



**SNA**

*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
Scuola Nazionale dell'Amministrazione



# FORMARE LA PA

## RAPPORTO SNA 2017-2020

(ESTRATTO)



**SNA** *Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

# **FORMARE LA PA**

## **RAPPORTO SNA 2017-2020**

**ESTRATTO**

*pp. 203-230*

**Formare la PA**  
**Rapporto SNA 2017 - 2020**

*Coordinamento editoriale*

Mariella Astazi, Sabrina Bandera, Nicola Bonaccini, Erika Bottoli, Daniela Cinque e Andrea Luciani

SNA - Scuola Nazionale dell'Amministrazione

*Contatti*

[www.sna.gov.it](http://www.sna.gov.it) - [ricerca@sna.gov.it](mailto:ricerca@sna.gov.it)

Copyright © 2021 SNA



MILIGRAF EDIZIONI

*è un marchio di:*

Miligraf S.r.l.

Via degli Olmetti, 36

00060 Formello (Roma)

I Edizione: 2021

ISBN 9788896002728

*Pubblicazione non in vendita. Nessuna riproduzione, traduzione o adattamento  
può essere pubblicata senza citarne la fonte.*

Finito di stampare nel mese di gennaio 2021  
da Miligraf S.r.l.

## IL PROGRAMMA DI RICERCHE “PER UNA NUOVA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE”

Sabrina Bandera e Lorella Mastroianni

Nella missione della SNA, accanto al reclutamento e alla formazione, è prevista anche una importante funzione di ricerca, in una duplice accezione: a) attività di ricerca, analisi e documentazione finalizzata al perseguimento dell'eccellenza nell'attività di formazione legata ai processi di riforma e innovazione della PA, che coinvolga la dirigenza, e su altri temi funzionali, in relazione ai suoi effetti sull'economia e la società, anche in collaborazione con università e istituti di ricerca pubblici e privati, italiani e stranieri, amministrazioni pubbliche e istituzioni e società private; b) attività di ricerca, analisi e consulenza sulla metodologia e sui criteri di valutazione della formazione offerta alla PA da istituzioni pubbliche e private (art. 3 d.lgs. 1° dicembre 2009, n. 178).

Nel quadriennio 2017-2020, e in particolare a partire dal 2019, la SNA ha ispirato la propria attività di ricerca alle seguenti finalità:

- concentrare gli sforzi su progetti di ricerca che abbiano visibili ricadute applicative sia per la SNA, sia per la PA;
- coinvolgere maggiormente le amministrazioni e i docenti della Scuola;
- assicurare il coordinamento dei progetti, anche in termini gestionali, nella direzione di una sempre maggiore integrazione tra attività di ricerca e attività di formazione (“formazione per la ricerca e ricerca per la formazione”).

Le attività di ricerca sono state conseguentemente sviluppate secondo tre tipologie principali di intervento:

1. programmi di ricerca realizzati in collaborazione con università;
2. ricerche strettamente connesse alle attività di formazione, sviluppate da docenti SNA<sup>1</sup>;
3. ricerche realizzate in collaborazione con altri soggetti<sup>2</sup>.

I programmi di ricerca realizzati in collaborazione con le università hanno come macro-obiettivo l'orientamento della ricerca universitaria verso temi che la Scuola ritiene centrali per lo sviluppo della PA italiana. In questa direzione sono stati promossi due distinti programmi:

- il primo dedicato alla *Mappatura, valutazione e sviluppo delle competenze delle amministrazioni pubbliche* è finalizzato a individuare i fabbisogni di formazione e sviluppo delle amministrazioni centrali dello Stato, attraverso la mappatura dell'organizzazione e delle competenze dei dirigenti<sup>3</sup>;
- il secondo, dal titolo *Progetti per una nuova Pubblica Amministrazione - Raccolta di idee per orientare il cambiamento delle amministrazioni pubbliche*, si propone di contribuire all'innovazione della PA attraverso la proposta di indicazioni di *policy*.

---

<sup>1</sup> Si vedano, in questo Rapporto, i contributi di Stefano Battini e Francesco Decarolis sulla ricerca sull'amministrazione difensiva e di Sabrina Bandera, Maria Chiara Cattaneo e Andrea Lippi sulla ricerca-azione sul *policy advice* nelle amministrazioni centrali.

<sup>2</sup> Come, ad esempio, la ricerca sull'applicazione delle scienze comportamentali alla valutazione della performance, realizzata in *partnership* tra SNA e ISPRA, sulla quale si rinvia al contributo di Fabrizio Cafaggi, Francesca Marzo e Giacomo Sillari in questo volume.

<sup>3</sup> In proposito si rinvia al contributo di Maurizio Decastri in questo Rapporto.

## 1. Le aree tematiche

Il programma di ricerche *Progetti per una nuova Pubblica Amministrazione - Raccolta di idee per orientare il cambiamento delle amministrazioni pubbliche* è stato promosso dalla SNA a dicembre 2019. Attraverso tale programma la Scuola si è proposta di contribuire ai processi di cambiamento della PA grazie al coinvolgimento di università e istituti di ricerca per la realizzazione di progetti di ricerca che abbiano carattere interdisciplinare e un impatto concreto in termini di proposte o indicazioni di *policy*.

L'individuazione delle aree tematiche sulle quali è stata orientata la ricerca di progetti da parte delle università è stata il frutto di una dettagliata ricognizione e analisi, che ha coinvolto i docenti della SNA e il Dipartimento della Funzione Pubblica, ed è confluita nell'avviso per la manifestazione di interesse, pubblicato il 17 dicembre 2019, che ha individuato cinque aree di intervento, di seguito sintetizzate (il testo completo dell'avviso è riportato nell'Allegato 1 al presente capitolo).

### Area I - Investire sul capitale umano

In primo luogo, vi è il tema delle competenze di cui gli apparati amministrativi possono disporre. Il personale si è ridotto ed è invecchiato. Il calo complessivo, tra il 2008 e il 2017, è stato pari al 7,5%, corrispondente ad una contrazione assoluta di 257.661 unità. Secondo i dati del Conto annuale, i ministeri hanno perso 33.683 unità di personale, corrispondenti al 18,4% di quelli in attività alla fine del 2008. Il calo, dovuto in gran parte al blocco dei nuovi ingressi, ha comportato un rapido invecchiamento: nel periodo 2001-2017 l'età media del personale è cresciuta di oltre sette anni e alla fine del 2017 risulta pari a 50,6 anni. I dati denunciano la dimensione non solo quantitativa ma anche qualitativa della crisi, dato che, ad esempio, solo 110.000 dei 3,2 milioni di dipendenti pubblici ha un titolo post-laurea.

Con lo sblocco completo del turn over, è previsto il reclutamento di circa mezzo milione di persone nel triennio 2020-2022. Si tratta, pertanto, di cogliere l'occasione di questa opportunità per impostare su nuove basi il tema delle competenze. Il cambiamento del contesto, costante e accelerato, ne richiede un continuo adeguamento e arricchimento. I compiti delle amministrazioni non sono più riducibili a procedure routinarie e, comunque, richiedono attitudini, capacità ed esperienze ben diverse da quelle che supportavano le azioni amministrative di ieri e probabilmente molto diverse anche da quelle che serviranno domani. Le competenze amministrative tradizionali non sono più sufficienti per affrontare la complessità dei nuovi scenari: emerge l'esigenza delle cosiddette competenze trasversali o *soft skills*, che esulano dall'ambito specifico delle competenze professionali e dipendono in parte dalle caratteristiche personali e dalle attitudini degli individui.

Tutto ciò richiede di ripensare profondamente, fra l'altro, i sistemi di rilevazione dei fabbisogni di personale, anche in termini quantitativi e qualitativi di famiglie professionali e del sistema articolato di competenze, nonché di innovare i sistemi di selezione, reclutamento, formazione e sviluppo del personale affinché valorizzino oltre alla dimensione conoscitiva, le competenze acquisite sul campo, le capacità e i comportamenti organizzativi.

### Area II - Realizzare la trasformazione digitale

L'aspetto delle competenze si collega ad una seconda dimensione, che è quella tecnologica. La digitalizzazione ha trasformato il mondo, ma penetra con maggiore difficoltà nel recinto della pubblica amministrazione italiana, nonostante i significativi passi avanti compiuti nel 2020 per rispondere alle necessità connesse all'emergenza Covid-19. Essa modifica a un ritmo ancora troppo lento il design delle politiche pubbliche, dell'organizzazione, dei processi decisionali, dei servizi resi dalle pubbliche amministrazioni.

La digitalizzazione implica una parallela riflessione sui modelli organizzativi e sulle variabili di progettazione e di funzionamento delle amministrazioni pubbliche. La riflessione sugli aspetti di natura

tecnologica in maniera disgiunta dalle implicazioni organizzative corre il rischio di essere solo parziale. Cogliere dunque le opportunità della digitalizzazione per ripensare e riconfigurare radicalmente l'organizzazione e il funzionamento degli apparati è fattore decisivo per sottrarre l'amministrazione italiana a un altrimenti inevitabile percorso di declino, che renderebbe irrimediabile lo scollamento fra istituzioni e società civile.

