

**COMMISSIONI RIUNITE**  
**AFFARI COSTITUZIONALI, DELLA PRESIDENZA**  
**DEL CONSIGLIO E INTERNI (I)**  
**LAVORO PUBBLICO E PRIVATO (XI)**

## RESOCONTO STENOGRAFICO

### AUDIZIONE

2.

## SEDUTA DI GIOVEDÌ 10 MARZO 2022

PRESIDENZA DELLA VICEPRESIDENTE DELLA I COMMISSIONE  
 DELLA CAMERA DEI DEPUTATI ANNAGRAZIA CALABRIA

### INDICE

	PAG.		PAG.
<b>Sulla pubblicità dei lavori:</b>		Alaimo Roberta (M5S) .....	13
Calabria Annagrazia, <i>Presidente</i> .....	3	Brunetta Renato, <i>Ministro per la pubblica amministrazione</i> .....	3, 14
<b>Audizione del Ministro per la pubblica amministrazione, Renato Brunetta, nell'ambito dell'esame della Relazione sullo stato di attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), riferita all'anno 2021 (Doc. CCLXIII, n. 1) (ai sensi dell'articolo 143, comma 2, del Regolamento):</b>		Ceccanti Stefano (PD) .....	14
Calabria Annagrazia, <i>Presidente</i> ...	3, 11, 13, 14, 18	Gentile Andrea (FI) .....	14
		Legnaioli Donatella (LEGA) .....	12
		<b>ALLEGATO: Documentazione presentata dal</b>	
		Ministro Brunetta .....	19

**N. B. Sigle dei gruppi parlamentari: MoVimento 5 Stelle: M5S; Lega - Salvini Premier: Lega; Partito Democratico: PD; Forza Italia - Berlusconi Presidente: FI; Fratelli d'Italia: Fdi; Italia Viva: IV; Coraggio Italia: CI; Liberi e Uguali: LeU; Misto: Misto; Misto-Alternativa: Misto-A; Misto-MAIE-PSI-Facciamoeco: Misto-MAIE-PSI-FE; Misto-Centro Democratico: Misto-CD; Misto-Noi con l'Italia-USEI-Rinascimento ADC: Misto-Nci-USEI-R-AC; Misto-Europa Verde-Verdi Europei: Misto-EV-VE; Misto-Manifesta, Potere al Popolo, Partito della Rifondazione Comunista - Sinistra Europea: Misto-M-PP-RCSE; Misto-Minoranze Linguistiche: Misto-Min.Ling.; Misto-Azione-+ Europa-Radicali Italiani: Misto-A-+E-RI.**

PAGINA BIANCA

PRESIDENZA DELLA VICEPRESIDENTE  
DELLA I COMMISSIONE  
DELLA CAMERA DEI DEPUTATI  
ANNAGRAZIA CALABRIA

**La seduta comincia alle 14.35.**

**Sulla pubblicità dei lavori.**

PRESIDENTE. Avverto che la pubblicità dei lavori della seduta odierna sarà assicurata, anche attraverso la trasmissione diretta sulla *web-tv* della Camera dei deputati.

**Audizione del Ministro per la pubblica amministrazione, Renato Brunetta, nell'ambito dell'esame della Relazione sullo stato di attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), riferita all'anno 2021 (Doc. CCLXIII, n. 1)**

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca, ai sensi dell'articolo 143, comma 2, del Regolamento della Camera dei deputati, l'audizione del Ministro per la pubblica amministrazione, Renato Brunetta, nell'ambito dell'esame della Relazione sullo stato di attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR), riferita all'anno 2021 (Doc. CCLXIII, n. 1). Faccio presente che l'audizione sarà svolta consentendo la partecipazione da remoto in videoconferenza dei deputati, secondo le modalità stabilite dalla Giunta per il regolamento nella riunione del 4 novembre scorso. In proposito ricordo che anche ai deputati collegati in videoconferenza non è consentito esporre cartelli o scritte secondo le regole ordinarie vigenti per la partecipazione alle sedute. Faccio, inoltre, presente, per i deputati partecipanti da remoto, la necessità che

essi risultino visibili alla presidenza soprattutto nel momento in cui essi svolgono il loro eventuale intervento, il quale deve ovviamente essere udibile. La presidenza non potrà infatti dare la parola ai deputati non visibili o i cui interventi non siano percepibili. A tal fine occorre dunque assicurarsi di disporre di una connessione *internet* stabile, evitando di collegarsi da mezzi di trasporto in movimento.

Considerato che le Commissioni hanno a propria disposizione circa un'ora di tempo, al fine di assicurare al Ministro la possibilità di svolgere la propria replica si potrebbe procedere con l'intervento di un deputato per gruppo per un tempo massimo di circa tre minuti ciascuno, per poi valutare, in base al tempo residuo, la possibilità di prevedere ulteriori interventi. Chiedo quindi ai deputati che intendono intervenire di fare pervenire le richieste presso la segreteria delle Commissioni riunite. Ringrazio anche a nome della Presidente della XI Commissione il Ministro Brunetta per la presenza e gli do la parola per la sua relazione. Prego Ministro.

RENATO BRUNETTA, *Ministro per la pubblica amministrazione*. Se la Presidente mi autorizza, ho provveduto a preparare una documentazione che metto a disposizione delle Commissioni; tutta la documentazione l'abbiamo inviata anche in forma elettronica in maniera tale che la presidenza possa darla ai colleghi non presenti.

PRESIDENTE. La ringrazio, Ministro, per la documentazione presentata, di cui autorizzo la pubblicazione in calce al resoconto stenografico della seduta odierna (*vedi allegato*).

RENATO BRUNETTA, *Ministro per la pubblica amministrazione*. Sono particolar-

mente felice di essere qui oggi, perché un anno e un giorno fa io presentavo al Parlamento il mio programma di attività; esattamente il 9 marzo di un anno fa. Quel programma è stato totalmente rispettato con grande rispetto del Parlamento e dello schema programmatico in esso contenuto (lo potete verificare). Questo avveniva il 9 di marzo; esattamente un anno fa; il 10 di marzo, si siglava a Palazzo Chigi l'accordo tra Governo e sindacato sull'innovazione e coesione nel settore pubblico, accordo sindacale che ha consentito in questo anno di realizzare tutte le riforme che abbiamo realizzato all'interno di un consenso, di una coesione sociale praticamente totale. Tutto ciò era stato comunicato in Parlamento il 9 marzo 2021 ed era stato ulteriormente siglato con le parti sociali il 10 marzo 2021; parti sociali che, ricordo a me stesso, essendo lo Stato datore di lavoro, comprendevano appunto il Governo e i Sindacati. Parlamento e Sindacato avevano dunque dato il proprio avvallo al programma di azione che poi si sarebbe sviluppato nell'anno passato, appena trascorso. Questa è la premessa. È stato casuale, però ciò è avvenuto proprio negli stessi giorni di un anno fa. Si può fare il bilancio di un anno. Bilancio di un anno che ha visto qualcosa di eccezionale per il nostro Paese, vale a dire l'approvazione, a fine aprile, del cosiddetto PNRR — ormai è diventato quasi un luogo comune anche fare riferimento a questa sigla un po' anomala — e ha visto tutta l'azione del Governo o quasi tutta l'azione del Governo incentrata sull'attuazione di quel piano, che è passato con il voto parlamentare a fine aprile e che poi è diventato, via, via che si trasformava in provvedimenti di legge, l'attività complessiva del Governo. Ricordo a me stesso che il PNRR non è altro che l'attuazione a livello nazionale del *Next generation Eu*, vale a dire quella grande strategia che è nata tra aprile e maggio di due anni fa, che implicava quello che è stato chiamato dagli analisti « il momento Merkel », vale a dire un cambiamento di fase: la capacità e la volontà dell'Unione europea di indebitarsi a fini di strategia di politica economica e sociale per la stessa

Unione europea. Paradigma che non era mai stato percorso precedentemente, su cui l'Europa scelse — per volontà di tutti i partecipanti ovviamente, ma su impulso della Merkel, allora Cancelliera — di indebitarsi direttamente sui mercati per fornire una provvista di risorse — specificamente 750 miliardi — da distribuire ai Paesi membri, secondo schemi e parametri opportunamente definiti (l'Italia ha la quota più rilevante di questi 750 miliardi), per uscire dalla pandemia e per uscire dalla crisi economica prodotta dalla pandemia. Mi rendo conto che tutti questi elementi di ricostruzione di un passato relativamente recente ci sembrano un po' strani, in ragione delle emergenze che stiamo vivendo in queste ore, però, poiché l'audizione è sul PNRR, questa è la storia, la cronistoria che lo riguarda (poi dirò qualcosa anche su questo momento specifico che stiamo vivendo). C'era stato un tentativo di realizzare il PNRR dopo i mesi di aprile, maggio e giugno dal secondo Governo Conte, che aveva predisposto un documento, un piano, ma è stato il Governo Draghi, dopo la fiducia di un mese prima, vale a dire a febbraio di un anno fa, a realizzare il PNRR, che poi sarebbe stato approvato dal Parlamento a fine aprile e avrebbe cominciato a vivere la sua vita parlamentare con i provvedimenti in approvazione dal mese di maggio in poi. Ricordo sempre a me stesso la definizione, un po' semplicistica ma icastica, relativa a cosa sia il PNRR. È un contratto, che prevede un rapporto di reciprocità; l'Europa trasferisce ai Paesi membri risorse, in parte sotto forma di « *loans* » e in parte sotto forma di « *grants* » (in rapporto di due a uno grossomodo). I *loans* sono a tassi convenienti, vale a dire tripla A, perché l'Europa ha credibilità, merito del credito totale che consente l'approvvigionamento sui mercati alle migliori condizioni con l'istituzione di mezzi a lungo periodo. Per un terzo, due terzi o qualcosa meno sono sotto forma di *grants*, cioè risorse a fondo perduto, in cambio di riforme « *milestone e target* ». Vale a dire cronoprogrammi di implementazione di riforme, programmi, contenuti, condivisi con l'Europa. In relazione a questi programmi

condivisi, per ciascun Ministro, la fase preparatoria è stata molto impegnativa, perché ha visto ciascun ministero, ciascun membro dell'esecutivo, per quanto riguarda la propria competenza, concordare con l'Unione europea parola per parola, riga per riga i propri impegni dentro il PNRR. Non è stato un lavoro né semplice, né facile, è stato un lavoro impegnativo, ma anche esaltante, perché abbiamo potuto ripercorrere le arretratezze del nostro Paese, le riforme mancate o gli obiettivi ambiziosi da realizzare insieme all'Unione europea; l'abbiamo fatto con piena volontà, con piena condivisione perché poi tutto questo è passato, sotto forma del Piano, in Parlamento e poi dal Parlamento, in sede di attuazione, di volta in volta, ciò è stato tradotto nelle norme che, via via, sono state definite una volta approvate dal Consiglio dei Ministri. Questo è lo schema banale, mi scuso, ma lo dico per entrare nell'argomento. Quindi, nell'ambito di tale audizione sull'esame dello stato di attuazione del piano nazionale di ripresa e di resilienza, per quanto di competenza, illustro nel dettaglio, nella documentazione preparata, tutti punti di attuazione e realizzazione, con una piccola appendice sulle cose che intendiamo fare da qui fino a fine dell'anno e da qui fino alla fine della legislatura (ipotizzando una fine ordinaria della legislatura). Questo è quanto. Dimenticavo di dire che il raggiungimento di *milestones*, *targets*, cioè il rispetto del PNRR, consente l'anticipo delle risorse, che per l'Italia sono 190 e rotti miliardi direttamente dall'Unione europea; in più ci sono dieci, quindici miliardi di fondi europei, più altri 30 di piano complementare. Le risorse europee sono circa poco meno di 191 miliardi, di cui, se non mi sbaglio, 70 *grants* e il resto *loans*, ovvero prestiti. Questo è lo schema. È stato svolto tutto in un anno, con un grande lavoro del Governo e del Parlamento. Ringrazio sentitamente il Parlamento — e non è un *proforma*, l'ho dichiarato in tutte le occasioni possibili — per il grande, straordinario lavoro che ha svolto. Ogni Ministro si innamora delle proprie norme, il passaggio parlamentare può sembrare un insieme di forche caudine, di condizionamenti, ma il risultato è

che quando il provvedimento esce dal Parlamento possiede un valore aggiunto che prima non aveva. Il valore aggiunto del Parlamento, il valore aggiunto dei compromessi che si devono realizzare e dell'ascolto che il Governo deve prestare nei confronti del Parlamento. Chi ha fatto, come me, tanta attività parlamentare queste cose le sa molto bene e io vedo il passaggio parlamentare come un grandissimo, enorme, straordinario passaggio, non solo democratico, ma anche tecnico, perché questo avviene in Parlamento. Ringrazio ovviamente poi tutti i soggetti attuatori, perché dopo l'approvazione parlamentare non è finita, rimanendo da adottare tutti i provvedimenti attuativi e la relativa implementazione, la « messa a terra ». Ritrovate tutto nella documentazione presentata; se posso andrei alla sostanza dell'azione che ho svolto in questo anno per consegnare a voi la chiave di lettura. Non ho voluto, anche in ragione di quello che era scritto nel PNRR, mettere mano a una grande riforma, anche perché l'Europa ti metteva dei paletti, dei condizionamenti. Ho preferito procedere per strappi innovativi. Pensando che la tecnica dovesse essere quella di « strappare » — uso questo termine non avendone trovati di migliori dal punto di vista del riformismo, delle nuove regole, dei miglioramenti — in più parti, in relazione a certe fasi dei provvedimenti o della regolazione sull'organizzazione complessa del mondo del lavoro pubblico, in maniera tale che l'insieme degli strappi alla fine potessero realizzare la riforma, piuttosto che pensare a una riforma organica. Già questo sa di retorica! « Ho predisposto una riforma organica ! », quante volte l'abbiamo sentito? Quasi sempre poi le riforme organiche rimangono lì. Ho preferito procedere per strappi innovativi, alcuni strappi innovativi sono addirittura arrivati prima dell'implementazione del PNRR e sono stati legati quasi al caso, nel nostro caso all'emergenza e alla pandemia. Si dava il caso che tutti i concorsi pubblici fossero bloccati un anno fa. C'era un grido di dolore che veniva da tutte le amministrazioni: abbiamo bisogno di personale, le regole dell'emergenza ci impediscono di realizzare i

concorsi. Eravamo a questo punto. Abbiamo pensato di rispondere a questa emergenza un po' pensando al PNRR, un po' senza pensarci, dovendo dare una risposta a tanti, soprattutto alle amministrazioni comunali, provinciali, regionali, ma anche alle amministrazioni centrali dello Stato, perché non si potevano fare concorsi e si erano accumulati bandi da uno, due anni. Già non andavano fisiologicamente in maniera efficiente prima, con la pandemia si era formato poi un grande blocco. Con l'articolo 10 del decreto-legge n. 44 del 2021, noi abbiamo dato origine al primo strappo: basta concorsi pubblici carta e penna! Solo concorsi pubblici digitali, semplificati in ragione della pandemia almeno fino alla fine dello stato di emergenza. Il tutto in cento giorni, dal bando alla proclamazione dei vincitori. Non è stato facile, c'è stato un grandissimo dibattito parlamentare, ve lo ricorderete. Non lo riproduco qui, perché meriterebbe da solo un'audizione solo il punto sulle modalità di realizzazione dei concorsi. Abbiamo trovato, giustamente, un compromesso e da quel momento in poi sono stati svolti tutti i concorsi pubblici, con le eccezioni delle amministrazioni escluse, che stiamo ripristinando, attraverso un provvedimento organico di riforma (un DPR apposito). Questo ci ha consentito, dal mese di giugno, quindi neanche sei mesi, di reclutare quarantacinque mila giovani su una platea di un milione e mezzo di candidati. Su un milione e mezzo di candidati, quarantacinque mila assunti di ogni ordine e grado, in cento giorni! Un'innovazione e uno strappo straordinario che ha dato il segno del metodo e del merito. In tutta coscienza, sono un vecchio professore, non mi sento di dire che abbiamo fatto il meglio, abbiamo fatto il massimo, abbiamo fatto vincere il merito, abbiamo innovato in maniera tale che abbiamo scelto assolutamente i migliori, perché questa era la metodologia. Abbiamo però fatto tutto in tempi brevi, senza praticamente contestazioni, senza particolari crisi o fallimenti, rispettando le regole del distanziamento, della pandemia e così via e attuando una innovazione straordinaria. Via la carta e la penna! Abbiamo fatto tutto

