

PROGRAMMA DIDATTICO DEL 5° CORSO-CONCORSO

(CASERTA 19 MARZO 2012 – 22 FEBBRAIO 2013)

Il programma didattico del 5° Corso-concorso è composto da cinque moduli di insegnamento per un totale di 832 ore. Rispetto alle precedenti edizioni del Corso-concorso si tratta di un percorso formativo fortemente innovativo, essendo innanzitutto basato sulla centralità della figura del dirigente pubblico e del suo ruolo nella Pubblica Amministrazione italiana più che su una semplice sequenza di corsi legati a materie ritenute importanti per la crescita professionale dei futuri manager pubblici.

Le innovazioni introdotte dalla SSPA nel 5° Corso-concorso traggono linfa dagli obiettivi della formazione della nuova dirigenza connessi, a loro volta, ai compiti e alle funzioni per molti versi inedite che incombono sulle nostre amministrazioni pubbliche, quelle statali in particolare. Compiti e funzioni - al centro della riforma della PA avviata con la L. 15/2009 e con maggiore dettaglio dal D.Lgs 150/2009 - che toccano da vicino la necessità che la PA sappia inserirsi a pieno nel complesso processo di aggiustamento finanziario e di rinnovato sostegno alla crescita economica in corso nel Paese. Una necessità che si esprime, in primo luogo, nel disegnare un'amministrazione capace di decisioni snelle, rapide, efficaci e di una maturità organizzativa e gestionale in grado di tradurre in elementi concretamente riscontrabili dal cittadino e dalle imprese i contenuti delle norme approvate dal Parlamento.

Una nuova missione, quindi, assai ambiziosa anche in considerazione del contesto istituzionale nel quale essa va calandosi, caratterizzato da una doppia spinta centrifuga che vede lo Stato centrale e i suoi apparati cedere poteri di indirizzo e di scrittura delle "grandi regole" in direzione dei livelli sovranazionali di governo, da un lato, e, dall'altro, rinunciare a potestà normative e gestionali a favore dell'articolato sistema delle amministrazioni locali. Una mappa del territorio istituzionale e amministrativo radicalmente differente rispetto solo a dieci-quindici anni fa inserita, oltretutto, in un panorama di risorse finanziarie destinate al funzionamento della macchina pubblica in vistosa e forse inevitabile riduzione.

All'interno di questo articolato contesto, i bisogni formativi della PA italiana sono evidenti e gli obiettivi del 5° Corso-concorso cercano di essere coerenti con essi. Le amministrazioni pubbliche hanno infatti necessità di un personale dirigenziale che sia:

- capace di organizzare e gestire al meglio (dal piano logistico a quello dei rapporti con il personale dipendente) le strutture amministrative ad esso affidate;
- in grado di garantire maggiore rapidità e efficienza nell'implementazione delle norme in essere e, al tempo stesso, di contribuire in maniera tecnicamente più incisiva alla qualità del disegno delle politiche pubbliche;
- capace, comunque, di assicurare il rispetto delle regole e delle connesse procedure;
- orientato a una "cultura del risultato" del lavoro amministrativo; un lavoro da rendere misurabile, riscontrabile e valutabile sia per il rispetto di ineludibili parametri di trasparenza sia per l'attenzione ai prodotti effettivi e agli esiti delle politiche attuate dai quali dipende in ultima analisi la stessa possibilità dell'intervento pubblico di giustificare il senso della sua presenza in campo economico e sociale.

Si vede bene che si tratta di obiettivi molto ambiziosi rispetto ai quali, per inciso, vanno proiettati i criteri di estremo rigore e considerazione del merito che la SSPA ha posto a fondamento della selezione per il 5° Corso-concorso.

Per tradurre tali *target* all'interno di un nuovo percorso formativo la SSPA ha pertanto intrapreso la strada di un radicale cambiamento del "taglio" dei suoi corsi e del 5° Corso-concorso in particolare. Viene infatti enfatizzata in misura assai più contenuta del passato una struttura dell'offerta formativa fondata su una successione di materie e di codificate discipline scientifiche. Viene invece privilegiata un'articolazione del percorso didattico in cui è la costruzione della funzione e del ruolo concretamente operativo del dirigente pubblico a essere centrale.

Una scelta di questa natura non mortifica affatto i tradizionali campi di analisi relativi alle conoscenze del futuro manager, dal diritto amministrativo alla finanza pubblica o dalle discipline giuslavoristiche alle politiche pubbliche in ambito europeo. Al contrario, tale insieme di materie, ben presente nei moduli secondo, terzo e quinto del programma, viene valorizzato nella sua traduzione più operativa intrecciandolo costantemente con l'approfondimento delle pratiche manageriali. Più in concreto, e a semplice titolo di esempio, le tematiche afferenti il diritto del lavoro pubblico non saranno solo analizzate nel loro contenuto specificamente giuridico, ma verranno trattate come elemento indispensabile nella costruzione dello sfondo di regole all'interno delle quali si esercitano le scelte del dirigente in termini di gestione del proprio personale e, a cascata, in termini di disegno e attuazione sul piano amministrativo delle politiche pubbliche.

Le metodologie didattiche del 5° Corso-concorso saranno coerenti con la nuova struttura del percorso formativo. A cominciare dal modulo di avvio, l'utilizzo di casi di studio, ogni volta che sarà giustificato, costituirà il modo in cui affrontare non solo singoli, concreti problemi, ma anche discipline scientifiche le cui conoscenze di base dovranno costituire solido e acquisito patrimonio di tutti i corsisti. Un'osservazione analoga riguarda l'enfasi diffusa che il Corso avrà sull'approfondimento di quelle competenze accessorie (quali, ad esempio, parlare in pubblico, presentare in modo efficace una relazione, negoziare per perseguire l'obiettivo prestabilito, esercitare la *leadership* in modo efficace, ecc.) comunque indispensabili al dirigente pubblico.

Struttura e obiettivi

La struttura didattica del 5° Corso-Concorso si è suddivisa in 5 moduli di insegnamento, così articolati:

- Modulo I: La funzione dirigenziale nella Pubblica Amministrazione;
- Modulo II: Metodi quantitativi per le scelte pubbliche;
- Modulo III: L'azione amministrativa nel contesto nazionale ed europeo;
- Modulo IV: Il manager pubblico;
- Modulo V: Gli strumenti del manager pubblico.

Il Modulo I, interamente basato sull'analisi di casi di studio, ha avuto l'obiettivo di favorire la comprensione della complessità del ruolo dirigenziale, attraverso un lavoro di *problem setting* multidisciplinare e di analisi di una casistica fenomenologica.

Questa impostazione ha consentito di articolare i moduli successivi seguendo una logica che ha previsto in sequenza l'analisi del contesto nazionale ed europeo, lo sviluppo di strumenti direzionali in chiave multidisciplinare, ed infine l'applicazione di tali strumenti alle tematiche prioritarie per il settore pubblico.

Il monte ore totale di lezioni è stato di 793, ivi compresi i seminari sia di apertura che interni ai moduli ove previsti.

Metodologia d'insegnamento

Nell'ambito del Corso-Concorso sono state previste metodologie didattiche incentrate sia sul trasferimento di conoscenze ed esperienze, sia su una partecipazione attiva da parte degli allievi, che si è basata su lavori di gruppo, percorsi esperienziali, esercitazioni individuali nonché dibattiti in aula.

