



Giunte e Commissioni

RESOCONTO STENOGRAFICO

n. 2

**COMMISSIONI RIUNITE**

1<sup>a</sup> (Affari costituzionali, affari della Presidenza del Consiglio e dell'Interno, ordinamento generale dello Stato e della Pubblica Amministrazione, editoria, digitalizzazione)

e

10<sup>a</sup> (Affari sociali, sanità, lavoro pubblico e privato, previdenza sociale)

COMUNICAZIONI DEL MINISTRO PER LA PUBBLICA  
AMMINISTRAZIONE SULLE LINEE PROGRAMMATICHE  
DEL SUO DICASTERO

*(Le comunicazioni del Ministro sono state svolte anche nella seduta del 6 dicembre 2022)*

2<sup>a</sup> seduta: martedì 10 gennaio 2023

Presidenza del presidente della 10<sup>a</sup> Commissione ZAFFINI  
indi del presidente della 1<sup>a</sup> Commissione BALBONI

**I N D I C E****Seguito delle comunicazioni del Ministro per la pubblica amministrazione  
sulle linee programmatiche del suo Dicastero**

## PRESIDENTE:

– BALBONI .....	Pag. 8
– ZAFFINI .....	3, 8, 12
MAGNI ( <i>Misto-AVS</i> ) .....	8
PIRRO ( <i>M5S</i> ) .....	8
ZANGRILLO, ministro per la pubblica amministrazione .....	3, 8

---

*Sigle dei Gruppi parlamentari: Azione-Italia Viva-RenewEurope: Az-IV-RE; Civici d'Italia-Noi Moderati (UDC-Coraggio Italia-Noi con l'Italia-Italia al Centro)-MAIE: Cd'I-NM (UDC-CI-Nci-IaC)-MAIE; Forza Italia-Berlusconi Presidente-PPE: FI-BP-PPE; Fratelli d'Italia: FdI; Lega Salvini Premier-Partito Sardo d'Azione: LSP-PSd'Az; MoVimento 5 Stelle: M5S; Partito Democratico-Italia Democratica e Progressista: PD-IDP; Per le Autonomie (SVP-Patt, Campobase, Sud Chiama Nord): Aut (SVP-Patt, Cb, SCN); Misto: Misto; Misto-ALLEANZA VERDI E SINISTRA: Misto-AVS.*

*Interviene il ministro per la pubblica amministrazione Zangrillo.*

### **Presidenza del presidente della 10<sup>a</sup> Commissione ZAFFINI**

*I lavori hanno inizio alle ore 15,15.*

#### *PROCEDURE INFORMATIVE*

#### **Seguito delle comunicazioni del Ministro per la pubblica amministrazione sulle linee programmatiche del suo Dicastero**

PRESIDENTE. L'ordine del giorno reca il seguito delle comunicazioni del Ministro per la pubblica amministrazione sulle linee programmatiche del suo Dicastero, sospese nella seduta del 6 dicembre 2022.

Comunico che, ai sensi dell'articolo 33, comma 4, del Regolamento del Senato, è stata richiesta l'attivazione dell'impianto audiovisivo a circuito chiuso, nonché la trasmissione televisiva sui canali *web* e satellitare del Senato della Repubblica, e che la Presidenza ha fatto preventivamente conoscere il proprio assenso. Poiché non vi sono osservazioni, tale forma di pubblicità è adottata per il prosieguo dei lavori.

Avverto inoltre che, previa autorizzazione del Presidente del Senato, la pubblicità della seduta odierna è assicurata anche attraverso il resoconto stenografico.

Ringrazio il Ministro per la sua disponibilità e gli cedo la parola per la replica.

ZANGRILLO, *ministro per la pubblica amministrazione*. Signor Presidente, onorevoli senatori, innanzitutto vi auguro buon anno nuovo. Ho cercato di strutturare la mia replica non con un ragionamento di carattere generale, ma rispondendo puntualmente a ciascuno degli interroganti. Procederò quindi in tal senso e vi chiedo di avvisarmi nel caso in cui non dovessi essere esaustivo.