attraverso piccoli *tablets* predisposti opportunamente, consegnati ai candidati, con i distanziamenti, in sedi differenziate. Questo non si era mai visto nella storia della pubblica amministrazione, in cento giorni. Questo è il primo strappo innovativo! La norma è l'articolo 10 del decreto legge n. 44 del 2021: quarantacinque mila assunzioni in posizioni a tempo indeterminato per un totale di un milione di candidati. Questo è un fatto! Non so se sia un successo, comunque è un fatto, è un fatto innovativo, è uno strappo innovativo. Vado molto in sintesi. Il PNRR procede, procedono le riforme, quelle pesanti, quella sulla *governance* e sulla semplificazione, quella sul lavoro pubblico, però qui voglio raccontarvi i fatti, gli strappi più innovativi. In ragione del PNRR noi dovevamo reclutare nella pubblica amministrazione personale, non a tempo indeterminato in maniera ordinaria, ma migliaia e migliaia di persone a tempo determinato per i progetti del PNRR, con formule anch'esse semplificate e fortemente compresse nel tempo. Non potevamo seguire le regole generali dei concorsi (pubblicazione nella *Gazzetta Ufficiale* e così via). Cosa abbiamo fatto? Grazie a una norma precedente dovevamo costituire un portale del reclutamento e lo abbiamo costruito, in tempi brevissimi. Come? Prendendo a modello il modello più efficiente, più funzionale a livello internazionale: il modello *LinkedIn*. Non so se ne avete contezza, chi lavora professionalmente nel pubblico come nel privato conosce *LinkedIn*. La nostra presidente, che è mezza americana e mezza italiana, lo sa benissimo. *LinkedIn* è questo grande portale, questa grande banca dati mondiale dove tutti cercano tutti, dove qualsiasi agenda o qualsiasi amministrazione pubblica o privata, in qualsiasi parte del mondo cerca, stabilisce le caratteristiche; e se quel soggetto che si ricerca esiste, *LinkedIn* glielo dice. È la struttura, la piattaforma più efficiente che esista. Cosa abbiamo fatto? Abbiamo costruito Impa, il *LinkedIn* italiano, con un impegno pesante (ci sono venti, trenta persone che ci lavorano, con l'assistenza di *Microsoft*, che è la proprietaria di *LinkedIn*). Attualmente Impa è ca-

ricato con sei milioni di *curriculum vitae*. L'accordo prevede che se non si dovesse trovare, tra i sei milioni, la persona adatta, esiste la valvola di aggancio a *Linkedin*, che ne ha a sua volta altri quindici milioni. Per cui abbiamo ventuno milioni di *Curriculum Vitae* a disposizione. Quindi non più pubblicazione del bando di concorso nella *Gazzetta Ufficiale*, in tal modo buttando la bottiglietta nel mare sperando che qualcuno dall'altra parte del mare la apra dicendo che gli interessa fare il concorso, ma un metodo attivo, proattivo. In altre parole, se sto cercando questo professionista, questo laureato, questo giovane e questo giovane nel frattempo si è iscritto al portale, arriva un *alert*. Cambia completamente il gioco! Questo è un altro strappo, che ci ha consentito di ottemperare a uno dei tanti obiettivi - *milestones, targets* - che era quello del reclutamento di mille professionisti da affidare alle regioni (vi racconto questo perché è scritto nel PNRR). Questi sono mille professionisti che le regioni dovevano reclutare e selezionare autonomamente, divisi per professionalità, per regione e il portale doveva fornire alle regioni un multiplo di quattro. Una regione, il mio Veneto, ha coefficiente 10 per cento normalmente, quindi la regione Veneto ha cento; la Lombardia pesa di più; il Lazio pesa come la regione Veneto. Si è proceduto a gruppi di 100, 150, 180 superprofessionisti, architetti, ingegneri, informatici e così via, con precise *skills*, pesati all'interno della quota, moltiplicati per quattro dal punto di vista del sovrainsieme, perché la regione doveva poi, sulla base delle liste presentate, fare la selezione del personale attraverso i CV per scegliere esattamente quelli assegnati e pagati dal PNRR. Pensate a un'operazione di questo genere, se ci fosse stata la « cassetta degli attrezzi » tradizionale, quanto tempo avrebbe preso nel passato. Ciascuno di voi può pensare ai propri concorsi, alla storia dei propri concorsi e alle storie, noi in pochi mesi abbiamo fatto questa selezione, abbiamo consegnato le liste alle regioni, le regioni hanno fatto i colloqui e - tanto per comprendere la difficoltà - l'Europa voleva la sottoscrizione dei contratti uno per uno, regione per

regione. Per cui con tutti i miei collaboratori che ringrazio, abbiamo passato intere giornate a dire : « Chi manca ? Manca il Lazio; ne mancano cinquanta della Lombardia. Ne mancano trentacinque », mancavano tutti ! Li hanno selezionati però mancavano, perché alcuni hanno detto di sì, poi si sono cancellati. Finché non è stato sottoscritto l'ultimo contratto, a fine dicembre dell'anno passato, la regione non ci ha dato il via libera, tanto per dire il grado di attenzione. Non sarebbe stato possibile senza avere fatto questa innovazione. Abbiamo fatto tutto bene ? Per carità ! Funziona ? Sì. Ha funzionato ? Sì. Così come ha funzionato l'assunzione di 500 profili elevati, anche questo un *target* del PNRR, per il Ministero delle economie e delle finanze, economisti anch'essi assunti in cento giorni; qualità alta, selezionati così, a tempo determinato, ma di grande qualità. Così abbiamo selezionato gli 8.150 assistenti al processo, secondo quanto previsto dal PNRR. Sapete tutti cosa sono gli assistenti al processo, sono le professionalità che il PNRR ha previsto e finanziato per coadiuvare i magistrati nella redazione delle sentenze e così via. È la prima *trance*, ce ne saranno altre due di *trance*, fino a 22 mila; anche essi non si sarebbero potuti contrattualizzare senza un meccanismo fortemente innovativo. Questo è un altro strappo che abbiamo realizzato. Anche qui tutto da verificare, tutto da controllare, tutto da migliorare, perché sono strappi innovativi, che però stanno cambiando anche la percezione della pubblica amministrazione. I quattro anni medi che servivano prima per celebrare un concorso dall'inizio alla fine non esistono più. Esistono ancora delle aree in magistratura, in prefettura, nel Ministero dell'interno, che stanno per essere modificate dal PNRR. Abbiamo fatto delle semplificazioni, con il decreto-legge 16 luglio 2020, n. 76. Perché tutto questo è prodromico alla digitalizzazione; tu non puoi digitalizzare se non hai prima semplificato le procedure e se non hai il capitale umano adatto alla digitalizzazione. Queste sono, semplificando un po' - il ragionamento è un po' più complesso, ma non molto - le due precondizioni per la digi-

talizzazione. Poiché l'obiettivo finale è la digitalizzazione, cioè la battaglia delle battaglie, il catalizzatore finale, la strategia finale, se tu però non hai prima semplificato le procedure e non hai il capitale umano capace di assorbire l'innovazione della digitalizzazione, la digitalizzazione passa come acqua sul vetro. Una digitalizzazione, in un sistema complesso con un capitale umano non formato, non serve assolutamente a nulla, sono soldi buttati. Tutto quello che abbiamo fatto e stiamo facendo è preparare il terreno alla digitalizzazione, di cui poi parlerò nella parte finale. Quindi abbiamo semplificato. Stiamo semplificando, abbiamo tagliato i tempi delle procedure, abbiamo semplificato le procedure, soprattutto in tema di banda larga; mi riferisco anche a cose molto minute, come i tempi di scavo delle trincee per la rete della banda larga e così via. Poi vi è un tema di cui sono follemente innamorato, lo sapevamo tutti nel sistema degli appalti: se un'azienda vinceva un appalto normalmente non poteva iniziare i lavori, perché c'era qualcuno che ricorreva. Giusto, legittimo, solo che il ricorso bloccava l'avvio dell'opera. Anche questo forse giusto, forse legittimo, non si sa. E naturalmente il ricorso — fatemi dire il cattivo pensiero — era per avere giustizia, ma spesso per raggiungere una compromissione. Tra una cosa e l'altra l'opera non partiva. Abbiamo pensato di invertire il meccanismo, chi vince vince e comincia l'opera. Il ricorso procede per la sua strada e se poi il ricorrente ha ragione ha diritto a un indennizzo. A questo punto chi vince avvia l'opera e non ci sono compromissioni di nessun tipo. Ricordo con grande affetto questa norma perché non è stato facile farla passare già a livello governativo. Poi il Parlamento l'ha approvata straordinariamente bene. Questa è un'innovazione, un altro strappo che magari alla gente comune dice poco, però a chi lavora con le gare, con gli appalti, dice molto e non è un caso che ci sia stata un'impennata negli investimenti nell'ultimo anno. Quanto al capitale umano, è appena partito un grande piano di formazione. Abbiamo lo *stock* e i flussi. Lo *stock* sono 3 milioni e 200 mila dipendenti pubblici, età

media oltre i 50 anni. Negli ultimi 10, 20 anni questo *stock* è diminuito del 28 – 29 per cento. Quindi si è invecchiato e non si è certamente modernizzato, anche perché o i concorsi pubblici erano bloccati o in ritardo e certamente non vi era alcun dinamismo. Questa era l'eredità. Davanti abbiamo il PNRR e abbiamo l'esigenza della digitalizzazione. Abbiamo certamente bisogno di flussi di ingresso di personale qualificato; chiamiamoli giovani, ma non necessariamente, dotati delle *skills* necessarie; e quelli sono i flussi, stimati in cento mila ogni anno in ragione dello sblocco del *turnover* e dello sblocco anche del salario accessorio. Chi è del mestiere queste cose le sa, si tratta di questioni che ci avevano afflitto per dieci, quindici, venti anni sia il blocco del *turnover* sia il blocco del salario accessorio. La morte per qualsiasi azienda che viva in queste condizioni! Abbiamo sbloccato l'uno, sbloccato l'altro e con questo sblocco quest'anno noi avremo un reclutamento ordinario di almeno centomila, chiamiamoli giovani, dipendenti pubblici a tempo indeterminato nelle pubbliche amministrazioni. Ordinario, non a tempo determinato! Perché il PNRR, come sapete, prevede solo assunzioni a tempo determinato. Saranno un milione e due, un milione e tre in sei anni. Questi sono i flussi, però prima che i flussi cambino lo *stock* servono anni. Ce lo ricordiamo come un grande problema. Basti pensare ai problemini aritmetici della vasca da bagno del rubinetto e dello scarico, del livello dell'acqua. È un problema di *stock* e di flussi! Il problema di *stock* e flussi ci dice che prima di abbassare l'età media, prima di aumentare il livello medio dei titoli di studio dello *stock*, se hai questi ingressi di *stock* che vanno a compensare le uscite di flusso ci vogliono decine d'anni. Noi avevamo bisogno anche di un piano di investimento in capitale umano per lo *stock* dei tre milioni e duecento mila. Cosa abbiamo fatto? Abbiamo avviato dal mese scorso due linee strategiche che io credo siano fortemente innovative. La possibilità per tutti i dipendenti pubblici di laurearsi, se già non lo fossero o comunque anche per quelli che lo fossero (con una seconda laurea). Abbiamo tassi di



laureati mediamente più bassi del resto d'Europa. Abbiamo un appiattimento dei tipi di laurea e sappiamo tutti le ragioni di questo; prevalentemente si tratta di titoli giuridici, laureati in legge. Abbiamo pochi economisti, abbiamo pochissimi informatici, abbiamo pochissimi laureati in materie quantitative. Abbiamo lanciato, partendo dall'Università di Roma La Sapienza — attualmente sono settanta le università che hanno sottoscritto un protocollo d'intesa — un buon incentivo, uno sconto sulle iscrizioni; un terzo lo paga il dipendente — studente, un terzo l'università, un terzo lo paga il nostro povero Ministero. Chi si iscrive per prendersi una laurea o una seconda laurea o fare un *master* da dipendente pubblico ha questa agevolazione; tre anni passano veloci. E in tre anni noi diamo la possibilità a tutti i dipendenti pubblici o di prendersi una seconda laurea, perché il laureato in giurisprudenza si laurea in quello che vuole, in informatica e così via. E abbiamo avuto, pur senza grande clamore, perché il primo avvio è sperimentale, un successo strepitoso. Vi darò nelle prossime settimane i numeri di quanti dipendenti pubblici si sono iscritti a questi percorsi nella speranza naturalmente che portino a termine il triennio, il *master*. Settanta università italiane, in totale le università italiane sono ottantadue, ottantatré quelle aderenti alla Crui. Questo per quanto riguarda il titolo *standard*, che consentirà a questi studenti dipendenti pubblici di migliorare la propria formazione, di accedere ad altre discipline e migliorare il loro capitale umano, naturalmente per fare più carriera e avere più soldi. In parallelo a tutto questo è partita una formazione digitale per tutti i tre milioni e 200 mila dipendenti pubblici, per migliorare la loro preparazione digitale; dai corsi base a quelli sulla *cyber* sicurezza rivolti a tutti liberamente, nell'orario di lavoro, con tutte le garanzie contrattuali, in maniera tale che, dopo avere fatto ciascun pacchetto formativo, si fa la prova d'esame e, se superata, ciò entra nel fascicolo personale anche ai fini della carriera e del salario accessorio; chi ha fatto più formazione viene pagato di più e fa più carriera. Ultimissima que-

stione, perché è recente, è *in fieri*, è dentro un decreto. Ho parlato del fascicolo; non c'è ancora propriamente il fascicolo, lo stiamo realizzando. Parlo dell'anagrafe digitale di tutti i dipendenti pubblici, perché qualcuno non ci giudichi. Non l'avevamo fino a ieri, adesso abbiamo la norma che ce lo consente e ci stiamo lavorando velocemente; parlo dell'anagrafe di tutti i dipendenti pubblici. L'anagrafe vuol dire il fascicolo personale, quanti corsi ha fatto, quante esperienze ha maturato, tutta la sua carriera, quello che dovrebbe esserci in tutte le buone aziende riguardo al personale. Siamo a metà del guado, vi dico le cose « in cottura » e poi vi parlo dell'argomento della digitalizzazione. Sono due le questioni « in cottura », l'ultima in preparazione, che penso sia di grande interesse, riguarda il processo di semplificazione di 600 procedure entro il 2026; 600 procedimenti amministrativi che devono essere o cancellati o semplificati drasticamente, sempre per quella regola che se non si semplifica non si può digitalizzare. È in corso un grande processo di ascolto di tutte le parti sociali, di tutti gli *stakeholders*, per vedere dove intervenire; quello che mi piace di più, a cui metterò più attenzione, è quello legato alla disabilità. Conviviamo con il mondo della disabilità e spesso la disabilità, oltre ad avere una realtà difficile, in quanto disabilità, ha anche regole non appropriate per far vivere in maniera decente chi ne è portatore. Una delle linee di semplificazione sostanziale che io voglio realizzare è proprio quella legata a tutto il mondo dei disabili, per cui uno deve potere fare un concorso anche se è sordomuto, deve poter fare un concorso anche se ha altri tipi di caratteristiche, non li vogliamo chiamare *handicap* perché mi ripugna, ma neanche disabilità. Tutti devono poter avere le stesse possibilità. Purtroppo le regole esistenti non consentono questo. Sarà mio impegno fare sì che ci sia una fortissima semplificazione e una nuova fortissima regolazione adattiva, per consentire a tutti i cittadini di esplicitare al meglio, al massimo le loro potenzialità. Sono 600 procedimenti, entro il 2026, ma stiamo lavorando con grande lena per individuare le semplificazioni e poi realizzarle, anche