Struttura della settimana

La settimana didattica prevedeva circa 26 ore settimanali, articolandosi come segue:

Lunedì:	ore 10:00-13:00 e 14:00-17:00
Martedì:	ore 10:00-13:00 e 14:00-17:00
Mercoledì:	ore 10:00-14:00
Giovedì:	ore 10:00-13:00 e 14:00-17:00
Venerdì:	ore 10:00-14:00

Le attività degli allievi incominciavano alle 8:30 nei giorni di martedì, mercoledì, giovedì e venerdì, con lavori di gruppo, studio individuale, risolu

zione di *problem set* e *assignment* di vario genere. Il mercoledì pomeriggio era dedicato allo studio individuale e/o all'organizzazione di *workshop*.

PIANO OPERATIVO DI SVOLGIMENTO

ATTIVITA' DIDATTICA	Calendario
Inaugurazione corso	19 marzo 2012
MODULO I: La funzione dirigenziale nella Pubblica Amministrazione <i>sospensione attività didattica</i>	20 marzo / 13 aprile 2012 <i>10 aprile 2012</i>
MODULO II: Metodi quantitativi per le scelte pubbliche <i>sospensione attività didattica</i>	16 aprile/4 maggio 2012 <i>30 aprile 2012</i>
MODULO III: L'azione amministrativa nel contesto nazionale ed europeo	7 maggio/16 luglio 2012
MODULO IV: Il manager pubblico	17 luglio/3 agosto 2012
<i>Sospensione attività didattica</i>	<i>4/26 agosto 2012</i>
segue MODULO IV: Il manager pubblico <i>sospensione attività didattica</i>	27 agosto/26 novembre 2012 <i>2 novembre 2012</i>
MODULO V: Gli strumenti del manager pubblico	27 novembre/21 dicembre 2012
<i>Sospensione attività didattica</i>	<i>22 dicembre 2012/ 6 gennaio 2013</i>
segue MODULO V: Gli strumenti del manager pubblico ----- <i>Studio libero</i>	7 gennaio/22 febbraio 2013 <i>23 febbraio/4 marzo 2013</i>
ESAME CONCORSO INTERMEDIO	5/29 marzo 2013
<i>Sospensione attività didattica</i>	<i>30 marzo/14 aprile 2013</i>
SEMESTRE DI APPLICAZIONE PRATICA	15 aprile/4 ottobre 2013
<i>Studio libero per predisposizione rapporto sintetico</i>	<i>30 settembre/4 ottobre 2013</i>
ESAME CONCORSO FINALE	<i>ottobre/novembre 2013</i>

STRUTTURA DIDATTICA DEL CORSO

Modulo I **La funzione dirigenziale nella Pubblica Amministrazione** *(72 ore più 10 ore Skill Basket)*

dal 19 marzo 2012 al 13 aprile 2012

Il modulo ha immerso gli allievi nella complessità del ruolo dirigenziale attraverso una serie di casi di studio che sono stati analizzati partendo dalle principali macro-aree disciplinari che costituiscono l'asse portante del Corso-Concorso (Diritto, Economia e Management pubblico).

Attraverso questo approccio il partecipante ha acquisito una capacità analitica in chiave multidisciplinare delle situazioni nelle quali è chiamato a svolgere un ruolo di primo piano, nonché una maggior consapevolezza della responsabilità giuridica, sociale ed etica del dirigente, e del carattere strettamente interrelato di queste responsabilità.

Il Modulo ha avuto come scopo quello di “insegnare” a lavorare, individualmente ed in gruppo, per raggiungere un obiettivo. Quest'ultimo è stato raggiunto attraverso discussioni mirate, nell'ambito dei casi di studio, sul processo di lavoro individuale e all'interno dei gruppi, e ha costituito una prima occasione per discutere della leadership.

Articolazione

I.1 Inaugurazione corso

I.2 Casi di studio relativi alle decisioni manageriali e all'analisi di situazioni complesse (72 ore)

La gestione di un taglio di bilancio	TAV	Corso concorso alla SNA	Il diritto di accesso ai documenti amministrativi	La separazione proprietaria SNAM Rete GAS	The Terminal
<i>Durata 18 ore</i>	<i>Durata 18 ore</i>	<i>Durata 18 ore</i>	<i>Durata 6 ore</i>	<i>Durata 6 ore</i>	<i>Durata 6 ore</i>

<i>Didattica</i> Lezione frontale	<i>Didattica</i> Lezione frontale con discussione delle applicazioni pratiche	<i>Didattica</i> Lezione frontale con discussione delle applicazioni pratiche	<i>Didattica</i> Lezione frontale con discussione delle applicazioni pratiche	<i>Didattica</i> Lezione frontale con discussione delle applicazioni pratiche	<i>Didattica</i> Lezione frontale
<i>Argomenti</i> L'obiettivo è stato quello di veicolare agli allievi la natura multidisciplinare del management del bilancio di una struttura amministrativa. La nuova disciplina della dirigenza pubblica	<i>Argomenti</i> Introduzione analisi economica; Caso TAV 2012; Il van in parole spicchiole; <i>Alpetunnel</i> collegamento transalpino Torino-Lione	<i>Argomenti</i> Il caso ha riguardato il reclutamento dei dirigenti dello Stato attraverso il corso-concorso SNA; proposte da parte degli allievi per il nuovo corso concorso	<i>Argomenti</i> Dossier: il caso ha riguardato il diritto d'accesso ai documenti amministrativi, anche in rapporto alla disciplina in materia di tutela dei dati personali.	<i>Argomenti</i> Dossier: l'obiettivo del caso è stato quello di fornire agli allievi conoscenze rispetto al ruolo dell'analisi economica nell'impostazione della politica energetica del Paese e al ruolo dell'Unione europea e dell'OCSE nell'individuazione delle misure concrete da adottare.	<i>Argomenti</i> Presentazione del caso di studio: Il caso "The Terminal" è stato pensato a supporto dello sviluppo della tematica del cambiamento organizzativo nella pubblica amministrazione.

I.3 Skills Basket (10 ore)

Gestione del tempo	Problem solving
<i>Durata 4 ore</i>	<i>Durata 6 ore</i>
<p><i>Didattica</i> Lavoro di gruppo, simulazioni e discussione in aula</p> <p><i>Argomenti</i> Saper individuare, progettare e gestire la dimensione strategica del tempo, in una prospettiva multidimensionale, coniugando le esigenze individuali con le necessità di sviluppo organizzativo.</p> <p>Saper analizzare e gestire la "risorsa tempo" in coerenza con il sistema delle priorità e sapendo distinguere "le importanze" dalle "emergenze", le "emergenze vere" e quelle "presunte".</p>	<p><i>Didattica</i> Lavoro di gruppo, simulazioni e discussione in aula</p> <p><i>Argomenti</i> Saper progettare e gestire una comunicazione efficace, in relazione agli obiettivi da raggiungere, considerando i differenti target di destinatari.</p> <p>Saper coniugare la dimensione razionale e quella emotiva.</p> <p>Saper costruire e mantenere una relazione empatica con i propri interlocutori.</p> <p>Saper progettare e gestire una presentazione persuasiva ad alto impatto cognitivo ed emotivo.</p> <p>Saper gestire se stessi come strumento di comunicazione.</p>

I.4 Esercitazioni "Approfondimento sul metodo di lavoro": 10 ore

Modulo II
Metodi quantitativi per le scelte pubbliche
(34 ore più 12 ore Skill Basket)

dal 16 aprile 2012 al 4 maggio 2012

Il Modulo integrativo ha voluto favorire un'acquisizione dei concetti base della statistica descrittiva (serie storica, media, varianza,...) e della probabilità, in modo tale da avvicinarsi con maggiore sicurezza alla lettura e al trattamento di base delle informazioni di carattere statistico. Attraverso il commento dei principali indicatori di carattere economico e sociale, il modulo ha consentito agli allievi di muoversi con più elevata consapevolezza nella lettura e nel commento dei documenti ufficiali economico-finanziari. Infine, il Modulo ha conferito una conoscenza pratica dei principali software di trattamento dati e delle principali fonti di dati.

