



**Per il MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE**

**CONTRIBUTO PER IL RINNOVAMENTO DELLA P.A.  
COESIONE SOCIALE E PNRR**

All'esito dell'incontro del 12 marzo u.s. il Ministro per la PA ha ritenuto di implementare il percorso per il rinnovamento della PA iniziato con il Patto del 10 marzo 2021 con i contenuti emersi nel corso del Tavolo convocato con tutte le Confederazioni rappresentative del settore pubblico.

La scrivente Confederazione condivide tale impostazione e allega il proprio contributo per la costruzione di un più ampio e dettagliato documento orientato anche alle linee del PNRR.

**I PILASTRI DELLE RIFORME**

sono indicati nelle Linee Programmatiche presentate dal Ministro PA in perfetta coerenza con quelle individuate dal Presidente **Mattarella**: ***“l'ospedale, il municipio, la scuola, il tribunale, il museo”***.

Sanità, Pubblica Amministrazione, Scuola, Giustizia e Cultura sono i settori delle riforme strategiche, su cui occorre focalizzare gli interventi e la massima valorizzazione delle competenze specialistiche, degli investimenti sulle strutture, soprattutto sul territorio, dell'organizzazione e digitalizzazione che devono procedere contestualmente e trasversalmente.

**DUPLICAZIONI E SOVRAPPOSIZIONI DI FUNZIONI.**

Commissione UE e le Linee Programmatiche invitano ad evitare la «inutile duplicazione» di «nuovi gruppi di lavoro» o strutture, sia rispetto ai ruoli e alle responsabilità delle articolazioni organizzative già esistenti tra le varie pubbliche amministrazioni nazionali e tra esse e quelle regionali, sia all'interno delle singole Amministrazioni.

In via generale, è necessario ridefinire le **competenze dello Stato verso le Regioni** in materia di sanità, anche in considerazione della fragilità e contraddizioni del sistema sanitario emerse durante la pandemia.

Sul versante interno alle singole PA, proponiamo di monitorare le funzioni attribuite a personale dipendente e quelle svolte da personale incaricato con rapporti di altra tipologia, (ad es. rapporti convenzionati

interni, consulenze, collaborazioni, parasubordinati) per superare duplicazioni e sovrapposizioni di funzioni.

Il richiesto «valore aggiunto» sarà rappresentato dalla semplificazione e riduzione delle catene di comando separando la parte strettamente amministrativa da quella attinente alle funzioni e competenze professionali per rendere compatibili le attività ordinarie delle PA con quelle specialistiche richieste dal PNRR (all. proposta Governance).

## **ARRETRATO**

Riguardo alla proposta di recupero dell'arretrato al quale ha fatto riferimento il Presidente del Consiglio (trascritto nel patto) si evidenzia che il problema **non nasce solo dalla pandemia**, anzi ci sono state realtà in cui durante la pandemia si sono raggiunti obiettivi e risultati superiori a quelli dei tempi ordinari; ci sono state amministrazioni che hanno lavorato rapidamente e in modo efficiente anche grazie al lavoro da remoto.

**Giusto, quindi, un piano di smaltimento dell'arretrato, che va monitorato attentamente agevolando pareri e decisioni per superare formalismi, interpretazioni restrittive e responsabilità di controlli, onde evitare diffidenze e burocrazia difensiva.**

## **MONITORAGGIO REALE, CONCRETO E PARTECIPATO**

La Commissione Eu e le Linee Programmatiche segnalano la mancanza di efficacia delle politiche di semplificazione, dovuta all'assenza di sistemi di monitoraggio e valutazione degli effetti delle politiche adottate.

In effetti, i monitoraggi più accurati e sottoposti a confronto periodico da parte del Ministro della PA, in tempi recenti hanno consentito di mettere in campo i protocolli anti COVID e il lavoro agile, decisivi per la prosecuzione delle attività essenziali pubbliche e di servizi.

**Proponiamo pertanto di potenziare i monitoraggi** secondo tempistiche precise, da suddividere tra Amministrazioni e Sindacati, **creando un meccanismo partecipato** in cui, da una parte, l'Amministrazione rende una chiara e completa informazione e, dall'altra, le OO.SS. formulano le proprie osservazioni, in modo da fornire strumenti al Ministro per dare impulsi, indicazioni e direttive successive.

