



UNIVERSITÀ DEGLI STUDI
DELLA REPUBBLICA DI SAN MARINO
DIPARTIMENTO STORICO E GIURIDICO
ISTITUTO GIURIDICO SAMMARINESE

GESTIRE IL VALORE DELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE: PERCORSI DI FORMAZIONE DEL PERSONALE DIPENDENTE

PROGETTO DI RICERCA DELL'ISTITUTO GIURIDICO DI SAN MARINO

Direttore: Paolo Pascucci
Bando rettorale 2021/2022

GRUPPO DI RICERCA
Karen Venturini - UNIRSM, coordinatore
Guido Capaldo - UNINA
Federica Palazzi - UNIURB
Chiara Amatori - UNIRSM, borsista
Amos Capicchioni - UNIRSM, borsista

ISBN: 99788899430061

Printed: April 2024



This book is licensed under Creative Commons
Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

INDICE

1. Introduzione	
1.1 Motivazioni della ricerca	pag. 3
2. Avvio	pag. 6
2.1 Analisi del percorso storico e del contesto di riferimento	pag. 7
2.1.1 La nascita del ruolo del dirigente pubblico	pag. 8
2.1.2 La riforma normativa sammarinese	pag. 10
2.1.3 La proposta del Master in pratiche manageriali all'interno della Pubblica Amministrazione di San Marino	pag. 11
2.1.4 Gli ultimi interventi normativi	pag. 12
2.2 Analisi della letteratura scientifica e delle best practices	pag. 15
2.2.1 La gestione manageriale della PA	pag. 15
2.2.2 La progettazione della formazione	pag. 20
2.2.3 Le esperienze formative per la PA in alcuni atenei	pag. 23
2.3 Project charter	pag. 31
3. Gestione stakeholder	pag. 32
4. Programmazione	pag. 34
4.1 Definizione dello Scope Statement	pag. 35
4.2 Progettazione dei Deliverable	pag. 36
4.3 La parte laboratoriale: il Project Work	pag. 38
5. Esecuzione	pag. 39
5.1 Svolgimento delle lezioni, clima di aula, approccio partecipativo	pag. 40
5.2 La redazione del project work	pag. 48
5.3 Monitoraggio del grado di soddisfazione e dell'apprendimento raggiunto dai partecipanti	pag. 52
6. Valutazione	pag. 54
6.1 L'autovalutazione dei partecipanti	pag. 55
6.2 La valutazione dei Project Work	pag. 82
7. Chiusura	pag. 84
7.1 Valutazione dell'iniziativa e implicazioni per i futuri Master	pag. 85
8. Bibliografia	pag. 87

1. Introduzione

1.1 Motivazioni della ricerca

La Pubblica Amministrazione è un attore di primo piano nella società moderna e la sua capacità di fornire servizi nuovi, di buona qualità e a basso costo è un elemento importante per la crescita economica. Se gestita secondo criteri di efficienza ed efficacia, la Pubblica Amministrazione (PA) può rappresentare un volano insostituibile per lo sviluppo del sistema produttivo nazionale. Uno studio dell'OCSE¹, dimostra una elevata correlazione tra l'efficienza della PA e la crescita del PIL. Da alcune simulazioni effettuate, risulta che se si allineasse il grado di efficienza della pubblica amministrazione italiana con quello medio di Francia, Spagna, Germania e Regno Unito si genererebbe un PIL aggiuntivo pari a 146 miliardi di euro ovvero la metà di tutti gli investimenti pubblici italiani del 2018 (9,1% del PIL). Una bassa efficienza della pubblica amministrazione costituisce una delle principali cause di elevati debiti pubblici, limitata attrattività degli investimenti e basso livello dei servizi erogati alla popolazione.

Data la complessità del contesto storico nel quale viviamo e la crescita smisurata di problematiche sociali, i Paesi necessitano di amministrazioni che, grazie anche alle capacità e competenze dei propri manager, riescano a rendere veloci, efficaci ed efficienti i processi di gestione e di utilizzo delle risorse. Ma nonostante l'importanza di tale settore, i dipendenti pubblici italiani, negli ultimi 10 anni, sono diminuiti del 3,9% (circa 132mila unità) a causa del blocco delle assunzioni. In Italia, i pubblici dipendenti rappresentano il 13,6% degli occupati totali contro una media OCSE del 18%. Nei paesi del Nord Europa i dati si attestano sul 25-30%, in Francia intorno al 20%. Negli ultimi anni, il settore pubblico ha inoltre assistito all'aumento dell'età media dei suoi dipendenti; quasi la metà di questi ha più di 55 anni. Un semplice ricambio generazionale *one-to-one* a parità di assetti organizzativi e modelli gestionali non è però sufficiente. Occorre un salto di qualità in cui le persone e l'operatività della pubblica amministrazione siano ripensati dentro logiche di gestione manageriale, di sviluppo di progetti sostenibili e innovativi, che favoriscano l'introduzione del digitale e di sistemi a rete tra le organizzazioni.

Anche San Marino vive le stesse problematiche dei Paesi più grandi. La Pubblica Amministrazione che occupa, con 3.664 lavoratori, il 15/16% della forza-lavoro nazionale², ha subito un taglio sia in termini di impiego (passando dal 16/17% del 2017) che di spese per trasferte e formazione. In un contesto attraversato una forte contrazione del PIL (circa il 40% in meno dal 2008) dovuta alla ristrutturazione dell'economia finanziaria, la spesa per il personale pubblico pesa sempre di più sul bilancio dello Stato. La stessa percentuale di laureati nel pubblico impiego ha visto una contrazione di 5 punti percentuali negli ultimi tre anni.

Per le suddette considerazioni, il paradigma organizzativo della Pubblica Amministrazione dovrebbe segnare il passaggio da un modello burocratico a un modello di tipo manageriale, in

¹ <https://www.oecd.org/economy/going-for-growth/>

² Osservazione sullo stato di occupazione - anno 2019, Ufficio Informatica, Tecnologia, Dati e Statistica
file:///Users/kvalentini/Downloads/14117035Occupazione_v3.pdf

cui competenza, responsabilità e orientamento al risultato rappresentino un nuovo modo di operare. La formazione dovrebbe, quindi, essere un elemento fondamentale in questo percorso di ristrutturazione e di preparazione di nuove abilità e competenze con progetti formativi *ad hoc* per garantire il massimo trasferimento possibile dell'apprendimento.

Il presente lavoro di ricerca è finalizzato all'analisi di un progetto formativo per funzionari pubblici. Si tratta in particolare di un Master in pratiche manageriali di secondo livello organizzato dall'Università degli Studi di San Marino e aperto ai funzionari della PA e del settore pubblico allargato (Aziende municipalizzate, Servizio Sanitario e Università).

Nel 2018 la Segreteria di Stato (equiparabile ad un Ministero) per gli Affari Interni e la Direzione Generale della Funzione Pubblica, il massimo organo di governo dell'amministrazione pubblica sammarinese, incaricarono l'Ateneo di predisporre un progetto per i propri dipendenti rivolto allo sviluppo di competenze manageriali. Il referente accademico fu l'Istituto Giuridico Sammarinese, centro di ricerca del Dipartimento in Studi Storici, che oltre a promuovere la cultura giuridica e diffondere la conoscenza dell'ordinamento e delle istituzioni sammarinesi, organizza in partenariato con il Dipartimento di Giurisprudenza dell'Università degli Studi di Urbino "Carlo Bo" e con gli ordini professionali sammarinesi, la Scuola di specializzazione per le professioni di avvocato, notaio e dottore commercialista.

Quanto segue descrive il percorso formativo caratterizzato dall'essere project-driven, ovvero costruito e sviluppato seguendo i principi del project management. Lo studio ripercorre cronologicamente le fasi di sviluppo del progetto formativo, dalla fase di avvio a quella di progettazione, in un ciclo continuo di riadattamento della formazione all'evoluzione dell'ambiente interno ed esterno.

