

**VALORE P.A. - AVVISO DI ACCREDITAMENTO DI CORSI DI FORMAZIONE 2018****Dirigenza, management pubblico e organizzazione nella riforma della PA**  
**Corso Avanzato**

**Area tematica oggetto dell'iniziativa formativa:** Personale, organizzazione e riforma della Pubblica Amministrazione

**Livello:** 2A

**Soggetto proponente:** MIP Politecnico di Milano Graduate School of Business

**Durata corso:** 40 ore

**Direttore/Coordinatore didattico-scientifico:** Tommaso Agasisti, Politecnico di Milano

**Introduzione ed obiettivi del corso**

Il corso si pone l'obiettivo formativo di affrontare in modo approfondito, con il ricorso ad esperti di diverse discipline, l'evoluzione del management pubblico con riferimento ai principali problemi che il settore pubblico deve affrontare e con specifici richiami al tema dell'innovazione tecnologica.

La tesi di fondo è quella secondo cui nuove capacità manageriali e una maggiore spinta all'innovazione favorita dalle nuove tecnologie, costituiscono premesse indispensabili per una maggiore efficacia delle politiche pubbliche, considerando il contesto caratterizzato dal permanere di difficoltà economico-finanziarie e da fenomeni (come quello migratorio e quello ambientale) di elevata complessità.

La giornata introduttiva ha il compito di fare il punto sui processi di riforma della dirigenza pubblica e sulle principali problematiche sul tappeto ai vari livelli del sistema istituzionale e amministrativo italiano.

La seconda giornata è dedicata agli approfondimenti riguardanti il ruolo del management pubblico nell'ambito dei fenomeni che caratterizzano l'evoluzione delle istituzioni e delle politiche pubbliche nell'attuale contesto. Saranno discussi i principali modelli discussi dalla recente letteratura, con particolare riferimento al tema dell'influenza delle nuove tecnologie sull'organizzazione delle amministrazioni pubbliche e sulle competenze del management; nel pomeriggio saranno presentati esempi riguardanti l'analisi e l'utilizzo dei big-data a supporto dei processi decisionali pubblici.

La terza giornata è dedicata al tema del governo delle aree urbane e all'approfondimenti di alcuni dei problemi complessi che le caratterizzano: governo del territorio, infrastrutture, mobilità, sostenibilità ambientale, welfare.

Seguono due giornate dedicate a temi che caratterizzano l'evoluzione delle capacità manageriali.

La mattina della quarta giornata è incentrata sull'evoluzione dei processi di eGovernment, con specifico riferimento al tema dell'eProcurement, quella degli acquisti (public procurement). Il pomeriggio è invece dedicato alla co-progettazione come fenomeno rilevante del governo dei servizi pubblici, che implica capacità nuove per i dirigenti.

La quinta e ultima giornata si occupa del risk management e della valutazione organizzativa, come parte delle competenze essenziali del management pubblico. In questo ambito un approfondimento sarà dedicato al ruolo della Commissione tecnica sulla performance.

Il corso è organizzato sulla base di lezione teoriche e di approfondimenti connessi all'attualità e a casi di successo, comprese testimonianze.

## Programma del corso

### Prima giornata:

#### **L'evoluzione del management pubblico tra ICT, nuovi problemi e crisi economica**

##### Mattina (9-13)

- Contenuti del Corso e patto formativo  
*Giancarlo Vecchi, Politecnico di Milano*
- Introduzione: La cultura amministrativa in Italia, i processi di policy making e le sfide del management pubblico  
*Bruno Dente, Politecnico di Milano*
- Approfondimento. Il punto sulla riforma della dirigenza pubblica  
*Daniela Bolognino, Università Roma Tre*

##### Pomeriggio (14-18)

- Caso applicativo/best practices: il progetto Casa Italia e il ruolo del management pubblico  
*Giovanni Azzone, Politecnico di Milano*
- Dibattito: Caso italiano e le sfide del management pubblico. Tavola rotonda: *Marco Cammelli, Università di Bologna* discute con *Bruno Dente, Politecnico di Milano*; *Giovanni Azzone, Politecnico di Milano*.

