Presidenza del Consiglio dei Ministri
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

FORMARE LA PA
OpenSNA 2019

PROGRAMMA

2 aprile 2019

Roma

SNA - Via Maresciallo Caviglia 24

Sessione introduttiva

9:30 - 10:00

Apertura dei lavori
Giulia Bongiorno, Ministro per la Pubblica Amministrazione

SNA: attività e prospettive
Stefano Battini, Presidente SNA

I Sessione Plenaria

10:00 - 11:30

LO SVILUPPO DELLE RISORSE UMANE NELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE

Relazione introduttiva

Lo sviluppo del personale tra liturgie e falsi miti

Maurizio Decastri, Professore ordinario di Organizzazione aziendale, Università di Roma Tor Vergata e Coordinatore Area didattico-scientifica Management pubblico e innovazione digitale SNA

Ne discutono

Alessandro Bacci, Direttore Affari istituzionali, personale e sistemi informativi Regione Lazio
Alessandro Benzia, Dirigente Servizio II Personale e relazioni sindacali Ministero dei Beni e delle Attività Culturali
Francesca Gagliarducci, Vice Segretario generale Presidenza del Consiglio dei Ministri
Valerio Iossa, Direttore Organizzazione e risorse umane Comune di Milano
Angelo Mari, Dirigente Amministrativo SNA
Monica Parrella, Direttore Generale Personale Ministero dell'Economia e delle Finanze
Aldo Polito, Direttore Centrale risorse umane e Organizzazione Agenzia delle Entrate
Paolo Weber, Direttore Centrale risorse umane Istat

11:30 - 11:45
Pausa caffè

11:45 - 13:15
I Sessione panel paralleli

Panel 1 - Verso un Network dei Direttori del personale delle Amministrazioni Pubbliche

Presiede **Maurizio Decastri**, Prof. ordinario di Organizzazione aziendale, Università di Roma Tor Vergata e Coordinatore Area didattico-scientifica Management pubblico e innovazione digitale SNA

Il Panel, dedicato ai Direttori del personale, ha l'obiettivo di discutere la proposta di sviluppo di un Network dei Direttori del personale delle Amministrazioni Pubbliche.

La SNA desidera facilitare e rafforzare le relazioni tra i Direttori del personale delle Amministrazioni Pubbliche proponendosi come luogo di incontro e scambio di idee, buone prassi, proposte, progetti. È un bisogno della Scuola; è un'opportunità per i Direttori del personale. È un bisogno della SNA perché è sempre più necessario capire i trend delle Amministrazioni, sapere quali percorsi di cambiamento si stanno attuando e si stanno immaginando, rafforzare la propria azione grazie all'interlocuzione con i Direttori del personale.

È un'opportunità per i Direttori del personale perché possono trovare in questo luogo di scambio e comunicazione un punto di riferimento professionale in una fase di passaggio da un ruolo prevalentemente di controllo dell'adempimento a un ruolo di miglioramento e crescita complessiva dell'amministrazione. In questo nuovo ruolo, è ancor più necessario consentire ai Direttori del personale di scambiarsi idee, buone prassi, proposte, progetti.

Gli *obiettivi* del Network sono pochi, semplici e dinamici: a) conoscersi, discutere e condividere il bisogno di cambiamento e sviluppo delle Amministrazioni Pubbliche; c) scambiarsi buone prassi; promuovere e gestire progetti di ricerca; d) organizzare incontri con personaggi "utili e interessanti".

Le *attività* previste sono suddivise tra "di base" e "integrative". Le attività di base sono tre incontri l'anno di due-tre ore in cui approfondire temi rilevanti e discutere eventuali progetti da avviare. Di regola, si immagina che uno degli incontri sia dedicato alla presentazione di un "buon caso" (con la collaborazione di un docente SNA); uno all'incontro con un personaggio da cui si possa imparare qualcosa di nuovo (anche straniero); un terzo alla discussione dei "temi caldi" del momento.

Le attività integrative sono decise dal Network e possono andare dalla realizzazione di progetti di ricerca (in collaborazione con la SNA), a visite in imprese e amministrazioni considerate particolarmente interessanti, a workshop di approfondimento.

Panel 2 - Le trasformazioni del diritto amministrativo

Presiede **Lorenzo Casini**, Professore ordinario di Diritto amministrativo,
IMT Scuola Alti Studi Lucca e Coordinatore Area didattico-scientifica Diritto SNA

Le Amministrazioni Pubbliche e le loro regole sono in continuo mutamento. Aumentano le aspettative di imprese e cittadini, crescono i limiti di origine sovranazionale, si moltiplicano i controllori e le responsabilità dei funzionari pubblici.

I fattori di trasformazione sono sia interni, sia esterni, e dipendono da numerose variabili politiche, socio-economiche e culturali. A ciò si aggiungono le sfide poste dalla nuove tecnologie, che impongono lo sviluppo di nuovi modelli interpretativi dell'organizzazione e del funzionamento delle istituzioni e del loro rapporti con la società.

