

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

# **RESOCONTO STENOGRAFICO**

## **AUDIZIONE**

**1.**

## **SEDUTA DI MARTEDÌ 13 DICEMBRE 2022**

**PRESIDENZA DEL PRESIDENTE DELLA XI COMMISSIONE WALTER RIZZETTO**

### **INDICE**

	PAG.		PAG.
<b>Sulla pubblicità dei lavori:</b>		<i>comma 2, del Regolamento della Camera dei deputati):</i>	
Rizzetto Walter, <i>presidente</i> .....	3	Rizzetto Walter, <i>presidente</i> .....	3, 15, 16
		Colucci Alfonso (M5S) .....	16
<b>Audizione del Ministro per la pubblica amministrazione, Paolo Zangrillo, sulle linee programmatiche (ai sensi dell'articolo 143,</b>		Laus Mauro Antonio Donato (PD-IDP) ....	16
		Zangrillo Paolo, <i>Ministro per la pubblica amministrazione</i> .....	3

**N. B. Sigle dei gruppi parlamentari: Fratelli d'Italia: FdI; Partito Democratico - Italia Democratica e Progressista: PD-IDP; Lega - Salvini Premier: Lega; MoVimento 5 Stelle: M5S; Forza Italia - Berlusconi Presidente - PPE: FI-PPE; Azione - Italia Viva - Renew Europe: A-IV-RE; Alleanza Verdi e Sinistra: AVS; Noi Moderati (Noi con L'Italia, Coraggio Italia, UDC e Italia al Centro) - MAIE: NM(N-C-U-I)-M; Misto: Misto; Misto-Minoranze Linguistiche: Misto-Min.Ling.; Misto-+Europa: Misto-+E.**

PAGINA BIANCA

PRESIDENZA DEL PRESIDENTE  
DELLA XI COMMISSIONE WALTER  
RIZZETTO

**La seduta comincia alle 14.40.**

**Sulla pubblicità dei lavori.**

PRESIDENTE. Avverto che 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, Paolo Zangrillo, sulle  
linee programmatiche.**

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca, ai sensi dell'articolo 143, comma 2, del Regolamento, l'audizione del Ministro per la pubblica amministrazione, Paolo Zangrillo, sulle linee programmatiche.

Faccio presente che l'audizione potrà proseguire fino alle 16.

Faccio presente, altresì, che, secondo le intese informali tra i gruppi, alla relazione del Ministro seguirà una prima serie di interventi di un deputato per gruppo, della durata di non oltre cinque minuti ciascuno. Sulla base del tempo disponibile si valuterà se procedere, prima della replica del Ministro, allo svolgimento di ulteriori interventi, della medesima durata.

Nel ringraziare, anche a nome del presidente della I Commissione, Nazario Pagano, il Ministro Zangrillo per la sua disponibilità, gli cedo immediatamente la parola.

PAOLO ZANGRILLO, *Ministro per la pubblica amministrazione*. Grazie Presi-

dente, anzi grazie Presidenti, grazie Nazario, grazie Walter e grazie anche a voi cari parlamentari.

Sono emozionato a essere qui in veste di Ministro, visto che nella precedente legislatura ero dall'altra parte e quindi per me questo è un momento molto importante, non solo perché vi devo raccontare che cosa ho in mente rispetto al dicastero che mi è stato assegnato, ma è molto importante perché simbolicamente questo incontro per me è l'inizio di una collaborazione e di un rapporto che io spero sia, nel tempo, un rapporto proficuo, un rapporto che ci consente, lavorando insieme, di poter costruire degli interventi incisivi e di respiro per la macchina amministrativa statale.

Io sono fermamente convinto che una leale collaborazione tra il potere esecutivo e il potere legislativo sia assolutamente necessaria, sia un elemento imprescindibile per far funzionare la macchina statale, e quindi avverto pienamente la responsabilità che mi è stata assegnata. Ma, soprattutto, avverto come da solo non posso combinare nulla, quindi è chiaro che una stretta cooperazione con il Parlamento è un elemento essenziale per poter fare accadere le cose.

Sempre in via di premessa vorrei trasmettervi il significato di quello che sto facendo con una precisazione che secondo me è opportuna: ho passato queste prime cinque, sei settimane al dicastero prevalentemente a studiare; in queste prime settimane abbiamo fatto anche delle cose, che poi vi racconterò, perché ce ne sono alcune anche abbastanza importanti, però soprattutto ho studiato. Ho ricevuto in eredità dal mio predecessore, dal professor Brunetta, sostanzialmente tutto il piano della pubblica amministrazione legato al PNRR, Piano

nazionale di ripresa e resilienza; e quindi, in via di premessa, anche per comprendere meglio il senso delle cose che io vado raccontando, vi voglio dire che credo che non sia necessario procedere a una nuova riforma della pubblica amministrazione, cioè alla riforma Zangrillo; non è infatti mia intenzione interpretare il mio ruolo assegnandomi il compito e la responsabilità di ricominciare daccapo. Io penso, invece, che il vero valore del lavoro che si sta facendo, e che è stato fatto anche dal precedente Governo, che ha lavorato in modo eccellente, è quello di dare continuità. In queste settimane di studio ho capito che è stato fatto un eccellente lavoro di progettazione, e quindi vi racconterò che cosa è stato pensato. La vera sfida, quindi, in questo momento, non è una nuova riforma; la vera sfida è quella di mettere a terra quello che è stato progettato. C'è stato un lavoro intenso di progettazione, legato alle risorse e naturalmente ai tempi che sono previsti dal Piano nazionale di ripresa e resilienza, quindi adesso la vera sfida è passare dalle parole ai fatti: trasformare una narrazione, che è una narrazione che io valuto sicuramente una narrazione positiva, una narrazione attenta ai veri problemi della PA, in atti.

Per fare tutto questo io credo che sia necessario partire dalle persone. Vedete, chi non mi conosce non sa che io ho lavorato per tantissimi anni, per più di trent'anni, in organizzazioni aziendali, e mi sono occupato proprio di organizzazione, mi sono occupato di evoluzione delle organizzazioni; e ho imparato che le organizzazioni che funzionano sono quelle che sono capaci di dare attenzione al capitale umano, di valorizzare il capitale umano, sono quelle che sono in grado di creare le condizioni affinché le persone che lavorano nell'organizzazione abbiano chiarezza sui loro ruoli e un'adeguata motivazione.

Quindi, io penso che un primo importante passaggio, una prima importante responsabilità che spetta al sottoscritto e alla sua squadra è quella di garantire questo rapporto con le persone e quindi essere in grado di ascoltare, di condividere, e poi, insieme, di realizzare.

Io francamente non nascondo un racconto abbastanza reiterato, che mi è stato fatto anche in queste settimane da persone che conosco, che quando hanno saputo che prendevo questa responsabilità si sono preoccupati di dirmi: «vai in un'organizzazione arcaica, la pubblica amministrazione è un'organizzazione seduta su se stessa, un'organizzazione che non cambia mai, un'organizzazione fatiscente, un'organizzazione che non è capace di innovare». Ecco, io vi garantisco che è mia intenzione combattere al limite delle mie capacità questa narrazione, anche perché in queste settimane ho compreso che l'organizzazione nella quale lavoro è un'organizzazione con tantissime eccellenti competenze, è un'organizzazione fatta di persone che hanno veramente delle capacità e delle competenze significative e quindi credo che ci siano le condizioni per fare un buon lavoro, che ci siano le condizioni per smentire questo racconto, questa narrazione di una pubblica amministrazione che è diversa da tutte le altre organizzazioni aziendali. Spesso sento ricorrere questo distinguo anche tra dipendenti pubblici e dipendenti privati, aziende pubbliche e aziende private, dove l'azienda pubblica è sempre Calimero e le aziende private invece sono ben altro.