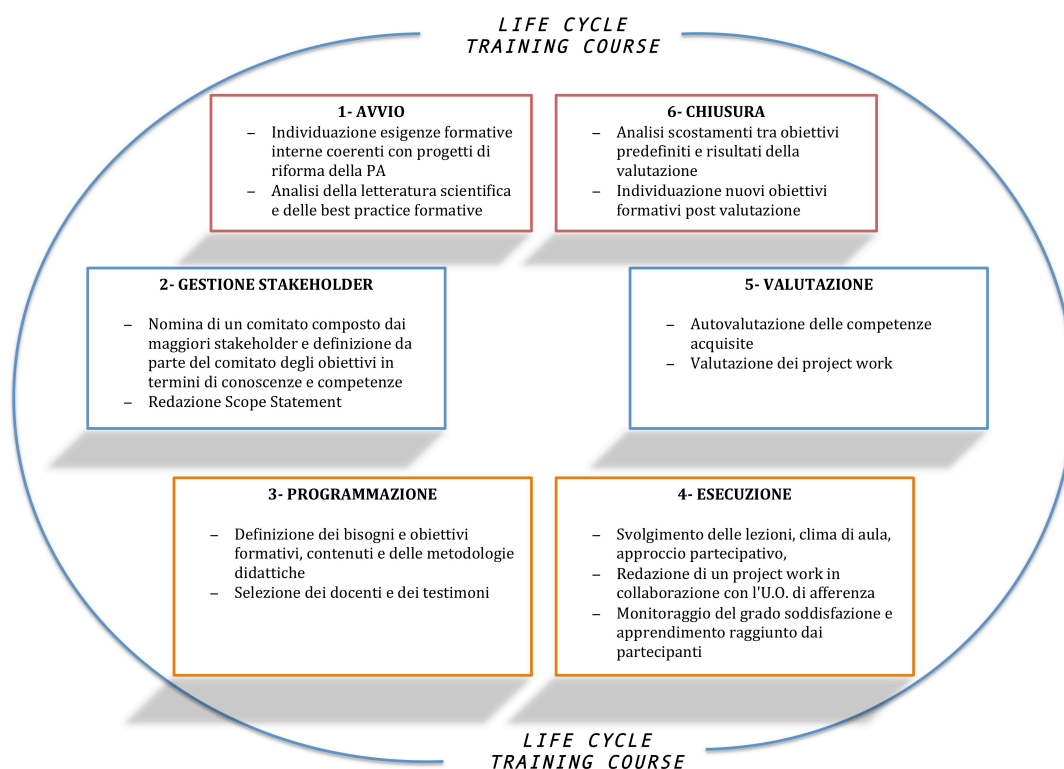
Il modello elaborato, dal gruppo di progettazione secondo il framework del "training cycle model" (Armstrong, 2003), è raffigurato nel Grafico 1. Le diverse fasi vita dell'iniziativa, dall'identificazione degli obiettivi formativi, alla progettazione dei moduli, alla valutazione del "transfer of training", sono state descritte *ex-post* ed analizzate assumendo come riferimento le principali fasi del ciclo di vita del progetto (Guida, 2022):

- avvio
- gestione degli stakeholder
- programmazione
- esecuzione
- valutazione
- chiusura.

Il modello permette di individuare il valore nelle vari fasi del processo formativo, di supportare attivamente il processo e rimettere in circolo i risultati ottenuti, fornendo ai decision making un modello progettuale.

La narrazione dell'esperienza sammarinese diviene quindi un caso studio con implicazioni teoriche nella letteratura sulla progettazione della formazione e implicazioni pratiche per funzionari pubblici e progettisti della stessa.

Grafico 1: Modello Life Cycle del progetto formativo



2. Avvio

Descrizione

Secondo la Norma UNI ISO 21500 (UNI ISO 2013), ogni progetto si dovrebbe comporre di cinque processi integrati di attività correlate tra loro: avvio, pianificazione, esecuzione, controllo, chiusura. In accordo con tale norma, la fase di avvio di un progetto si attiva quando viene riconosciuta l'opportunità di una nuova iniziativa. Questa prima fase di incubazione, viene portata avanti da un soggetto committente che sponsorizza il progetto mettendo a disposizione le risorse finanziarie utili per l'attivazione, e un soggetto attuatore a cui compete la parte di realizzazione dello stesso. Un terzo soggetto consulente garantirà la raccolta di informazioni per confermare o meno l'opportunità di procedere e per trasferire al soggetto attuatore incaricato tutte le indicazioni necessarie per svolgere la successiva fase di pianificazione (Ravaioli e Farsagli, 2017). Prima di decidere in via definitiva se procedere con il progetto, è essenziale effettuare un'adeguata valutazione dello stesso. Nel caso di uno sviluppo commerciale, è necessario valutare i vantaggi economici del progetto e i vari vincoli e rischi che esso comporta. Nel caso di un progetto pubblico o formativo, potrebbe non esserci un "risultato" economico, nel qual caso l'analisi finanziaria riguarderà i costi e l'efficacia piuttosto che il rendimento dei fondi (Uher e Toakley, 1999). La fase di avvio si conclude con la definizione precisa degli obiettivi del progetto, le indicazioni di fattibilità del progetto e l'identificazione del team di progetto.

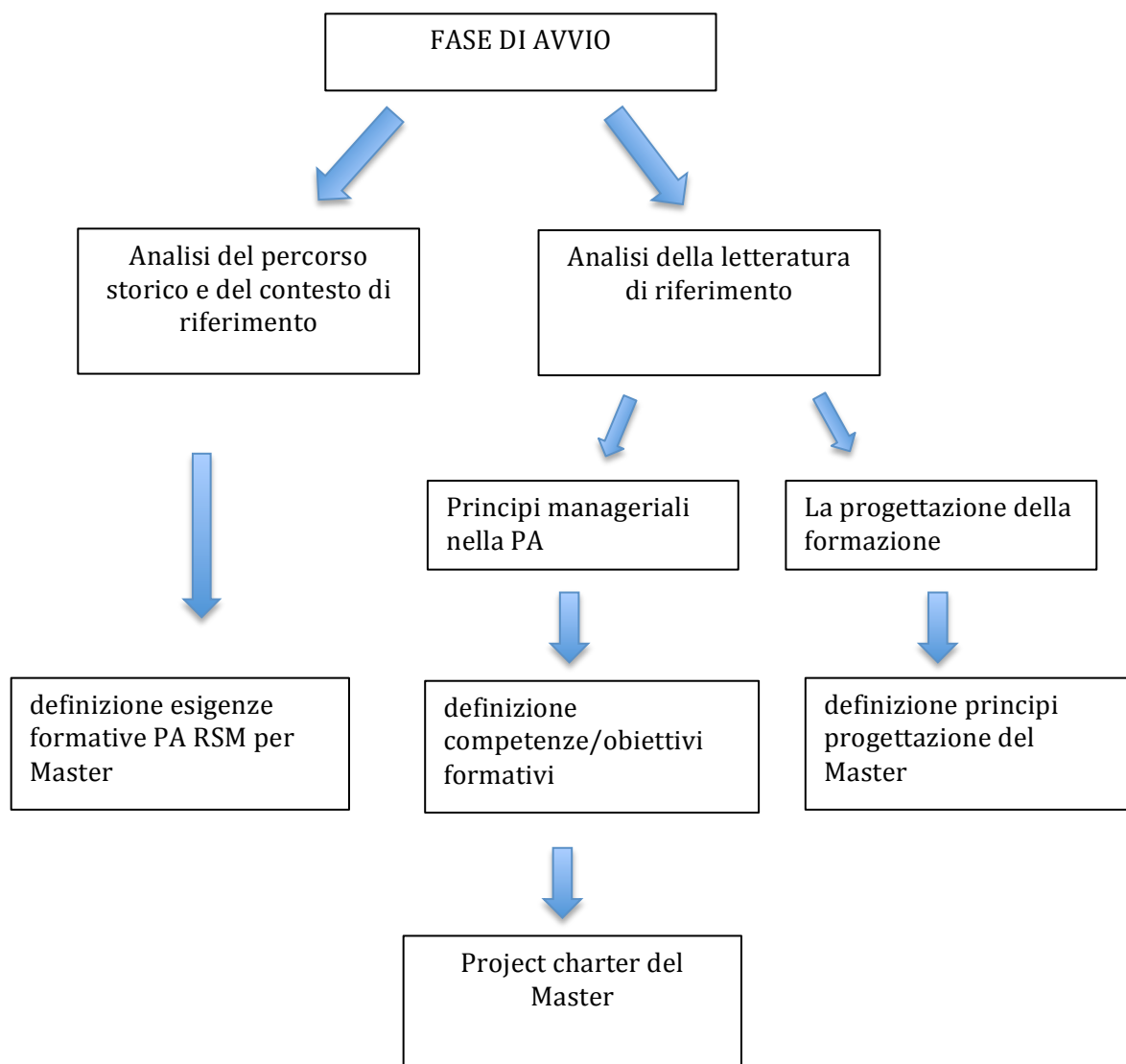
Caso studio

La fase di avvio (esplicitata nel grafico seguente) del progetto formativo del Master in pratiche manageriali ha visto come soggetto committente il Dipartimento della Pubblica Funzione sammarinese e come soggetto consulente l'Istituto Giuridico Sammarinese attraverso le figure di quattro esperti in giurisprudenza del lavoro, economia aziendale, project management e transfer of training.

La fase si è espletata nello studio:

- del contesto politico e legislativo nel quale è avvenuta la riforma della Pubblica Amministrazione dello Stato di San Marino, con le correlate necessità formative;
- della letteratura scientifica in due differenti ambiti:
 1. la gestione manageriale della PA (quali le teorie scientifiche di riferimento, quali le nuove competenze richieste ai funzionari pubblici)
 2. la progettazione della formazione (quali le tecniche e i principi per la costruzione di un progetto formativo, quali le best practices formative in tema elaborate da atenei europei).

