

**Programma Triennale per gli A.A. 2024/2027 per il rafforzamento  
della capacità istituzionale e per lo sviluppo delle competenze  
strategiche**

**Academy Regionale**

**1. Premessa e quadro di riferimento**

Visti:

- Il decreto-legge 9 giugno 2021, n. 80, recante "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni funzionali all'attuazione del piano nazionale di ripresa e resilienza (PNRR) e per l'efficienza della giustizia", convertito, con modificazioni, dalla legge 6 agosto 2021, n.113, che all'art. 6 stabilisce che le Pubbliche Amministrazioni devono dotarsi di un Piano integrato delle attività e dell'organizzazione (PIAO), al fine di assicurare la qualità e la trasparenza dell'attività amministrativa e migliorare la qualità dei servizi ai cittadini e alle imprese e procedere alla costante e progressiva semplificazione e reingegnerizzazione dei processi anche in materia di diritto di accesso;
- il Piano integrato delle attività e dell'organizzazione 2024-2026 (DGR 157/2024) e, in particolare il Piano della Formazione, che conferma l'investimento in Alte competenze e nella Academy regionale.

**2. Academy Regionale**

Nel PIAO, la Regione Emilia-Romagna ha confermato l'investimento in Alte competenze e nella Academy regionali per lo sviluppo del capitale umano e per migliorare la capacità istituzionale ed amministrativa dell'ente.

La qualità delle risorse umane è fattore strategico per definire e attuare politiche efficaci e, pertanto, conseguire i risultati delle politiche. L'istituzione della Academy regionale si ispira al modello delle Corporate Academy inteso come "organismo educativo concepito come strumento strategicamente utile a far sì che un'organizzazione raggiunga la propria missione conducendo attività che coltivino l'apprendimento, la conoscenza e la comunicazione di tutti coloro che - interni o meno all'impresa - contribuiscono direttamente al successo aziendale", ne riprende le logiche, ne rafforza le logiche di servizio interno ed esterno e riporta in capo all'ente Regione il ruolo di supporto e accompagnamento del sistema territoriale.

Lo sviluppo del progetto Academy regionale mira a fornire programmi di formazione di alta qualità per i profili di livello medio-alto dell'Amministrazione. Questo favorisce un dialogo costruttivo e rappresenta un investimento significativo sulla leadership degli Enti Locali. Questi enti sono i principali partner con cui la Regione

collabora per realizzare la maggior parte dei processi che portano alla produzione di servizi e politiche rivolte alle imprese e alle famiglie del territorio regionale. In questo modo, il progetto Academy contribuisce a potenziare l'efficacia e l'efficienza dell'amministrazione pubblica locale.

Le attività formative progettate, erogate e valutate all'interno dell'Academy dovranno essere di natura fortemente strategica, concentrarsi su ambiti chiave e sullo sviluppo di competenze per profili medio-alti.

## 2.1 Obiettivi

Gli obiettivi generali che sottendono alla programmazione degli interventi formativi previsti nell'ambito dell'Academy sono riconducibili a:

- socializzare e diffondere i valori dell'organizzazione;
- promuovere, rafforzare e consolidare un network aperto di relazioni, interne ed esterne all'Ente;
- generare una cultura di apprendimento continuo e permanente;
- sviluppare alte competenze manageriali orientate all'efficacia dei servizi erogati;
- assicurare le competenze necessarie per la gestione del cambiamento, per la transizione ecologica e digitale;
- assicurare una visione integrata e dinamica di tutti gli strumenti (dalla programmazione, alla valutazione dei risultati passando per il controllo di gestione) con approccio strategico e di adattabilità ai continui mutamenti esterni;

## 2.2 Il sistema di valori

Il sistema di valori si sintetizza in queste parole chiave:

- **Fiducia e Partecipazione:** ricostruire il senso della Pubblica Amministrazione, coinvolgendo attivamente le persone che ci lavorano, i cittadini, le imprese e gli altri portatori di interesse
- **Semplificazione e ottimizzazione delle risorse:** costruire una Pubblica Amministrazione efficace, orientata alla creazione di valore, più chiara e comprensibile, accessibile e fruibile con maggiore facilità da tutti
- **Controllo e rendicontazione:** puntare sulla trasparenza, sulla rendicontazione ed *accountability*;
- **Velocità e agilità:** costruire una Pubblica Amministrazione che garantisca servizi efficienti ed adeguati, nei tempi e nei risultati, alle esigenze dei cittadini e delle imprese;
- **Sostenibilità ambientale, economica, sociale e di genere:** ispirare le politiche regionali al principio ampio di sostenibilità nelle sfide di cambiamento, favorendo nuovi modelli di sviluppo;
- **Attrattività dei territori:** sostenere i processi di trasformazione urbana per rendere le città più verdi e digitali, lo sviluppo di

aree montane e interne, l'erogazione di servizi pubblici efficienti e adeguati alle sfide del contesto socio-economico;

### **2.3 Gli ambiti chiave**

Nel contesto degli obiettivi previsti dal PIAO e nel contesto valoriale di sviluppo organizzativo sopra descritti, risulta fondamentale disporre di un percorso formativo di Public Management finalizzato alla gestione e l'innovazione dei servizi pubblici.

