

Innovation
Elevating
Life

Skills4PNRR

La sfida delle competenze
professionali nell'attuazione
del Piano

Indice

Contesto.....	2
Competenze trasversali e verticali	2
Strumenti di compensazione e supporto all’attuazione del Piano	3
Analisi.....	5
Conclusioni	13
Chi siamo	15

Contesto

Uno dei problemi più rilevanti che si sta riscontrando nell’attuazione del PNRR, **sia nella Pubblica Amministrazione che nel privato**, è rappresentato dalla **difficile reperibilità di personale qualificato**¹ e dalla **mancanza di competenze specifiche**, elementi che si rendono invece necessari a fronte dell’ingente numero di investimenti e della complessità di gestione delle procedure del PNRR (programmazione e gestione di proposte progettuali ammissibili, affidamento lavori, esecuzione, controlli, etc.). Accanto alle 63 riforme, infatti, ammontano a **151 gli investimenti** previsti dal Piano, ognuno dei quali attiva a cascata numerose progettualità. Oltre a presentare un impianto di gestione articolato, al pari di quello dei fondi strutturali europei (es. avanzamento della spesa), il PNRR impone una maggiore attenzione alla verifica dei risultati (milestones e target) in un’ottica performance-based, al fine di ottenere le risorse finanziarie del Next Generation EU. Il quadro così definito richiede profili professionali adatti a lavorare in una logica, appunto, di forte orientamento al risultato. Le maggiori difficoltà sono lamentate dagli Enti Locali, in modo particolare dai Comuni, che oltre all’ordinaria amministrazione sono chiamati a gestire una quota molto significativa delle risorse del Piano, pari a **87,4 miliardi** di euro complessivi considerando sia le risorse del PNRR che quelle del Fondo Complementare. Sono soprattutto le realtà territoriali più piccole che si trovano spesso “sprovviste” delle competenze necessarie ad attuare gli investimenti nei diversi settori interessati.

Competenze trasversali e verticali

Se analizziamo il Piano nel suo complesso, si nota come l’articolazione degli interventi e delle riforme previste determina direttamente l’esigenza e la difficoltà di reperibilità di competenze sia nella PA sia nel settore privato, che è chiamato a realizzare le attività (opere, beni, servizi, etc). In riferimento alla mappatura del PNRR, in termini di interventi, è possibile distinguere il fabbisogno di competenze rispetto a due macrocategorie: **A)** le **competenze trasversali**, necessarie alla gestione di ogni

¹ Quaderno operativo ANCI n 31/2022: *Le regole ordinarie e straordinarie per le assunzioni di personale*, a cura di Stefania Dota e Agostino Bultrini, Febbraio 2022

progetto, indipendentemente dall'ambito specifico e dal contenuto tecnico, come ad esempio la competenza di project e program management, , dell'organizzazione e delle procedure amministrative, del procurement, della gestione degli appalti, etc.; **B)** le **competenze verticali**, riferite ad ambiti tecnico-specialistici e legate al "contenuto" dei singoli investimenti e riferibile a specifiche figure professionali (medici, ingegneri, architetti, informatici, etc.). Partendo da questo assunto di base, abbiamo provato ad analizzare il fabbisogno in relazione ad elementi quantitativi e qualitativi che ci consentono di individuare quelle che potrebbero essere le competenze di cui ha bisogno il PNRR per la sua effettiva attuazione.

Strumenti di compensazione e supporto all'attuazione del Piano

Per assicurare alle amministrazioni pubbliche la capacità di pianificazione strategica delle risorse umane, il PNRR stesso promuove la revisione dei percorsi di carriera, l'introduzione di modelli di mobilità innovativi che consentano l'accesso a persone che lavorano nel privato più qualificato e il miglioramento della capacità formativa. Questo è vero sia nell'ambito della riforma della PA che in numerosi interventi afferenti alle diverse Missioni. Per quanto riguarda le iniziative previste per il potenziamento delle competenze del personale del settore pubblico citiamo, a titolo esemplificativo:

- **Missione 1:** l'intervento 2.3 della Missione 1, Componente 1 dedicata alla "Digitalizzazione, innovazione e sicurezza nella PA", prevede la messa a disposizione un'ampia offerta di corsi online sulle nuove competenze oggetto di intervento nel PNRR, la creazione di comunità di pratica per le figure dirigenziali e l'implementazione di progetti di *change management* rivolti alle amministrazioni di piccole/medie dimensioni. Anche nella Componente 3 "Turismo e cultura" della Missione 1, l'intervento 3.2 *Capacity building per gli operatori della cultura per gestire la transizione digitale e verde* comprende azioni di formazione e miglioramento delle competenze digitali per il patrimonio culturale (M1, C3, I1.1.6) e azioni di *upskilling* e *reskilling* del capitale umano per migliorare l'ecosistema in cui operano i settori culturali e creativi (M1, C3, I3.3.1).
- **Missione 4:** include formazione sulla transizione digitale per il personale scolastico (M4, C1, I2.1), nonché formazione obbligatoria per dirigenti scolastici, docenti e personale tecnico-amministrativo (M4, C1, I2.2).
- **Missione 6:** tutto l'intervento 2.2 della Componente 2 è dedicato allo *Sviluppo delle competenze tecniche-professionali, digitali e manageriali del personale del sistema sanitario*, attraverso borse aggiuntive in formazione di medicina generale, piano di formazione sulle infezioni ospedaliere per tutto il personale sanitario e non sanitario degli ospedali, formazione per l'acquisizione di competenze manageriali e digitali, e contratti di formazione medico specialistica.

Inoltre, a dimostrazione della complessità della gestione del PNRR e della necessità di coinvolgere professionalità dedicate sin dal suo avvio, il governo ha adottato un set di strumenti finalizzati ad acquisire competenze o supportare gli investimenti, che si distribuiscono sia sull'ambito delle competenze trasversali che rispetto alle figure verticali necessarie. Infatti, sono nati strumenti di supporto all'azione di Comuni, Città metropolitane e Regioni, con un'attenzione particolare al


Mezzogiorno. Si tratta di azioni volte a potenziare – con investimenti senza precedenti - gli organici delle amministrazioni locali con figure tecniche specifiche, ad esempio per fornire assistenza nelle varie fasi di progettazione, programmazione e realizzazione delle opere.

Di seguito e in figura, a titolo non esaustivo, si riportano in sintesi gli strumenti messi in campo suddivisi per tipologia di supporto fornito: **(1)** reclutamento di personale, **(2)** destinazione di risorse dedicate ai Comuni per concorsi di idee e progetti in ambito urbanistico e di innovazione sociale, e **(3)** servizi di assistenza e supporto tecnico-operativo.