## **ACCESSO e RECLUTAMENTO**

Le LP si prefiggono *“meccanismi di selezione specifici volti a ricercare sul mercato le migliori professionalità tecniche da mettere a disposizione delle amministrazioni per la realizzazione degli investimenti previsti dal PNRR, con l'obiettivo di costituire cluster di persone e/o società di servizi con spiccate competenze specialistiche da far dialogare successivamente in maniera stabile con le amministrazioni”*.

Università e Ordini Professionali, bacini di riferimento; **iscrizione agli Albi professionali quale requisito preliminare e fondamentale per selezionare specialisti ed alte competenze**, per la costruzione di una adeguata classe dirigente su cui rigenerare la PA e per il recupero della necessaria capacità tecnica mancante o carente o non sufficientemente valorizzata in molte Amministrazioni, fonte anche di affidamenti di incarichi esterni ed esternalizzazioni di funzioni, con perdita di potere decisionale e capacità di supervisione e di indirizzo, oltre che con ricadute negative in termini di legalità, trasparenza e costi diretti e indiretti.

**Proponiamo di affidare alcuni passaggi valutativi per reclutamenti e selezioni alle competenze professionistiche pubbliche in forza alle Amministrazioni.**

Chiediamo indicazioni chiare e uniformi per bandi semplificati per lo svolgimento delle selezioni anche in periodo emergenziale.

## **TRAGHETTAMENTO GENERAZIONALE**

È intenzione del Ministro dotare la Pubblica Amministrazione delle migliori competenze e favorire un rapido ricambio generazionale.

**Proponiamo di attuare il ricambio generazionale attraverso il traghettamento delle competenze professionistiche, su base formativa e modello di praticantato, per qualificare in tempi rapidi il nuovo personale, evitare sottoinquadramenti degli specialisti in entrata e nel contempo consentire l'avvicendamento, prevedendo meccanismi volontari di incentivi all'esodo di persone vicine all'età pensionabile (all. contributo tavolo pensioni Ministero lavoro/doc commissione lavoro).**

**Potremmo recuperare tutti gli specializzati che fuggono dal Servizio Sanitario Nazionale.**

In tal modo *“si potranno assumere i profili tecnici (ingegneri, architetti, geologi, chimici, statistici, ecc.), ma anche di competenze gestionali oggi non sufficientemente diffuse (project management, pianificazione, progettazione e controllo, performance e risk management, gestione di risorse umane e finanziarie, policy design, comunicazione digitale, gestione e rendicontazione dei progetti finanziati a valere sui fondi UE, ecc.) necessarie per mettere a terra i progetti del Piano e garantirne una celere ed efficace attuazione”*.

In questo modo la PA potrà essere attrattiva rispetto al privato *“per i giovani già qualificati e per i professionisti rispetto al settore privato e rappresenti la prima scelta per i migliori talenti. Il nostro obiettivo è dotare il Paese di una nuova classe dirigente per affrontare le sfide del futuro con competenza, conoscenza, qualità e consentirci di competere ad armi pari sulla scena globale”*.

## **BUONA AMMINISTRAZIONE**

### **Rigenerazione della PA e Organizzazione del lavoro.**

*“Partendo da una analisi di quello che ha funzionato delle riforme del passato e va pertanto potenziato e valorizzato: sono molte le buone pratiche*

*diffuse da mettere a fattor comune. Ad esempio, sono confortanti gli ultimi dati sull'utilizzo di servizi digitali".*

Riteniamo che non si possa eliminare tutto quanto di buono è arrivato dalla pandemia che piuttosto deve essere alla base di ogni riforma.

*"Vogliamo e dobbiamo innovare facendo tesoro dell'esperienza maturata in questo anno difficile, che ci ha permesso di utilizzare le tecnologie, il lavoro a distanza, il digitale, tracciando un percorso che porti a rendere strutturale questi cambiamenti..."*

*Superata la fase emergenziale sarà necessario programmare e gestire tale modalità di organizzazione del lavoro – che può produrre impatti significativi anche per il perseguimento di altre politiche pubbliche – in maniera efficace e sostenibile".*

**Organizzazione e ristrutturazione della PA devono trovare il punto di riferimento nel lavoro a distanza**, che ha dimostrato di essere il fattore di più immediata applicazione sulla strada della digitalizzazione e che deve portare anche a una rivisitazione strutturale e ordinamentale delle PA. Per questo occorre un'azione parallela tra livello ministeriale e contrattuale. È necessario proseguire con direttive e impulsi di Governo che garantiscano l'attuazione completa e senza ambiguità del lavoro agile anche in chiave di digitalizzazione dei processi. Il CCNL disciplinerà la regolamentazione, il come, la modalità di lavoro e le prerogative connesse.