In questo contesto, la distanza tra teoria e pratica del diritto amministrativo è divenuta profonda ed è sempre più urgente indagare le ragioni di tale allontanamento.

Quali sono le principali linee di trasformazione del diritto amministrativo? E quali sono gli strumenti migliori per comprenderne le dinamiche? Il Panel, grazie alla partecipazione di dirigenti, accademici e magistrati amministrativi e contabili discute di questi e altri temi riguardanti i cambiamenti in atto nelle Amministrazioni Pubbliche e nel diritto che le disciplina.

Vincenzo Lopilato, Consigliere di Stato

Giulio Napolitano, Professore ordinario di Diritto amministrativo, Università di Roma Tre

Daria Perrotta, Capo Ufficio di segreteria del Consiglio dei Ministri

Vito Tenore, Consigliere Corte dei Conti e Docente temporaneo SNA

Panel 3 - La formazione per la trasformazione digitale

Presiede **Paolo Donzelli**, Coordinatore Ufficio Formazione, ricerca, progettazione europea e internazionale SNA

Una grande attenzione è oggi dedicata alla trasformazione digitale a cui tutte le realtà stanno puntando con velocità e finalità diverse. Tecnologie "disruptive" quali intelligenza artificiale, *big data e data analytics*, *blockchain*, *cloud computing* e internet delle cose stanno radicalmente modificando il modo di agire di organizzazioni e persone, aprendo scenari inesplorati per la Pubblica Amministrazione del futuro.

Ogni organizzazione, ogni Amministrazione è un sistema complesso, con molti elementi attivi e interagenti (modelli organizzativi, persone e ruoli, componenti tecnologiche) e alla variazione di uno di questi corrisponde un adattamento di tutto il sistema. Gli aspetti tecnologici sono determinanti, ma rappresentano solo un anello di un processo che non può non partire se non dall'elemento umano.

A partire dalla presentazione delle attività formative promosse dalla SNA sul tema della trasformazione digitale, il Panel affronta le seguenti questioni: Quali sono le conoscenze, gli strumenti manageriali e le competenze necessarie per agevolare prima e sfruttare poi la trasformazione digitale? Quali modelli e approcci adottare per una formazione che sia inclusiva e sistemica?

Mattia Fantinati, Sottosegretario di Stato alla Presidenza del Consiglio dei Ministri - Pubblica Amministrazione

Teresa Alvaro, Direttore generale AgID - Agenzia per l'Italia Digitale

Luca Attias, Commissario straordinario per l'attuazione dell'Agenda Digitale

Fabrizio Rauso, Direttore People, Organization & Digital Transformation Sogei

Panel 4 - Il ciclo della formazione del personale: le esperienze del Club dei formatori SNA

Presiede **Gianluigi Mangia**, Coordinatore Dipartimento per lo Sviluppo delle competenze gestionali SNA

La formazione è un fondamentale strumento di governo organizzativo e una importante leva di cambiamento. Attraverso la formazione è possibile garantire nel tempo l'efficacia dei modelli organizzativi adottati per erogare servizi e realizzare progetti e programmi.

Il Panel, attraverso il confronto strutturato delle esperienze raccolte nel Club dei formatori SNA, composto dai referenti della formazione di 35 Amministrazioni centrali, discute di un insieme di buone prassi cui ispirare la gestione di un "ciclo integrato" della formazione.

Più in particolare, le differenti esperienze maturate dalle Amministrazioni presenti nel Club consentono di delineare un insieme di soluzioni ritenute efficaci nella gestione delle fasi di: a) raccordo tra la programmazione strategica e la programmazione della formazione; b) rilevazione dei fabbisogni formativi; c) organizzazione dei servizi didattici; d) valutazione della formazione.

Vincenza Esposito, Professore associato di Organizzazione aziendale, Università del Sannio e Docente temporaneo SNA

Pierluigi Mastrogiuseppe, Direttore Studi, risorse e servizi ARAN - Agenzia per la Rappresentanza Negoziale delle Pubbliche Amministrazioni

Panel 5 - Azione amministrativa e contenzioso: le regole della Pubblica Amministrazione nel corso del giudizio

Presiede **Valentina Lostorto**, Coordinatore Dipartimento per le Istituzioni, la sicurezza e le autonomie SNA

Nell'ambito delle regole dell'azione amministrativa assumono particolare rilievo le questioni relative agli obblighi dell'Amministrazione di fronte a provvedimenti giurisdizionali emessi a seguito di contenziosi instaurati dai soggetti interessati o controinteressati. L'esigenza di effettività della tutela deve conciliarsi con l'esigenza di tutelare l'efficacia e l'efficienza dell'azione amministrativa. Il provvedimento giurisdizionale può, infatti, avere un contenuto complesso, non limitato ai soli effetti demolitori e ripristinatori ma comprensivo di effetti e vincoli sull'attività futura.

