



Proposta di Piano Nazionale di ripresa e resilienza (Doc. XXVII, n. 18)

Memoria Assoconsult

Audizione presso le
Commissioni Riunite
V Bilancio e XIV
Politiche Europee del
Senato del
Presidente di
Assoconsult
Marco Valerio
Morelli

11 marzo 2021

Gentili Presidenti, Onorevoli Senatori,

Innanzitutto desidero ringraziarVi per averci invitato a questo ciclo di audizioni sulla Proposta del Piano italiano di ripresa e resilienza (PNRR), approvata dal Consiglio dei Ministri il 12 gennaio, come Associazione di categoria presso Confindustria che rappresenta la consulenza di management nel nostro Paese.

In questa memoria illustreremo la nostra posizione come Assoconsult circa **l'assoluta priorità di una corretta ed efficace esecuzione** dei programmi nazionali di investimento e di riforma che il PNRR intende farsi finanziare dal progetto *Next Generation EU*, al termine del processo di identificazione strategica degli stessi.

Una difficoltà storica del nostro sistema Paese è quella di *scaricare a terra* i progetti, di realizzare nei tempi e nelle modalità pianificate gli stessi e di finalizzare, verificandone gli impatti economici, sociali e reali, le tante iniziative di investimento e di riforma che la politica negli ultimi anni ha di volta in volta indicato.

Serva a titolo di esempio ricordare un dato relativo alla capacità di spesa dei Fondi Europei, prevista nei vari programmi nazionali e comunitari lanciati nel periodo 2014-2020. **L'Italia sui 72,5 Miliardi di euro disponibili ne ha allocati su iniziative 58,3 (pari al 78%); ancor più grave, ne ha spesi effettivamente solo 26,5 (pari al 35% del totale).**

Tra i fattori che Assoconsult individua e porta alla Vostra attenzione si deve sicuramente ricordare:

- Il basso livello di dettaglio e cura nella progettazione operativa delle iniziative;
- La scarsa attitudine e propensione delle Amministrazioni centrali e locali sul project management;
- La necessità di una maggiore capacità di coordinamento a livello nazionale, attraverso enti come l'Agenzia per la Coesione o soggetti costituiti ad hoc per la *Governance* delle iniziative, a fronte di una responsabilità esecutiva affidata alle autorità regionali e locali;
- Il proliferarsi di tanti piccoli progetti, con dispendio di energie e risorse, e la conseguente difficoltà di coordinamento e monitoraggio (**ne abbiamo contati oltre 620.000 con una media di circa 75.000 euro a progetto**).

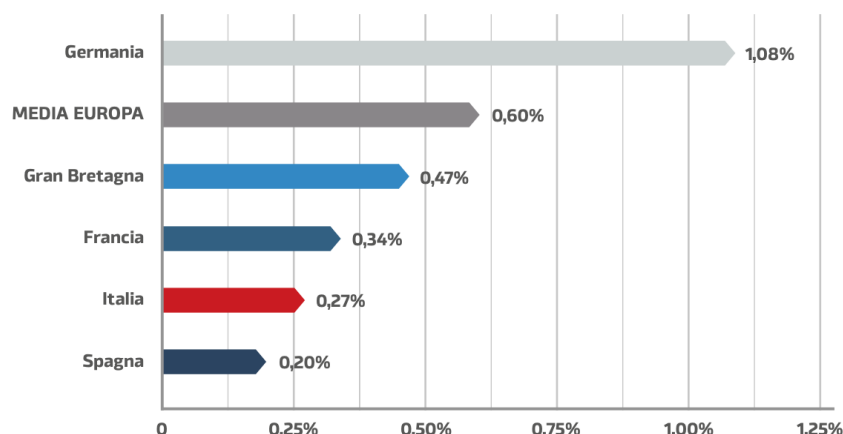
È su questa evidente area di miglioramento, che può rappresentare un freno alla straordinaria opportunità di rilancio del Paese attraverso l'utilizzo del PNRR, che Assoconsult vuole suggerire alcune iniziative e direttrici di lavoro.