Il documento elaborato dal soggetto consulente a conclusione della fase di avvio è risultato essere un project chart per la definizione delle motivazioni, risorse e caratteristiche del progetto formativo.



2.1 Analisi del percorso storico e del contesto di riferimento

Nella Repubblica di San Marino l'organo amministrativo, ovvero la cellula base a cui è conferita una funzione amministrativa, viene definito "unità organizzativa (d'ora in poi anche "UO")". Ad ogni UO fa capo un dirigente dotato di funzioni di direzione, coordinamento, impulso e garanzia. Questo meccanismo consente di identificare un soggetto all'interno dell'apparato statale con cui interfacciarsi in rappresentanza della UO e al quale imputare gli atti giuridici con rilevanza esterna. Nella Repubblica di San Marino la legge 5 dicembre 2011 n. 188, recante la "riforma della struttura e del modello organizzativo dell'amministrazione pubblica", divide la classe dirigenziale in due fasce: bassa e alta. Alla prima corrispondono i dirigenti delle varie UO mentre alla seconda corrispondono i direttori di dipartimento ai quali afferiscono più UO. Direttori di dipartimento e dirigenti si attengono agli indirizzi e alle direttive della Direzione Generale della Funzione Pubblica e partecipano ai progetti di carattere trasversale secondo i compiti assegnati (art. 13). In una tale configurazione la dirigenza assume le sembianze di un "giano bifronte". Più specificatamente, mentre ai componenti della fascia alta (i cd. vertici dell'amministrazione, che scelti fiduciarmente conservano un rapporto diretto con l'organo politico) sono assegnate spiccate funzioni

manageriali e gestionali, agli appartenenti alla fascia bassa (cd. dirigenza professionale, selezionati tramite concorso) sono affidati i compiti gestionali (Caruso, 2010).

Analizzeremo in prevalenza la figura del dirigente perché più direttamente coinvolta nelle pratiche manageriali e comunque gerarchicamente di riferimento e impulso all'adozione delle stesse per i propri dipendenti.

2.1.1. La nascita del ruolo del dirigente pubblico

La nascita del ruolo di “dirigente pubblico” come lo si intende oggi è piuttosto recente. Tale concezione è il portato di uno spirito riformatore che mirava a porre rimedio ad un disallineamento, ad un’ingerenza della politica nei confronti dell’amministrazione. Alla fine degli anni Novanta del secolo scorso, l’Italia si trovava ad affrontare lo scandalo di “tangentopoli” quando il Governo Amato portava avanti un disegno di legge che introduceva il principio della distinzione tra competenze degli organi politici e degli organi amministrativi (Merloni, 2018). In questo quadro politico-giuridico mutava significativamente la relazione tra politica ed amministrazione. I compiti di gestione attribuiti alla dirigenza venivano separati dalla politica ed il rapporto con la classe dirigenziale non assumeva più i connotati propri di una relazione gerarchica quanto piuttosto di direzione della prima sulla seconda (Perin and Gagliardi, 2014).

Nella Repubblica di San Marino tale principio verrà sancito a chiare lettere solo nel 2009 (cd. *principio di separazione* ex art. 2 l. 108/2009) ma di questo già si rinvenivano tracce all’interno della legge 23 ottobre 1990 n. 118. Quest’ultima ebbe il merito di elevare la figura del dirigente da semplice funzionario pubblico con competenze organizzative a vero e proprio organo amministrativo, a cui veniva attribuito il compito di tradurre l’indirizzo politico in termini di azione concreta dell’amministrazione. Per tali ragioni la nostra analisi (riguardante il progressivo instaurarsi nella normativa statuale di un approccio di tipo “manageriale” relativamente alla figura del dirigente pubblico) non può che prendere le mosse da qui, ossia dall’istante in cui viene riconosciuta tale posizione quale vertice dell’organizzazione e gli vengono affidate, dalla legge, competenze amministrative in un regime di piena autonomia operativa e decisionale.

Tuttavia, per comprendere in che modo le riforme legislative abbiano introdotto degli elementi di novità, propri di un approccio di tipo “manageriale” riguardanti la funzione di dirigente, occorre stabilire che cosa debba intendersi per “manager pubblico” e le “prerogative tipiche del manager” e indagare i motivi per cui la figura del manager del settore privato abbia costantemente rappresentato un modello per i vertici dell’amministrazione pubblica. Semplificando, possiamo convenire che la gran parte delle accuse rivolte al settore pubblico si radichino sulle posizioni granitiche e conservatrici che questo ha assunto dinanzi al progredire della storia e dello sviluppo tecnico-scientifico. Questo è accaduto perché nel compito attribuitogli di curare “interessi a soddisfazione necessaria” (Rossi, 2011) è prevalsa una cultura giuridico-amministrativa piuttosto che tecnica ed una organizzazione burocratica che, di fatto, ha finito per allontanare il settore pubblico e quello privato, oramai incapaci di riconoscersi.

L’amministrazione pubblica molto spesso è rimasta indifferente allo sviluppo di capacità organizzative e gestionali, di nuove competenze acquisibili tramite rapporti con l’esterno e di un metodo più orientato al risultato che ai processi. Del resto, l’alta dirigenza, giovandosi di

un sistema politico instabile e dell'esasperazione della forma sulla sostanza, non si è fatta portavoce di iniziative riformatrici finendo viceversa per "adagiarsi" nella convinzione che a mutare fosse il solo potere politico e non l'Amministrazione (Fattore, 2021). Le recenti reazioni ad un simile impianto si sono incentrate sulla previsione di congegni di *spoils system*, sulla misurazione della performance e sull'incentivazione dei risultati favorendo un trasferimento massiccio dei sistemi di management dal settore privato a quello pubblico (Fattore, 2021).

D'altra parte, in ambito aziendale i principi di autonomia e responsabilizzazione conferiscono alla Dirigenza un ruolo centrale. Ricerche accreditate evidenziano che, anche sotto l'influenza della globalizzazione, le aziende migliori si contraddistinguono dalle altre per l'unicità della propria formula imprenditoriale, al di là del comune impiego di *buone pratiche* generalmente valide (Rebora, 2004). Ciò si deve alla capacità della leadership aziendale di suscitare energie, di rendere partecipi in modo attivo le persone coinvolte in qualcosa che ha valore (Rebora, 2004). Già nel 1983, Gianfranco Rebora identificava quali leve per il miglioramento delle amministrazioni pubbliche, oltre ai modelli organizzativi e alle scelte politiche, il compito precipuo della dirigenza (Rebora, 1983). Ebbene, lo stesso ruolo fondamentale di agente del cambiamento all'interno delle organizzazioni compete da sempre alla leadership (Minelli and Rebora, 2009). Da tali assunti ne discende che è ipotizzabile una categoria di "manager pubblico", ossia una figura in grado di agire secondo le caratteristiche di un manager privato pur tenendo in debita considerazione e valorizzando le specificità dell'amministrazione.

Ne fu un esempio Enrico Mattei che con grande genio manageriale teorizzò le caratteristiche dell'"imprenditore al servizio dello Stato". Mattei era consapevole dell'importanza di introdurre strumenti moderni di organizzazione nell'impresa pubblica, della valorizzazione delle competenze esistenti, della rilevanza della flessibilità a discapito dei vincoli burocratici, dell'accesso privilegiato dei giovani alla classe dirigenziale (meglio se con esperienze all'estero) e, in assoluto, della formazione (Aresu, 2020)³. C'è di più, studi comparati sostengono che i modelli premianti, in termini di conseguimento di migliori risultati e buona gestione del lavoro pubblico, sono proprio quelli che pongono quali obiettivi primari della governance pubblica, gli interessi dei propri cittadini (Caruso, 2010).

La Repubblica di San Marino con la legge 23 ottobre 1990 n. 118 rivoluziona il profilo del dirigente pubblico elevandolo da semplice funzionario pubblico con competenze organizzative a vero e proprio organo amministrativo, attribuendogli il compito di tradurre l'indirizzo politico in termini di azione concreta dell'amministrazione. Tuttavia, il tentativo di rinvenire al suo interno elementi significativi di managerialità si rivela del tutto illusorio dal momento che, come accennato sopra, altre furono le priorità che condussero il legislatore dell'epoca all'adozione della legge 118. Dall'impostazione normativa traspare il quadro di una dirigenza "rigida", incardinata negli uffici assegnati e che beneficia di un rapporto di lavoro a tempo indeterminato. Si potrebbe individuare un precoce tentativo di valutazione della performance del dirigente (art. 6) nelle disposizioni che conferiscono all'organo politico

³ In particolare, per l'autore <<L'Eni di Mattei si presenta come una sfida allo Stato e allo stesso tempo come una sua fuga: in questi termini, appunto, una classica amministrazione parallela, dove le esigenze di velocità, alleggerimento di controlli, elasticità rispondono a classiche argomentazioni avanzate per la crescita di altri enti>>.

la possibilità di sanzionare il mancato raggiungimento degli obiettivi sospendendone l'indennità di ruolo per un periodo compreso tra 1 e 6 mesi (art. 7), previsione a cui peraltro si è fatto rimedio raramente. Vi è poi un labile richiamo alla formazione (art. 10), per cui venivano previsti corsi di aggiornamento e perfezionamento per la classe dirigenziale e favorita la partecipazione degli stessi a corsi, convegni, congressi, tenuti fuori territorio ed afferenti tematiche di rilievo per l'amministrazione. Infine, è senz'altro apprezzabile l'indicazione secondo cui costituisce parte integrante della funzione dirigenziale il permanere in ufficio oltre l'orario di lavoro qualora particolari esigenze di servizio lo richiedano (art. 8). Tale assetto che assicura al massimo grado l'imparzialità dell'amministrazione si palesa però scarsamente incline al cambiamento.