Ora, io penso invece che ci siano le condizioni per fare un ottimo lavoro anche nella pubblica amministrazione. E questo è il motivo per il quale io partirò subito con l'ascolto dei territori. Avvierò un'iniziativa di confronto con i territori: il primo appuntamento sarà il 9 gennaio a Perugia, e abbiamo già individuato, insieme ai colleghi che lavorano con me, altre tre tappe, L'Aquila, Napoli e Trieste; girerò l'Italia per incontrare i territori. Perché, vedete, la mia visione di pubblica amministrazione non si restringe ai Ministeri. Spesso quando si parla di pubblica amministrazione si hanno in mente i Ministeri romani; ecco, io credo che invece la pubblica amministrazione sia soprattutto nei territori, perché poi le cose accadono nei territori, i problemi ci sono sui territori, le soluzioni e le risposte le dobbiamo dare ai territori. Per me è importante avviare un dialogo e in prima

persona mi impegnerò ad incontrare i territori proprio in una logica di ascolto, in una logica di confronto, di coinvolgimento anche vostro; sarà infatti mia cura, in ogni territorio in cui andrò, informare i parlamentari presenti per poter condividere con loro dei ragionamenti su quello che accade nelle loro aree.

Ho parlato di innovazione della pubblica amministrazione, perché effettivamente la vera sfida è quella dell'innovazione. E innovare la pubblica amministrazione significa innovarla dal punto di vista tecnologico, dal punto di vista culturale, dal punto di vista organizzativo.

La prima sfida che la pubblica amministrazione deve affrontare, e sta affrontando, è quella della trasformazione digitale. La trasformazione digitale è un processo estremamente complesso, e qui vorrei condividere con voi una prima riflessione. Realizzare la trasformazione digitale di una organizzazione, purtroppo, non significa soltanto dotarsi della strumentazione tecnologica, e quindi delle piattaforme informatiche di cui oggi possiamo disporre per rendere più semplice il lavoro. Fosse soltanto questo sarebbe molto semplice.

Io ho avuto il privilegio e l'opportunità nella mia passata vita da manager di aziende private di vivere un processo di trasformazione digitale; la parte più semplice della trasformazione digitale è proprio quella della dotazione informatica, perché quella si acquista; bastano le risorse, si compra come quando si va al supermercato. Basta avere dei tecnici che ti sanno indicare quali sono i prodotti corretti da acquistare, e te ne puoi dotare.

La parte più complessa, quella che non si acquista ma che ti devi conquistare, è il coinvolgimento delle persone: perché trasformare digitalmente un'azienda significa modificarla nel suo funzionamento, significa ripensare i processi con i quali una organizzazione funziona, significa ripensare i mestieri. Ci sono mestieri che cambiano dal venerdì al lunedì: il venerdì finisci di fare una cosa, che magari hai fatto per venticinque anni in un modo, e al lunedì ti ritrovi a doverla fare in un modo completamente diverso. Quindi, con que-

sto, cosa vi sto dicendo? Vi sto dicendo che la sfida che io sto affrontando insieme ai colleghi, sulla trasformazione digitale, ha già superato il primo *step*, quello più semplice, della dotazione tecnologica. Quello lo stiamo facendo. Stiamo invece impegnandoci a fare l'altra parte, che è quella del coinvolgimento delle persone, che significa far capire alle persone che cambiare il modo di lavorare non è una minaccia, non è un rischio, non è un mettere in discussione quello che le persone hanno sempre fatto in un certo modo; è invece, al contrario, una opportunità: è l'opportunità di fare le cose in modo più semplice, di fare le cose in modo più trasparente, di fare le cose in modo più efficace. E questa è la grande sfida. E su questo io vi dico che dobbiamo tenere conto di quello che ci raccontano gli istituti sulla situazione italiana.

L'indice DESI, che misura la digitalizzazione di economia e società in Europa, ci dice che l'Italia è un innovatore moderato, con un punteggio intorno a 49, rispetto a una media europea di 53.

Poi c'è il recentissimo 56° Rapporto Censis sulla situazione sociale del nostro Paese nel 2022 (quindi nell'anno che sta terminando), che a proposito di competenze digitali specialistiche del nostro Paese, dice che i nostri cittadini – perché non dobbiamo pensare soltanto alla trasformazione digitale per le persone che la esercitano nel loro mestiere, ma anche per i nostri utenti – possiedono competenze digitali specialistiche con una media intorno al 45-46 per cento rispetto a una media europea del 54. Quindi con questo che cosa stiamo dicendo? Stiamo dicendo che siamo indietro, che dobbiamo recuperare, che viviamo un contesto che è ancora alla rincorsa sulla innovazione digitale.

Allora che cosa abbiamo cominciato a fare come pubblica amministrazione per passare dalle parole ai fatti; quali sono i primi provvedimenti che stiamo adottando?

Intanto, abbiamo elaborato e stiamo implementando la riforma della disciplina dei concorsi per l'accesso al pubblico impiego. Abbiamo presentato il documento in Conferenza unificata il 30 novembre (quindi

una decina di giorni fa), il documento è stato approvato dalla Conferenza unificata ed è adesso all'esame del Consiglio di Stato; poi approderà all'esame delle competenti Commissioni parlamentari, quindi sarete chiamati anche voi a dare il vostro contributo.

Si tratta di un testo molto innovativo, che prevede sostanzialmente la completa digitalizzazione di tutte le procedure, dalla pubblicazione del bando — che avverrà a questo punto solamente *online* utilizzando un portale di cui vi parlerò, che si chiama Portale InPA, che sostituisce tutta la vecchia pubblicazione in *Gazzetta Ufficiale* — alla presentazione della domanda, allo svolgimento delle procedure concorsuali, fino alla pubblicazione della graduatoria; tutto questo avverrà in modalità digitale.

A questo primo provvedimento se ne accompagna un altro, che stiamo realizzando proprio in questi giorni: il decreto attuativo della anagrafe digitale della pubblica amministrazione.

Allora, come vi ho detto, ho studiato in queste prime settimane da Ministro della pubblica amministrazione, e sapete cosa ho scoperto? Ho scoperto che quando il Ministro chiede: «mi date un *report*, un file, per capire quali sono le caratteristiche dei dipendenti della pubblica amministrazione?», gli si risponde che il *report* non esiste. Non esiste un'anagrafe dei dipendenti pubblici e, dunque, io non so quanti dipendenti pubblici siano diplomati, quanti ingegneri ci siano, quanti geometri, che età abbiano. E un'organizzazione che vuole funzionare e vuole garantire anche dei processi orizzontali di crescita delle persone, si deve dotare di alcuni elementi base. Il primo elemento base di cui bisogna dotarsi è la conoscenza delle caratteristiche dei propri dipendenti.

Ecco, quindi, a proposito dell'anagrafe digitale, abbiamo già avviato un processo per arrivare, nel corso dei primi mesi del 2023, a disporre di questo portale dell'anagrafe digitale della pubblica amministrazione.