### Seconda giornata:

#### **Governo digitale, big data e management pubblico**

##### Mattina (9-13)

- I modelli di amministrazione pubblica e il ruolo del management
- Management pubblico e governance delle politiche pubbliche: una rassegna del dibattito europeo e internazionale
- Capacità manageriali e sfide al management pubblico  
*Giancarlo Vecchi, Politecnico di Milano*

##### Pomeriggio (14-18)

- Caso applicativo/best practices: Il progetto Urbanscope: l'utilizzo dei big-data per l'analisi della performance.  
*Deborah Agostino, Politecnico di Milano*
- Caso applicativo/best practices: L'utilizzo dei big-data in sanità  
*Emanuele Lettieri, Politecnico di Milano*

### Terza giornata:

#### **Il management delle città e delle aree urbane**

##### Mattina (9-13)

- Sfide e prospettive del governo urbano in Europa
- Pianificazione strategica e governo urbano

- Il disegno, la gestione e la valutazione delle politiche urbane nell'ambito dei sistemi di interazione  
*Gabriele Pasqui e Simonetta Arondi, Politecnico di Milano*

#### Pomeriggio (14-18)

- Caso applicativo/best practices:  
*Gabriele Pasqui e Simonetta Arondi, Politecnico di Milano*
- Caso applicativo/best practices (testimonianza): L'industria 4.0 e le nuove imprese manifatturiere in città  
*Stefano Maffei, Politecnico di Milano*

#### **Quarta giornata:**

***Prima parte: eGovernment nelle amministrazioni pubbliche, eProcurement – Seconda parte: La co-progettazione nei servizi***

#### Mattina (9-13): Prima parte: eGovernment nelle amministrazioni pubbliche, eProcurement

- Modelli di public procurement
- Data analytics sugli acquisti della PA
- Caso applicativo/best practices  
*Michele Benedetti, Politecnico di Milano*

#### Pomeriggio (14-18): Seconda parte: La co-progettazione nei servizi

- La co-progettazione come modalità innovativa di gestione dei servizi: un fenomeno internazionale
- La co-progettazione nei servizi sociali e sanitari
- Caso applicativo/best practices  
*Federica Segato, Politecnico di Milano*

#### **Quinta giornata:**

***Risk management e accountability a supporto dei processi direzionali***

#### Mattina (9-13)

- Il risk management nel settore pubblico
- La valutazione del rischio
- L'accountability nel settore pubblico  
*Marika Arena, Politecnico di Milano*

#### Pomeriggio (14-18)

- Caso applicativo/best practices: Esercitazione in tema di risk management  
*Marika Arena, Politecnico di Milano*
- **Questionario di valutazione**
- Caso applicativo/best practices (Testimonianza): La Commissione tecnica per la performance e il suo ruolo. *Colloquio con Michela Arnaboldi, Politecnico di Milano e componente della Commissione tecnica per la performance*

## Profilo professionale dei docenti

### Deborah Agostino

Assistant Professor e Ricercatore presso il Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano. È docente dell'insegnamento di Economia e Organizzazione Aziendale al corso di laurea in Ingegneria Biomedica presso il Politecnico di Milano. È inoltre docente di corsi di formazione e MBA presso il MIP Politecnico di Milano su tematiche legate al controllo di gestione e docente del MOOC "Fundamentals of financial and management accounting", disponibile sulla piattaforma Open Knowledge del Politecnico di Milano.

Ha conseguito il PhD in Ingegneria gestionale al Politecnico di Milano ed è stata visiting scholar presso l'Institute of Public Sector Accounting Research della University of Edinburgh. I suoi interessi di ricerca sono legati al public sector accounting con particolare riferimento all'utilizzo delle tecnologie digitali nella pubblica amministrazione.

