



LA COMUNITÀ DI PRATICHE PER IL MIGLIORAMENTO  
DELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE

III EDIZIONE  
GESTIRE LA RIPARTENZA  
2020 ● 2021



**SNA** *Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

## SMARTAPLAB

LA COMUNITÀ DI PRATICHE PER IL MIGLIORAMENTO DELLA PERFORMANCE NELLE AMMINISTRAZIONI PUBBLICHE

La capacità delle amministrazioni pubbliche di rispondere ai fabbisogni di cittadini e utenti risiede, anzitutto, nelle competenze e nella motivazione delle persone che ne fanno parte, nonché nelle modalità di organizzazione del loro lavoro. L'emergenza sanitaria del 2020, infatti, ha evidenziato come l'efficacia della risposta degli enti del settore pubblico alle situazioni di crisi dipenda in larga misura dal livello di "resilienza organizzativa", vale a dire la capacità di resistere allo shock e, al tempo stesso, di sviluppare e consolidare modalità di lavoro innovative.

L'emergenza sanitaria, ad esempio, ha rivoluzionato le modalità di lavoro delle amministrazioni pubbliche, portando all'utilizzo diffuso di forme di smart working. Al tempo stesso, l'impatto sul sistema economico è stato drammatico, implicando un forte intervento della mano pubblica a favore di cittadini e imprese attraverso il ricorso al debito e nuove importanti tensioni sulle risorse disponibili per le amministrazioni. Terminata la fase più critica dell'emergenza, le amministrazioni sono chiamate a riflettere su come valorizzare le lezioni apprese e su come rendere strutturali alcuni cambiamenti introdotti per necessità e urgenza. Da un altro punto di vista, si prospetta un periodo nel quale le amministrazioni saranno chiamate a definire politiche e assicurare servizi in situazione di grande scarsità di risorse. Infine, sarà importante predisporre le amministrazioni a gestire nuove situazioni di crisi, sempre possibili, predisponendo l'organizzazione all'elaborazione in tempi rapidi di risposte strutturate

### IN SINTESI

SMARTAPLAB, nato dalla collaborazione tra SDA Bocconi School of Management e la Scuola Nazionale di Amministrazione - SNA, offre ai propri aderenti uno spazio di approfondimento e sperimentazione a supporto dei processi di rinnovamento necessari ad affrontare questa stagione di profondo cambiamento, cogliendo le opportunità e limitando i rischi propri di tutte le fasi di grande trasformazione.

Aderire allo SMARTAPLAB significa:

- essere sempre aggiornati sui processi di riforma in corso,
- confrontarsi con colleghi di realtà simili e non,
- entrare in contatto con esperienze internazionali e del settore privato,
- sperimentare, concretamente, le innovazioni all'interno della propria organizzazione.

## GLI OBIETTIVI

SMARTAPLAB, in continuità con le precedenti edizioni, intende supportare le amministrazioni aderenti attraverso:

- la discussione e interpretazione delle evoluzioni del quadro normativo ed istituzionale, in termini di implicazioni manageriali,
- il confronto e la condivisione di pratiche e soluzioni manageriali efficaci ed innovative,
- la condivisione di linee guida, metodologie, strumenti e documenti condivisi a supporto degli enti, al fine di accompagnare i processi di trasformazione,
- l'approfondimento, con l'attiva partecipazione delle Amministrazioni, di specifici ambiti tematici ritenuti di particolare attualità,
- l'affiancamento delle amministrazioni nella concreta definizione di proposte e sperimentazioni.

## I DESTINATARI

SMARTAPLAB si rivolge agli attori protagonisti dell'innovazione e dell'attuazione dei processi di cambiamento (Direttori Generali, Direttori di funzione, Quadri, Specialisti) nei diversi enti del settore pubblico:

- Amministrazioni centrali e decentrate dello Stato
- Regioni
- Enti locali
- Enti previdenziali
- Authority
- Agenzie
- Camere di commercio
- Aziende pubbliche o aziende di servizi di pubblico interesse

## IL FORMAT

Il programma prevede lo svolgimento di:

- **12 Workshop**, di cui **4 in presenza\*** e **8 a distanza** (in modalità webinar) rivolti a tutte le Amministrazioni aderenti;
- supporto a distanza, da parte dei docenti di SDA Bocconi, per tutte le Amministrazioni aderenti.

