

Scuola Universitaria Superiore IUSS Pavia

Il Policy Advice tra filosofia e decisioni pubbliche

Pavia, 8 ottobre 2024

GLI ESPERTI NEL SISTEMA ITALIANO DI POLICY ADVICE

Sabrina Bandera – SNA

Andrea Lippi – SNA e Università degli Studi di Firenze



SNA

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Perché il policy advice nella formazione SNA?

-  Rilevanza della conoscenza nelle decisioni a causa della complessità delle politiche pubbliche
-  Finestre emergenziali continue e progressiva incertezza
-  Crescente rilevanza della capacità amministrativa come fattore qualificante dell'azione amministrativa
-  Ruolo strategico dei dirigenti nella formulazione delle politiche pubbliche
-  Trasformazione del sistema della rappresentanza
-  Tecnicizzazione del discorso politico e legittimazione scientifica delle decisioni



Quali sono le **caratteristiche** e le **tendenze dell'evoluzione** del **policy advisory system italiano** dopo la pandemia da Covid-19?

01



Quali sono i **meccanismi funzionali** del sistema di advice italiano nel rapporto tra organi decisionali ed esperti?

02



La **natura del governo determina** configurazioni diverse del **policy advisory system**?

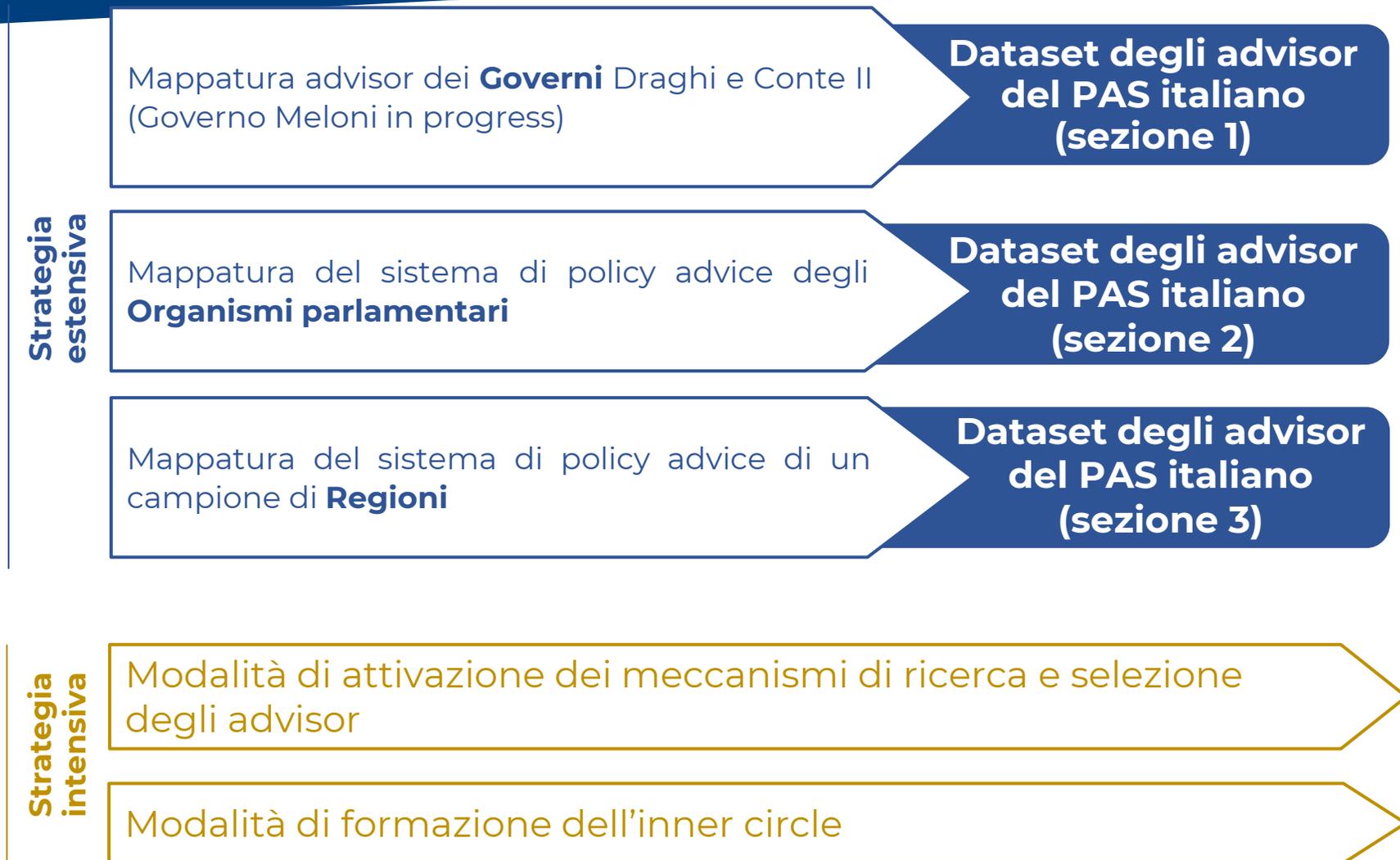
03



Alla luce delle evoluzioni del sistema italiano di advice, quali sono le **competenze da sviluppare in chiave formativa** e per quali destinatari?

04

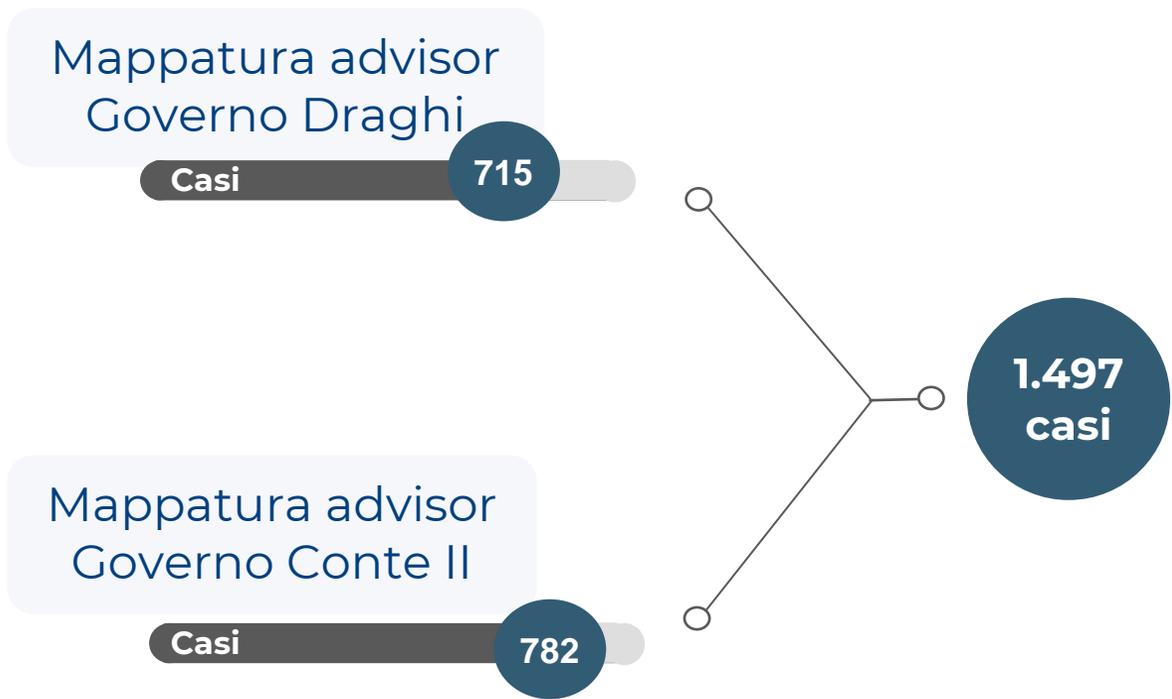
Strategia e metodologia di ricerca



Capacità di influenza degli advisor

Competenze necessarie all'esercizio efficace dell'advice

Dataset degli advisor del PAS italiano (2019-2022)



Advice Burocratico-istituzionale

Soggetti istituzionali che hanno formalmente il compito di fornire supporto all'Esecutivo (CNEL, Consiglio di Stato, Avvocatura dello Stato, Corte dei Conti, Istituti pubblici di ricerca) e Vertici amministrativi

Advice Uffici di diretta collaborazione

Capi di Gabinetto, Capi Uffici legislativi, Capi Segreteria Ministro, Capi Segreterie tecniche, Consiglieri diplomatici; componenti Osservatori (comitati, commissioni ...)