La collocazione del mini-corso di statistica nella fase iniziale del percorso di formazione si è basato, ovviamente, sulla natura propedeutica delle conoscenze e degli strumenti che sono stati poi acquisiti nei successivi moduli didattici.

Articolazione

II.1: Introduzione alla statistica; analisi delle serie storiche; misure di contesto; elementi di informatica applicata alla statistica; elementi di informatica applicata alla statistica; contabilità nazionale; gli indicatori e le variazioni nel tempo e nello spazio

Totale: 34 ore

I metodi quantitativi per il dirigente pubblico. Introduzione alla statistica	Analisi delle Serie storiche	Misure di contesto	Contabilità nazionale	Gli indicatori e le variazioni nel tempo e nello spazio	Elementi di informatica applicata
<i>Durata 6 ore</i>	<i>Durata 6 ore</i>	<i>Durata 4 ore</i>	<i>Durata 6 ore</i>	<i>Durata 6 ore</i>	<i>Durata 6 ore</i>
<i>Didattica</i> Lezione frontale	<i>Didattica</i> Lezione frontale	<i>Didattica</i> Lezione frontale	<i>Didattica</i> Lezione frontale	<i>Didattica</i> Lezione frontale	<i>Didattica</i> Lezione frontale più applicazione pratica

<i>Argomenti</i>	<i>Argomenti</i>	<i>Argomenti</i>	<i>Argomenti</i>	<i>Argomenti</i>	<i>Argomenti</i>
Comprensione dei concetti e degli strumenti statistici di base; Come saper utilizzare i risultati di alcune tra le principali indagini ufficiali.	Metodi di analisi delle serie storiche: aspetti di base; Come analizzare gli andamenti dei principali aggregati economici.	Il mercato del lavoro; Il capitale umano; Gli indicatori di Europa 2020 e le fonti di dati internazionali; Statistiche per le politiche di sviluppo e indicatori territoriali	I principali aggregati del conto delle risorse e degli impieghi; Lo schema di contabilità nazionale I conti economici territoriali; Lettura critica di comunicati stampa e di documenti di programmazione	Indicatori statistici: aspetti metodologici e applicazioni (prezzi, occupazione, clima di fiducia); Indicatori del progresso economico e sociale e del benessere	Elaborazioni tramite i principali software delle metodologie statistiche.

II.2 Skills Basket (12 ore)

Comunicazione interna
<i>Durata 12 ore</i>
<i>Didattica</i> Lavoro di gruppo, simulazioni e discussione in aula
<i>Argomenti</i> Il corso ha avuto come obiettivo quello di fornire ai partecipanti occasioni di riflessione e conoscenze per meglio comprendere i fattori che stanno alla base della costruzione dei rapporti nelle istituzioni.

II.3 Esercitazioni: 6 ore

Prova di valutazione I e II Modulo: 4 maggio 2012

Modulo III
L'azione amministrativa nel contesto nazionale ed europeo
(170 ore più 18 ore Skill Basket)

dal 7 maggio 2012 al 16 luglio 2012

Il Modulo ha definito nel suo insieme il perimetro di azione del dirigente pubblico, includendo in questa prospettiva una visione più articolata dell'ambiente organizzativo, autorizzativo (*authorising environment*) e procedurale, nonché degli attori coinvolti nella definizione delle regole e delle politiche pubbliche. Pertanto, il modulo ha avuto come sua principale finalità l'analisi di un contesto istituzionale in rapido mutamento nel quale la redistribuzione di poteri normativi/regolamentari e di competenze gestionali/amministrative tra diversi livelli istituzionali è divenuta molto sensibile.

Basandosi sugli apprendimenti del modulo I, gli allievi hanno arricchito in questa fase il proprio bagaglio conoscitivo che ha consentito una più efficace capacità di *problem setting* attraverso:

- un approfondimento delle conoscenze relative all'architettura giuridica ed economica sia a livello globale che europeo;
- un approfondimento delle conoscenze sull'articolazione e le finalità della PA italiana, contestualizzando i recenti processi di riforma;
- una interpretazione in chiave strategica dei ruoli di regolazione ed erogazione della pubblica amministrazione.

Infine, gli allievi, attraverso le esercitazioni, i dibattiti in aula e le testimonianze:

- hanno sviluppato capacità operative per creare valore aggiunto nei rapporti con gli interlocutori internazionali, la politica, gli interessi organizzati e i cittadini;
- hanno interiorizzato i valori sottostanti l'azione amministrativa.

Articolazione

III.1 Seminari (10 ore)

III.2 Il quadro europeo e globale (78 ore)

III.II.1 Aspetti giuridici (22 ore)

L'amministrazione comunitaria	I regimi regolatori globali
<i>Durata</i> 16 ore	<i>Durata</i> 6 ore
<i>Didattica</i> Lezione, discussione di casi.	<i>Didattica</i> Lezione
<i>Argomenti</i> L'obiettivo del corso è stato quello di fornire ai partecipanti conoscenze rispetto alle amministrazioni ultrastatali e al relativo diritto; Il recepimento del diritto comunitario e le amministrazioni nazionali; La partecipazione delle amministrazioni nazionali al processo normativo comunitario; Gli assetti amministrativi dell'Unione europea; I rapporti tra le varie amministrazioni nazionali e le istituzioni Comunitarie; L'incidenza del diritto comunitario sull'amministrazione nazionale; I procedimenti amministrativi comunitari e composti.	<i>Argomenti</i> Tipologia di organizzazioni e regimi internazionali; Analisi di singoli regimi regolatori globali; Rapporti tra amministrazioni nazionali e organizzazioni internazionali e globali.

III.II.2 Aspetti economici (38 ore)

Mercato interno	Macroeconomia europea	Politiche europee
<i>Durata</i> 16 ore	<i>Durata</i> 14 ore	<i>Durata</i> 8 ore
<i>Didattica</i> Lezione e discussione di casi	<i>Didattica</i> Lezione e discussione di casi	<i>Didattica</i> Lezione e discussione di casi
<i>Argomenti</i> Le ragioni economiche del processo di sovrannazionalizzazione delle politiche: quali sono i motivi di carattere economico che hanno portato a privilegiare sempre di più la definizione delle regole e delle politiche pubbliche a livello comunitario; Il Mercato interno, gli aiuti di stato e la concorrenza: la costruzione di uno spazio economico pienamente concorrenziale al suo interno; La regolazione delle industrie a rete nella prospettiva europea: l'intervento pubblico e le regole sugli aiuti di stato.; La tutela della concorrenza in ambito comunitario	<i>Argomenti</i> La costruzione dell'Unione Economica e Monetaria.; La centralizzazione della funzione monetaria; Il Patto di stabilità e crescita e le nuove regole sulla governance fiscale	<i>Argomenti</i> La politica di coesione e gli obiettivi europei di crescita e sviluppo; La strategia Europa 2020; La programmazione e la gestione dei fondi comunitari; Le politiche settoriali dell'Unione Europea