Tale percorso dovrà sviluppare tre ambiti chiave:

#### **1) sviluppo territoriale attraverso servizi centrati sulle esigenze degli utenti**

Investire sulle competenze strategiche e distintive presenti in Regione e nella rete territoriale dei soggetti pubblici, diventa fattore di competitività urbana e territoriale, perché ormai è opinione condivisa che le prestazioni delle amministrazioni pubbliche si "giocheranno" su capacità di fare innovazione e sistema, sulla conoscenza e sulla valorizzazione dei saperi e delle capabilities.

Per una burocrazia migliore, più efficiente, meno costosa e "difensiva", oltre alla strada legislativa, occorre investire sul ripensamento dei servizi e dei processi. Per conseguire obiettivi di efficacia dell'azione pubblica, e non solo di efficienza occorre che tutte le amministrazioni siano accompagnate nel passaggio da una cultura di pianificazione a una cultura adattiva e inclusiva, capace di fare configurazione dei servizi e delle funzioni e in grado di garantire piena accessibilità ai servizi, piuttosto che mera esecuzione, privilegiando un approccio di user centered design.

Compito del management, a qualunque livello, è da un lato capire se quell'organizzazione e quella procedura siano le più adatte alla situazione, dall'altro pensare a variazioni funzionali e processi di innovazione che facciano aderire al massimo la macchina burocratica ai risultati attesi e alle esigenze dell'utenza. Il manager pubblico, dunque, non è il garante dello "status quo", ma dell'adeguatezza della funzione pubblica rispetto alla realtà in cui è inserita: pianificazione e organizzazione da un piano statico a un piano strategico. In questo contesto il manager è chiamato a sviluppare e consolidare le competenze trasversali, comprendenti:

- competenze di natura strategica, e pianificatoria, quali visione del futuro, pensiero critico, programmazione e progettazione;

- competenze di natura organizzativa e cognitiva, quali il public speaking, la capacità di leadership, la risoluzione dei problemi, la pianificazione e controllo, la responsabilità decisionale e

organizzativa anche in contesti di crisi e mutamento sociali, economici e sanitari repentini e soggetti a shock continui.

- competenze relazionali, quali lo sviluppo professionale dei collaboratori, l'ascolto empatico e la comunicazione efficace, nonché le competenze personali come la flessibilità e la capacità di adattamento al cambiamento.

## **2) individuazione, sviluppo e rafforzamento delle competenze strategiche delle alte professionalità**

Nei contesti della pubblica amministrazione, nei quali vi sono regolamenti, normative e adempimenti da rispettare, l'attenzione alla conformità, se da un lato limita il rischio di sanzioni, dall'altra può rallentare, se non frenare, l'azione verso il raggiungimento di obiettivi e l'innovazione (cosiddetta "burocrazia difensiva"). La complessità che le amministrazioni pubbliche richiede la figura di un manager, che, pur nel rispetto degli adempimenti previsti, acquisisce competenze gestionali per definire obiettivi chiari e misurabili, l'analisi dei risultati, e l'adattamento delle strategie in base al feedback e alle performance per guidare i propri team di lavoro a sperimentare nuove soluzioni, premiando le iniziative che portano a miglioramenti tangibili.

Accessibilità, trasparenza, inclusività, semplificazione e trasformazione digitale: questi i criteri perché l'Amministrazione possa considerarsi aperta, moderna e pronta a garantire i diritti di cittadinanza digitale.

In particolare, il manager è tenuto a promuovere la Dual Transformation, attraverso l'acquisizione delle competenze necessarie per sfruttare la Tecnologia e la Trasformazione Digitale al fine di collaborare alla co-innovazione di strategie, soluzioni, prodotti e servizi volti a favorire il benessere economico, ambientale e sociale. Serve creare reti di collaborazione tra istituzioni pubbliche e private, investitori, ricercatori, esperti e imprenditori, finalizzate alla promozione di modelli di business innovativi e alla creazione di ecosistemi multidisciplinari incentrati sull'intersezione tra tecnologia e innovazione responsabile.