1 RECLUTAMENTO PERSONALE

CONCORSO RIPAM	Selezione di 500 unità di personale a tempo determinato nei profili professionali economico, giuridico, informatico, statistico-matematico, ingegneristico, ingegneristico gestionale da assegnare al MEF e alle amministrazioni titolari di interventi previsti nel PNRR.
RAFFORZAMENTO DELLA CAPACITÀ FUNZIONALE DELLA PA	A seguito di un accordo tra il governo e l'ANCI, una norma inserita nel corso dell'esame parlamentare del DL 'Recovery' prevede la possibilità per i Comuni di assumere personale non dirigenziale con contratto a tempo determinato, allo scopo specifico di attuare i progetti inseriti nel PNRR . Tali assunzioni si considerano in deroga rispetto alle norme sul contenimento delle spese in materia di impiego pubblico. Si è istituito inoltre un apposito fondo di 30 milioni di euro l'anno dal 2022 al 2026 , per concorrere alla copertura dei costi derivanti da queste assunzioni nei Comuni con meno di 5.000 abitanti (art. 31-bis del DL 152/2021). Inoltre, le pubbliche amministrazioni possono assumere ulteriore personale a tempo determinato al solo scopo di realizzare i progetti previsti dal PNRR, con le relative spese – se ritenute ammissibili – inserite a carico dei progetti (art. 1 del DL n. 80/2021).
CONCORSO SUD E CONTRATTI DI COLLABORAZIONE	Sono stati circa 1.300 (a fronte dei 2.800 previsti) i tecnici assunti con contratti a tempo determinato grazie ai due bandi del 'Concorso Sud' . Le risorse non utilizzate potranno essere trasferite alle stesse amministrazioni per stipulare contratti di lavoro autonomo con personale in possesso della professionalità tecnica analoga a quella prevista dal concorso.
RECLUTAMENTO 1000 ESPERTI PER IL PNRR	Il Dipartimento della Funzione pubblica ha destinato 320,3 milioni di euro (il 40% riservato al Sud per almeno 400 incarichi) a favore delle Regioni e delle Province autonome per il conferimento di mille incarichi di collaborazione con professionisti ed esperti chiamati a fornire supporto ai procedimenti amministrativi connessi all'attuazione del PNRR. Il personale è assunto dalle Regioni e può essere ripartito tra le amministrazioni locali in base alle esigenze.
NUOVI PROFESSIONISTI AL SUD	Nell'ambito del DL 'Recovery' (n. 152/2021) un emendamento approvato alla Camera consentirà all'Agenzia per la Coesione territoriale di stipulare contratti di collaborazione a personale specializzato e professionisti , che andranno a supportare gli enti locali del Mezzogiorno nella definizione e attuazione degli interventi del PNRR. La misura è finanziata per 67 milioni di euro dal Programma operativo complementare al PON 'Governance e capacità istituzionale 2014-2020'.
RISORSE DAI FONDI STRUTTURALI	Le Regioni possono richiedere di utilizzare risorse dei Programmi operativi complementari (POC) , finanziati dai Fondi strutturali europei e cofinanziati con risorse nazionali, per azioni di supporto tecnico e operativo all'attuazione dei progetti del PNRR (art. 9 DL n. 152/2021).
INCARICHI DI CONSULENZA PER ESPERTI NELLE GRANDI CITTÀ	I Comuni con popolazione superiore a 250.000 abitanti possono sottoscrivere incarichi di consulenza e collaborazione a esperti qualificati per accelerare i progetti del PNRR. Ciascun Comune può conferire a proprie spese fino a 15 incarichi , per un importo massimo di 30.000 euro lordi annui ciascuno e fino a una spesa complessiva di 300.000 euro l'anno . Gli incarichi non potranno superare il 31 dicembre 2026 e, in ogni caso, cesseranno automaticamente con la fine del mandato amministrativo del soggetto politico che li conferisce (art. 31 DL n. 152/2021).
AIUTO AI GRANDI COMUNI IN 'PREDISSESTO'	I Comuni con popolazione superiore ai 250.000 abitanti che si trovano in una condizione di 'predissesto' potranno potenziare l'organico degli uffici alle dirette dipendenze del sindaco o degli assessori , assumendo collaboratori con contratto a tempo determinato. Le spese saranno a carico dei bilanci dell'ente e non potranno superare l'80% della spesa sostenuta allo stesso scopo nel rendiconto precedente all'avvio della procedura di riequilibrio finanziario pluriennale (art. 31bis DL n. 152/2021).

2 PROGETTI

FONDO CONCORSI PROGETTAZIONE E IDEE PER LA COESIONE TERRITORIALE	I Comuni fino a 30mila abitanti, le Province e le Città metropolitane del Sud, delle aree interne e delle regioni Umbria e Marche, hanno a disposizione le risorse per concorsi di idee e progetti in ambito urbanistico e di innovazione sociale . I Comuni fino a 5.000 abitanti possono scegliere di impegnare le risorse anche direttamente per studi di fattibilità tecnica ed economica. È stato istituito un Fondo con una dotazione di 161.515.175 euro.	
---	---	---



3 SERVIZI DI ASSISTENZA

CAPACITY ITALY

Capacity Italy è il portale promosso da Presidenza del Consiglio dei Ministri, Ministero dell'Economia e delle Finanze, Dipartimento della Funzione Pubblica e Dipartimento per gli Affari Regionali e le Autonomie per sostenere la Pubblica Amministrazione nell'attuazione del PNRR, con il supporto tecnico operativo degli esperti di **Cassa Depositi e Prestiti**, **Invitalia** e **Medio Credito Centrale**. Capacity Italy è un vero e proprio sportello, in grado di fornire al personale tecnico e amministrativo impegnato nella realizzazione del PNRR le risposte relative a tutte le fasi di attuazione dei progetti, dalla redazione dei bandi alle fasi di rendicontazione e monitoraggio, secondo le indicazioni concordate dal Governo con la Commissione Europea. L'assistenza è organizzata su due livelli, in funzione del bisogno: standardizzata (FAQ, linee guida, modulistica) e personalizzata, con la possibilità di formulare quesiti tecnici specifici per ottenere risposte dagli esperti da remoto (con base desk).



SUPPORTO TECNICO DI SOCIETÀ IN HOUSE DELLO STATO

Consip, **Invitalia**, **Difesa Servizi** e **Sogei** mettono a disposizione esperti qualificati per il supporto tecnico-operativo a favore delle amministrazioni locali. Per stipulare le convenzioni non è necessario il possesso di un progetto già definito, è sufficiente la fase preliminare. Il costo può andare a carico dei relativi progetti del PNRR ammessi a finanziamento.



SUPPORTO ALLE STAZIONI APPALTANTI

Consip fornisce servizi di formazione del personale, contratti e servizi di supporto per rafforzare la capacità delle stazioni appaltanti. Il governo ha stanziato a questo scopo 40 milioni l'anno fino al 2026.



CONVENZIONI CON CDP

Le amministrazioni possono sottoscrivere convenzioni con **Cassa Depositi e Prestiti**, che – direttamente o tramite le società controllate – fornisce assistenza e supporto tecnico-operativo. Gli oneri possono essere assorbiti dagli investimenti che saranno realizzati.



TASK FORCE PER L'EDILIZIA SCOLASTICA

Per la progettazione e realizzazione degli interventi di edilizia scolastica a valere sul PNRR, l'**Agenzia per la Coesione territoriale**, in convenzione con il Ministero dell'Istruzione, ha organizzato una task force di supporto ai Comuni, ulteriormente potenziata ed estesa fino al 2025 grazie al finanziamento di 63 milioni di euro dal PON Governance.



TEAM TERRITORIALI PA DIGITALE 2026

Per sostenere la transizione digitale dei singoli Enti il **Dipartimento per la Trasformazione Digitale** della Presidenza del Consiglio dei ministri ha costituito il Transformation Office. Oltre ad un nucleo centrale, la struttura è dislocata su tutto il territorio attraverso dei team territoriali, organizzati su 6 macro aree locali: Nord est, Nord ovest, Centro, Sud ovest, Sud est. I team territoriali promuovono e facilitano l'adozione e l'attuazione delle misure per il digitale del PNRR fornendo assistenza tecnico-operativa alle amministrazioni territoriali e centrali nelle relazioni con i rispettivi fornitori di servizi digitali.