1. ASOCOCONSULT, un'identità distintiva nel sistema Italia che offre competenze interdisciplinari trasversali e risorse umane altamente qualificate

Costituita nel 1997, Assoconsult è l'Associazione di categoria in Confindustria che rappresenta le imprese di Consulenza in Italia. **Il settore del Management Consulting nel nostro Paese è composto da quasi 23.000 imprese, che generano un fatturato di circa 4,8 miliardi di Euro ed impiegano 48.000 addetti altamente professionalizzati.**

È un settore con una struttura polarizzata tra un numero molto ristretto di gruppi di grandi dimensioni - che concentrano una quota di mercato di quasi il 55% - e molte piccole e micro imprese che si dividono il resto del mercato. Questa polarizzazione rispecchia la realtà della nostra economia, a sua volta articolata su una base importante di PMI, ed un numero relativamente ristretto di grandi gruppi economici di valenza internazionale. E vi è spesso, nel mercato, una divisione di "compiti", tra i grandi gruppi internazionali di management consulting presenti nel nostro paese (Accenture, Bain, BCG, Bip, Deloitte, Mercer, McKinsey, KPMG, Oliver Wyman, PwC e Protiviti per fare alcuni esempi) che servono appunto in misura prevalente i grandi gruppi economici, e le PMI della consulenza che operano prevalentemente, ma non esclusivamente, con realtà imprenditoriali di media e piccola dimensione. Molte sono anche le aziende italiane che oggi rappresentano un segmento importante della Consulenza nel nostro Paese (Key2people, Bgp, Strategic Management Partners, Parva, BTO, CSC, Inema per citarne, anche qui, solo alcune).

Il mercato della consulenza è ancora relativamente sottosviluppato rispetto a quello dei paesi nostri partner tradizionali: **il peso del settore sul PIL nazionale è pari allo 0,27%, di gran lunga più basso di realtà come la Germania (1,08%) o la Gran Bretagna (0,47%)**. Appare però anche evidente che la crescita degli ultimi anni rappresenti un segnale incoraggiante della volontà delle aziende italiane di investire in innovazione e nei processi di trasformazione digitale, dove molto spesso l'utilizzo delle società di consulenza risulta fondamentale per stimolare il ripensamento dei modelli di business ed accompagnare i percorsi di cambiamento necessari per l'adozione di nuove tecnologie.



Dati FEACO: The Management Consulting Industry in Europe 2018/19 [con dati previsionali per il 2019]

Fino all'arrivo della pandemia il settore ha vissuto una fase di crescita significativa, aumentando tra il 2009 e il 2019 con un tasso annuo superiore in media al 7%. L'impatto dell'emergenza Covid-

19 in questo ultimo anno ha trovato quindi un settore in ottima salute e che ha saputo essere resiliente, aiutando anche le realtà pubbliche e private del Paese nel difficile momento che stiamo vivendo. A causa della pandemia si è registrato tuttavia un calo dell'8,9% rispetto all'anno precedente, in linea con quanto è accaduto alla nostra Economia, ma già sul finire del 2020 le nostre aziende hanno mostrato segnali di ripresa e hanno cominciato a dialogare per il sostegno delle filiere economiche e produttive.

Il nostro settore è anche un'importante fabbrica di talenti: dei quasi 48.000 addetti, l'87% sono professionisti che hanno studiato nelle università italiane ed in molti casi in business school internazionali, con specializzazioni prevalentemente in materie economiche e scientifiche, ma con una non marginale presenza anche di vocazioni umanistiche e sociali. Dal 2010 ad oggi il numero dei professional impiegati nel settore è cresciuto di oltre il 50% e, solo nel 2019, le aziende hanno assunto complessivamente 3.300 neolaureati.

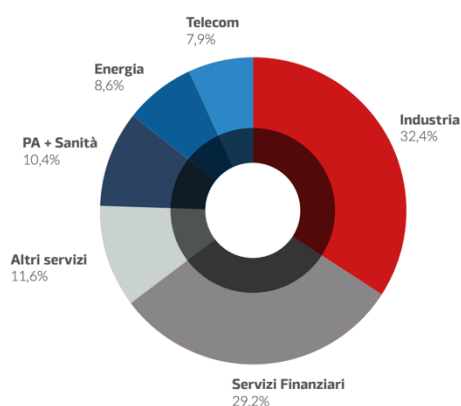
La nostra missione è quella di formare i nostri professionisti e trasferire poi tale capitale intellettuale alle organizzazioni pubbliche e private nostre clienti.