Il Panel si propone di approfondire la tematica dell'obbligo conformativo della Pubblica Amministrazione e se tale obbligo escluda o meno la possibilità per la stessa di rideterminarsi in modo autonomo. Verranno quindi analizzate conseguenze e tutele nel caso in cui la PA reiteri l'atto annullato o adotti un provvedimento che non soddisfa in modo esaustivo la pretesa sostanziale del ricorrente, con particolare riferimento ai provvedimenti cautelari e alle decisioni, ancorché non passate in giudicato, del giudice amministrativo, senza dimenticare i provvedimenti del giudice ordinario.

Vincenzo Fortunato, Docente SNA

Marco Pinto, Docente SNA

Donatella Salari, Giudice civile Massimario della Corte Suprema di Cassazione

Alfredo Storto, Magistrato amministrativo e Capo Ufficio legislativo, Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti

Panel 6 - Trasparenza amministrativa e tutela della riservatezza: quale bilanciamento

Presiede **Angelo Mari**, Dirigente Amministrativo SNA

Il tema della trasparenza ha accompagnato, negli ultimi trent'anni, le trasformazioni delle Pubbliche Amministrazioni italiane anche sulla spinta di esperienze e indicazioni europee e internazionali.

L'apertura delle Amministrazioni verso l'esterno è stata caratterizzata dall'introduzione di una serie di strumenti: dal classico diritto di accesso ai documenti, all'accesso civico generalizzato, dalla pubblicazione di atti relativi alla situazione professionale e patrimoniale di amministratori e dirigenti, alla definizione di nuove procedure e nuovi modelli organizzativi e gestionali, che si avvalgono dei moderni sistemi informatici.

Per questo, nell'ambito dell'offerta formativa della SNA sono previsti alcuni corsi dedicati all'argomento, che intendono fornire a funzionari e dirigenti le conoscenze e le competenze necessarie per assumere le decisioni e per gestire al meglio le attività legate all'attuazione delle normative, che risiedono in fonti diverse: primarie, secondarie e di *soft law*.

Partendo da queste considerazioni, il Panel ha lo scopo di fare il punto della situazione e stimolare il dibattito sotto un triplice punto di vista: generale, di inquadramento dei temi e dei problemi oggi all'attenzione, anche con riguardo al bilanciamento tra trasparenza e riservatezza; organizzativo, di approfondimento degli aspetti gestionali; esperienziale, di riflessione su *best practices*.

Patrizia De Rose, Capo dell'Ufficio controllo Interno, Trasparenza e Integrità, Presidente del Collegio di direzione dell'Ufficio e Responsabile della prevenzione della corruzione e della Trasparenza, Presidenza del Consiglio dei Ministri

Leonardo Falduto, Professore associato di Economia aziendale, Università del Piemonte Orientale

Mario Savino, Professore ordinario di Diritto amministrativo, Università della Tuscia

Panel 7 - Buone pratiche di comunicazione nella Pubblica Amministrazione

Presiede **Nicola Bonaccini**, Coordinatore Area didattico-scientifica Metodologie didattiche, dell'apprendimento e della comunicazione SNA

La comunicazione pubblica nella Pubblica Amministrazione rappresenta uno strumento di partecipazione e democrazia. Se la salute civica del Paese dipende dalla qualità delle relazioni che le Istituzioni instaurano con i cittadini, la comunicazione pubblica rappresenta una fondamentale leva strategica a disposizione della PA e dialogare con il cittadino rappresenta un dovere per le istituzioni pubbliche.

La comunicazione è soprattutto uno strumento per modernizzare e migliorare l'efficienza delle Istituzioni pubbliche ma anche una notevole opportunità di dialogo con gli utenti che diventano parte fondamentale della conversazione.

Il Panel focalizza l'attenzione su esempi virtuosi dove il cittadino-utente non è più solo destinatario ma anche protagonista e risorsa, fungendo da stimolo per campagne efficaci, anche senza budget.

Fabio Agostini, Capo Ufficio Pubblica informazione e comunicazione, Marina Militare

Cristiano Lucchi, Responsabile Innovazione, social media e prodotti digitali Agenzia di informazione Toscana Notizie, Regione Toscana

Alessandra Migliozzi, Capo Ufficio stampa Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca

Panel 8 - Dalla progettazione al cantiere: gli strumenti per accelerare la realizzazione degli investimenti pubblici

Presiede **Alberto Zito**, Università di Teramo e Docente temporaneo SNA

Nel nostro Paese è sempre più sentita l'esigenza dell'adeguamento infrastrutturale al fine di favorire lo sviluppo economico e occupazionale.

Il Panel vuole offrire un contributo alla riflessione sul tema. L'obiettivo è in particolare quello di analizzare gli strumenti e i metodi più efficaci che possano portare al superamento a livello normativo e tecnico degli elementi di rigidità che costituiscono un freno all'attuazione ovvero al riavvio delle commesse pubbliche, con uno sguardo anche agli ormai imprescindibili principi di sostenibilità e rispetto dei criteri ambientali minimi. I dati disponibili sugli investimenti già realizzati denotano come le criticità si delineano già nella fase della programmazione, ovvero nella fase di predisposizione del progetto per poi trovare ulteriore freno nella fase realizzativa.

