

**L'intervento**04811 04811  
**NUOVE COMPETENZE  
PER CAMBIARE LA PA**

**Esiste un forte disallineamento tra nuove professionalità e i profili che gli enti assumeranno**  
di **Giovanni Valotti**  
e **Francesco Vidè**

La riforma della pubblica amministrazione rappresenta una componente fondamentale del Pnrr e ad oggi la tabella di marcia risulta pienamente rispettata: tutte le milestone e i target sono stati raggiunti con l'entrata in vigore di norme, decreti e regolamenti necessari, in particolare per la riforma del pubblico impiego. Se possiamo ritenerci soddisfatti per il raggiungimento dei risultati che hanno consentito lo sblocco delle tranche di finanziamento da parte della Commissione Europea, allo stesso tempo sembra opportuno evidenziare che tutto questo non basta per cambiare davvero lo stato della Pubblica Amministrazione italiana. Il nostro è il Paese delle tante riforme di carta e dei pochi cambiamenti. Infatti, il nostro punto debole è da sempre la messa a terra delle riforme e questa passa necessariamente dalla concreta attivazione di progetti di rinnovamento all'interno delle singole pubbliche amministrazioni. Il rischio è che prevalga una interpretazione burocratica delle riforme, provvedimenti innovativi nella forma e conservativi nella sostanza.

Esemplare da questo punto di vista è il tema del rinnovo delle competenze della PA, da tutti ritenuto una condizione fondamentale non solo per attuare il Pnrr ma più in generale per la modernizzazione del Paese. È opinione condivisa, dentro e fuori il settore pubblico, che sia necessaria una forte discontinuità nei profili professionali che popolano

le amministrazioni pubbliche, approfittando di un ricambio generazionale senza precedenti. Il passaggio dalla teoria alla pratica fa emergere però diversi elementi di criticità.

Una recente ricerca condotta dal Pnrr Lab di Sda Bocconi, ha analizzato i documenti di programmazione delle assunzioni per il prossimo triennio elaborati da 50 enti (tutte le Regioni, tutti i Comuni con più di 300.000 abitanti, un campione di medi e piccoli Comuni), dai quali emerge un forte disallineamento tra le nuove professionalità necessarie e i profili professionali che le amministrazioni effettivamente assumeranno. Infatti, la metà delle assunzioni pianificate per il triennio 2023-2025 riguardano profili amministrativi e tecnici tradizionali, senza un sostanziale cambiamento dello skill-mix degli enti. Manca proprio quella trasformazione che invece a gran voce richiedono le imprese che si interfacciano con la pubblica amministrazione. Al riguardo un focus group condotto nell'ambito del Pnrr Lab ha fatto emergere ruoli fondamentali come il project manager, il digital manager, il data manager, il relationship manager piuttosto che lo strategic human resource manager, dei quali non si trova alcuna traccia nei programmi di assunzione delle amministrazioni.

In altre parole, le amministrazioni stanno sfruttando questa inedita finestra assunzionale per colmare gap storicamente accumulati in anni di blocco del turnover, riproducendo nella sostanza sé stesse. Emerge, quindi, un "effetto trascinarsi" nelle pratiche effettive di gestione delle risorse umane che non consente di creare quella discontinuità neces-

saria per riqualificare la dotazione di competenze della Pubblica Amministrazione.

Un altro esempio di questo difficile cambio di passo è rappresentato dai concorsi pubblici, anche questi riformati nelle procedure e nei contenuti. Tuttavia, da un'indagine del Pnrr lab su 297 amministrazioni e merge che solo il 3% degli HR manager dichiara di utilizzare strategie di reclutamento attive per promuovere l'ente come possibile datore di lavoro e quindi per attrarre i migliori candidati dal mercato del lavoro. Ne consegue che in molti casi il numero dei candidati è inferiore alle aspettative (35% degli enti), i candidati non si presentano alle prove (54%), non superano il concorso (49%) o non accettano l'offerta di lavoro (28%).

Infine, se consideriamo una terza componente fondamentale per la riqualificazione del capitale umano, ovvero l'investimento in formazione, sicuramente degna di nota è l'attivazione della piattaforma "Syllabus" che mette a disposizione corsi gratuiti per sostenere la transizione digitale, ecologica e amministrativa. Lo stesso campione di enti evidenzia, tuttavia, che il 50% delle ore di formazione risultano ancora dedicate a corsi di aggiornamento sui temi normativi e della sicurezza.

In sostanza, il rischio generale che emerge è che l'implementation gap, che storicamente caratterizza i processi di riforma della pubblica amministrazione in Italia, continui a ostacolare i necessari, e da tutti condivisi, processi di cambiamento reali. Un cambio di passo è necessario per non ritrovarci tra tre anni a constatare che l'intervento è riuscito, ma il paziente è morto.

### I risultati della ricerca

Il programma di assunzioni delle amministrazioni pubbliche



Fonte: indagine su 50 enti condotta da PNRR Lab – SDA Bocconi