PRESIDI TERRITORIALI A SUPPORTO DEGLI INTERVENTI DEL PNRR

Il dipartimento per gli **Affari interni e territoriali del Ministero dell'Interno** e il dipartimento della **RGS del MEF** hanno sottoscritto, in data 20 ottobre 2022, un protocollo d'intesa per la costituzione di presidi territoriali unitari, su base provinciale o interprovinciale, che avranno il compito di supportare le amministrazioni locali titolari di interventi nell'ambito del PNRR. È prevista l'assunzione a tempo indeterminato di 700 unità di personale (400 da destinare al Ministero dell'interno e 300 per il dipartimento della RGS). I presidi territoriali promuoveranno, inoltre, incontri, attività formative e divulgative per il personale dell'Ente locale su processi, procedure, sistemi di gestione, monitoraggio, rendicontazione e controllo, individuando eventuali fabbisogni di assistenza tecnica specifica relativamente alle fasi di progettazione ed esecuzione degli interventi.



L'attivazione di tali strumenti denota una profonda complessità di gestione delle competenze necessarie ad avviare, attuare e monitorare gli interventi da parte della "macchina amministrativa" centrale e locale nonché da parte del tessuto imprenditoriale su cui ricadono le progettualità da realizzare. Nonostante gli sforzi finora profusi per far fronte alle esigenze di competenze, l'analisi di seguito presentata *sembrerebbe* evidenziare che il **gap non sia ancora colmato** e che quindi *probabilmente* le iniziative messe in campo devono essere potenziate in un'ottica integrativa e complementare.

Analisi

Non disponendo di dati **quantitativi** relativamente al dimensionamento finanziario e fisico delle competenze necessarie all'attuazione del Piano, sulla base della nostra esperienza nella gestione di progetti europei (sia a finanziamento diretto della Commissione che nell'ambito dei Fondi Strutturali) che dei servizi di Project Management Office (PMO) previsto dalle gare e convenzioni CONSIP per i progetti di trasformazione digitale, abbiamo stimato che una quota pari al **10%** del costo complessivo di ciascun intervento viene mediamente destinata alle attività di **project/program management**, ovvero ad attività relative alla progettazione, gestione, implementazione,

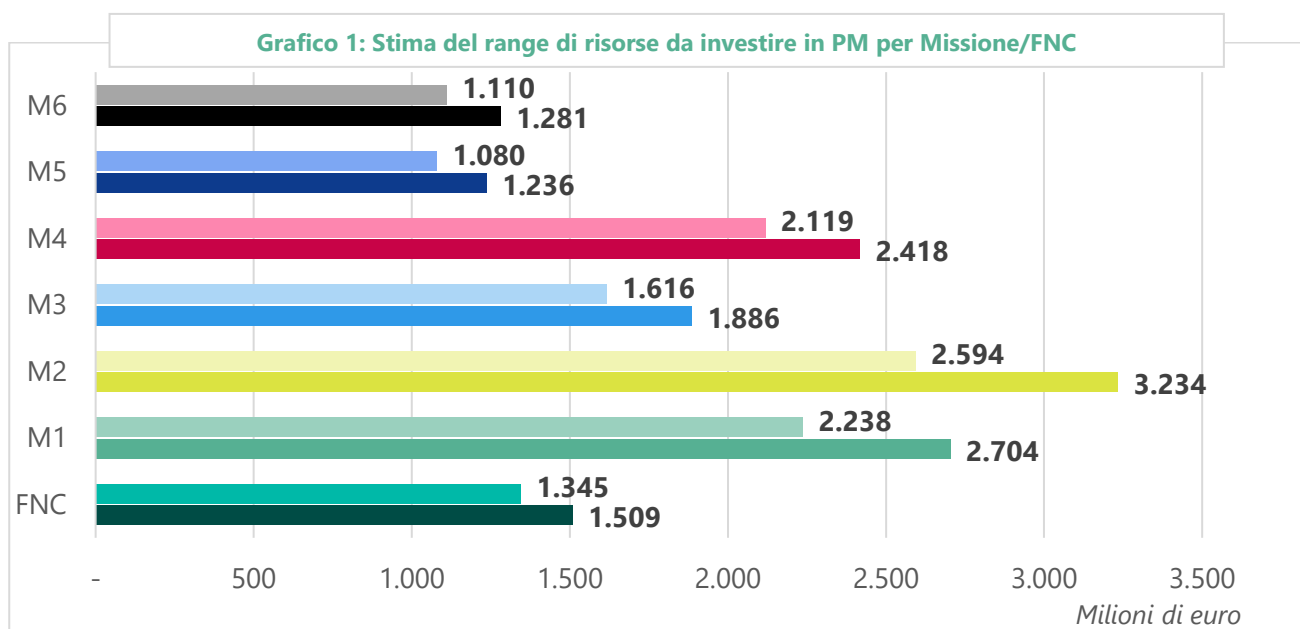


monitoraggio e rendicontazione dei progetti, indipendentemente dal fatto che questa quota sia realizzata da figure interne o esterne all'organizzazione responsabile della progettualità. Questa percentuale media è stata successivamente differenziata utilizzando due criteri principali: **A)** la considerazione dei **progetti in essere** e relativo peso dato agli investimenti; **B)** la componente **strutturale/infrastrutturale** preponderante in ciascun intervento che riduce la % di project management. Nello specifico, per quanto concerne il peso relativo associato ai progetti in essere sulle risorse totali stanziare, al crescere dell'incidenza dei finanziamenti, la percentuale dedicata al project management viene ridotta conseguentemente e gradualmente. Questa differenziazione è nata dalla riflessione sulle risorse effettive destinate agli interventi, dalla loro progettazione, alla loro implementazione e collaudo. Nel caso dei progetti in essere, una parte del *life cycle* dell'intervento in questione è stata finanziata precedentemente all'entrata in vigore del PNRR e per tale motivo si è deciso di stimare un peso inferiore al 10%.

Lo stesso ragionamento viene esteso anche per tutti gli interventi che riguardo crediti d'imposta, realizzazione di impianti, e per tutti gli investimenti per i quali la componente strutturale e infrastrutturale è maggiore del 90% e che quindi richiedono una riduzione della percentuale di project/program management relativa (a seconda dei casi è stata stimata del 7%, 5%, 3% e 2%).

Da questa tipologia di analisi, si stima che una quota di risorse **tra il 6% e il 7% dei fondi totali** del PNRR e del FNC dovrebbe essere destinata ad attività connesse alla gestione dei progetti che richiedono expertise di varia natura, gestionale di progetto e verticale, ovvero **tra 13 e 14 Miliardi di euro**.

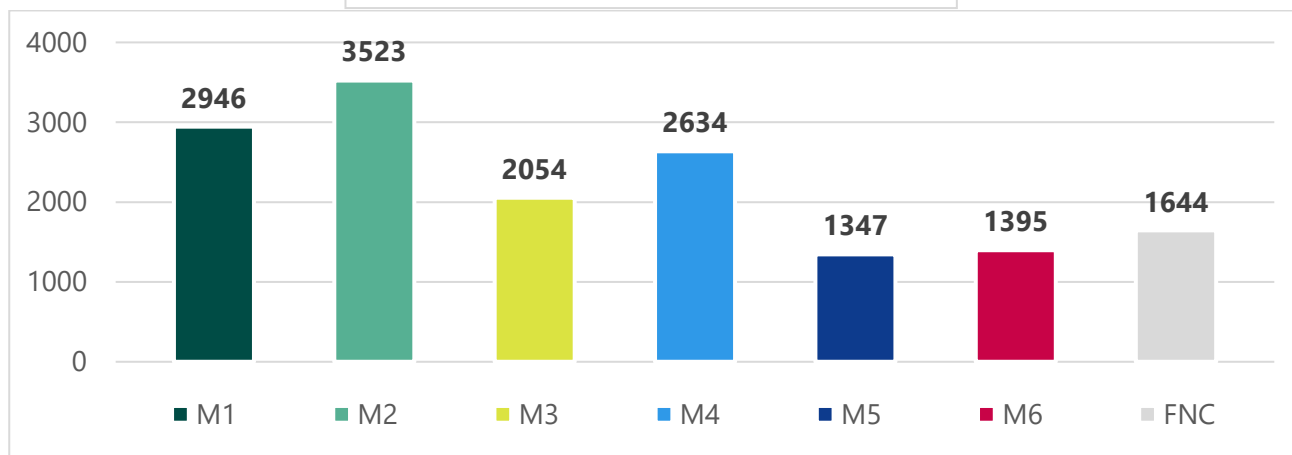
Poi, estendendo questa analisi sui singoli investimenti sulle diverse Missioni, come riportato nel grafico sottostante, si dispiega un doppio istogramma per Missione che indica la "forbice" del valore stimato (cfr Grafico 1: Stima del range di risorse da investire in PM per Missione/FNC)..