questo è PNRR. Ultima questione fresca di ieri, nel senso che ieri sera abbiamo avuto un incontro importantissimo con il Ministro Colao e abbiamo convenuto tempistica e contenuti dei prossimi provvedimenti comuni perché il Ministro Colao è il *pusher*, è l'offerta di innovazione e digitalizzazione, noi siamo la domanda; abbiamo fatto un *matching* tra offerta e domanda per vedere cosa sta facendo il Ministro Colao riguardo alla pubblica amministrazione, per dirla in termini molto semplificati e banali. Questa è la tempistica dei lavori in comune, cioè delle attività svolte dal Ministero dell'innovazione tecnologica e transizione digitale per la pubblica amministrazione. Entro il 2022, probabilmente entro i prossimi mesi, ci sarà la digitalizzazione, cioè sistemi digitalizzati di cosiddetta *customer satisfaction*. Tutti noi usiamo *WhatsApp*, spesso non va tanto bene, però ci appaiono delle stelline alla fine di ogni conversazione, per dare un giudizio se la conversazione si è realizzata bene o male. Con meccanismi un po' più articolati noi cercheremo di consentire al cittadino cliente di giudicare ogni sua transazione con la pubblica amministrazione, che sia un'iscrizione a un asilo, un'iscrizione all'università, la prenotazione di un esame medico in sanità oppure un rapporto con l'agenzia delle entrate e così via, per avere la possibilità di dare un giudizio sul servizio ricevuto. Il sistema di *Customer satisfaction*, sarà realizzato *in progress*, ma l'avvio sarà già nei prossimi mesi in forma digitale. Quanto all'ampliamento dei servizi anagrafici digitali, sarà incrementato, d'intesa con il Ministero dell'interno, il numero di certificati scaricabili dal portale dall'anagrafe nazionale della popolazione residente (ANPR). Vi ricorderete tutti, un po' di mesi fa, il nostro Presidente della Repubblica seduto alla sua scrivania che si è scaricato quattordici certificati, io l'ho visto in televisione, l'abbiamo visto tutti. Tutti gli italiani possono scaricare quei quattordici certificati, ma ce ne sono altrettanti pronti da scaricare grazie alla ANPR. Quindi vorrà dire che non sarà più necessario andare nei luoghi deputati a ritirare un certificato, visto che ciascuno se lo potrà scaricare. Poi quanto

all'interoperabilità delle principali banche dati, questa è la regina delle battaglie. Abbiamo trentadue mila amministrazioni; mettiamo che abbiamo cinque mila banche dati – dico un numero a titolo di esempio, non conoscendolo esattamente – che non dialogano tra di loro, senza codici di accesso di reciprocità e così via. Questa è la battaglia delle battaglie, cioè rendere le banche dati interoperabili e cioè dialoganti tra di loro, dialoganti con il *cloud*, ma soprattutto dialoganti con i cittadini e con le imprese. Questo lo sta facendo il Ministro Colao, ma già da quest'anno noi avremo implementazioni progressive di interoperabilità. Altra questione a cui sono molto legato è la tracciabilità nei procedimenti. Tutti aspetti molto semplici; ciascuno di noi ha ricevuto un pacco *Amazon*, ordina e gli arriva; ogni tanto non arriva o non arriva nel giorno giusto. Cosa si fa normalmente? Quando sai che ordini hai un codice e sai che digitando quel codice puoi tracciare l'arrivo di quel pacco; quindi, mi sono detto «Ma se lo si fa sui pacchi, perché non lo possiamo fare nelle procedure?» Una licenza edilizia, una richiesta di cittadinanza; e non basta sapere dov'è, ma voglio anche il RUP, ovvero il responsabile del procedimento; e, visto che non mi accontento mai, vorrei misurare i tempi, perché il sito, in relazione al pacco Amazon, ti dice che arriva dopodomani, ma se ti dice che arriva tra quindici giorni, tu puoi rispondere che lasci stare. Competizione vuol dire arriva in un giorno, arriva in due giorni; ti innervosisci se arriva in tre. Benissimo, noi non abbiamo questo tipo di sensibilità nella pubblica amministrazione, perché non sappiamo mai quando arriva, né abbiamo possibilità di protestare; non abbiamo la «*voice*», la *customer satisfaction*, la possibilità di dire che andiamo da un'altra parte. Il risultato è l'inefficienza. Ci sarà la tracciabilità, ci sarà il RUP, ed essendoci tracciabilità e RUP, noi responsabilizzeremo la pubblica amministrazione nella sequenza del procedimento, tagliando i tempi. Questa è l'altra questione; attualmente una norma di trent'anni fa prevede trenta giorni medi, noi li riduciamo la metà; ma sarebbero «grida manzoniane» se riducessimo i

tempi soltanto, senza controllo; quindi, tracciamo, indichiamo il RUP, e chi è responsabile dei ritardi sarà penalizzato sempre nella stessa maniera: non prenderà il salario accessorio, non avrà i premi di produttività, tanto per dirla brutalmente e banalmente! Questo sarà previsto nel prossimo provvedimento di attuazione del PNRR. Sull'anagrafe dei dipendenti vi ho già detto, così come sulla formazione digitale. Un'ultima questione — devo dire merito tutto del Ministro Colao — riguarda la piattaforma delle notifiche digitali. Tranne quelle di giustizia, che fanno parte di una specifica e che in parte sono già realizzate con la PEC, tra qualche mese tutte le nostre notifiche rispetto alla pubblica amministrazione saranno ricevute in forma digitale. È tutto fatto? Assolutamente no! È molto? Direi di sì! Sta cambiando in maniera rivoluzionaria la pubblica amministrazione? Non ancora! Ci vuole un po' di tempo. Le risorse del PNRR aiutano, perché tutto questo si può fare — costa miliardi, — grazie ai fondi del PNRR, si può fare grazie alla semplificazione, si può fare grazie agli investimenti in capitale umano, si può fare grazie a questi strappi innovativi che sono stati all'origine di questo approccio, grazie al portale, grazie ai concorsi digitalizzati. Non è stato facile, non è facile, perché siamo in una fase di lavori in corso, però sta funzionando. C'è una percezione alta del cambiamento e c'è anche l'ultima battaglia da affrontare, che è quella del far percepire che lavorare nella pubblica amministrazione è un onore, non è un rifugio. Fare «*branding*», cioè far capire che lavorare nella pubblica amministrazione che funziona, che è dalla parte dei cittadini, che è dalla parte delle imprese, vuol dire essere un *civil servant* che è forse il lavoro più bello che c'è, perché non lavori solo per te, per il tuo stipendio, ma lavori per gli altri, lavori per la collettività, lavori per il Paese. La mia ambizione finale è riuscire, dopo questa esperienza, a rendere la pubblica amministrazione appetibile per i giovani in ragione delle tante occasioni di lavoro, in ragione anche del modo di lavorare e in ragione anche della trasparenza e della missione che ciascuno di noi ha den-

tro questo grande processo. Alla fine del decennio, avremo una pubblica amministrazione più vicina ai quattro milioni che non ai tre milioni e duecentomila, che avrà recuperato gran parte del capitale umano perso, che avrà contribuito direttamente e indirettamente alla realizzazione del PNRR. Quindi parlo delle riforme, degli investimenti, delle infrastrutture, della salvezza dei borghi, degli asili nido e di tutto quello che prevede il PNRR. Si tratta di continuare nel solco del riformismo che abbiamo concordato con l'Europa, con questo grande *booster*, con questo grande catalizzatore che è la digitalizzazione di cui vi ho dato solo alcuni esempi, ma ce ne sono almeno dieci volte tanti che si realizzeranno nell'arco dei prossimi cinque, sei anni. Infatti, non dimentichiamo che il PNRR termina dal punto di vista programmatico, nel 2025/2026; non sappiamo se poi verrà riprodotto in questo modo o con quali forme sarà rifinanziato, se ne sta discutendo, però questo è un anno di lavoro. Troverete tutte le liste, tutti i provvedimenti, tutte le date nella mia sintesi e le troverete in maniera più articolata nella nota descrittiva più lunga, nonché nelle *slides* che raccontano tutto quello che io ho sintetizzato, forse malamente, ma con grande passione, quest'oggi con voi.

PRESIDENTE. Grazie Ministro Brunetta. Così come siamo soliti ringraziare coloro che sono ascoltati in audizione per il loro prezioso contributo al dibattito in corso nelle Commissioni, sicuramente oggi, a nome delle Commissioni riunite I e XI, la ringrazio per il prezioso lavoro svolto all'interno del Governo, un lavoro imponente, come preannunciato nel corso di un'altra audizione esattamente un anno fa, come da lei testé ricordato. In tale occasione, rammento, lei ebbe a dire che la pubblica amministrazione è il volto dello Stato che ogni giorno si mostra ai cittadini. Lei ha detto anche: «Non amo la retorica, non amo dire che quella che ho fatto è la legge migliore, ancorché ognuno si innamori delle leggi che fa», però io posso sicuramente affermare che in questo ultimo anno la nostra pubblica amministrazione sicuramente è diventata meno ne-

mica, è più della parte dei cittadini. Sicuramente è meno avversa e più favorevole. Sicuramente è più efficiente. Mi unisco al suo auspicio che, un domani, anche i giovani che oggi si accingono alla ricerca di un lavoro possano considerare l'approdo al lavoro nella pubblica amministrazione un motivo di orgoglio e l'inizio di una carriera proficua e di successo. Ci sono pervenute le richieste di intervento da parte dei gruppi. Darò la parola per tre minuti a un deputato per gruppo in ordine di richiesta. La prima collega che ha chiesto di intervenire è l'onorevole Legnaioli, a cui do la parola, prego.

DONATELLA LEGNAIOLI. Grazie presidente. Buongiorno Ministro. La sua presenza e la sua relazione sullo stato di attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza costituiscono, a mio avviso, un momento molto importante di questa legislatura. La motivazione è presto detta: le risorse messe in campo dall'Europa per rispondere alla terribile crisi causata dal COVID-19 sono innegabilmente importanti e non meno importanti sono le missioni, i programmi e gli obiettivi che, grazie alla possibilità di spendere tali risorse stanziare da Bruxelles, possono contribuire a sostenere il rilancio del nostro Paese. Mi permetta, all'Europa serviva una pandemia mondiale per capire che le crisi si affrontano non con l'austerità, ma con il sostegno e gli investimenti. Il rilancio atteso dall'attuazione del programma *Next generation EU* e dal PNRR, purtroppo, dovrà necessariamente scontare i negativi effetti della terribile guerra in Ucraina, le cui devastanti conseguenze sui costi dell'energia sono già facilmente visibili. Costi che, purtroppo, pesano sulle famiglie in modo drammatico e incidono in maniera altrettanto drammatica sulle imprese. Costi che, solo qualche mese fa, nessuno di noi aveva minimamente considerato, ma che finiranno inevitabilmente per avere, purtroppo, un riflesso anche sull'attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza. Per tornare al tema dell'audizione odierna, il PNRR abbraccia tutti gli aspetti più importanti, dalla sanità, alle infrastrutture, all'istruzione, alla pubblica amministrazione. Ovviamente, la mia attenzione è rivolta al-

l'ambito del lavoro, con una prospettiva certamente legata e più attenta anche alla pubblica amministrazione. In questo senso, non sfugge a nessuno l'importanza di stanziare risorse e adottare programmi *ad hoc* per le *skill* ad alto contenuto tecnologico e legate al programma nazionale Garanzia di occupabilità dei lavoratori, ovvero l'ambizioso piano finalizzato a migliorare le possibilità di occupabilità soprattutto di chi è più in difficoltà. I fondi, siamo certi, contribuiranno ad aumentare le assunzioni di giovani e di donne, consentiranno ai lavoratori di partecipare alle attività di formazione, con un'attenzione particolare alle *skill* digitali, e sosterranno servizi su misura per le persone in cerca di lavoro. Non solo, proprio a causa della pandemia, i servizi *online* per il cittadino sono al centro di una rivoluzione che sta investendo le pubbliche amministrazioni — pensiamo solo all'utilizzo dello « spid » per identificare i cittadini e rendere i principali servizi fruibili tramite l'*app* « IO ». Per facilitare questo processo gli enti pubblici avranno necessariamente bisogno di figure nuove e più preparate e di nuovi mezzi più moderni. In questo senso, Ministro, vengo alle domande. Una pubblica amministrazione snella e agevole è oggi irrinunciabile, perché, come ha detto anche lei, bisogna partire da qui. Quanto pesano gli investimenti infrastrutturali previsti dal PNRR nel settore della pubblica amministrazione? Quanti posti di lavoro possono essere creati con l'ammodernamento della pubblica amministrazione? Quali sono le aree della pubblica amministrazione che, a suo avviso, hanno maggiore bisogno di essere potenziate per garantire una maggiore digitalizzazione? La formazione dei dipendenti pubblici è un aspetto cruciale — e le parla un dipendente pubblico, perché nella mia vita ho fatto sempre quello, prima di arrivare qui in Parlamento — per garantire al cittadino un livello di servizi al passo con i tempi, perché questo è la base per dare un buon servizio a chi abbiamo di fronte. Quali linee di investimento, nell'ambito del PNRR, possono essere canalizzate verso tali obiettivi? Il processo di digitalizzazione della pubblica amministrazione deve fare i

conti anche con il divario che si registra tra le fasce più giovani della popolazione, che già conoscono e utilizzano gli strumenti informatici con facilità, e coloro che, per ragioni anagrafiche, hanno una minore familiarità. Quali azioni possono essere messe in campo in questo caso per bilanciare tale squilibrio? Grazie Ministro per la sua attenzione.

**PRESIDENTE.** Grazie onorevole Legnaglioli. Chiedo ai colleghi di rispettare i tempi, in modo da dare a tutti la possibilità di intervenire, perché purtroppo, essendo terminati con ritardo i lavori dell'Assemblea, siamo un po' in ritardo sull'ordine dei lavori delle Commissioni riunite. Do la parola all'onorevole Alaimo.

