



Enrico Mastrofini

LE CRITICITÀ NELLA GESTIONE DEI PROGETTI PUBBLICI

Con l'ultima revisione del PNRR, approvata lo scorso giugno dal Consiglio UE, la dotazione complessiva del Piano è rimasta immutata (194,4 miliardi) mentre il numero complessivo di traguardi/obiettivi si è ridotto da 621 a 614. Quasi 72 miliardi del PNRR sono erogati sotto forma di contributi a fondo perduto, che non vanno restituiti all'Ue, mentre circa 123 miliardi di euro costituiscono prestiti, che l'Italia dovrà restituire tra qualche anno. Finora l'Italia ha incassato le prime 7 rate (su 10) relative a Milestone e Target conseguiti fino al 31 dicembre 2024, corrispondenti a 140 miliardi di euro, e ha trasmesso la richiesta di erogazione dell'8ª rata (valore 12,8 miliardi) relativa a Milestone e Target in scadenza al 30 giugno 2025.

Occorre considerare che nella prima parte del programma gli obiettivi (e quindi i pagamenti) erano prevalentemente collegati alla realizzazione di riforme e alle prime fasi di attuazione degli investimenti (selezione dei progetti, aggiudicazione gare) mentre le ultime rate riguardano soprattutto il completamento di progetti di investimento anche di grandi dimensioni e complessità.

Restano infatti da conseguire 240 Milestone/Target (63 a fine 2025 e 177 a giugno 2026) per un valore di 41,2 miliardi complessivi. C'è quindi il rischio di non rispettare tutti gli impegni assunti, con il conseguente danno d'immagine nonché finanziario nel non vedere corrisposti pagamenti a fronte di progetti in corso.

Una recente rilevazione condotta da SDA Bocconi tra dipendenti delle pubbliche amministrazioni è utile per comprendere quali sono le difficoltà relative alla gestione dei progetti pubblici (finanziati da fondi europei e non). La ricerca ha coinvolto 115 partecipanti con responsabilità/esperienza relativamente alla gestione/rendicontazione dei progetti, provenienti da tre regioni: Lombardia, Piemonte, Puglia. Il 52% dei partecipanti lavora in enti locali, il 16% in università ed enti di ricerca, il 9% in aziende sanitarie, il restante in altri enti. Per quanto la survey non abbia validità da un punto di vista statistico, offre però un quadro utile per formulare alcune riflessioni.

Innanzitutto la maggiore criticità riscontrata nei progetti in essere riguarda i ritardi e i tempi di rimborso da parte delle amministrazioni centrali titolari di intervento e poi la mancanza di chiarezza negli obblighi di rendicontazione. Tale ultimo aspetto dipende anche dalla disponibilità e qualità dei dati relativi allo stato di avanzamento effettivo del programma; la sesta relazione alla Camera dei Deputati sullo stato del PNRR evidenzia come a marzo 2024 sulla piattaforma ReGiS risultassero circa 254.000 progetti "di cui però solo il 5 per cento presentava dati completi e di buona qualità" e solo con un intervento normativo per rafforzare tali obblighi di rendicontazione e un "monitoraggio rafforzato" da parte del MEF e delle strutture di Missione è stato possibile portare al 61% i progetti con tracciato completo di dati al 31 dicembre 2024.

Per quanto riguarda le cause dei ritardi di carattere organizzativo e gestionale, dalle risposte emerge che anche a fronte di una chiarezza sostanziale negli obiettivi e di comprensione degli stessi da parte delle persone coinvolte sul progetto, di correttezza delle scelte tecniche e attitudine al rispetto dei tempi, sembra poi venire meno un'adeguata pianificazione delle attività con attribuzione di ruoli e responsabilità.

La survey evidenzia anche una difficoltà a organizzare tutte le attività nelle varie fasi del progetto (compito che ovviamente dovrebbe spettare a un project manager).

Le amministrazioni fanno infatti fatica a definire dei risultati e soprattutto a identificare dei percorsi/processi che ne consentano il conseguimento. La responsabilità è rimessa alla capacità di leadership personale del dirigente/funziario coinvolto e alla volontà degli sponsor politici dei progetti. Questa "personalizzazione", oltre a introdurre notevoli elementi di incertezza nella progettazione, rende difficile replicare le buone pratiche.

A questi problemi si è cercato di rispondere attraverso le assistenze tecniche e finanziando iniziative di supporto delle Pubbliche Amministrazioni con risorse nazionali ed europee, oltre alle risorse destinate al funzionamento dei soggetti aggregatori nazionali (Invitalia e Consip) e regionali per la messa a disposizione di strumenti di acquisto e negoziazione alle amministrazioni aggiudicatrici nonché le risorse per il funzionamento dei vari soggetti in house che offrono servizi strumentali ed i mezzi per il PMO attivabili nell'ambito di convenzioni per la trasformazione digitale e sanità digitale.

Occorrerà valutare l'efficacia di tali azioni di supporto, ma sicuramente i programmi futuri di investimento dovrebbero supportare le amministrazioni a guardare davvero ai risultati e al perché non si raggiungono, anziché alle modalità di rendicontazione degli stessi.

Buona lettura!

Enrico Mastrofini