Un altro tema sul quale stiamo lavorando in queste settimane, che riguarda anche i nostri utenti, cittadini e imprese, è

la banca dati dei pareri. In queste settimane ho scoperto anche che la pubblica amministrazione riceve mediamente 3.000/3.500 richieste di pareri all'anno; questi pareri sono richiesti dai cittadini, dalle imprese, dalle pubbliche amministrazioni, quindi dagli enti territoriali. Sinora non c'è uno strumento che li raccolga e che sia capace di organizzare questi pareri. Per questo adesso stiamo creando una banca dati dei pareri, che sarà accessibile a tutti, e che consentirà una piena conoscibilità degli orientamenti applicativi, degli orientamenti interpretativi delle norme inerenti alla disciplina del lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni. L'obiettivo di questo strumento è quello di informare, di rendere accessibile l'informazione, di garantire anche un'autonomia gestionale e organizzativa alle pubbliche amministrazioni, che potranno disporre in tempi rapidi delle soluzioni, dei pareri, degli approfondimenti rispetto ai temi sui quali veniamo sollecitati.

Sempre con riferimento alle cose che stiamo realizzando, direi che una pubblica amministrazione effettivamente orientata all'*open government* comporta, come vi dicevo, una semplice accessibilità alle informazioni e quindi alla trasparenza dell'azione amministrativa. Anche da questo punto di vista, noi stiamo reingegnerizzando il modello dell'ispettorato della funzione pubblica, cosa che accadrà, penso, tra la fine dell'anno e il mese di gennaio. Stiamo organizzando una piattaforma per l'acquisizione delle segnalazioni e per la gestione delle verifiche ispettive, che sostanzialmente consentirà di fare due o tre cose che sono molto importanti. Intanto, per il cittadino, offrirà la possibilità di inoltrare una segnalazione e consultarne, strada facendo, lo stato di lavorazione; avremo una gestione completamente digitalizzata del flusso di lavoro delle segnalazioni, e quindi anche il monitoraggio dei tempi nei quali realizziamo queste procedure; e poi elaboreremo anche una reportistica che sarà disponibile. In questo modo saremo in grado non soltanto di misurare e di verificare l'efficacia dell'attività del lavoro delle pubbliche amministrazioni, ma

soprattutto di intervenire per correggere le eventuali disfunzioni che emergono dalle attività ispettive.

Quindi, vi ho dato alcune indicazioni sulle cose che concretamente stiamo realizzando in quel processo di *digital transformation* di cui vi parlavo all'inizio.

L'altra sfida straordinaria che la pubblica amministrazione deve affrontare, francamente la più complessa, la più rilevante, è quella della semplificazione. Io penso che molti di voi abbiano sentito parlare di semplificazione amministrativa tante volte.

Oggi chi racconta la pubblica amministrazione, come vi dicevo all'inizio, come un'organizzazione un po' seduta su se stessa normalmente che cosa lamenta? Lamenta il fatto che le procedure e gli adempimenti nel tempo si sono stratificati e hanno trasformato la complessità, che comunque c'è nella pubblica amministrazione, in complicazione. La stratificazione di norme e procedure ha portato ad una situazione di disagio, soprattutto un disagio vissuto e sentito dai nostri utenti.

Allora, che cosa ho ricevuto io in eredità dalla precedente gestione? Ho ricevuto in eredità un pacco di 600 procedure amministrative che devono essere semplificate entro il 2026. Vi parlerò poi di Piano nazionale di ripresa e resilienza, e vi dirò in cosa si sostanzia il PNRR della pubblica amministrazione, però vi do un'anticipazione: il cuore centrale, sia dal punto di vista dell'importanza, della complessità, della incisività, che dal punto di vista delle risorse finanziarie che sono impiegate, è proprio quello della semplificazione. Si tratta di un lavoro che partirà da cinque settori prioritari, che abbiamo individuato e organizzato, che sono ambiente e energia, attività produttive, edilizia ed urbanistica, infrastrutture e comunicazione.

Ecco, su questi comparti insistono quelle 600 procedure rispetto alle quali dovremmo, intanto vedere quali hanno ancora senso di esistere - perché di queste 600 ce ne sono alcune che hanno raggiunto un livello di obsolescenza tale che vanno eliminate; e poi, su quelle che rimangono, occorre un processo di semplificazione, sempre in coerenza con la trasformazione digitale, che

evidentemente consenta di avere gli operatori, cioè chi lavora nella pubblica amministrazione, che presidia la materia in modo adeguato, e i cittadini e le imprese che si sono accorti che il dialogo con la pubblica amministrazione si è semplificato.

Tra queste attività ve ne segnalo due che sono già in uno stato abbastanza avanzato di approfondimento e che riguardano due temi molto importanti: mi riferisco al SUAP e SUE. Sono due acronimi. Un'altra cosa che ho scoperto è che nella pubblica amministrazione si lavora per acronimi: io impazzisco perché ogni volta che leggo un documento ci sono sei o sette acronimi nuovi e quindi devo andarmeli a studiare. SUAP e SUE sono due acronimi semplici perché indicano gli sportelli unici: sportello unico delle attività produttive e sportello unico per l'edilizia. Ecco, questi sono due degli obiettivi importanti di semplificazione da realizzare all'interno del Piano nazionale di ripresa e resilienza della PA entro il 2026. Quello del SUAP, quindi quello delle attività produttive, dovrà essere realizzato entro dicembre 2024; quello dell'edilizia entro dicembre 2026. Il completamento della semplificazione di questi due processi, in una logica digitale, comporterà enormi risparmi dal punto di vista del completamento delle procedure, dal punto di vista soprattutto dell'assicurazione della omogeneità di trattamento di questi temi e di questi processi in tutto il Paese.

Detto questo, vorrei soffermare la vostra attenzione sul contesto nel quale questa attività di innovazione, quindi di trasformazione digitale della pubblica amministrazione, deve avvenire. Noi abbiamo delle cose importanti da fare, le dobbiamo fare puntando alle nostre persone e quindi con una particolare attenzione al capitale umano; e allora a questo punto vi devo dire che cosa significa attenzione al capitale umano, perché altrimenti si rischia di nuovo di fare un bel racconto - attenzione alle persone, attenzione al capitale umano - ma poi di far fatica a capire in sostanza che cosa significa.

Anzitutto, come vi dicevo all'inizio, io non credo che abbia senso insistere in questa distinzione tra le organizzazioni pri-



vate e le organizzazioni pubbliche: le organizzazioni funzionano tutte allo stesso modo, non è che i dipendenti pubblici sono un animale diverso dai dipendenti privati. E quindi, raccontandovi che cosa intendo io per attenzione al capitale umano, diciamo che in qualche modo ho cercato di recuperare anche quello che ho imparato nella mia esperienza pregressa, e ho fissato tre valori: i tre valori sono la competenza, la responsabilità e il merito.

Ora, quando si parla di pubblica amministrazione molto spesso uno dei temi ricorrenti, soprattutto col sindacato, ma anche con gli enti territoriali, è di tipo quantitativo: cioè, di quante risorse abbiamo bisogno per soddisfare tutte le attività che dobbiamo realizzare.