## **3) cultura organizzativa e organizzazioni motivanti**

Un'organizzazione motivante si caratterizza per l'adozione di pratiche e politiche volte a favorire la valorizzazione di talenti e capacità, l'engagement, la soddisfazione e il benessere dei dipendenti, al fine di stimolare il loro contributo attivo e il conseguimento degli obiettivi organizzativi. Tale cultura si manifesta attraverso un clima lavorativo positivo, l'offerta di opportunità di sviluppo professionale, la trasparenza nelle comunicazioni, la promozione del riconoscimento e del merito. Le organizzazioni motivanti promuovono la partecipazione dei collaboratori alle decisioni, incoraggiano l'autonomia e la

responsabilità individuale e collettiva, e favoriscono un ambiente di lavoro inclusivo e rispettoso della diversità. La promozione di una cultura organizzativa motivante si configura pertanto come un imperativo strategico per i manager che mirano a massimizzare il contributo e il coinvolgimento dei propri collaboratori verso il raggiungimento degli obiettivi.

### **3. Aree di apprendimento**

Gli interventi formativi dovranno sviluppare e rafforzare competenze nelle seguenti aree di apprendimento:

- Finanza e contabilità nella pubblica amministrazione italiana;
- Business Model: innovazione dei modelli di business;
- eProcurement, Approvigionamenti, Codice degli appalti, Partenariato pubblico/privato, analisi "make or buy" e sostenibilità dei progetti/contratti;
- Trasformazione digitale: Business Process Management, digitalizzazione dei processi e conseguente cambiamento e impatto organizzativo, data driven decision making,
- Area Tech - competenze tecnologiche, big data e organizzazione e tecnologie disruptive basate su AI, IOT, blockchain.
- Diritto amministrativo (evoluzione dei principali istituti, anticorruzione e trasparenza nella PA, privacy, GDPR e loro interazioni)
- Performance Management: il sistema di programmazione regionale e territoriale, il controllo di gestione, il ciclo della performance, la valutazione dell'impatto di policy, definizione degli obiettivi chiave e risultati chiave, il lavoro dei team nell'era del lavoro ibrido
- People management e leadership
- General management: modelli organizzativi, leadership, lean organization, agile organization, design thinking;
- Costruzione e valutazione degli impatti delle politiche pubbliche: la Dual transformation: Tecnologia e Trasformazione Digitale per co-innovare strategie, soluzioni, prodotti e servizi per promuovere il benessere economico, ambientale e sociale sostenibile;
- Sviluppo di soft skill/capabilities individuali: public speaking, problem solving, gestione delle relazioni organizzative, gestione e sviluppo professionale dei collaboratori (conoscere, motivare e valutare le persone), flessibilità e proattività al cambiamento.

L'articolazione didattica di ciascun intervento formativo proposto dovrà garantire una progettazione integrata di due o più aree e si porrà come obiettivo finale quello dell'acquisizione di un quadro

complessivo di competenze che faccia emergere le sinergie e le interconnessioni tra loro.

Si dovrà prevedere una verifica finale dell'apprendimento con prove di simulazione e/o risoluzione di casi e/o project work che attestino l'acquisizione di tutte le competenze oggetto del percorso e una diretta applicabilità nell'ambito organizzativo di appartenenza dei partecipanti.

#### **4. Gli interventi**

L'attività dell'Academy di cui al presente avviso è riconducibile a Master per la formazione di alte competenze aperti alla partecipazione di dipendenti regionali di livello manageriale (prioritariamente funzionari di Elevata Qualificazione e Dirigenti), personale delle amministrazioni pubbliche del territorio regionale e persone che intendano acquisire competenze e capacità di interagire all'interno o all'esterno della Pubblica amministrazione.

#### **5. I soggetti**

Possono presentare la propria candidatura Università e Atenei statali, ai fini della stipula della Convenzione di cui al successivo punto 6.

#### **6. Procedure di attuazione**

Le procedure per l'individuazione del master universitario di II livello (60 CFU) saranno attivate nel rispetto di quanto previsto dalle disposizioni nazionali e regionali vigenti;

In particolare, si prevede il ricorso a:

- a) Procedure per l'individuazione del Master di II livello (60 CFU) coerente con gli obiettivi generali e specifici individuati ai paragrafi 2.1, 2.2 e 2.3.;
- b) Convenzione di attuazione ai sensi dell'art. 15 della Legge 241/1990.

#### **7. Risorse**

Le risorse a copertura del contributo di iscrizione al Master di II livello (60 CFU) sono:

- risorse regionali;
- eventuali ulteriori risorse pubbliche e private che si rendessero disponibili.