### **Area III - Ristabilire la fiducia tra Amministrazioni e cittadini**

La terza dimensione riguarda proprio il rapporto fra istituzioni e società, tra amministrazioni e cittadini. Questo rapporto conosce una crisi di fiducia, che riguarda innanzitutto la dimensione etica e i valori del servizio pubblico. Spesso, agli occhi dell'opinione pubblica le amministrazioni appaiono il luogo della corruzione, dei conflitti di interesse, della partigianeria, dell'opacità e dell'autoreferenzialità. Questa immagine è una distorsione della realtà, ma persiste, nonostante le importanti riforme del quadro normativo introdotte per correggerla.

L'attuazione attenta e intelligente delle politiche volte a prevenire la corruzione e la *maladministration*, ad accrescere la trasparenza amministrativa, a diffondere la cultura dell'integrità e dell'etica pubblica costituiscono opportunità per ristabilire il rapporto di fiducia. Talora, tuttavia, l'eccesso di regole e adempimenti, oppure il cumularsi disordinato di fattispecie di responsabilità dai contorni indeterminati, pur se posti a presidio dell'interesse pubblico, rischiano di provocare nella dirigenza reazioni difensive che portano a rifuggire dall'esercizio della discrezionalità, pur nei limitati margini di scelta che restano consegnati all'amministrazione e, di conseguenza, reazioni di sfiducia e disaffezione nel personale verso l'amministrazione che servono. La cultura dell'etica e della legalità deve sposarsi con la cultura dell'efficienza e del risultato. Si tratta di due elementi indispensabili su cui poggia la legittimazione stessa dell'amministrazione.

### **Area IV - Migliorare i risultati e la qualità dei servizi**

La quarta dimensione riguarda appunto il rendimento della PA. Le amministrazioni conoscono un deficit di efficienza ed efficacia, che viene da lontano. Gli anni Novanta del secolo scorso hanno visto affermarsi le idee del New Public Management, le quali hanno ispirato, negli anni successivi, diverse stagioni di riforme amministrative.

Oggi il bilancio presenta luci e ombre. Al di sotto dell'innovazione legislativa, la cultura del risultato e della valutazione non ha trasformato in profondità le prassi amministrative. Vi è stato talora un deficit di attuazione, talaltra una distorsione del disegno originario, talaltra ancora un difetto di quest'ultimo che non sempre, nell'applicazione al settore pubblico, ha tenuto conto del diverso contesto in cui le teorie e tecniche del management venivano calate. In altre circostanze ancora è mancata l'attenzione a una prospettiva di lungo periodo, determinandosi nei fatti un calo di efficacia nel medio periodo a fronte di risparmi di costo nel breve periodo.

Sarebbe, tuttavia, un errore abbandonare la prospettiva riformatrice. Occorre invece recuperare capacità di analisi e visione sistemica, per mettere nuovamente a fuoco il problema del rendimento delle amministrazioni pubbliche italiane.

### **Area V - Partecipare alla governance europea e globale e cooperare per lo sviluppo sostenibile**

Il concetto di sistema è anche utile per illustrare l'ultima dimensione, che riguarda il problema della integrazione a livello globale. A partire dagli ultimi decenni dello scorso secolo, la globalizzazione ha sostenuto lo sviluppo economico. Il nuovo secolo si è però incaricato di dimostrare gli inconvenienti e i rischi del divario tra integrazione economica e tecnologica da un lato, e frammentazione istituzionale e

amministrativa, dall'altro. Il deficit di integrazione è rilevabile su due versanti, tra loro collegati. Il primo attiene ai livelli di governance. I confini statali sono attraversati da prodotti, capitali, servizi, persone, informazioni, ciò produce interdipendenze e problemi di portata globale. Questi possono essere affrontati solo con l'integrazione delle amministrazioni nazionali nella dimensione sovranazionale e internazionale. Il secondo versante è più sostanziale e concerne l'integrazione delle competenze funzionali. L'accelerazione del cambiamento sociale e la crescita dell'interdipendenza generano complessità e multidimensionalità dei problemi cui le amministrazioni devono rispondere. Per attuare tutto ciò, la struttura a compartimenti stagni, i silos organizzativi, la rigida demarcazione delle competenze, proprie della tradizionale organizzazione burocratica, costituiscono un evidente ostacolo.

Problemi complessi e multidimensionali richiedono politiche integrate, apparati istituzionali comunicanti e reattivi (o meglio ancora anticipanti), definizione di nuovi equilibri per conciliare e armonizzare sviluppo economico, tutela ambientale e coesione sociale. L'Agenda ONU 2030 e il concetto stesso di sviluppo sostenibile, che la ispira, esprime perfettamente questa duplice esigenza di integrazione, territoriale e funzionale, che si impone alle amministrazioni pubbliche. L'attuazione dell'Agenda 2030 richiede sistemi amministrativi capaci di superare la propria sfera di competenza funzionale e territoriale, per integrarsi in reti e alleanze che assicurino che il disegno e l'attuazione di politiche pubbliche ultra-statali e multidimensionali siano coerenti a livello orizzontale, verticale e temporale.

## 2. I progetti di ricerca presentati

La proposta del programma di ricerche ha registrato una partecipazione molto ampia: sono state infatti complessivamente presentate, nelle cinque aree in cui si articola il programma, 116 proposte progettuali (Tabella 1) da parte di 50 università e istituti di ricerca (Tabella 2), con il coinvolgimento di 661 ricercatori, oltre ai 116 responsabili scientifici dei progetti.

**Tabella 1 - Programma ricerca “Progetti per una nuova Pubblica Amministrazione”:  
progetti di ricerca presentati**

area	# progetti presentati
I Investire sul capitale umano	19
II Realizzare la trasformazione digitale	32
III Ristabilire la fiducia tra Amministrazioni e cittadini	25
IV Migliorare i risultati e la qualità dei servizi	30
V Partecipare alla governance europea e globale e cooperare per lo sviluppo sostenibile	10

**Tabella 2 - Programma ricerca “Progetti per una nuova Pubblica Amministrazione”:  
proponenti progetti di ricerca**

soggetto proponente	# progetti presentati
CNR - Consiglio Nazionale delle Ricerche	3
Fondazione universitaria - CEIS Economia Tor Vergata	2
LUISS - Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli	3
Politecnico di Bari	1
Politecnico di Milano	3
Politecnico di Torino	1
Scuola Superiore di Studi Universitari e Perfezionamento Sant'Anna di Pisa	3
Scuola Universitaria Superiore IUSS Pavia	1
Università Bocconi - SDA Bocconi School of Management	4
Università Ca' Foscari Venezia	2
Università Campus Bio-Medico di Roma	1
Università Carlo Cattaneo - LIUC	1
Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano	2
Università degli Studi della Campania Luigi Vanvitelli	3
Università degli Studi di Bari Aldo Moro	2
Università degli Studi di Cagliari	2
Università degli Studi di Camerino	1
Università degli Studi di Cassino e del Lazio Meridionale	4
Università degli Studi di Ferrara	1
Università degli Studi di Foggia	3
Università degli Studi di Messina	1
Università degli Studi di Milano	3
Università degli Studi di Milano - Bicocca	4
Università degli Studi di Modena e Reggio Emilia	3
Università degli Studi di Napoli Federico II	5
Università degli Studi di Napoli L'Orientale	1
Università degli Studi di Napoli Parthenope	4
Università degli Studi di Padova	6
Università degli Studi di Pisa	3
Università degli Studi di Roma La Sapienza	5
Università degli Studi di Roma Tor Vergata	3
Università degli Studi di Roma Tre	8
Università degli Studi di Roma Unitelma Sapienza	1
Università degli Studi di Salerno	1
Università degli Studi di Siena	3
Università degli Studi di Torino	2
Università degli Studi di Trento	1
Università degli Studi di Trieste	1
Università degli Studi di Udine	2
Università degli Studi di Urbino Carlo Bo	1
Università degli Studi di Verona	1



Università degli Studi Gabriele D'Annunzio di Chieti e Pescara	4
Università degli Studi Suor Orsola Benincasa	1
Università della Calabria	3
Università della Tuscia di Viterbo	1
Università Europea di Roma	1
Università LUM Jean Monnet	1
Università LUMSA - Libera Università Maria SS. Assunta	1
Università Telematica Internazionale Uninettuno	1
Università Telematica Universitas Mercatorum	1

### 3. I progetti selezionati e le modalità di sviluppo del programma di ricerche

Per ciascuna area tematica, la commissione di valutazione delle proposte, composta da 15 esperti<sup>4</sup> italiani ed europei, ha selezionato tre progetti di ricerca, per complessivi 15 progetti (Tabella 3), sulla base dei criteri di: qualità e originalità della proposta; rilevanza dell'impatto concreto previsto dal progetto in termini di proposte o indicazioni di *policy* utilizzabili dalle amministrazioni; aderenza del progetto ai temi indicati nell'avviso; interdisciplinarietà del progetto e del team di ricerca e integrazione dei diversi approcci e metodi; qualificazione scientifica del responsabile della ricerca e del team di ricercatori e, infine, precedenti esperienze del responsabile scientifico del progetto e del team di ricerca in progetti riguardanti la PA. La presentazione sintetica dei progetti selezionati è riportata nell'Allegato 2 al presente capitolo.