Io penso che quando si parla di capitale umano non si può parlare soltanto di quantità ma bisogna parlare anche di qualità del capitale umano. Se vogliamo parlare di quantità vi dico che cosa è successo negli ultimi anni, ma lo sapete quanto me: c'è stata una fase molto lunga di blocco del *turnover* in cui la pubblica amministrazione effettivamente non ha potuto rinnovare la sua forza-lavoro. Negli ultimi anni stiamo producendo uno sforzo significativo. Vi do alcuni numeri che, anche questi sono, dal punto di vista quantitativo, dei numeri rilevanti: noi tra il 2022 e il 2023, cioè tra l'anno che si chiude e quello che andremo a vivere, assumeremo per *turnover* rispettivamente 157 mila e 156 mila persone, quindi ci sarà un *turnover* abbastanza significativo; al quale si accompagnerà però anche una crescita, perché nel 2022 stiamo chiudendo l'inserimento di 17.500 unità, che saranno 18.400 nel 2023.

Se andiamo a vedere questi dati quantitativi e incominciamo ad analizzarli da un punto di vista più qualitativo, che cosa ci descrivono oggi questi dati?

Allora, l'età media dei dipendenti pubblici oggi sfiora i 50 anni; 6,5 anni in più rispetto al 2001. Quindi diciamo che abbiamo alzato l'età media dei dipendenti pubblici di quasi sette anni negli ultimi vent'anni. Attualmente il personale con 55 anni di età rappresenta il 36 per cento della forza-lavoro della pubblica amministra-

zione. Ma il dato più preoccupante è quello che si riferisce alle persone con meno di 35 anni: oggi nella pubblica amministrazione il personale con meno di 35 anni è il 10 per cento, ed è praticamente la metà di quello che c'era nel 2001, quindi vent'anni fa.

E allora perché vi parlo di competenze, perché vi parlo di responsabilità e vi parlo di merito?

Perché, come ho anticipato, noi dobbiamo affrontare il tema del capitale umano non soltanto in una logica quantitativa ma soprattutto in una logica qualitativa. Io mi sono portato dietro, e l'ho fatto anche nell'audizione che ho tenuto al Senato la settimana scorsa, un articolo recente de *Il Sole 24 Ore*, del 5 dicembre, quindi di una settimana fa, che riporta un'indagine svolta dall'Università Cattolica sui giovani laureandi e laureati. Il dato saliente dell'indagine è che i giovani che si stanno laureando e i giovani laureati, che sono stati intervistati in questo sondaggio tenuto dall'Università Cattolica, non pensano alla pubblica amministrazione come ad una opportunità di impiego; soltanto il 4 per cento ritiene che la pubblica amministrazione sia capace di valorizzare le competenze, le conoscenze, i talenti e le virtù dei giovani. E quindi evidentemente quando cercano di collocarsi nel mondo del lavoro la pubblica amministrazione viene considerata come un'opzione residuale.

Ecco, questo è un tema sul quale noi dobbiamo assolutamente intervenire. Perché, vedete, la possibilità di poter disporre di una forza-lavoro giovane significa avere la possibilità di fare un *mix* virtuoso tra l'esperienza e il futuro, la prospettiva e lo sviluppo. E io ho imparato che le organizzazioni che funzionano, le organizzazioni virtuose, sono quelle che sono capaci di mettere in connessione vecchie e nuove generazioni, e creare quel *mix* che consente di disporre di solide esperienze ma al tempo stesso di poter investire su nuove forze, su nuove energie. E quindi noi dobbiamo fare uno straordinario lavoro dal punto di vista delle competenze, dal punto di vista della formazione.

Allora, una prima cosa sul reclutamento abbiamo cominciato a farla, ed è una cosa



molto importante; chi fa il sindaco, chi ha avuto esperienze nei territori, sa che proprio in questi giorni noi abbiamo avviato un nuovo strumento, che è il portale unico di reclutamento.

Dal 1° novembre del 2022 è diventato obbligatorio, per tutte le assunzioni a tempo indeterminato e a tempo determinato, il passaggio da questo portale InPA per le amministrazioni centrali e per le amministrazioni indipendenti. Ma non ci fermiamo qui, perché da maggio del 2023 il portale InPA sarà l'unica porta di accesso alla pubblica amministrazione.

Questo è un passaggio molto importante, che consente una semplificazione enorme nelle procedure concorsuali. Io non mi fermerò a questo; alle persone che lavorano con me ho chiesto quant'è il tempo medio in cui la pubblica amministrazione riesce a organizzare un concorso e poi dare un ritorno alle persone sull'esito del concorso e quindi sulla possibilità di entrare effettivamente nell'organizzazione, e i tempi sono dei tempi inaccettabili.

In un'organizzazione normale non è possibile che si faccia una selezione all'anno X e si dia un esito dopo due anni o dopo tre anni. Perché il mondo in tre anni è cambiato, e anche le persone non stanno lì ad aspettare. Quindi questo significa che lavorare sui processi di reclutamento, rendendo questi processi di reclutamento a onor del mondo è il primo passaggio fondamentale da realizzare. Questo portale ci consentirà di ridurre drasticamente i tempi in cui si realizzano le procedure concorsuali, e quindi ci darà un grande aiuto nel rendere la pubblica amministrazione un'organizzazione capace di rispondere anche alle attese di chi ha voglia di entrare a far parte di questa organizzazione.

Tenete conto che questo portale InPA è un portale che già oggi raccoglie 6 milioni di profili professionali, che arrivano dalle intese che abbiamo firmato con le professioni ordinistiche e non ordinistiche; poi abbiamo fatto un accordo con *LinkedIn*, e quindi ci sono altri 16 milioni di profili professionali che arrivano dal portale di *LinkedIn*. Quindi è uno strumento che ha delle grandissime potenzialità; uno stru-

mento che, come vi dicevo, dal 1° novembre deve essere obbligatoriamente utilizzato dalle amministrazioni centrali e dalle autorità amministrative indipendenti per le assunzioni a tempo determinato e a tempo indeterminato, e che da maggio dell'anno prossimo dovrà essere utilizzato da tutte le amministrazioni, da tutti gli enti territoriali.

Ecco il motivo per il quale io sento la necessità di girare i territori; perché voglio andare a raccontare quello che stiamo facendo, voglio ascoltare i territori, voglio ascoltare le regioni, i comuni, le province, per capire quali sono i loro problemi, per supportarli, ma soprattutto per cercare di trasferire loro tutte quelle innovazioni che stiamo cercando di realizzare per rendere la vita più semplice a loro, e per rendere la vita più semplice agli utenti della pubblica amministrazione, cittadini e imprese.

Sul tema della competenza – vi ricordate che vi ho parlato di competenza, di responsabilità e di merito – è chiaro che dobbiamo lavorare sulla formazione e dobbiamo essere capaci di costruire dei percorsi di formazione che siano adeguati alle esigenze della organizzazione. Abbiamo due strumenti molto importanti: uno è *Formez* e l'altro è *SNA*, la scuola di amministrazione per i dirigenti. Sono due strutture che hanno maturato già un'esperienza significativa, sono strutture presenti sul territorio, che possono essere di grandissimo supporto.