### Marika Arena

E' professore associato presso il Politecnico di Milano, Dipartimento di Ingegneria gestionale. L'attività di insegnamento riguarda le seguenti materie: Internal control systems, Management accounting system, Advanced Cost Management, Business information and processes analysis, Economic and Business Administration. Si occupa di risk management nel settore pubblico e in quello private, e di sistemi di accountability. In questi ambiti ha pubblicato, tra l'altro: 1. Arena, M., Arnaboldi, M., (2013) "Risk and budget in an uncertain world", *International Journal of Business Performance Management*, Vol. 14, pp. 166-180. 2. Arena, M, Arnaboldi, M. (2013) "Dealing with spending reviews – Italy", *Public Money and Management*, Vol. 33, No. 1, pp. 4-6. 3. Arena, M., Azzone, G., Conte, A. (2013). 3. Arena, M. Azzone, G., Ferretti, G., Cagno, E., Prunotto, E., Silvestri, A., Trucco, P., (2013) "Integrated Risk Management through dynamic capabilities within project-based organizations: the Company Dynamic Response Map", *Risk Management*, Vol. 15, pp 50-77.

### Simonetta Armondi

Insegna presso il Dipartimento di Architettura e Studi Urbani. L'attività di ricerca riguarda in particolare i seguenti temi: cambiamento urbano, politiche urbane e territoriali, rescaling, governance metropolitana, nesso geografia urbana /nuove produzioni, shrinkage spaziale. Tra le ricerche recenti si segnala:

- Da ottobre 2016 membro dell'equipe di valutazione della Plate-forme française d'Observation des Projets et Stratégies Urbaines (Popsu) coordinato dal Plan urbanisme construction architecture (Puca) del Ministère de l'Ecologie, de l'Energie, et de la Mer et du Ministère du Logement et de l'Habitat durable, con C. Morandi, G. Pasqui, S. Di Vita.
- Nel periodo 2013 – 2017: Progetto di Ricerca di Interesse Nazionale PRIN 2010: "Territori post metropolitani come forme urbane emergenti: le sfide della sostenibilità, abitabilità e governabilità", durata 36 mesi, Membro U.C. Politecnico di Milano. coordinatore nazionale: Prof. Alessandro Balducci.

### Michela Arnaboldi

Professore ordinario di Sistemi di Controllo di Gestione presso il Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano. È direttore della SUM - Scuola di Management per le Università, gli Enti di Ricerca e le Istituzioni Scolastiche presso il MIP Politecnico di Milano. Tra le sue pubblicazioni recenti, "Translating ambiguous reforms: Doing better next time?" *Management Accounting Research*, 2011;

“The organizational dynamics of Enterprise Risk Management” Accounting, Organization & Society, 2010

**Giovanni Azzone**

È professore di I fascia di Economia ed organizzazione aziendale al Politecnico di Milano dal 1994. È presidente di Arexpo SpA dal 29 febbraio 2016. E' membro del Consiglio di Amministrazione di Poste Italiane SpA dal maggio 2016. Dal 2014 è Presidente della FUAP-Fondazione Universitaria per la formazione delle Amministrazioni Pubbliche e membro dello Swiss Accreditation Council. Dal 2015, è membro del Comitato Etico di AssoCunsult-Confindustria e del SIBAC-Seoul International Business Advisory Council dal 2015. Nel settembre 2016 è stato incaricato dal Governo Renzi di coordinare la struttura di missione responsabile del progetto Casa Italia; l'incarico è stato confermato dal Governo Gentiloni.

Tra i vari incarichi: Rettore del Politecnico di Milano dal 2010 al 2016. Membro del Consiglio di Amministrazione di La Triennale di Milano (2014-2016). Presidente del Network T.I.M.E. (2013-ottobre 2015), Presidente di Alliance 4 Tech (2016) e Membro dell'Heads Board di Idea League (2016), tre delle più importanti partnership strategiche tra università tecniche europee. Membro del Board di École Centrale Paris (2012-14).

**Michele Benedetti**

Michele Benedetti lavora da più di 12 anni presso il Dipartimento di Ingegneria Gestionale del Politecnico di Milano nell'Area eGovernment, conducendo ricerche sull'analisi del ruolo dell'eGovernment nei processi di cambiamento della PA italiana, nell'individuazione di nuovi modelli organizzativi e gestionali per enti pubblici coinvolti in progetti di digitalizzazione dei processi, nella definizione di archetipi di eGovernment coerenti con le differenti condizioni di contesto in cui una PA si può trovare a dover operare, definendo di modelli di analisi, riprogettazione e gestione dei processi nella Pubblica Amministrazione Locale. Ha maturato un'esperienza quasi decennale nella gestione di progetti complessi di innovazione e di problematiche connesse all'ICT e/o a progetti di revisione organizzativa con diversi Enti Pubblici. Dal 2010 è inoltre Responsabile della Ricerca dell'Osservatorio eGovernment della School of Management del Politecnico di Milano, nato con lo scopo di diventare un punto di incontro e di confronto tra tutti i soggetti pubblici e privati che vogliono contribuire al processo di ammodernamento della Pubblica Amministrazione italiana