I progetti sono realizzati in co-finanziamento tra università e SNA, che contribuisce per complessivi 1.331.355 euro, hanno la durata di un anno (1° agosto 2020 - 31 luglio 2021) e per il loro sviluppo sono coinvolti i componenti del Comitato scientifico consultivo della SNA nella funzione di Comitato di direzione del programma di ricerca, e, per ciascuno di essi, un docente referente SNA.

<sup>4</sup> La commissione era composta da: Luigi Giampaolino (già Presidente Corte dei Conti), Cesare Avenia (Confindustria Digitale), Geert Bouckaert (KU Leuven Public Governance Institute, Belgio), Luigi Donato (Banca d'Italia), Paolo Donzelli (Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per la Trasformazione Digitale), Efsio Espa (SNA), Sergio Gasparrini (Corte dei Conti e SNA), Enrico Giovannini (Università di Roma Tor Vergata e SNA), Valentina Lostorto (SNA), Alessandro Modiano (Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale), David Natali (Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa e SNA), Edoardo Ongaro (Open University, Regno Unito), Marco Ongaro (European Institute of Public Administration - EIPA, Paesi Bassi), Ermenegilda Siniscalchi (Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica), Luigi Varratta (già Ministero dell'Interno).

**Tabella 3 - Programma ricerca “Progetti per una nuova Pubblica Amministrazione”:  
progetti di ricerca selezionati**

#	università	progetto
Area I - Investire sul capitale umano		
1	Università di Milano - Bicocca	I comportamenti di cittadinanza organizzativa: modelli e incentivi per incrementare il benessere nelle PA
2	Università degli Studi di Milano	Sistemi innovativi di selezione del personale basati sui profili di competenze professionali
3	Università Bocconi	WE WANT YOU(ng): attrarre e motivare i giovani nella PA
Area II - Realizzare la trasformazione digitale		
4	Università di Pisa	DIGITALFARMA 4.0: DIGITALizzazione e Innovazione della filiera logistica del FARMACO nella PA
5	Politecnico di Torino	Digitalizzazione e politiche attive del lavoro: indicazioni per la trasformazione organizzativa e la governance dei Centri per l'impiego (DIGIPAL)
6	Università di Cassino e del Lazio Meridionale	La digitalizzazione amministrativa nell'organizzazione dei servizi sanitari: innovazione tecnologica e strumenti di AI per il coinvolgimento del cittadino nelle decisioni strategiche
Area III - Ristabilire la fiducia tra amministrazioni e cittadini		
7	Università Bocconi	Superare le politiche della sfiducia: tre piste di lavoro per un nuovo contratto sociale tra PA e cittadini
8	Scuola Superiore di Studi Universitari e Perfezionamento Sant'Anna di Pisa	(LEI) Legalità Etica Inclusione: per un sistema efficiente e partecipato di prevenzione della corruzione nella PA
9	Università di Roma La Sapienza	Costruire la fiducia tra amministrazioni e cittadini: chiarezza comunicativa, coerenza della policy e prevenzione dei crimini economici
Area IV - Migliorare i risultati e la qualità dei servizi		
10	Università di Ferrara	Il Valore Pubblico: nuovi modelli di governance per programmare, misurare e valutare i contributi delle performance delle PA al miglioramento del Benessere dei cittadini nella prospettiva dello Sviluppo Sostenibile
11	LUISS Guido Carli	Scienze comportamentali per la comunicazione pubblica del rischio
12	Università Ca' Foscari	La riforma del governo della criticità finanziaria degli Enti locali
Area V - Partecipare alla governance europea e globale e cooperare per lo sviluppo sostenibile		
13	Fondazione universitaria - CEIS Economia Tor Vergata	Le Politiche di coesione e di sviluppo sostenibile. La PA nell'Europa del Green Deal
14	Università di Roma La Sapienza	Finanza sostenibile e amministrazioni locali: dalla teoria all'azione. Una Guida operativa per finanziare progetti di sostenibilità dei Comuni italiani
15	Università LUM Jean Monnet	Il Community Regeneration Masterplan. Strategie, linee guida e buone pratiche per la smart regeneration e la produzione di social innovation in comunità sostenibili e resilienti

Con il programma di ricerche “Per una nuova Pubblica Amministrazione”, oltre a orientare la ricerca sulla PA delle università italiane, la SNA può svolgere un ruolo importante anche nel fare comunicare i mondi della ricerca accademica e del *policy making*, con la finalità di ridurre i *gap*, segnalati anche dalla letteratura<sup>5</sup>, tra ricerca e prassi, grazie allo sviluppo di una maggiore e regolare interazione tra ricercatori e dirigenti pubblici, nonché di affinare le domande di ricerca e adeguarne gli esiti alle reali esigenze dei decisori.

In questa direzione, nell’ambito del programma sono stati, dal un lato, organizzati due primi cicli di seminari, a dicembre 2020 e a gennaio 2021, nel corso dei quali sono stati coinvolti rappresentanti delle amministrazioni, appositamente individuati sulla base dei temi dei 15 progetti; dall’altro, sono stati promossi incontri specifici sulle singole ricerche, al fine di verificare gli apporti che le amministrazioni possono offrire, mediante la partecipazione a *focus group*, consultazioni, individuazione dei partecipanti alle fasi di rilevazione quantitative e qualitative etc.

Nello sviluppo del programma di ricerche, particolare attenzione sarà dedicata anche al trasferimento della conoscenza prodotta, grazie alla realizzazione di *policy brief* e a seminari di presentazione dei risultati nell’ambito del ciclo di incontri “Ricerche alla SNA”. L’obiettivo è dunque quello di fare incontrare “sul campo” e far dialogare ricerca accademica e *policy making*, in modo da massimizzarne i possibili impatti delle ricerche sull’innovazione della pubblica amministrazione.

---

<sup>5</sup> Per una rassegna della letteratura sul tema si veda D. Cepiku, A. Ferrante, S. Lovergine (2020), *Dirigenti pubblici e ricerca accademica: rilevanza, uso e impatto*, in “Azienda Pubblica”, n. 1, pp. 73-90.

## PROGETTI PER UNA NUOVA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE

### RACCOLTA DI IDEE PER ORIENTARE IL CAMBIAMENTO DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE

La **pubblica amministrazione italiana**, in un **tempo dominato dall'accelerazione del cambiamento** tecnologico, economico, sociale e politico, è chiamata ad adeguarsi alle trasformazioni del contesto di riferimento. Si tratta di **una fase di crisi**, che ovviamente presenta rischi, ma anche **grandi opportunità di miglioramento**. La crisi, e le opportunità di miglioramento, hanno diverse dimensioni, fra loro collegate.

**I.** In primo luogo, vi è il tema delle **competenze** di cui gli apparati amministrativi possono disporre. Il personale si è ridotto ed è invecchiato. Il calo complessivo, tra il 2008 e il 2017, è stato pari al 7,5%, corrispondente ad una contrazione assoluta di 257.661 unità. I ministeri hanno perso 33.683 dipendenti, corrispondenti al 18,4% di quelli in attività alla fine del 2008. Il calo, dovuto in gran parte al blocco dei nuovi ingressi, ha comportato un rapido invecchiamento: nel periodo 2001-2017 l'età media del personale è cresciuta di oltre sette anni e alla fine del 2017 risulta pari a 50,6 anni. I dati denunciano la dimensione non solo quantitativa ma anche qualitativa della crisi. Ad esempio, solo 110.00 dei 3,2 milioni di dipendenti pubblici ha un titolo post-laurea (dati: *Conto annuale*). Si affacciano però, ora, le opportunità-

Il Ministro per la Pubblica amministrazione ha annunciato, con lo sblocco completo del *turn over*, il reclutamento di circa mezzo milione di persone nel prossimo triennio. Si tratta allora di cogliere l'occasione di questa opportunità per impostare su nuove basi il tema delle competenze. Il cambiamento costante e accelerato del contesto ne richiede un continuo adeguamento e arricchimento. I compiti delle amministrazioni non sono più riducibili a *routine* e, comunque, richiedono attitudini, capacità ed esperienze ben diverse da quelle che servivano ieri e probabilmente molto diverse anche da quelle che serviranno domani. Le competenze amministrative tradizionali non sono più sufficienti per affrontare la complessità dei nuovi scenari: emerge l'esigenza delle cosiddette competenze trasversali o *soft skills*, che esulano dall'ambito specifico delle competenze professionali e dipendono in parte dalle caratteristiche personali e dalle attitudini degli individui.

Tutto ciò richiede di ripensare profondamente, fra l'altro, i sistemi di rilevazione dei fabbisogni di personale, anche in termini quantitativi e qualitativi di famiglie professionali e del sistema articolato di competenze, nonché di innovare i sistemi di selezione, reclutamento, formazione e sviluppo del personale affinché valorizzino oltre alla dimensione conoscitiva, le competenze acquisite sul campo, le capacità e i comportamenti organizzativi.