Su tali presupposti, nel corso del Panel verranno illustrate alcune possibili soluzioni operative delle problematiche più rilevanti che possono trovare applicazione nel breve e medio periodo.

Lidia Capparelli, Divisione Pianificazione e supporto operativo, CONSIP

Pierluigi Gianforte, , Ingegnere specialista in lavori pubblici

Paolo Passoni, Magistrato TAR

Panel 9 - Progettazione e finanziamenti europei: le sfide per la Pubblica Amministrazione

Presiede **Alberto Petrucci,** Coordinatore Dipartimento per gli Affari europei e internazionali SNA

Alla base del non facile accesso dell'Italia ai finanziamenti europei, si segnalano una scarsa capacità da parte dell'operatore pubblico di predisporre progetti secondo le modalità previste nei bandi e una conoscenza inadeguata degli strumenti finanziari dell'Unione europea. I problemi che si riscontrano nella realizzazione dei progetti finanziati, invece, sono sovente ascrivibili a difficoltà di carattere gestionale, a una rendicontazione finanziaria impropria e a violazioni delle procedure.

Al fine di supportare le Amministrazioni nel cogliere le opportunità che la Politica di coesione dell'Unione europea offre agli Stati membri, da qualche anno la SNA organizza una serie di corsi sulla progettazione europea destinati alle Pubbliche Amministrazioni. Si tratta di percorsi formativi che forniscono gli strumenti e le conoscenze tecniche per partecipare ai programmi europei e saperli gestire con successo.

Il Panel si prefigge di analizzare il tema degli interventi finanziabili, o già finanziati, dai fondi a gestione diretta e dai fondi strutturali, al fine di comprendere meglio le esigenze formative della Pubblica Amministrazione e le competenze tecniche necessarie per dare alla progettazione un'impostazione organica e coordinata, garantendo la congruenza con gli obiettivi della Politica di coesione e con quelli macroeconomici del nostro Paese.

Antonio Caponetto, Direttore generale Agenzia per la Coesione Territoriale
Carmine Di Nuzzo, Ispettore Generale Capo IGICS, Ministero dell'Economia e delle Finanze
Salvatore Pirrone, Direttore Generale ANPAL - Agenzia Nazionale Politiche Attive del Lavoro

Panel 10 - Il ruolo della Pubblica Amministrazione nella Partecipazione dell'Italia all'Unione europea

Presiedono **Roberto Adam**, Docente temporaneo SNA e **Carlo Forte**, Ricercatore SNA

Il Panel si propone di illustrare i diversi livelli di implicazione della Pubblica Amministrazione italiana nel funzionamento dell'Unione europea e nella gestione delle politiche europee, facendo emergere l'importanza, per una fruttuosa partecipazione ai diversi meccanismi europei, di una piena consapevolezza dei caratteri e del modo di operare degli stessi.

L'obiettivo è quello di far comprendere la centralità della dimensione europea nel funzionamento della Pubblica Amministrazione e quindi la necessità che la formazione su tale dimensione assuma carattere prioritario nei percorsi formativi del personale delle diverse Amministrazioni centrali e locali.

Davide Capuano, Segretario Commissione XIV - Politiche dell'Unione europea, Senato della Repubblica

Massimo Condinanzi, Professore ordinario di Diritto dell'Unione europea, Università di Milano

Luca Laudiero, Capo Ufficio IV Affari istituzionali Direzione generale Integrazione europea, Ministero degli Affari Esteri della Cooperazione Internazionale

13:15 - 14:15
Pausa pranzo

14:15 - 15:45
II Sessione panel paralleli

Panel 11 - Selezionare il personale: modelli di reclutamento a confronto

Presiede **Donato Leonardo**, Coordinatore Ufficio Affari generali e concorsi SNA

Numerosi processi di riforma hanno sostanzialmente innovato, a partire dagli anni Novanta, gli assetti e le modalità organizzative della Pubblica Amministrazione italiana. Con una sola eccezione: le procedure di reclutamento del personale pubblico restano strutturate e si svolgono su percorsi tendenzialmente identici a quanto avveniva 50 anni fa.

L'articolazione dei concorsi pubblici, basati su prove scritte e orali, e per di più appesantiti dalla necessità di svolgere prove preselettive a cui partecipano migliaia di candidati, sembrano non rispondere più all'esigenza di reclutare, con opportuna celerità, le risorse umane appropriate in ragione degli specifici compiti che esse saranno destinate a svolgere.

Il confronto con le migliori prassi seguite nel settore privato e nelle istituzioni internazionali, che si propone nel Panel, può costituire il punto di partenza per promuovere una profonda riforma dei concorsi pubblici, che consenta di superare l'approccio nozionistico delle selezioni in favore di una valutazione complessiva delle conoscenze, delle capacità, delle attitudini, dei valori e delle motivazioni dei giovani che intendono candidarsi al ruolo di gestori dell'innovazione della Pubblica Amministrazione.