Successivamente, abbiamo preso in considerazione un compenso medio giornaliero di circa 600€ per la remunerazione di profili (costo medio per profili che fanno attività di Project Management su

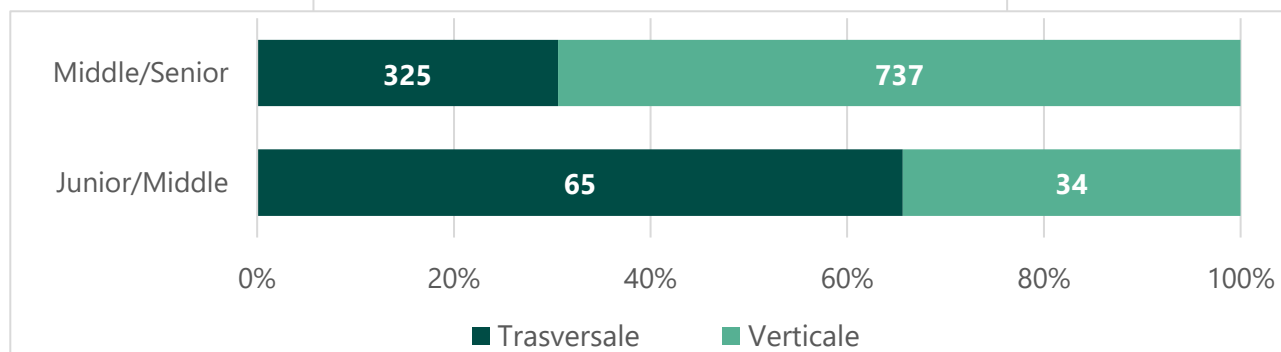
mercato europeo) per quantificare, in media, quanti esperti potrebbero essere ingaggiati all'anno, dato per assunto che verranno investiti tra i 13 e i 14 miliardi in attività di gestione dei progetti nel periodo di circa 5 anni e che richiedono expertise sia di tipo trasversale che verticale. In particolare, si evince dalla nostra indagine che sarebbero necessario impiegare, per garantire un project management e una gestione amministrativo contabile di qualità, tra i **13 e 15mila professionisti**.

Grafico 2: Stima #esperti per risorse disponibili

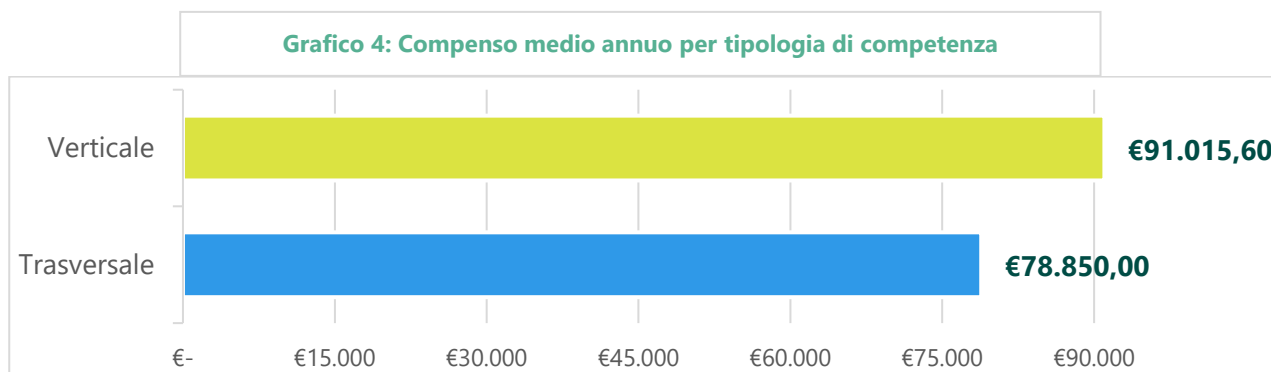


Per comprendere il lato dell'“offerta” di queste professionalità, abbiamo mappato le **146 call for experts** ad oggi pubblicate sul portale unico per il reclutamento di personale per la PA, InPA. Questo tipo di approfondimento è risultato utile per evidenziare un fabbisogno manifestato e chiaramente delineato dalle PPAA stesse, siano esse soggetti titolari o attuatori. In primis, si evidenzia che le 146 call for experts sono state finalizzate all'assunzione di **1.161 esperti**, di cui 99 per figure junior (esperienza lavorativa richiesta inferiore ai 4 anni) e 1.062 per profili senior (a partire da 5 anni di esperienza professionale maturata nel settore di riferimento). Tramite la categorizzazione di queste call è stato successivamente possibile ripartire la richiesta di figure professionali per tipologia di competenze verticali e trasversali. I risultati sono presentati nel grafico sottostante. Si è evidenziata una domanda maggiore di competenze verticali (il 69% del totale dei profili) tra i profili senior, mentre la tendenza è pressoché diametralmente opposta per le figure junior, a cui si richiedono competenze più trasversali (67% del totale dei profili).

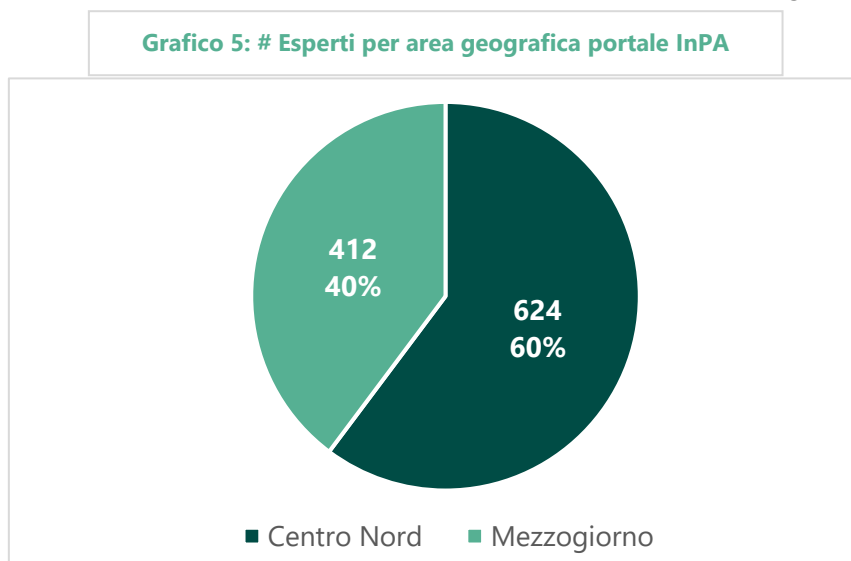
Grafico 3: #esperti ricercati per competenze e seniority



Questo tipo di analisi è altresì utile per stimare la retribuzione media annua attualmente offerta agli esperti, ovvero di oltre **85 mila euro**. Secondo i nostri dati, sembrerebbe che gli esperti in competenze verticali percepiscano un compenso medio annuo di circa 12 mila euro superiore a quelli in competenze trasversali.