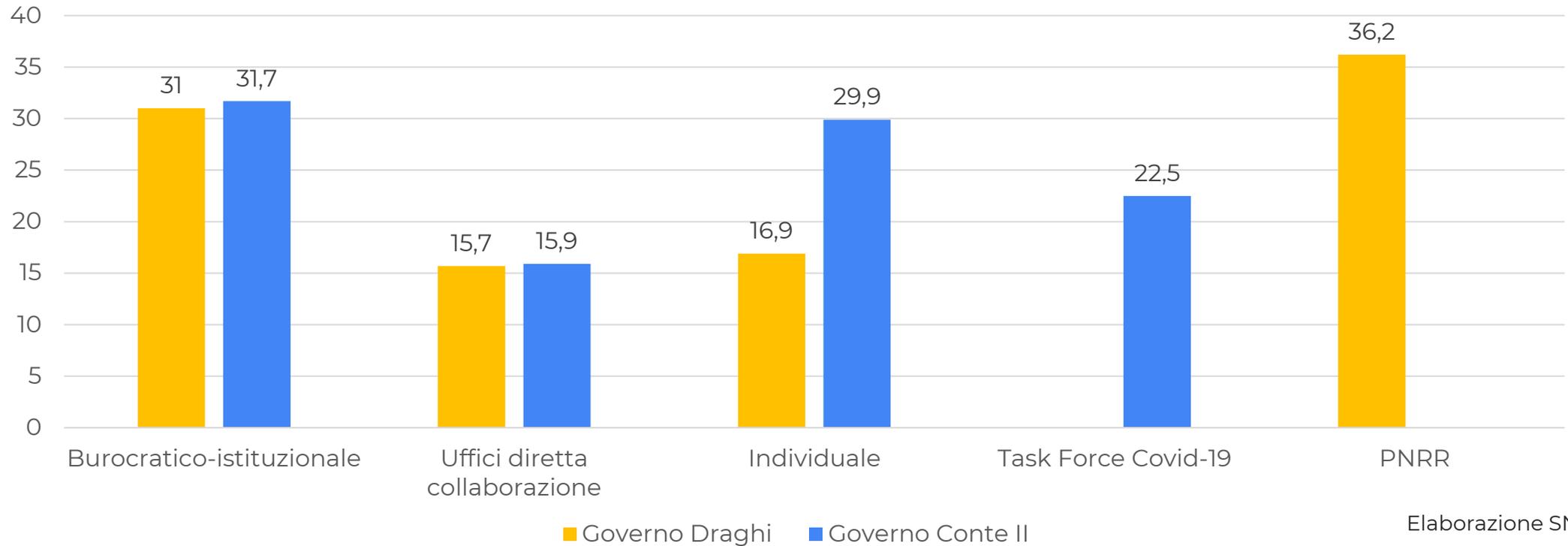
Advice Individuale

Consiglieri dei Ministri, esperti, consulenti e policy worker

Advisor 'Straordinari'