2.1.2 La riforma normativa

Tale regime rimane vigente per 19 anni fino a quando il legislatore decide di intervenire in modo significativo sul tema della dirigenza con la legge 31 luglio 2009 n. 108, abrogando la precedente legge n. 118. La volontà statuale di eliminare radicalmente dall'ordinamento una norma giuridica piuttosto che modificarla appare già di per sé una scelta evocativa. È chiara, dunque, l'intenzione del legislatore di segnare un netto cambio di passo, di intervenire in maniera innovativa, razionale e sistematica sul ruolo della dirigenza pubblica: in primo luogo, marcando con decisione il riconoscimento da parte dell'ordinamento sammarinese del principio cardine della riforma di separazione tra l'attività di indirizzo politico da un lato e la gestione amministrativa dall'altro (*"La Pubblica Amministrazione ispira il proprio operato al perseguimento ed affermazione del principio della separazione dell'attività di indirizzo e controllo politico dall'attività di attuazione e gestione amministrativa"* - art. 2). In secondo luogo, prevedendo che il dirigente possa essere assunto sia a tempo indeterminato (quindi incardinato stabilmente in un ufficio) sia a tempo determinato con rinnovo della carica al termine del mandato (cd. fenomeno della *precarizzazione della dirigenza*).

Per quanto attiene all'ambito di questa ricerca è dato trovare nella riforma varata nel 2009 la presenza di alcuni aspetti già menzionati, profondamente legati alle dinamiche della managerialità. In particolare, in relazione alle finalità verso cui deve tendere l'operato dirigenziale (art. 1), si aggiungono ai classici criteri di efficacia, efficienza ed economicità (già previsti dalla legge 118), la sua rispondenza alle necessità dell'utenza (in modo simile ai modelli scandinavi), nonché la valorizzazione delle risorse umane già al servizio dell'amministrazione (dei percorsi di formazione dei dipendenti, delle loro esperienze, e anche delle loro attitudini e qualità personali) ricercandone l'ottimale allocazione operativa e promuovendone lo sviluppo professionale (art.5 lett. b.).

La riforma prevede anche la predisposizione di una retribuzione di risultato (art. 19) seppur rapportata al raggiungimento degli obiettivi predeterminati e condizionata all'esito positivo del procedimento di valutazione riguardante l'operato complessivo del dirigente (Pisauro, 2018)⁴. Del resto, è proprio l'ideazione di una procedura di valutazione amministrativo-

⁴ In particolare, l'autore sostiene che: *"Riguardo agli incentivi individuali (retribuzione di risultato), un'ampia letteratura documenta come in attività in cui il contributo dei singoli è difficilmente enucleabile e misurabile (ovvero è molto costoso farlo) sia consigliabile indirizzare gli incentivi sul gruppo. L'esperienza di molte organizzazioni pubbliche e private mostra come sia meglio attribuire incentivi all'ufficio in funzione del raggiungimento di obiettivi di produttività, cioè dell'output per*

gestionale (art. 22) a costituire l'aspetto più rilevante della legge 108. Di fatti, nel sistema previgente il dirigente era chiamato a rispondere, nei confronti del deputato competente e verso il Congresso di Stato, unicamente per il fallimento nel raggiungimento degli obiettivi in corrispondenza delle direttive ricevute e della mancata realizzazione dei programmi e dei progetti di competenza. Al contrario, si fa largo la teoria per cui l'azione del dirigente possa essere (*in re ipsa*) oggetto di valutazione. Quest'ultima è determinata considerando tutti i fattori in gioco. Alla stima sul grado di efficacia, efficienza ed economicità apportato dal dirigente all'UO contribuiscono però i piani e i programmi assegnati nonché le risorse umane e strumentali a disposizione. Allo stesso modo, rispetto al disposto dell'art. 22 come nel progetto di legge, la 108 inserisce un terzo comma di dettaglio dei criteri, delle metodologie della stessa (da eseguire secondo canoni oggettivi, trasparenti e preceduta da un'adeguata informazione e da un diretto coinvolgimento del dirigente) e del suo ambito di verifica. Citando testualmente il dettato della legge: *"La valutazione dovrà riguardare la prestazione del dirigente in relazione al raggiungimento degli obiettivi assegnati, ai risultati conseguiti in termini di appropriatezza e di qualità delle prestazioni e di orientamento dell'utenza, all'efficacia dei modelli organizzativi adottati, alla capacità di motivare e guidare i collaboratori, alla gestione delle risorse finanziarie assegnate, al miglioramento dei servizi, e comunque al rispetto dei doveri e alla capacità manageriale e professionale"*.

Pertanto, possiamo concludere sostenendo che, sebbene il fine del legislatore con la promulgazione della legge 108 consistesse nell'invertire a favore dell'organo politico il richiamato bilanciamento di potere con l'amministrazione, l'occasione sia stata favorevole per includere alcuni accenni al *modus operandi* di un manager modello. Invece sarebbe stato sicuramente più lungimirante statuire che all'esito positivo della valutazione, ispirata ai principi propri della managerialità, conseguisse di diritto il rinnovo dell'incarico dirigenziale.

2.1.3 La proposta del Master in pratiche manageriali all'interno della Pubblica Amministrazione

Nelle pagine precedenti si è avuto modo di osservare il susseguirsi di modifiche legislative sulla posizione dirigenziale nella amministrazione pubblica ispirate a logiche derivanti o comunque legate al mondo dell'imprenditoria privata. Tali disposizioni sono accomunate da un desiderio del legislatore: il progresso dell'amministrazione. Rappresentano l'espressione di una volontà ultima di miglioramento delle prestazioni offerte al cittadino, di maggiore equità tra gli attori in gioco e, di conseguenza, di giustizia.

La necessità di formare una classe dirigenziale che rispecchiasse le nuove esigenze, avvenne intorno al 2018 quando l'allora Segretario agli Affari Interni manifestò l'esigenza di predisporre un ciclo di attività formative per la Pubblica Amministrazione di San Marino.

A seguito di una serie di incontri tra i membri della Segreteria ed i rappresentanti dell'Università degli Studi di San Marino, nacque l'idea di istituire un master che avesse lo

dipendente, creando un "bonus pool" da ripartire in funzione del ruolo, eventualmente prevedendo l'esclusione dei dipendenti poco produttivi. (...) Se si forza la situazione, in assenza di un meccanismo di valutazione trasparente e accettato da tutti i componenti del gruppo, si corre il rischio di minare la percezione che i singoli hanno dell'equità dello schema retributivo con effetti negativi proprio sulla performance che si vorrebbe incentivare.

scopo di fornire ai partecipanti, approcci e metodi innovativi da spendere a vario titolo nella struttura dell'amministrazione pubblica.

Al fine di promuovere la formazione, il Direttore generale della Funzione Pubblica propose all'organo governativo di modificare la legge 108 prevedendo che il possesso del titolo del Master in questione fosse equiparabile al requisito dell'esperienza lavorativa per l'accesso a posizioni dirigenziali nel settore pubblico.