Il mercato in cui operano le aziende di Management Consulting è molto dinamico, in continua trasformazione e con bisogni emergenti che mutano in base alle priorità strategiche.

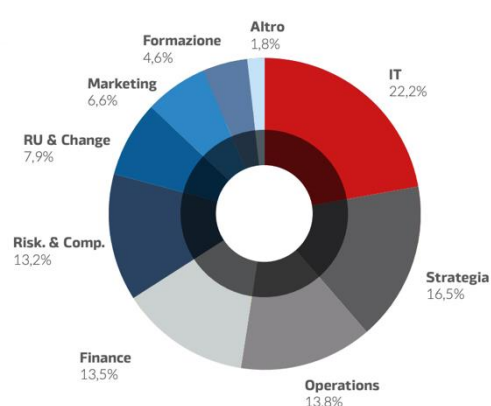
Noi da sempre siamo chiamati a supportare i processi di trasformazione ed aiutare le organizzazioni Pubbliche e Private nella sua efficace realizzazione. Dalla forte esigenza di un ripensamento radicale del modello di servizio della Pubblica Amministrazione, alle esigenze di garantire continuità gestionale e di aprirsi verso nuovi mercati delle nostre PMI. Dalla rivoluzione del fintech per gli intermediari finanziari, all'introduzione del 5G nel settore delle telecomunicazioni. Dalla digitalizzazione alla gestione del cambiamento del capitale umano.

Il nostro Osservatorio, realizzato tutti gli anni in collaborazione con l'Università di Tor Vergata, fornisce ogni anno una sintetica ma chiara visione di come questo settore si stia evolvendo in Italia.

Distribuzione del fatturato per settore di attività (anno 2019)



Distribuzione del fatturato per aree di specializzazione (anno 2019)



Come Associazione la nostra missione è quella di diffondere la conoscenza delle migliori tecniche di management per accrescere efficienza e competitività delle aziende private e della Pubblica Amministrazione nel nostro Paese.

2. L'analisi di scenario sul PNRR e una valutazione del grado di complessità che si dovrà affrontare

Lo scenario in cui ci troviamo ad operare è ancora molto critico. Nonostante l'avvio delle campagne vaccinali siamo comunque costretti a gestire la nostra quotidianità relazionandoci con la pandemia e con la crisi economica, sanitaria e sociale. Apprezziamo che nelle intenzioni del nuovo Governo il PNRR abbia l'ambizione di segnare *“una discontinuità decisiva per lo sviluppo sostenibile, la digitalizzazione e l'innovazione, la riduzione dei divari e delle diseguaglianze”*, ma l'attuale testo – che per onestà concettuale è in fase di rielaborazione - rimane ancora lontano secondo il nostro avviso dal livello di dettaglio richiesto dalla Commissione Europea.

L'attuale versione del PNRR prevede allocazioni delle risorse per macro-temi, ma è necessaria l'individuazione di obiettivi strategici – possibilmente focalizzati – che siano da raggiungere tramite la declinazione di diversi progetti – significativi come dimensioni – con i quali si pensa di spendere la totalità delle risorse disponibili.

C'è bisogno inoltre di **individuare strumenti e cronoprogrammi per la realizzazione dei progetti, con anche i costi e gli impatti che si potrebbero avere sul PIL e sull'occupazione.** Aspetti che aiuterebbero a preferire un progetto rispetto ad altri.

Risultano certo significative, anche se non affiancate da un'adeguata analisi di impatto, le risorse riconducibili al sistema produttivo, **ma ci sono ancora lacune riguardanti una visione strategica di politica industriale.** Come anche la stessa Confindustria ha richiamato, su macro-finalità, come la transizione energetica, il Piano dedica ampio sostegno agli interventi – pur necessari – sulle fonti energetiche alternative, ma meno attenzione a investimenti in R&S, rinnovo dei mezzi di trasporto e adeguamenti alle tecnologie, già disponibili per la riduzione delle emissioni. Questo a partire dai settori più colpiti dalla crisi, che come ben evidente, sono stati ad esempio il turistico-alberghiero, i trasporti e i produttori di consumo durevoli.