**II.** Ciò si collega ad una seconda dimensione, che è quella tecnologica. La **digitalizzazione** ha trasformato il mondo, ma penetra con maggiore difficoltà nel recinto della pubblica amministrazione italiana. Essa modifica a un ritmo ancora troppo lento il *design* delle politiche pubbliche, dell'organizzazione, dei processi decisionali, dei servizi resi dalle pubbliche amministrazioni. La digitalizzazione implica una parallela riflessione sui modelli organizzativi e sulle variabili di progettazione e di funzionamento delle amministrazioni pubbliche. La riflessione sugli aspetti di natura tecnologica in maniera disgiunta dalle implicazioni organizzative corre il rischio di essere solo parziale. Cogliere dunque le opportunità della digitalizzazione per ripensare e riconfigurare radicalmente l'organizzazione e il funzionamento degli apparati è fattore decisivo per sottrarre l'amministrazione italiana a un altrimenti inevitabile percorso di declino, che renderebbe irrimediabile lo scollamento fra istituzioni e società.

**III.** La terza dimensione riguarda proprio il rapporto fra istituzioni e società, tra amministrazioni e cittadini. Questo rapporto conosce una crisi di **fiducia**, che riguarda innanzitutto la **dimensione etica e i valori del servizio pubblico**. Spesso, agli occhi dell'opinione pubblica le amministrazioni appaiono il luogo della corruzione, dei conflitti di interesse, della partigianeria, dell'opacità e dell'autoreferenzialità. Questa immagine è una distorsione della realtà, ma persiste, nonostante le importanti riforme del quadro normativo introdotte per correggerla.

L'attuazione attenta e intelligente delle politiche volte a prevenire la corruzione e la *maladministration*, ad accrescere la trasparenza amministrativa, a diffondere la cultura dell'integrità e dell'etica pubblica costituiscono opportunità per ristabilire il rapporto di fiducia.

Talora, tuttavia, l'eccesso di regole e adempimenti, oppure il cumularsi disordinato di fattispecie di responsabilità dai contorni indeterminati, pur se posti a presidio dell'interesse pubblico, rischiano di determinare reazioni difensive dei funzionari e dirigenti amministrativi, che non di rado rifuggono dall'esercizio della discrezionalità, anche nei limitati margini di scelta che restano consegnati all'amministrazione. La cultura dell'etica e della legalità deve sposarsi con la cultura dell'efficienza e del risultato. Si tratta di due elementi indispensabili su cui poggia la legittimazione stessa dell'amministrazione.

**IV.** La quarta dimensione riguarda appunto il **rendimento**. Le amministrazioni conoscono un *deficit* di efficienza ed efficacia, che viene da lontano. Gli anni '90 del secolo scorso hanno visto affermarsi le idee del *New Public Management*, le quali hanno ispirato, negli anni successivi, diverse stagioni di riforme amministrative. Oggi il bilancio presenta luci e ombre. Al di sotto dell'innovazione legislativa, la cultura del risultato e della valutazione non ha trasformato in profondità le prassi amministrative. Vi è stato talora un *deficit* di attuazione, talaltra una distorsione del disegno originario, talaltra ancora un difetto di quest'ultimo, che non sempre ha tenuto conto del diverso contesto in cui le teorie e tecniche del *management* venivano calate, nell'applicarsi al settore pubblico. In altre circostanze ancora è mancata l'attenzione a una prospettiva di lungo periodo, determinandosi nei fatti un calo di efficacia nel medio periodo a fronte di risparmi di costo nel breve periodo. Sarebbe tuttavia un errore abbandonare la prospettiva riformatrice. Occorre invece recuperare capacità di analisi e visione sistemica, per mettere nuovamente a fuoco il problema del rendimento delle amministrazioni pubbliche italiane.

**V.** Il concetto di sistema è anche utile per illustrare l'ultima dimensione, che riguarda il problema della **integrazione**. A partire dagli ultimi decenni dello scorso secolo, la globalizzazione ha sostenuto lo sviluppo economico. Il nuovo secolo si è però incaricato di dimostrare gli inconvenienti e i rischi del divario tra integrazione economica e tecnologica, da un lato; e frammentazione istituzionale e amministrativa, dall'altro.

Il *deficit* di integrazione è rilevabile su due versanti, tra loro collegati. Il primo attiene ai livelli di *governance*. I confini statali sono attraversati da prodotti, capitali, servizi, persone, informazioni, ciò produce interdipendenze e problemi di portata globale. Questi possono essere affrontati solo con l'integrazione sovranazionale e internazionale delle amministrazioni nazionali. Il secondo versante è più sostanziale e concerne l'integrazione delle competenze funzionali. L'accelerazione del cambiamento sociale e la crescita dell'interdipendenza generano complessità e multidimensionalità dei problemi cui le amministrazioni devono rispondere. Per farlo, i compartimenti stagni, i *silos* organizzativi, la rigida demarcazione delle competenze, proprie della tradizionale organizzazione burocratica, sono un ostacolo.

Problemi complessi e multidimensionali richiedono politiche integrate, apparati istituzionali comunicanti e reattivi (o meglio ancora anticipanti), definizione di nuovi equilibri per conciliare e armonizzare sviluppo economico, tutela ambientale e coesione sociale. L'Agenda ONU 2030 e il concetto stesso di sviluppo sostenibile, che la ispira, esprime perfettamente questa duplice esigenza di integrazione, territoriale e

funzionale, che si impone alle amministrazioni pubbliche. L'attuazione dell'Agenda 2030 richiede sistemi amministrativi capaci di superare la propria sfera di competenza sia territoriale, sia funzionale, per integrarsi in reti e alleanze che assicurino che il disegno e l'attuazione di politiche pubbliche ultrastatali e multidimensionali siano coerenti a livello orizzontale, verticale e temporale.

Per cogliere le opportunità di miglioramento dischiuse da questa fase, occorrono analisi approfondite, riflessioni critiche, idee originali, proposte realizzabili.

La Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) intende contribuire a questi sforzi promuovendo e finanziando un ampio programma di ricerca e invitando le istituzioni accademiche, scientifiche e culturali, il mondo degli studiosi e degli esperti, a presentare progetti di ricerca che:

- a) abbiano carattere interdisciplinare;
- b) abbiano un impatto concreto in termini di proposte o indicazioni di *policy*;
- c) ricadano in una delle seguenti aree di interesse, da intendersi anche in relazione all'analisi proposta in questo documento.

### **AREA I. INVESTIRE SUL CAPITALE UMANO**

I progetti devono riguardare il tema generale delle competenze del personale al fine sia di migliorare la conoscenza dello stesso, sia di indentificare strumenti e leve per il suo sviluppo. In questo quadro, potranno essere affrontati temi quali, ad esempio:

Sul piano dell'accesso:

- a) rilevazione dei fabbisogni di personale in termini di professioni e competenze;
- b) sistemi di selezione e reclutamento orientati alle competenze, aperti, inclusivi e "rapidi";
- c) sistemi di informazione sulle opportunità di reclutamento presso le pubbliche amministrazioni.

Sul piano della formazione e sviluppo professionale:

- a) sistemi di analisi dei fabbisogni formativi;
- b) soluzioni e modelli di formazione;
- c) sistemi di sviluppo professionale e gestione delle carriere, anche in connessione con i sistemi di valutazione;
- d) strumenti e tecniche di motivazione e incentivazione;
- e) gestione della diversità, pari opportunità e parità di genere;
- f) *smart working* e nuovi contesti lavorativi;
- g) benessere organizzativo;
- h) ricambio generazionale, *mentorship*, politiche di inserimento e socializzazione organizzativa;
- i) stili di *leadership* e *leadership* femminile;
- j) modelli di sviluppo organizzativo, gestione strategica delle risorse umane, modelli di competenze manageriali.
- k) organizzazione del lavoro, gestione dei conflitti e dinamiche di gruppo.

### **AREA II. REALIZZARE LA TRASFORMAZIONE DIGITALE**

I progetti devono riguardare il tema generale della trasformazione digitale e dell'impatto del cambiamento e dell'innovazione tecnologica sull'organizzazione e funzionamento del sistema amministrativo, affrontando in particolare uno o più dei seguenti temi:

- a) modelli organizzativi per un'amministrazione aperta al cambiamento: superare i *silos* amministrativi;
- b) la *governance* dei processi di innovazione nella pubblica amministrazione: dal *procurement* al *deployment*;
- c) mappatura dei processi e reingegnerizzazione organizzativa;
- d) digitalizzazione dei processi e dei documenti amministrativi;
- e) la pubblica amministrazione quale organizzazione *data-driven*;
- f) strumenti di coinvolgimento dei cittadini nei processi di innovazione;
- g) cooperazione tra soggetti pubblici: la trasversalità delle piattaforme digitali e le competenze dei territori;
- h) gestione dello *switch-off* e del cambiamento in ambito pubblico;
- i) ruolo e funzioni del Responsabile per la trasformazione digitale;
- j) regolare i processi di innovazione del settore pubblico: oltre il Codice dell'amministrazione digitale;
- k) comunicazione digitale;
- l) gestione dei dati in ambito pubblico (trasparenza e privacy, open data e big data);
- m) le competenze digitali del dipendente pubblico;
- n) intelligenza artificiale per la PA; nuove metodologie e procedure per l'adozione delle decisioni amministrative;
- o) trasformazione digitale e politiche pubbliche (sanità, ambiente, mobilità, turismo, istruzione etc.).