2.1.4 Gli ultimi interventi normativi

Il legislatore ha emanato recentemente numerosi decreti volti a riordinare la normativa di settore e ad apportarvi modifiche guidate da propositi di efficienza dell'azione amministrativa. Le riforme connesse al tema della dirigenza pubblica portate avanti nell'ultimo biennio, e oggetto di confronto con le organizzazioni sindacali, miravano a valorizzare la figura dirigenziale riconoscendone la professionalità attraverso, per esempio, l'attribuzione di maggiori poteri di spesa e di gestione del personale (in particolar modo con l'introduzione dell'istituto della "posizione organizzativa"), nonché fissando criteri per la valutazione del raggiungimento degli obiettivi. Un quadro normativo che ha esteso significativamente le tipologie di responsabilità in capo al dirigente affinché il principio di distinzione di ruoli tra politica e amministrazione trovasse finalmente concretezza (Programma Economico 2023). Contraddistingue significativamente l'inizio della "stagione delle riforme" il decreto delegato 25 maggio 2021 n. 94, intitolato "Norme sulla valutazione dell'azione amministrativa – gestionale della dirigenza pubblica". Sin dall'ultimo comma del primo articolo, il legislatore informa che il suddetto decreto delegato si colloca in quadro di future revisioni della precedente legge sulla dirigenza (2009), che interesseranno anche le disposizioni in materia di rapporto di lavoro dirigenziale, di quelle relative all'accesso alla funzione, al conferimento degli incarichi e assegnazioni ed agli aspetti relativi alla loro durata e revoca nonché la disciplina della responsabilità dirigenziale e l'ammodernamento dei presidi anticorruzione. Il cambio di rotta si nota sin dal primo comma dell'art. 2. con l'apprezzamento delle capacità manageriali e professionali del dirigente, per arrivare ai criteri di valutazione indicati nell'art. 22. Seguono le considerazioni sull'operato del dirigente in termini di efficacia, efficienza ed economicità dell'azione amministrativa affiancate per la prima volta da quelle funzionali a promuovere logiche di valorizzazione del merito dell'azione dirigenziale attraverso sistemi premianti fondati sulla misurazione specifica e differenziata delle prestazioni lavorative dei vari dirigenti evitando incentivi indistinti o automatici⁵. La verifica, inoltre, viene disposta in tre diversi periodi: al termine del periodo di prova, annualmente e alla scadenza dell'incarico e del contratto nonché dell'assegnazione. L'esame annuale del dirigente ha la finalità di accertare, tra le altre cose, il livello di raggiungimento degli specifici obiettivi e programmi assegnati e, dunque, della prestazione professionale. In riferimento invece alla valutazione finale, il legislatore anticipa una grande novità stabilendo che la stessa, sulla base delle attività professionali svolte e dei risultati raggiunti, è ordinata allo scopo di vagliare l'incarico svolto e l'assegnazione di periodo così

⁵ Si afferma una netta posizione critica del legislatore rispetto alla prassi invalsa negli anni precedenti di assegnare automaticamente le retribuzioni di risultato.

da procedere con una conferma o meno del dirigente. Affiora cioè il principio secondo cui, all'esito positivo della valutazione finale dell'attività dirigenziale, quest'ultimo ha diritto al rinnovo della posizione. Questa disciplina è stata introdotta per valutare l'operato dei dirigenti secondo obiettivi e punteggi assegnati con procedure chiare e pubbliche. In passato tale prerogativa competeva ai Segretari di Stato che, in assenza di questa norma, potevano assegnare la retribuzione di risultato in maniera del tutto discrezionale (Programma Economico 2023).

La valutazione del dirigente spetta al direttore di dipartimento cui afferisce l'UO di assegnazione e congiuntamente dalla Direzione generale della funzione pubblica (art. 3 c.1). Quanto detto, vale anche per il Direttore di dipartimento (i cd. vertici dell'amministrazione) il cui apprezzamento compete al Congresso di Stato (art. 3 c. 2). I risultati della verifica, ai sensi dell'art. 7, producono due effetti differenti. In caso di assegnazione di un punteggio che determini una percentuale di perfezionamento degli obiettivi superiore al 70% spetta al dirigente la retribuzione di risultato il cui ammontare, ai sensi del successivo art. 8 secondo comma, varia in relazione alla percentuale raggiunta. Al contrario, al quinto comma viene sancito espressamente che in caso di valutazione annuale positiva, il dirigente ha diritto da parte del Congresso di Stato al rinnovo dell'incarico e dell'assegnazione precedentemente attribuiti. All'opposto, ragionando per analogia rispetto al settore privato, risulta opinabile la scelta del legislatore di non far conseguire direttamente ad una valutazione negativa del dirigente il suo allontanamento.

Da ultimo merita qualche parola l'art. 10 sulle funzioni della direzione generale della funzione pubblica (DGFP). In particolare, alla stessa è attribuito un ruolo di garanzia della legalità, supervisionando e concorrendo all'intero procedimento di valutazione e alla *par condicio* fra le varie UO, di formazione, programmando iniziative di aggiornamento indirizzate al personale dirigenziale e di valutazione, predisponendo i modelli delle schede di valutazione dei dirigenti collegate ad indicatori di performance relativi a ruoli o specifici incarichi ricoperti.

Sul solco delle innovazioni ispirate a logiche manageriali, già ampiamente esposte, si colloca l'adozione da parte del legislatore del decreto delegato 24 gennaio 2022 n. 10 che introduce nell'ordinamento l'istituto della posizione organizzativa (PO). In precedenza, la strutturazione dell'ufficio a cui veniva assegnato il dirigente era definita da un modello "rigido". Era il fabbisogno, stabilito dal legislatore, che stabiliva i profili di ruolo ed i responsabili; quindi, il dirigente non aveva facoltà di intervenire su un ufficio già formato. Mentre il concetto di PO è stato ideato per consegnare al dirigente un modello di organizzazione "flessibile" conferendogli l'autonomia organizzativa necessaria allo scopo di perseguire con efficacia gli obiettivi dell'UO. Ciò determina che, progressivamente, i profili di ruolo di "Responsabile dell'Unità Operativa" saranno sostituiti dal potere del dirigente di conferire incarichi di PO. Infatti, qualora il dirigente identifichi delle posizioni di lavoro che richiedano lo svolgimento di funzioni di direzione di settori o sezioni organizzative di particolare complessità può ricorrere allo strumento della PO. In questo caso, ciò comporta per la figura scelta una diretta assunzione di elevata responsabilità di prodotto e di risultato ma altresì un elevato grado di autonomia gestionale e organizzativa (art. 2).

L'incarico è previsto a tempo determinato, rinnovabile e conferito con atto scritto e motivato dal dirigente ad un funzionario scelto (tra le altre cose) in virtù delle proprie capacità

professionali e degli obiettivi da conseguire (art. 3). I dipendenti a cui vengono assegnate PO sono soggetti a meccanismi di valutazione periodici analoghi a quelli già trattati per i dirigenti con l'effetto che l'esito negativo di una verifica possa comportare la revoca dell'incarico (art. 3). Quindi implementazione della potestà organizzativa del dirigente rispetto alla legge 5 dicembre 2011 n. 188 ma non arbitrio decisionale del dirigente il cui potere è comunque subordinato alla motivazione del provvedimento, nei limiti delle risorse economiche dell'UO, ai principi di efficacia, efficienza ed economicità e al fabbisogno (art. 3-5). Quest'ultimo dipende dalla proposta che, ogni direttore di dipartimento, ai sensi dell'art. 6 del decreto delegato 31 maggio 2022 n.86, è tenuto a presentare almeno 180 giorni prima della scadenza del fabbisogno in vigore alla DGFP per il triennio successivo con riferimento alle UO di pertinenza. All'art. 10 del decreto appena citato viene affermato per la prima volta che i dipendenti debbano essere, in primo luogo, assegnati al dipartimento e non (salvo limitate eccezioni) alle UO afferenti allo stesso. In questo modo il direttore di dipartimento ha la facoltà, fermo restando l'obbligo di idonea motivazione, di disporre la riattribuzione presso una diversa UO del dipartimento interessato. Tutto ciò allo scopo di garantire al direttore di dipartimento la massima flessibilità nella gestione del personale all'interno del dipartimento, Azienda Autonoma o ente pubblico di appartenenza (Programma Economico 2023).

Una delle competenze più richieste al manager pubblico è l'imprenditorialità, da tradurre non solo in termini di efficacia ed efficienza dell'azione amministrativa ma di bilanciamento con tutti gli interessi in gioco. Per questo, da circa tre anni, il Governo è impegnato nella modifica del Regolamento di Contabilità al fine di incrementare il potere di spesa del dirigente da 2.600,00€ a 15.000,00€ in una visione di questo quale responsabile anche delle risorse finanziarie. In effetti, in attuazione del principio di maggiore autonomia e capacità di gestione economico finanziaria in capo ai dirigenti pubblici, tramite il decreto delegato 13 novembre 2020 n. 200 ("Revisione del Regolamento di Contabilità"), sono stati assegnati alla dirigenza pubblica autonomi poteri autorizzativi di spesa (di conseguenza sottraendoli al Congresso di Stato) (Programma Economico 2023). Inoltre, intervenendo sull'art. 23 del Regolamento di Contabilità, il legislatore ha stabilito per i direttori di dipartimento e per i dirigenti l'innalzamento del tetto massimo per ogni singolo impegno o spesa, sebbene limitatamente ai capitoli di propria pertinenza (e salvo quanto stabilito direttori di dipartimento, dirigenti e responsabili di UO che esercitano funzioni di stazioni appaltanti), ad euro 15.000,00.