Non spetta a noi come Assoconsult definire le priorità strategiche e dove destinare le risorse, ma è compito della Politica e del ruolo istituzionale del Governo, e su questo Onorevoli Senatori non vogliamo, non possiamo e non dobbiamo esprimere nessuna considerazione in merito. Ci limitiamo infatti solo a portare all'attenzione alcuni elementi per noi chiave che potranno consentire il successo del Piano italiano ed il rilancio della nostra economia.

Le iniziative ed i progetti **devono a nostro avviso essere pochi e su filiere strategiche rispondendo ad un'idea futura di Paese,** per dedicare le risorse finanziarie straordinarie messe a disposizione. Un buon esempio a nostro avviso sono le due missioni già indicate sulla digitalizzazione del Paese e sulla transizione energetica. Come anticipato in premessa, una delle motivazioni dell'insoddisfacente utilizzo in passato delle risorse comunitarie è stata proprio la frammentazione in tanti piccoli progetti, con conseguente bassa efficacia e maggiore difficoltà di coordinamento.

Inoltre le iniziative ed i programmi **devono necessariamente avere ricadute sull'economia e sulla società,** devono essere volano ed aumentare la vivacità della nostra economia, **non essere sostitutive,** ma aggiuntive e favorire tutte le ricadute attese in termini **di incremento del PIL e dell'occupazione, soprattutto giovanile.**

A tale scopo Assoconsult segnala che l'attuale PNRR non ha ancora attivato un meccanismo per coinvolgere ed impegnare i principali attori della nostra economia:



- a) **Le grandi imprese / capi filiera di settori industriali**, che possono contribuire al rilancio di progetti strategici e che tipicamente non faticano a trovare fondi, devono avere un ruolo primario;
- b) **Le istituzioni finanziarie nazionali o internazionali quali Banche, Assicurazioni, CdP, Sace BEI**, che possono supportare in aggiunta, con co-finanziamenti ed operazioni di iniezioni di liquidità, dando disciplina di mercato e immediata operatività alle iniziative supportando anche le singole imprese ed i singoli progetti;
- c) **Le filiere della PMI innovative**, che possono dare slancio, competenze, idee da un lato e dall'altro necessità di essere aiutate e coinvolte nei programmi e nelle dimensioni di sviluppo del PNRR. Su tutti la transizione ambientale ed energetica e la digitalizzazione.

Da ultimo Assoconsult ritiene utile segnalare la necessità di **potenziare la collaborazione pubblica-privata e misure automatiche**, analizzando le principali performance delle attuali misure, per comprenderne prestazioni e relativi ritorni, la velocità realizzativa degli investimenti pubblici-privati finanziati, i risultati occupazionali e finanziari delle aziende partecipanti agli strumenti di collaborazione pubblica-privata. Il potenziamento di strumenti come i Contratti di Sviluppo per accelerare ed incrementare gli investimenti privati su aree tematiche, oggetto del PNRR, e gli incentivi automatici del Piano Impresa 4.0 ne potrebbero essere un buon esempio.

A titolo esclusivamente esemplificativo e non esaustivo si potrebbero immaginare per ciascuna missione di sostenere gli stessi attraverso:

- **Garanzie e prestiti aggiuntivi** da banche a privato, a banche da parte dello stato, a singoli progetti
- **PPP & project financing**, con modelli di partenariato pubblico e privato, banche ed assicurazioni per investimenti infrastrutturali, recuperando le logiche di investimento congiunto
- **Utilizzo del capitale di rischio Equity**, con investimenti diretti in fondi o fondi di fondi, con investimenti diretti del sistema previdenziale, con investimenti diretti in aziende ed iniziative strategiche

Il contesto in cui il PNRR Italiano andrà a realizzarsi si configura quindi come caratterizzato da **numerosi elementi di complessità** che il Governo e le amministrazioni Centrali e Locali, che saranno destinatarie delle risorse, dovranno necessariamente affrontare e non sottovalutare per la sua *execution* efficace.