### **AREA III. RISTABILIRE LA FIDUCIA TRA AMMINISTRAZIONI E CITTADINI**

I progetti devono riguardare il tema generale del rapporto di fiducia fra amministrazioni e cittadini e della legittimazione delle istituzioni, affrontando in particolare uno o più dei seguenti temi:

- a) sistemi di prevenzione della corruzione e loro sostenibilità sul piano degli oneri amministrativi;
- b) etica pubblica, valori del servizio pubblico e suo riconoscimento sociale;
- c) efficacia, razionalità e proporzionalità delle politiche di trasparenza e accesso ai dati e alle informazioni;
- d) indipendenza e imparzialità dell'amministrazione;
- e) semplificazione, chiarezza ed efficacia del linguaggio usato dall'amministrazione;
- f) consultazioni amministrative e altre forme di partecipazione e democrazia deliberativa;
- g) motivazione e giustificazione delle decisioni pubbliche.
- h) co-creazione e collaborazione innovativa.

### **AREA IV. MIGLIORARE I RISULTATI E LA QUALITÀ DEI SERVIZI**

I progetti devono riguardare il tema generale dell'efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa e della qualità dei risultati e dei servizi offerti dagli apparati pubblici, affrontando uno o più dei seguenti aspetti:

- a) accelerazione e semplificazione delle procedure;
- b) disciplina dei contratti pubblici;
- c) realizzazione degli investimenti pubblici e delle infrastrutture e ruolo delle competenze tecniche;
- d) discrezionalità, responsabilità amministrative e amministrazione difensiva;
- e) controlli di gestione e valutazione della *performance*;
- f) ricerca dell'efficienza e controlli di legalità: il ruolo dei giudici;
- g) uso delle scienze comportamentali per incrementare l'efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa e dei processi di semplificazione;

- h) uso di strumenti e tecniche di analisi di impatto *ex ante* e valutazione *ex post* delle politiche pubbliche;
- i) organizzazione e gestione di attività di progetto (*project management*);
- j) costituzione e funzionamento di *networks* e reti;
- k) gestione e attuazione del cambiamento organizzativo;
- l) uso efficiente delle risorse finanziarie e gestione del bilancio.

#### **AREA V. PARTECIPARE ALLA GOVERNANCE EUROPEA E GLOBALE E COOPERARE PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE**

I progetti devono riguardare il tema generale dell'integrazione amministrativa territoriale e/o funzionale, affrontando uno o più dei seguenti temi:

- a) integrazione e cooperazione amministrativa a livello europeo e globale;
- b) politiche di coesione e relativi strumenti;
- c) programmazione e gestione dei fondi europei;
- d) carattere trasformativo dell'Agenda ONU 2030 e processi e strumenti di attuazione;
- e) *policy coherence* e superamento della frammentazione delle competenze;
- f) funzione di coordinamento nel sistema amministrativo italiano, per assicurare coerenza delle politiche, anticipazione e gestione di *trade-off*;
- g) coinvolgimento degli *stakeholder* e processi decisionali partecipati anche attraverso l'attivazione di strumenti di consultazione, negoziazione, co-progettazione con una ampia platea di attori;
- h) sistemi innovativi di misurazione e controllo delle attività capaci di rappresentarne l'impatto sociale ed economico e di accrescere l'*accountability*.



Area I - Investire sul capitale umano

## **I comportamenti di cittadinanza organizzativa: modelli e incentivi per incrementare il benessere nelle PA**

Università degli studi di Milano - Bicocca

### ***Tema e contesto***

Il concetto di Comportamento di Cittadinanza Organizzativa viene definito, in contrasto con la performance produttiva, come: «Il comportamento individuale che è discrezionale, non direttamente od esplicitamente riconosciuto da sistemi formali di ricompensa e che in aggregato promuove il funzionamento efficiente ed efficace» (Bateman & Organ 1983).

Il progetto si propone di indagare le macro-aree degli attributi comportamentali dinamici: a) Aiutare i colleghi, b) Aiutare l'organizzazione, c) Seguire le regole organizzative (*loyalty*), d) Impegnarsi a migliorarle in modo costruttivo (*voice*). Verranno analizzati, poi, i fattori di tipo comportamentale che generano stimolo ai comportamenti di cittadinanza organizzativa, nonché gli incentivi di tipo simbolico-emozionale-affettivo e la loro resa rispetto ad incentivi di tipo prevalentemente economico. A tali attività verrà affiancata una analisi di contesto legata alla presenza di vincoli e culture organizzative relative a strutture diverse.

### ***Obiettivi***

- Comprendere la rilevanza che i Comportamenti di Cittadinanza Organizzativa possono avere per il successo (in termini di benessere e di organizzazione) nelle PA
- Identificare le variabili di natura individuale, sociale e contestuale che rappresentino un reale vantaggio per l'organizzazione poiché consentono di migliorare il clima lavorativo, di incrementarne la produttività favorendo al contempo un risparmio sui costi e ottimizzando l'utilizzo delle risorse disponibili

### ***Fasi***

1. Raccolta delle *best practices* internazionali
2. Analisi di contesto sui fattori che stimolano i Comportamenti di Cittadinanza Organizzativa
3. Valutazione delle forme di Commitment Organizzativo (CO)
4. Elaborazione di una serie di Modelli di comportamento orientati al benessere organizzativo
5. La misurazione dei Comportamenti di Cittadinanza Organizzativa

### ***Risultati attesi***

- Individuazione dei Modelli di Comportamento applicabili ed attuabili per ottenere un significativo aumento nel benessere organizzativo delle PA

## **Sistemi innovativi di selezione del personale basati sui profili di competenze professionali**

Università degli studi di Milano

### ***Tema e contesto***

L'opportunità offerta dall'inserimento negli organici pubblici di circa mezzo milione di nuovi dipendenti, che contribuiranno a ringiovanire la popolazione lavorativa e apportare nuove professionalità, può tuttavia comportare il rischio di sbagliare le scelte di reclutamento. È indispensabile, quindi, dotarsi di adeguati sistemi di analisi dei fabbisogni di personale e definire il sistema dei ruoli organizzativi, basando i meccanismi selettivi non solo sulla verifica delle conoscenze tecniche, ma anche su uno specifico set di capacità e qualità personali, coerenti con l'esigenza indotta dall'impiego delle tecnologie informatiche e da modelli organizzativi flessibili e orientati alla qualità dei servizi finali.

La finalità è creare un sistema di classificazione del personale, basato sui profili di competenza riferiti ai sistemi ordinamentali dei comparti "funzioni centrali e funzioni locali", costruito prevedendo contemporaneamente la dimensione professionale e la dimensione comportamentale e di capacità, che costituirà il framework sia per procedere alla modernizzazione dei sistemi di selezione del personale, sia per cominciare a costruire una metodologia atta alla definizione di un repertorio dei profili di competenza della PA per ogni ruolo/profilo di competenza nelle diverse aree o categorie contrattuali. .

### ***Obiettivi***

Individuare modalità operative di selezione del personale che siano innovative, efficaci e, per quanto possibile, di rapida attuazione, orientate allo sviluppo delle competenze al fine della produzione di Linee guida nazionali e di una specifica manualistica tecnica.

### ***Fasi***

1. Analisi della situazione attuale dei processi di selezione nella PA e delle migliori esperienze nazionali e internazionali
2. Analisi delle infrastrutture per la selezione nei ministeri, agenzie pubbliche, enti pubblici non economici, enti locali, camere di commercio
3. Analisi normativa e della giurisprudenza e verifica giuridica degli spazi innovativi per lo sviluppo di nuove modalità di selezione e produzione di una relazione di analisi

### ***Risultati attesi***

- Definizione di un sistema di selezione basato su profili di competenza riferiti alle diverse "aree" o "categorie" di classificazione del personale
- Protocollo standard relativo alle modalità tecniche di sviluppo dei processi di selezione interni ed esterni, valido a livello generale (Manuale di selezione del personale)
- Regolamenti-tipo a uso interno alle amministrazioni per la selezione del personale, almeno con riferimento agli enti dotati di autonomia nei processi di selezione.

## **WE WANT YOU(ng): attrarre e motivare i giovani nella PA**

Università Bocconi - SDA Bocconi School of Management

### ***Tema e contesto***

Il recente sblocco del *turnover* e il massiccio piano di reclutamento annunciato dal Ministro per la pubblica amministrazione aprono una nuova finestra di assunzioni nel settore pubblico, rappresentando un'opportunità unica per ringiovanire e riqualificare il pubblico impiego. Fondamentale è, quindi, ridefinire le leve di attrazione e reclutamento dei giovani e ridisegnare le politiche di gestione e motivazione dei neo-assunti, investendo sulla valorizzazione del cd. *Employer Branding* (EB).