Maria Barilà, Capo Dipartimento per la Funzione Pubblica, Presidenza del Consiglio dei Ministri

Luigi Ferrara, Componente Nucleo di valutazione e analisi per la programmazione (NUVAP), Presidenza del Consiglio dei Ministri

Stéphane Vanderveken, Acting Head of Unit, EU Career – European Personnel Selection Office

Giuseppe Venier, Amministratore Delegato Umana

Panel 12 - La formazione per la valutazione delle politiche pubbliche: metodi e contesti

Presiedono **Francesco Decarolis**, Professore associato di Economia politica, Università Bocconi e Coordinatore Area didattico-scientifica Economia contabilità e statistica SNA e **Andrea Lippi**, Professore associato di Scienza politica, Università di Firenze e Coordinatore Area didattico-scientifica Analisi delle politiche pubbliche SNA

La valutazione delle politiche pubbliche costituisce un ambito formativo in espansione nel contesto delle Amministrazioni centrali. Al di là delle formule istituzionali (NVVIP, VIR etc.) del suo impiego attuale, essa rappresenta un emergente strumento di direzione e programmazione di un numero crescente di politiche pubbliche.

La domanda formativa concerne soprattutto dirigenti generalisti, più che specialisti o tecnostrutture adibite, nel loro ruolo manageriale di committenti e utenti dei report valutativi. Per questa ragione la conoscenza delle tecniche di valutazione e il loro inserimento nei contesti amministrativi rappresenta un target formativo sul quale la SNA ha investito progressivamente.

Il Panel si concentra su esperienze di introduzione della valutazione delle politiche pubbliche in differenti Amministrazioni centrali attraverso la testimonianza di dirigenti e specialisti i quali hanno promosso e sostengono l'utilizzo della *policy evaluation* in ambito di direzione e programmazione.

Particolare attenzione sarà rivolta alle tecniche, agli ambiti di applicazione, alle strategie di introduzione a livello organizzativo e alle ricadute decisionali e programmatorie. L'obiettivo è presentare ai partecipanti un quadro dinamico e articolato di vantaggi e svantaggi, punti di forza e di debolezza, leve di sviluppo e fattori di resistenza, campi di applicazione e potenziali sviluppi in modo da creare un confronto costruttivo tra speaker, pubblico ed esperti scientifici.

Paola Casavola, Nucleo di valutazione e analisi per la programmazione (NUVAP) - Dipartimento per le Politiche di coesione, Presidenza del Consiglio dei Ministri

Giuliana Palumbo, Direttore generale Statistica e analisi organizzativa - Dipartimento dell'Organizzazione giudiziaria, del personale e dei servizi, Ministero della Giustizia

Raffaele Tangorra, Direttore generale per la lotta alla Povertà e per la programmazione sociale, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

Panel 13 - Pari opportunità e Pubblica Amministrazione

Presiedono **Lorenzo Casini**, Professore ordinario di Diritto amministrativo, IMT Scuola Alti Studi Lucca e Coordinatore Area didattico-scientifica Diritto SNA
e **Maria Gentile**, Docente SNA

I dati OCSE mostrano che l'Italia è purtroppo ancora indietro nell'assicurare la effettiva parità di genere nelle Pubbliche Amministrazioni. Le differenze sono molte, sia sotto il profilo quantitativo, sia sotto quello qualitativo, con riferimento all'accesso, alla mobilità, al trattamento economico e alla piena equiparazione - non solo formale - nell'applicazione di taluni istituti giuridici.

Anche sulla spinta di atti internazionali e comunitari, nell'ordinamento italiano è stata introdotta una gamma di strumenti, ampia e diversificata, che necessitano, tuttavia, di essere implementati. Tra essi il bilancio di genere, documento che analizza e valuta in ottica di genere le scelte politiche e gli impegni economico-finanziari di una amministrazione, e il sistema delle quote nelle nomine, molto significativo, ma assai discusso esempio di azione positiva diretta.

Qual è lo stato della parità di genere nelle Amministrazioni Pubbliche in Italia? Quali politiche sono state attuate e quali sono le prospettive future?

Il Panel, muovendo dall'offerta formativa della SNA su questi argomenti, discute i profili costituzionali, amministrativi, giuslavoristici, economici e psico-comportamentali legati alla parità di genere nelle Amministrazioni Pubbliche.