Il calendario della terza edizione di SMARTAPLAB è così articolato:

<b>1.</b>	<b>Roma, giovedì 22 ottobre 2020</b>	<b>Workshop di avvio*</b>
<b>2.</b>	Online, lunedì <b>16 novembre 2020</b>	Webinar
<b>3.</b>	Online, venerdì <b>11 dicembre 2020</b>	Webinar
<b>4.</b>	<b>Milano, martedì 19 gennaio 2021</b>	<b>Workshop*</b>
<b>5.</b>	Online, lunedì <b>1 febbraio 2021</b>	Webinar
<b>6.</b>	Online, lunedì <b>22 febbraio 2021</b>	Webinar
<b>7.</b>	Online, lunedì <b>15 marzo 2021</b>	Webinar
<b>8.</b>	Online, venerdì <b>9 aprile 2021</b>	Webinar
<b>9.</b>	<b>Roma, martedì 27 aprile 2021</b>	<b>Workshop*</b>
<b>10.</b>	Online, venerdì <b>14 maggio 2021</b>	Webinar
<b>11.</b>	Online, venerdì <b>4 giugno 2021</b>	Webinar
<b>12.</b>	<b>Milano, martedì 22 giugno 2021</b>	<b>Workshop conclusivo*</b>

\* gli incontri saranno svolti in presenza compatibilmente con le disposizioni governative in tema di emergenza sanitaria. Nel caso in cui non fosse possibile garantire le necessarie condizioni di sicurezza, gli eventi si terranno in modalità online

## I TEMI

La nuova edizione di SMARTAPLAB si concentrerà quindi sulle sfide che le amministrazioni dovranno affrontare per gestire e sostenere la fase di ripresa post COVID-19, nella prospettiva di aggiornare i sistemi di gestione di modo che possano dare un contributo permanente al miglioramento delle organizzazioni. In particolare, nell'ambito dell'iniziativa saranno affrontati quattro temi:

### **GESTIRE IN EMERGENZA: COME PREDISPORRE L'ORGANIZZAZIONE A UN'EFFICACE GESTIONE DELLE CRISI**

La recente situazione emergenziale e gli scenari futuri di incertezza ad essa connessi hanno evidenziato la necessità - anche per le pubbliche amministrazioni - di ripensare le proprie strutture, i sistemi operativi e i processi al fine di garantire una maggiore resilienza organizzativa. In questa prospettiva, il cluster tematico intende avviare una riflessione con le amministrazioni aderenti su quali strumenti manageriali e caratteristiche aziendali possano favorire un'efficace risposta dell'organizzazione ai mutamenti e agli shock dell'ambiente esterno. In dettaglio, all'interno del cluster si discuterà di come attivare processi di change management, coinvolgendo attivamente gli stakeholder sia interni che esterni. Inoltre, si indagheranno quali caratteristiche del contesto interno, in termini di struttura, sistemi operativi (es. strumenti di gestione del rischio) e cultura organizzativa (a tutti i livelli aziendali, a partire dalle competenze manageriali per un'efficace leadership in emergenza) siano maggiormente funzionali a garantire un più alto grado di resilienza dell'organizzazione.

### **RIORGANIZZARE IL LAVORO (SMART WORKING): NUOVE TECNOLOGIE E LAVORO FLESSIBILE AL SERVIZIO DELLA MOTIVAZIONE E DELLA PRODUTTIVITÀ**

Alla luce delle recenti indicazioni normative volte a estendere l'applicazione di modalità di lavoro da remoto, il cluster tematico intende offrire alle amministrazioni aderenti soluzioni manageriali, in termini di metodologie e strumenti di lavoro, atte a garantire una più efficace introduzione e/o estensione dello *smart working* all'interno dell'organizzazione. Ciò al fine di assicurare migliori risultati aziendali e un maggiore livello di *engagement* e di soddisfazione del personale. In particolare, anche alla luce delle evidenze emerse dalla letteratura e dalle esperienze internazionali, ci si interrogherà su come ripensare la struttura, i sistemi operativi (in particolare, gli strumenti di misurazione e valutazione della performance), i processi e la cultura organizzativa nell'ottica del lavoro agile, per garantire una maggiore autonomia e responsabilizzazione a livello individuale nonché un più alto grado di flessibilità a livello organizzativo.

### **GESTIRE CON MENO RISORSE: IL MIGLIORAMENTO DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA E LA SPENDING REVIEW DI ENTE**

A seguito di ogni fase di crisi - economica, sociale o sanitaria - le pubbliche amministrazioni si trovano ad affrontare la sfida della riduzione delle risorse disponibili a fronte di bisogni crescenti di cittadini e utenti. La *spending review* è chiamata a rappresentare anzitutto uno strumento finalizzato al miglioramento della qualità della spesa, orientato alla valutazione delle possibili alternative di impiego delle risorse a disposizione delle amministrazioni e connotato da importanti elementi di natura strategica (la scelta delle priorità) oltre che tecnica. Applicare logiche di *performance-based spending review* a livello di Ente consiste quindi nell'attività di analisi delle dinamiche di spesa di un'amministrazione e degli impatti di una diversa allocazione delle risorse con riferimento agli stakeholder dell'organizzazione e, più in generale, al contesto economico e sociale in cui opera. All'interno di questo cluster tematico si intende costruire una metodologia per sviluppare percorsi di *spending review* a livello di Ente fondati su logiche di performance management.

