondi strutturali, sono previsti circa 2 miliardi di euro in cinque anni.

Nei rinnovi contrattuali (già concluso quello per il comparto funzioni centrali, in arrivo quelli per sanità ed enti locali) si dà concreta attuazione alla milestone del PNRR relativa alla riforma del lavoro pubblico, con la revisione dell'ordinamento professionale e lo sviluppo delle carriere, l'introduzione della quarta area relativa alle "elevate professionalità", la rinnovata attenzione alla formazione e la previsione di "differenziali stipendiali" capaci di remunerare il maggior grado di competenze progressivamente acquisite dai dipendenti. In sintesi: più formazione, più carriera, migliori retribuzioni.

### **Cosa c'è da fare**

Entro il 30 aprile le amministrazioni dovranno adottare i PIAO, secondo lo schema tipo predisposto dal Dipartimento della funzione pubblica.

Il 10 gennaio 2022 è stato presentato il piano strategico per la formazione e la valorizzazione dei dipendenti pubblici: "Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese". Il piano punta ad assicurare ai 3,2 milioni di dipendenti in servizio le competenze necessarie per affrontare le transizioni amministrativa, digitale ed ecologica. "PA 110 e lode" è il primo progetto già avviato: la più ampia campagna di *reskilling* e *upskilling* nella storia delle amministrazioni pubbliche, che prevede – grazie a un protocollo d'intesa con la Ministra dell'Università e alla collaborazione della CRUI – l'offerta agevolata di qualificati percorsi di formazione universitaria e post-universitaria. Hanno già aderito all'iniziativa oltre 70 atenei, dalla Sapienza Università di Roma allo IUAV di Venezia, da Udine a Foggia, passando per L'Aquila. In una lettera inviata ai dipendenti e alle amministrazioni, il ministro per la Pubblica amministrazione ha invitato a cogliere l'opportunità di investire su di sé e sul proprio percorso professionale.

"Syllabus per le competenze digitali" è il progetto per l'alfabetizzazione informatica dei dipendenti pubblici, condotto con la collaborazione dei principali operatori del settore tecnologico e digitale, pubblici e privati, nazionali e internazionali. All'avviso di manifestazione di interesse pubblicato dal Dipartimento della funzione pubblica per fornire pacchetti formativi a titolo gratuito, hanno risposto 50 aziende tra cui top player come Cisco, Microsoft, Oracle, Leonardo e Fastweb.

In una seconda fase, sarà concordata con ogni amministrazione una formazione specialistica e verticale, in cui verranno approfonditi i temi di maggior interesse per i singoli enti. Attraverso un progetto formativo in via di definizione con il Ministero della Difesa, saranno avviati moduli relativi alla cybersicurezza.

Tutte le iniziative disponibili sono continuamente aggiornate sulla pagina del sito del Dipartimento della funzione pubblica dedicata alla formazione.

## D COME DIGITALIZZAZIONE: SERVIZI ACCESSIBILI CON UN CLIC

### Cosa è stato fatto nel 2021

Gli interventi sull'accesso, la buona amministrazione e il capitale umano sono le premesse indispensabili perché la digitalizzazione, attraverso l'interoperabilità delle banche dati e il cloud, possa realmente cambiare volto alla Pubblica amministrazione. Soltanto favorendo il ricambio generazionale, l'innesto di competenze adeguate, procedure semplificate e un'organizzazione del lavoro più efficiente, le tecnologie possono accrescere la qualità dei servizi offerti a cittadini e imprese.

Una PA semplice e "digitale", da realizzare in collaborazione con il Ministro per l'Innovazione e la Transizione digitale, è un sogno a portata di mano. L'uso intelligente e diffuso delle tecnologie potrà permettere di contrastare il *digital divide* e il superamento di disuguaglianze sociali e territoriali. Nessuno dovrà essere lasciato indietro, a cominciare dagli anziani e dai più fragili.

Dal 15 novembre, grazie alla base dati dell'Anagrafe nazionale della popolazione residente (ANPR), 14 certificati anagrafici (nascita, matrimonio, cittadinanza, residenza, stato di famiglia, contratto di convivenza, ecc.) possono essere scaricati con un clic in formato digitale, semplicemente accedendo al sito ANPR tramite Carta d'identità elettronica, Spid e Carta nazionale dei servizi.

Con il subentro del Comune siciliano di San Teodoro si è, inoltre, completato a gennaio 2022 il percorso per portare tutti i 7.903 Comuni italiani e quelli all'estero iscritti all'Aire dentro ANPR. L'Italia è finalmente diventata un unico Comune di 60 milioni di abitanti.

### Cosa c'è da fare

Sarà cruciale intervenire con dispositivi adeguati per garantire l'accesso ai servizi online da parte di chi non ha gli strumenti operativi o le competenze necessarie. È in via di realizzazione il "Progetto Elena", un assistente vocale capace di fornire informazioni e guidare gli utenti nel mondo della PA digitale.

Più in generale, accanto agli interventi di semplificazione, formazione e accesso, occorrerà ripensare la governance della trasformazione digitale, coniugando il massimo processo di decentramento con la massima concentrazione di scala efficiente: un grande patto centro-periferia che permetta di conservare le buone pratiche, le esperienze e gli investimenti e, al tempo stesso, di sincronizzare i valori e le culture locali con la più grande efficienza globale.

## CONCLUSIONI

Con il complesso di riforme e investimenti realizzati e in corso di completamento, il Governo si propone di fornire un contributo decisivo al raggiungimento degli obiettivi in materia di riforma della Pubblica amministrazione individuati nelle Raccomandazioni specifiche per Paese (Country Specific Recommendations, CSR) adottate dalla Commissione Europea negli ultimi anni nell'ambito del Semestre Europeo. In particolare la Country Specific Recommendation del 2019 invitava il Governo italiano a *“migliorare l'efficacia della pubblica amministrazione, in particolare investendo nelle competenze dei dipendenti pubblici, accelerando la digitalizzazione e aumentando l'efficienza e la qualità dei servizi pubblici locali”*.

Il PNRR è, in sostanza, una straordinaria opportunità per una riforma efficace della PA italiana, rafforzando la capacità amministrativa sia a livello centrale che locale attraverso un mix equilibrato di riforme e investimenti che incidono e, auspicabilmente, possono invertire la rotta della debole dinamica della produttività e del calo degli investimenti pubblici. Una rinnovata efficienza del settore pubblico, capace di aumentare la produttività e gli investimenti, può, per questa via, sostenere tassi di crescita dell'economia italiana in media con gli altri Paesi partner dell'UE.

Politiche pubbliche efficaci e un mercato efficiente di beni e servizi pubblici sono la spina dorsale di un sistema economico e sociale ben funzionante. Per sfruttare a pieno il loro potenziale, le politiche pubbliche devono essere progettate, attuate, monitorate, valutate e, nel caso, adeguate in modo efficiente. Una Pubblica amministrazione dotata di infrastrutture e servizi moderni, interoperabili e sicuri, con procedure semplificate e un capitale umano più formato e adeguatamente retribuito può meglio accompagnare i processi di digitalizzazione e transizione ecologica. Un vero catalizzatore del grande cambiamento dell'Italia nei prossimi cinque anni, in grado di premiare il merito, di contrastare le disuguaglianze generazionali, sociali e territoriali, di perseguire trasparenza e *total disclosure* e di ascoltare le esigenze di famiglie, imprese e territori. Per un Paese più giusto, più capace di crescita, più efficiente e più inclusivo, che non lasci indietro nessuno.