Su questo mi preme portare alla Vostra cortese attenzione i seguenti elementi:

- a) **Natura multifondo degli strumenti di approvvigionamento**, con risorse finanziarie che facciano riferimento a tipologia di Fondi EU diversificati, con modalità di gestione e rendicontazione anche differenziate.
- b) **Multidisciplinarietà degli interventi**, che spazzino sulle varie Missioni indicate. Dalla digitalizzazione al supporto alle imprese, alla sanità, alla mobilità sostenibile, all'istruzione e ricerca, alla transizione energetica, che per loro natura non possono essere classificabili di competenza solo ad un ente o a un soggetto dedicato nella PA. Sono trasversali tra più discipline, territori, soggetti, istituzioni pubbliche e private.
- c) **Ingente dimensione finanziaria e impatto socio-economico del Piano**, fondamentali per aiutare la competitività del paese e colmare i gap economici e sociali conseguenti dalla crisi sviluppata dalla pandemia da COVID-19. Bisogna incidere con queste risorse



sulla vita reale delle persone, delle aziende e della società, aumentando la ricchezza nel Paese.

- d) **Complessità della Governance**, che coinvolga soggetti diversificati con diversi livelli di competenze ed esperienze e richieda **una cabina di regia centrale nazionale, ma anche tanti presidi territoriali e settoriali** organizzati e coordinati tra di loro, che abbiano le necessarie competenze e siano misurate sulla capacità di far accadere le cose, non solo sulla gestione delle procedure.
- e) **Procedure di attuazione e rendicontazione** delle risorse del PNRR molto articolate dettate dai Regolamenti Comunitari, che necessitino di focalizzazione, competenze, sistemi informativi e processi rigorosi di attuazione, come già anche verificato nell'esperienza dei Fondi Comunitari.
- f) **Cambio di passo della Pubblica Amministrazione Centrale e Locale sulla gestione dei programmi e dei progetti**, determinato dalla tipologia, dalla numerosità e dalla complessità di strumenti ed interventi da gestire con tempistiche stringenti, impegni vincolanti al 2022 e termini di completamento e spesa fino al 2026. Puntualità, velocità e focus sono elementi centrali.
- g) **Necessità di competenze e risorse umane con know how altamente qualificato** che siano a disposizione dei soggetti incaricati della gestione di tali risorse e che affianchino le risorse dell'Amministrazione in un task force integrata pubblico-privato.
- h) **Revisione dei processi di approvvigionamento** con un nuovo framework normativo Ue per i contratti legati alla ripresa ed al rilancio, con una decentralizzazione guidata di alcune procedure di acquisto, con un modello di indicatori di misurazione ed incentivi che guidino le stazioni appaltanti a semplificare, velocizzare ed ovviamente controllare i risultati (si veda negli allegati).

3. Il bisogno del sistema Italia per l'efficace Execution del PNRR

In questo contesto, per le cose fin qui enunciate, **fondamentale ad avviso di Assoconsult diventa il modello di Governance del PNRR su più livelli, centrale e locale**, così come anche presentato dal Ministro dell'Economia e Finanze Franco nella recente audizione a queste Spettabili Commissioni l'8 marzo 2021.

Riprendendo testualmente quanto detto dal Ministro nel corso dell'Audizione:

“.....Occorre pertanto una governance robusta e articolata nelle fasi di gestione e attuazione degli interventi. Da un lato, stiamo considerando la costituzione di una struttura centrale di monitoraggio del PNRR, presso il Mef, a presidio e supervisione dell'efficace attuazione del Piano. Tale struttura si occuperà del supporto alla gestione e monitoraggio degli interventi, della gestione dei flussi finanziari con l'Unione Europea, della rendicontazione degli avanzamenti del PNRR alla Commissione europea, del controllo della regolarità della spesa, della valutazione di risultati e impatti.....Dall'altro lato, a livello di ciascuna Amministrazione di settore (essenzialmente i Ministeri) si considera la creazione di presidi di monitoraggio e controllo sull'attuazione delle misure di rispettiva competenza. Tali strutture avranno il compito di interagire con i soggetti attuatori pubblici o privati..... È infine prevista la possibilità di assicurare un supporto tecnico specialistico alle Amministrazioni che dovranno realizzare gli interventi, anche a livello locale”.

Noi ci riconosciamo nel modello di Governance proposto e riteniamo che la sua efficace attuazione sia la chiave per l'Execution dell'intero PNRR.