### **QUALIFICARE IL LAVORO PUBBLICO: COME COLMARE I GAP DI COMPETENZA, ALIMENTARE PERCORSI DI CRESCITA PROFESSIONALE E CONTRIBUIRE ALLA PERFORMANCE INDIVIDUALE**

Il tema della gestione per competenze (o *competency-based management*) si configura come pratica trasversale per un'efficace gestione delle risorse umane in ottica strategica. Rappresentando il capitale umano il principale fattore produttivo nell'ambito del settore pubblico, riconfigurare le pratiche di gestione e i processi aziendali per favorire lo sviluppo individuale dei dipendenti - in coerenza con la dinamica dei fabbisogni esterni (si veda, ad esempio, la Strategia Nazionale per le Competenze Digitali) - rappresenta una sfida centrale per le pubbliche amministrazioni italiane. Il cluster tematico intende discutere le possibili innovazioni manageriali volte a garantire una maggiore coerenza tra aspettative dell'organizzazione nei confronti del singolo dipendente, contenuto e requisiti di lavoro. In particolare, si proporrà l'introduzione (con riferimento ad esempio ai piani di sviluppo individuali) e il ripensamento dei processi e delle leve di gestione del personale, al fine di individuare e colmare eventuali gap di competenze in supporto alle performance.

## OLTRE IL LAB

Gli aspetti più interessanti emersi dai lavori dei seminari, potranno dare luogo a pubblicazioni a cura dei partecipanti e dei docenti SDA Bocconi, per valorizzare e comunicare all'esterno le esperienze di innovazione degli enti coinvolti. Poiché l'innovazione e il cambiamento per essere efficaci devono anche essere visibili, i partecipanti del SMARTAPLAB che hanno sviluppato esperienze significative saranno invitati a portare la loro testimonianza non soltanto durante gli incontri, ma anche presso i Master, gli altri corsi SDA Bocconi e i numerosi eventi di networking.

## RESPONSABILI SCIENTIFICI

### STEFANO BATTINI

Presidente della Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA).  
Professore ordinario di diritto amministrativo dell'Università degli studi della Tuscia.

### MARCO DE GIORGI

Coordinatore dell'Ufficio per la Valutazione della Performance del Dipartimento della Funzione Pubblica. Consigliere di ruolo presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri.

### GIOVANNI VALOTTI

Direttore Scientifico dell'Osservatorio sul Cambiamento delle Amministrazioni Pubbliche (OCAP) di SDA Bocconi. Professore Ordinario di Economia delle Aziende e delle Amministrazioni Pubbliche dell'Università L. Bocconi.

*È stato richiesto l'accreditamento dell'iniziativa per il riconoscimento dei crediti di formazione continua obbligatoria degli iscritti nell'elenco nazionale dei componenti degli OIV.*



L'approccio di lavoro di SMARTAPLAB si ispira alla metodologia del *benchlearning*, che presuppone lo scambio di esperienze all'interno di un network operativo di attori che desiderano imparare gli uni dagli altri e costruire insieme nuovi orizzonti di innovazione.

**GIOVANNI VALOTTI**  
Responsabile Scientifico

## INFORMAZIONI

### 4 WORKSHOP

- 22 ottobre 2020 (Roma)
- 19 gennaio 2021 (Milano)
- 27 aprile 2021 (Roma)
- 22 giugno 2021 (Milano)

### 8 WEBINAR ONLINE

Da novembre 2020 a giugno 2021

### SEDE DI MILANO

SDA Bocconi School of Management  
Via Roberto Sarfatti, 10 - Milano

### SEDE DI ROMA

Scuola Nazionale di Amministrazione  
Via Maresciallo Caviglia, 24 - Roma

### COMITATO DIRETTIVO

**Marta Barbieri**, SDA Bocconi  
**Giorgio Giacomelli**, SDA Bocconi  
**Gianluigi Mangia**, Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA)  
**Lorenza Micacchi**, SDA Bocconi

### ORARIO DI LAVORO

WORKSHOP  
Mattino: 11.00 - 13.00  
Pomeriggio: 14.00 - 16.00

WEBINAR ONLINE  
Mattino: 9.30 - 13.30

## QUOTA DI PARTECIPAZIONE

Le Amministrazioni Pubbliche Centrali (Presidenza del Consiglio dei Ministri e Ministeri, Organi Costituzionali, Agenzie Fiscali, Autorità amministrative indipendenti, INAIL e INPS) sono ammesse gratuitamente in un **numero massimo di 20**. L'iscrizione sarà garantita secondo l'ordine di arrivo delle richieste sino ad esaurimento posti disponibili.