Rosaria Giannella, Dirigente Dipartimento per la Funzione Pubblica, Presidenza del Consiglio dei Ministri

Aline Pennisi, Dirigente IGB - Ispettorato Generale del Bilancio, Ministero dell'Economia e delle Finanze

Luigina Sgarro, Psicologa delle organizzazioni e Docente temporaneo SNA

Diletta Tega, Professore associato di Diritto costituzionale, Università di Bologna

Panel 14 - Valutare la performance per lo sviluppo organizzativo: pratiche e modelli

Presiede **Alessandro Hinna**, Professore associato di Organizzazione aziendale, Università di Roma Tor Vergata e Docente temporaneo SNA

La valutazione delle performance organizzative e individuali è all'attenzione del legislatore italiano ormai da oltre un ventennio, oltre che rappresentare un tratto comune di riforma del settore pubblico di molti Paesi. L'azione valutativa, in effetti, se per un verso assume una valenza strategia per il miglioramento organizzativo e per lo sviluppo delle risorse umane, dall'altro sconta problematiche tecniche e culturali notevoli nella sua concreta realizzazione.

Il Panel si propone l'obiettivo di arricchire il dibattito sul tema grazie al confronto di esperienze e di conoscenze tra alcuni dei principali esperti sul tema, evidenziando la connessione tra politiche, strumenti, attori e processi del sistema di valutazione; approfondendo le problematiche inerenti il ruolo degli Organismi indipendenti di valutazione (OIV); analizzando il legame tra sistema di valutazione e sistema di sviluppo delle risorse umane. Una comprensione più matura della relazione tra tali variabili è decisiva per evitare il rischio che l'attività di valutazione si riduca a mero adempimento formale.

La SNA, oltre ad avere nella propria offerta formativa diversi corsi sulla valutazione della performance, è responsabile dell'accreditamento degli enti di formazione per i programmi destinati alla formazione obbligatoria dei componenti degli OIV.

Ciro Esposito, Titolare monocratico Organismo indipendente di valutazione della performance, Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti

Marco De Giorgi, Direttore Ufficio per la valutazione della performance - Dipartimento per la Funzione Pubblica, Presidenza del Consiglio dei Ministri

Sergio Gasparrini, Presidente ARAN - Agenzia per la Rappresentanza Negoziale delle pubbliche amministrazioni

Giovanni Valotti, Professore ordinario di Economia delle aziende e delle amministrazioni pubbliche, Università Bocconi

Panel 15 - Comunicazione di crisi e Pubblica Amministrazione

Presiede **Nicola Bonaccini**, Coordinatore Area didattico-scientifica
Metodologie didattiche, dell'apprendimento e della comunicazione SNA

"La crisi è un evento straordinario, il cui accadimento e la cui visibilità all'esterno minacciano di produrre un effetto negativo sulle attività e sulla reputazione dell'organizzazione, rispetto al quale la prontezza e la pertinenza della risposta diventano fondamentali" (E. Invernizzi).

Molte organizzazioni ed enti pubblici si ritengono immuni dalle crisi e da possibili attacchi mediatici. Altre tendono a dotarsi correttamente di misure di *risk management* ma non a prendere le dovute precauzioni per gestire gli aspetti mediatici di tali situazioni.

Il Panel intende approfondire le strutture organizzative e i metodi più attuali di *reputation management*, attraverso la presentazione di *case history* e il dibattito con i partecipanti.

Daniele Chieffi, Direttore comunicazione AGI-ENI

Sigfrido Ranucci, Conduttore Report Rai 3

Panel 16 - Organizzare la formazione del personale: le esperienze del Club dei formatori SNA

Presiede **Gianluigi Mangia**, Coordinatore Dipartimento per lo Sviluppo delle competenze gestionali SNA

La premessa essenziale affinché la formazione sostenga efficacemente il governo e il cambiamento delle organizzazioni è il tempestivo e costante raccordo tra i processi di programmazione strategica e le scelte di organizzazione dei processi e del lavoro.

Dalle esperienze messe a confronto nel Club dei formatori SNA, composto dai referenti della formazione di 35 Amministrazioni centrali, emergono due ambiti di intervento prioritari che sembrano poter supportare tale sforzo di raccordo.

Da un lato, occorre investire sempre più in strumenti organizzativi volti a rappresentare con correttezza i fabbisogni formativi (bilanci delle competenze, mappature delle competenze, analisi dei gap formativi, valutazione); in tal modo è possibile far fronte alle concrete esigenze operative, innalzando il grado di legittimazione delle scelte compiute nell'allocazione delle risorse, sempre scarse, dedicate alla formazione. Dall'altro, occorre far evolvere gli approcci metodologici alla formazione verso modelli "multifunzionali" capaci di calibrare al meglio gli interventi formativi rispetto a specifiche famiglie di competenze o ruoli organizzativi e allo stesso tempo di superare importanti limiti (numerosità dei destinatari, distanza geografica delle sedi etc.) riscontrati di sovente nell'organizzazione dei servizi formativi.