Anche la territorializzazione delle richieste di competenze è un aspetto da tenere in considerazione. Infatti, nell'area del Mezzogiorno – cui il PNRR destina il **40% delle risorse** – si riflette in percentuale la stessa richiesta di competenze tramite *call for experts*, nonostante si registrino carenze nettamente superiori in termini di competenze (confermate dalla stessa natura del Piano che punta a ridurre il divario e dagli strumenti introdotti immediatamente dopo la sua entrata in vigore).



Parallelamente all'indagine quantitativa, sono state condotte una serie di interviste con lo scopo di approfondire anche **qualitativamente** i fabbisogni rilevati in termini di profili professionali e competenze e di individuare possibili azioni risolutive nell'ambito del relativo settore di competenza. Le interviste hanno visto coinvolti sia dirigenti della Pubblica Amministrazione che professionisti e responsabili del settore privato, al fine di garantire la più ampia copertura di analisi.

Di seguito riportiamo gli esiti della ricognizione e le evidenze emerse dalla ricerca sul campo.







Per quanto riguarda la **pubblica amministrazione**, le carenze di competenze registrate afferiscono in generale a tre macro-categorie:

1. Competenze di **project e program management** funzionali alla natura dello strumento PNRR, il cui successo è legato a doppio filo alla capacità di fare programmazione strategica e operativa, governare e coordinare interventi complessi multilivello e multi-attore. Proprio sui livelli centrali dove si colloca la governance è più sentita la necessità di questa competenza.
2. Competenze tipicamente afferenti alla **gestione amministrativa** del dispositivo del PNRR: gestione, monitoraggio, rendicontazione e controllo dell'attuazione degli investimenti, nonché conoscenza della normativa europea e nazionale in materia di appalti pubblici e contrattualistica pubblica. La domanda di queste competenze è elevata anche a causa dell'architettura di governance prevista dal Piano, che si articola in diversi livelli di responsabilità del monitoraggio e controllo (livello centrale, soggetto attuatore e beneficiario). Pertanto, l'esigenza di queste competenze è replicata sui livelli istituzionali e poi su tutti i soggetti che a cascata realizzano la singola misura.
3. **Competenze verticali** richieste dalla singola misura. A titolo esemplificativo: esperti informatici, ingegneri, architetti, chimici, geologi, geometri, fisici, biologi, agronomi, medici; esperti in temi ambientali. Queste figure devono intervenire in diverse fasi e su diversi livelli di attuazione: ad esempio esperti ambientali sono coinvolti per garantire la compliance al principio del DNSH²; profili con competenze in data analytics sono fondamentali per gestire le informazioni generate dalla complessità degli interventi; profili tecnici "verticali" sulla realizzazione delle opere devono supportare i RUP e i DEC dei complessi contratti con la PA. Tali competenze sono fondamentali ai fini di una efficace attuazione del Piano, e il loro fabbisogno in termini quantitativi è ancora più rilevante presso i soggetti attuatori (Comuni, Regioni, soggetti realizzatori/beneficiari etc).

² Il Dispositivo per la ripresa e la resilienza stabilisce che nessuna misura per l'attuazione delle riforme e dei progetti di investimento inclusa nel Piano arrechi un danno significativo agli obiettivi ambientali ai sensi dell'articolo 17 del regolamento (UE) 2020/85, secondo il principio di "non arrecare un danno significativo" agli obiettivi ambientali (Do No Significant Harm - DNSH). Tale vincolo si traduce in una valutazione di conformità delle misure del PNRR al DNSH, con riferimento al sistema di tassonomia delle attività ecosostenibili. Il principio DNSH ha lo scopo di valutare se un investimento possa o meno arrecare un danno in relazione ai sei obiettivi ambientali individuati nell'accordo di Parigi, successivamente fatti propri dal Green Deal europeo: 1. mitigazione dei cambiamenti climatici, 2. adattamento ai cambiamenti climatici, 3. uso sostenibile e protezione delle risorse idriche, 4. transizione verso un'economia circolare, 5. prevenzione e controllo dell'inquinamento, 6. ripristino della biodiversità e degli ecosistemi. È inoltre previsto che il Piano includa interventi che concorrono per il 37% delle risorse alla transizione ecologica.



Figura 1: Ricognizione di profili di cui si registra carenza

		NEED DI COMPETENZE RILEVATO	EXPERTISE GIÀ ACQUISITE TRAMITE CALL FOR EXPERTS
	MISSIONE 1	Enterprise Architect ; IT Solution e Developer Architect ; Data Scientist ; Training Expert ; Social Media Expert ; Human facto experts ; Ingegneri informatici	Ingegneri delle telecomunicazioni, elettronici, elettrotecnici ; Ingegneri informatici ; Esperti in digital content management ; IT Solution Architect
	MISSIONE 2	Ingegneri idraulici; Ingegneri civili; Ingegneri ambientali; Ingegneri gestionali; Geometri; Ingegneri energetici	Architetti; Agronomi; Biologi; Esperti in edilizia; Geologi; Geometri; Ingegneri dei trasporti; Ingegneri energetici; Ingegneri idraulici
	MISSIONE 3	N/A – Solo profili trasversali	Architetti; Esperti in edilizia; Geometri; Ingegneri civili; Ingegneri dei trasporti; Ingegneri energetici
	MISSIONE 4	Dirigenti scolastici	Biologi; Chimici e fisici; Esperti in edilizia; Geometri
	MISSIONE 5	Esperti di valutazione di impatto; Ecosystem manager; Esperti in data visualization, data mining, data analysis	Geometri; Esperti in edilizia; Ingegneri civili; Ingegneri informatici
	MISSIONE 6	Esperti in data visualization, data mining, data analysis; Ingegneri informatici	Biologi; Chimici e fisici; Ingegneri informatici; Analisti in ambito sanitario
PROFILI TRASVERSALI			
<input checked="" type="checkbox"/> Project and Program Manager <input type="checkbox"/> Financial Manager <input checked="" type="checkbox"/> Technical Manager <input checked="" type="checkbox"/> Esperti amministrativi <input type="checkbox"/> PA Management Specialist		<input checked="" type="checkbox"/> Esperti di gestione e monitoraggio di progetti complessi <input checked="" type="checkbox"/> Esperti gestionali e giuridici <input checked="" type="checkbox"/> Esperti statistici <input checked="" type="checkbox"/> Esperti in ambiente	<input checked="" type="checkbox"/> Esperti in contabilità pubblica e di rendicontazione dei fondi europei <input checked="" type="checkbox"/> Esperti tecnici in appalti <input checked="" type="checkbox"/> Esperti digitali <input checked="" type="checkbox"/> Communication Specialist
<input checked="" type="checkbox"/> Profili di cui si registra carenza e per cui sono state già attivate selezioni <input type="checkbox"/> Profili di cui si registra carenza			

Tra le **cause del disallineamento tra profili professionali e interventi da realizzare**, la Pubblica Amministrazione sconta diversi e gravi problemi. I dati degli ultimi 20 anni evidenziano che il capitale umano della PA si è ridotto con una flessione di circa il 10%. Il reclutamento è stato sostanzialmente bloccato a partire dal 2007 per le politiche di contenimento e razionalizzazione della spesa pubblica che hanno introdotto forti **vincoli al turn over**. Dal 2019 c'è stato un allentamento dei vincoli e si è visto un passaggio dal turn over statico a quello dinamico. Tuttavia, il Covid-19 ha portato ad un nuovo blocco sostanziale, per cui continuano le uscite, accelerate da Quota100, e i nuovi ingressi stentano a decollare. Questo ha portato anche ad un incremento dell'età media (oltre 50 anni). Non si tratterebbe però solo di una carenza quantitativa, ma da un punto di vista di competenze esse sarebbero anche male allocate. Se si segue il dato del 10%, esso è un dato medio semplificato: l'istruzione ha visto crescere il comparto durante il Covid, quello dei Comuni al contrario, si è contratto.

