

# **INNOVARE E QUALIFICARE LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE: LA SFIDA PER IL RILANCIO DEL PAESE**

19 aprile 2021

**di Renato Brunetta**

Ho cominciato la mia seconda esperienza da ministro per la Pubblica amministrazione a partire da una consapevolezza e da una necessità. La consapevolezza è che la mia riforma del 2009 è rimasta in parte incompiuta, frenata dall'impossibilità di rinnovare i contratti, principale leva per il cambiamento, e dalla crisi economico-finanziaria che ha portato a dieci anni di blocco del turnover.

Ho ritrovato una Pa invecchiata e depauperata: l'età media dei 3 milioni di dipendenti pubblici è di 50,7 anni. Il 16,3% del totale ha più di 60 anni, appena il 4,2% ne ha meno di 30. Il taglio delle spese in istruzione e formazione ha provocato una drammatica carenza di competenze: in dieci anni gli investimenti nella formazione dei dipendenti pubblici si sono quasi dimezzati, passando da 262 milioni di euro nel 2008 a 164 milioni nel 2019. Una media di 48 euro pro capite: una giornata di formazione l'anno. Parallelamente all'impovertimento delle competenze, è cresciuta la stratificazione delle procedure complesse che la Pa è chiamata a gestire, acuita dallo scarso coordinamento e dall'elevato grado di conflittualità tra i diversi livelli amministrativi.

Fin qui la consapevolezza. La necessità è quella di una chiara e immediata inversione di rotta: senza rafforzare quantitativamente e qualitativamente la Pubblica amministrazione nessuna ripresa è possibile e il rischio di sprecare l'opportunità unica dei fondi europei del Next Generation Eu è alto e concreto. La mia missione è scongiurare questo pericolo, nell'interesse di 60 milioni di italiani. Il momento è adesso, per una congiuntura straordinariamente favorevole: abbiamo Mario Draghi presidente del Consiglio, il vero asset del Paese per credibilità e capacità; abbiamo circa 200 miliardi del Recovery Fund, frutto della decisione dell'Unione europea di fare debito comune; abbiamo un Governo di unità nazionale; abbiamo la presidenza del G20, una vetrina che ci consente di raccontare quel che stiamo facendo e di veder crescere la stima e la fiducia del mondo non solo verso la persona di Draghi, ma verso gli italiani.

Nelle linee programmatiche che ho presentato in Parlamento il 9 marzo c'è il senso della mia azione nel Governo Draghi, di cui sono onorato di far parte. Ho riassunto il mio compito nelle prime quattro lettere dell'alfabeto: A come

accesso, B come buona amministrazione, C come capitale umano e D come digitalizzazione. Con un avvertimento: senza una rivoluzione del reclutamento che premi merito e competenze, senza l'eliminazione dei colli di bottiglia che paralizzano le procedure, senza una massiccia e chirurgica opera di semplificazione la digitalizzazione è destinata a fallire.

Il 10 marzo scorso, non a caso all'indomani della presentazione delle linee programmatiche, abbiamo siglato a Palazzo Chigi con il presidente Draghi e i segretari generali di Cgil Cisl e Uil il Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale, poi sottoscritto anche da Confsal, Cisl e Confedir. È la condizione di relazioni sindacali necessaria e sufficiente per la riqualificazione strategica del lavoro pubblico, che meritano sia i dipendenti pubblici - quelli che il presidente Mattarella ha definito "i volti della Repubblica" e che hanno rappresentato il primo fronte contro la pandemia (infermieri, medici, forze dell'ordine) – sia soprattutto i cittadini e le imprese, che hanno diritto a servizi pubblici efficienti. Lo ricordo sempre: una Pa che funziona è la prima arma contro le disuguaglianze, perché soltanto i ricchi possono permettersi di acquistare sul mercato i servizi sostitutivi.

Puntare sulle persone richiede di essere reciprocamente esigenti. Come il Protocollo Ciampi-Giugni del 1993, anche l'accordo del 10 marzo è figlio dello spirito del tempo: nel 1993 si trattava di spianare la strada al processo di convergenza europeo avviato con Maastricht, oggi si tratta di accompagnare il Piano nazionale di ripresa e resilienza dopo il Next Generation Eu. In entrambi i casi, il dialogo sociale è il pilastro per avvalorare e sostenere una scelta strategica. Avevo contribuito a scrivere l'intesa di 28 anni fa, ho voluto e firmato quella di marzo.

Alcune novità contenute nelle linee programmatiche sono già tradotte in norme. Nell'ultimo decreto Covid (n. 44/2021), all'articolo 10, abbiamo disegnato la rivoluzione dei concorsi pubblici, ancora drammaticamente lenti: il tempo che intercorre tra la pubblicazione del bando e le procedure di assunzione può richiedere fino a quattro anni. Innanzitutto abbiamo sbloccato i concorsi che si erano arenati anche a causa della pandemia, grazie a un nuovo protocollo validato dal Comitato tecnico-scientifico a garanzia della piena sicurezza anti-contagio. Molte amministrazioni hanno scelto di avvalersi delle nuove modalità semplificate, come l'Agenzia delle Dogane e dei Monopoli, la Regione Campania, il Comune di Roma. Altri ministeri hanno aperto il confronto con noi: Cultura, Giustizia, Lavoro, Transizione ecologica. In secondo luogo abbiamo riformato l'accesso a regime alla Pubblica amministrazione, digitalizzando l'intero processo dei concorsi dalla presentazione della domanda alla pubblicazione delle graduatorie finali.

