

**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.