III.II.3 Aspetti manageriali (18 ore)

Organizzazioni internazionali e processi di policy making	Il policy making nell'Unione Europea	Redigere e presentare un documento di analisi e posizionamento
<i>Durata</i> 6 ore	<i>Durata</i> 6 ore	<i>Durata</i> 6 ore

<i>Didattica</i> Briefing e contesto Lavoro di gruppo e/o individuale Discussione sul lavoro di gruppo	<i>Didattica</i> Briefing e contesto Simulazioni e role-playing	<i>Didattica</i> Briefing e contesto Lavoro di gruppo e/o individuale Presentazione lavori e discussione
<i>Argomenti</i> Il processo di policy making: le diverse visioni del processo decisionale; razionalità, incrementalismo e cestino dei rifiuti; la formazione dell'agenda decisionale. Le informazioni per decidere: come individuare ed utilizzare i dati. Lavori di gruppo: i <i>World Bank Governance Indicators</i>	<i>Argomenti</i> Il sistema comunitario in evoluzione; Il <i>policy making</i> nell'Unione Europea: diverse visioni; La riforma amministrativa della Commissione Europea; Lavoro di gruppo e discussione di aula: <i>governance</i> e gruppi di interesse nel <i>policy making</i> europeo	<i>Argomenti</i> Il ruolo delle burocrazie nel <i>policy making</i> ; La redazione di un memo e la redazione di un <i>policy paper</i> : indicazioni tecnico-operative; Lavoro di gruppo; Presentazione lavori di gruppo

III.3 Assetti e funzioni amministrative in un sistema multilivello (50 ore)

III.III.1 Aspetti giuridici (20 ore)

L'amministrazione pubblica italiana	Natura degli atti di gestione del personale	Le riforme amministrative nella prospettiva giuridica
<i>Durata</i> 10 ore	<i>Durata</i> 6 ore	<i>Durata</i> 4 ore
<i>Didattica</i> Lezione ed esercitazione	<i>Didattica</i> Lezione ed esercitazione consistente in discussione su testi e dati	<i>Didattica</i> Lezione ed esercitazione focalizzata su una o più singole amministrazioni
<i>Argomenti</i> Le dimensioni dell'amministrazione italiana: personale, finanza, centri di spesa; Le nozioni di pubblica amministrazione; Il perimetro dell'amministrazione; L'amministrazione periferica dello Stato e il suo riordino; Le aree di confine; Le risorse della Pubblica amministrazione; I beni delle amministrazioni	<i>Argomenti</i> Il pubblico impiego: storia della privatizzazione. Fonti normative. Natura degli atti di gestione del personale e riflessi giuridici ed applicativi. La dirigenza. I numeri e le caratteristiche del personale pubblico. Il reclutamento del personale: regole, deroghe e prassi. Gerarchia e altri modelli. Analisi di alcuni procedimenti gestionali del personale. Il contenzioso. Discussione di casi.	<i>Argomenti</i> Evoluzione dell'amministrazione e politiche di riforma; il riordino normativo. La semplificazione amministrativa. Le liberalizzazioni. Il decentramento. I controlli. La tutela del cittadino utente. La trasparenza. La valorizzazione e le dismissioni dei beni pubblici. La gestione dei servizi strumentali e le esternalizzazioni

III.III.2 Aspetti economici (12 ore)

Carenze del mercato e dello Stato	L'intervento pubblico nel contesto italiano
<i>Durata</i> 6 ore	<i>Durata</i> 6 ore

<i>Didattica</i>	<i>Didattica</i>
Lezione frontale	Lezione frontale
<i>Argomenti</i> Economia del benessere. Fallimenti del mercato. Fallimenti dello Stato. Stabilizzazione, distribuzione e allocazione.	<i>Argomenti</i> Lo Stato imprenditore. L'intervento pubblico nel Mezzogiorno. La stagione della programmazione economica. L'espansione della spesa pubblica. Le privatizzazioni e le liberalizzazioni

III.III.3 Aspetti manageriali (18 ore)

La PA tradizionale	Riforme e processi di cambiamento: NPM e public governance	Effetti delle riforme nelle Amministrazioni Pubbliche e l'implementation gap.
<i>Durata</i> 6 ore	<i>Durata</i> 6 ore	<i>Durata</i> 6 ore
<i>Didattica</i> Briefing e Contesto Discussione	<i>Didattica</i> Briefing e Contesto Discussione	<i>Didattica</i> Briefing e Contesto Discussione
<i>Argomenti</i> Il ruolo delle amministrazioni pubbliche nella società e nell'economia: funzione e sua evoluzione. Le specificità delle PPAA come aziende. Logica aziendale, politica e istituzionale nel funzionamento delle P.A. I criteri di valutazione delle P.A. L'approccio economico aziendale alla pubblica amministrazione.	<i>Argomenti</i> I diversi livelli di riforma: istituzionale, dell'amministrazione, del management. L'approccio NPM: contenuti. La public governance e l'organizzazione a rete delle Amministrazioni Pubbliche	<i>Argomenti</i> Le traiettorie di riforma. Gli effetti attesi e inattesi delle riforme. Il concetto di <i>implementation gap</i> . Le cause dei <i>gap</i> .

III.4 La Pubblica Amministrazione e i suoi stakeholders (32 ore)

III.IV.1 Aspetti giuridici (14 ore)

Rapporti tra PA e la politica	Rapporti tra PA e cittadini	Rapporti tra PA ed interessi organizzati
<i>Durata</i> 6 ore	<i>Durata</i> 4 ore	<i>Durata</i> 4 ore
<i>Didattica</i> Lezione ed esercitazione sullo <i>spoils system</i>	<i>Didattica</i> Lezione ed esercitazione	Struttura: Lezione ed esercitazione

<i>Argomenti</i> Il rapporto tra “politica” e PA; L’evoluzione del rapporto; La distinzione tra politica e Amministrazione; Gli incarichi dirigenziali e lo spoils system; Il rapporto tra organi politici e uffici amministrativi; Gli uffici di staff	<i>Argomenti</i> La partecipazione dei cittadini alle funzioni amministrative; La trasparenza e il controllo diffuso sull’amministrazione; I mezzi di tutela dei cittadini nei confronti della pubblica amministrazione; La giustizia amministrativa dal punto di vista dell’amministrazione parte del giudizio; Tutela degli interessi individuali e tutela degli interessi generali	<i>Argomenti</i> Amministrazione pubblica e interessi; Le forme di partecipazione degli interessi organizzati; Le amministrazioni esponenziali di interessi professionali; Le forme del lobbying; Il problema della disciplina del lobbying
---	--	--

III.IV.2 Aspetti manageriali (18 ore)

Stakeholder engagement	Dimensione organizzativa del rapporto PA - Stakeholders
<i>Durata</i> 12 ore	<i>Durata</i> 6 ore
<i>Didattica</i> Briefing e contesto Analisi di casi, discussione, esercitazione	<i>Didattica</i> Briefing e contesto Analisi di casi, discussione, esercitazione
<i>Argomenti</i> Principi base per la gestione degli stakeholder. La mappatura e la classificazione degli stakeholder: comprendere quali criteri utilizzare per definire i portatori di interesse; L’analisi degli stakeholder: selezionare i portatore di interesse chiave; L’engagement degli stakeholder: apprendere logiche e strumenti per il coinvolgimento dei portatori di interesse	<i>Argomenti</i> La centralità del cittadino nella relazione con la PA; Il valore del servizio pubblico per i cittadini: strategie e strumenti di analisi; Gestire la relazione con i cittadini: analisi dei fabbisogni e preferenze nella comunicazione e nell’interazione con la PA; Pianificazione e strumenti attuativi a supporto delle PA nella relazione con i cittadini; Multicanalità