Comincerei con la domanda che mi ha rivolto il presidente Zaffini, che ha concentrato la sua attenzione sul tema relativo alla sanità. Se siete d'accordo, riprendo brevemente il quesito, anche a vostro beneficio, in modo che possiate comprendere le risposte che darò. Il presidente Zaffini ha segnalato un errore piuttosto evidente, compiuto negli ultimi anni, di programmazione del personale in tutte le professioni sanitarie coinvolte. Non lo dico per scusarmi, ma è chiaro che il tema della sanità non ri-

guarda soltanto il mio Dicastero, ma anche il Ministero della salute e quello dell'università, che concorrono a confezionare le soluzioni idonee a garantire un'adeguata copertura di tale materia.

Nel suo rilievo il presidente Zaffini mi chiede come intendiamo operare per cercare di recuperare il *gap* maturato in questi anni. Vorrei fare alcune considerazioni al riguardo: è evidente che quando parliamo di sanità, parliamo di un diritto costituzionalmente garantito, nonché di uno dei temi che, soprattutto in ragione di quanto si è verificato negli ultimi tre anni, merita particolare attenzione. Per quel che riguarda il mio Ministero, una volta arrivato al Dicastero della pubblica amministrazione, la prima cosa che ho fatto è stata cercare di portare a compimento, insieme ad altri contratti, la contrattazione relativa al personale della sanità per il triennio 2019-2021 che era rimasta in sospeso. Abbiamo firmato il contratto lo scorso novembre: esso riguarda il personale sanitario, nella fattispecie il personale infermieristico e non i dirigenti medici: circa 600.000 infermieri. Si tratta di lavoratori in prima fila, soprattutto in questo periodo, per cercare di dare una risposta alle emergenze che si sono verificate. È un contratto che, a regime, porterà ad un aumento mensile medio di circa 175 euro, che corrispondono più o meno ad una percentuale del 7 per cento. Così come per gli altri comparti, anche per la sanità il mio impegno sarà quello di dare impulso all'avvio dei rinnovi contrattuali.

Vorrei sottolineare che il Piano nazionale di ripresa e resilienza, nella Missione 6, ha destinato, tramite la *milestone* M6C1 e la *milestone* M6C2, 15,6 miliardi di euro alla sanità. Tali risorse saranno destinate a riorganizzare le reti di prossimità e le strutture di telemedicina per l'assistenza sanitaria territoriale. Voi sapete che una delle criticità emerse in tema di sanità è proprio quella relativa alla medicina territoriale; quindi, una parte significativa di questi 15 miliardi saranno dedicati alla riorganizzazione della struttura sanitaria territoriale, mentre un'altra parte sarà destinata all'innovazione, alla ricerca e alla digitalizzazione del Servizio sanitario nazionale. L'ammodernamento e la riorganizzazione del sistema sanitario territoriale passa evidentemente attraverso la sua digitalizzazione. Riteniamo quindi che gli investimenti previsti, che sono molto significativi, riusciranno a potenziare in maniera stabile e strutturale il nostro sistema sanitario, determinando un significativo miglioramento della qualità dei servizi che dobbiamo rendere ai cittadini.

Oltre a questo, il Governo è riuscito a mostrare qualche segnale di attenzione sul tema della sanità anche all'interno della legge di bilancio che abbiamo appena approvato. Voglio ricordare che è stato previsto un incremento del livello di finanziamento del fabbisogno sanitario *standard*, che sarà di 2,1 miliardi nel 2023, 2,3 miliardi nel 2024 e 2,6 miliardi nel 2025. Sono state adottate una serie di iniziative che vogliono costituire una prima risposta strutturale alle criticità che il comparto sanitario ha evidenziato.

Infine, vorrei ricordare che, proprio a fronte della carenza di personale medico e infermieristico, sono stati prorogati di un anno i termini per la stabilizzazione del personale assunto durante l'emergenza Covid.

Quindi, gli enti del Servizio sanitario nazionale potranno assumere a tempo indeterminato, entro il 31 dicembre 2024 (anziché 2023), tutti i professionisti che hanno maturato almeno diciotto mesi di servizio nella sanità pubblica, di cui almeno sei nella fase della pandemia. Come vedete, c'è tutta una serie di iniziative, alcune delle quali hanno un respiro di breve periodo, per cercare di dare risposte nell'immediato, mentre altre sono di medio-lungo periodo, con investimenti tesi ad aggredire le aree di criticità più evidenti: mi riferisco soprattutto al tema della sanità territoriale.

