



**Audizione 2° Commissione Senato**  
**Doc. XXVII n. 18**  
**Proposta di “Piano Nazionale ripresa e resilienza”**  
**- 4 marzo 2021-**

**PROPOSTE PER IL PIANO NAZIONALE  
DI RIPRESA E RESILIENZA (PNRR)**

**INTRODUZIONE**

La nostra Confederazione, rappresentativa del personale delle aree dirigenziali, dirigenti, dirigenti scolastici, medici, psicologi, farmacisti, radiologi, psicologi e professionisti della Pubblica Amministrazione, offre collaborazione e proposte sui punti trattati dal PNRR, in ottica di soluzioni operative nell’ambito delle seguenti aree di intervento riconducibili ai sei pilastri di cui al PNRR: 1) transizione verde, compresa la biodiversità; 2) trasformazione digitale, investimenti in capacità digitali e connettività, individuando eventuali problemi di sicurezza; 3) crescita intelligente, sostenibile e inclusiva, compresi coesione economica, occupazione, produttività, competitività, ricerca, sviluppo e innovazione e un mercato unico ben funzionante con PMI forti; 4) coesione sociale e territoriale; 5) salute e resilienza economica, sociale e istituzionale, anche al fine di aumentare la capacità di reazione e la preparazione alle crisi, al fine di attenuare l’impatto sociale ed economico di questa; contribuire alla parità di genere e alle pari opportunità; 6) politiche per la prossima generazione, infanzia e gioventù, incluse istruzione e competenze.

La prima e più generale considerazione da fare è che il Piano – strumento nazionale di attuazione degli obiettivi del Next Generation EU – non è soltanto rivolto a superare il periodo di crisi sanitaria, sociale ed economica, ma a gettare le basi per il sistema sociale ed economico delle prossime generazioni. Deve essere un’occasione per coniugare in modo nuovo sviluppo socioeconomico, benessere e salute dei cittadini.

Le evidenze scientifiche ci hanno mostrato come la qualità e quantità delle risorse psicologiche individuali (cognitive, emotive, affettive, comportamentali, ecc) influiscono non solo sulla salute, ma più in generale sulla funzionalità delle strategie adattive e di partecipazione alla vita sociale (studio, famiglia, relazioni, lavoro, vita in generale). La compromissione di queste risorse, per motivi soggettivi o sociali, come nel caso della pandemia – determina un livello di malessere e disagio (conosciuto come *psychological distress* o *strain*) che impatta sulla salute psicofisica e sulle funzioni personali, relazionali e sociali dell'individuo). Questa dinamica va letta a livello individuale e collettivo, determinando un'interdipendenza tra condizione psicologia, salute e dinamiche sociali). Lo stesso Piano, del resto, evidenzia il dato scegliendo una qualità psicologica, la resilienza, per indicare la possibilità di una risorsa collettiva che si può sviluppare come sistema Paese. Ogni piano di rilancio deve partire dalla constatazione che, a prescindere dalla pandemia, le nuove forme sociali richiedono lo sviluppo di competenze psicologiche (affettive, emotive, cognitive, comportamentali) più sofisticate e non soddisfatte “naturalisticamente” nei tradizionali contenitori educativi”

Dal punto di vista operativo, quale presupposto base per l'attuazione ed il raggiungimento degli scopi fondamentali da essi previsti, l'EU ritiene che, *“visti i pacchetti di misure di bilancio senza precedenti adottati dagli Stati membri e il conseguente ruolo più incisivo svolto dal settore pubblico nell'economia”*, sia *“particolarmente importante che le amministrazioni pubbliche siano efficaci ed efficienti”* (v. *Strategia annuale per la crescita sostenibile 2021* Commissione Europea del 17.9.2020).

Nelle linee guida aggiornate il 25 gennaio scorso la Commissione Europea ha indicato agli Stati membri la necessità che i singoli Paesi si dotino di una struttura di coordinamento, una sorta di cabina di regia che poi dovrebbe svolgere il ruolo di “interfaccia” dell'analogica struttura operante presso la stessa Commissione europea. Vale la pena di ricordare che per sostenere e accompagnare la stesura dei singoli piani nazionali la stessa Commissione si è dotata di una task force ad hoc, per la quale è stato previsto uno stanziamento di 864 milioni. Nelle linee guida non si indicano le modalità con cui le singole cabine di regia dovranno essere costituite, poiché si tratta di un aspetto che è lasciato alla piena autonomia dei vari governi.