Per le altre amministrazioni la quota di iscrizione è pari a **€ 3.500 + IVA (se dovuta)** per ciascun Ente. I partecipanti possono cambiare a seconda degli incontri. Ad ogni incontro possono accedere al massimo 3 partecipanti per Ente.

## ISCRIZIONI

Silvia Malandrino  
tel. 02 5836.2597  
fax 02 5836.6832  
[smartaplab@sdbocconi.it](mailto:smartaplab@sdbocconi.it)

[Iscrizione per Enti pubblici \(non centrali\)](#)

[Iscrizione per PA centrali](#)

Tutti i prezzi sono da considerarsi escluso IVA. Le informazioni e i dati qui contenuti sono aggiornati al momento della stampa e possono subire cambiamenti.



## SDA BOCCONI SCHOOL OF MANAGEMENT

SDA Bocconi School of Management è leader nella formazione manageriale da oltre 40 anni. La sua mission è quella di contribuire alla crescita delle persone, delle aziende e delle istituzioni promuovendo la cultura manageriale, le conoscenze e le capacità di innovazione. A questo concorrono programmi MBA, Master Executive e Specialistici, Programmi Executive e Progetti Formativi su Misura, Ricerca applicata, Osservatori e Centri di Eccellenza settoriali - un'offerta formativa rivolta a professionisti di tutto il mondo e di tutti i settori economici.

SDA Bocconi è tra le prime Business School in Europa e tra le poche ad aver ottenuto il triplo accreditamento -EQUIS, AMBA e AACSB - che la pone nell'élite delle Business School mondiali. Scegliere SDA Bocconi a Milano vuol dire scegliere un contesto stimolante nella capitale imprenditoriale, industriale e finanziaria d'Italia, una porta d'accesso all'Europa, un mondo di contatti e di opportunità. Inoltre Milano significa anche cultura, moda, design, gusto e arte del vivere.

SDA Bocconi ha inoltre lanciato un hub pan-asiatico con l'apertura di SDA Bocconi Asia Center, con l'obiettivo di potenziare la sua presenza globale.

### SDA Bocconi School of Management

via Sarfatti 10 • 20136 Milano • Italy  
tel: +39 02 5836 6605-6606  
info@sdabocconi.it • sdabocconi.it

FOLLOW SDA BOCCONI ON:



## SCUOLA NAZIONALE DELL'AMMINISTRAZIONE (SNA)

La Scuola Nazionale dell'Amministrazione (SNA), organismo della Presidenza del Consiglio dei Ministri istituito nel 1957, ha un ruolo centrale per la selezione, il reclutamento e la formazione di dirigenti e funzionari pubblici e contribuisce, anche attraverso la formazione specialistica, ad un accrescimento della professionalità, delle competenze e delle capacità manageriali necessarie all'innalzamento degli standard di qualità ed efficienza nella Pubblica Amministrazione italiana, al fine di garantire ai cittadini servizi di elevato livello qualitativo.

Il Corso-concorso per l'accesso alla dirigenza pubblica e l'attività di formazione per neo-dirigenti delle varie Amministrazioni rappresentano i principali strumenti della SNA per la creazione di una classe dirigente che, oltre ad una profonda conoscenza della "res-publica", abbia una forte cultura del risultato e la capacità di organizzare mezzi e risorse per il raggiungimento degli obiettivi istituzionali.

Nell'ambito della propria mission, la SNA offre supporto metodologico alle amministrazioni pubbliche su specifiche materie di carattere istituzionale, anche attraverso percorsi formativi dedicati a dirigenti e funzionari con l'obiettivo di assicurarne la crescita professionale. La SNA realizza, inoltre, programmi di scambio e attività di formazione a livello internazionale, creando una rete di collaborazione e cooperazione con le altre istituzioni formative internazionali.

La Scuola assicura l'elevato livello formativo attraverso il proprio corpo docente composto da personalità del mondo accademico, della Pubblica Amministrazione e da esperti di chiara fama.

### Scuola Nazionale dell'Amministrazione - SNA

via dei Robilant, 11 • via Maresciallo Caviglia, 24  
00135 Roma, Italia • tel. +39 06.335651  
protocollo@pec.sna.gov.it • sna.gov.it