Da ultimo, il legislatore è intervenuto sulle norme di disciplina riguardanti i dipendenti pubblici per mezzo della legge 21 ottobre 2022 n. 145 e nell'occasione ha significativamente incrementato i poteri e le prerogative attribuite al dirigente, ad integrazione di quanto già previsto nel vigente codice di condotta per gli agenti pubblici⁶. In particolare, già all'interno dell'articolo introduttivo del testo viene sancito a chiare lettere che il dirigente dell'ufficio o servizio (ossia il dirigente di UO dell'amministrazione nonché il direttore di dipartimento con riferimento ai dipendenti direttamente assegnati al dipartimento ed ai dirigenti delle UO afferenti al dipartimento diretto) fa parte a pieno titolo degli organi di disciplina previsti dalla

⁶ Si fa riferimento al codice di condotta per gli agenti pubblici adottato con la legge 5 settembre 2014 n. 141. Si precisa altresì che la precedente normativa contenuta nella legge 31 luglio 2009 n. 106 deve considerarsi ad oggi superata (*rectius* abrogata) dalla legge qui citata.

legge. Ricade su quest'ultimo il compito di avviare l'azione disciplinare e di curarne l'espletamento dell'intera istruttoria⁷. Inoltre, la nuova normativa, in riforma della disciplina previgente, trasferisce la titolarità del potere di comminare un provvedimento di censura dal capo del personale al dirigente dell'ufficio e del servizio previo, tuttavia, parere conforme vincolante del direttore risorse umane e organizzazione (RUO)⁸. Per quanto riguarda i procedimenti disciplinari per sanzioni superiori all'ammonizione il dirigente dell'ufficio o del servizio, dunque, sostituisce integralmente la figura precedente del capo del personale. Il precipuo ruolo assunto al dirigente emerge anche da quanto contenuto all'art. 18. In esso viene sancito l'obbligo per il direttore RUO e per la commissione di disciplina (nei casi in cui le sanzioni applicabili siano quelle della sospensione dal lavoro o del licenziamento) di tenere conto delle ragioni esposte dal dirigente dell'ufficio o del servizio nella contestazione dell'addebito e delle eventuali considerazioni del medesimo espresse sulle giustificazioni addotte dal dipendente.

2.2. Analisi della letteratura scientifica e delle best practices formative

Nei seguenti paragrafi è presentata una sintesi dell'analisi della letteratura sui temi:

1. la gestione manageriale della PA (quali le teorie scientifiche di riferimento e quali le nuove competenze richieste ai funzionari pubblici)
2. la progettazione della formazione (quali le tecniche di trasferimento della formazione, quali le best practices formative in tema elaborate da atenei europei).

2.2.1 La gestione manageriale della PA

Teorie scientifiche verso il project management

A partire dai primi anni '80, in risposta alle richieste di aumentare la qualità dei servizi e ridurre le spese, molti paesi si sono adoperati per cambiare la gestione del settore pubblico. In quegli anni l'amministrazione pubblica ha visto il diffondersi di una corrente di pensiero chiamata New Public Management (NPM) (Arnaboldi et al., 2004). La sua nascita è da attribuire alle iniziative del governo riformista di Margaret Thatcher che, a partire dal 1979, applica strategie di ridimensionamento del settore pubblico, riorganizzando le procedure e la struttura gestionale col fine di conformarsi ai principi di economia di efficienza ed efficacia (Arnaboldi et al., 2004). Il NPM rappresenta una corrente di pensiero manageriale, sviluppata sull'idea che la gestione del settore privato sia migliore di quella pubblica e che per tale motivo il settore pubblico debba adottare le metodologie di gestione del privato (Brunet and Aubry, 2016).

In vista del nuovo paradigma proposto dal NPM, la pubblica amministrazione deve operare in un'ottica progettuale, prevedendo una modalità di governance dei progetti pubblici.

⁷ Si veda l'art 5 della legge n.145 del 2022. Sono fatti salvi i casi più gravi previsti all'articolo 12 c. 5-6 e nel caso in cui il procedimento disciplinare debba iniziare a seguito di una comunicazione dell'autorità giudiziaria per cui la competenza istruttoria è attribuita al direttore risorse umane e organizzazione (RUO).

⁸ Resta naturalmente invariata la possibilità già riconosciuta al dirigente dell'ufficio (o del servizio) di comminare la sanzione dell'ammonizione senza l'obbligo di ricevere pareri da parte di altri organi di disciplina.

Completezza della documentazione necessaria allo sviluppo del progetto, identificazione degli obiettivi e delle risorse, abilità di leadership, competenze progettuali, sistemi di misurazione e controllo delle prestazioni che ne valutino l'andamento (Hood, 1991) sono alcuni dei requisiti necessari. Inoltre, secondo Christensen and Lægreid (2001), per garantire la qualità nella documentazione e rafforzare la funzionalità del progetto, le organizzazioni pubbliche potrebbero avvalersi di esperti esterni. In un contesto, nel quale le pratiche manageriali tipiche del privato entrano a far parte del pubblico, la dicotomia tra amministrazione e politica diventa netta e chiaro il ruolo e l'interazione tra le due (Brunet and Aubry, 2016).

Dal NPM derivano, quindi, l'utilizzo di tecniche specifiche del project management, di una maggiore attenzione alla riduzione delle spese e al miglioramento della gestione delle attività (Crawford and Helm, 2009). Tra le diverse strategie e principi, si possono menzionare il ridimensionamento delle risorse della pubblica amministrazione, la creazione di una cultura manageriale basata su flessibilità, innovazione, problem solving, imprenditorialità e produttività, l'utilizzo di sistemi di valutazione delle performances e dell'efficienza, la riduzione della burocrazia, lo sviluppo di strategie competitive (Pitsis et al., 2014).

A partire dalla fine degli anni '90 e inizi 2000, il NPM inizia ad accusare critiche principalmente dagli studiosi che lo vedono come un approccio manageriale generico, riduttivo ed obsoleto, che non prende pienamente in considerazione le peculiarità del settore pubblico e la crescente complessità della società (Klakegg et al., 2008; Dunleavy, 2005). I nuovi approcci, chiamati post-NPM, portano l'attenzione verso l'integrazione culturale, un coordinamento di tipo orizzontale, il coinvolgimento delle organizzazioni del settore privato, la cooperazione e la formazione dei funzionari pubblici (Christensen, 2012). L'efficienza rimane un perno focale anche se, in questo caso, lo Stato è visto come pluralista e un'enfasi maggiore viene data alla negoziazione, alla creazione di network e alle relazioni contrattuali con l'obiettivo di creare collaborazioni che vadano oltre le barriere organizzative (Osborne, 2010). Inoltre, i cittadini iniziano ad esser considerati come stakeholder chiave nella produzione e organizzazione dei servizi pubblici, oltre a fornire una loro visione attraverso processi politici (Karataş, 2019).

La gestione dei progetti ed i responsabili dei progetti nella PA: peculiarità e limiti

Le imprese e la Pubblica Amministrazione sono caratterizzate da quella che Donna (2011) chiama "*zavorra individualistica*", ossia da una carenza di capacità manageriali come la capacità di gestire le risorse, di organizzare il lavoro, di delegare, di pianificare, di definire obiettivi e programmi per raggiungerli. Nella Pubblica Amministrazione, i dirigenti sono selezionati sulla base di conoscenze specialistiche, in ambiti molto diversi (ingegneristico, giuridico, medico, pedagogico, etc.), indipendentemente dalla sensibilità organizzativa ed economica (Donna, 2011). La cultura della misurazione della gestione deve diffondersi a tutti i livelli, nonostante le difficoltà di misurazione. Si rende pertanto necessario definire obiettivi e risultati. Per definire obiettivi, occorre discutere, negoziare e dare priorità; per valutare i risultati, è necessario raccogliere dati, analizzarli, esprimere dei giudizi e definire premi e sanzioni.

Secondo Wal et al. (2008), i valori che caratterizzano il settore pubblico e quello privato sono diversi: nella PA i più importanti valori sono responsabilità, liceità, incorruttibilità, competenza, affidabilità, mentre nel settore privato i valori più rilevanti sono redditività, responsabilità, affidabilità, efficacia, competenza, efficienza, onestà e innovazione. La PA differisce dal settore privato, innanzitutto, in termini di proprietà in quanto le imprese private sono di proprietà di imprenditori o azionisti, mentre le PA appartengono ai membri delle comunità. Inoltre, le organizzazioni pubbliche sono organizzazione complesse poiché si interfacciano con una molteplicità di stakeholder; sono permeabili in quanto sistemi aperti ed influenzati da eventi esterni; sono instabili a causa soprattutto dei frequenti cambiamenti della politica e dell'orizzonte temporale di breve termine dei manager pubblici; infine, non subiscono le pressioni competitive (Boyne, 2002).