**La Pubblica Amministrazione, a nostro avviso, non può continuare a limitarsi al ruolo di soggetto erogatore di finanziamenti con mere funzioni di controllo, peraltro ridotte a causa dell'emergenza, ma deve essere “rigenerata”, in modo da essere in grado di svolgere anche un ruolo di indirizzo e assistenza per l'individuazione prima e l'attuazione poi di progetti organici e di sistema.**

## GOVERNANCE

In base al PNRR occorrerà:

- ❖ dare conto, in sintesi, del processo di consultazione delle autorità locali e regionali, delle parti sociali, delle organizzazioni della società civile, delle organizzazioni giovanili e di altre parti interessate per la preparazione e, se disponibile, per l'attuazione del Piano;
- ❖ dare conto delle misure nazionali volte a prevenire, individuare e correggere corruzione, frode e conflitti di interesse, quando si utilizzano i fondi forniti nell'ambito del dispositivo, comprese le disposizioni volte ad evitare il doppio finanziamento da altri programmi dell'Unione.

Non vi è dubbio che l'EU si attende una struttura di governance in grado di attivare quelle «*procedure straordinarie e corsie preferenziali*», come precisato dal Commissario agli Affari economici; una struttura snella, dunque, che potrebbe operare in stretto coordinamento con la presidenza del Consiglio o altre Istituzioni.

**Per svolgere questo ruolo, la PA deve poter impegnare le proprie risorse migliori, partendo dalle competenze professionistiche specialistiche, con ruolo attivo adeguatamente calibrato per supportare la realizzazione dei progetti.**

La nostra proposta è quella di definire task force a rilevante componente di **professionisti pubblici interdisciplinari** (espressioni di competenze specialistiche in grado di interagire anche in gruppi misti pubblico/privati), ovvero team interprofessionali, organizzati in rete, dotati di adeguata autonomia, a partire dalla capacità di concorrere alla scelta, tra pari, dei coordinatori, che diano luogo ad un'intelligenza collettiva nella progettazione e realizzazione dei progetti

Questi **team interprofessionistici multidisciplinari** potranno essere articolati sia centralmente, sia sul territorio, ma senza costituire piramidi gerarchiche o appesantimenti, in quanto da correlarsi paritariamente e direttamente al medesimo centro unico o cabina di regia di riferimento, in modo da poter realmente rappresentare dei punti di riferimento, task force, comitati scientifici e tecnici e raccordarsi istituzionalmente con la cabina centrale di regia, valorizzando e utilizzando il ruolo e le funzioni di tutte le componenti professionali pubbliche: medici e altri professionisti sanitari, farmabiologi, chimici, ingegneri, geologi, attuari, informatici, avvocati.

Si tratta di professionisti pubblici che potrebbero interagire per l'attuazione degli indirizzi centrali, ma anche per indicazioni, proposte, progetti pilota, per settori agricoli, industriali e di servizi e distretti produttivi, di settore o territoriali, in modo da potenziare il legame tra indirizzi, attuazione e conseguenze e dunque per realizzare e rendere operative tutte le azioni adottate nell'ambito del PNRR.

Si potrebbe regolamentare uno specifico filo, ovvero un percorso strutturato, parallelo a quello ordinariamente esistente presso le varie PA, da dedicare principalmente alle previsioni del PNRR, abbinando un raccordo istituzionale diretto tra i predetti team o task force interprofessionali multispecialistici con la struttura di regia cui farà capo la Governance (es. Presidenza del Consiglio, Comitati Interministeriali, altro), anche per accorciare e semplificare l'interazione tra Amministrazioni centrali e territoriali ed **evitare interferenze tra le attività ordinarie che le PA dovranno continuare a svolgere e le attività straordinarie previste dal PNRR. che dovranno essere svolte dai team interprofessionali che si interfaceranno con l'Autorità deputata alla gestione del PNRR.**

Allo stesso modo, mediante tali nuclei di professionisti pubblici, potrebbero essere introdotti più efficienti, rapidi e trasparenti percorsi ed i **rapporti pubblico/privati, radicando antidoti e anticorpi istituzionali e professionali anticorruzione.**

Per la facilitazione interna di tale approccio riorganizzativo, sotto il profilo operativo proponiamo uno strumento flessibile e senza costi, che ruoti intorno alla creazione di una "trattazione trasversale" digitale di attività e funzioni, in modalità telematica, da postazioni di lavoro dei singoli preposti, 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.