Il senatore Magni ha proposto alcune riflessioni che vi elenco brevemente: la prima attiene alla semplificazione e alla delegificazione. Il senatore ha sottolineato la necessità di procedere speditamente sulla semplificazione amministrativa e ha poi posto un quesito relativo al personale della pubblica amministrazione, sottolineando una criticità in termini di *turnover* e precariato. Infine, nel suo intervento, mi ha fatto presente quanto sia necessario supportare l'azione della pubblica amministrazione attraverso la formazione dei dipendenti.

Per quanto riguarda la semplificazione, nelle mie precedenti comunicazioni per primo ho sottolineato la necessità di intervenire sul mio comparto in una logica di semplificazione. Ricordo che dissi che la complessità si è purtroppo trasformata, nel corso del tempo, in complicazione, determinando situazioni di estremo disagio per gli utenti, i cittadini e le imprese. Su questo vi voglio dire che il Piano nazionale di ripresa e resilienza sulla pubblica amministrazione è molto importante, perché assegna al nostro Paese – lo voglio ricordare – 1,2 miliardi di euro su un totale di 1,8 miliardi che l'Europa ha destinato al tema dell'ammodernamento della pubblica amministrazione. L'Italia ha quindi ricevuto quasi il 70 per cento delle risorse che l'Europa ha destinato al comparto della pubblica amministrazione. Abbiamo quindi un obiettivo molto rilevante, perché il PNRR della pubblica amministrazione italiana prevede la semplificazione di 600 procedure entro il 2026, quindi entro la scadenza del Piano nazionale di ripresa e resilienza. Stiamo organizzando l'attività di semplificazione e lo stiamo facendo cercando di dare un ordine di priorità ai temi che vanno aggrediti in termini di semplificazione. Abbiamo individuato sei comparti prioritari sui quali intervenire: energia, disabilità, artigianato, piccole imprese, attività produttive ed edilizia. Questi sono i primi sei comparti nei quali abbiamo individuato le 600 procedure che dobbiamo semplificare.

A proposito dei criteri da adottare, voglio dirvi una cosa molto importante, almeno dal mio punto di vista: stiamo cercando di evitare un approccio autoreferenziale. Tradotto in altri termini, stiamo evitando di chiuderci in ufficio al Ministero e pensare a come semplificare, ma stiamo cercando di farlo attraverso un coinvolgimento fattivo degli attori protagonisti nella gestione della relazione tra pubblica amministrazione e utenti, cioè gli enti territoriali. A tal proposito ha preso avvio, come vi ho anticipato nel corso dell'audizione, un percorso lungo l'Italia finalizzato ad incontrare i rappresentanti degli enti territoriali. Ieri sono stato con tutto il *team* del Ministero nella Regione Umbria, a Perugia, e lì abbiamo in-

contrato i rappresentanti di Regione, Provincia, una rappresentanza dei comuni, Unioncamere e le imprese; con loro abbiamo avviato un confronto teso soprattutto all'ascolto, allo scopo di farci raccontare quali sono le aree e i temi sui quali rilevano maggiori criticità, sui quali si aspettano un approccio di semplificazione da parte del Ministero.

Il processo di semplificazione, quindi, non coinvolgerà solo tutti i ministeri competenti (ho chiesto a ciascun Ministero di dedicare risorse per condividere questo percorso di semplificazione), ma coinvolgerà anche gli enti territoriali, quindi regioni, province e comuni che parteciperanno a questo processo. È un obiettivo estremamente sfidante e complicato, però credo che vi siano le condizioni per raggiungerlo, sia dal punto di vista della competenza che dal punto di vista del metodo.