**ROBERTA ALAIMO.** Grazie presidente. Innanzitutto ringrazio il Ministro per la documentazione che ci ha fornito, che mi riservo di approfondire. Proprio su questa documentazione volevo fare due domande. La prima riguarda il capitolo sulla buona amministrazione, in particolare il punto 3 del paragrafo riguardante le cose da fare, dove, parlando di *performance*, si dice che sarà rafforzata la valutazione della *performance*: in che modo? Si pensa di intervenire sugli organismi indipendenti di valutazione? Ricordo a me stessa che si tratta degli organismi che valutano un'Amministrazione, ma che vengono scelti dalla stessa Amministrazione che va valutata. La seconda domanda riguarda l'accesso, e in particolare voglio soffermarmi sugli enti locali. Nel capitolo della documentazione riguardante gli enti locali si prevede un pacchetto di misure che consentiranno agli enti locali di recuperare in cinque anni settanta mila posti di lavoro persi nell'ultimo decennio. Tutti noi giornalmente veniamo contattati da sindaci e da rappresentanti di enti locali che, con un grido di dolore, ci parlano della necessità di avere personale qualificato subito. Risulta, infatti, che tantissimi enti locali, specialmente del Sud, non hanno partecipato ai primi bandi di progetti del PNRR — ricordo il bando per gli asili nido, tanti altri bandi, il bando sulle risorse idriche della Regione

Siciliana e altri ancora. Gli enti locali sicuramente oggi scontano una mala politica ventennale e hanno bisogno, da un lato, di personale qualificato subito, e, dall'altro, poiché l'età media dei dipendenti pubblici è alta, 55 anni, dell'assunzione di giovani per dare nuova linfa all'amministrazione pubblica. Facendo parte della maggioranza del Governo Conte II, puntavamo molto sul primo bando di concorso per il reclutamento di 2.800 funzionari da destinare alle regioni del Sud e avevamo previsto nella legge di bilancio 2021 lo stanziamento dei fondi per l'assunzione della prima *tranche* dei dieci mila funzionari voluti dagli allora Ministri Provenzano e Dadone. Purtroppo, nel concorso per 2.800 funzionari sono risultati vincitori soltanto cinquecento candidati. Gli enti locali ci chiedono personale subito, ma in che modo il Ministro pensa di risolvere tale necessità? Faccio poi una domanda sulla scelta a chiamata diretta degli esperti, su cui si è verificata una criticità dovuta al fatto che spesso la scelta diretta senza una selezione pubblica può comportare problemi anche a livello di trasparenza e di scelta del personale stesso. Mi auguro che questo tipo di procedure non vengano utilizzate in vista delle campagne elettorali che ci aspettano in questo ultimo anno. Seguo con interesse i bandi sulla formazione, anche il suo programma Sillabus è molto interessante. Le faccio un esempio: nella mia provincia, la provincia di Palermo, che conta circa cinquanta comuni, soltanto due comuni hanno aderito al programma. Questo perché? Non ho qui la verità in tasca, ma sicuramente i comuni hanno bisogno di personale e hanno bisogno di essere supportati anche in questo tipo di attività. Chiedo al Ministro anche maggiore attenzione agli enti locali per questo tipo di programmi, che spesso vengono considerati non necessari, perché le urgenze sono tante, i fondi da spendere sono tanti e, invece, sulla formazione bisogna stare molto attenti e investire anche per il futuro delle nostre pubbliche amministrazioni. Chiedo al Ministro se ha pensato a interventi aggiuntivi per gli enti locali che non partecipano a questo tipo di bandi. Grazie.

PRESIDENTE. Grazie onorevole Alaimo. Ha chiesto di intervenire l'onorevole Gentile. Prego.

ANDREA GENTILE. Grazie presidente. Ministro la ringrazio anche a nome del partito di Forza Italia per essere qui oggi, per aver illustrato con grande dovizia di particolari la premessa per lo sviluppo delle linee di azione del PNRR, unitamente a quanto già è stato fatto in un anno, che non è poco ma è tantissimo, se si considera il quadro di contesto epidemiologico molto difficile e se si considerano, purtroppo, le attuali condizioni del quadro politico. Dico che è stato fatto molto anche per quanto riguarda le regioni del Sud. È stato fatto molto anche in termini di professionalità tecniche, perché — concordo con quanto è stato affermato dai colleghi in precedenza — c'è un problema evidente di professionalità tecnica al Sud, ma è altrettanto evidente che l'impostazione dello strumento — a mio modo di vedere, per come è stato da lei correttamente declinato — vuole sopprimere a queste emergenze e a queste necessità e rispondere all'urgente richiesta, da parte dei sindaci e delle amministrazioni locali, di non essere lasciati soli, soprattutto in una parte del Paese dove perdere risorse, per carenza di professionalità tecnica, vuol dire essere estromessi da circuiti virtuosi e perdere opportunità importanti. Su questo aspetto, un'iniziativa che ho apprezzato molto riguarda proprio il tavolo di monitoraggio sugli enti locali, tavolo interministeriale, coordinato dal suo Ministero, che consentirà non soltanto di declinare, ma anche di vigilare sull'efficace spesa delle risorse, quindi sull'efficace attuazione degli strumenti normativi e sul raggiungimento degli obiettivi previsti dal PNRR. Questo ritengo sia un aspetto assolutamente fondamentale, unitamente a tutte le altre misure, ma questi ritengo siano aspetti da esaminare ulteriormente e su cui fare leva per i futuri, prossimi obiettivi. A nome di Forza Italia, faccio ancora un plauso al lavoro che è stato svolto. Siamo convinti che si è a un buon punto rispetto al conseguimento finale degli obiettivi, siamo convinti che, andando avanti così e perseguendo questi obiettivi, il *target* e gli obiet-

tivi previsti per giugno 2023 saranno ragionevolmente conseguibili. Grazie Ministro.

PRESIDENTE. Grazie onorevole Gentile. Ha chiesto di intervenire il professor Ceccanti. Prego.

STEFANO CECCANTI. Grazie presidente, grazie Ministro. Ho due domande *flash*. Poiché mi sembra che lei prospetti un nuovo decreto-legge sul PNRR, visto che noi siamo un po' in sofferenza sui decreti — anche lei lo era quando era parlamentare semplice come noi — le chiedo se non sia possibile ricorrere o alla legge delega o a un disegno di legge veloce, magari collegato al DEF, comunque, se possibile, un altro strumento che risulti un po' meno invasivo. Seconda domanda, sullo *smart working* nella pubblica amministrazione: visto che stiamo facendo progressi sulla digitalizzazione e sulla formazione del personale, non pensa che sia possibile fare un uso più massiccio, in progressione con questi due elementi, anche dello *smart working*? Grazie.

PRESIDENTE. Poiché ci sono problemi di collegamento con l'onorevole Prisco, che vorrebbe intervenire da remoto, non essendoci altre richieste di intervento, do la parola al Ministro per la replica. Prego Ministro.

RENATO BRUNETTA, *Ministro per la pubblica amministrazione*. Grazie, grazie a tutti. Vorrei rispondere con una battuta sulla guerra, ma non ci riesco. Sono stato chiamato qui per rappresentare un anno della mia attività per realizzare il PNRR. Pensavamo che questo fosse sufficiente per quanto riguarda il dovere di questo Governo, purtroppo la storia, gli eventi, la tragica realtà ci hanno portato a fronteggiare — l'ho detto all'inizio — un'altra emergenza spaventosa, che è quella della guerra. Non mi sottraggo a questo, dico solo che oggi su « *Huffington post* » ho pubblicato un piccolo saggio su come la penso, su quello che si dovrebbe fare. A mio modo di vedere, ma lo dico a titolo individuale, come semplice pensatore, non certamente come membro del Governo, perché questa è una

decisione collegiale complessa, credo che serva un *Next generation EU 2* per quanto riguarda la guerra, per quanto riguarda il nuovo paradigma in cui è precipitata l'Europa con l'invasione dell'Ucraina. Ho scritto questo oggi e, pur non volendo fare una citazione di un lavoro che è uscito questa mattina, dico però che lo trovate su « *Huffington post* » — sono venti mila battute, è un lavoro anche un po' pesantino. Però è il mio pensiero, mio personale, non certamente in termini di governo. Tra mezz'ora a Versailles si apre un Consiglio europeo informale in cui si tratteranno probabilmente anche queste cose. Mi dispiace solo potere parlare dell'anno trascorso e delle cose fatte, mi piacerebbe tantissimo parlare delle cose da fare per la nuova Europa. Penso che non sia questo l'oggetto dell'audizione di quest'oggi. Sono disponibilissimo a tornare, a mano a mano che si formerà un pensiero su questo, perché questa è la nuova emergenza. Avevamo l'emergenza pandemica, abbiamo l'emergenza economica, pensavamo di avere, non dico, risolto ma di avere avviato a soluzione sia l'una sia l'altra e adesso abbiamo l'emergenza geopolitica della guerra. I Parlamenti sono fatti per questo, cioè per affrontare i problemi quando si creano. Non gliene voglio, da questo punto di vista, per la domanda che mi ha fatto sulla guerra, è giusto che me la faccia, perché dobbiamo affrontare i problemi qui e ora, siamo il Parlamento italiano. Sul secondo insieme di domande, mi riservo di trasmettere in un secondo momento le risposte, anche perché non riguardano il mio Ministero, perché, rispetto alla mia passata esperienza di Governo, quando il mio Ministero era il Ministero della pubblica amministrazione e dell'innovazione. Questo « e dell'innovazione » da un po' di anni non c'è più, perché, virtuosamente, è stato attribuito alla responsabilità di un altro Ministro, che è il bravissimo Ministro Colao con il quale collaboriamo. A tale attribuzione, però, ha fatto seguito anche lo spostamento delle risorse, che sono tantissime, degli investimenti, dei cronoprogrammi, dei *target* e dei *milestone* previsti dal PNRR. Pertanto, vi invito a chiedere al Ministro Colao di darvi

queste risposte. Però, per le vie brevi, posso farmi parte diligente e mettere a vostra disposizione le informazioni in mio possesso sulle risorse disponibili. La mia missione è quella di preparare le condizioni di semplificazione, di *governance* e di capitale umano perché il Ministro Colao possa lavorare alla transizione digitale. Questo è lo schema e lo ribadisco. Forse ho la parte meno accattivante dell'operazione, la parte, forse, più complicata, il Ministro Colao ha invece la parte più ardua e più visibile, quella della digitalizzazione, però stiamo lavorando insieme per mettere insieme la transizione digitale e il capitale umano, che però senza semplificazione, come ho cercato di dire prima, non producono una sintesi. Questo è lo schema logico mentale e mi dispiace se non posso risponderle subito, però le risorse sono straordinarie e ingenti. On. Alaimo, la ringrazio perché mi ha fatto tornare indietro di dodici, tredici anni. L'autore degli Organismi indipendenti di valutazione della *performance* (OIV) sono io, come lei ben sa, sono figli miei. Non sempre i figli vengono fuori bene, a volte vengono fuori bene, benino. Però comunque un processo l'hanno avviato, quello della valutazione della *performance*. Prima non si parlava di *performance*, ora la *performance* è inserita nei processi di tracciamento, di taglio dei tempi, di premialità, di responsabile unico del procedimento (RUP). A cosa serve tutto questo? A misurare la *performance* dei sistemi complessi, perché quasi mai un procedimento ha un inizio e una fine semplici. Quasi sempre un procedimento è un processo di attraversamento e quasi mai si trova oggi il responsabile dell'efficienza o dell'inefficienza. Voglio monitorare tutto l'attraversamento, attraverso il tracciamento, attraverso il RUP, attraverso il rispetto dei tempi, attraverso premi e punizioni. Questa è la nuova *performance*, a questo saranno chiamati i nuovi OIV. Come dicevo, la ringrazio perché mi ha fatto tornare più giovane di dieci, dodici, tredici anni. Passo all'altra domanda: si tratta di una vecchia polemica. Ho portato avanti il « concorso Sud » per 2.800 posti così come era, generosamente finanziato dal Governo precedente, come ho detto in

diverse occasioni. Probabilmente, l'aspirazione di assumere esperti con il livello salariale indicato nel bando non era realizzabile. I selezionati sono stati 800, non 500, poi non so se alcuni si sono persi per strada. Abbiamo fatto di questa esperienza virtù, nel senso che non è più successa una cosa di questo genere. Abbiamo in programma il completamento del reclutamento, che sta realizzando il Dipartimento per le politiche di coesione, quello della Ministra Carfagna, e sicuramente saranno coperti tutti i 2.800 posti messi a concorso. Però questo bando non ha niente a che fare con il PNRR, in quanto si tratta di un progetto e di un finanziamento del Governo precedente, il Governo Conte II. Non c'è stata chiamata diretta di professionisti, ci sono stati una preselezione dal portale e colloqui comparativi svolti dalle regioni sulla base di un numero multiplo di professionisti per ciascuna singola posizione; quindi, per ogni singola posizione c'era un multiplo di quattro o cinque candidati, selezionati, anche con meccanismi di intelligenza artificiale, dai *curricula* e dalle liste del Portale del reclutamento, in maniera tale che le singole regioni potessero fare una selezione. Non c'è stata, quindi, nessuna chiamata diretta, mi consenta la battuta, in vista delle elezioni, lasciamo stare, sto puntando ad altro. Sto puntando al massimo della trasparenza, al massimo della qualità, al massimo della responsabilità, tutto è trasparente, tutto è tracciato. Se il sindaco Luigi Rossi del comune di Vattelappesca assume dieci Rossi tra questi professionisti, è tutto scritto, è tutto tracciato in maniera tale che si potrà verificare se sono parenti o non sono parenti, perché io ho voluto la *total disclosure*, la totale trasparenza in tutti questi processi. Devo dire che in questo milione di candidati, in questi 45 mila selezionati e assunti non ho visto elementi di crisi, neanche uno. Un milione di candidati è tanto e va bene, però, per carità, ha ragione a richiamare l'attenzione. Sui comuni, anche in questo caso vi ringrazio per avermi posto la domanda. Io a Parma c'ero, collegato da remoto — a Parma si è tenuta la conferenza annuale dell'ANCI, a novembre mi pare — e ho sentito il grido di dolore

che lei e un altro collega avete rappresentato. Ho fatto quello che di solito la politica non fa. Ho dato una risposta immediata al grido di dolore della conferenza di Parma e, pur dovendo fare una bella battaglia con la Ragioneria generale dello Stato, il Ministero dell'economia e delle finanze e via dicendo, ho messo in piedi un insieme di norme di legge, di decreti attuativi e via dicendo, tale da consentire l'assunzione di quindici mila dipendenti aggiuntivi a tempo indeterminato per rafforzare l'azione dei comuni, al di fuori dei concorsi tradizionali, e ho messo in piedi quello che il collega Gentile ha citato, cioè un tavolo di monitoraggio sullo stato di attuazione della normativa adottata dopo la conferenza di Parma. Sono in contatto diretto con l'ANCI tutti i giorni, per verificare che tutto questo funzioni. Ma non basta, perché anche se io assumo giovani, poi questi non è che siano operativi ed efficienti dal giorno dopo, hanno bisogno di formazione. Le do un'altra notizia: proprio per fare questo, stiamo mettendo a punto — non ve l'avevo detto perché è ancora tra le cose « in cottura » ma è quasi pronto — una piattaforma di assistenza tecnica legata a strutture specializzate — Cassa depositi e prestiti, Invitalia, Medio credito centrale — che, sulla base di norme di legge e di accordi, forniranno assistenza tecnica ai comuni in via immediata e faranno anche la formazione delle nuove risorse nel frattempo reclutate. Quindi, la sua osservazione che non basta assumere è perfettamente corretta, perché non basta assumere sulla base di un bando che ti capita tra capo e collo. Un bando che non ha un sufficiente numero di partecipanti è un fallimento di tutti, di chi ovviamente doveva partecipare e non ha partecipato, ma qualche responsabilità anche degli enti locali ovviamente c'è, per esempio, degli enti locali in altre faccende affaccendati, però se uno fa un bando ha tutto l'interesse che ci sia una buona partecipazione al bando. Se faccio un bando con le necessarie risorse e il bando non ha successo è un fallimento di tutti e l'Europa ci guarda anche male e, alla fine, ci dice: « Ma come? Vi diamo i soldi e non siete neanche capaci di spenderli? ». Non voglio