Ecco, è un tema sul quale poi tornerò più in là però ve lo voglio già anticipare qui parlando di competenze. Quando parliamo di competenze, e mi riferisco soprattutto ai dirigenti della pubblica amministrazione, io ho in mente un profilo di competenza dei dirigenti della pubblica amministrazione che non riguarda soltanto le competenze *hard*, le competenze tecniche. Guardate, se c'è una cosa che non mi preoccupa è la dotazione di competenza tecnica di cui dispone la pubblica amministrazione. Io in queste cinque settimane ho incontrato tantissime persone, ho già incominciato a girare i territori, e ho incontrato persone veramente competenti, persone che mi raccontavano puntualmente il loro mestiere e

i loro ruoli. Però, vedete, quando si parla di dirigenti, io penso che il ruolo del dirigente vada oltre la competenza tecnica, e questo è uno degli snodi sui quali io lavorerò molto; perché sono convinto che l'evoluzione di un'organizzazione dipende dalla capacità di curare il capitale umano, e la cura del capitale umano non è in capo al Ministro della pubblica amministrazione (io da solo non combino niente, non sono in grado di fare niente). La cura del capitale umano, la crescita del capitale umano è una responsabilità primaria dei dirigenti della pubblica amministrazione; quindi, quando io parlo del profilo di competenza di un dirigente della pubblica amministrazione, ho in mente una persona che di *default* ha una competenza tecnica, quella la do per scontata. La misura della sua capacità di svolgere il ruolo da dirigente in modo adeguato è da un'altra parte e sta nella capacità di far crescere le persone che gli sono assegnate: che non è soltanto una crescita di tipo tecnico ma anche una crescita delle competenze *soft*, che significa vivere l'organizzazione in modo tale che chi viene a lavorare alla mattina ha una adeguata motivazione rispetto a quello che fa. Intanto ha chiaro quali sono i suoi obiettivi, e poi ha un'adeguata motivazione rispetto al ruolo che gli è chiesto di giocare.

Vedete, adesso ribadirò un concetto che ho già espresso e che magari avete letto in qualche intervista che mi hanno fatto, perché come sapete, quando c'è il nuovo Governo ti cercano i giornali per sapere che cosa hai in testa, e naturalmente mi hanno tutti fatto la prima domanda: « ma lei cosa pensa dei fannulloni della pubblica amministrazione? ». E io vi dico cosa penso dei fannulloni della pubblica amministrazione: io penso che i fannulloni della pubblica amministrazione siano come i fannulloni delle aziende private, i fannulloni stanno dappertutto, i fannulloni non sono una prerogativa della pubblica amministrazione. Quindi a me non spaventano i furbetti del cartellino; sapete che c'è stata tutta una narrazione che riemerge periodicamente su quelli che vanno a timbrare e poi invece di entrare in ufficio se ne vanno al supermercato o a giocare a Bingo. Ecco,

non sono quelli che mi preoccupano, perché quelli sono una minoranza assoluta, quasi impercettibile. A me preoccupano i 3,2 milioni di dipendenti della pubblica amministrazione, e mi preoccupa che abbiano una motivazione adeguata rispetto a quello che gli è chiesto di fare. Mi preoccupa l'assenteismo intellettuale. A me non interessa avere gli uffici pieni di gente che con sufficienza esercita il proprio ruolo; mi interessa avere delle persone motivate, delle persone che arrivano in azienda, che hanno orgoglio di appartenenza rispetto all'organizzazione in cui lavorano e quindi persone che si mettono a disposizione, che lavorano in squadra. E questa è una responsabilità primaria dei dirigenti.

Ecco perché quando si parla di competenza, io ho poca preoccupazione sulle competenze tecniche, perché abbiamo un buon bagaglio di competenze tecniche e abbiamo delle scuole di formazione che funzionano. Sono un po' più preoccupato sulle competenze *soft* e cioè su quelle competenze che sono intese a curare la crescita della persona, la crescita del capitale umano dal punto di vista della sua identificazione con l'organizzazione nella quale lavora, col suo livello di soddisfazione e di aggregazione, col suo livello di senso di appartenenza e di orgoglio di appartenenza.

Quindi per questo, quando parlo dei valori che fanno un po' da contesto nel quale dobbiamo realizzare le nostre attività, dobbiamo fare accadere le cose, il termine « responsabilità » è quello che meglio descrive il ruolo dei dirigenti.

I dirigenti sono quelli che devono fare accadere le cose, sono quelli che devono avere il senso di urgenza, agire con tempestività, sono quelli che devono guidare le persone promuovendo la loro crescita, sono quelli che devono generare ottimismo favorendo lo spirito di squadra. Questo è quello che mi aspetto dai dirigenti della pubblica amministrazione, che sono più di 100 mila: un esercito importantissimo di persone che devono garantire la crescita dei 3,2 milioni di dipendenti della pubblica amministrazione.

Vengo al terzo dei valori che vi ho citato, che è quello del merito.

Allora, nelle prime telefonate che ho ricevuto dagli amici ex colleghi, quando sono diventato Ministro, mi è stato detto: « ma tu penserai mica di far funzionare il concetto del merito nella pubblica amministrazione? Diventi *Don Chisciotte* ». Guardate, proprio in queste settimane si sono sviluppate una serie di teorie sul merito, ne ho sentite di tutti i colori; io vi dico cosa penso del merito.

Il merito è un valore che, a prescindere dalla nostra volontà, appartiene alla nostra vita. Se voi ci pensate, noi siamo sotto esame sempre; io oggi sono sotto esame, sto parlando con voi che mi ascoltate e giudicherete quello che dico. Nel lavoro che facciamo tutti i giorni, siamo sotto esame; c'è qualcuno che ci indicherà che cosa ha funzionato e che cosa non ha funzionato. I nostri ragazzi vanno a scuola e hanno degli insegnanti che devono preoccuparsi della loro crescita.

Allora, il merito è un elemento essenziale per la crescita dell'individuo e siccome le organizzazioni sono fatte di individui il merito è un elemento essenziale della crescita delle organizzazioni. Non esiste un'organizzazione che funziona, un'organizzazione virtuosa, che rinuncia a misurare il merito.

Misurare il merito non significa esprimere una valutazione valoriale sulla persona. È esattamente il contrario. Misurare il merito significa essere capaci di individuare le virtù, i talenti e i punti di miglioramento di una persona; significa accompagnare la crescita di una persona. Quando io parlo con un mio collaboratore, e valuto il suo risultato, il mio obiettivo non è quello di mortificarlo, perché so che se lo mortifico la prossima volta farà ancora meno di quello che io mi aspetto; il mio obiettivo è motivarlo. Quindi, quando io individuo le sue aree di debolezza e quindi giudico il lavoro che ha fatto, ed esprimo una valutazione di merito, mi sto preoccupando della sua crescita. E questo è un tema sul quale io non intendo deflettere, non intendo rinunciare.

Questo è uno dei temi sui quali, come vi dicevo all'inizio, abbiamo fatto delle cose. I nuovi contratti prevedono dei meccanismi

di valutazione del merito che però, devo dire, finora sono rimasti un po' sulla carta. Quindi, l'altra grande sfida che abbiamo se vogliamo far funzionare la pubblica amministrazione, se vogliamo un capitale umano adeguato alle sfide importanti e difficili che dobbiamo affrontare, è quella a non rinunciare a valutare le nostre persone; perché valutare le nostre persone, lo ripeto, significa aiutarle a crescere, significa dare loro l'opportunità di concentrarsi sulle aree di miglioramento, sui punti di debolezza, per cercare di accrescere il loro valore, che è un valore innanzitutto che si porta dietro l'individuo e che poi trasferisce con la sua attività sulla organizzazione.

Su questo io spero di avere degli interlocutori disposti ad ascoltare nel sindacato, perché io penso che anche il sindacato abbia interesse a far sì che la pubblica amministrazione funzioni, che sia un'organizzazione che funziona e dove le persone hanno soddisfazione. Ed è inutile che vi dica, perché è banale, che se arriviamo a una situazione in cui chi si impegna, chi porta risultati, viene gestito allo stesso modo di chi invece i risultati non li porta, è chiaro che anche chi è talentuoso prima o poi troverà la motivazione per dire « forse è meglio che cambi aria e che vada da un'altra parte ».