Una delle maggiori cause di carenza di competenze è però prevalentemente individuata nelle **procedure di selezione del personale**: con l'obiettivo di aumentare la velocità e di sbloccare vecchi concorsi banditi, la selezione del personale della PA si sta sviluppando intorno a semplici prove concorsuali con domande a risposta multipla. In tal modo sarà impossibile per l'Amministrazione verificare le competenze organizzative, attitudinali e le skills specifiche del candidato rispetto alle mansioni - e fino ad almeno il 2026, le misure previste dal PNRR - che andrà a svolgere. In altri termini, occorrerebbe ripensare i percorsi di reclutamento e di selezione per favorire il ricambio generazionale e l'innesto delle competenze adeguate a costruire il futuro, che andrà oltre il 2026, anno di chiusura del PNRR. Altro elemento non meno rilevante è la **formazione specifica**: la crescita delle competenze interne alla PA, necessarie per una compiuta trasformazione digitale e per una

sostanziale semplificazione amministrativa, che si sta realizzando attraverso l'iniziativa Syllabus "Competenze digitali per la PA", da sola non basta per recuperare il grave ritardo e l'impreparazione in altri ambiti che potrebbero pregiudicare gli obiettivi da conseguire. C'è poi un tema di **mix di allocazione di competenze**. Il personale pubblico è tipicamente polarizzato in due cluster di competenze prevalenti: quello economico e quello giuridico-amministrativo, che da soli non rispondono all'esigenza di gestire la complessità. Le competenze digitali, quelle di project e program management, così come le competenze di gestione dei fondi comunitari, infatti, sono scarsamente considerate nell'accesso alle posizioni del pubblico impiego.

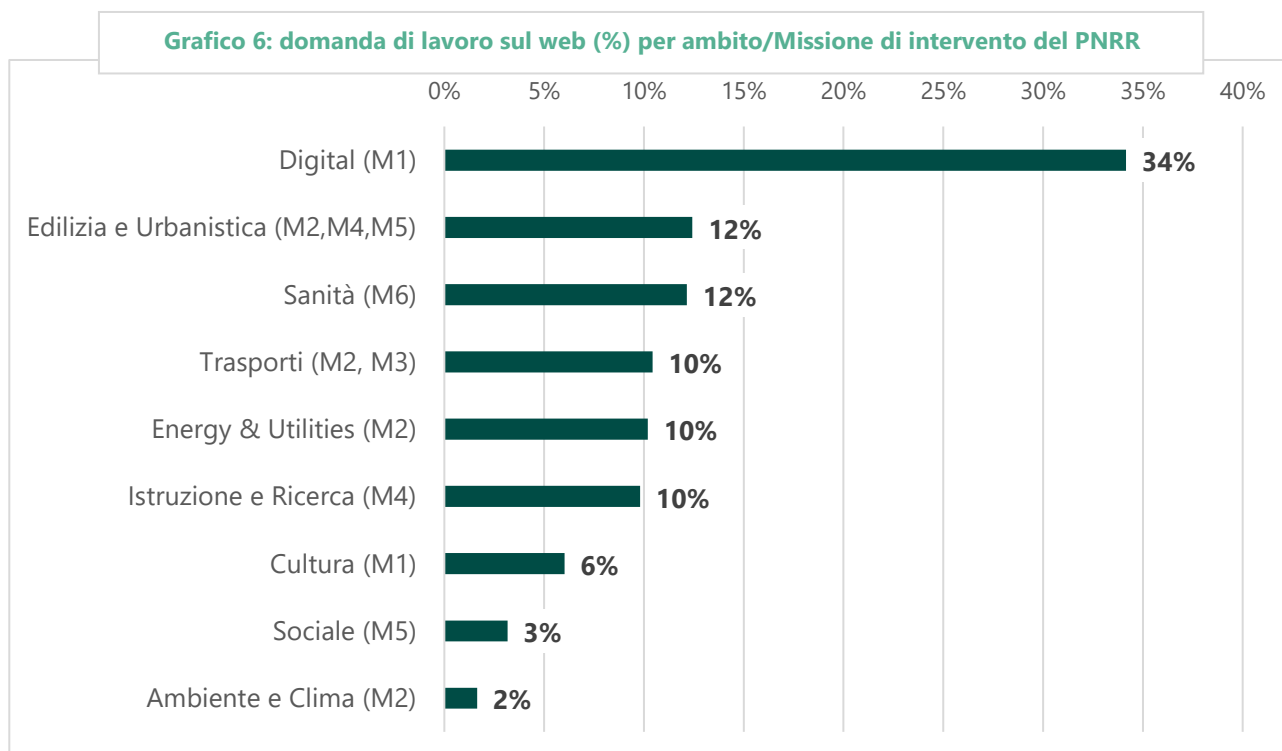
Accanto agli strumenti già varati, le interviste hanno permesso di collezionare anche delle **possibili soluzioni** per sopperire nel breve e nel medio periodo alla carenza di professionalità e competenze specifiche. Una delle modalità più ricorrentemente proposta per ovviare velocemente alla carenza di personale qualificato è quella di **ricorrere al mercato**, attivando soggetti esterni privati o servizi di assistenza tecnica strutturata. In questa direzione si orienta anche chi raccomanda **metodologie di reclutamento alternative** (ad es. procedure *lean* di assunzioni) che consentano acquisizioni più rapide e mirate di profili alti e specialistici. Per quanto riguarda i privati, sarebbe auspicabile un ruolo di supporto più attivo da parte del Dipartimento per la programmazione e il coordinamento della politica economica (DIPE). A quanto emerso, inoltre, sarebbe significativo disporre di una **regia centrale più forte**, in grado di meglio coordinare e gestire la domanda per il governo dell'offerta, e che possa assicurare quantomeno la disponibilità di canali di acquisto. Questo potrebbe passare dal potenziare il coordinamento operativo tra i soggetti coinvolti nell'attuazione del Piano, anche attraverso una condivisione delle risorse umane e strumentali. Considerando un orizzonte temporale più ampio, come già menzionato, uno degli elementi su cui si è posto l'accento è quello relativo alle **procedure di selezione**, che dovrebbero essere maggiormente orientate all'esperienza e alle attitudini professionali, superando l'attuale approccio nozionistico per discipline. Sarebbe inoltre necessario un ulteriore **allentamento dei vincoli assunzionali** nella pubblica amministrazione e una più diffusa attivazione di **contratti di collaborazione** a tempo determinato. Infine, l'ulteriore esigenza concordemente manifestata dagli intervistati riguarda la formazione specifica: allo scopo di migliorare la coerenza tra competenze professionali richieste e lo sviluppo di carriera, bisognerebbe implementare l'attivazione di **percorsi formativi** differenziati per target di riferimento, altamente qualificati e certificati all'interno di un sistema di accreditamento.

Outlook sul settore privato

Per quanto riguarda il **settore privato**, le carenze principali si registrano tra i soggetti realizzatori, ciò in virtù della stretta correlazione tra l'implementazione delle misure del Piano e le esigenze delle aziende che sono coinvolte direttamente nella realizzazione degli interventi.