Sempre il senatore Magni parlava di personale della pubblica amministrazione, della necessità di garantire la copertura del *turnover* e soprattutto di capire la situazione dei precari. Per quanto riguarda i precari, posso darvi alcuni dati aggiornati alla metà del 2022: il conto dei precari è di 109.000 persone, di cui 47.000 nella sanità, 38.000 sulle funzioni locali, 18.000 sulle funzioni di istruzione e ricerca. È un dato sempre critico, ma fortunatamente in miglioramento rispetto agli ultimi sei anni, perché sei anni fa eravamo a 122.000. Quindi, anche se con una velocità che non mi soddisfa, il percorso avviato è virtuoso.

Va detto però che sul tema della sostituzione del *turnover* sono stati fatti passi molto significativi negli ultimi due anni. Nel 2022 abbiamo garantito la sostituzione per *turnover* di 157.000 persone, mentre nel 2023, cioè l'anno in corso, verrà garantita la sostituzione di 156.400 persone. A questo dobbiamo aggiungere gli ulteriori inserimenti, già previsti in legge di bilancio, che si attestano sulle 10.500 unità nel 2023. Inoltre, negli ultimi giorni del 2022, ho firmato un decreto per bandire le assunzioni di 11.300 persone nel comparto della sicurezza (3.689 per i Carabinieri, 1.829 per la Guardia di finanza, 1.414 per la Polizia penitenziaria, 3.214 per il personale di Polizia e 1.082 Vigili del fuoco). Evidentemente paghiamo ancora i ritardi accumulati negli anni in cui vi è stato il blocco del *turnover*, però mi sembra di poter dire che a partire dal 2022 c'è stato un significativo cambio di passo e si sta procedendo da un lato a garantire la sostituzione del *turnover*, dall'altro ad assicurare nuove assunzioni alle strutture della pubblica amministrazione. Per quanto riguarda la formazione, tornerò sul tema perché ne hanno parlato anche altri senatori.

Il senatore Guidi mi ha sollecitato sul tema della disabilità, sensibilizzandomi sul tema dell'abbattimento delle barriere, fisiche e informatiche, a favore del personale portatore di disabilità. Posso dirvi che il tema della disabilità assume una rilevanza strategica nelle linee programmatiche del mio mandato. Come vi ho detto prima parlando di semplificazione, questo è uno dei comparti sui quali ci stiamo concentrando, di concerto con il Ministero della disabilità. Abbiamo già individuato un primo pacchetto di misure volte alla semplificazione di aspetti che ritengo fondamentali per l'autonomia delle persone disabili e gli anziani. In particolare vorrei citarvene alcune, perché sono temi sui quali stiamo lavo-

rando proprio in questi giorni. Stiamo parlando di mobilità e, in particolare, dell'ottenimento e rinnovo del contrassegno di sosta e circolazione, dell'accesso alle agevolazioni fiscali sui veicoli, del rinnovo delle patenti speciali, degli interventi che riguardano la fornitura di ausili e terapie, come gli ausili monouso, nonché delle ricette per le terapie ripetitive e del rinnovo dei piani terapeutici. Sono tutti interventi sui quali non solo stiamo ragionando, ma stiamo lavorando intensamente in questi giorni, di concerto con il Ministero per le disabilità. È questa una delle prime aree che intendiamo aggredire in termini di semplificazione.

Voglio peraltro sottolineare come il tema dell'inclusione dei disabili nella pubblica amministrazione sia già da tempo oggetto di attenzione. I dati Istat già oggi ci raccontano che, per le persone con disabilità senza limitazioni, c'è un impiego prevalente nel settore pubblico rispetto al settore privato: parliamo di una quota del 50 per cento nel settore pubblico, rispetto al 41 per cento del settore privato. Quindi, da parte mia e della mia squadra, l'inserimento lavorativo dei disabili è vissuto come un'opportunità di autorealizzazione e come uno strumento imprescindibile di inclusione sociale, per cui vi garantisco la grande attenzione che avremo su questo tema.