**Daniela Bolognino**

Daniela Bolognino, avvocato, è docente presso l'Università di Roma 3 nel corso di Contabilità di Stato, settore disciplinare Diritto amministrativo, nel Corso di laurea in Scienze politiche per il governo e l'amministrazione. Collabora con il centro studi Astrid sui temi dei profili giuridici del performance management. Ha collaborato alla ricerca Ho sviluppato l'attività di ricerca sul tema: “Modalità e procedure di verifica della produttività degli uffici pubblici: la costruzione di un modello di “valutazione integrata” dei dirigenti delle PP.AA.”. Sui temi del performance management nelle riforme amministrative, ha pubblicato l'articolo “L'attuazione del sistema di valutazione delle *performance* al Comparto Regioni ed Autonomie locali: profili giuridici”.

**Marco Cammelli**

Professore emerito dell'Università degli studi di Bologna, ha insegnato come professore ordinario di diritto amministrativo nella Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Bologna.

E' stato coordinatore nazionale del Progetto di Ricerca di rilevante Interesse Nazionale (PRIN) 2003-2005 “Territorialità e delocalizzazione del governo locale, e dell'unità di ricerca locale I rapporti tra territorio e amministrazione: teoria giuridica, profili istituzionali, comparazione”. E' direttore della

rivista Aedon, quadrimestrale di arti e diritto on line presso la casa editrice Il Mulino. E' membro del Consiglio direttivo della Associazione il Mulino (dal 2011) e membro del CdA della Editrice il Mulino spa dal maggio 2014. Fa parte del comitato di direzione delle riviste : - Diritto pubblico - Rivista italiana di dr. pubblico comunitario.

**Bruno Dente**

E' stato professore ordinario di Analisi delle politiche pubbliche presso varie università (Bologna e Venezia tra queste), tra cui da ultima il Politecnico di Milano, presso sia il Dipartimento di Ingegneria Gestionale e il Dipartimento di architettura e studi urbani. È stato membro del Consiglio di Amministrazione del Politecnico di Milano, nonché del Comitato Scientifico della Scuola di Management per le Università, gli Enti di Ricerca e le Istituzioni Scolastiche (IPA) del MIP Politecnico di Milano. Autore di numerose opere sui temi della riforma dell'amministrazione pubblica.

**Emanuele Lettieri**

Professore associato in Economics and Business Administration presso Politecnico di Milano, Dipartimento di ingegneria gestionale. Insegna Cost accounting, Performance management e Valutazione delle tecnologie in sanità, anche presso il MIP.

Le sue recenti ricerche riguardano in particolare la valutazione dell'impatto delle tecnologie in sanità, così come l'analisi e l'utilizzo dei big-data nelle politiche sanitarie. Inoltre, si occupa della gestione delle conoscenze con particolare attenzione alle organizzazioni non-profit, di risk management in sanità.

Ha pubblicato "La gestione della conoscenza nelle organizzazioni non-profit"; e il paper "Big Data and Innovation in Health Care: Results from a Systematic Literature Review." Con Masella, Segato e Roshanghalb.

**Stefano Maffei**

E' docente presso il Politecnico di Milano di *Product Service System Design* all'interno del *Concept Design Studio* e di *Industrial Design* all'interno del *Product Development Studio*. E' il responsabile (assieme a Massimo Bianchini) del Cluster *Open and Distributed Production* della rete dei DESIS Lab - Design for social Innovation and sustainability. Si occupa del coordinamento del gruppo di lavoro dipartimentale che ha costruito [Polifactory](#) del Politecnico di Milano, che integra uno spazio di co-working per la pre-incubazione di talenti con un Lab di ricerca sull'innovazione di prodotto-servizio e dei modelli-processi di produzione avanzata. Gli ambiti di ricerca sono focalizzati su nuovi sistemi di produzione-distribuzione, microproduzione avanzata distribuita, innovazione service design driven, design policies e policy design.