Il progetto prevede due ambiti di indagine, attraverso la somministrazione di questionari a un campione di giovani che non lavorano nel settore pubblico (studenti neo-laureati e lavoratori di imprese private) e a un campione di giovani che già lavorano nel settore pubblico, per indagare sui driver che guidano tali giovani nella scelta del posto di lavoro e le percezioni che gli stessi nutrono nei confronti della PA, in una prospettiva olistica che valorizzi il costrutto dell'EB non solo in una logica di *attraction* ma anche di *retention*.

### ***Obiettivi***

Proporre nuove modalità di gestione delle risorse umane e fornire alle organizzazioni pubbliche elementi utili per la definizione di *policy* finalizzate ad attrarre, motivare e trattenere i giovani, modificando le pratiche attualmente in uso

### ***Fasi***

1. Macro-fase *Attraction*
2. Macro-fase *Retention*
3. Elaborazione di *policy implications* utilizzabili da parte di *policy makers* e *practitioners*

### ***Risultati attesi***

- Documento di *policy implications* con la definizione delle pratiche di gestione dei giovani applicabili allo specifico contesto pubblico

## **DIGITALFARMA 4.0: DIGITALizzazione e Innovazione della filiera logistica del FARMACO nella PA**

Università degli studi di Pisa

### ***Tema e contesto***

L'esigenza di contenere i costi che ormai da anni insiste sui sistemi sanitari di tutti i Paesi occidentali ha spinto, soprattutto nell'ultimo decennio, sia i soggetti regolatori (Stato, Regioni) sia quelli erogatori (ASL e aziende ospedaliere) a guardare con crescente interesse all'impiego, in ambito sanitario, di metodologie e tecnologie innovative per l'ottimizzazione dei processi logistici, un tempo applicate solo in campo industriale.

La filiera logistica farmaceutica che serve le strutture sanitarie nazionali, infatti, è allo stesso tempo critica per le *performance* e la sostenibilità del sistema, e complessa da gestire, in quanto richiede alti livelli di servizio e risulta caratterizzata da numerosi elementi di incertezza e variabili critiche. In questo quadro, il processo di gestione e riordino dei farmaci è spesso un'attività ancora poco automatizzata in numerose realtà, onerosa e tipicamente a carico del personale infermieristico, al quale sottrae tempo utile alla cura dei pazienti.

### ***Obiettivi***

- Fornire una Roadmap per guidare ed accelerare l'introduzione consapevole di nuovi modelli di gestione della *Supply Chain* (SC) per l'innovazione e lo sviluppo della filiera logistica del farmaco nella PA
- Identificare e promuovere proposte strategiche e strumenti operativi per migliorare i processi logistici nella filiera ospedaliera e favorire lo sviluppo di tutti i *player* coinvolti secondo le logiche e i principi del *Supply Chain Management*
- Promuovere l'uso delle tecnologie ICT emergenti e di nuovi modelli organizzativi per stimolare e sostenere la competitività sia degli enti pubblici sia delle aziende del settore farmaceutico

### ***Fasi***

1. Analisi del contesto oggetto dello studio
2. Mappatura aggiornata di modelli, pratiche organizzative e strumenti tecnologici impiegati dai vari sistemi locali per la gestione della filiera logistica del farmaco a livello nazionale
3. Definizione della Roadmap di supporto alla pianificazione delle attività di innovazione dei processi logistici esistenti

### ***Risultati attesi***

- Linee guida per lo sviluppo e la diffusione dei nuovi modelli e l'introduzione delle tecnologie nel settore della gestione della *Supply Chain* (SC) per l'innovazione e lo sviluppo della filiera logistica del farmaco nella PA.

## **Digitalizzazione e politiche attive del lavoro: indicazioni per la trasformazione organizzativa e la governance dei Centri per l'impiego (DIGIPAL)**

Politecnico di Torino

### ***Tema e contesto***

Il progetto intende investigare gli effetti del processo di digitalizzazione sull'amministrazione delle politiche attive del lavoro con specifico riferimento a: i) la natura dei beni e servizi erogati; ii) le trasformazioni tecnologiche e organizzative necessarie per adeguare le amministrazioni pubbliche ai mutamenti tecnologici e di mercato; iii) i profili professionali (sia di ordine dirigenziale sia tecnico) e le competenze strumentali a tale trasformazione; iv) le opportunità e i rischi connessi all'utilizzo di tecnologie *data-driven* nei processi decisionali e implementativi delle politiche attive del lavoro.

### ***Obiettivi***

Fornire indicazioni di politica pubblica al fine di ottimizzare, alla luce della digitalizzazione, il rendimento dell'attuale *governance* del sistema delle politiche attive del lavoro, rivolte ai vari attori di tale sistema di policy: Centri per l'impiego, Regioni, ANPAL, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, nonché per orientare il cambiamento organizzativo dei Centri per l'impiego.

### ***Fasi***

1. Analisi della letteratura, affinamento delle domande di ricerca rilevanti e costruzione di una griglia analitica per l'analisi empirica
2. Analisi del contesto e studio di casi internazionali (Danimarca, Germania, Paesi Bassi e Regno Unito)
3. Report sui casi internazionali, *best practices*, matrice task/competenze
4. Analisi casi italiani
5. Report sui casi nazionali, *best practices*, matrice task/competenze e conseguenti azioni di *upskilling/reskilling*

### ***Risultati attesi***

- Indicazioni di *policy* per ANPAL, Regioni e Province Autonome, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, e più in generale agli *stakeholder* pubblici e privati

## **La digitalizzazione amministrativa nell'organizzazione dei servizi sanitari: innovazione tecnologica e strumenti di AI per il coinvolgimento del cittadino nelle decisioni strategiche**

Università degli studi di Cassino e del Lazio Meridionale

### ***Tema e contesto***

Il progetto si focalizza sul settore sanitario con lo scopo di analizzare come le piattaforme tecnologiche, le soluzioni ICT e gli strumenti di Intelligenza Artificiale (AI) possano essere utilizzati per coinvolgere il cittadino e progettare soluzioni condivise per la risoluzione delle principali problematiche di sostenibilità del Servizio Sanitario Nazionale.

Il progetto si propone di definire una strategia di digitalizzazione della PA centrata sul cittadino e basata sulla conoscenza delle sue reali esigenze e capacità, nonché sul suo coinvolgimento attivo nella trasformazione digitale.

### ***Obiettivi***

Realizzare un applicativo multipiattaforma che, mediante tecniche di AI, si occuperà di: a) raccogliere i suggerimenti dei pazienti prima, durante e dopo la fruizione di un servizio; b) monitorare i dati di salute del cittadino al fine di creare profilazioni e banche statistiche utili ai fini della erogazione di servizi sanitari; c) inviare informazioni mirate e gruppi di persone sensibili

### ***Fasi***

1. Analisi di contesto e della letteratura sullo stato dell'arte della digitalizzazione nel settore sanitario e della disciplina sulla cittadinanza digitale
2. Progettazione e realizzazione della applicazione software e sperimentazione in campo
3. Analisi statistica dei risultati
4. Elaborazione di proposte o indicazioni di *policy* utilizzabili dalle amministrazioni

### ***Risultati attesi***

- Prototipo di una *app* mobile
- Individuazione di nuove forme di collaborazione tra amministrazioni pubbliche, come gli “accordi di cooperazione” tra strutture sanitarie (ASL e aziende ospedaliere), Enti locali, istituti scolastici e universitari e AgID)

## **Superare le politiche della sfiducia: tre piste di lavoro per un nuovo contratto sociale tra PA e cittadini**

Università Bocconi - SDA Bocconi School of Management

### ***Tema e contesto***

La crisi di fiducia nel nostro Paese non riguarda solo il rapporto tra cittadini e PA, ma attraversa internamente le Istituzioni pubbliche stesse, innescando un circolo vizioso della sfiducia. Questo è evidente nelle forme di burocrazia difensiva, poiché non di rado dirigenti e funzionari agiscono comportamenti volti a tutelare la propria scelta, più che a tutelare, attraverso questa, interessi pubblici.

Allo stesso tempo non mancano segnali incoraggianti: i dati sulla fiducia mostrano che tale diffidenza è spesso correlata ad una cattiva informazione.

Le recenti misure promosse dal Dipartimento della Funzione Pubblica, volte a coinvolgere i cittadini nei processi di valutazione in una chiave partecipativa, possono svolgere una funzione non secondaria per migliorare la qualità delle informazioni sull'agire pubblico, soprattutto se inquadrare in un più ampio disegno delle politiche della fiducia.