È possibile distinguere tra *project-driven* versus *project-dependent* organizzazioni. Le prime lavorano su progetto, poiché offrono un unico prodotto, servizio o risultato che richiede un impegno pluriennale. Le organizzazioni *project-dependent* offrono beni e servizi quale principale attività, ma realizzano progetti che solitamente sono promossi e finanziati internamente (Archibald, 2008). Le PA possono essere sia *project-driven* che *project-dependent*. Il project management deve essere pienamente integrato nel sistema aziendale. In particolare, deve integrarsi con la gestione finanziaria ed amministrativa, con la gestione delle risorse umane, con lo sviluppo di prodotti e servizi, con l'attività operativa, di procurement e marketing. Fondamentale è il ruolo del Project Manager.

Il Project Manager (PM) è la persona responsabile per la consegna del progetto nei tempi, rispettando il budget assegnato e gli standard di qualità definiti dal cliente (Sommerville et al., 2010). Per meglio comprendere il ruolo del PM, si può fare riferimento al framework delle funzioni manageriali introdotte da Mintzberg (1975, 1994). I ruoli principali che Mintzberg identifica sono sei (Grover et al., 1993): leader, allocatore di risorse, portavoce, imprenditore, collegamento e supervisore. Il PM assume ruoli differenti in considerazione delle situazioni e delle fasi del progetto (Gomes et al., 2019). Dallo studio empirico di Karlsen et al. (2020), nel quale esaminano il progetto di fusione tra due comuni, emerge che il ruolo dell'imprenditore è maggiormente enfatizzato, poiché tale ruolo è strettamente collegato alla gestione del cambiamento. Nel ruolo di imprenditore, il project manager può essere riconosciuto come un agente di cambiamento che guida e gestisce il cambiamento. I risultati mostrano inoltre che l'allocazione delle risorse è il ruolo meno esercitato. Probabilmente, il project manager non dispone delle necessarie competenze tecniche, capacità e competenze di project management per esercitare efficacemente questo ruolo.

Il Project Manager è il leader del progetto. I Project Manager di successo utilizzano differenti stili e metodi, che dipendono dalla personalità, dalle esperienze, dalle competenze interpersonali e tecniche, e dalle caratteristiche del progetto e dell'ambiente circostante (Archibald, 2008). Il PM non può fare affidamento su un unico stile di leadership per influenzare i comportamenti delle persone. Differenti situazioni richiedono diversi approcci al leader che tengano conto delle circostanze e personalità coinvolte (*leadership behavior*). Il leader deve essere consapevole dei bisogni insoddisfatti che risiedono nel team, così da poter adattare la progettazione del lavoro per soddisfare tali bisogni (*motivational techniques*). Inoltre, deve essere capace di affrontare le situazioni di conflitto con un approccio di tipo "*confrontation*" (con riferimento al problema e non alle persone), attraverso sessioni di

gruppo informali (*problem-solving, interpersonal and organizational communications*). Deve promuovere le competenze decisionali attraverso dei processi decisionali partecipativi (*decision-making and team building skills*) (Archibald, 2008).

Il project manager ha un ruolo cruciale in tutti i tipi di progetto ed influenza il successo del progetto (Crawford, 2005; Jałocha et al., 2014). Il suo ruolo è unico nel settore pubblico poiché si interfaccia con molteplici stakeholder la cui opinione può fortemente influenzare il progetto. La “*progettificazione*” della Pubblica Amministrazione crea una crescente esigenza di sviluppo di competenze per il PM pubblico (Jałocha et al., 2014).

Le competenze del project manager pubblico

L'attuale contesto politico ed economico è caratterizzato da continue crisi a livello globale e da un forte cambiamento sociale della cittadinanza. Queste problematiche impongono al settore pubblico nuove prospettive e soluzioni innovative. Nonostante un forte scetticismo verso l'operato delle amministrazioni statali e il pensiero che la burocrazia manchi della spinta necessaria al cambiamento e alla innovazione (Mulgan, 2016), il settore pubblico ha dimostrato di essere in grado di generare e gestire grandi progetti innovativi: pensiamo solo a internet, nato all'interno di un'organizzazione pubblica: la DARPA (Defence Advanced Research Projects Agency), ai risultati conseguiti dai centri di ricerca pubblica in termini di vaccinazione nel caso di epidemia da Covid o al livello di innovazione di alcuni spin-off accademici (Venturini and Verbano, 2017).

Moore & Hartley (2008) definiscono la capacità di innovazione pubblica come la capacità di sviluppare e realizzare nuove idee per i problemi della società. Farazmand (2009) sottolinea che questa capacità permette di agire in modo più adattivo per affrontare situazioni problematiche impreviste. L'innovazione, che ha contraddistinto certe esperienze pubbliche, è d'altro canto strettamente correlata all'imprenditorialità ed entrambe interagiscono per il prosperare dell'organizzazione (De Jong, 2013).

L'innovazione è un processo complesso e caratterizzato da elevati rischi, per il successo del quale non basta lo stanziamento delle sole risorse ma anche la formazione di capacità e competenze dei suoi funzionari (Urban, 2021). Le organizzazioni traggono vantaggio dall'adozione di innovazione se hanno le capacità di selezionare, progettare e gestire tali processi (Clausen et al., 2020).

La letteratura concorda ampiamente sull'importanza della capacità di innovazione per l'evoluzione e la performance delle organizzazioni del settore pubblico, ma è meno chiaro in che cosa costituisca effettivamente questa capacità. Secondo il report dell'OECD (2007), raggiungere un buon livello di innovazione richiede non solo di portare nuova linfa vitale attraverso esperti esterni che promuovano nuovi progetti e propongano un nuovo pensiero ma anche assicurarsi che i funzionari in ruolo abbiano le capacità e abilità per supportare pratiche innovative.

Gli studiosi hanno evidenziato che la leadership, la sperimentazione e il coinvolgimento dei dipendenti sono aspetti importanti della capacità di innovazione (Demircioglu e Audretsch, 2017). Inoltre, De Vries et al. (2016) hanno riscontrato che la possibilità di sperimentare nuove idee, la presenza di leader con una visione ed empatia, e di dipendenti responsabilizzati, sono tra i più importanti antecedenti organizzativi dell'innovazione nel

settore pubblico. L'opportunità di sperimentare può migliorare le capacità, le conoscenze e l'esperienza, nonché la propensione all'innovazione (Demircioglu e Audretsch, 2017). L'abilità dei manager del settore pubblico di apportare continui aggiustamenti nell'allocazione delle risorse e di costruire nuovi pensieri è il primo passo verso l'innovazione (Clausen et al., 2020). Ma le competenze individuali non ricadono necessariamente su una sola persona (manager) ma dovrebbero piuttosto essere intese come l'azione combinata di diversi individui influenti - leader informali o formali - in una rete (Gieske et al., 2020). La gestione di processi innovativi richiede lavoro di gruppo, di mediazione tra esigenze diverse, di individuazione e selezione dei partner e di coordinamento tra le varie personalità coinvolte (Shilling, 2012). Esiste certamente un ruolo per gli individui, ma sono importanti anche i gruppi, le squadre e una massa critica di sostegno. La capacità di gestire in particolare le reti è particolarmente richiesta. Secondo Van Meerkerk e Edelenbos (2014), i boundary spanner gestiscono lo scambio di informazioni tra le reti esterne e la propria organizzazione, costruiscono e sostengono le relazioni, collegano gli sviluppi nella rete esterna alla propria organizzazione madre, hanno una sensibilità per gli interessi delle altre organizzazioni e mobilitano tempestivamente la propria organizzazione.

Infine, occorre annoverare tra le capacità per l'innovazione anche quelle di marketing che influenzano non solo l'intensità innovativa ma anche l'ottenimento di un vantaggio competitivo (Weerawardena, 2003). Tenendo in considerazione l'ambito pubblico, le competenze nel marketing sono relative alla capacità di individuare le esigenze dell'utenza, di lanciare e valorizzare i progetti innovativi, di adattarli ai target di utenza, di offrire appropriati canali distributivi e acquisire le risorse necessarie ai processi innovativi.