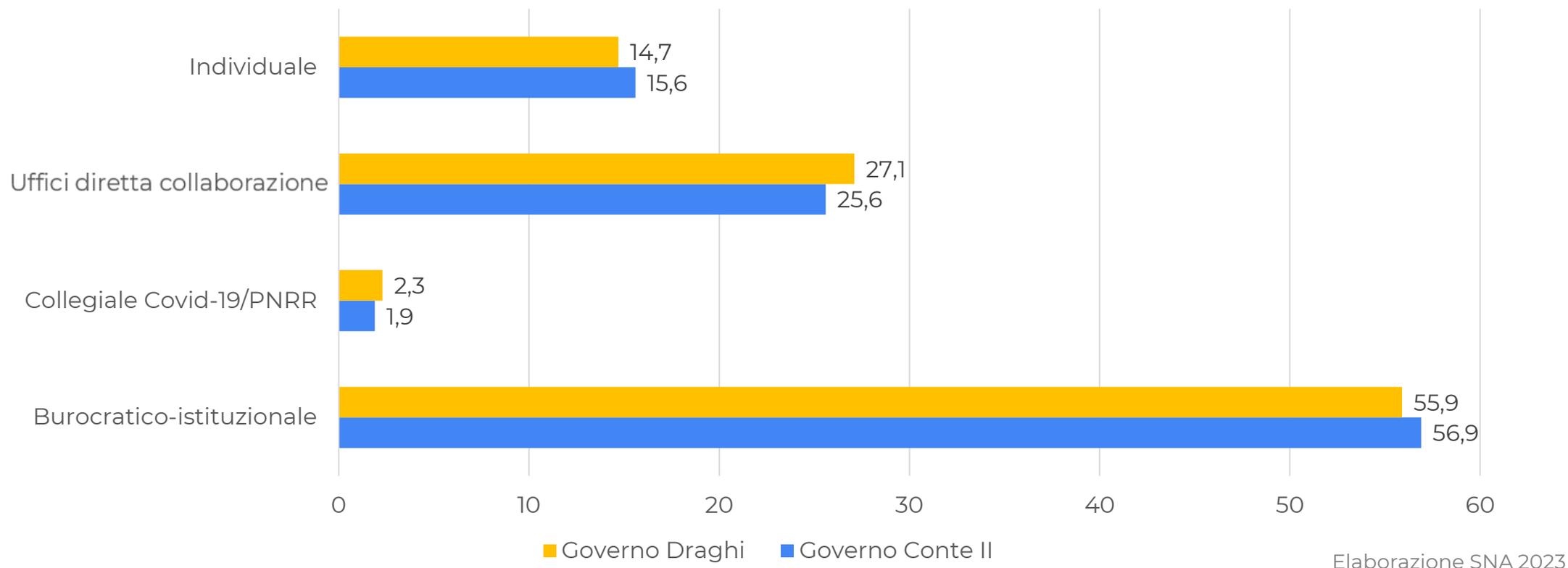
Esperti reclutati in situazioni di eccezionalità (Task Force Covid e PNRR)

Tipi di advice nei due Governi



Governo Draghi N= 715 incarichi, di cui 36% 'straordinari'
Governo Conte II N= 782 incarichi, di cui 22,5% 'straordinari'

Advisor 'persistenti': una popolazione di potenziali professionisti?



Advisor 'persistenti': Esperti che hanno avuto incarichi sia nel Governo Draghi sia nel Governo Conte II: 211 incarichi su 1.497 (**14,1%**)

Fotografica degli advisor

GENERE

In prevalenza uomini

Uomini

66% G. Draghi

71,6% G. Conte II

Donne

34% G. Draghi

28,4% G. Conte II

ETÀ

In prevalenza Senior

Tra 45 e 60 anni:

52% G. Draghi

54% G. Conte II

Over 60:

33% G. Draghi

30% G. Conte II

Fino a 44 anni:

15% G. Draghi

16% G. Conte II

ISTRUZIONE

Livello elevato

Laurea:

47% G. Draghi

56% G. Conte II

Diploma post laurea:

52% G. Draghi

40% G. Conte II

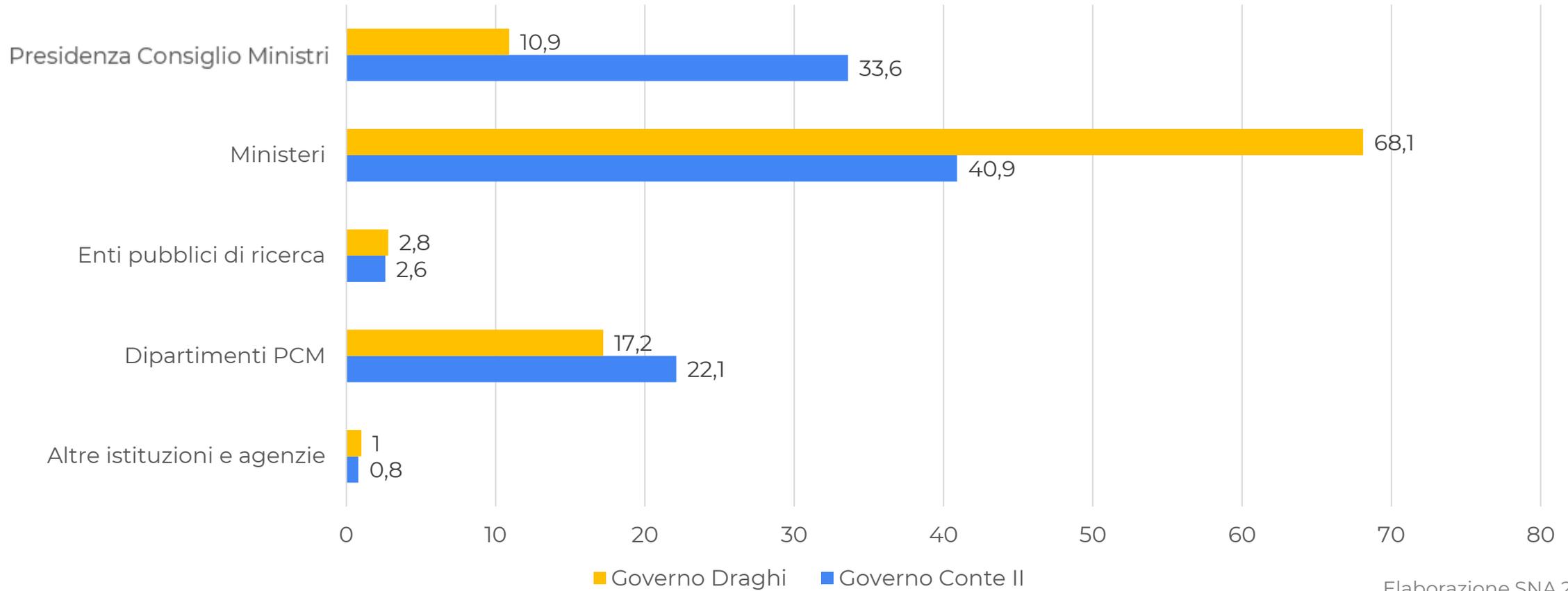
PROFESSIONE

In prevalenza dirigenti pubblici

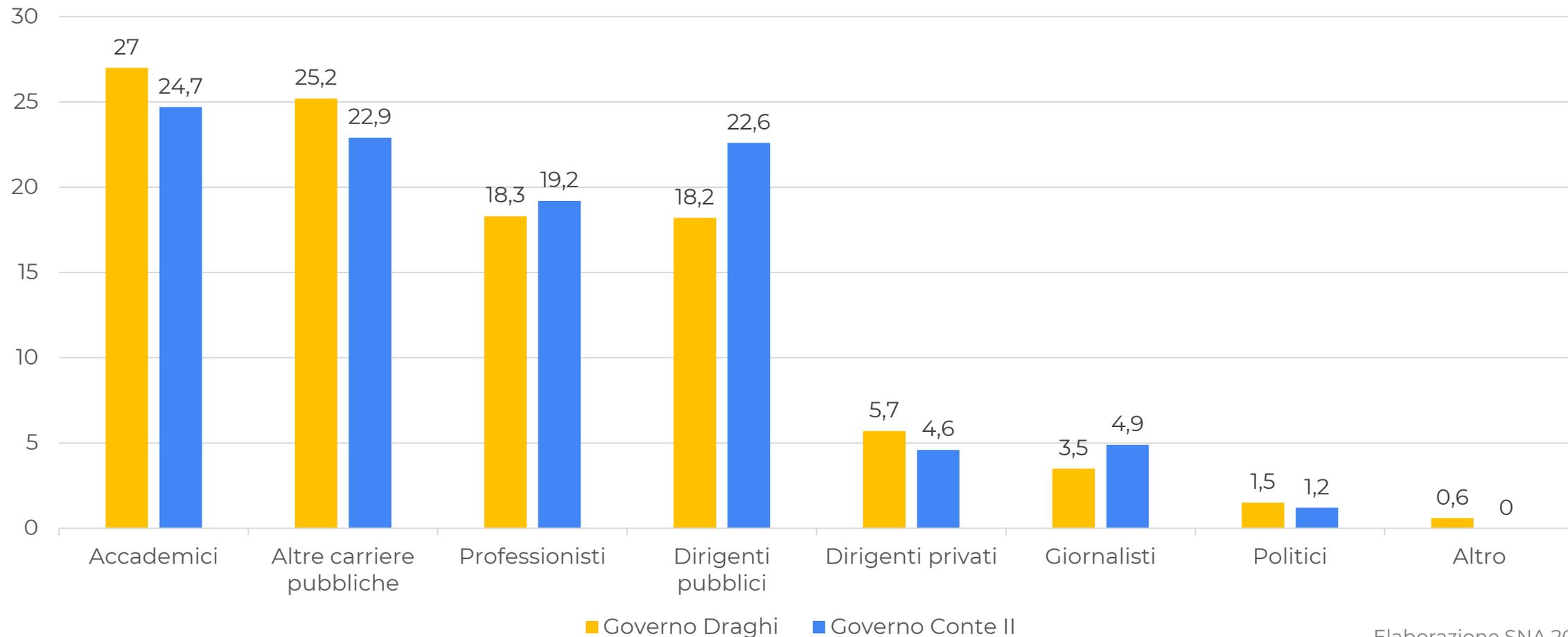
70,7% G. Draghi

70,6% G. Conte II

Collocazione organizzativa degli advisor

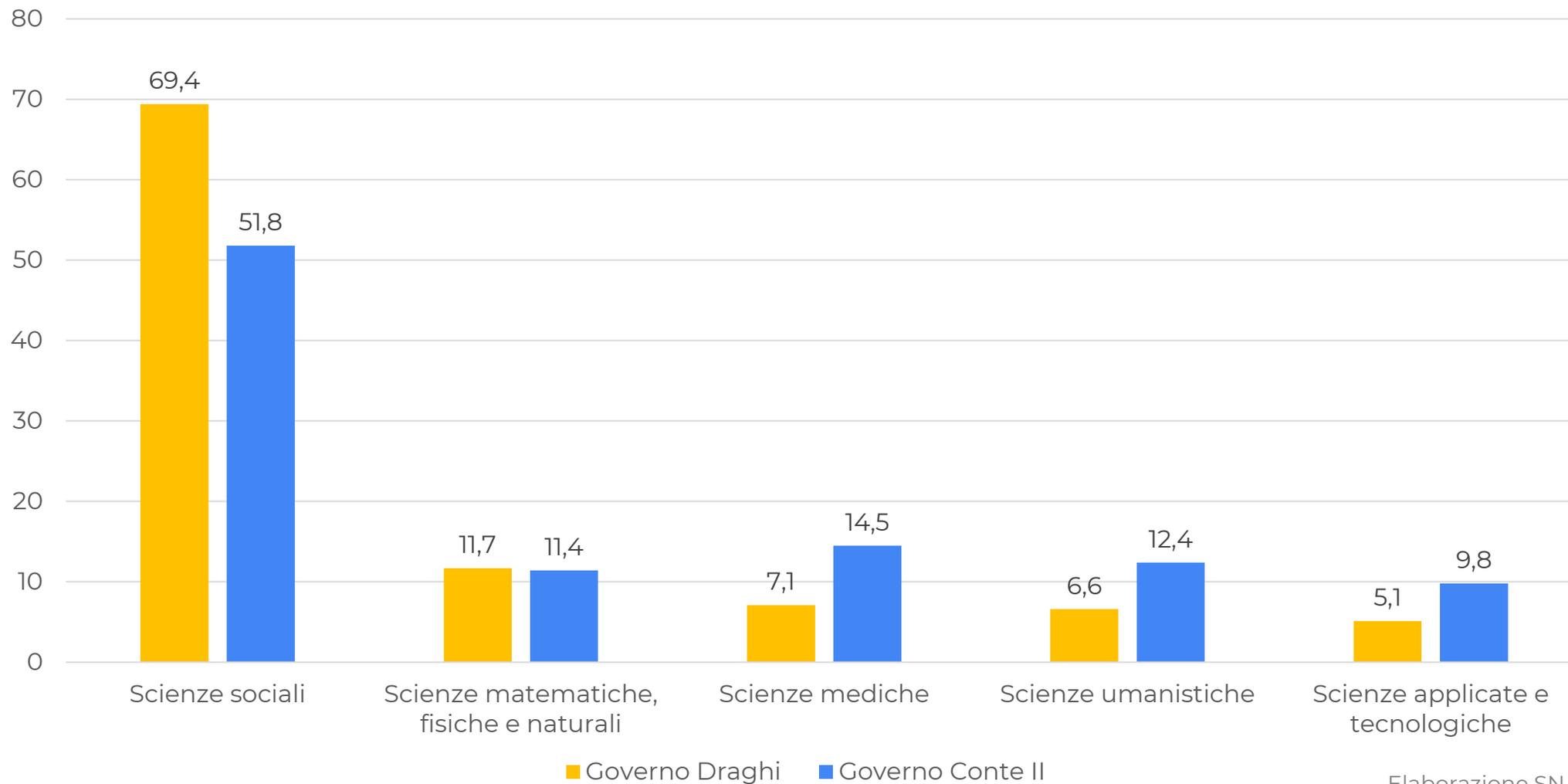


Professioni degli advisor



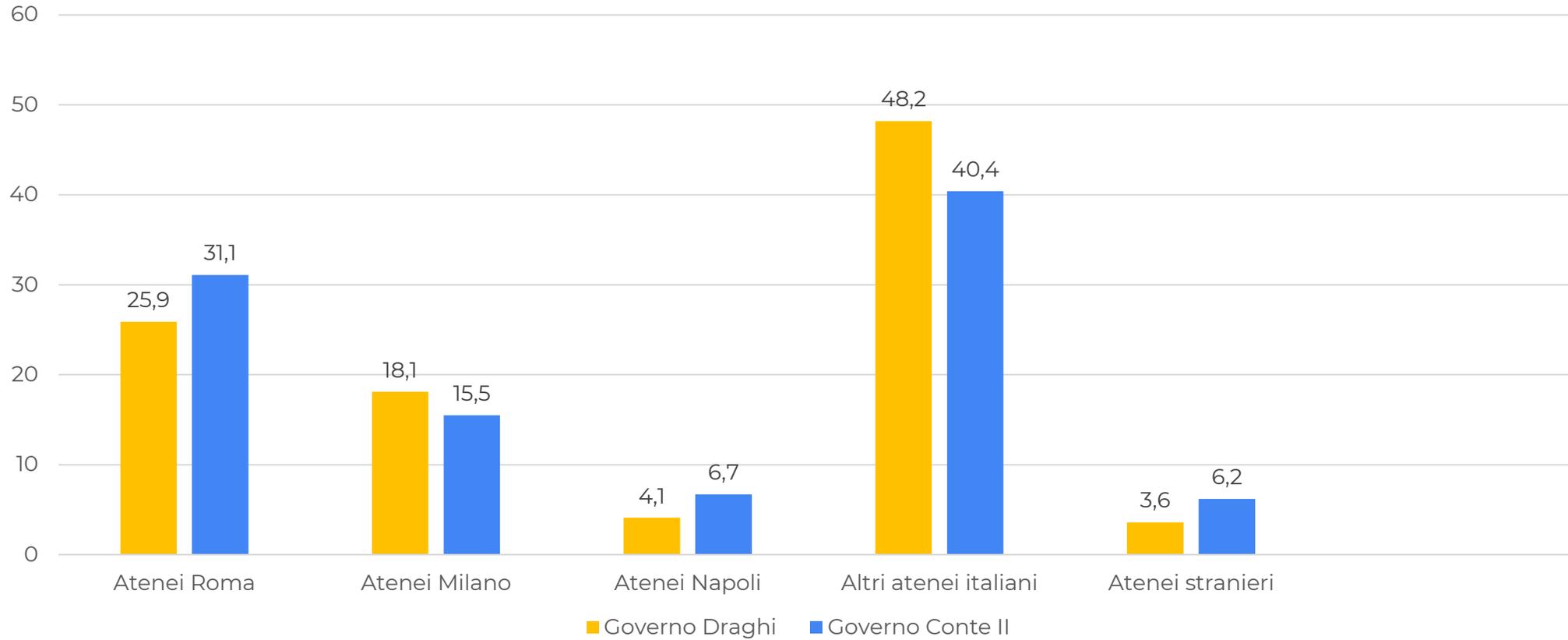
Elaborazione SNA 2023

Professione degli advisor: gli accademici



Elaborazione SNA 2023

Gli Atenei di provenienza degli accademici



Elaborazione SNA 2023



Advice nelle Amministrazioni centrali: un network a geometria variabile

-  Cerchie di advisor sempre più ristrette e selettive via via che ci si avvicina al decisore
-  Presenza di un *inner circle*
-  Cerchia allargata di ampiezza variabile
-  Rapporto fiduciario e di prestigio del selezionando/a a seconda della carriera
-  Ruolo di advice agito tra domanda e offerta secondo le contingenze
-  Rapporti personali di conoscenze come risorsa degli advisor

Advice in Parlamento: unità di analisi