III.5 Skills Basket (18 ore)

Negoziazione	Problem solving
<i>Durata</i> 12 ore	<i>Durata</i> 6 ore
<i>Didattica</i> Lavoro di gruppo, simulazioni e discussione in aula	<i>Didattica</i> Lavoro di gruppo, simulazioni e discussione in aula
<i>Argomenti</i> Descrizione dei sintomi e analisi delle cause di conflitto; I principali conflitti professionali, organizzativi, relazionali e istituzionali; La dialettica tra interessi generali e interessi particolari; I differenti strumenti per la risoluzione dei conflitti; La negoziazione come strumento per la gestione evolutiva dei conflitti; Le differenti tipologie di negoziazione: ripartitiva e generativa; Esercitazione in gruppi di diagnosi dei conflitti..	<i>Argomenti</i> Le caratteristiche e le fasi del processo decisionale; Metodi e strumenti per l’individuazione e descrizione del problema; Metodi e tecniche per la generazione delle possibili alternative; Decisioni individuali e decisioni di gruppo; L’influenza dei fattori personali nel processo decisionale.

III.6 Esercitazioni: 8 ore

Modulo IV
Il manager pubblico
(289 ore più 12 ore Skill Basket)

dal 17 luglio 2012 al 26 novembre 2012

Il Modulo ha avuto come scopo quello di raggiungere quattro obiettivi didattici principali:

- consolidare e contestualizzare le competenze giuridiche, già ampiamente testate nella preselezione e la selezione del CC. In questa fase del corso si è trattato di finalizzare queste competenze a situazioni organizzative e lavorative concrete e realistiche;
- sviluppare le competenze di analisi economica, utili sia in fase di pianificazione che di valutazione. L'obiettivo didattico ha contemplato sia la capacità di "lettura economica" che di utilizzo vero e proprio degli strumenti in contesti realistici;
- sviluppare le competenze manageriali, sia di tipo tecnico/comportamentale, sia di tipo relazionale e riflessivo, al fine di costruire assieme al partecipante un' identità manageriale già delineata nel primo modulo;
- ampliare lo "skills basket" del dirigente per aumentare la sua efficacia nella gestione e nell'organizzazione del lavoro (negoiazione, comunicazione, public speaking, ecc.).

Articolazione

IV.1 Seminari (17 ore)

IV.2 Le regole di riferimento (16 ore)

La privatizzazione del pubblico impiego e il rapporto di lavoro del dirigente	I poteri del dirigente	Le responsabilità del dirigente
<i>Durata</i> 6 ore	<i>Durata</i> 6 ore	<i>Durata</i> 4 ore
<i>Didattica</i> Lezione frontale	<i>Didattica</i> 4 ore frontali 2 ore ad aule riunite sul confronto tra pubblico e privato	<i>Didattica</i> Lezione frontale

<p><i>Argomenti</i></p> <p>La privatizzazione del pubblico impiego; Dalla legge “Amato” alla “legge Brunetta”;</p> <p>I principi generali e gli obiettivi della Riforma Brunetta. Il valore etico dell’efficienza dell’azione amministrativa.</p> <p>L’ambito di applicazione del D. Lgs. n. 165 del 2001 e del D. Lgs. n. 150 del 2009.</p> <p>Il sistema delle fonti e la ripartizione delle competenze tra legge e contratto collettivo;</p> <p>Il rapporto di lavoro del dirigente pubblico: accesso alla dirigenza; trattamento economico;</p>	<p><i>Argomenti</i></p> <p>Le nuove funzioni del dirigente ed il rafforzamento dell’autonomia della dirigenza;</p> <p>La distinzione tra “macro” e “micro” organizzazione;</p> <p>Il potere direttivo;</p> <p>Il potere di controllo;</p> <p>Il ruolo del dirigente nel sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale;</p> <p>Il rapporto tra il dirigente e i dipendenti del suo ufficio:</p> <p>l’attribuzione dei trattamenti accessori e le tre fasce di merito;</p> <p>progressioni economiche e di carriera;</p> <p>potere disciplinare;</p> <p>mobilità ed eccedenze di personale.</p>	<p><i>Argomenti</i></p> <p>La responsabilità del dirigente oltre i confini della responsabilità individuale: la responsabilità dei risultati raggiunti dai dipendenti;</p> <p>il dovere di vigilanza sul rispetto, da parte dei propri uffici, degli standard quantitativi e qualitativi fissati dall’amministrazione;</p> <p>la mancata individuazione delle eccedenze di personale;</p> <p>il mancato esercizio del potere disciplinare; la mancata osservanza delle disposizioni relative alle assenze per malattia dei dipendenti.</p> <p>La responsabilità dirigenziale.</p> <p>La responsabilità civile della pubblica amministrazione e dei dirigenti.</p> <p>La responsabilità penale del dirigente e i delitti contro la pubblica amministrazione</p> <p>Fonti e nozione di responsabilità amministrativo-contabile.</p> <p>Esclusività dell’azione contabile.</p> <p>La giurisdizione della Corte dei Conti.</p> <p>Le componenti soggettive ed oggettive dell’illecito.</p> <p>La legge Finanziaria del 2008 (art. 3, co. 59, l. n. 244 del 2007)</p>
---	---	--

IV.3 Le competenze giuridiche (74 ore)

I procedimenti amministrativi	La redazione di norme	Il rapporto di lavoro
<i>Durata</i> 22 ore	<i>Durata</i> 10 ore	<i>Durata</i> 42 ore
<i>Didattica</i> Lezione ed esercitazione su casi ipotetici	<i>Didattica</i> Lezione ed esercitazione	<i>Didattica</i> Lezione e discussione di casi in materia di accesso e tutela dei dati personali
<p><i>Argomenti</i></p> <p>I principi del procedimento amministrativo;</p> <p>Le discipline generali e speciali del procedimento amministrativo;</p> <p>L’ambito di applicazione della legge sul procedimento;</p> <p>La disciplina sovranazionale del procedimento amministrativo: norme e casi;</p> <p>Il principio di legalità in pratica: casi e applicazioni;</p> <p>Il contraddittorio nei procedimenti generali e individuali;</p> <p>I poteri di emergenza;</p> <p>Il procedimento amministrativo informatico;</p> <p>Il potere di revoca</p>	<p><i>Argomenti</i></p> <p>Redazione e motivazione degli atti amministrativi;</p> <p>La <i>Didattica</i> dell’atto;</p> <p>Le regole di <i>drafting</i>;</p> <p>Norme e giurisprudenza in materia di motivazione</p>	<p><i>Argomenti</i></p> <p>Il fabbisogno del personale;</p> <p>Diritti sindacali;</p> <p>La contrattazione collettiva nazionale e integrativa;</p> <p>Il trattamento retributivo;</p> <p>Il contenzioso e la risoluzione delle controversie;</p> <p>Il tempo di lavoro e pari opportunità;</p> <p>Potere disciplinare</p>

IV.4 Le competenze economiche (68 ore)