Non basta tuttavia solo una buona ed efficace Governance, c'è anche bisogno di risorse e di capitale umano altamente qualificato, di supporto specializzato sui programmi e sui progetti, di project e program management, di integrare pubblico e privato, di interagire in modo trasversale sulle tante iniziative cross Ministeri. In una parola a noi cara di c'è bisogno di competenza.

Il PNRR si può realizzare grazie a un set di know how e di conoscenza, che richiede una profonda integrazione tra pubblico e privato. Nello specifico serve:

- **Conoscenza dei meccanismi di attuazione e rendicontazione degli investimenti** pubblici di programmi complessi rispetto all'intero ciclo di vita (programmazione, gestione, attuazione, controllo, monitoraggio, rendicontazione e certificazione della spesa);
- **Competenze trasversali**, maturate sui progetti ad alta complessità, interdisciplinari e con diversi stakeholder nazionali ed internazionali, pubblici e privati, finanziari ed industriali;
- **Competenze verticali per disciplina-ambito-tecnologia**, legate all'execution di progettualità settoriali in linea con le missioni del PNRR;
- **Program e project management**;
- **Benchmarking** con le migliori esperienze pubbliche e private, in tutti gli altri Paesi Ue e nel resto del mondo.

Ultimo punto che ci preme sottolineare è quello di creare **sinergia tra il PNRR e l'utilizzo dei Fondi UE Strutturali già stanziati**. Tale azione potrebbe essere svolta:

- a) inserendoli all'interno della stessa cornice strategica di programmazione in modo tale che i piani di utilizzo delle risorse siano tra loro coerenti e sinergici;
- b) individuando le modalità che possano facilitare lo scarico a terra dei progetti comuni e le specifiche dei piani già finanziati, anche alla luce delle esperienze e delle *best and wroste practice* passate;
- c) creando all'interno delle Pubbliche Amministrazioni delle competenze. Assumendo e riqualificando affiancandoli con risorse professionali per sviluppare nuove competenze nella PA con il PNRR, tali da essere poi replicate sui Fondi Strutturali attuali e futuri.

4. Il ruolo delle società di Management Consulting

La Consulenza di Management rappresentata da Assoconsult può in questo contesto aiutare le Istituzioni nazionali ed agire un ruolo attivo per l'Execution del PNRR Italiano, apportando nei fatti **esperienza aggiuntiva** settoriale, trasversale ed internazionale. **Fornendo risorse di supporto alla Pubblica Amministrazione**, con le necessarie competenze non immediatamente disponibili nei soggetti che dovranno gestire i programmi ed i progetti. **Assicurando infine una capacità abilitante alla gestione** efficace ed efficiente dei progetti a livello centrale e locale.

La Consulenza di Management infatti è in grado di accedere ad importanti bacini di esperienze sia nazionali che internazionali, attingendo ad un parco ampio di persone e competenze di livello medio alto in tempi molto più brevi rispetto alle Pubbliche Amministrazioni centrali e locali e può poi garantirne il suo trasferimento al settore pubblico.

Inoltre, laddove è necessario, in caso di picchi di attività la Consulenza di Management può ricorrere ad importanti quantitativi di **risorse e competenze qualificate a chiamata, senza l'implicita complicazione di assunzioni obbligatorie**. Questo consentirebbe di affrontare con costi variabili che possono essere poi ridotti al termine del periodo, il momento di eccezionale bisogno che il sistema Paese richiede per la realizzazione del PNRR. La presenza sui vari territori nazionali e la presenza di ampia copertura internazionale, garantirebbe una piena disponibilità in tempi brevi di forza lavoro qualificata.

Un valore aggiunto della Consulenza di Management riguarda la possibilità di avere una visione di medio lungo periodo, attivando un confronto ed un'analisi di **Benchmarking** nazionali ed internazionali con quanto in fase di realizzazione negli altri Paesi UE27. A supporto del *decision making process* nell'attuale contesto della individuazione e della selezione dei progetti del PNRR. Questa capacità di benchmark potrebbe essere anche estesa con le migliori esperienze del settore privato, **con particolare riferimento alla digitalizzazione**, sia nazionale che internazionale.