La senatrice Guidolin ha segnalato nel suo intervento una criticità – almeno da lei vissuta come tale – relativa alla tendenza della pubblica amministrazione ad esternalizzare al privato delle attività che, secondo lei, dovrebbe svolgere il pubblico. La senatrice sottolinea che, quando questa pratica non è più un'eccezione, ma diventa la regola, cioè quando la maggior parte dei servizi che dovrebbe offrire lo Stato vengono delegati a terzi, si crea un problema: mi sembra che questa fosse la parte più rilevante del suo intervento. Su questo vorrei fare una considerazione, che ho vissuto anche sulla mia pelle nelle mie precedenti esperienze: nel nostro ordinamento, la disciplina dei servizi pubblici locali di interesse economico ha subito nel tempo significative modifiche, che si sono rese necessarie anche per la necessità di armonizzare la normativa nazionale ai principi comunitari. In questo contesto le amministrazioni pubbliche locali, soprattutto negli ultimi anni, sono state interessate da un profondo processo di cambiamento, che aveva la finalità di garantire le migliori condizioni di efficacia e di efficienza nella gestione dei servizi pubblici. Abbiamo quindi vissuto e stiamo vivendo diverse esperienze di processi di *partnership* tra pubblico e privato, attraverso il ricorso all'esternalizzazione. Quindi, francamente, non ne farei un ragionamento di tipo quantitativo, relativo cioè a quanti servizi esternalizziamo e quanti vengono mantenuti. Queste sono valutazioni che credo ogni pubblica amministrazione debba fare, in una logica che valuti i costi e i benefici, perché se l'esternalizzazione diventa l'opportunità per garantire ai cittadini e all'utenza un servizio più efficiente e più efficace, ad un costo concorrenziale, penso non ci debba essere un approccio di tipo ideologico.

Se posso, vorrei fare una considerazione che non attiene al mio Dicastero, ma che avrei tanto auspicato negli anni della passata legislatura, sul tema del reddito di cittadinanza. Si è tanto discusso e tanto oggi si di-

scute di questo tema, con riferimento alle politiche attive del lavoro. Penso che tutti condividiamo il fatto che il reddito di cittadinanza abbia avuto un ruolo sociale fondamentale nel supportare le persone che non hanno capacità lavorativa, ma abbia fallito come politica attiva del lavoro. A tal proposito avrei auspicato, per esempio, che ci fosse la capacità di realizzare una *partnership* tra pubblico e privato con le agenzie private del lavoro.

MAGNI (*Misto-AVS*). Quanti posti hanno dato le agenzie private?

ZANGRILLO, *ministro per la pubblica amministrazione*. Le agenzie private intermediano il 34 per cento delle persone che vengono assunte in Italia e i centri per l'impiego il 3 per cento. (*Commenti*)

PIRRO (*M5S*). Perché non restiamo sull'argomento dell'audizione?

ZANGRILLO, *ministro per la pubblica amministrazione*. Stavo facendo un ragionamento sulla *partnership* tra pubblico e privato e vi ho portato un esempio.

### **Presidenza del presidente della 1<sup>a</sup> Commissione BALBONI**

PRESIDENTE. Onorevoli colleghi, lasciamo rispondere il Ministro e poi, se resterà il tempo, possiamo valutare eventuali ulteriori domande. D'altronde il Ministro ha detto molto gentilmente che è disposto a tornare, per cui procediamo in modo ordinato. Adesso ascoltiamo le sue risposte e poi, se qualcuno avrà qualcosa da chiedere, potremo valutare ulteriori domande.

ZANGRILLO, *ministro per la pubblica amministrazione*. Chiedo scusa se mi sono allargato.

PRESIDENTE. Signor Ministro, ha fatto benissimo, però adesso proseguiamo.

### **Presidenza del presidente della 10<sup>a</sup> Commissione ZAFFINI**

ZANGRILLO, *ministro per la pubblica amministrazione*. La senatrice Gelmini ha chiesto una delucidazione sulla funzione dell'Ispettorato per la funzione pubblica e ha fatto un'ulteriore considerazione sulla neces-

sità di garantire un adeguato supporto alle amministrazioni locali nella realizzazione del Piano nazionale di ripresa e resilienza.