Partendo dalle soluzioni e dalle applicazioni tecnologiche e digitali apprese ed utilizzate nella fase della pandemia, intendiamo strutturare indirizzi e organizzazione sui rischi strategici, operativi, economico-finanziari, anticorrottivi, sanitari, in forma integrata con i sistemi di gestione delle performance per ridurre il rischio di erosione del valore pubblico generabile per la collettività e per le imprese.

## **CAPITALE UMANO**

Il Next Generation EU ci ha dato l'opportunità di ripensare l'orizzonte d'azione e di valutazione delle pubbliche amministrazioni, allargandolo alla partecipazione dei cittadini e degli stakeholder esterni (imprese, associazioni, ecc.) e interni (personale dipendente, ecc.). Ciò richiede che i Sistemi di valutazione passino da quelli di tipo burocratico e formalistico a sistemi più moderni, che prevedano il coinvolgimento degli utenti, interni ed esterni, nella progettazione prima e nella valutazione poi.

I parametri di valutazione e competenze centrali non devono più determinare direttamente o indirettamente volatilizzazioni di autonomia a livello locale (ad es. per le aziende sanitarie, ecc.).

Analogamente, per quanto riguarda il **conferimento degli incarichi dirigenziali o di coordinamento**, occorre garantire l'effettiva trasparenza, la rotazione e introdurre criteri e meccanismi che prevedano **l'apporto o il parere dei colleghi** del gruppo omogeneo di provenienza del candidato, con competenze equipollenti, nella valutazione di **capacità organizzativo-relazionali, leadership e autorevolezza percepite**.

La realizzazione dei progetti previsti dal PNRR dovrà portarci verso modelli basati su **team e reti interprofessionali multidisciplinari**, anche

misti, pubblici e privati, che introducano modalità più agili e innovative di collaborazione tra competenze diverse, particolarmente rilevanti per velocizzare la gestione delle procedure complesse (ambiente, salute, trasporti, urbanistica, appalti, ecc.). Modelli da sperimentare con il PNRR, per poi introdurli stabilmente all'interno delle amministrazioni.

Le responsabilità potranno essere distribuite centralmente e territorialmente, connesse ad autonomia maggiorata e discrezionalità tecnica.

## **DIGITALIZZAZIONE**

Con la digitalizzazione si può ovviare alla parcellizzazione del lavoro tra le singole Amministrazioni, oggi spesso operanti come monadi a sé stanti. Si potrà finalmente procedere per **interoperabilità e interconnessioni tra le diverse PA.**

Occorre passare da modelli verticali, piramidali e separati tra loro, a modelli organizzativi orizzontali inter-enti e tra Istituzioni, anche per rendere più fluidi i rapporti centro/territorio, che hanno creato i noti cortocircuiti anche in periodo emergenziale.

Il tema dell'interazione tra le pubbliche amministrazioni è, infatti, uno dei nodi di possibili rallentamenti e freni all'azione amministrativa. Fare dell'efficacia delle risposte inter-enti uno dei punti di verifica del raggiungimento degli obiettivi può consentire una sistematica e plurilaterale partecipazione reciproca alla effettività e funzionalità delle stesse PA.

Ridurre la distanza tra PA e cittadini significa anche garantire la **prossimità al territorio** dei servizi e dei centri decisionali rispetto al cittadino e all'impresa. In quest'ottica, il lavoro per obiettivi impone l'introduzione di forme di **valutazione delle attività che garantiscano la valorizzazione della percezione della loro efficacia da parte di cittadini e imprese, riferite a singoli territori, settori e singoli ambiti di intervento.**