questi insuccessi e la piattaforma che ho messo a punto e che sarà operativa tra qualche giorno è fatta proprio per questo, con circa 700 ingegneri a disposizione, a chiamata, per sopperire non solo ai fabbisogni immediati, come bandi e via dicendo, ma anche alla formazione delle risorse umane che cominciano ad affluire. Come ha detto anche l'on. Gentile, e come abbiamo anche pubblicizzato, il tavolo con l'ANCI funziona, funziona bene, però non basta perché io voglio avere anche un catalizzatore forte: il nostro Paese è strapieno di professionisti capaci, che vanno solo coinvolti in questo processo. Il professor Ceccanti ha ragione, è in preparazione un provvedimento, mettiamola così, un provvedimento di accompagnamento e di attuazione del PNRR, perché in fase di applicazione del PNRR ci siamo resi conto che ci sono cose da implementare ulteriormente. In questo provvedimento sto inserendo norme per il perfezionamento della riforma dei concorsi, per superare la fase di emergenza, e per il taglio dei tempi dei procedimenti, con il tracciamento, con la *performance* e così via. Si tratta di cose che non erano previste e che saranno inserite in tale provvedimento, ma non mi sembra che le deleghe vadano più veloci di altri strumenti — ma questa è una battuta autoironica. Passo a rispondere sullo *smart working*. Lo dico una volta per tutte, io e la mia bravissima collega Dadone abbiamo avuto una intuizione geniale. Durante la pandemia, per fronteggiare il rischio sanitario, il settore privato ha scelto la cassa integrazione, poteva farlo anche il settore pubblico, ma è stata fatta un'altra scelta. Esiste la cassa integrazione nel settore pubblico, con la medesima disciplina di quella del settore privato, ma non è mai stata utilizzata nel corso della storia patria. La Ministra Dadone ha fatto un'altra scelta e io condivido la scelta che ha fatto. Ha detto no alla cassa integrazione, ma sì allo *smart working*. Io condivido pienamente questa sua scelta rivoluzionaria, forse affetta da un po' di ideologia — ma ci sta, ci sta tutto. Il vero problema, devo dire, è che, con un proprio provvedimento, ha stabilito che il lavoro da remoto era la modalità ordinaria

di lavoro e che il lavoro in presenza era l'eccezione, lo dico in maniera semplificata. Durante il *lockdown*, durante la pandemia, questo aveva un senso. Sono convinto che fosse meglio della cassa integrazione. Quello su cui mi sono permesso di avere un'idea differente dalla collega che mi ha preceduto al Ministero è di strutturare alla stessa maniera il lavoro da remoto, a mano a mano che la pandemia andava ridimensionandosi o stava cambiando. Ho preferito fare un'altra cosa e, come era scritto nell'accordo del 10 marzo di un anno fa, contrattualizzare il lavoro a distanza, aprendo una discussione con il sindacato per dire a quali condizioni contrattuali si può fare un contratto con chi lavora a distanza. Sono un vecchio socialista, professore di economia del lavoro e relazioni industriali, quindi questa è la mia storia, la mia vita: io preferisco il contratto, un contratto liberamente sottoscritto dalle parti. Mi sono detto: a quali condizioni il lavoro a distanza è possibile? Intanto, sono necessarie la volontà delle parti e l'esistenza di un contratto. Poi sono necessari una base informatica, cioè un *device*, una struttura e una rete di garanzie per la connessione e la disconnessione, tutele, ma anche criteri di misurabilità del lavoro fatto e l'organizzazione del lavoro per obiettivi. Tutto questo deve dare regolarità a questa esperienza, che io considero importantissima, una delle esperienze fondamentali, però mi preoccupa anche del lavoro in presenza, che considero la modalità principale del lavoro nella pubblica amministrazione, ovviamente se non ci sono emergenze di tipo sanitario o pandemico, e considerando il lavoro a distanza, il lavoro agile, lo *smart working* — chiamiamolo come vogliamo, anche se ci sono piccole differenze — come una delle modalità di lavoro efficienti e funzionali, se la tipologia del lavoro, di quel lavoro, lo consente. Io ho questo avviso: un dirigente non può lavorare a distanza o non può lavorare a distanza per tutta la settimana, perché un dirigente deve dirigere, un dirigente deve controllare e questo è una delle dicotomie. Credo che ci siano lavori e fasi di lavoro che siano « smartabili », altri che non lo

siano. Sappiamo tutti quale dibattito si sia sviluppato sulla DAD, sull'insegnamento a distanza, se serve, sì, ma mille volte migliore è l'insegnamento in presenza. Ci sono delle cose banali: il lavoro di cura, di assistenza, non può essere fatto a distanza. Circola nella rete un divertente *spot* di quel comandante di aereo che saluta e dice: « Stiamo atterrando. Auguri, io sono a casa mia che guido il velivolo », con tutti i passeggeri che ovviamente hanno qualche apprensione. Detto tutto questo, credo che in occasione della pandemia, una delle esperienze più straordinarie che abbiamo fatto tutti noi sia questa dello *smart working*, che però va strutturato, va dotato di piattaforme, va dotato di regole, va dotato di garanzie, va dotato di infrastrutture, va dotato di misurabilità e, soprattutto, non deve essere ghetizzante, perché c'è anche la preoccupazione che, dal punto di vista della parità di genere o dal punto di vista della professionalità, sia un lavoro di serie B — anche questa è una tematica molto complessa — ed è necessario soprattutto che ci sia un solo faro, la *customer satisfaction*, vale a dire l'efficienza del sistema, la soddisfazione dei cittadini-clienti e dei

cittadini-imprese, perché il pubblico impiego esiste per fornire beni e servizi pubblici; se io vedo scritto — l'ho detto tante volte — sopra uno sportello: « Chiuso per *smart working* », c'è una contraddizione in termini. Il lavoro a distanza deve essere a miglioramento dell'efficienza del sistema.

PRESIDENTE. Ministro ti ringraziamo per il tuo lavoro così importante e prezioso per il Governo e ti ringraziamo per l'attenzione e il rispetto che hai sempre voluto mostrare nei confronti del Parlamento, rispetto e leale collaborazione di cui sono testimone nel momento in cui circa otto mesi fa abbiamo affrontato il primo provvedimento che riguardava il PNRR, ovvero il decreto-legge in materia di *governance* e semplificazioni. Grazie per il tuo lavoro, per il rispetto e l'attenzione che dedichi al Parlamento ogni giorno. Grazie e buon lavoro. Dichiaro conclusa l'audizione.

**La seduta termina alle 16.10.**

*Licenziato per la stampa  
il 28 luglio 2022*

ALLEGATO

**AUDIZIONE ON. PROF. RENATO BRUNETTA,  
MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE,  
PRESSO LE COMMISSIONI RIUNITE I AFFARI COSTITUZIONALI  
E XI LAVORO DELLA CAMERA DEI DEPUTATI**

**nell'ambito dell'esame della Relazione sullo stato di attuazione del Piano  
nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr), riferita all'anno 2021**

Giovedì 10 marzo 2022  
Nuova Aula dei Gruppi parlamentari  
Camera dei deputati

**L'ABCD della Pubblica amministrazione:  
una riforma per la crescita e la competitività**

A come Accesso, B come Buona amministrazione, C come Capitale umano. Nelle linee programmatiche che avevo illustrato in Parlamento il 9 marzo 2021 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 grande riforma di difficile attuazione, bensì procedendo per cambiamenti dirompenti, 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 le transizioni digitale ed ecologica.

A un anno dalla presentazione dell'ABCD alle Camere, il bilancio è positivo.

Come riconosciuto dalla Commissione Ue il 28 febbraio nella sua valutazione preliminare, nel 2021 sono stati raggiunti i 4 obiettivi previsti, 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, Invitalia e Medio Credito Centrale. Un tavolo coordinato dal Dipartimento della Funzione pubblica e dal Dipartimento per gli Affari regionali, con la partecipazione di rappresentanti del ministero dell'Economia, del Dipartimento per le Politiche di coesione, di Regioni, Province e Comuni, è già operativo per monitorare le modalità di funzionamento degli strumenti introdotti per rafforzare le capacità assunzionali degli enti territoriali.

La valutazione positiva della Commissione europea sulla liquidazione della prima rata 2022 da 21 miliardi di euro, che ora passa all'esame del Comitato Economico e Finanziario, costituisce un riconoscimento dell'impegno del Governo a mettere la riforma della Pubblica Amministrazione al centro della messa a terra del PNRR, in termini sia di incremento della *investing capacity* sia di semplificazione delle procedure. È la stessa Commissione a riconoscere che *“il rafforzamento della capacità amministrativa e la semplificazione del sistema degli appalti pubblici contribuiranno a rafforzare il business environment e l'efficacia della pubblica amministrazione”*. Particolarmente lusinghiere sono, infatti, le valutazioni riguardanti le riforme di competenza in materia di governance del PNRR, legislazione primaria in materia di semplificazione, assistenza tecnica e *capacity building*, completamento dell'assunzione dei 1.000 esperti che affiancano le amministrazioni territoriali nella fase di esecuzione del PNRR.

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**

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. Con il DL 80 sono state, inoltre, introdotte nuove modalità di accesso alla dirigenza e nuove metodologie di selezione che valorizzano l'*assessment* delle competenze e sono stati fissati i principi chiave per riformare il pubblico impiego: la revisione dell'ordinamento professionale e del sistema di classificazione dei profili professionali, il rafforzamento del legame tra apprendimento permanente e sistema di incentivazione e sviluppo delle carriere, la revisione del quadro normativo sulla mobilità verticale e orizzontale.

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 ([www.inpa.gov.it](http://www.inpa.gov.it)): 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**

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 fino a 100.000 euro.

Il PNRR prevede, inoltre, la semplificazione e reingegnerizzazione di 600 procedure entro il 2026 (le prime 200 entro il 2024), al fine di creare per la prima volta un catalogo completo, aggiornato e giuridicamente valido sull'intero territorio nazionale di tutti i procedimenti e dei relativi regimi amministrativi. Il 18 febbraio sulla piattaforma ParteciPA (<https://partecipa.gov.it/processes/semplificazioni>) è partita una consultazione pubblica, in collaborazione con la Luiss e con la media partnership del Sole 24 Ore, aperta fino al 18 maggio 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 viene dedicata alla gestione delle disabilità, per abbattere le barriere architettoniche, fisiche e sensoriali. Un lavoro corale perché la semplificazione diventi davvero lo sport nazionale.

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.

Rientrano a pieno titolo nella Buona amministrazione le iniziative per migliorare la comunicazione con dipendenti e utenti. Una nuova newsletter periodica – PARliamo – da febbraio 2022 informa i 3,2 milioni di dipendenti pubblici delle principali novità che riguardano la formazione, i contratti, le leggi, le circolari e, in generale, l'attuazione della riforma, con l'obiettivo di creare un "filo diretto" con i lavoratori del pubblico impiego (<https://www.funzionepubblica.gov.it/newsletter>).

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.

### **Cosa c'è da fare**

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.

È pronto, inoltre, un nuovo pacchetto di norme per dare ulteriore slancio alle semplificazioni, dimezzando i termini generali di conclusione dei procedimenti che erano stati fissati dalla legge 241/1990. La riduzione sarà accompagnata da un impegno senza

precedenti nei controlli sui tempi, con monitoraggi automatizzati e il supporto dei 1.000 esperti in forze alle Regioni. È stata, inoltre, potenziata la mobilità, e i concorsi semplificati per i non dirigenti, con una sola prova scritta digitale, potranno svolgersi fino a fine anno. Nel testo vengono rafforzate, infine, la *customer satisfaction*, la valutazione della performance, la *total disclosure* e la tracciabilità di tutti i procedimenti, con la responsabilizzazione massima dei dirigenti e un sistema di premialità per incentivare comportamenti virtuosi.

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.

Trasversale alle misure sopra elencate, con il decreto legge 80/2021 sono state poste le premesse per una gestione strategica e orientata alla creazione di valore pubblico nella Pubblica amministrazione introducendo il PIAO (Piano integrato di attività e organizzazione), riforma necessaria e propedeutica a coordinare, a livello di singola amministrazione, le politiche di investimento nella capacità amministrativa degli enti, a rafforzare gli strumenti di pianificazione e monitoraggio strategico, non solo riducendo la numerosità dei documenti di programmazione finora previsti, ma anche e soprattutto qualificandone l'utilizzo, dentro un quadro di pianificazione integrata e sistemica. In particolare, il PIAO riprende lo spirito del DLGS 150/2009, stimolando ancora una volta le nostre amministrazioni a pensare al proprio ruolo come soggetti chiamati a rendere conto del valore generato per la società in termini di impatti, e non già come sommatoria di contributi individuali. Inoltre, questo strumento aiuta a superare i rischi di una visione autoreferenziale dell'azione amministrativa, che tende a considerare l'organizzazione del lavoro e dei processi come un fine, invece di un mezzo per rispondere ai bisogni pubblici.

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

### **Cosa è stato fatto**

Il 10 gennaio 2022 è stato presentato il Piano strategico per la valorizzazione e lo sviluppo del capitale dei dipendenti pubblici, "Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese", che punta a coinvolgere i 3,2 milioni di dipendenti pubblici nello sviluppo delle competenze possedute e di quelle tecniche, organizzative e manageriali che le transizioni amministrativa, digitale ed ecologica richiedono di acquisire.

"PA 110 e lode" è il primo progetto ad essere stato avviato e muove dall'idea di investire sulle competenze dei dipendenti attraverso l'innalzamento del livello di formazione universitaria e post-universitaria. Grazie al protocollo d'intesa siglato il 7 ottobre 2021 tra me e la Ministra dell'Università e della Ricerca, e alla collaborazione con la CRUI, è stata attivata per i lavoratori della PA, già a partire dall'anno accademico 2021-2022, un'ampia

offerta agevolata di lauree brevi, specialistiche e a ciclo unico, master e corsi di alta formazione.

L’iniziativa ha visto l’adesione di oltre 70 atenei e l’avvenuta stipula di 40 protocolli di intesa, sia con Università di primo piano sia con Università a vocazione più locale, assicurando un’ampia diffusione dell’offerta sull’intero territorio nazionale. Positivo il riscontro immediato che l’iniziativa ha avuto anche dal lato della “domanda” espressa dai dipendenti pubblici. Basti ricordare che, a fronte della lettera che ho voluto inviare il 19 gennaio scorso per invitare i dipendenti a cogliere le opportunità offerte dal Piano “Riformare la PA”, in meno di un mese all’Università di Roma “La Sapienza” sono pervenute oltre 2.000 domande di iscrizione, triplicando le previsioni inizialmente stimate dall’ateneo.

Il secondo progetto già decollato è “Syllabus per le competenze digitali”, volto all’alfabetizzazione informatica dei dipendenti pubblici e condotto con la collaborazione dei principali operatori del settore tecnologico e digitale, pubblici e privati, nazionali e internazionali, come Tim, Microsoft, Cisco, Oracle, Leonardo e Fastweb.

Anche per questa iniziativa il riscontro dal lato della “domanda” è stato importante: al 15 febbraio scorso, termine assegnato alle amministrazioni per formulare la propria manifestazione di interesse ai fini dell’organizzazione dell’offerta formativa, il numero di enti richiedenti è stato pari a circa 2.000, per un valore complessivo di destinatari dei corsi pari a oltre 325.000 (poco meno di un dipendente su due delle amministrazioni aderenti).

Tutte le iniziative disponibili sono continuamente aggiornate sulla pagina del sito del Dipartimento della funzione pubblica dedicata alla formazione: <https://www.funzionepubblica.gov.it/formazione>.

Sempre con riferimento alla formazione, sono state potenziate e rilanciate nel DL 80, Forze 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.

Rispettando il Patto Governo-sindacati per l’innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale siglato a Palazzo Chigi il 10 marzo 2021, nei rinnovi contrattuali (già concluso all’Aran quello per il comparto funzioni centrali, in fase avanzata di trattativa 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.

Sono stati firmati al Dipartimento della Funzione pubblica anche gli accordi sui contratti del comparto difesa e sicurezza, dei Vigili del Fuoco e della carriera prefettizia.

### **Cosa c'è da fare**

Il progetto “Syllabus per le competenze digitali” evolverà dal punto di vista tecnologico nella prospettiva della costruzione di *learning environment* finalizzato ad aggregare l'offerta formativa messa a disposizione dei provider della formazione attraverso i *propri learning management system*. La piattaforma “Syllabus”, basata sui processi di assessment, monitoraggio e valutazione delle competenze acquisite nel tempo dai singoli dipendenti pubblici, costituisce la base di partenza per l'implementazione del “fascicolo formativo del dipendente”, che confluirà nel fascicolo del dipendente, in corso di realizzazione da parte del Dipartimento della Funzione pubblica, grazie alla costituzione dell'Anagrafe nazionale dei dipendenti pubblici, un unico ambiente digitale in cui saranno rintracciabili i dati principali relativi a carriera, formazione, titoli di ogni lavoratore della PA.