Parliamo di contratti. Vi ho anticipato la parola contratti affrontando il tema del merito e vi racconto che cosa è successo sui contratti. Perché in queste settimane, oltre a studiare, qualcosa ho combinato insieme ai colleghi. Intanto abbiamo fatto un primo passaggio importante, nel mese di novembre abbiamo chiuso tre contratti che sostanzialmente erano contratti ormai scaduti, scaduti ma non chiusi, che facevano parte del triennio 2018-2021. Abbiamo chiuso il contratto della sanità, il contratto della scuola e il contratto degli enti locali; quindi sostanzialmente, da qui a fine anno, vedranno rinnovati i loro contratti 2,2 milioni di dipendenti pubblici, quasi l'85 per cento dei dipendenti pubblici. Sono dei contratti importanti, non solo dal punto di vista retributivo, ma perché introducono nuove regole sulle classificazioni professionali, sulla liberalizzazione dei percorsi di

carriera; sono contratti che, come vi dicevo, incominciano a coniugare il merito, la formazione e l'esperienza professionale con la crescita. Quindi diciamo che sono state poste le basi per poter lavorare, per poter approfondire alcuni temi che io ritengo essenziali per il funzionamento della pubblica amministrazione.

La cosa che mi hanno chiesto i sindacati nazionali, quando ci siamo incontrati con il Presidente del Consiglio Giorgia Meloni, è: «che cosa succede per il rinnovo dei contratti?». Perché adesso si apre il ciclo 22-24. È chiaro che abbiamo dovuto fare di necessità virtù perché non c'era spazio in questa legge di bilancio per postare le cifre che servono per coprire il valore dei rinnovi contrattuali per il 22-24; quindi la cosa per la quale mi sono battuto, che ho ottenuto, grazie al supporto di Giorgia Meloni, del Governo, del Ministro dell'economia Giancarlo Giorgetti, è di postare una prima cifra, come vacanza contrattuale, di un miliardo; cifra che evidentemente non soddisfa la possibilità di rinnovare i contratti 2022-2024 ma che è un primo segnale di attenzione, con un mio impegno personale nei prossimi mesi, a verificare le condizioni per aprire una trattativa che ci consenta di disporre di risorse, auspicabilmente con la possibilità che il ciclo economico nei prossimi mesi migliori.

Un'altra cosa importante che abbiamo fatto e che vi voglio segnalare è che al rinnovo dei contratti si aggiunge anche un decreto, che ho firmato dieci giorni fa, per il potenziamento degli organici delle Forze di sicurezza. Questo è un comparto particolarmente critico e strategico per tutti i Paesi, e per il nostro Paese pure, e il 25 novembre ho siglato un decreto che avvia le procedure di reclutamento per 11.220 persone dei comparti di sicurezza. Per la precisione, 3.600 per l'Arma dei Carabinieri, 1.800 per la Guardia di Finanza, 1.400 per la Polizia penitenziaria, 3.200 per la Polizia di Stato e 1.082 per i Vigili del fuoco. Si tratta di una importante iniezione di risorse, di forza lavoro, in un comparto strategico per la sicurezza del nostro Paese.

Adesso vi voglio parlare di *smart working*, perché è un altro dei temi che non

possono sfuggire nella rappresentazione delle linee guida del dicastero. Questo è un altro tema sul quale sono stato fortemente sollecitato appena diventato Ministro, perché anche su questo tema si sono sviluppate tante narrazioni. Allora, io vi dico che cosa penso dello *smart working*. Dopo una settimana che ero al ministero, ho costituito un gruppo di lavoro al quale ho chiesto di descrivermi la situazione attuale, lo stato dell'arte dell'utilizzo di questo strumento da parte della pubblica amministrazione; soprattutto ho chiesto di condividere un'idea, una prospettiva sull'utilizzo di questo strumento. Allora, vi dico subito che io credo nello strumento dello *smart working*, a dispetto di chi dice che lo *smart working* nella pubblica amministrazione è meglio non farlo perché significa regalare vacanze alle persone. Vedete, questa è un'altra cosa che io combatto, perché di nuovo se l'approccio è quello di dire che lo *smart working* va bene in tutte le situazioni meno che nella pubblica amministrazione, ci condanniamo a considerare sempre la pubblica amministrazione come un animale diverso, una roba diversa rispetto al resto del mondo. E questa è un'idea che io rifiuto; non c'è motivo per non ritenere possibile utilizzare questo strumento anche nella pubblica amministrazione.

Che cosa è successo sullo *smart working* in Italia? Guardiamo al nostro Paese, perché poi ci sono esperienze all'estero molto probabilmente più avanzate delle nostre, ma probabilmente anche in ragione del contesto in cui queste esperienze maturano. Guardiamo l'Italia; allora in Italia io ho seguito con attenzione lo sviluppo di questo strumento negli anni, perché mi appassiona il tema giuslavoristico e quindi ho fatto molta attenzione anche a questa modalità di lavoro. Allora, prima della pandemia in Italia i dipendenti che erano ricorsi allo *smart working* erano più o meno 500 mila, 480 mila. Sono diventati quasi 6 milioni durante la pandemia, e secondo uno studio del Politecnico di Milano si attesteranno intorno ai 4 milioni nel 2023. Per quel che riguarda la pubblica amministrazione, sempre questo studio del Politecnico di Milano, attesta una cifra in-

torno ai 570 mila lavoratori della pubblica amministrazione in *smart working* nel 2022, che diventeranno più o meno 680 mila del 2023.

Io penso che lo *smart working* sia uno strumento utile a condizione che se ne comprendano i presupposti. Vedete, fare *smart working* non significa concedere una semi vacanza al dipendente; fare *smart working* significa pensare al rapporto di lavoro con presupposti diversi rispetto al modo tradizionale di concepire la prestazione dell'opera.

Nella modalità tradizionale, nelle organizzazioni, le persone vengono a lavorare in ufficio, sono controllate, c'è un controllo che è immediato, istantaneo. Il capo può, in qualsiasi momento, chiamare il suo collaboratore, confrontarsi con lui fisicamente, quindi avere un rapporto fisico nel quale ci si guarda negli occhi, ci si raccontano le cose. Lo *smart working* è mediato dalla non fisicità. Cosa significa questo? Significa che si passa da una logica di controllo a una logica di obiettivi e di valutazione del risultato. Allora io dico che lo *smart working* nella pubblica amministrazione si può fare a condizione che i capi siano in grado di assegnare degli obiettivi misurabili e siano in grado di verificare se questi obiettivi sono realizzati. Poi naturalmente devono esistere tutti gli altri presupposti, sul come deve essere organizzato il luogo di lavoro, su quali sono i supporti tecnologici. Ma questi sono dettagli rispetto al cuore del problema, che è la capacità di comprendere che fare *smart working* significa pensare la propria attività lavorativa su presupposti diversi rispetto a quella tradizionale, dove non c'è più un controllo diretto ma il controllo diventa mediato attraverso la misura dei risultati. Allora io non posso pensare che i cittadini, le imprese, abbiano un danno dallo *smart working* fatto nella pubblica amministrazione, e quindi io devo garantire che la *performance* che la pubblica amministrazione dà ai suoi utenti non declina per il fatto che il dipendente sta esercitando la sua funzione in *smart working*. Quindi su questi presupposti io sono un assiduo sostenitore dello *smart working*.