Analisi economica del diritto	Politiche pubbliche
<i>Durata:</i> 26 ore	<i>Durata:</i> 42 ore
<i>Didattica</i> Lezione ed esercitazione	<i>Didattica</i> Lezione ed esercitazione
<i>Argomenti</i> La Teoria dei giochi; Sanzioni e deterrenza; La teoria economica delle aste: un'applicazione ai servizi pubblici locali; La spinta gentile: linee guida dall'economia comportamentale Le carenze infrastrutturali italiane: una politica per lo sviluppo	<i>Argomenti</i> Il bilancio pubblico L'analisi di impatto della regolamentazione (AIR) L'analisi di impatto della concorrenza (AIC) L'analisi tecnico-finanziaria (ATF) La valutazione di impatto delle politiche pubbliche e l'analisi contro fattuale; La <i>Spending Review</i>

IV.5 Le competenze manageriali (114 ore)

Organizzazione del lavoro	Gestione delle risorse umane	Leadership
<i>Durata</i> 36 ore	<i>Durata</i> 36 ore	<i>Durata</i> 42 ore
<i>Didattica</i> Briefing e riferimenti teorici Esercitazioni/casi	<i>Didattica</i> Briefing e riferimenti teorici Esercitazioni e simulazioni	<i>Didattica</i> Briefing e riferimenti teorici Casi di studio/Formazione outdoor
<i>Argomenti</i> Strategia e organizzazione La strategia come insieme di decisioni razionali e pianificate. Gli strumenti di analisi e diagnosi a supporto dei processi di pianificazione Il concetto di strategia emergente. Le implicazioni per l'organizzazione Analisi e progettazione organizzativa: strategie e soluzioni innovative I livelli di progettazione organizzativa Le variabili dell'assetto organizzativo La progettazione della macrostruttura Le forme organizzative; La coerenza tra scelte di divisione del lavoro e scelte di integrazione e coordinamento Analisi e progettazione organizzativa: strategie e soluzioni innovative Dalla macro struttura alla microstruttura; La progettazione della microstruttura: le variabili chiave; Il ruolo delle competenze	<i>Argomenti</i> Dalla struttura, ai processi, alle persone; La <i>people strategy</i> ; La motivazione delle persone; Gli strumenti di gestione del personale; Focus sulla valutazione; I fattori da progettare per un efficace colloquio di valutazione; Il percorso logico di un colloquio di valutazione e i messaggi essenziali per aumentare il livello di trasparenza e per qualificare la relazione tra valutatore e valutato. La progettazione logistica ed organizzativa di un colloquio di valutazione. La gestione dei feedback e dei rinforzi.	<i>Argomenti</i> <i>Leadership</i> come competenza da sviluppare. Le varie dimensioni della <i>leadership</i> (io, il gruppo, l'organizzazione), Il rapporto persona- organizzazione. Resistenze al cambiamento. Da gruppo a gruppo di lavoro. La comunicazione come costruzione di significato comune

<p>La gestione per progetti Il <i>project management</i> nel settore pubblico; Gli strumenti di <i>project management</i>; La costruzione di un piano di progetto efficace; Esercitazione sulla gestione per progetti</p>		
--	--	--

IV.6 Skills Basket (12 ore)

<p>Comunicazione esterna</p>
<p><i>Durata 12 ore</i></p>
<p><i>Argomenti</i></p> <p>Le competenze utili a costruire rapporti con soggetti esterni all'organizzazione Il ruolo della comunicazione nei processi di modernizzazione e semplificazione della pubblica amministrazione; Comunicazione e <i>governance</i>: Comunicare verso gli <i>stakeholder</i> pubblici e privati per la creazione di valore; Rafforzare le relazioni di fiducia con gli <i>stakeholders</i> e con i cittadini attraverso la comunicazione; Comunicazione e <i>engagement</i> verso l'ente pubblico</p> <p>Gli strumenti utili a costruire rapporti con soggetti esterni all'organizzazione <i>Tools</i> della comunicazione: strumenti per gestire i rapporti con i media Innovazione e nuove tecnologie a supporto della comunicazione: le nuove logiche di utilizzo in chiave "2.0" e la gestione della <i>web reputation</i></p>

IV.7 Esercitazioni: 6 ore

Prova di valutazione IV Modulo:

- prova di valutazione sottomoduli A e B: 7 settembre 2012
- prova di valutazione sottomodulo C: 5 ottobre 2012
- prova di valutazione sottomodulo D: 26 novembre 2012

- Test di lingua inglese: 12 ottobre 2012

Modulo V
Gli strumenti del manager pubblico
(228 ore)

dal 27 novembre 2012 al 22 febbraio 2013

Il Modulo ha voluto sviluppare le capacità operative del dirigente in aree strategiche per la Pubblica Amministrazione, dotandolo delle metodologie e della strumentazione necessarie.

Gli obiettivi didattici si sono articolati attorno a tre elementi chiave:

- capacità di analizzare le problematiche (identificazione del problema)
- capacità di trasposizione in termini organizzativi e manageriali di risposte adeguate (disegno della soluzione)
- capacità di sviluppare un piano di intervento efficace (implementazione della soluzione)

Articolazione

V.1 Gli strumenti del ciclo di gestione della performance (60 ore)

Gli strumenti del ciclo di gestione della performance
<i>Durata</i> 60 ore
<i>Didattica</i> Briefing/concetti Caso di studio/Esercitazioni
<i>Argomenti</i> Pianificazione, programmazione, controllo e ciclo di performance Pianificazione, programmazione e controllo nelle riforme manageriali della PA; Il sistema di <i>management</i> strategico: richiamo dei principali elementi e fasi del processo; Il ciclo di <i>performance</i> ex D.Lgs. 150/2009: confronto con il processo di pianificazione strategica; Esercitazione: Scuola 223, Bronx, New York La programmazione e le logiche di controllo Il sistema di programmazione e controllo aziendale e i diversi approcci al controllo nelle PA; Il ciclo di programmazione e controllo e le componenti del sistema; Obiettivi strategici e obiettivi operativi; Esercitazione: analisi di obiettivi strategici ed operativi Misurare la performance organizzativa Oggetto e finalità della misurazione La progettazione dei sistemi di misurazione delle <i>performance</i> ; Tipologie di indicatori; L'utilizzo delle informazioni di <i>performance</i> nelle decisioni; Tendenze a livello internazionale; Esercitazione: analisi di indicatori di <i>performance</i>

Misurazione e informativa esterna sui risultati

L'*accountability* nella pubblica amministrazione;

La relazione sulla *performance*: strumento di *reporting* per il cittadino;

Il ruolo dell'OIV nel processo di validazione;

Esercitazione: analisi delle relazioni sulla *performance*

Quale performance? Indicatori e sistemi di misurazione in uso nei Ministeri di sette Paesi OCSE. I risultati di una ricerca.