Sull'Ispettorato per la funzione pubblica, vorrei sottolineare che la sua funzione si realizza soprattutto nella gestione di segnalazioni che vengono trasmesse da cittadini, associazioni, imprese e pubblici dipendenti e che riguardano le presunte irregolarità in cui le amministrazioni sarebbero incorse nello svolgimento della loro azione amministrativa. Noi riceviamo mediamente 2.600-2.700 segnalazioni all'anno e di queste, dopo la prima sommaria istruttoria, quasi 1.000 appaiono manifestamente infondate. Si tratta comunque di un'attività estremamente rilevante, che necessita di essere gestita in modo *smart* e intelligente, per essere effettivamente in grado di fornire delle risposte in tempi adeguati ai cittadini richiedenti. Dunque, dal 20 dicembre dell'anno scorso, quindi da qualche settimana, è *online* una nuova piattaforma denominata «LaTuaPA», ovvero la tua pubblica amministrazione, per l'acquisizione digitale delle segnalazioni e per la gestione delle verifiche ispettive, ivi compresi i controlli sull'esercizio dell'azione disciplinare da parte delle pubbliche amministrazioni, anche a seguito delle verifiche condotte in collaborazione con la Guardia di finanza.

Questa soluzione applicativa, che è nuova e viene gestita in modalità digitale, consente un inoltro rapido da parte del cittadino della segnalazione, la possibilità per il cittadino stesso di una consultazione sullo stato di avanzamento della lavorazione; una gestione completamente digitalizzata del flusso di lavoro delle segnalazioni e quindi il monitoraggio dei tempi procedurali. Essa consente poi la raccolta di tutte le segnalazioni pervenute e delle risposte che vengono fornite e l'elaborazione di una reportistica, che rimane a disposizione dei cittadini e delle pubbliche amministrazioni, per avere delle risposte sui temi che afferiscono alle segnalazioni fornite. Mi sembra quindi un importante passo in avanti per cercare di rendere più fluido il rapporto tra cittadini, imprese e pubblici dipendenti con la pubblica amministrazione, a proposito delle segnalazioni di presunte irregolarità.

Sul tema del Piano nazionale di ripresa e resilienza, concordo sulla necessità di garantire un adeguato supporto alle amministrazioni e agli enti territoriali per la realizzazione dei progetti inclusi nel piano. Voglio ricordare, peraltro, che quasi il 70 per cento dei progetti di cui consta il Piano nazionale di ripresa e resilienza è di spettanza degli enti territoriali e quindi si tratta di progetti che devono essere realizzati dagli enti territoriali. Su questo tema stiamo lavorando e sono state adottate già diverse iniziative: sapete che sono state assunte 1.000 persone per supportare gli enti territoriali nel periodo di svolgimento del Piano nazionale di ripresa e resilienza. Stiamo cercando di dare una risposta, soprattutto ai piccoli comuni, in termini di disponibilità delle figure dei segretari comunali: si tratta infatti di una situazione particolarmente critica per i piccoli comuni. Come ricordavo nella precedente seduta, soltanto il 10 per cento dei piccoli comuni dispone della figura del segretario comunale. Abbiamo già

fatto qualcosa, dal punto di vista della disponibilità di ulteriori risorse finanziarie, per consentire ai Comuni di dotarsi di tale figura.

L'altra novità è che stiamo lavorando con il ministro Fitto, che ha la gestione della cabina di regia del Piano nazionale di ripresa e resilienza, per individuare ulteriori risorse finanziarie per poter assumere altre competenze a supporto degli enti territoriali nella realizzazione del PNRR.

La senatrice Murelli mi ha rivolto diversi quesiti, il primo dei quali riguarda i segretari comunali, su cui non posso che ribadire quanto ho appena detto, ovvero che stiamo lavorando per sopperire alla mancanza di tali figure. Tra l'altro, la legge di bilancio autorizza l'iscrizione all'albo dei segretari comunali e provinciali anche dei borsisti non vincitori, ma risultati idonei al termine del corso-concorso del 2021. C'è quindi una serie di iniziative che hanno posto il *focus* sulla necessità di dotare, soprattutto i comuni di piccole e medie dimensioni, di queste importanti figure.

