

**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
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 dirimpenti, 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): 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.