Come si usano le informazioni per decidere

Analisi dei costi;

Costi e configurazioni di costo;

Scelte di convenienze economica;

Analisi e discussione di casi

Gli aspetti contabili del sistema di controllo: la contabilità analitica

La determinazione dei costi per destinazione;

Le logiche di funzionamento del sistema di contabilità analitica;

Il raccordo con l'organizzazione: l'individuazione dei centri di responsabilità;

Il raccordo con il bilancio e il sistema contabile: il piano dei conti di contabilità analitica;

Le logiche e i meccanismi di allocazione e imputazione dei costi;

L'*activity-based costing*

Il sistema di Budget nell'ambito dei sistemi di programmazione e controllo

Il ruolo del Budget nell'ambito dei sistemi di programmazione e controllo nella PA;

Il collegamento con la programmazione;

Bilancio preventivo e budget;

Il budget operativo e il budget degli investimenti: componenti;

Le fasi del processo di *budgeting*

L'integrazione tra *performance management*, controllo strategico e *policy evaluation*

Lo sviluppo futuro delle logiche di *performance management*;

La valutazione multidimensionale delle *performance*;

L'integrazione tra *performance management*, controllo strategico e *policy evaluation*;

Valore pubblico e capitale sociale

Testimonianza sull'introduzione dei sistemi di programmazione e controllo nei Ministeri

I fabbisogni conoscitivi;

Il processo di implementazione;

Le caratteristiche e le logiche di funzionamento dei sistemi;

L'efficacia dei sistemi di *performance management*;

Individuazione dei fattori critici per l'utilizzo a supporto delle decisioni

Review finale del modulo

I sistemi di programmazione e controllo a supporto del dirigente pubblico;

Gli spazi di azione del *management*;

Lavoro in piccoli gruppi;

Discussione e confronto in plenaria;

Sintesi

V.2 Contabilità e bilancio pubblico (34 ore)

La contabilità finanziaria. La programmazione di bilancio	La contabilità economico patrimoniale nel settore pubblico	L'analisi di bilancio in contabilità finanziaria	L'analisi di bilancio in contabilità economico patrimoniale
Durata 10 ore	Durata 12 ore	Durata 6 ore	Durata 6 ore

La contabilità finanziaria. La programmazione di bilancio	La contabilità economico patrimoniale nel settore pubblico	L'analisi di bilancio in contabilità finanziaria	L'analisi di bilancio in contabilità economico patrimoniale
<i>Didattica</i> Briefing/concetti Esercitazioni	<i>Didattica</i> Briefing/concetti Esercitazioni	<i>Didattica</i> Briefing/concetti Esercitazioni	<i>Didattica</i> Briefing/concetti Esercitazioni
<i>Argomenti</i> I sistemi contabili pubblici tradizionali: la contabilità finanziaria (finalità, oggetto, metodo); I principi di redazione dei bilanci pubblici I documenti della programmazione: la struttura, le modalità di classificazione delle voci; I processi di programmazione; Cenni ai documenti consuntivi di contabilità finanziaria	<i>Argomenti</i> L'armonizzazione contabile nel contesto normativo italiano e il processo di sperimentazione dell'armonizzazione contabile in atto; Armonizzazione, standardizzazione e unificazione contabile: un indispensabile chiarimento terminologico alla luce della dottrina contabile nazionale ed internazionale. Alcuni dei principali effetti sul sistema di contabilità e bilancio delle AP derivanti dal processo di armonizzazione: il principio della competenza finanziaria "rafforzato". Il fondo svalutazione crediti. Il fondo pluriennale vincolato. La contabilità a base economico-patrimoniale (cenni e rinvio agli interventi didattici successivi); Oggetto e metodo della contabilità economico patrimoniale; Apertura della contabilità; Scritture di esercizio; Scritture di rettifica e completamento; Esempi relativi al principio di contabilità economica applicato (cfr. Allegato DPCM 28 dicembre 2011)	<i>Argomenti</i> Le finalità dell'analisi di bilancio; Gli strumenti	<i>Argomenti</i> Le finalità dell'analisi di bilancio Gli strumenti: - riclassificazioni - indici di bilancio

V.3 Gli strumenti per la trasparenza e l'integrità (10 ore)

Profili economici	Profili penalistici	Profili amministrativistici
<i>Durata 3 ore</i>	<i>Durata 6 ore</i>	<i>Durata 4 ore</i>
Didattica Discussione di casi con applicazione di norme	Didattica Lezione ed esercitazione sui programmi triennali sull'integrità e la trasparenza	Didattica Lezione ed esercitazione sui programmi triennali sull'integrità e la trasparenza

Profili economici	Profili penalistici	Profili amministrativistici
<i>Argomenti</i> I programmi per l'integrità e la trasparenza	<i>Argomenti</i> Corruzione e responsabilità dei dipendenti pubblici. La prevenzione della corruzione: profili giuridici	<i>Argomenti</i> Le regole di comportamento dei pubblici funzionari La trasparenza come pubblicità totale

V.4 Gare ed Appalti (42 ore)

Gare ed appalti
<i>Durata</i> 42 ore
<i>Didattica</i> Lezioni ed esercitazioni
<i>Argomenti</i> I principi nella materia degli appalti e le tipologie contrattuali; La programmazione, il bando, i documenti di gara e le tipologie di procedura; La partecipazione alla gara ed i requisiti soggettivi ed oggettivi; Gestione della gara ed aggiudicazione; La gestione del contratto; Il contenzioso; Analisi di casi e simulazioni;

V.5 E-Government e ICT (30 ore)

<u>E-Government e ICT</u>
<i>Durata</i> 30 ore
<i>Didattica</i> Lezioni ed esercitazioni
<i>Argomenti</i> Modernizzazione delle PA e <i>e-government</i> ; CAD parte I; CAD parte II; Contratti ICT; Siti web della PA

V.6 Il processo decisionale e gestionale delle politiche comunitarie (24 ore)

Design e Implementazione delle politiche di sviluppo in Europa e il <i>project cycle management</i>	L'implementazione delle politiche di sviluppo: modelli, logiche e strumenti	Finanziare i programmi di sviluppo: i regimi di aiuto
<i>Durata</i> 6 ore	<i>Durata</i> 12 ore	<i>Durata</i> 6 ore

Design e Implementazione delle politiche di sviluppo in Europa e il project cycle management	L'implementazione delle politiche di sviluppo: modelli, logiche e strumenti	Finanziare i programmi di sviluppo: i regimi di aiuto
<i>Didattica</i> Lezione frontale/Illustrazione	<i>Didattica</i> Lezione frontale/Illustrazione	<i>Didattica</i> Lezione frontale/Illustrazione casi
<i>Argomenti</i> La struttura delle politiche comunitarie e le novità per il periodo 2014 – 2020; Linee guida per implementare le politiche comunitarie in Italia ; Design e implementazione con l'approccio <i>project cycle management</i> (PCM); Le componenti del PCM La <i>logical framework</i> ; Gli indicatori (<i>impact, outcome, output</i>); Esercizio in piccoli gruppi; Presentazione dell'esercizio;	<i>Argomenti</i> Dal programma al progetto: la buona proposta progettuale; Esercizio in piccoli gruppi: la costruzione di un progetto di sviluppo per rispondere a un bando comunitario; Presentazione e discussione dell'esercizio; I gap che ostacolano l'implementazione delle politiche; Chiudere i gap con il <i>managerial flow</i> ; Il caso expo: i gap; Le Partnership Pubblico Privato (PPP) come strumento di implementazione delle politiche di sviluppo; Il caso di <i>Fahrenheit</i> : analisi Il caso di <i>Fahrenheit</i> : discussione Il <i>public procurement</i> e la stazione unica di committenza; I tender internazionali	<i>Argomenti</i> Nozioni di aiuto; Ambiti di applicazione; Deroghe; Procedure e Comunicazioni; Discussione di alcuni casi

V.7 Governare e gestione delle politiche pubbliche nell'assetto federale (28 ore)