La senatrice Murelli mi ha inoltre sollecitato sulla necessità di avviare, anche per la pubblica amministrazione, un approccio alla gestione dei dipendenti che sia informato al *management by objectives*, quindi all'assegnazione di obiettivi e alla misurazione dei risultati. Al di là del fatto che ho voluto inserire nel Codice di comportamento dei dipendenti pubblici, approvato in Consiglio dei ministri lo scorso 1° dicembre, un passaggio che fa riferimento alla necessità di valorizzare il personale della pubblica amministrazione attraverso meccanismi che possano premiare il merito, il tema del funzionamento e dell'attrattività della pubblica amministrazione mi vede estremamente sensibile. Infatti, una delle criticità che viene spesso segnalata per il nostro comparto è una certa difficoltà a dotarci di competenze nuove: i giovani fanno fatica a vedere nella pubblica amministrazione un'opportunità di impiego. Penso dunque che uno dei temi che dobbiamo affrontare sia quello di essere capaci di premiare il merito. I nuovi contratti, firmati a fine anno, che fanno riferimento al triennio 2019-2021, cominciano a introdurre alcuni elementi di valutazione e di premialità del merito. Spero che nella loro applicazione concreta questa valutazione del merito venga applicata. Sarà certamente mio sforzo quello di condividere, anche con le organizzazioni sindacali, una metodologia che ci consenta di rappresentare la pubblica amministrazione, innanzitutto a chi oggi è dipendente, ma anche a chi aspira ad entrarvi, come un'organizzazione capace di premiare il talento. Non credo che sia possibile far funzionare delle organizzazioni senza prevedere la possibilità di individuare e premiare le persone più performanti. Come ho detto in audizione, credo che il merito sia connaturato alla vita di tutti noi e, a maggior ragione, alla vita di ogni organizzazione. Non possiamo pensare che in un'organizzazione chi non performa sia gestito allo stesso modo di chi performa; dobbiamo certamente preoccuparci di capire le ragioni per cui non si performa, ma al tempo stesso essere capaci di valorizzare i migliori, ovvero coloro che portano i risultati.

Anche il senatore Lisei ha rappresentato una questione legata al merito, chiedendomi se si farà la giusta attenzione per mettere a frutto il merito e trattenere il personale che formiamo nella pubblica amministrazione.

La senatrice Furlan mi ha posto una serie di quesiti, chiedendomi quali strumenti riteniamo giusti per l'ammodernamento della pubblica amministrazione e come vogliamo riconoscere la dignità dei lavoratori e delle lavoratrici. Ha inoltre sottolineato l'urgenza di trovare le risorse necessarie per aprire subito un confronto per i rinnovi contrattuali.

La senatrice Furlan ha proposto anche un'altra considerazione, che condivido pienamente. Mi ha sollecitato ad evitare un processo di ammodernamento della pubblica amministrazione che si attui attraverso la legislazione, invadendo il campo della contrattazione collettiva. Con me sfonda una porta aperta, senatrice Furlan: io sono contrario al salario minimo, perché a mio avviso i salari vanno definiti, in un Paese come l'Italia che ha quasi il 90 per cento dei settori coperti da contrattazione, con la contrattazione collettiva. Sono assolutamente d'accordo con lei: dobbiamo legiferare il meno possibile quando si parla di contratti e dare spazio a chi sa trattare queste materie. Noi abbiamo una grande tradizione di contrattazione collettiva, che mi sembra funzioni molto bene, sia nel settore pubblico che nel settore privato. Il mio auspicio è che si possa continuare con questa pratica che mi pare sia riuscita a dare delle buone risposte nel tempo.

Sul tema della necessità di garantire adeguate risorse al personale della pubblica amministrazione, ho già risposto precedentemente come ci sia un impegno a ricoprire tutto il *turnover*, quindi le uscite, così come un impegno aggiuntivo in termini di nuove competenze. Siccome avevo preparato una risposta puntuale su questo argomento, voglio cogliere l'occasione per precisare che la legge di bilancio ha previsto un piano abbastanza cospicuo e importante di assunzioni in settori nevralgici del Paese. Ne cito alcuni: per la Polizia penitenziaria, dove si registra una preoccupante mancanza di personale nelle carceri, abbiamo previsto nel periodo 2023-2026 l'assunzione di 250 unità per ciascuno degli anni; al Ministero dell'agricoltura, della sovranità alimentare e delle foreste abbiamo previsto 300 funzionari per il contrasto alle frodi, mentre al Ministero degli affari esteri 520 nuove aree funzionali entro il 2024. Del Ministero della salute vi ho già fornito i dati.