Quanto ai contenuti e agli ambiti formativi, la piattaforma “Syllabus” sarà potenziata e ampliata in relazione allo sviluppo di nuove competenze trasversali quali, in primis, quelle relative alla transizione ecologica e amministrativa e, più in generale, quelle utili ad accompagnare il processo di rinnovamento organizzativo della pubblica amministrazione (soft skill, organizzazione e coordinamento, capacità di *problem solving*). Grazie a questa formazione, pensata per grandi numeri, si favorirà la creazione di una cultura diffusa e condivisa su temi comuni a tutte le pubbliche amministrazioni.

Attraverso un progetto formativo in via di definizione con il Ministero della Difesa, saranno avviati, in particolare, moduli relativi alla cybersicurezza.

Si prevede inoltre, con il supporto della SNA, di creare, per le figure dirigenziali, specifiche *learning communities* tematiche, per la condivisione di *best practice* e la risoluzione di concreti casi di amministrazione. Attraverso la creazione di “comunità di pratica” di circa 100-150 membri individuati tra le figure dirigenziali o ad alto potenziale provenienti da più istituzioni ai diversi livelli di governo e accomunati dalla stessa mission rispetto a temi chiave (ad esempio: dirigente risorse umane; dirigente per i rapporti tra amministrazione e imprese; dirigente per la rivoluzione digitale; dirigente per la trasformazione verde; dirigente per l'innovazione sociale; Social UX Designer; responsabile della formazione; welfare manager; dirigente per l'amministrazione aperta; etc.) si intende promuovere lo sviluppo di figure professionali in grado di riconoscere il proprio ruolo e la propria responsabilità nel contribuire al processo di cambiamento e di innovazione che sta interessando la PA.

Ultimo, ma non per importanza, si supporteranno le amministrazioni di dimensioni medio-grandi nella progettazione, nell'implementazione e nel finanziamento di programmi formativi finalizzati a rafforzare le competenze del personale di tipo specialistico e/o trasversale. Invitando le amministrazioni stesse a individuare i fabbisogni di formazione su cui investire, sulla base di un quadro comune di fabbisogni mappato a livello centrale, si potrà fornire alle stesse le risorse e il supporto necessarie per diventare protagoniste dei cambiamenti auspicati e rappresentati in nuce nel PIAO.

## **DIGITALIZZAZIONE: SERVIZI ACCESSIBILI CON UN CLIC**

### **Cosa è stato fatto**

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 sia 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.

**AUDIZIONE ON. PROF. RENATO BRUNETTA,  
MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE,  
PRESSO LE COMMISSIONI RIUNITE I AFFARI COSTITUZIONALI  
E XI LAVORO DELLA CAMERA DEI DEPUTATI**

**nell'ambito dell'esame della Relazione sullo stato di attuazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza (Pnrr), riferita all'anno 2021**

Giovedì 10 marzo 2022  
Nuova Aula dei Gruppi parlamentari  
Camera dei deputati

**L'ABCD della Pubblica amministrazione:  
una riforma per la crescita e la competitività**

**SINTESI**

- Il 9 marzo 2021, un anno fa, ho presentato alle Camere il nuovo alfabeto della Pubblica amministrazione: A come Accesso, B come Buona amministrazione, C come Capitale umano. Un ABC propedeutico alla D di digitalizzazione.
- A fine aprile 2021 il Governo ha trasmesso alla Commissione Ue il Piano nazionale di ripresa e resilienza, che individua quella della PA come riforma “orizzontale”. Le misure previste nel PNRR ricalcano l'ABC, articolandolo in 11 milestone e 5 target da raggiungere entro il 2026 per un ammontare complessivo di risorse pari a 1.268.900.000 euro.
- Positivo il bilancio di un anno. Il 28 febbraio 2022 la Commissione europea ha riconosciuto nella sua valutazione preliminare che l'Italia ha centrato tutti i 51 obiettivi previsti dal PNRR (compresi i 4 affidati alla mia titolarità), accordando prima rata di 21 miliardi di euro. *“Il rafforzamento della capacità amministrativa e la semplificazione del sistema degli appalti pubblici – scrive la Commissione – contribuiranno a rafforzare il business environment e l'efficacia della pubblica amministrazione”.*
- Le nostre **quattro milestone** del 2021:  
M1C1-51 Governance del PNRR (decreto legge 77/2021)  
M1C1-52 Legislazione primaria in materia di semplificazione (decreto legge 77/2021)

M1C1-53 Legislazione primaria per assistenza tecnica e capacity building (decreto legge 80/2021)

M1C1-54 Completamento dell'assunzione dei mille esperti (previsti dal decreto legge 80/2021, procedura su inPA conclusa in meno di un mese a dicembre 2021)

## ○ ACCESSO

### **Cosa è stato fatto**

Concorsi pubblici: l'articolo 10 del DL 44/2021 da maggio 2021 li ha sbloccati, velocizzati e digitalizzati. In otto mesi nel 2021 sono state bandite oltre 45mila posizioni a tempo indeterminato, per un totale di un milione di candidati. Per il 2022 se ne stimano 100mila.

Procedure di reclutamento del personale PNRR: nuove modalità introdotte con il decreto legge 80/2021, convertito in legge il 6 agosto 2021. In pochi mesi selezionati i primi esperti: 500 per il Mef e le altre amministrazioni centrali, 8.171 addetti all'Ufficio del processo, 1.000 per la semplificazione delle procedure complesse nelle Regioni.

Riforma pubblico impiego: il DL 80 contiene, inoltre, la riforma del pubblico impiego: accesso alla dirigenza, carriere, valorizzazione del merito e della produttività, via i tetti al salario accessorio, valorizzazione delle elevate professionalità, rilancio Formez PA e SNA. **Le misure hanno anticipato, di fatto, l'unica milestone prevista per la PA al 30 giugno 2022 relativa proprio all'attuazione della riforma del pubblico impiego.**

Portale inPA: il LinkedIn della PA realizzato in tempi record nel 2021, oggi vanta una banca dati di oltre 6 milioni di profili professionali e la possibilità di estendere le ricerche di personale all'intera platea di 16 milioni di iscritti a LinkedIn Italia. In meno di un mese ha permesso di selezionare i 1.000 esperti per le Regioni. A febbraio il portale ha vinto il Premio Agenda Digitale dell'Osservatorio Agenda digitale del Politecnico di Milano.

Enti locali: rafforzata la capacità amministrativa attraverso un pacchetto di misure legislative e amministrative che consentiranno agli enti locali di recuperare in 5 anni i 70mila posti di lavoro persi nell'ultimo decennio. Turnover reso effettivo, potenziate le capacità assunzionali di Comuni, Province e Città metropolitane e creato un tavolo ad hoc per monitoraggio misure. Creata piattaforma per l'assistenza tecnica e progettuale con CDP, Invitalia e Medio Credito Centrale.

Persone con Dsa (Disturbi specifici dell'apprendimento): emanato decreto Pa-Disabilità-Lavoro per garantire la piena partecipazione ai concorsi alle persone con disturbi specifici dell'apprendimento.

### **Cosa faremo**

Nuova disciplina concorsi pubblici: entro giugno sarà modificato il DPR 487/1994 per disciplinare in maniera organica le procedure di concorso, affiancando alle

nuove modalità semplificate, definite dal DL 44, nuovi metodi di selezione capaci di valutare anche le soft skills.

Nuove funzionalità Portale inPA: procedure di mobilità orizzontale e verticale e utilizzo del Portale anche da parte delle amministrazioni centrali e locali.

## ○ BUONA AMMINISTRAZIONE

### **Cosa è stato fatto**

Semplificazioni: eliminati con il decreto legge 77/2021 (convertito in legge a luglio 2021) i principali colli di bottiglia, dimezzati i tempi delle valutazioni ambientali, ridotti di oltre la metà i tempi delle autorizzazioni per la banda ultralarga, semplificato accesso al superbonus 110%, impedito ai ricorsi al Tar di bloccare le opere, accelerati gli appalti.

Selezione 1.000 esperti: raccolte in 6 giorni oltre 61mila candidature, incarichi di collaborazione assegnati in tempi record entro la deadline del 30 dicembre 2021 (con compensi fino a 100mila euro) previa selezione tramite inPA e colloqui da parte delle Regioni destinatarie.

Consultazione pubblica: aperta dal 18 febbraio al 18 maggio maxi consultazione pubblica rivolta a cittadini, imprese, dipendenti pubblici e amministrazioni.

Sportelli unici attività produttive: sono in corso di definizione, grazie a un decreto interministeriale PA-MISE-Transizione digitale le regole per la piena operatività dei SUAP su tutto il territorio e per completare la digitalizzazione.

Newsletter: con il primo numero di febbraio 2022, è partita la nuova newsletter per tutti i 3,2 milioni di dipendenti pubblici, “PARliamo”.

### **Cosa faremo**

Nuove semplificazioni: nel decreto PNRR 2, in costruzione, dimezzamento dei termini generali di conclusione dei procedimenti che erano stati fissati dalla legge 241/1990. La riduzione sarà accompagnata da monitoraggi automatizzati dei tempi e dal supporto, a questo fine, dei 1.000 esperti in forze alle Regioni.

Tracciabilità dei procedimenti e total disclosure: massima trasparenza su ogni passaggio dei procedimenti amministrativi e massima responsabilizzazione dei dirigenti e sistema di premialità per chi rispetta i tempi.

Performance: sarà rafforzata la valutazione della performance.

Customer satisfaction: un banner online “La PA ci mette la faccia” consentirà a ogni cittadino di esprimere il suo giudizio sui servizi pubblici.

PIAO: entro la primavera 2022 entreranno in vigore gli atti normativi che regolano il Piao, sulla base dei quali le amministrazioni dovranno adottare i Piani integrati di attività e organizzazione.

SUAP e SUE: dovranno essere adottate le regole tecniche per gli sportelli unici per le attività produttive e per l’edilizia. Obiettivo finale “one stop shop”: interfaccia unica per imprese e cittadini.

## ○ CAPITALE UMANO

### **Cosa è stato fatto**

Patto Governo-sindacati per l'innovazione del lavoro pubblico: siglato il 10 marzo 2021 a Palazzo Chigi, cornice generale per la valorizzazione del lavoro nella PA.

DL 80/2021 sul rafforzamento della capacità amministrativa: introdotti nuovi meccanismi di selezione per l'accesso alla dirigenza pubblica, liberalizzata la mobilità orizzontale, rafforzato il legame tra formazione e valutazione delle performance/progressioni di carriera, introdotta la quarta area per i funzionari.

Rinnovi contrattuali: chiuso l'accordo all'Aran per il comparto funzioni centrali, che dà concreta attuazione alla riforma del pubblico impiego prevista dal DL 80. In fase avanzata di trattativa i contratti per sanità ed enti locali. Al Dipartimento della funzione pubblica firmati gli accordi di lavoro per il comparto difesa e sicurezza, per i Vigili del Fuoco e per la carriera prefettizia.

Piano strategico di formazione: presentato il 10 gennaio 2022 “Ri-formare la PA. Persone qualificate per qualificare il Paese” rivolto a tutti i dipendenti pubblici. Due progetti già decollati con successo: “PA 110 e lode” e “Syllabus per la formazione digitale”. Nei nuovi contratti legame tra formazione e miglioramenti di carriera e di retribuzione.

### **Cosa faremo**

Anagrafe dei dipendenti: la formazione sarà registrata nel “fascicolo formativo del dipendente”, che confluirà nel fascicolo del dipendente, in corso di realizzazione da parte del Dipartimento della Funzione pubblica, grazie alla costituzione dell'Anagrafe nazionale dei dipendenti pubblici con il decreto “Energia”.

Competenze: il programma Syllabus evolverà, sarà potenziata e ampliata anche in relazione allo sviluppo di competenze trasversali in primis relative alla transizione ecologica e amministrativa. Con il ministero della Difesa saranno avviati moduli formativi relativi alla cybersicurezza.

Learning communities: per i dirigenti, con il supporto della SNA, saranno create comunità “di pratica” di 100-150 componenti per la condivisione delle best practice su temi chiave (risorse umane, rivoluzione digitale, formazione ecc.).

## ○ DIGITALIZZAZIONE

ABC premessa per il successo della digitalizzazione, attraverso l'interoperabilità delle banche dati e il cloud.

Impegno contro *digital divide* e superamento disuguaglianze sociali e territoriali.

Progetto Elena: assistente vocale per guidare gli utenti nel mondo della PA digitale.

Governo Italiano Presidenza del Consiglio dei Ministri



Dipartimento della funzione pubblica

**PNRR**

**Linee di attività e programmi**



10 Marzo 2022



Governo Italiano - Presidenza del Consiglio dei Ministri



## Dipartimento della funzione pubblica

### La nostra agenda

#### La riforma della Pubblica Amministrazione

1. Premessa
2. Milestone e target al 30.6.2023
3. Riforme e investimenti in materia di accesso
4. Investimenti in materia di buona amministrazione
5. Investimenti in materia di sviluppo del capitale umano



Governo Italiano - Presidenza del Consiglio dei Ministri



## Dipartimento della funzione pubblica

### Premessa

#### Il PNRR per la PA

Gli indirizzi del PNRR per la riforma della PA hanno trovato sintesi e formalizzazione nel **nuovo alfabeto per la PA**, quattro capitoli che racchiudono gli assi principali di intervento per l'attuazione del programma:

**Accesso:** la **semplificazione** e la **digitalizzazione delle procedure di reclutamento** per attrarre le migliori competenze e favorire un rapido ricambio generazionale che porti la PA italiana in linea con le esperienze più avanzate di altri paesi europei.

**Buona amministrazione:** per **ridurre i tempi dei procedimenti amministrativi e gli oneri sopportati da cittadini ed imprese** nell'accesso ai servizi, una linea di intervento che per la prima volta accompagna gli interventi di carattere normativo, con investimenti sulle persone, sulle tecnologie e sulla reingegnerizzazione delle procedure.

**Capitale umano:** **formazione, valorizzazione, organizzazione del lavoro, responsabilità**, investire sulle persone per il futuro della PA.

**Digitalizzazione:** Gli investimenti su accesso, buona amministrazione e capitale umano costituiscono le condizioni abilitanti per una **PA "digitale"**, da realizzare con il Ministro per l'Innovazione e la Transizione Digitale, che assicuri e semplifichi, attraverso un **uso intelligente e diffuso delle tecnologie**, dei sistemi di interoperabilità e del cloud, l'accesso ai servizi, superando anche le disuguaglianze sociali e territoriali.