In questo quadro di valutazione di obiettivi di Enti, strutture e uffici, si andrà meglio a calibrare la **valutazione dei singoli**, per i quali ai sensori indicati si possono affiancare sensori e indicatori interni, introducendo meccanismi innovativi di valutazione: prevedere l'apporto o il parere dei colleghi del candidato a posti dirigenziali o di coordinamento con competenze equipollenti che si esprimano sul criterio delle capacità organizzativo relazionali, dunque di leadership (cosiddetta *autorevolezza percepita*). Il lavoro agile, infatti, impone un ripensamento anche delle caratteristiche di leadership. Sintetizzando, il lavoro agile è occasione per: trasparenza, semplificazione e tempestività delle risposte a cittadini e imprese; **rigenerazione di competenze pubbliche deburocratizzanti**; lavoro per obiettivi individuati in modalità partecipata con i lavoratori e OOSS; qualità e non solo quantità degli obiettivi indicati anche con riferimento a strutture e territori; formazione per sviluppare e promuovere motivazione all'iniziativa autonoma e a nuove figure di **leadership partecipata** in grado di condividere, coinvolgere e motivare **il lavoro in team**; verifica del raggiungimento degli obiettivi che punti a integrare la soddisfazione per il servizio **sia all'esterno**

**(utenza)** che all'interno della singola amministrazione e delle amministrazioni collegate.

Sotto il profilo operativo si potrebbe pensare ad uno strumento flessibile e senza costi, che ruoti intorno alla creazione di una “*trattazione trasversale digitale*” di attività e funzioni, in forma telematica, da postazioni di lavoro dei singoli operatori, che si arricchisca di contenuti, mediante la condivisione contestuale (e non più in sequenza) di quelli già esistenti negli archivi delle diverse aree interessate dai processi, nonché mediante l'implementazione connessa alle attività svolte e da svolgere.

## **PA ATTRATTIVA PER I MIGLIORI TALENTI.**

Prevedere per le competenze specialistiche inquadramenti e trattamenti economici attrattivi rispetto a quelli privati, in modo che il lavoro pubblico rappresenti la prima scelta per i migliori.

Gli **Accordi Quadro** dovrebbero concorrere alla rimodulazione e rigenerazione del “sistema pubblico” integrato, quindi evitando frammentazioni o frazionamenti in favore della visione d'insieme, semplificando ed omogeneizzando settori e inquadramenti, proseguendo nella riduzione di aree e comparti, oppure operando trasversalmente per categorie di dipendenti. All'esito e conseguenzialmente si potrà procedere alle rilevazioni della rappresentatività sindacale. Diversamente, si rischierebbe di determinare squilibri nell'individuazione delle rappresentanze e dell'effettiva rappresentatività.

Anche in tal modo si potrà pervenire a **rinnovi contrattuali** tempestivi.

Preliminarmente proponiamo il Monitoraggio sullo stato di attuazione dei CCNL in vigore. E ciò si può fare in poco tempo: ad esempio, prevedendo un termine di 30 giorni per consentire alle PA di riferire sull'applicazione e su eventuali ritardi e criticità, un termine di successivi 15 giorni per le Organizzazioni Sindacali e quindi la verifica finale da parte del Ministro.

**Nei prossimi CCNL** sarà necessario proseguire nella costituzione di una più ampia e multiforme classe dirigente; recuperare il gap salariale per la dirigenza sanitaria rispetto alle medie europee, estendendola anche ai medici Epne.

Facilitare e velocizzare le progressioni di carriera ed economiche per tutti i professionisti e per i medici, eliminando vincoli, assumendo giovani medici e tecnici, necessari per evitare fughe dalle PA e dal SSN, evitando di perdere le professionalità assunte durante il periodo di emergenza.

Analogamente intervenire per potenziare l'autonomia della dirigenza scolastica e adeguare il trattamento economico.

Valorizzare tutte le competenze specialistiche tecniche in tutti i settori pubblici, assicurando tempestivamente effettive progressioni di carriera ed economiche.

Introdurre forme di detassazione e decontribuzione sulle retribuzioni di risultato, straordinari, aumenti contrattuali. Rimediare a disparità e disomogeneità di trattamento economico, a partire da quelle registrate sul computo del TFS.

Potenziare e rendere efficaci le misure di welfare aziendale.

Ridurre significativamente il prelievo fiscale sulle retribuzioni complessive dei dipendenti.

**Con le schede tematiche che seguono la Confederazione intende dare il contributo delle proprie competenze trasversali alle aree di intervento del piano.**

Indice delle schede:

1. Proposte CODIRP per PNRR – Introduzione e Governance;
2. Transizione Verde;
3. Digitalizzazione;
4. Crescita Sostenibile;
5. Salute;
6. Istruzione e Ricerca;
7. Giustizia.

Roma, 21 marzo 2021

Il Segretario Generale  
Tiziana Cignarelli