- Esperti coinvolti nelle **Indagini conoscitive di Camera e Senato**
- Ruolo di advice svolto dall'**Ufficio Parlamentare di Bilancio (UPB)**

Unità di analisi: 464 Audizioni

- **Camera dei Deputati:** 300 Audizioni tenutesi nell'ambito di 43 Indagini conoscitive (116 Governo Draghi e 184 Governo Conte II)
- **Senato della Repubblica:** 132 Audizioni tenutesi nell'ambito di 12 Indagini conoscitive (89 Governo Draghi e 43 Governo Conte II)
- **Ufficio Parlamentare di Bilancio:** 32 Audizioni tenute da Presidente e Consiglieri UPB

Advice in Parlamento: evidenze

Genere

Sotto-rappresentazione di genere:
Camera ca 15% donne - Senato ca 30% donne

Età

Sotto-rappresentazione di età:
Camera ca 2% (Governo Conte I) – Senato ca 4%

18 categorie professionali diverse

- Accademici: Camera 28% Governo Draghi e 35% Governo Conte II
Senato 35% Governo Draghi e 50% Governo Conte II
- Sistema amministrativo: Camera 22% Governo Draghi e 20% Governo Conte II
Senato 20% Governo Draghi e 11% Governo Conte II
- Enti pubblici di ricerca: Camera 7% - Senato 3% (media due Governi)