Su questo ultimo punto Assoconsult ritiene, anche in relazione alle esperienze maturate, alla sua presenza in Confindustria e alle competenze che integra, di poter presentare una lista di iniziative progettuali specifiche che vadano in una delle dimensioni strategiche dell'attuale PNRR (si veda negli allegati).

La Consulenza di Management inoltre aiuta da **sempre a gestire processi complessi di cambiamento e trasformazione di aziende e pubblica amministrazione**. In quest'ottica l'efficace execution del PNRR richiederebbe una semplificazione della stessa burocrazia italiana e dei processi interni alla PA, assieme ad uno snellimento procedurale che, **con l'utilizzo di task force miste**, potrebbe essere realizzato con benefici a pioggia per tutto il sistema. Ovviamente dall'altro lato si potrebbe chiedere alla consulenza di affiancare e facilitare la **riqualificazione del personale** di alcune parti della Pubblica Amministrazione, attraverso il **trasferimento di conoscenza e professionalità** che può avvenire in caso di progetti in affiancamento.

Resta da segnalare che l'acquisizione dei servizi professionali che il settore del Management Consulting potrebbe offrire al sistema Paese, è previsto dall'art 5 par 2 del Regolamento RFF – come approvato dal Parlamento Europeo l'11 gennaio 2021, dove si cita che..... "l'importo di risorse finanziarie.....può coprire anche le spese relative ad attività preparatorie, di monitoraggio, controllo, audit e valutazione, necessarie per la gestione del Fondo e per il raggiungimento dei suoi obiettivi...". In analogia a questo anche per il REACT-EU e per la programmazione dei Fondi SIE è prevista una quota pari al 4% di Servizi di assistenza tecnica.

Anche in passato, nel processo di programmazione 2014-2020 rispetto alla dotazione iniziale di 72,5 Miliardi di fondi strutturali per le iniziative progettuali era stata prevista una quota di 2,2 Miliardi per assistenza tecnica.

In sintesi la Commissione Europea di fatto auspica e suggerisce il ricorso a competenze tecniche esterne professionali, consapevoli dell'accelerazione sui processi di execution che tali soggetti terzi possono dare, prevedendo un loro autofinanziamento già nel piano e nei programmi di investimenti.

In conclusione, illustrissimi Presidenti e Senatori, ritengo che l'apporto del Management Consulting – che come Presidente di Assoconsult mi onoro qui di rappresentare – per l'efficace realizzazione del PNRR **sia un utile risorsa. Per fornire un metodo, delle forze straordinarie aggiuntive, delle competenze che possono essere trasferite e una velocità di esecuzione e di ingaggio** di cui abbiamo bisogno ora.

Grazie della Vostra attenzione.



ALLEGATO A

UNA PROPOSTA CONCRETA DI ASOCOCONSULT DI CANTIERI SULLA DIGITALIZZAZIONE DEL SISTEMA PAESE

Azioni

1	Evoluzione Digital Public Services
2	Disegno ed attuazione strategia Cloud pubblica nazionale
3	Rafforzamento Human Capital e Digital Skills
4	Integrazione della Digital Technology da parte delle PMI italiane
5	Evoluzione connettività ed accesso ai servizi digitali

Contenuti

- Istituzione di una specifica «**Legge Obiettivo Digitale**», che permetta la revisione e ridisegno in ottica digitale dei processi e-Government mappati dall'indice DESI 2020, in ottica end-to-end user-oriented, trasversale alle varie Amministrazioni
- Definizione **Strategia Univoca di adozione Cloud** da parte della Pubblica Amministrazione, centrale e locale, con governance centrale e leva su Società in-house
- Adozione soluzioni **innovative di procurement e framework** di collaborazione con Big Tech
- **Focalizzazione della SNA** – Scuola Nazionale dell'Amministrazione su **competenze digitali**, tecnologie e modelli citizen-oriented evoluti, su best-practice internazionali
- Istituzione **modulo/corso evoluto su digital skills** nei percorsi universitari e scolastici di secondo grado
- Focalizzazione Fondi CDP ed altri (es. Società partecipate) per **iniziative di scale-up delle PMI**, con exit strategy ben definite
- **Ampliamento servizi agevolati** e tecnologie abilitanti per piano **Transizione 4.0** a disposizione delle PMI italiane
- Focalizzazione di investimenti sul cd. «**ultimo miglio**», necessario per disporre di infrastrutture evolute e Fixed very high capacity networks (VHCN)
- Razionalizzazione **fondi per accesso servizi digitali** da parte di cittadini, professionisti ed imprese