Governo Italiano, Presidenza del Consiglio dei Ministri



# Dipartimento della funzione pubblica

## Premessa

### Cosa è stato fatto

<b>Accesso</b>	<p><b>Semplificazione e digitalizzazione delle procedure di reclutamento (DL 80/2021)</b>  <i>Oltre 1 milione le candidature per più di 45.000 posizioni ricoperte</i>  <i>Tempo medio di svolgimento delle procedure concorsuali: 90 giorni</i></p> <p><b>Portale del reclutamento</b>  <i>ca. 165.000 iscritti, oltre 5,5 milioni di professionisti censiti e 15 milioni iscritti a LinkedIn</i></p>
<b>Buona Amministrazione</b>	<p><b>Semplificazione delle procedure</b> necessarie per favorire la <b>transizione energetica</b> e quella <b>digitale</b> (DL 77/2021). Con il decreto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• si dimezzano i tempi delle valutazioni ambientali</li> <li>• si riducono di oltre la metà le attese per le autorizzazioni per la banda ultra larga</li> <li>• si sblocca il superbonus 110%</li> <li>• si accelerano gli appalti e la realizzazione di importanti opere strategiche</li> <li>• si rafforzano il silenzio assenso e i poteri sostitutivi</li> </ul> <p><b>Reclutamento di 1000 esperti per la semplificazione</b></p>
<b>Capitale Umano</b>	<p>Accordi con <b>MIUR, CRUI, Sapienza e 70 Università italiane</b> per percorsi di <b>formazione universitaria e post-universitaria</b> per dipendenti pubblici</p> <p>Partnership con <b>TIM, Microsoft e i principali player internazionali</b> per percorsi di formazione e sviluppo delle <b>competenze digitali e trasversali</b></p>



Governo Italiano, Presidenza del Consiglio dei Ministri



## Dipartimento della funzione pubblica

### Premessa

#### Cosa è stato fatto

Con specifico riferimento al PNRR sono stati pienamente raggiunti al 31.12.2021 tutti i target e le milestone assegnati al Ministro per la PA e segnatamente:

**M1C1-51** *Governance del PNRR*

**M1C1-52** *Legislazione primaria in materia di semplificazione*

**M1C1-53** *Legislazione primaria per assistenza tecnica e capacity building*

**M1C1-54** *Completamento dell'assunzione dei mille esperti*

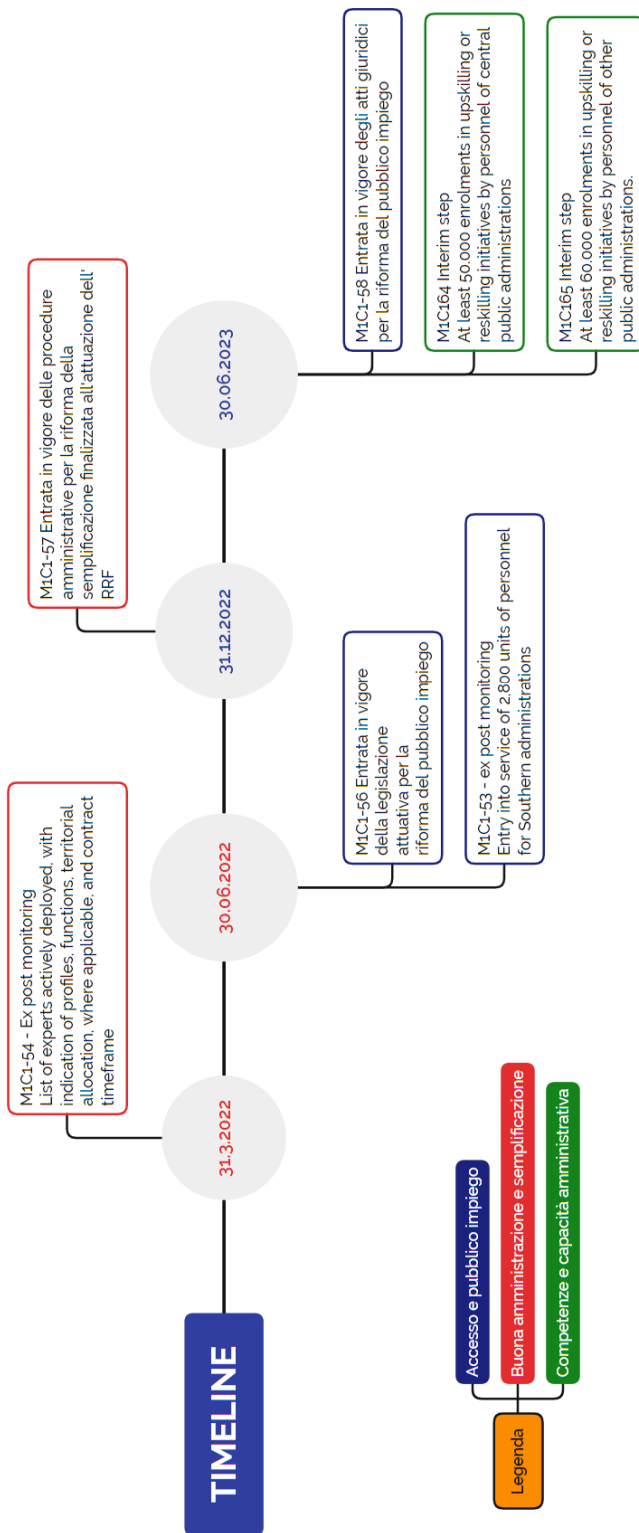


Governo Italiano, Presidenza del Consiglio dei Ministri



# Dipartimento della funzione pubblica

## Milestone e target in scadenza al 30.06.2023



Governo Italiano - Presidenza del Consiglio dei Ministri



**Dipartimento della funzione pubblica**

# **Accesso alla PA**

## ***Le riforme e gli investimenti***

**Milestone M1C1-56**  
**Progetto 2.1.1**



7

Governo Italiano, Presidenza del Consiglio dei Ministri



## Dipartimento della funzione pubblica

### Accesso alla PA

#### M1C1-56 – Attuazione della riforma del pubblico impiego

La **riforma del pubblico impiego** si inserisce tra le riforme orizzontali o di contesto d'interesse trasversale a tutte le Missioni del Piano. Il percorso di riforma, già largamente attuato, prevede, tra l'altro:

1. La revisione del **processo di assunzione** e la creazione di una **piattaforma unica di reclutamento**;
2. La revisione dell'**ordinamento professionale** e del sistema di classificazione dei profili professionali;
3. Il rafforzamento del legame tra **apprendimento permanente** e sistema di incentivazione e **sviluppo delle carriere**;
4. La revisione del quadro normativo sulla **mobilità verticale**;
5. La revisione del quadro normativo sulla **mobilità orizzontale**.



Governo Italiano, Presidenza del Consiglio dei Ministri



# Dipartimento della funzione pubblica

## Accesso alla PA

### M1C1-56: Highlights

1. La **nuova stagione dei contratti del pubblico** impiego: chiuso l'accordo per le **funzioni centrali** entro marzo è attesa la sottoscrizione dell'ipotesi di **accordo per il comparto della sanità** e per gli **enti locali**. Tali contratti si sommano agli altri accordi già sottoscritti dal DFP (Forze di Polizia ad ordinamento civile; Forze di Polizia ad ordinamento militare; Forze Armate) o le cui trattative saranno ultimate nelle prossime settimane (dirigenti e direttivi del Corpo dei Vigili del Fuoco; non dirigenti e non direttivi dello stesso Corpo; personale della carriera prefettizia) o nel mese di marzo (dirigenti delle Forze di Polizia ad ordinamento civile e carriera diplomatica).
2. La **riforma dell'alta funzione pubblica** e le **nuove modalità di accesso alla dirigenza**
3. Le **prospettive di carriera** e le opportunità di **formazione** dei dipendenti pubblici
4. La **valutazione delle competenze**
5. Lo sviluppo di alcune **funzionalità aggiuntive del fascicolo del dipendente** per gli ambiti interessati dalla riforma
6. Il **portale del reclutamento** (le nuove funzionalità e l'utilizzo diffuso dal parte delle PA)
7. Il nuovo **sistema integrato per la gestione delle risorse umane** (PIAO – Piano Integrato di Attività e dell'Organizzazione)
8. Il sistema di misurazione e rilevazione della **customer satisfaction** con l'implementazione del sistema digitale universale di rilevazione, collegato alla performance.





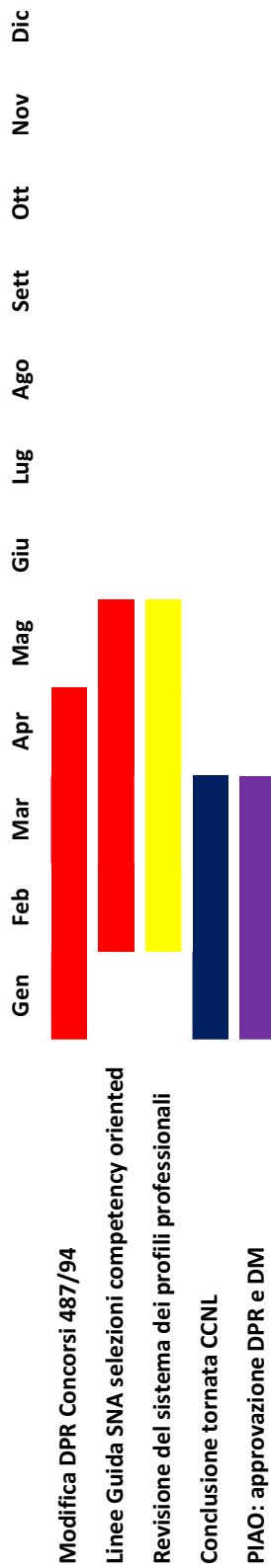
Governo Italiano - Presidenza del Consiglio dei Ministri



# Dipartimento della funzione pubblica

## Accesso alla PA

### M1C1-56: cronoprogramma



Governo Italiano - Presidenza del Consiglio dei Ministri



## Dipartimento della funzione pubblica

### Accesso alla PA

#### Progetto 2.1.1.1 - Portale del Reclutamento

Il progetto è funzionale a sviluppare l'infrastruttura e le procedure per sostenere i nuovi processi di reclutamento della Pubblica Amministrazione attraverso la creazione di un repository di curricula e una piattaforma unica di selezione per l'accesso alla pubblica amministrazione.

Il progetto, già in avanzata fase di realizzazione, prevede lo sviluppo di ulteriori funzionalità del Portale InPA, atte a consentirne l'utilizzo da parte delle amministrazioni centrali e locali, e l'ampliamento del novero delle procedure.

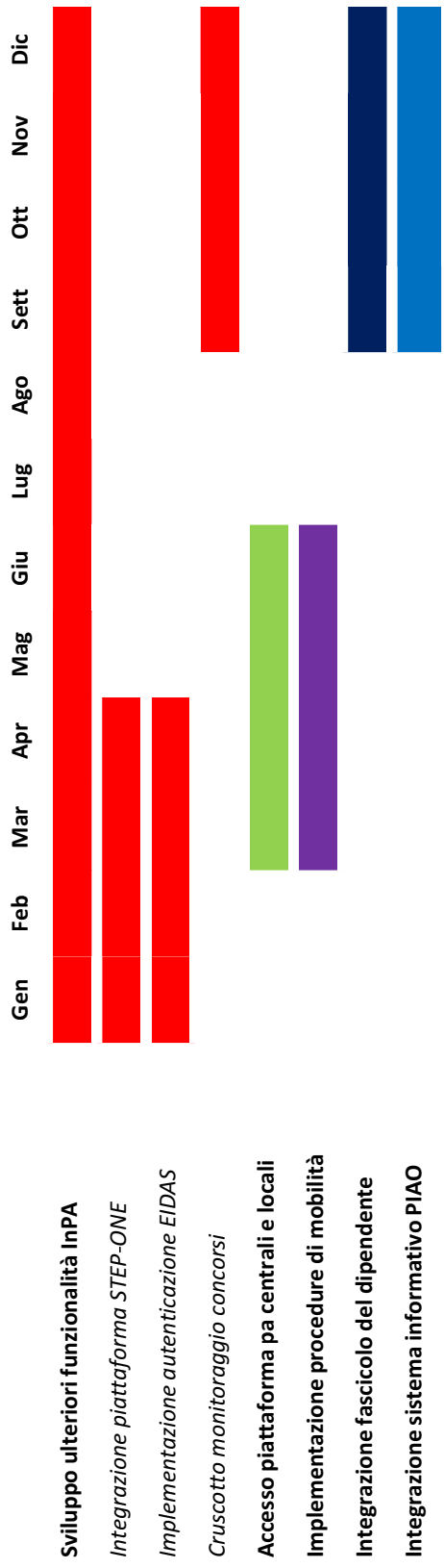
Risorse assegnate: € 20,5 Mil



Governo Italiano - Presidenza del Consiglio dei Ministri  
**Dipartimento della funzione pubblica**

**Accesso alla PA**

**Progetto 2.1.1.1 - Portale del Reclutamento**



Governo Italiano - Presidenza del Consiglio dei Ministri



Dipartimento della funzione pubblica

# Buona amministrazione

## Le riforme e gli investimenti per la semplificazione

**M1C1-60, 61 e 63**

**Progetto 2.2.1**

**Progetto 2.2.2**

**Progetto 2.2.3**

**Progetto 2.2.4**



Governo Italiano, Presidenza del Consiglio dei Ministri



## Dipartimento della funzione pubblica

### Buona Amministrazione

#### M1C1-57 Attuazione della riforma per la semplificazione

La semplificazione è stata individuata, con la concorrenza, quale **riforma trasversale abilitante** l'attuazione del PNRR.

Alla semplificazione sono stati dedicati interventi *ad hoc* nell'ambito della componente M1C1 ("Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA") del PNRR, con un duplice obiettivo:

1. garantire l'immediata modifica di specifiche procedure, in modo da **velocizzare la fase implementativa** del PNRR
2. introdurre **modifiche strutturali** che consentano di eliminare i vincoli burocratici e rendere a regime più efficace ed efficiente l'azione amministrativa, riducendo tempi e costi per cittadini e imprese.

Importanti risultati sono già stati raggiunti con il DL 77/2021, deve ora essere garantita l'attuazione degli interventi per concludere il nuovo quadro ordinamentale della semplificazione.

Risorse assegnate: 717,8Mil



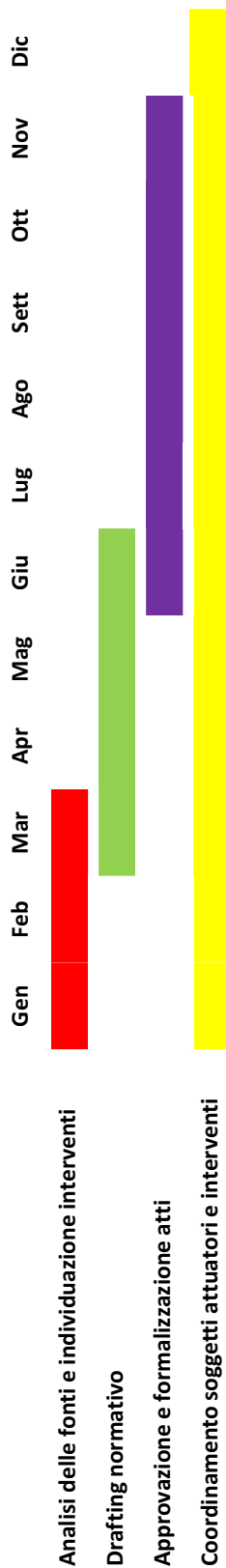
Governo Italiano - Presidenza del Consiglio dei Ministri



# Dipartimento della funzione pubblica

## Buona Amministrazione

### M1C1-57 Attuazione della riforma per la semplificazione



Governo Italiano, Presidenza del Consiglio dei Ministri



# Dipartimento della funzione pubblica

## Buona Amministrazione

### I progetti per la semplificazione: gli ambiti di intervento

#### Settori prioritari:

- Autorizzazioni ambientali, rinnovabili e green economy
- Permesso di costruire e riqualificazione urbana
- Infrastrutture digitali
- Appalti pubblici

#### Altri settori critici:

- Legislazione del lavoro
- Turismo
- Agroalimentare
- VIA e VIA regionale
- Autorizzazione ambientale
- Autorizzazioni bonifiche ambientali
- VAS
- Procedure autorizzatorie per energie rinnovabili
- Procedure di Repowering, revamping e reblading
- Autorizzazioni per infrastrutture energetiche
- Rifiuti
- Superbonus
- Conferenza di servizi
- Acquisti ICT
- **Altre procedure:**
- Certificazione del silenzio-assenso
- Potere sostitutivo
- Procedure prevenzione incendi
- ZES
- Commercio al dettaglio
- Autorizzazioni per l'accesso ai settori dell'artigianato e della piccola impresa
- Autorizzazioni di pubblica sicurezza
- Autorizzazioni paesaggistiche
- Autorizzazioni farmaceutiche e sanitarie
- Procedure/autorizzazioni sismiche e idrogeologiche
- Certificazioni digitali dell'anagrafe, dello stato civile e leva
- Notifiche digitali e identità digitale, domicilio digitale
- Delege per l'accesso ai servizi online



Governo Italiano, Presidenza del Consiglio dei Ministri



## Dipartimento della funzione pubblica

### Buona Amministrazione

#### I progetti per la semplificazione: highlights

1. La consultazione pubblica per la semplificazione delle procedure
2. La consultazione ristretta con il contributo della Commissione parlamentare per la semplificazione
3. La semplificazione e la reingegnerizzazione delle procedure critiche per cittadini ed imprese
4. La digitalizzazione di SUAP e SUE e l'interoperabilità tra i sistemi di front office e back office
5. La riduzione dei tempi dei procedimenti amministrativi e degli oneri per i cittadini e le imprese





Governo Italiano, Presidenza del Consiglio dei Ministri



## Dipartimento della funzione pubblica

### Buona Amministrazione

#### 2.2.1 Assistenza tecnica a livello centrale e locale (1.000 esperti)

La misura consiste in uno strumento di assistenza tecnica di durata triennale per la **semplificazione delle procedure complesse degli enti territoriali**.