- CNEL: Camera 4% - Senato 1% (media due Governi)

Vivere *per l'advice* e non *di advice*

Sistemi di **relazioni informali** che si attivano *ad hoc*, allargandosi e restringendosi secondo esigenze e necessità, dunque mostrando **flessibilità e dinamismo**, ma anche un certo grado di **provvisorietà e diseconomia**

I policy advisor dell'Amministrazione **centrale vivono per l'advice e non di advice**: non sono professionisti della consulenza di policy, ma la esercitano in virtù di altre carriere pubbliche delle quali sono all'apice

Policy advice caratterizzato da **pluralizzazione ed eterogeneità**, anche culturale, che testimonia:

- **trasformazione e dinamismo**
- elementi di **conservazione**: baricentro pubblico predominante, anzianità complessiva, predominanza genere maschile



**Incidental
advisor**

Evidenze emergenti sul PAS italiano

- ➔ Un policy advisory system di **natura contingente**, basato sulle **persone**
- ➔ Un policy advisory system **plurale e a rete**
- ➔ Un policy advisory system basato sull'**appartenenza al settore pubblico**
- ➔ Un policy advisory system basato su una **stabile domanda di conoscenza**
- ➔ Un policy advisory system con un **potenziale embrione di professionalizzazione**

Competenze dell'advisor

SOFT SKILLS

SAPERE
CONTESTUALE
E STRATEGICO

COMUNICAZIONE

STILE ED ETICA

Lavoro di declinazione del sapere:

capacità di negoziazione, sintesi, bilanciamento tra problema e conoscenze

Competenza costruita sul campo:

capacità di adattare la conoscenza alle situazioni per risolvere problemi

Prodotti diversificati:

prevalentemente scritti; forma agile e sintetica; linguaggio non tecnico



| SNA

Creata nel 1957, la Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA) è l'istituzione deputata a reclutare i dirigenti e i funzionari della Pubblica Amministrazione, allo scopo di sostenere e promuovere il processo di innovazione e riforma della PA, attraverso la realizzazione di attività di selezione della dirigenza, formazione continua e ricerca applicata.