Vincenza Esposito, Professore associato di Organizzazione aziendale, Università del Sannio e Docente temporaneo SNA

Pierluigi Mastrogiuseppe, Direttore Studi, risorse e servizi ARAN - Agenzia per la Rappresentanza Negoziale delle Pubbliche Amministrazioni

Barbara Quacquarelli, Professore associato di Organizzazione aziendale, Università Bicocca e Docente temporaneo SNA

Panel 17 - Il completamento della riforma del Bilancio dello Stato

Presiede **Efisio Espa**, Coordinatore Dipartimento per l'Economia, la finanza e la statistica SNA

Le regole di contabilità pubblica e le modalità operative legate alla gestione del Bilancio dello Stato sono state interessate negli ultimi dieci anni da innovazioni particolarmente rilevanti. Il processo avviato con l'approvazione della legge 196/2009 e le modifiche introdotte con la Legge costituzionale 1/2012.

In un contesto di regole europee fattesi sempre più pervasive, le nuove norme hanno mutato in profondità l'articolazione del Bilancio dello Stato (costruendo aggregati di spesa più coerenti, più leggibili e, quantomeno in linea di principio, maggiormente legati alle funzioni specifiche affidate alle Amministrazioni dello Stato), hanno modificato in profondità la struttura della legge di Bilancio e, probabilmente, hanno posto vincoli più stringenti sulle dinamiche di spesa.

A distanza di dieci anni dalla legge 196/2009, il Panel si concentra sulla portata e sulla attuazione dei numerosi aspetti innovativi del processo di riforma del bilancio, anche nella prospettiva di cambiamenti di grande complessità quali il passaggio, previsto per il 2025, alla contabilità di tipo economico-patrimoniale.

Carlo Chiappinelli, Presidente Sezione controllo successivo sulle Amministrazioni dello Stato, Corte dei Conti

Elisa D'Alterio, Professore ordinario di Diritto amministrativo, Università di Catania

Chiara Goretti, Componente Consiglio Ufficio parlamentare di Bilancio

Biagio Mazzotta, Capo Ispettorato Generale del Bilancio, Ministero dell'Economia e delle Finanze

Panel 18 - L'Europa e la *governance* economica globale

Presiede **Luigi Paganetto**, Presidente Fondazione Economia Tor Vergata
e Docente temporaneo SNA

La crisi del 2008 non ha determinato il nascere di una nuova e ben definita architettura di *governance* con il consenso dei maggiori *player* ma, piuttosto, un diverso peso e potere dei vecchi protagonisti, quelli del G7 e le maggiori economie emergenti.

Anche se la decisione di istituire il G20 ha consentito di dare voce ai Paesi emergenti, fino a quel momento assenti dalle decisioni finanziarie internazionali, allo stesso tempo ha determinato una frammentazione della *governance* globale, per via del mantenimento delle riunioni del G7 e dell'emergere di quelle dei BRICS.

Il tema centrale del Panel è quello di discutere quale possa essere il ruolo dell"Europa in questo nuovo contesto.

Gloria Bartoli, Senior fellow, Fondazione Economia Tor Vergata

Giandomenico Magliano, Ambasciatore, Ministero degli Affari Esteri e della Cooperazione Internazionale

Maurizio Melani, Professore straordinario a tempo determinato di Relazioni internazionali, Link Campus University

Fabio Pisani, Docente a contratto di Politica economica, Università di Roma Tor Vergata e Docente integrativo SNA

Panel 19 - Strumenti di partecipazione e scienze comportamentali: la consultazione

Presiede **Fabrizio Cafaggi**, Consigliere di Stato

È opportuno che l'importanza crescente del processo consultivo nel ciclo della regolazione si accompagni a un affinamento degli strumenti in esso utilizzati, affinché si realizzino significativamente i principi di partecipazione, trasparenza, efficacia e coerenza richiamati anche dalla Commissione Europea.

Accanto agli strumenti più tradizionali, sono rilevanti strumenti più innovativi quali quelli legati alle scienze comportamentali. L'uso delle scienze comportamentali nell'architettura della consultazione svolge ruoli diversi. Nella mappatura degli stakeholder, l'analisi comportamentale rivela differenze legate all'incidenza di *bias* e regolarità cognitive nella popolazione da consultare, aiuta a identificare classi di *stakeholder* che necessitano di maggior inclusione nel processo, e permette di promuovere un approccio dialogico alla consultazione prendendo in considerazione l'impatto comportamentale della presenza o meno di interessi convergenti o confliggenti.

Nella architettura della consultazione, gli aspetti legati ai processi cognitivi dei consultati possono e debbono essere tenuti in conto nella formulazione delle domande in modo tale da garantirne la massima perspicuità, evitare distorsioni legate al *framing* o ad altre regolarità cognitive specifiche. Nell'analisi dei risultati sarà opportuno prendere in considerazione il possibile (o comprovato) effetto delle distorsioni cognitive che possano aver comunque superato la funzione correttiva della fase di costruzione delle domande e della consultazione *tout court*.