Il progetto in particolare prevede la creazione di un **pool di 1.000 esperti**, a supporto di regioni, province e comuni nella gestione delle procedure maggiormente critiche nei settori dell'ambiente, fonti rinnovabili, rifiuti, edilizia e urbanistica, appalti e infrastrutture digitali.

I professionisti ed esperti opereranno sotto il coordinamento delle regioni e delle province autonome, che ne allocheranno le attività presso le amministrazioni del territorio (uffici regionali, amministrazioni comunali e provinciali) in funzione dei Piani Territoriali e delle esigenze di semplificazione.

Completato al 31.12.2021 il reclutamento dei 1000 esperti per la semplificazione, il progetto entra ora nel vivo con la rilevazione della baseline e l'avvio delle attività di assistenza per la semplificazione.

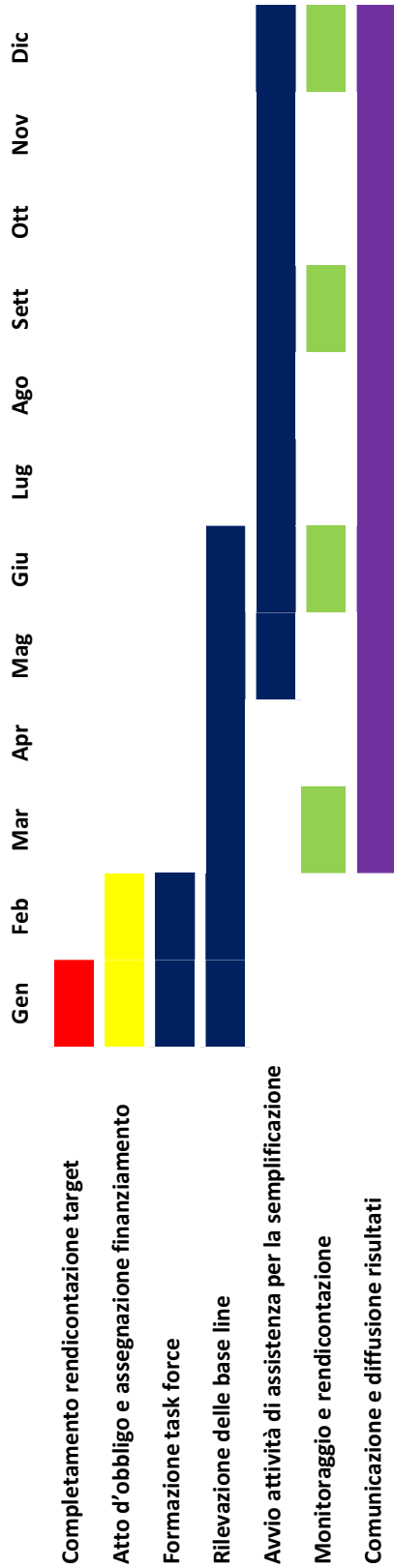
Risorse assegnate: € 368,4 Mil



Governo Italiano - Presidenza del Consiglio dei Ministri  
  
**Dipartimento della funzione pubblica**

**Buona Amministrazione**

**2.2.1 Assistenza tecnica a livello centrale e locale (1000 esperti): il cronoprogramma**



Governo Italiano - Presidenza del Consiglio dei Ministri



## Dipartimento della funzione pubblica

### Buona Amministrazione

#### 2.2.4 Monitoraggio e comunicazione azioni di semplificazione

Il progetto è orientato a garantire il presidio degli interventi di semplificazione previsti dal PNRR (M1C1, Asse 2, Outcome 2: “Bureaucracy”), al fine di assicurarne la tempestiva implementazione a tutti i livelli amministrativi e aumentare la conoscenza delle riforme introdotte da parte di cittadini e imprese. Costituiscono obiettivi specifici del progetto:

- supportare il tracciamento dello **stato di avanzamento delle attività** e dei progressi realizzati;
- fornire una base conoscitiva per l’individuazione di **priorità e obiettivi di semplificazione** e per la **valutazione dell’impatto** degli interventi realizzati, attraverso la **misurazione dei tempi e degli oneri** per cittadini e imprese
- garantire la trasparenza delle iniziative realizzate e **migliorare la conoscenza** da parte di cittadini e imprese delle semplificazioni introdotte.

Risorse assegnate: € 21 Mil



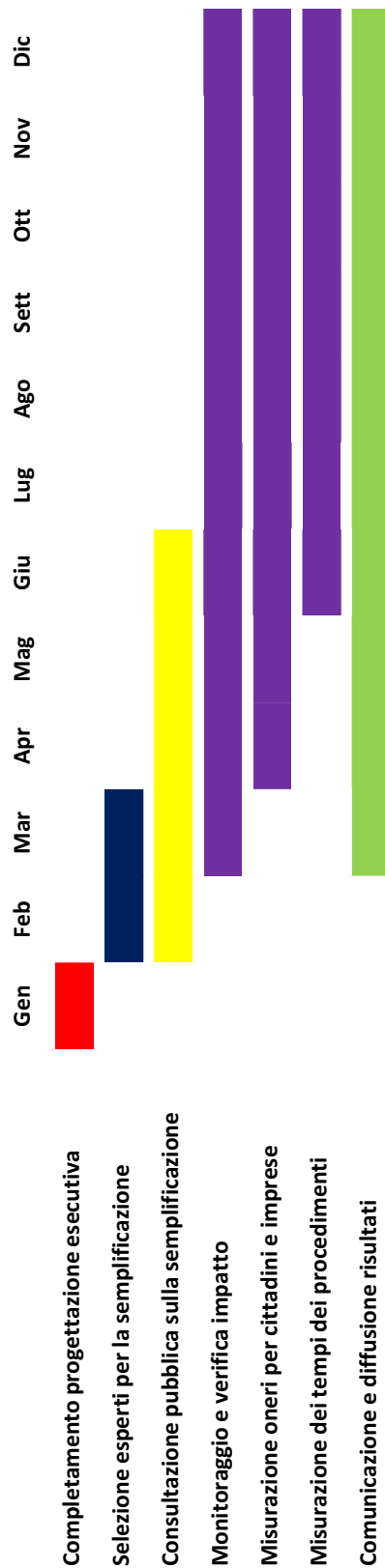
Governo Italiano, Presidenza del Consiglio dei Ministri



# Dipartimento della funzione pubblica

## Buona Amministrazione

### 2.2.4 Monitoraggio e comunicazione azioni di semplificazione: il cronoprogramma



Governo Italiano, Presidenza del Consiglio dei Ministri



## Dipartimento della funzione pubblica

### Buona Amministrazione

#### 2.2.3 Digitalizzazione Sportello Unico Attività Produttive e Sportello Unico Edilizia

Il progetto è funzionale alla **digitalizzazione delle procedure per le attività produttive e per l'edilizia**, già individuate nell'istruttoria preliminare all'avvio dell'Agenda per la Semplificazione come procedure critiche da affrontare, secondo **regole uniformi su tutto il territorio nazionale**, nel rispetto degli standard adottati per **l'interoperabilità dei sistemi informativi** delle pubbliche amministrazioni.

La metodologia di intervento prevede la definizione di regole comuni ed il costante coinvolgimento degli stakeholders pubblici e privati con l'intento di condividere gli standard di riferimento, individuare i fabbisogni e le modalità di adeguamento ai nuovi standard e di salvaguardia degli investimenti già effettuati dalle amministrazioni in questo ambito.

**Risorse assegnate: € 324,4 Mil**



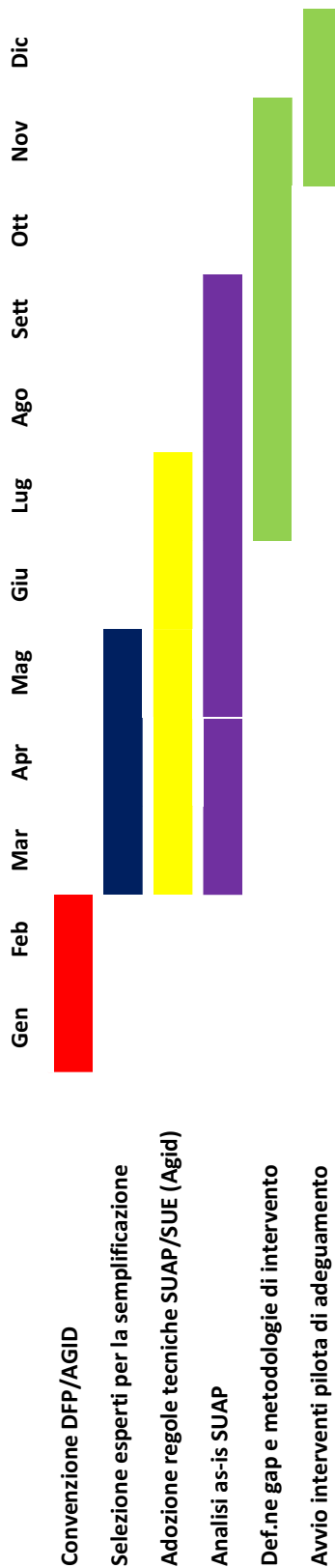
Governo Italiano, Presidenza del Consiglio dei Ministri



# Dipartimento della funzione pubblica

## Buona Amministrazione

### 2.2.3 Digitalizzazione Sportello Unico Attività Produttive e Sportello Unico Edilizia: il cronoprogramma



Governo Italiano - Presidenza del Consiglio dei Ministri



## Dipartimento della funzione pubblica

### Buona Amministrazione

#### 2.2.2 Semplificazione e standardizzazione delle procedure

Il progetto ha l'obiettivo di implementare, per la prima volta in Italia, un **archivio completo**, uniforme e aggiornato di tutte le **procedure** e dei **relativi regimi amministrativi**, con piena validità giuridica su tutto il territorio nazionale.

Questo archivio porta a definitiva sintesi e formalizzazione tutte le esperienze di semplificazione sostenute dagli investimenti del PNRR.

Risorse assegnate: € 4 Mil



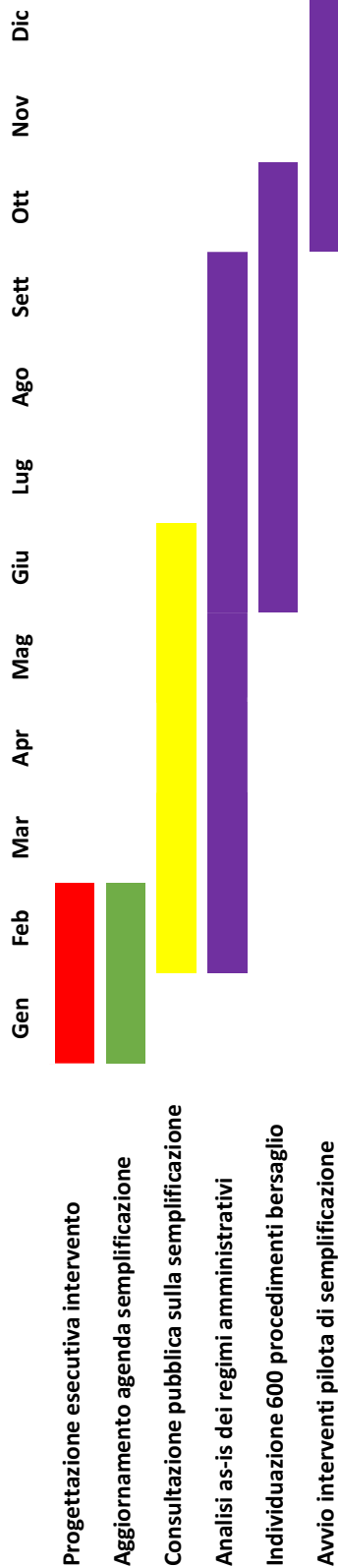
Governo Italiano - Presidenza del Consiglio dei Ministri



# Dipartimento della funzione pubblica

## Buona Amministrazione

### 2.2.2 Semplificazione e standardizzazione delle procedure: il cronoprogramma





Governo Italiano, Presidenza del Consiglio dei Ministri



Dipartimento della funzione pubblica

# Capitale Umano

## *Gli investimenti per lo sviluppo delle competenze*

**Target M1C1-63, 64, 65, 66 e 67**  
**Progetto 2.3.1**



Governo Italiano, Presidenza del Consiglio dei Ministri



## Dipartimento della funzione pubblica

### Capitale Umano

#### 2.3.1 Istruzione e formazione

Il progetto rappresenta la più ampia campagna di *upskilling* e *reskilling* per le amministrazioni pubbliche italiane e i loro 3,2 milioni di dipendenti, nella prospettiva del superamento dell'emergenza formativa digitale, ecologica e amministrativa. L'offerta affianca l'accesso a qualificati **percorsi di formazione universitaria e post-universitaria**, ad interventi di formazione per lo sviluppo delle **competenze digitali**, moduli per le **competenze manageriali** e lo **sviluppo delle soft skill**.

Sono partner del progetto le **Università italiane**, **TIM**, **Microsoft** ed i più importanti **player nazionali ed internazionali** nel settore della formazione, della consulenza, dei sistemi informativi e dei servizi. L'accesso e la fruizione dei percorsi di formazione è governato da un **sistema di misurazione delle competenze** del dipendente che, in funzione delle competenze possedute e delle esigenze di sviluppo, orienta il dipendente da corsi di base a corsi che richiedono un crescente livello di specializzazione.

Nella governance del progetto sono coinvolti oltre il **DFP**, **Formez e SNA**, in qualità di soggetti attuatori e la rete dei direttori del personale delle pubbliche amministrazioni italiane.

Ai fini del raggiungimento dei target previsti dal PNRR con scadenza al **30 giugno 2026** è prevista la formazione di **750.000 dipendenti delle amministrazioni centrali e locali**.

Risorse assegnate: € 139 Mil



Governo Italiano - Presidenza del Consiglio dei Ministri



## Dipartimento della funzione pubblica

### Capitale Umano

#### 2.3.1 Istruzione e formazione: highlights

1. **PA 110 e lode:** percorsi di formazione universitaria e post universitaria per un nuovo modello di upskilling dei dipendenti pubblici
2. La formazione per le **competenze digitali:** i player internazionali per una PA Digitale
3. La formazione per la **transizione ecologica**
4. La formazione per le **competenze manageriali** e le **soft skill**
5. La **formazione on-boarding** per un nuovo inserimento nella pubblica amministrazione
6. Le **comunità di pratica e piattaforme di collaborazione**, nella prospettiva della condivisione di esperienze, conoscenze e competenze.