Vi dicevo delle cose che stiamo mettendo in campo in queste settimane, nelle quali abbiamo cominciato a mettere a terra un po' di attività. Un'altra delle attività importanti che ho realizzato in queste settimane è il nuovo codice di comportamento dei dipendenti pubblici, che è stato approvato dal Consiglio dei Ministri nella seduta del 1° dicembre e che introduce alcuni elementi di novità. Intanto, in linea con quello che vi dicevo prima, sottolinea le caratteristiche del ruolo del dirigente, che è chiamato alla misurazione della *performance* dei dipendenti sulla base del raggiungimento dei risultati e del loro comportamento organizzativo. Abbiamo inserito nel codice di comportamento il principio secondo cui il dirigente deve preoccuparsi non soltanto della misurazione del risultato, ma anche della crescita del dipendente, quindi del capitale umano che gli è assegnato dal punto di vista del contesto organizzativo, del comportamento organizzativo.

Il codice interviene stabilendo il divieto di discriminazione basato su condizioni personali del dipendente, quali orientamento sessuale, genere, disabilità, etnia e religione. L'altro elemento di novità — tenete conto che la versione precedente del codice di comportamento era del 2013 — è conseguente al fatto che la tecnologia è evoluta. Oggi abbiamo gli strumenti *social*, che sono molto diffusi, e quindi nel codice di comportamento abbiamo aggiunto che « le condotte personali dei dipendenti realizzate attraverso l'utilizzo dei *social media* non devono in alcun modo essere riconducibili all'amministrazione di appartenenza o lederne l'immagine ed il decoro ».

Vorrei parlarvi poi di enti locali. Vi ho detto all'inizio che la mia impostazione è tesa a garantire una stretta collaborazione, un rapporto molto fluido, lineare, tra amministrazioni centrali ed enti locali. Teniamo conto del fatto che molte delle attività che sono ricomprese nel Piano nazionale di ripresa e resilienza per la pubblica amministrazione dovranno essere realizzate dagli enti locali, e quindi io sento molto forte la responsabilità di aiutare gli enti locali a disporre delle condizioni che



servono per realizzare quello che devono fare da qui al 2026. Quest'anno gli enti locali devono aggiudicare appalti per 40 miliardi, in settori chiave per lo sviluppo del Paese; una prova delicata, una prova difficile, uno sforzo importante che noi dobbiamo accompagnare. Una prima cosa, che potrebbe sembrare minimale ma in realtà non lo è, ho cercato di farla con il primo veicolo legislativo disponibile, con il quale ho cercato di dare una risposta a due temi specifici. Uno riguarda l'ampliamento di una prima stabilizzazione che vi era stata nelle comunità locali interessate dal terremoto. Era già stato firmato un decreto che prevedeva l'assunzione di 500 dipendenti, ai quali se ne aggiungono adesso altri 350; si tratta di profili che saranno dedicati alla ricostruzione.

Poi c'è il tema dei segretari comunali, che è una delle vere emergenze del nostro Paese. Vi do una cifra: nei comuni di fascia C, che sono i comuni che hanno dai 3 mila cittadini in giù (sono in Italia 2.422), quelli che hanno il Segretario comunale sono 207. Stiamo parlando di una scopertura del 91 per cento di un ruolo che, per chi di voi conosce la pubblica amministrazione, è fondamentale. Questo è un tema che io conosco molto bene, perché io vivo in una regione, il Piemonte, dove su 1.100 comuni, 1.000 sono comuni che hanno queste caratteristiche, comuni di mille, 2 mila, 2 mila e 500 abitanti. In queste realtà succede che il Segretario comunale è a scavalco su 10/12 comuni; il che significa che il Segretario comunale dedica tre o quattro ore al mese a ciascun comune. Allora, e questa è una cosa che ho annunciato come un mio obiettivo e che poi sono riuscito a realizzare, abbiamo dato la possibilità ai comuni, fino ai 5 mila abitanti, di poter disporre del fondo che è stato istituito per gli anni del PNRR, dal 2021 al 2026, dotato di 30 milioni all'anno, per poter coprire le spese per assumere i segretari comunali. Ora, è evidente che con questo non riusciremo a coprire tutti i 2.400 comuni, però sicuramente eviteremo che ci siano situazioni di scavalco come quella che vi ho descritto, e quindi avremo la possibilità di

avere almeno un Segretario comunale per ogni 2, 3, 4 comuni.

Adesso voglio parlarvi brevemente di cosa succede nel contesto internazionale della Pubblica Amministrazione. Ve ne parlo perché una delle prime cose che ho fatto quando mi sono insediato è stata partecipare ad una riunione dei ministri della funzione pubblica — che si è tenuta il 18 novembre scorso a Lussemburgo — e coinvolge 38 Paesi OCSE. Ecco, in estrema sintesi, vi voglio dire che cosa ho imparato da questa riunione che è durata una giornata e nella quale ho ascoltato i miei omologhi di tanti altri Paesi. Allora, per prima cosa vi voglio dare una buona notizia, anche se « mal comune mezzo gaudio » è una cosa che non mi piace tanto, perché credo che noi non dobbiamo tanto indulgere in un sentimento di solitudine immaginando che la modernizzazione della pubblica amministrazione sia un problema soltanto italiano: vi posso assicurare che le cose di cui abbiamo parlato oggi, di cui vi ho parlato, sono comuni a tutti i Paesi e quindi tutti si stanno preoccupando di avviare, di realizzare, un processo di riforma e di innovazione della pubblica amministrazione, che si fonda appunto sulla trasformazione digitale; il tema del rinnovamento tecnologico, culturale e organizzativo appartiene quindi a tutti. E devo dirvi che io mi sono molto soffermato, nell'intervento che ho fatto in Lussemburgo, sul capitale umano e quindi sulla necessità di capire che le virtù di un'organizzazione dipendono essenzialmente dalla qualità del capitale umano; e devo dire che su questo ho avuto molta condivisione, molti altri Paesi hanno condiviso con me le idee di cui vi ho parlato.

L'altra cosa che voglio dirvi è che l'Europa ha dedicato alla pubblica amministrazione nel PNRR 1,86 miliardi di euro. Di questi, 1,26 spettano all'Italia. È un'ottima notizia, ma è anche una grande responsabilità, perché significa che una grande parte delle risorse che l'Europa ha deciso di dedicare alla modernizzazione della Pubblica Amministrazione, sono state rivolte al nostro Paese; questa è una grande responsabilità che io mi sento appieno. In ragione di ciò, vi dico anche che nell'ultimo anno, nel 2022, abbiamo selezionato un contingente di 1.000



esperti – con contratto a tempo determinato della durata di tre anni – a supporto delle amministrazioni locali, regionali e territoriali, proprio per supportarle nelle attività di semplificazione delle procedure.

Il tempo stringe, e siccome dobbiamo chiudere alle 16 e vi devo dare un po' di spazio, vedo di arrivare alla conclusione; vi chiedo scusa se sono andato un po' lungo. Brevemente, vorrei concludere sul Piano nazionale di ripresa e resilienza. Il PNRR si compone sostanzialmente di tre grandi riforme: una è quella del reclutamento, quindi del processo di inserimento delle persone nella pubblica amministrazione, e come vi ho detto la più grande innovazione è questo portale di reclutamento InPA, che sarà a disposizione di tutte le pubbliche amministrazioni, e sarà *mandatory* e quindi obbligatoriamente utilizzato da tutte le amministrazioni centrali e locali a partire dal maggio del 2023; su questo obiettivo siamo assolutamente in linea con gli impegni assunti.