Daniela Di Bucci, Specialista esperto Dipartimento della Protezione Civile, Presidenza del Consiglio dei Ministri

Massimo Egidi, Professore emerito, Luiss Guido Carli

Francesco Sarpi, Esperto Dipartimento Affari giuridici e legislativi, Presidenza del Consiglio dei Ministri

Giacomo Sillari, Ricercatore, Luiss Guido Carli

Panel 20 - Le statistiche per conoscere le Amministrazioni e le politiche pubbliche

Presiede **Nereo Zamaro**, Dirigente di ricerca Istat e Docente temporaneo SNA

La SNA ha proposto nel 2019 nuovi corsi volti a rafforzare le competenze dei partecipanti nell'uso delle statistiche per conoscere le amministrazioni e le politiche pubbliche.

La notevole massa di informazioni in circolazione espone le Amministrazioni, finora considerate singolarmente produttori quasi esclusivi dei dati di rilievo per l'analisi delle attività che esse svolgono, al rischio della irrilevanza – perché poco o per nulla conosciuti, o incompleti, tardivi e a volte anche distorti.

Una quantità anche maggiore e crescente di informazioni, su molteplici aspetti di rilievo amministrativo e istituzionale, non è oggi prodotta dalle Amministrazioni Pubbliche. Si tratta di informazioni e, in particolare, di dati prodotti, di solito, al di fuori di qualsiasi cornice definitoria e/o classificatoria accreditata, la cui qualità non è controllata e spesso non è neppure controllabile.

Tali dinamiche pongono una sfida che richiede alle Amministrazioni non solo di trasformare e di migliorare al loro interno i processi che possono portare alla produzione di dati, ma anche di arricchire continuamente il capitale umano di cui sono dotate con competenze professionali, tecnologie della conoscenza e strumenti di analisi che agevolino le Amministrazioni stesse a fronteggiare con successo il cambiamento che viene loro richiesto di abbracciare.

Anna Maria Fontana, Dirigente Statistica, strumenti innovativi e ingegneria finanziaria, Agenzia per la Coesione Territoriale
Maurizio Franzini, Professore ordinario di Politica economica, Sapienza Università di Roma
Antonio La Spina, Professore ordinario di Sociologia, Luiss Guido Carli
Gianfranco Santoro, Direttore Coordinamento generale statistico attuariale INPS

15:45 - 16:00
Pausa caffè

II Sessione Plenaria

16:00 - 18:00

AGENDA ONU 2030 PER LO SVILUPPO SOSTENIBILE: UN NUOVO PARADIGMA PER IL DISEGNO E L'IMPLEMENTAZIONE DELLE POLITICHE PUBBLICHE

L'Agenda ONU 2030 sullo sviluppo sostenibile e i relativi 17 *Sustainable Development Goals* (SDGs), presuppongono l'implementazione di interventi coerenti di politica economica, sociale e ambientale. Le analisi disponibili mostrano che molti SDGs hanno fra loro relazioni multiple e, dunque, pongono significativi problemi di *trade-off*, ma anche opportunità di sinergie e dunque la possibilità di generare spillover positivi.

La sessione plenaria sarà l'occasione per stimolare l'attenzione dei vertici di Ministeri e Amministrazioni centrali, accademici e stakeholder istituzionali sulle sfide e le opportunità del nuovo paradigma, attraverso casi emblematici, e per evidenziare il ruolo che può assumere il Semestre Europeo in quest'ambito e l'importanza del coordinamento da parte del Centro di Governo.

La sessione illustrerà, inoltre, i contenuti principali dell'offerta formativa della SNA sui temi dello sviluppo sostenibile, da potenziare anche in base agli stimoli che emergeranno nel corso della discussione.

Apertura dei lavori
Stefano Battini

Relazione introduttiva
L'Agenda ONU 2030: nuovo paradigma per il disegno e l'attuazione delle politiche pubbliche
Enrico Giovannini, Professore ordinario di Statistica economica, Università di Roma Tor Vergata e Docente temporaneo SNA

Due casi emblematici
- **Cambiamento climatico ed energia: implicazioni economiche e sociali**

Renato Grimaldi, Direttore generale Direzione Clima ed energia, Ministero dell'Ambiente e della Tutela del territorio e del Mare
Interviene: **Toni Federico**, Fondazione per lo Sviluppo Sostenibile

- **Lotta alla povertà e creazione di occupazione: le opportunità della loro integrazione**

Raffaele Tangorra, Direttore generale Direzione per la Lotta alla povertà e la programmazione sociale, Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali
Interviene: **Claudio Lucifora**, Professore ordinario di Economia politica, Università Cattolica del Sacro Cuore

Assicurare la coerenza delle politiche per lo sviluppo sostenibile

- Verso un Semestre Europeo per lo sviluppo sostenibile

Alessandro Rivera, Direttore generale del Tesoro, Ministero dell'Economia e delle Finanze

- Il ruolo del "Centro di Governo"

Roberto Chieppa, Segretario generale Presidenza del Consiglio dei Ministri

Discussione

Le proposte SNA

Pia Marconi, Coordinatore Dipartimento per il Benessere, la cultura e lo sviluppo sostenibile SNA

Stefano Battini, Presidente SNA