Persino la prova orale potrà essere sempre svolta in videoconferenza. Addio carta e penna, addio concorsi ottocenteschi. E addio anche agli alberghi pieni come stadi. Abbiamo abolito le prove preselettive attraverso i quiz logico-matematici: sono state introdotte nel recente passato per permettere alle amministrazioni rapide scremature nei casi di gigantismo dei concorsi, ma rappresentano uno schiaffo al pensiero critico delle nostre ragazze e dei nostri ragazzi. Li abbiamo costretti a mandare a memoria per mesi, se non per anni, banche dati di test non collegati ad alcuna forma di competenza professionale. Vogliamo tornare a dare valore ai titoli di studio e ai percorsi formativi. Non è avallando il mero esercizio mnemonico che diamo opportunità ai giovani, non è con questo tipo di selezione che permettiamo alla Pubblica amministrazione il salto di qualità che ci chiede l'Europa e che a parole tutti invocano. Peccando certo di retorica ho detto: ora o mai più.

La riforma dell'accesso si inserisce in un quadro completamente mutato: è finita l'epoca dei blocchi del turnover, dei tetti e dei lacci. Significa che i concorsi, in questi anni banditi con il contagocce, torneranno ad essere frequenti. Abbiamo bisogno di immettere nella Pa circa 150mila persone ogni anno da qui al 2026, non soltanto per compensare le uscite, ma anche per rafforzare gli organici dei settori più sofferenti, come la sanità e gli enti locali. Accanto alle procedure ordinarie, saranno avviati programmi "High Flyers" dedicati agli alti profili: giovani dotati di elevate qualifiche (dottorati, master, esperienza internazionale) da inserire nelle amministrazioni con percorsi rapidi, previa formazione. Dobbiamo inoltre avviare procedure straordinarie di reclutamento per immettere al più presto nella Pubblica amministrazione personale qualificato per la realizzazione dei progetti del Piano nazionale di ripresa e resilienza. Serviranno profili tecnici – ingegneri, architetti, geologi, chimici, statistici, informatici ecc. – ma anche competenze gestionali: project management, pianificazione, programmazione e controllo, performance e risk management, gestione di risorse umane e finanziarie, policy design, gestione e rendicontazione dei progetti finanziati a valere sui fondi Ue. A questo scopo potranno essere conclusi accordi con Università, Ordini professionali, centri di alta formazione per favorire l'assunzione rapida dei profili migliori. Si tratta di altre migliaia di occasioni di lavoro, che saranno pubblicate e organizzate in un nuovo Portale del reclutamento. Per costruirlo abbiamo studiato e stiamo mutuando i modelli più avanzati utilizzati nelle organizzazioni internazionali.

Con lo stesso obiettivo di sostenere l'attuazione del Pnrr, sarà selezionato un pool di 1.000 esperti in attività di progettazione nei settori oggetto di intervento – valutazioni ambientali, sismica, urbanistica ed edilizia, paesaggio, idrogeologico, infrastrutture – per il supporto tecnico nello svolgimento di

procedure complesse, che il Dipartimento della funzione pubblica metterà a disposizione di Regioni ed enti locali.

È chiaro che insieme all'accesso bisognerà perseguire la buona amministrazione: ridurre i tempi per la gestione delle procedure, tagliare gli oneri amministrativi e informativi, digitalizzare gli iter amministrativi per edilizia e attività produttive, realizzare uno "sportello unico digitale delle Pa" di prossimità per assicurare a tutti i cittadini la possibilità di accedere ai servizi pubblici tramite un unico punto di accesso fisico e digitale. Entro maggio contiamo di licenziare due decreti di accompagnamento del Pnrr, uno per il reclutamento e l'altro per le semplificazioni. Saranno la nostra patente per dire a Bruxelles che ce la faremo.

Il terzo capitolo è il capitale umano: le competenze. Sulle persone si gioca il successo non solo del Recovery Plan, ma di qualsiasi politica pubblica. Il miglioramento dei percorsi di selezione e reclutamento va per questo associato a una gestione "per competenze" e a percorsi seri e strutturali di qualificazione e riqualificazione delle persone. Da un lato vogliamo allestire una nuova strumentazione che fornisca alle amministrazioni la capacità di pianificazione strategica delle risorse umane, dall'altro puntiamo a potenziare la capacità formativa della Pa con il rafforzamento e la modernizzazione della Scuola nazionale dell'amministrazione (Sna).

Soltanto su una Pa riqualificata e semplificata può innestarsi (e funzionare) la digitalizzazione, che è trasversale a tutte le azioni: dalla piattaforma per la selezione e il reclutamento alla formazione, fino alla gestione delle procedure amministrative e al loro monitoraggio. La progressiva applicazione delle riforme e la realizzazione degli investimenti per la modernizzazione della Pa permetteranno fin da subito di sviluppare un nucleo di competenze di elevato spessore per la razionalizzazione dell'azione amministrativa attraverso l'innovazione tecnologica e organizzativa, anche mettendo in relazione e valorizzando le tante competenze digitali già presenti nell'amministrazione.

Anche l'Ocse, nella scheda sull'Italia del rapporto "Going for growth 2021", ha ricordato che l'efficienza della Pa è priorità essenziale per la ripresa. Non ci può essere transizione digitale e transizione ecologica senza una Pubblica amministrazione che si trasformi da costo, come oggi è percepita, a "facilitatrice" della vita di cittadini e imprese. Con questo Governo credo sia iniziata una fase nuova. Il momento Italia. E non durerà un istante se sapremo trasformare questa fase di emergenza in un investimento per il futuro.