ALLEGATO B

Efficientamento del sistema di Public Procurement per l'attuazione del PNRR

Iniziative di breve periodo

Azioni

1	Decentralizzazione degli affidamenti sul territorio, sotto una <i>governance</i> unitaria
2	Abilitazione della "transaction fee" a favore delle Stazioni Appaltanti
3	Utilizzo di strumenti di <i>procurement</i> innovativo
4	Incentivi al personale delle Stazioni Appaltanti
5	Indicazioni regolatorie da parte di A.N.AC. sul <i>framework</i> dei contratti pubblici sotto il PNRR

Contenuti

<ul style="list-style-type: none">Governance unitaria degli affidamenti in capo a PdCM/struttura commissarialeLocalizzazione degli affidamenti sul territorio, mediante coinvolgimento dei soggetti aggregatori/centrali di committenza
<ul style="list-style-type: none">Riabilitazione della "transaction fee", mediante superamento degli orientamenti restrittivi maturati dall'A.N.AC. in tema (art. 41, comma 2-bis, del D.Lgs. 50/2016)
<ul style="list-style-type: none">Aggiudicazione, mediante procedure negoziate urgenti, di Accordi Quadro plurifornitore senza riapertura di confronto competitivo, con scorrimento della graduatoria per quote quantitative, rimozione limite al subappalto (conforme a sentenze CGE), e obbligo di coinvolgimento delle PMI in sede esecutiva
<ul style="list-style-type: none">Promozione degli incentivi al personale di cui all'art. 113 del Codice dei Contratti Pubblici, mediante atto di regolazione A.N.AC.
<ul style="list-style-type: none">Emanazione di indicazioni regolatorie da parte dell'A.N.AC., coerenti con le azioni di cui sopra, in tema di <i>framework</i> del <i>procurement</i> del PNRR, in analogia a quanto fatto dalla Commissione UE e dall'A.N.AC. stessa sui Contratti pubblici nel regime emergenziale



Efficientamento del sistema di Public Procurement per l'attuazione del PNRR Iniziative di medio periodo

Azioni

1	Nuovo <i>framework</i> normativo UE di affidamento dei contratti pubblici della ripresa
2	Sistema di "contraente generale" negli interventi di attuazione della ripresa
3	Monitoraggio del "contraente generale" mediante sistema di KPI oggettivi e principi di <i>Ethics & Independence</i>
4	Regime agevolato di responsabilità amministrativo-contabile in capo ai funzionari pubblici
5	Qualificazione delle Stazioni Appaltanti e digitalizzazione delle procedure

Contenuti

<ul style="list-style-type: none">Introduzione di regole UE derogatorie per i contratti pubblici della ripresa, con disciplina innovativa dei regimi di <i>governance</i> statale/regionale (governo, attuatori e monitoraggio), e di quelli di affidamento ed esecuzione
<ul style="list-style-type: none">Aggiudicazione di accordi quadro plurifornitore, senza riapertura del confronto competitivo, a "contraenti generali" obbligati a subaffidare alle PMI, e sottoposti a severi obiettivi quantitativi nella realizzazione delle commesse affidate (KPI)
<ul style="list-style-type: none">Istituzione di un sistema di monitoraggio e controllo fondato sull'efficacia delle azioni del contraente generale (KPI), con remunerazione al raggiungimento dei KPI, e gravi sanzioni anche penali per la violazione dei principi di etica e indipendenza
<ul style="list-style-type: none">Esclusione della responsabilità da "colpa grave" dei funzionari pubblici nel regime emergenzialeChiarificazione dei contenuti dell'art. 21 del d.l. 76/2020, proprio in tema di responsabilità erariale
<ul style="list-style-type: none">Emanazione dei provvedimenti di attivazione degli strumenti innovativi di <i>governance</i> del <i>public procurement</i> già previsti dal D.Lgs. 50/2016 (art. 38 - Qualificazione delle Stazioni Appaltanti, e art. 44 - Digitalizzazione delle procedure)