**Gabriele Pasqui**

Professore Ordinario nell'area disciplinare di Tecnica e Pianificazione Urbanistica e direttore del Dipartimento di Architettura e Studi Urbani del Politecnico di Milano.

Ex Presidente del Corso di studi triennale in Urbanistica e del Corso di studi magistrale in Urban Planning and Policy Design del Politecnico di Milano

Tra le attività di ricerca più recenti si segnalano:

- Responsabile e curatore del II Rapporto annuale di Urban@it - Centro Nazionale di Studi per le Politiche Urbane, sul tema "Le agende urbane delle città italiane" (2016).
- Responsabile scientifico dell'incarico di consulenza "PavilionUniCredit/Milano: rapporti con la città e spazialità plurali", finanziato da Unicredit.
- Responsabile scientifico dell'incarico di consulenza ad Assolombarda sul tema "Istituzioni di governo metropolitano, ruolo delle business community e processi di pianificazione strategica", finanziato da Assolombarda (2015).

- Responsabile del Pilot Project' per il Comune di Torino, finalizzato all'elaborazione di una strategia territoriale dell'area metropolitana torinese – Progetto: City Regions – “Increasing the competitiveness of city regions through integrated urban-rural development” (2014).
- Responsabile dell'incarico di ricerca per Assolombarda sul tema “Istituzioni di governo metropolitano, ruolo delle business community e processi di pianificazione strategica” (2014).

Tra le pubblicazioni recenti:

- Modelli e regole spaziali, Franco Angeli, Milano 2013 (con M. Bolocan, L. Gaeta, S. Moroni).
- Le agende urbane delle città italiane. Rapporto Urban@it 2016, Il Mulino, Bologna, in corso di pubblicazione (curatore).

### **Federica Segato**

Assegnista di ricerca presso il Politecnico di Milano/Dipartimento di ingegneria gestionale e docente a contratto di Economia e Organizzazione Aziendale per Ing. Biomedici. I principali interessi di ricerca riguardano i modelli collaborativi per la erogazione dei servizi nei contesti pubblici (sanità, in particolare), con un focus specifico sul processo di concettualizzazione e sviluppo di reti inter-organizzative in condizioni di volontarietà limitata degli attori (i.e. *mandated and semi-voluntary goal-directed networks*). Ha contribuito a progetti italiani su questi temi e ho mantenuto una prospettiva internazionale, effettuando studi di caso presso il Fairview Medical Group (Minneapolis-St.Paul, MN) e la Cleveland Clinic (Cleveland, OH). Inoltre, è impegnata in ricerche legate al co-design e alla co-produzione dei servizi sanitari. Su questi temi, ha svolto azioni di coinvolgimento dei pazienti e professionisti nella progettazione di servizi e valutato risultati delle attività di co-design nei servizi di assistenza primaria. Sono inoltre impegnata in un progetto di ricerca volto a valutare il cambiamento organizzativo necessario per attuare la co-produzione dei servizi di salute mentale.

### **Giancarlo Vecchi**

Insegna Policy Analysis e Valutazione delle politiche pubbliche presso il Politecnico di Milano, dal 2014 presso il Dipartimento di Ingegneria gestionale. I suoi principali interessi sono sviluppati nell'ambito dell'Analisi delle politiche pubbliche, con particolare riferimento a: processi decisionali e formazione del consenso; analisi dell'implementazione delle politiche; valutazione delle politiche pubbliche; riforme istituzionali e amministrative. E' stato presidente pro-tempore dell'Associazione Italiana di Valutazione; fa parte del comitato editoriale della Rassegna Italiana di Valutazione. E' componente del Nucleo di valutazione dell'Università di Napoli Federico II, così come della Camera di commercio di Monza e Brianza. Attualmente, è coinvolto nella valutazione del Programma HCP dell'INPS, che prevede analisi dei processi di attuazione e la valutazione controfattuale dell'impatto del programma.