I sistemi di relazioni finanziarie tra i livelli di governo	Le relazioni finanziarie intergovernative in Italia. Il caso delle Province e delle città metropolitane	Le Regioni: i processi di riforma e il sistema di finanziamento	I Comuni. La razionalizzazione del sistema del variegato universo degli 8000 comuni italiani.	La gestione e il controllo della finanza pubblica in un sistema policentrico
<i>Durata</i> 4 ore	<i>Durata</i> 6 ore	<i>Durata</i> 6 ore	<i>Durata</i> 6 ore	<i>Durata</i> 6 ore
<i>Didattica</i> Lezione frontale	<i>Didattica</i> Lezione frontale	<i>Didattica</i> Lezione frontale e analisi di casi	<i>Didattica</i> Lezione frontale e analisi di casi	<i>Didattica</i> Lezione frontale e analisi di casi

<i>Argomenti</i>	<i>Argomenti</i>	<i>Argomenti</i>	<i>Argomenti</i>	<i>Argomenti</i>
<p>Le ragioni e le controindicazioni al decentramento della spesa e del prelievo. Teorie del federalismo fiscale (cenni). Sbilanciamenti verticali e orizzontali, il ruolo dei trasferimenti intergovernativi, la perequazione. La questione della dimensione ottima dell'ente territoriale.</p>	<p>Le relazioni finanziarie intergovernative in Italia. Le scelte effettuate con la riforma del titolo V del 2001 e con la legge delega 42/2009 sul federalismo fiscale. Il processo di riordino delle Province: dall'abolizione prevista dal decreto legge 201 del 2011 ("salva Italia") al riordino con i decreti legge n. 95 del 2012 e 188 del 2012. Il modello di finanziamento in base al d. lgs. n. 68 del 2011 e ai decreti legge di riordino. Problemi aperti di raccordo con il d. lgs. n. 68 del 2011. L'istituzione delle Città metropolitane dopo oltre vent'anni dalla loro previsione. Il problema della <i>governance</i> efficace del sistema. Un caso concreto: il problema del finanziamento delle nuove entità</p>	<p>L'impatto della riforma del Titolo V. Il bilancio dopo un decennio di frammentazione delle competenze. Analisi dei modelli regionali. Regioni virtuose e regioni inefficienti. Il ruolo di supplenza svolto dalla giurisprudenza della Corte costituzionale: i nuovi strumenti elaborati, la cd. "chiamata in sussidiarietà". Le prospettive di riforma: il potenziamento dei controlli, il disegno di legge costituzionale del governo di riforma del titolo V, la questione di una Camera delle autonomie anche alla luce delle esperienze comparate. Il modello di finanziamento in base al d. lgs. n. 68 del 2011. I costi standard della sanità. I problemi aperti. Un caso concreto da risolvere: la sentenza n. 193 del 2012: discutere ipotesi di risposta alla pronuncia della Corte.</p>	<p>Il nodo irrisolto della mancata opzione, a livello costituzionale, tra regionalismo o municipalismo. Evoluzione e assetto del sistema. Riflessi sul sistema di distribuzione delle competenze e sul modello di finanziamento. Le nuove funzioni fondamentali. L'obbligo di gestione associata delle funzioni tra legislazione statale e legislazione regionale. Gestioni associate virtuose e gestioni associate fallite. La razionalizzazione all'interno di un sistema complesso e in un momento di riduzione delle risorse. I limiti del sistema di finanziamento attuale. La sostenibilità dei tagli e le nuove procedure per evitare il dissesto.</p>	<p>La perequazione delle risorse degli enti territoriali. I modelli (capacità fiscale e fabbisogni standard) Il caso Italia: le scelte compiute con la legge 42/2009 e dei decreti di attuazione la costruzione dei fabbisogni standard per gli enti locali. Il controllo della spesa. I fabbisogni standard La <i>spending review</i> Il patto di stabilità interno</p>

Prove di valutazione V Modulo:

- prova di valutazione sottomoduli A,B,C: 21 dicembre 2012
- prova di valutazione sottomoduli D, E, F, G: 22 febbraio 2013

Corso specialistico di lingua inglese di 30 ore (4 - 8 febbraio 2013)

PERIODO DI APPLICAZIONE PRATICA

15 aprile / 4 ottobre 2013

Durante lo svolgimento dello stage, gli allievi seguiranno un percorso formativo nelle sue linee generali mirato a perseguire le seguenti finalità:

- a) sviluppare una analisi del disegno organizzativo di riferimento e le principali procedure decisionali ed operative, utilizzando gli strumenti teorici sviluppati nel percorso didattico;
- b) censire e commentare le modalità di programmazione e controllo delle attività, di organizzazione e distribuzione del lavoro nell'unità organizzativa;
- c) mappare i flussi di acquisizione delle informazioni per le decisioni di competenza dell'unità organizzativa;
- d) mappare l'ambiente operativo esterno ed i destinatari delle attività, con riferimento alla rete delle relazioni formali e informali di cui l'unità organizzativa è parte;
- e) seguire una o più attività con la supervisione del referente dell'amministrazione ospitante;
- f) sperimentare la redazione di documenti inerenti ai compiti dell'unità organizzativa e al ruolo del dirigente.

Nel periodo dello stage, gli allievi sono tenuti ad osservare un orario di lavoro non inferiore alle 36 ore settimanali, secondo modalità di entrata e di uscita dall'ufficio da concordare con l'organizzazione ospitante.

Le attività consistono nell'affiancamento a funzionari e dirigenti nelle diverse fasi del lavoro di direzione (riunioni organizzative e programmatiche, incontri con attori istituzionali e non coinvolti nei processi decisionali e di valutazione, redazione di documenti, atti, contratti, ecc.). Si tratta di mettere gli allievi in contatto con situazioni dinamiche e reali, in modo tale da consentire loro di cogliere tutti gli aspetti concreti del ruolo dirigenziale con particolare riferimento alle relazioni con i vertici dell'organizzazione, con i collaboratori, con gli stakeholders, ecc.

Durante il periodo di stage gli allievi sono tenuti all'osservanza di quanto prescritto nel regolamento sulle norme di comportamento definite dalla SSPA.

Durante tutto il periodo di stage ogni allievo potrà avvalersi di un docente della SSPA per tutti gli aspetti didattico-scientifici, relativi anche alla elaborazione del project work finale.

Ogni amministrazione ospitante deve indicare un referente per uno o più allievi che svolgono lo stage che aiuterà ogni allievo nella contestualizzazione delle finalità esposte nella presente nota.

Agli allievi è richiesto di redigere una relazione intermedia e una finale sulle attività svolte.

SEDI DI SVOLGIMENTO DEL PERIODO DI APPLICAZIONE PRATICA:

- **AZIENDE PRIVATE**
 - Gruppo Reale Mutua Assicurazioni
 - Unipol
 - Zurich
 - Ernst & Young
 - Almaviva

- Enel
- Poste Italiane
- Fiat Spa
- Vodafone

- ***AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE***
 - Presidenza del Consiglio Dei Ministri
 - Ministero degli Affari Esteri
 - Ministero dell'interno
 - Ministero della Giustizia
 - Ministero dell'economia e delle Finanze
 - Ministero dello Sviluppo Economico
 - Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti
 - Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
 - Ministero dell'istruzione, dell'università e della Ricerca
 - Agcom
 - Autorita' Portuale di Cagliari
 - Consip
 - Anvur
 - Inps
 - Inail

- ***ISTITUZIONI ESTERE***
 - Commissione Europea
 - Rappresentanza Permanente d'Italia presso l'Unione Europea
 - Organizzazione Mondiale per la Meteorologia – OMM
 - Confederazione Europea Fiscalisti
 - Rappresentanza Italiana Presso l'ONU
 - UNESCO