Per questo motivo, una terza analisi si è incentrata sulla rilevazione dei **profili professionali richiesti dalle imprese tramite annunci web** (ultimi 6 mesi da aprile a settembre 2022). I dati sugli annunci di lavoro, (elaborazioni Inteller su fonte dati Lightcast), sono stati ricondotti agli ambiti di intervento del PNRR e, successivamente, correlati alla Missione che prevalentemente influenza l'ambito stesso.

Il grafico che segue dà evidenza dei settori e della relativa incidenza di domanda di lavoro rilevata sul web (%).



Tramite questa analisi, è stato possibile osservare che le Missioni che sembrerebbero incidere maggiormente in termini di domanda di lavoro nel settore privato sono la **M1** e **M2**. Gli ambiti in cui c'è invece maggiore richiesta di personale (sia qualificato che non) sono il **digitale**, l'**edilizia** e la **sanità**. Sono stati, poi, individuati i **primi profili professionali più richiesti** per ogni ambito, e ricondotti di attività, e anch'essi sono stati ricondotti alla Missione di riferimento. Al fine di evidenziare le correlazioni con quanto emerso dalle analisi precedenti, sono stati poi confrontati i cinque profili più richiesti per ambito, con il "need" collezionato nell'indagine qualitativa. I risultati di questa analisi sono rappresentati nella figura seguente, in grassetto sono segnalati i profili coerenti con entrambe le indagini.

Figura 2: Comparazione tra *need* rilevato e profili più ricercati negli annunci web

	NEED DI COMPETENZE RILEVATO	AMBITI PREVALENTI PNRR	PROFILI PIÙ RICERCATI TRAMITE ANNUNCI WEB
 M1	Enterprise Architect; IT Solution e Developer Architect; Data Scientist; Training Expert; Social Media Expert; Human factor experts; Ingegneri informatici	DIGITAL CULTURA	Analisti e progettisti di software; Analisti di sistema; Tecnici gestori di reti e di sistemi telematici; Amministratori di sistemi; Analisti e progettisti di applicazioni web Giornalisti; Intrattenitori; Allestitori di scena; Stampatori offset e alla rotativa; Interpreti e traduttori di livello elevato
 M2	Ingegneri idraulici; Ingegneri civili; Ingegneri ambientali; Ingegneri gestionali; Geometri; Ingegneri energetici	ENERGY & UTILITIES AMBIENTE E CLIMA	Ingegneri energetici e nucleari; Tecnici del risparmio energetico e delle energie rinnovabili; Tecnici meccanici; Trivellatori di pozzi; Elettrotecnici Ingegneri chimici e petroliferi; Ecologi ; Ingegneri metallurgici; Tecnici agronomi; Biologi e professioni assimilate
 M3	N/A – Solo profili trasversali	TRASPORTI	Conduttori di mezzi pesanti e camion; Conduttori di autobus, di tram e di filobus; Autisti di taxi, conduttori di automobili, furgoni e altri veicoli; Addetti alla gestione amministrativa dei trasporti merci; Tecnici del traffico aeroportuale.
 M4	Dirigenti scolastici	ISTRUZIONE E RICERCA	Direttori e dirigenti del dipartimento ricerca e sviluppo; Ispettori scolastici e professioni assimilate; Dirigenti scolastici ed equiparati; Chimici e professioni assimilate; Insegnanti di lingue
 M5	Esperti di valutazione di impatto; Ecosystem manager; Esperti in data visualization, data mining, data analysis	SOCIALE EDILIZIA E URBANISTICA	Consiglieri dell'orientamento; Addetti alla sorveglianza di bambini e professioni assimilate; Tecnici del reinserimento e dell'integrazione sociale; Addetti all'assistenza personale; Direttori e dirigenti generali di aziende nel settore delle attività sportive e ricreative Elettricisti ed installatori di impianti elettrici nelle costruzioni civili; Manovali dell'edilizia civile e professioni assimilate; Ingegneri edili e ambientali; Idraulici nelle costruzioni civili; Tecnici della gestione di cantieri edili
 M6	Esperti in data visualization, data mining, data analysis; Ingegneri informatici	SANITÀ	Professioni sanitarie infermieristiche; Farmacisti; Professioni qualificate nei servizi sanitari e sociali; Specialisti in terapie mediche; Ottici e ottici optometristi

Conclusioni

➔ Soprattutto a livello centrale e di amministrazioni titolari, la PA soffre di una carenza di competenze di project e program management, che si sono rivelate invece essenziali alla piena riuscita della realizzazione del Piano. Come si è visto, la governance del PNRR ha previsto strumenti indiretti di assistenza e potenziamento delle competenze e anche il governo ha provveduto a più riprese a mettere in piedi strumenti di compensazione e supporto di varia natura per colmare il gap tra competenze disponibili e competenze necessarie. Tuttavia, da quanto emerso, la PA continua a rivolgersi al mercato e alla consulenza/assistenza tecnica per acquisire le competenze che non riesce a reperire tra le proprie fila, a riprova del fatto che il fabbisogno di profili qualificati continua a non essere ancora pienamente soddisfatto. Anche dall'analisi quantitativa si evince che, rispetto alla capacità economica derivante dal PNRR, le nuove risorse acquisite dalla PA sono in misura potenzialmente inferiore. Ci sarebbero quindi sia lo spazio che le condizioni per spingere nella direzione di un miglioramento della qualificazione e dell'acquisizione delle competenze mancanti (project e program management innanzitutto), purché questo avvenga sotto la guida di una regia centrale che diriga la ricerca e il reclutamento in maniera organica e strutturata.

➔ La Pubblica Amministrazione rischia di avere un posizionamento poco competitivo sul mercato del lavoro, anche dal punto di vista dei profili altamente qualificati. Questo storico e riconosciuto problema è dovuto alla rigidità dei processi di selezione e assunzione del personale, caratterizzati da un approccio burocratico e procedimentale che rende gravoso il percorso di acquisizione di nuove risorse. Inoltre, le competenze tecniche, verticali e "ready to use" trovano nel settore privato un ambiente più favorevole, dinamico e flessibile che questi profili auspicano. A tal proposito, si pensi alla diversificazione di progettualità e incarichi, agli sviluppi di carriera e al ventaglio di opportunità che la realtà privata può offrire più agevolmente rispetto al pubblico. Data

questa carenza e riconosciuto il "need" di risorse necessarie per la PA, oggi giorno, tutti gli ulteriori sforzi dovrebbero essere focalizzati sui processi interni di valutazione della performance, al fine di renderli più snelli, di consentire la valorizzazione dei talenti e, di conseguenza, di attrarli.

➔ Apparentemente, le competenze ed i profili necessari risulterebbero in buona misura non reperibili sul mercato del lavoro. Tuttavia, in un mercato diversificato e ampio come quello italiano, sarebbe difficile affermare che tali competenze non esistano. Probabilmente, la vera ragione di tale irreperibilità è un mismatch radicato tra domanda e offerta, tale per cui le competenze, più che assenti, sono male allocate rispetto agli obiettivi del Paese. Questo è vero su due livelli: a) per una questione di attrattività, come si diceva, molte risorse sono assorbite dal mondo privato, lasciando scoperta la pubblica amministrazione; b) la PA risente di problemi nell'allocazione interna, dal momento che i percorsi di carriera del personale pubblico potrebbero disincentivare di fatto la mobilità e la valorizzazione delle competenze. Una possibile soluzione sta nella stimolazione e diffusione di strumenti innovativi finalizzati ad una allocazione ottimale delle risorse interne alla PA nonché partnership tra pubblico e privato, nell'ottica del raggiungimento di obiettivi comuni.