### ***Obiettivi***

- Proporre alcune piste operative di intervento, sia a livello sistema (*policy*) sia a livello di singolo ente (*management*), per incrementare il livello di fiducia dei cittadini verso la PA, applicando ai servizi un approccio di marketing strategico
- Ridare fiducia, orgoglio e onore ai dipendenti pubblici, per migliorare le performance e prevenire la corruzione
- Qualificare gli strumenti di lotta alla corruzione, alla luce di un approccio *trust-based* capace di combinare il diritto amministrativo con i modelli del *risk management*

### ***Fasi***

1. Analisi desk della lettura sui temi *service management, public value, trust* e *co-production*
2. Raccolta materiale documentale del contesto istituzionale selezionato per inquadrare in maniera puntuale le caratteristiche dei servizi
3. Rilevazione qualitativa attraverso la somministrazione di due questionari
4. Analisi dei risultati e sistematizzazione delle evidenze

### ***Risultati attesi***

- *Policy brief* su come migliorare la partnership tra utenti e PA nei servizi per migliorare la fiducia dei cittadini nei servizi pubblici
- *Policy brief* su come migliorare la cultura orientata all'etica pubblica
- *Policy brief* su come misurare il rischio corruzione delle strutture e implementare logiche orientate alla responsabilità dell'azione pubblica in chiave olistica e non settoriale

## **(LEI) Legalità, Etica, Inclusione: per un sistema efficiente e partecipato di prevenzione della corruzione nella Pubblica Amministrazione**

Scuola Superiore Sant'Anna di Pisa

### ***Tema e contesto***

Il radicale mutamento delle costanti criminologiche, dal modello “negoziale” o “bilaterale” di corruzione al meccanismo complesso e multilaterale di “corruzione sistemica”, ove soggetti pubblici e privati, anche con l'aiuto di intermediari, si accordano in funzione dell'acquisizione di potenziali disponibilità da parte dell'amministratore pubblico a favore di consorterie ampie e diffuse, fa registrare da parte dei cittadini un conseguente grave affievolimento del rapporto di fiducia con le istituzioni e una grave crisi del corredo valoriale che dovrebbe fondare l'azione amministrativa.

Il disegno di contrasto alla corruzione mette in campo strumenti statici definiti dalla legge e strumenti elastici e dinamici per ogni singola amministrazione, ma corre il rischio del recepimento formale e meramente “adempimentale” delle misure astrattamente definite. Il progetto di ricerca aspira a indagare e mettere a fuoco questo crinale su cui si gioca in concreto la credibilità e l'utilità di un sistema di prevenzione della corruzione e, in linea con le direttrici fondamentali del cd. *Green Deal*, affronta l'esame del settore ambientale e, in particolare, l'adozione di pratiche *Sustainable Public Procurement* (SPP), dove maggiore è il rischio di corruzione ambientale.

### ***Obiettivi***

- Ricostruire il rapporto di fiducia tra cittadini e Istituzioni nell'ambito “pilota” dei contratti pubblici e nei settori grandi opere, rifiuti e sanità, mettendo a fattor comune *best practices* appositamente selezionate anche a livello internazionale
- Promuovere *policy* di prevenzione della corruzione in settori predeterminati unendo il profilo giuridico a quello dell'etica pubblica, integrando nella lotta alla corruzione anche l'adozione di pratiche di SPP
- Rendere più efficace la comunicazione istituzionale tra amministrazione pubblica e società civile e ridurre il *gap* nell'impegno nella lotta al malaffare

### ***Fasi***

1. Definizione del protocollo di ricerca e degli obiettivi in chiave di etica pubblica
2. Definizione del SPP *conceptual framework*
3. Analisi critica e riconsiderazione dei modelli di contrasto della corruzione ed elaborazione di modelli alternativi e di innovativi modelli di *hybrid governance* (o *hybrid regulation*) della prevenzione del malaffare

### ***Risultati attesi***

- Proposta di un set di strumenti organizzativi e manageriali per migliorare il livello di adozione del SPP
- Linee guida per l'attivazione di processi di partecipazione per migliorare i livelli di fiducia nella popolazione



## **Costruire la fiducia tra Amministrazioni e cittadini: chiarezza comunicativa, coerenza della policy e prevenzione dei crimini economici**

Università degli studi di Roma La Sapienza

### ***Tema e contesto***

I rapporti di fiducia/sfiducia tra cittadini e amministrazione hanno origini complesse e derivano da un insieme di esperienze, immagini, stereotipi dell'organizzazione del settore pubblico e del suo funzionamento. Il rispetto della legge è un fattore essenziale nell'azione pubblica ma la scarsa fiducia dei cittadini nella legalità causata dalle ambiguità di *policy* da parte della PA determina effetti economici significativi.

Il progetto esamina i crimini economici, in particolare la contraffazione, che costituiscono un problema particolarmente serio in Italia e sono spesso percepiti dall'opinione pubblica e dalla stessa PA come fenomeni non-etici più che illegali. Tali ambiguità producono nei cittadini una percezione erronea del rispetto della legge e riducono l'efficacia dell'azione pubblica di contrasto della contraffazione, a partire dalle campagne di comunicazione fino alla collaborazione dei cittadini stessi.

### ***Obiettivi***

- Esaminare l'ambiguità delle politiche pubbliche nel caso della contraffazione, valutando gli effetti economici della stessa su occupazione, crescita e commercio estero
- Verificare la possibilità di costruire legami di fiducia tra cittadini e PA, analizzando le politiche di contrasto dell'evasione fiscale, messe a punto da Unione europea e OCSE

### ***Fasi***

1. Esame degli effetti della contraffazione sul sistema economico e sul senso di fiducia, da parte dei cittadini, nella legge e rispetto alle autorità fiscali
2. Valutazione degli effetti, in termini di rispetto dei doveri fiscali, di diverse strategie e atteggiamenti dell'amministrazione fiscale nei confronti dei contribuenti verso cui vengono utilizzate diversi tipi di comunicazioni preventive

### ***Risultati attesi***

- Creazione di una banca dati integrata sulle attività illegali e di contraffazione a livello regionale, utilizzabile dalle PA
- Individuazione e verifica, grazie all'utilizzo del metodo sperimentale, di quali siano le azioni in grado di influenzare la *compliance* dei contribuenti che permettano al decisore pubblico di rivedere il quadro normativo per favorire un ambiente più trasparente e collaborativo tra cittadini/utenti/contribuenti e settore pubblico

## **Il Valore Pubblico: nuovi modelli di governance per programmare, misurare e valutare i contributi delle performance delle PA al miglioramento del Benessere dei cittadini nella prospettiva dello Sviluppo Sostenibile**

Università degli studi di Ferrara

### ***Tema e contesto***

Il contesto scientifico e istituzionale nazionale e internazionale si è recentemente caratterizzato per tre elementi tra loro connessi: a) la crescente attenzione sull'opportunità di integrare i tradizionali parametri di misurazione del successo dell'azione governativa (PIL) con misure di benessere: gli indicatori di Benessere Equo e Sostenibile (BES) in Italia e i *Sustainable Development Goals* (SDGs), dell'Agenda ONU 2030 a livello mondiale; b) la consolidata attenzione scientifica sulle criticità emerse dall'applicazione del *performance management* nelle PA; c) l'inadeguatezza del collegamento nelle PA italiane tra le proprie performance e i BES e gli SDGs.

Ne è conseguita la difficoltà di programmare, misurare e valutare il contributo delle PA al miglioramento dei livelli di benessere dei cittadini, nella prospettiva dello sviluppo sostenibile.

### ***Obiettivi***

Progettazione e applicazione di un nuovo paradigma di funzionamento della PA, il modello di *Public Value Governance*, che consenta di programmare, misurare e valutare il contributo delle *performance* di ente, di filiera orizzontale e verticale, al fine di migliorare il Benessere Equo nella prospettiva dello Sviluppo Sostenibile

### ***Fasi***

1. Analisi aggiornata e ragionata della letteratura tecnico-scientifica
2. Test del modello di *Public Value Governance* all'interno di diversi contesti d'indagine
3. Elaborazione dei modelli operativi di *Public Value Governance* di ente, di filiera interministeriale e di filiera verticale

### ***Risultati attesi***

- Modello teorico di *Public Value Governance* e report degli esiti del test sui casi studio
- Modelli operativi di *Public Value Governance* di ente e di filiera, interministeriale e verticale
- Linee guida per l'applicazione pratica e la replicabilità operativa del modello, in forma contestualizzata per enti (Ministeri, Regioni, Enti locali) e per dimensioni di analisi (filiera orizzontale e filiera verticale)

## Scienze comportamentali per la comunicazione del rischio

LUISS Guido Carli

### ***Tema e contesto***

L'alta esposizione del territorio italiano a disastri naturali, come terremoti e alluvioni, ad oggi non si traduce in una commisurata richiesta di prevenzione da parte dei cittadini italiani. Le cause profonde di sotto-investimento e della limitata domanda di prevenzione potrebbero essere radicate in delle trappole cognitive o dei costi di transazione che rendono le azioni preventive difficili da porre in essere.

Il progetto si propone di confrontare le risposte in termini di azioni preventive e di assicurazioni e le risposte politiche nella ricerca della combinazione ottimale tra prevenzione e assicurazione, in relazione a quattro aree di indagine: informazione, *bias* o trappole mentali, *sludg* e ambiente decisionale.