Al fine di ottimizzare l'integrazione tra i vari soggetti coinvolti nel processo e di evitare ricicli del flusso di processo disegnato, può essere predisposto uno strumento di comunicazione off line che consenta il passaggio di informazioni o la formalizzazione di quesiti (registrandone anche le risposte).

Procedure di valutazione formali, elaborate solo a livello centrale, non tarate sulle effettive realtà produttive o locali, peccano di astrattezza.

L'efficienza delle azioni potrebbe essere sostenuta o disincentivata economicamente, in relazione alle misure operative attuate secondo le previsioni tecniche anche derivanti da indirizzi pubblici e sulla base di risultati concreti, non solo su base statistica.

Per massimizzare gli effetti, occorrerebbero dunque modalità di lavoro “in parallelo”, secondo un modello simile alla geometria frattale, attuando progetti piccoli, adatti in primo luogo alle piccole imprese, ma replicabili su grande scala e/o sussumibili come parte di disegni o progetti più ampi.

Essendo necessario un insieme di progetti coordinati secondo un piano strategico, tale ricostruzione potrà determinare un apporto diretto all’economia reale anche per fare ripartire le piccole imprese, che sono quelle che hanno patito di più dalla crisi.

Sia nella fase della realizzazione del progetto che nel *follow up* le PMI non vanno lasciate sole, ma devono trovare una struttura di sostegno che consenta loro di colmare le lacune dovute alla piccola dimensione e potenziare la loro competitività.

Si ritiene altresì necessario creare un cloud nazionale e quindi permettere alle PA di lavorare in cloud e di utilizzare l’intelligenza applicata.

Su tali premesse, si potranno assicurare migliori e più qualitative interazioni istituzionali tra tutte le PA che saranno coinvolte nell’attuazione di punti del PNRR, al fine di garantire una maggiore efficienza e concretezza operativa del sistema pubblico in termini certamente vantaggiosi posto che, in tal modo, si eliminerebbero duplicazioni e sovrapposizioni di ruoli e funzioni, evitando di incidere su risorse e attività ordinarie delle singole PA, che così non verranno distolte dalle proprie, tipiche attività istituzionali.

In tal modo si ridurranno non solo i conflitti di competenza, ma anche quelli di interesse e si otterrà una spinta verso la deburocratizzazione amministrativa; al contempo si semplificherà l’attivazione di interventi più tempestivi, efficaci e realmente operativi, più mirati per organizzazioni, modelli organizzativi, sistemi di gestione e sicurezza, nonché specificità per settori produttivi e distretti territoriali, servizi pubblici e sociali, cittadini.

Il PNRR per centrare gli obiettivi posti dalla Comunità Europea ha bisogno di attuare i progetti in fretta e bene ed in questo l’apporto delle professionalità più alte presenti sia nella Pubblica Amministrazione sia nel Privato è fondamentale. Per ottenere efficacia ed efficienza occorre cambiare la struttura gestionale, da piramidale gerarchica a un sistema di decisione diffuso e trasparente che permetta di lavorare ai progetti in parallelo ed in rete. L’idea è quella di creare un sistema di decisione ad autoapprendimento simile alle reti neurali contrapposte in cui la trasparenza della decisione non sia garantita da un sistema autorizzativo di controlli verticali ma da una certificazione simile alle *blockchain*.

I progetti pur se di ampio respiro devono essere creati per essere realizzati a moduli più piccoli così che possano essere realizzati anche da piccole medie

imprese ed ogni modulo entri a far parte di un bagaglio di conoscenze condiviso, una specie di intelligenza collettiva.

La PA con le sue professionalità interne può permettere alle PMI di superare il divario tecnologico dovuto alle loro dimensioni mettendole in rete tra loro e con la PA stessa per la realizzazione di un progetto comune far ripartire l'Italia.

In altre parole la PA deve poter rappresentare lo scrigno della conoscenza cui ogni piccola impresa deve poter attingere per non ripetere lavoro già fatto da altri ed impegnare le proprie forze in obiettivi sfidanti ed innovativi.

CODIRP con le sue professionalità che abbracciano vari settori che vanno dalla scuola, alla medicina, alla psicologia, all'amministrazione pubblica e previdenza; rappresenta *in nuce* un esempio di questo sistema in rete capace di affrontare i problemi sotto diverse sfaccettature.

La sfida è quella di liberare le energie interne alla PA e contemporaneamente raccoglierne i risultati in modo organizzato e costruttivo.

**Alleghiamo scheda di approfondimento sulla Giustizia.**

Roma, 3 marzo 2021

Il Segretario Generale

Tiziana Cignarelli