Per quel che riguarda i rinnovi contrattuali, certamente non mi sottraggo alla necessità di pensare al prossimo percorso di rinnovi contrattuali e non vi nascondo che non c'è stata la possibilità di postare delle risorse in questa sede di bilancio. Ho parlato a lungo con il Ministro dell'economia e sono riuscito ad ottenere – come sapete – in questo momento soltanto un miliardo come vacanza contrattuale, che però vuole essere un segnale non soltanto della disponibilità, ma soprattutto della sensibilità del sottoscritto ad avviare al più presto, quando ci saranno le condizioni, il percorso per i rinnovi contrattuali. Per essere chiari, se avessimo dovuto postare nella legge di bilancio del 2023 le risorse finanziarie adeguate per i rinnovi contrattuali, avremmo dovuto postare una cifra superiore ai 13 miliardi. Purtroppo, non volendo fare ulteriore debito, non c'erano le condizioni per postare questa cifra.

Il senatore Giorgis ha fatto una corposa dissertazione, che andava un po' oltre i confini della pubblica amministrazione, facendo alcune consi-

derazioni sul contenuto della legge di bilancio. Sul tema più attinente alla materia di mia competenza, ha sottolineato la necessità di valorizzare il personale della pubblica amministrazione e di produrre interventi significativi per rendere attrattivo il nostro comparto alle migliori competenze oggi disponibili sul mercato. Come ho già detto, non posso che sentirmi assolutamente aderente a questa emergenza. Credo di averlo detto già nel corso dell'audizione: ho letto con grande allarme un'indagine condotta dall'Università Cattolica di Milano, che risale a qualche mese fa, in cui si evidenzia come i giovani laureandi e laureati italiani non abbiano alcuna intenzione di entrare a far parte della pubblica amministrazione.

Ci sono diversi temi da affrontare: c'è sicuramente un tema di attrattività dal punto di vista retributivo – anche su questo non mi nascondo – e c'è un tema di attrattività dal punto di vista del funzionamento dell'organizzazione della pubblica amministrazione: è quello di cui vi parlavo prima. Dobbiamo considerare che oggi i nostri giovani vivono un'epoca nuova, che è fatta di fenomeni che qualche anno fa non potevamo neanche immaginare. C'è uno studio americano che ho letto qualche giorno fa che racconta che i ragazzi che oggi cominciano la scuola media saranno tutti destinati a fare mestieri che oggi non esistono. Questo significa che dobbiamo essere capaci di essere attrattivi verso dei giovani che sono sollecitati da un mondo che continua a modificarsi con una rapidità straordinaria, quindi anche la nostra organizzazione deve mostrarsi capace, essa stessa, di modificarsi rispetto al contesto che la circonda.

Ritorno ai temi che vi ho accennato prima, cioè alla necessità di rendere attrattiva la pubblica amministrazione, rappresentandola come un'organizzazione capace di offrire delle opportunità d'impiego che consentano alle persone che vi entrano di fare esperienze qualificanti dal punto di vista del contenuto professionale e che possa apprezzare e valutare le persone migliori attraverso un sistema premiale: un'organizzazione che sia orientata a produrre dei risultati e premiare il merito. Lo ribadisco: questo sarà un impegno che cercherò di portare avanti in una logica di condivisione, cercando di trovare tutti gli strumenti utili affinché la nostra organizzazione possa diventare attrattiva per le nuove generazioni.

Abbiamo bisogno di un ricambio generazionale. La pubblica amministrazione, dal punto di vista dell'età media dei lavoratori, ha subito negli ultimi anni un processo abbastanza preoccupante: dal 2012, quando l'età media dei lavoratori era di 44 anni, siamo passati nel 2020 ad un'età media dei dipendenti della pubblica amministrazione di 50,6 anni. C'è un tema di attrattività che si collega anche alla necessità di disporre di forze fresche.

PRESIDENTE. Ringrazio il ministro Zangrillo per la sua replica.  
Dichiaro concluse le comunicazioni del Governo.

*I lavori terminano alle ore 16,05.*