### ***Obiettivi***

- Analizzare le possibili cause e testare interventi che migliorino la comunicazione del rischio, favoriscano una cultura assicurativa e incentivino l'adozione di pratiche preventive nell'ambito dei disastri naturali
- Evidenziare le forme di comunicazione più efficace del rischio da parte del *policy maker* a fini di prevenzione e di efficacia degli interventi, sia a livello ambientale sia a livello finanziario
- Analizzare gli effetti di varie forme di comunicazione sulla consapevolezza del rischio fronteggiato e sulle preferenze
- Elaborare *best practices* che permettano di tutelare i consumatori nell'acquisto di prodotti finanziari e di indirizzare le istituzioni nelle linee guida

### ***Fasi***

1. Rassegna della letteratura, definizione delle principali domande di ricerca e predisposizione dei design sperimentali e dei questionari adeguati ad investigarli
2. Implementazione dei *settings* individuati nei diversi trattamenti e campioni di riferimento
3. Analisi descrittiva ed econometrica dei risultati
4. Individuazione delle implicazioni di *policy* dei risultati ottenuti

### ***Risultati attesi***

- Linee guida per le istituzioni sul miglioramento della comunicazione del rischio nei confronti dei cittadini

## **La riforma del governo della criticità finanziaria degli Enti locali**

Università Ca' Foscari Venezia

### ***Tema e contesto***

L'attuale quadro normativo che disciplina la procedura di dissesto nell'ordinamento giuridico italiano, per rispondere alle crescenti criticità finanziarie degli Enti locali, appare evidentemente inadeguato se ha prodotto anomalie, in un decennio, per ben il 10% dei Comuni italiani, con l'ulteriore criticità dovuta agli stringenti vincoli che, per contribuire alle manovre di finanza pubblica, hanno impedito l'assunzione di nuovo personale e il ricambio generazionale.

Il progetto si propone di analizzare i riflessi di natura giuslavoristica e manageriali che eventuali innovazioni possono introdurre nell'azione dei Comuni in merito alla dimensione del personale.

### ***Obiettivi***

- Migliorare l'efficienza ed efficacia dell'azione amministrativa e della qualità dei risultati e dei servizi offerti, attraverso la formulazione di una possibile proposta di riforma delle modalità di gestione delle criticità finanziarie dei Comuni
- Innovare i processi di selezione, formazione e sviluppo del personale dei Comuni

### ***Fasi***

1. Ricerca preliminare finalizzata alla focalizzazione dei principali punti di attenzione, attraverso la conduzione di analisi statistico-economiche e di alcuni casi di studio
2. Elaborazione del modello di riforma
3. Validazione del modello di riforma

### ***Risultati attesi***

- Individuazione di misure e prassi che i Comuni dovrebbero adottare per rispondere ai nuovi fabbisogni formativi del personale

Area V - Partecipare alla governance europea e globale e cooperare per lo sviluppo sostenibile

## **Le Politiche di coesione e di sviluppo sostenibile. La PA nell'Europa del Green Deal**

Fondazione Universitaria CEIS Economia Tor Vergata

### ***Tema e contesto***

Il progetto affronta due aspetti cruciali: a) la governance europea alla luce delle indicazioni della nuova Commissione, in particolare in materia di *Green Deal* e delle sue implicazioni rispetto alle politiche di coesione e ai fondi strutturali dell'Unione europea; b) le politiche per la coesione europea, che sono state impostate fino a questo momento seguendo un approccio top-down.

In questo quadro, le PA avranno un ruolo decisivo perché chiamate a coniugare ambiente e coesione nelle azioni per il riequilibrio territoriale. Alle realtà locali è rimasto il compito di utilizzare le risorse secondo le regole, con l'impiego di strumenti molto spesso standardizzati, ma senza grandi possibilità di personalizzazione per rispondere più efficacemente alle peculiari problematiche del territorio. Si tratta quindi di rivedere l'architettura che sta alla base di questa politica che è lo strumento fondamentale per uno sviluppo armonioso dell'Unione europea e per ridurre il divario tra le Regioni.

### ***Obiettivi***

- Progettare una nuova *governance* per la politica di coesione in grado di sostenere il piano europeo sul *Green Deal*
- Coinvolgere in modo concreto gli stakeholder in tutte le fasi del processo decisionale
- Impostare la politica di coesione per raggiungere gli obiettivi dell'Agenda 2030 e rendere maggiormente consapevoli gli attori coinvolti nel processo degli effetti positivi

### ***Fasi***

1. Valutazione delle criticità e vantaggi dell'attuale sistema decisionale, attivando dei focus group con gli *stakeholder* coinvolti
2. Predisposizione di questionari da somministrare a una platea più ampia di soggetti
3. Individuazione delle *best practices*
5. Raccolta di valutazioni di studi di impatto di progetti finalizzati al raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda 2030 e predisposizione di un report

### ***Risultati attesi***

- Linee guida per migliorare nella fase ascendente la *governance* della politica di coesione a livello centrale per un migliore adattamento alle esigenze territoriali e garantire una effettiva partecipazione degli stakeholder lungo tutto il processo decisionale
- Progettazione di adeguati percorsi di formazione per i dipendenti della PA in tema di politiche e strumenti per la coesione e in tema di sviluppo sostenibile/Agenda ONU 2030

## **Finanza Sostenibile e Amministrazioni Locali: dalla teoria all’Azione. Una Guida operativa per finanziare Progetti di Sostenibilità dei Comuni Italiani**

Università degli studi di Roma La Sapienza

### ***Tema e contesto***

L’Italia vanta un buon posizionamento a livello europeo in termini di finanza di impatto e investimenti socialmente responsabili; tuttavia, diversamente da altri Stati, tale posizione è dovuta soprattutto al settore privato. L’applicazione degli strumenti di “finanza sostenibile”, che cioè promuove investimenti legati a obiettivi ambientali e sociali misurabili, in grado, allo stesso tempo, di generare un ritorno economico per gli investitori, nell’ambito delle PA italiane è rappresentato da casi isolati, disgregati e, quindi, poco diffusi. Il progetto si propone di predisporre una Guida alla Finanza Sostenibile per la PA con la finalità di creare un linguaggio comune e di rendere autonoma la PA, anche a livello locale, nel formulare politiche ambientali e di welfare coerenti con i vincoli di bilancio e con gli obiettivi di sviluppo sostenibile, in chiave nazionale secondo gli indicatori BES, in chiave internazionale secondo i 17 *Sustainable Development Goals* delle Nazioni Unite.

### ***Obiettivi***

Il progetto intende costruire un modello operativo utile a collegare le diverse aree di spesa pubblica ai domini legati alla sostenibilità. Nello specifico, il modello verrà tarato sui bilanci dei Comuni italiani e creerà una mappa di collegamento e interconnessione tra le voci di spesa del bilancio comunale e gli indicatori di sviluppo sostenibile. Il modello rappresenta uno strumento che, in termini operativi, dovrà supportare l’amministratore pubblico nel collegare le varie aree di bilancio agli impatti sui diversi obiettivi di sviluppo sostenibile.

### ***Fasi***

1. Analisi del mercato della finanza sostenibile
2. Costruzione del modello di studio di fattibilità per progetti di finanza sostenibile

### ***Risultati attesi***

- Guida alla Finanza Sostenibile per la PA
- Modello di analisi di contesto e di *interlinkages* tra voci di bilancio pubblico e indici di sostenibilità
- Modello di stima delle variabili economiche da negoziare con l’investitore privato

Area V - Partecipare alla governance europea e globale e cooperare per lo sviluppo sostenibile

***Community Regeneration Masterplan. Strategie, linee guida e buone pratiche per la smart regeneration e la produzione di social innovation in comunità sostenibili e resilienti***

Università LUM Jean Monnet

***Tema e contesto***

Nell'attuale fase di pianificazione territoriale e sociale votata alla *smart regeneration* delle città e dei territori, alla definizione di politiche e azioni di *social innovation* e all'aumento del livello di sostenibilità e resilienza, diviene prioritaria la definizione e la verifica sul campo di uno strumento unitario in grado di individuare le priorità, le strategie e il sistema degli interventi pubblici, massimizzandone il livello di coerenza sistemica, efficienza ed efficacia.

Si è individuato il *Community Regeneration Masterplan* (CRM) quale strumento idoneo per stimolare una reazione alla crisi urbana, partendo dalla prospettiva della pianificazione territoriale, per attivare nuove politiche pubbliche e per consentire alle comunità di predisporre una strategia complessiva di intervento, mettendo a sistema e rigenerando aree e spazi pubblici e privati che possono dimostrarsi capaci, nel loro insieme, di stimolare strategie e interventi, pubblici e privati, e di contribuire alla rigenerazione urbana.

Il progetto integra diverse dimensioni della pianificazione e organizzazione territoriale, sociale ed economica, con una particolare attenzione alle dimensioni della sostenibilità, resilienza e partecipazione

***Obiettivi***

- Definire una strumentazione a supporto del governo partecipato delle comunità in grado di guidare i decisori
- Mettere a sistema e valorizzare le risorse comunitarie che facilitano l'azione collettiva

***Fasi***

1. Analisi della letteratura scientifica internazionale
2. Selezione di quattro casi di studio, modellizzazione delle *best practices*
3. Definizione delle Linee guida del *Community Regeneration Masterplan*

***Risultati attesi***

- Linee guida *Community Regeneration Masterplan*
- Atlante di buone pratiche