➔ L'entità delle risorse a disposizione e l'orizzonte temporale relativamente breve del PNRR espongono al rischio che si creino delle "bolle" nel mercato del lavoro: i profili qualificati si concentrano per un limitato periodo tempo sullo stesso settore (es. Bonus 110%, non si trovano i le professionalità nel settore edile). A porsi è il problema della sostenibilità sul lungo periodo: come impiegare le risorse contrattualizzate per l'attuazione del PNRR, e quindi in via straordinaria, all'indomani del 2026? Come gestire o assorbire una bolla inflattiva sul mercato del lavoro? Sicuramente l'iniezione di risorse in via straordinaria è un elemento positivo, ma ciò che occorre è offrire una prospettiva di lungo respiro al capitale umano inserito, perché è la prospettiva che attrae, trattiene e valorizza le risorse, non solo la leva economica.

Chi siamo



intellera
consulting

Human innovability

Crediamo in una **dimensione umanistica dell'innovazione**.
Orientiamo, attraverso tecnologia e competenza, il business della nostra rete.

<https://www.intelleraconsulting.com>

Intellera Consulting è una società di consulenza nata dal **management buyout della linea di business di PwC Italia dedicata alla Pubblica Amministrazione e all'Healthcare**, cogliendo l'opportunità di aumentare ancora di più il valore generato attraverso un private equity fund: Gyrus Capital, partner finanziario dell'operazione.

Intellera Consulting continua a rappresentare un **partner strategico della PA italiana nell'ambito della consulenza direzionale e management**, ereditando e continuamente ampliando le esperienze progettuali e la multidisciplinarietà del gruppo dei professionisti, quali caratteristiche che hanno distinto negli anni questa realtà.

DOVE LAVORIAMO

Cinque macro aree che distinguono il settore per il quale si svolgono i progetti:

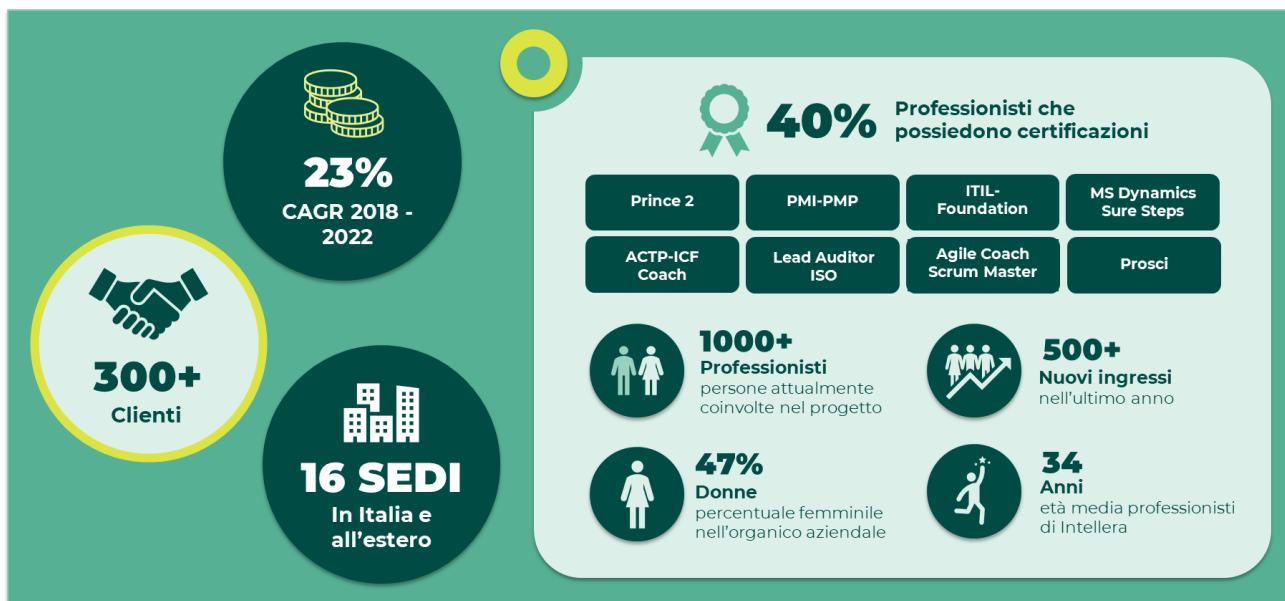
- 1. Pubbliche Amministrazioni Centrali (PAC) ed enti EU/ONU:** i clienti principali sono i Ministeri e altri enti pubblici centrali, la Commissione Europea, le Agenzie europee e le organizzazioni internazionali con sede a Roma.
- 2. Pubbliche Amministrazioni Locali (PAL):** i clienti principali sono le Amministrazioni Regionali, le Amministrazioni Locali e gli enti o società partecipate dalle Amministrazioni Pubbliche.
- 3. Healthcare, Pharmaceutical and Life Sciences:** i clienti fanno parte del settore sanitario nazionale pubblico e privato e delle industrie del settore farmaceutico e del Life Sciences.



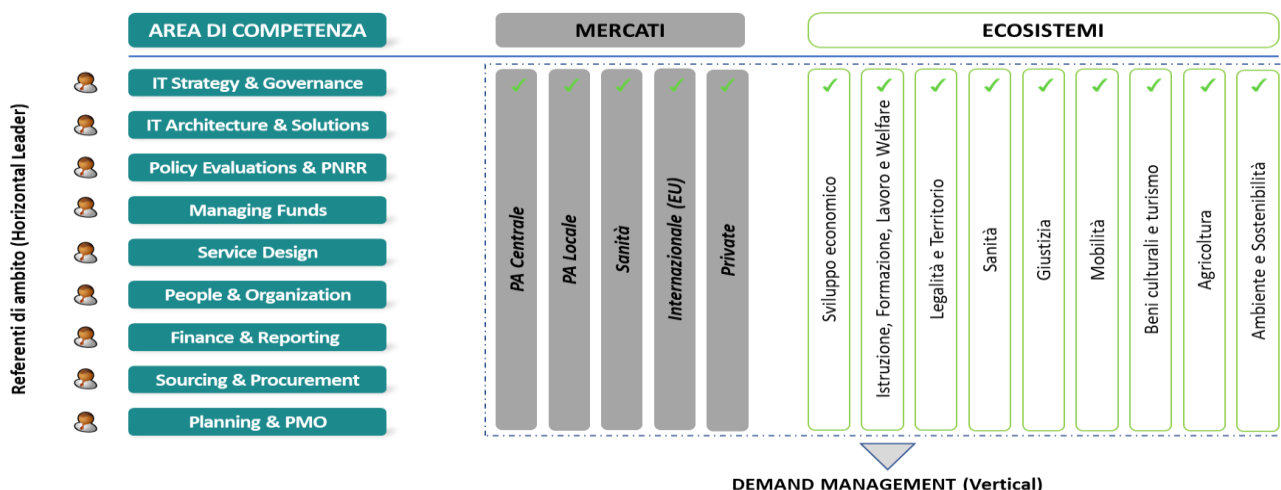
- 4. Internazionale (EU):** i principali clienti sono la Commissione Europea, e le diverse DGs (Directorate-General), e le Agenzie europee. Un esempio sono: DG CONNECT, DG REGIO, DG SANTE, EFSA, CEDEFOP e FRONTEX.
- 5. Private:** supportiamo i clienti del settore privato attraverso l'erogazione di servizi connessi alle tematiche PNRR, anche facilitando i meccanismi di interlocuzione e relazione con la PA.



I NOSTRI NUMERI



LE NOSTRE AREE DI COMPETENZA





Intellera Consulting S.r.l.
Via Gaetano De Castilia, 23
20124 Milano

intelleraconsulting.com