

In collaborazione con



Workshop

Apprendimenti dall'esperienza dei 1000 Esperti

Mettere a valore gli investimenti PNRR per il rafforzamento
della capacità amministrativa delle P.A.

Data: 19 Marzo 2026

Orario: 14:30 - 16:30

Sala Workshop B

Chair: Michele Bertola, *Andigel*

Facilitator: Simona Zelli, *Provincia Autonoma di Trento*

Panelists:

Danilo Capitanio, *Conferenza delle Regioni e delle province autonome*

Luca Comper, *Provincia Autonoma di Trento*

Paola Ferrario, *Regione Piemonte*

Damiano Priante, *Regione Marche*

Abstract

Dopo un decennio di tagli senza riforme, nel 2021 il Governo Draghi, consapevole delle criticità e dei punti di debolezza dell'amministrazione pubblica italiana, ha deciso di investire lo 0,66% dei fondi europei attribuiti nell'ambito del Ngeu sulla costruzione di capacità amministrativa per sostenere l'architettura e lo svolgimento del Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR).

Tra le priorità per il rilancio del sistema Paese sono state identificate:

- la crescita digitale
- la modernizzazione della pubblica amministrazione
- Il rafforzamento della capacità amministrativa del settore pubblico

A questi obiettivi è stata dedicata l'intera Componente 1 della Missione 1 del Piano.

Il primo progetto PNRR in Italia è stato il c.d. Progetto dei "1000 Esperti" (PNRR M1 C1 2.2.1): strumento di assistenza tecnica creato per accrescere la capacità amministrativa degli enti territoriali velocizzando e semplificando le procedure amministrative "complesse" (che prevedono l'intervento di più enti). Il Progetto ha avuto un carattere fortemente innovativo in quanto ha spostato "sul campo" l'azione di semplificazione, consentendo per la prima volta di:

- analizzare i processi e misurare i tempi delle procedure complesse
- rilevare l'arretrato
- analizzare i "colli di bottiglia"
- individuare ed implementare le soluzioni di semplificazione appropriate a livello territoriale in una logica di multilevel governance collaborativa.

Tuttavia, l'efficacia delle innovazioni introdotte (organizzative, di semplificazione e di innovazione digitale), dipende strettamente dalla capacità dell'organizzazione di adottarle e sostenerle nel tempo.

La semplificazione procedurale e l'introduzione di strumenti digitali avanzati ridefiniscono infatti le necessità organizzative e il fabbisogno di competenze del personale. Il loro successo è indissolubilmente legato alla capacità dell'organizzazione di "assorbirle" (facendole "percolare" a tutti i livelli dell'organizzazione) e gestirle.

Nel **workshop**, a partire da alcune buone prassi individuate nell'implementazione del progetto 1000 Esperti, si sono esplorati approcci, metodi e strumenti di semplificazione e di gestione dell'innovazione.

Attraverso un'attività di scambio di buone prassi e confronto sulle **criticità in ambito semplificazione/digitalizzazione/innovazione organizzativa**, i partecipanti sono stati accompagnati a ragionare in una logica di change e competency management strategico.

L'obiettivo principale dell'incontro: analizzare le buone prassi emerse e discutere l'impatto dei professionisti esperti ragionando sul se e sul come il capitale umano specializzato possa contribuire a trasformare la governance pubblica da un modello burocratico a uno orientato ai risultati e su come capitalizzare l'esperienza.

Agenda

- Framing - Panelists
- Apprendimenti dall'esperienza
- Workshop di Co-design
- Condivisioni e conclusioni

Apprendimenti dell'esperienza

Buone prassi territoriali: un modello di trasformazione

Le esperienze di Regioni *Marche* e *Piemonte* e *Provincia di Trento*, pur nelle loro specificità, convergono su pilastri metodologici robusti che hanno generato un valore pubblico misurabile, adottando approcci convergenti per affrontare le sfide poste dalla complessità normativa e dalla necessità di accelerare l'attuazione del PNRR.

1. Approccio orientato ai risultati e semplificazione dei processi

La Regione Marche, con il suo ciclo di gestione basato su Overview, Cycle Management e Self-Assessment, ha ottenuto riduzioni significative nei tempi di procedimenti chiave, come il -79,52% per le Ciclovie e il -48,05% per i Rifiuti.

La Regione Piemonte ha registrato una diminuzione dell'84% dell'arretrato e una riduzione del 58% dei tempi di risposta per l'Autorizzazione Integrata Ambientale (AIA).

La Provincia Autonoma di Trento ha confermato questa tendenza con un -30% dei tempi di evasione medi e un -45% di abbattimento degli arretrati, a testimonianza di un impegno condiviso verso l'efficienza e la misurabilità delle performance.

2. Innovazione digitale e utilizzo strategico della tecnologia

La Regione Marche ha implementato il portale EASY PNRR MARCHE per la condivisione di metodi e risorse e ha adottato il BIM nel Dipartimento Infrastrutture. La PAT si è spinta oltre, sperimentando soluzioni di Intelligenza Artificiale (Progetto AI Urbanistica) e l'uso di Big Data per la pianificazione infrastrutturale in tempo reale.

A Trento l'introduzione di strumenti come AdActa ha ridotto la redazione di documenti VIA/VAS da 2 giorni a sole 2 ore.