Il secondo obiettivo è quello sulla semplificazione, e anche di questo vi ho già parlato, nel senso che la grande sfida che abbiamo è la semplificazione di queste 600 procedure divise per quei comparti di cui vi ho detto; è un'attività che abbiamo avviato in modo profondo, e che coinvolge tutte le amministrazioni. Ci tengo a trasferirvi che questo processo di semplificazione non lo fa Paolo Zangrillo, con i suoi accoliti, nel chiuso delle stanze di Palazzo Vidoni; sarei uno stupido se pensassi a un processo di semplificazione condotto in questo modo. Noi stiamo lavorando coinvolgendo tutte le amministrazioni che sono interessate ai processi di semplificazione. Questo significa che dividiamo queste 600 procedure per materia, poi le ordiniamo anche per Ministeri di competenza, e quando iniziamo a procedere nella semplificazione condividiamo il processo di semplificazione con il ministero interessato. Questo per garantire il massimo della condivisione, della compartecipazione al processo di semplificazione, ed evitare di fare un ottimo lavoro nel chiuso delle nostre stanze per poi accorgerci, quando andiamo a trasferire agli utenti, che gli utenti hanno delle idee diverse rispetto alle nostre. Quindi, il nostro sarà un percorso molto partecipato.

E, infine, la terza gamba del Piano nazionale di ripresa e resilienza è quella relativa alle competenze, sulle quali vi ho già detto che ci sarà una fortissima attenzione con riferimento alla valorizzazione del capitale umano, ponendo al centro di questo processo, di questo percorso, i nostri dirigenti, che sono evidentemente la chiave per garantire un processo di valorizzazione del capitale umano.

Allora, in conclusione, e ho veramente finito, io direi che in questi mesi che hanno preceduto la formazione del nuovo Governo, come vi ho detto all'inizio, sono state fatte delle cose molto importanti dal punto di vista della progettazione. Però vedete, tutto quello che è stato fatto, che io ho ereditato e sul quale sto lavorando, avrà un senso, avrà un valore, se faremo accadere le cose. E aggiungo un'ultima cosa per finire: affermare « faremo accadere le cose » non significa che ci mettiamo davanti allo specchio a dire « abbiamo fatto accadere le cose ». C'è un solo modo per avere la misura del fatto di aver fatto accadere le cose ed è che se ne siano accorti i nostri utenti, cittadini e imprese. Quello che quindi mi aspetto è che alla fine di questo percorso i cittadini e le imprese guardino alla pubblica amministrazione come a un'organizzazione che veramente è stata capace di innovarsi. Grazie.

PRESIDENTE. Grazie per quest'ampia interlocuzione Ministro. Rispetto all'ordine dei lavori, come noterete sono le ore 15.49; avremmo circa dieci minuti, compreso chiaramente il tempo per poter scendere e recarci in Aula, quindi la decisione in questo caso la rimetto ai capigruppo. Abbiamo due possibilità: o rimandiamo alla prossima volta la formulazione delle domande un po' più corpose, oppure conteniamo gli interventi in 30 secondi. A me pareva molto importante comunque ascoltare l'intera relazione del Ministro Zangrillo, perché, come avete notato, ha toccato moltissimi temi rispetto alla pubblica amministrazione, e lo ringraziamo, come ringrazio ancora il collega Presidente Pagano. Direi che, se voi siete d'accordo, noi già chiediamo al Ministro la disponibilità ad un nuovo appuntamento, entro gennaio indicativamente. Quella potrebbe essere la data perché prima della fine dell'anno sarà un po'

difficile ritrovarsi per altre audizioni, al netto dell'audizione del Ministro del lavoro, su cui dopo ci confronteremo. Quindi io propongo, al posto di concentrare adesso alcune domande, di ringraziare il Ministro, rimandando il dibattito ad altro appuntamento.

ALFONSO COLUCCI. Vorrei precisare che non si tratta di un rimandare, di un nuovo appuntamento, si tratta di una sospensione di questa unica audizione, perché oggi non è stata completata e noi vorremmo che questo avvenisse attraverso una interlocuzione. Quindi, si tratta di una sospensione per riconvocarsi già nel mese di dicembre; non si tratta di fissare un nuovo appuntamento, un nuovo incontro, una nuova convocazione ma semplicemente di proseguire questa audizione.

PRESIDENTE. Allora, al netto dell'etimologia dei termini, per cui la ringrazio, occorre capire se c'è disponibilità a tornare già la prossima settimana da parte del Ministro (e questo per le vie brevi possiamo capirlo entro qualche ora, se non entro la settimana) e quali saranno i lavori, ad esempio della Commissione Bilancio nella prossima settimana, per verificare la possibilità di inserire l'audizione del Ministro. Per quanto mi riguarda — non so se posso parlare anche a nome del collega Pagano, che invito eventualmente intervenire — se c'è la disponibilità dei ministri, io posso convocare o posso cercare una convocazione assieme ad altre Commissioni, anche al termine delle sedute, di sera, quindi attorno alle 18.30, 19. È un metodo di lavoro, che potrebbe essere paradossalmente innovativo.

ALFONSO COLUCCI. Mi consenta Presidente, è evidente che l'incontro dovrà trovare la disponibilità del Ministro e dovrà essere compatibile con i lavori d'Aula. Però un conto è dirci questo, altro è dire ci rivediamo a gennaio.

PRESIDENTE. No, no, certo. Io le dico che secondo me è impossibile rivedersi già la prossima settimana. Perché consideri che i lavori della prossima settimana saranno molto compressi, avremo probabilmente del lavoro nelle Commissioni da fare, piuttosto che, molto banalmente, la legge di bilancio che arriverà in Aula. Quindi, per come la vedo io, potrebbe essere necessario riaggiornarsi nel mese di gennaio. Dopodiché, se ce la facciamo prima, nulla osta, ci mancherebbe altro.

MAURO ANTONIO DONATO LAUS. Grazie Presidente. Intanto ringrazio il Ministro. Noi ci rimettiamo alle disponibilità, adesso vediamo nelle prossime ore. L'unica gentilezza che volevo chiedere, a nome del gruppo del Partito Democratico, è di verificare se c'è la possibilità anziché dei 5 minuti per le domande, che ci venga accordato, non delle ore, ma almeno qualche minuto in più per articolare un po' le domande. Per il resto mi rimetto alla Presidenza.

Chiedo poi la stessa cosa — mi scusi se vado apparentemente fuori tema, ma ne apro — anche per i tempi dell'audizione della Ministra del lavoro.

PRESIDENTE. Allora, anche in questo caso, è la Presidenza che si riserva una valutazione per quanto riguarda la durata delle interlocuzioni. Il Ministro Zangrillo ha manifestato la sua disponibilità a prendere in considerazione domande che qualcuno volesse anticipargli, così da poter fornire poi una risposta un po' più corposa. Se non ci sono interventi, ci riaggiorniamo. Grazie a tutti. Rinvio il seguito dell'audizione ad altra seduta.

**La seduta termina alle 15.55.**

*Licenziato per la stampa  
l'8 febbraio 2023*

STABILIMENTI TIPOGRAFICI CARLO COLOMBO



\*19STC0018980\*