3. Collaborazione interistituzionale e rafforzamento delle competenze

Tutti i territori hanno riconosciuto l'importanza di superare l'organizzazione "a silos" e di promuovere un dialogo coordinato multilivello.

Il Piemonte, con le Assistenze Tecniche (AT) e Assistenze Veloci (AV), ha fornito un supporto specialistico ai piccoli Comuni, riducendo le disuguaglianze territoriali e facilitando la gestione di procedure complesse. Questo approccio ha favorito un apprendimento organizzativo e la costruzione di autonomia futura negli uffici, trasformando l'assistenza esterna in un catalizzatore per lo sviluppo di competenze interne.

Sintesi del workshop di co-design

Apprendimenti chiave: oltre la misurazione delle pratiche evase

Gli apprendimenti più significativi riguardano il cambiamento del "quadro metodologico e di senso" delle attività amministrative.

Il successo dell'iniziativa sta nel contributo alla **trasformazione strutturale e nella sostenibilità delle soluzioni adottate**, non solo nell'incremento delle pratiche evase

1. Modelli organizzativi agili per il superamento dei silos

L'adozione di modelli organizzativi **flessibili, come l'Hybrid Agile**, permette di superare la tradizionale organizzazione "a canne d'organo" o a silos. Questo approccio consente di:

- (i) attivare multidisciplinariamente gli esperti indipendentemente dalla loro collocazione formale
- (ii) lavorare per Sprint, con obiettivi chiari e scadenze bimestrali/semestrali, garantendo risultati tangibili e rapidi
- (iii) promuovere una visione trasversale, per processi, che integra le diverse funzioni amministrative, essenziale per affrontare la semplificazione delle procedure complesse (che per loro natura attraversano diverse strutture) e la complessità delle transizioni digitale ed ecologica.

2. Standardizzazione come prerequisito per la digitalizzazione

Nelle tre realtà che hanno presentato le loro esperienze, la mappatura "As Is" ha rivelato che i ritardi erano spesso dovuti a documentazione tecnica inadeguata dei proponenti e la creazione di Abachi standardizzati, Linee Guida e Modulistica Unica ha permesso di "customizzare" correttamente i software, riducendo i tempi di redazione dei documenti.

3. Governance collaborativa come motore di trasformazione

L'istituzione di **tavoli multistakeholder** ha facilitato la convergenza di prospettive diverse – pubbliche, private, accademiche e della società civile – permettendo di identificare bisogni reali e di co-creare soluzioni più efficaci e sostenibili.

Il **dialogo pubblico-privato** emerge come elemento fondamentale per sbloccare sinergie, condividere risorse e competenze, e accelerare l'innovazione.

Una **metodologia agile** (approccio test-and-learn o iterativo) consente di validare rapidamente le ipotesi, adattare le strategie e minimizzare i rischi, favorendo un miglioramento continuo e una maggiore resilienza degli interventi nel tempo.

Sintesi e conclusioni

L'assistenza tecnica ha rappresentato il "lievito" per la modernizzazione della PA ed è stata molto più di un supporto operativo: **un catalizzatore di cambiamento culturale**.

1. Per non vanificare gli sforzi, è essenziale che le amministrazioni passino da una logica di "supporto esterno" a una di **"competenza interna diffusa"**.

Un tema centrale emerso dal dibattito è la **necessità di capitalizzare l'esperienza maturata durante il PNRR**. L'assistenza tecnica non può rimanere una misura emergenziale e temporanea, ma deve evolvere in una componente strutturale delle Pubbliche Amministrazioni. **Il passaggio critico è la transizione da una gestione straordinaria a una "capacità ordinaria" rafforzata**.

La sfida post-2026 si vince rendendo strutturali le competenze messe in campo dagli esperti, i modelli di governance agile e garantendo che il capitale umano specializzato e allenato alle specificità delle P.A. grazie al progetto, possa eventualmente trovare (laddove si tratti di competenze non trasferibili) una collocazione stabile e valorizzata all'interno della macchina pubblica.

2. **L'innovazione tecnologica è efficace solo se supportata da una trasformazione organizzativa e professionale**. La PA del futuro deve essere una Learning Organization capace di integrare stabilmente queste nuove metodologie per garantire servizi efficienti e moderni.

Dimensione	Outcome principale
Metodologia	Superamento dei silos e orientamento ai risultati
Digitalizzazione	Infrastruttura digitale come asset strategico
Capitale Umano	Trasferimento/strutturazione di know-how e apprendimento organizzativo
Semplificazione	Lavorare per processi, standardizzazione e riduzione della burocrazia

Sfide

L'eredità del progetto "1000 Esperti" porta in sé **le seguenti sfide**

- cambiamento di paradigma culturale
- consolidamento strutturale delle innovazioni
- gestione dei fondi "residui"

La transizione verso una Pubblica Amministrazione moderna richiede che diventino patrimonio permanente delle istituzioni:

1. l'approccio orientato ai risultati
2. la digitalizzazione spinta
3. La collaborazione permanente con il territorio

Le esperienze di Regione Marche, Regione Piemonte e Provincia Autonoma di Trento dimostrano che, quando le competenze specialistiche incontrano una visione chiara e un approccio metodologico innovativo, la PA può realmente diventare un motore di sviluppo per il Paese.