Sulla base della letteratura esistente, Jalocha et al. (2014) propongono un framework di competenze del PM del settore pubblico incardinato su tre tipologie di competenze: di contesto, comportamentali e tecniche. Le competenze di contesto fanno riferimento principalmente alla capacità di considerare il contesto politico nel quale si opera, di gestire gli stakeholder e le partnership con gli stessi, alla capacità di instaurare relazioni collaborative all'interno e all'esterno dell'organizzazione, alla comprensione delle questioni legali e culturali, avendo ben chiara la mission dell'organizzazione. Per competenze comportamentali, si intendono gli alti standard di onestà ed integrità del PM, a cui si aggiunge il senso di responsabilità, la motivazione a servire la comunità attraverso l'erogazione di servizi pubblici di qualità, assumendo decisioni che orientano il progetto verso gli obiettivi sotto le pressioni degli stakeholder, coniugando creatività, orientamento ai risultati, efficienza, affidabilità e capacità di negoziazione, indispensabile per risolvere conflitti e crisi. Le competenze tecniche sono competenze di gestione del progetto, ossia capacità di pianificare, programmare e monitorare le varie fasi progettuali, creando una efficace squadra di progetto, gestendo rischi e opportunità, garantendo la qualità, la risoluzione dei problemi, l'allocazione delle risorse, la predisposizione della documentazione e la comunicazione con gli stakeholder. Pertanto, il PM ha competenze multidisciplinari (Kendra e Taplin, 2004). Alle competenze tecniche devono sommarsi le *soft skills* (pensiero critico, flessibilità, capacità comunicativa, leadership, risoluzione di conflitti), poiché l'elemento umano del progetto richiede un'adeguata attenzione (Skulmoski e Hartman, 2010). Irfan et al. (2021) sostengono che il successo di un progetto nel settore pubblico dipende fortemente dalle competenze del PM ma anche dalla capacità di pianificare. Infine, la

digitalizzazione ha generato nuove sfide ed opportunità, richiedendo nuove competenze al PM, soprattutto nella gestione di tempi, costi, qualità, team, comunicazione, rischio e risorse (Ribeiro et al., 2021). Pessl (2017) identifica quattro principali categorie di competenze nel contesto dell'Industria 4.0. Le competenze tecniche sono riconducibili allo stato dell'arte della conoscenza, alla comprensione del processo, alle capacità tecniche. Le competenze metodologiche includono la creatività, il pensiero imprenditoriale, il problem-solving, la capacità di risolvere conflitti, la capacità decisionale, le capacità analitiche, le competenze di ricerca e l'orientamento all'efficienza. Le competenze sociali riguardano le competenze interculturali, linguistiche, comunicative, di networking, di leadership, la capacità di lavorare in squadra ed essere cooperativi, sapendo trasferire conoscenza. Infine, le competenze personali comprendono la flessibilità, la tolleranza, la motivazione ad imparare, la capacità di lavorare sotto pressione, la mentalità sostenibile e l'ottemperanza.

2.2.2 La progettazione della formazione

Negli ultimi decenni, organizzazioni pubbliche e aziende private hanno sentito l'esigenza di avere personale sempre più qualificato per mantenersi competitive nel mercato globale. La formazione garantisce sviluppi cognitivi e comportamentali che nel caso del contesto lavorativo portano ad un miglioramento delle prestazioni. Se la formazione è efficace, questa influisce positivamente sulla produttività dell'impresa, favorisce un maggior coinvolgimento degli stakeholder, incrementa la motivazione dell'intero gruppo di lavoro, oltre a sviluppare capacità di problem solving, migliorare la gestione dell'errore e dell'imprevisto per evitare all'azienda di incorrere in spese non necessarie (Grossman e Salas, 2011). Nonostante i benefici che la formazione apporta nel contesto lavorativo, secondo l'INAPP - Istituto Nazionale per l'Analisi delle Politiche Pubbliche, la spesa in formazione nella Pubblica Amministrazione in Italia è scesa dai 262 milioni di euro del 2008 ai 154 milioni del 2018, per un investimento pari a 48 euro per dipendente. Contemporaneamente l'età media dei dipendenti pubblici è cresciuto dai 44 ai 50 anni ponendo la questione dell'invecchiamento delle conoscenze e delle competenze professionali. Vi è quindi l'esigenza, in un contesto che cambia rapidamente e impone al pubblico nuove sfide e nello stesso tempo riduce le risorse a disposizione per formazione, di affrontare percorsi formativi con una diversa prospettiva, quale quella di trarre dalla formazione il massimo possibile in termini di risultati performativi e di giustificare in tal senso le spese investite. L'attenzione dei formatori si focalizza sul trasferimento dell'apprendimento, sulle condizioni qualitative che comporta e sulla valutazione della sua efficacia ed efficienza (Fourie, 2002).

Il trasferimento dell'apprendimento è un processo dinamico, risultato dell'interazione tra attori, situazioni e criteri che si sviluppano nel tempo. Questo rappresenta la misura in cui la formazione, in termini di sviluppo di nuove abilità e comportamenti, viene trasferita all'interno dell'ambiente lavorativo apportando cambiamenti rilevanti nelle performance professionali (Blume et al., 2009; Blume et al., 2019; Baldwin e Ford, 1988). Il trasferimento dell'apprendimento diventa dunque un tema centrale per le organizzazioni che, ogni anno, investono nella formazione dei loro dipendenti con l'aspettativa di un effettivo miglioramento delle prestazioni individuali e organizzative e che spesso ne rimangono deluse perché questo

si rivela poco soddisfacente (Capaldo et al., 2017; Grossman e Salas, 2011; Blume et al., 2009).

Data la molteplicità degli attori, elementi ed interazioni durante il processo di trasferimento della formazione, la complessità del monitoraggio e della valutazione si rivela essere un tema molto delicato. In accordo con Capaldo et al. (2017), le organizzazioni dovrebbero fare ragionamenti più approfonditi rispetto alla valutazione del trasferimento della formazione. Oltre a giustificare uno stanziamento di risorse finanziarie, la valutazione dovrebbe verificare l'adeguatezza della formazione alle esigenze, ai requisiti di legge, e l'eventualità che l'investimento debba essere stanziato, o meno, verso altri programmi di formazione. La fase di valutazione richiede che il supervisore sia attivo nella progettazione di strumenti di valutazione *ad hoc* e non si affidi semplicemente a procedure di misurazione standard già pronte, come questionari o interviste, importate dall'esterno (Capaldo et al., 2017). Inoltre, il coinvolgimento diretto ed attivo degli stakeholder nel processo di valutazione è in grado di “produrre migliori input (come migliorare la progettazione dei corsi di formazione più adatti alle reali esigenze dei luoghi di lavoro) e migliori output (fornendo un feedback più utile e preciso sull'impatto dei programmi di formazione sulle prestazioni individuali e organizzative).

Gli studi scientifici hanno indicato quali sono le determinanti e gli ostacoli che possono influenzare il trasferimento dell'apprendimento. Grossman e Salas (2011) individuano gli input e output della formazione e le condizioni di trasferimento. Gli input della formazione, chiamati da Burke e Hutchins (2007) fattori influenzanti il trasferimento, sono suddivisi in tre categorie:

1. caratteristiche del partecipante (abilità cognitive, autoefficacia, motivazione e percezione dell'utilità della formazione),
2. progettazione e realizzazione della formazione (modello comportamentale, gestione dell'errore e ambiente formativo reale),
3. ambiente lavorativo (trasferimento del clima, supporto, opportunità di esecuzione, follow-up).

Le caratteristiche del partecipante/discente che influenzano la formazione sono sia la propria abilità cognitiva, infatti è stato ampiamente dimostrato che l'intelligenza aumenta la capacità di attenzione e ritenzione degli insegnamenti (Day et al, 2001), che la sua auto-efficacia (Bandura, 1982), ovvero il peso dell'autovalutazione delle proprie competenze per espletare le mansioni. Tra le caratteristiche personali un particolare peso gioca nel processo di trasferimento, la motivazione. La motivazione si riferisce all'intensità e alla persistenza degli sforzi che i discenti mettono in atto nelle attività di miglioramento orientate all'apprendimento, prima, durante e dopo la formazione (Tannenbaum e Yukl, 1992). Ulteriore elemento è la personalità del discente: l'ansia, l'affettività negativa, la chiusura verso nuove esperienze, l'introversione, l'essere poco diligente e coscienzioso, sono caratteristiche che ostacolano il percorso formativo (Burke e Hutchins, 2007). Il trasferimento della formazione è facilitato infine quando il partecipante percepisce un collegamento diretto tra gli argomenti trattati durante il percorso formativo e la loro applicazione in ambito lavorativo. Egli ha una percezione alta del valore della formazione e quando percepisce il potenziale della formazione per la sua carriera professionale.

Il terzo gruppo di variabili è quello legato all'ambiente lavorativo del discente. Studi hanno dimostrato la necessità di collegare strategicamente la formazione, agli obiettivi dell'organizzazione. L'ambiente lavorativo può quindi favorire la formazione attraverso l'allineamento degli obiettivi aziendali con quelli formativi, la predisposizione di un clima favorevole all'apprendimento, alla sperimentazione, la garanzia ai tirocinanti del supporto necessario per testare le nuove competenze. Queste, infatti, si sviluppano meglio se appena trasmesse sono trasferite nell'ambiente di lavoro (Baldwin e Ford, 1988; Montesino, 2002; Rouiller e Goldstein, 1993). In vista di ciò, negli ultimi anni, è stata data enfasi all'apprendimento sul posto di lavoro, nello specifico a quello dell'*apprendimento situato*. Secondo tale approccio, la conoscenza è un processo dinamico dato dall'interazione con un ambiente socialmente complesso come quello lavorativo (Lave e Wenger, 1990).

L'organizzazione gioca, quindi, un ruolo chiave in tale processo: essa può incrementare la percezione dell'utilità della formazione assicurando al dipendente di conoscere e condividere il programma di formazione al quale sta partecipando e può fornire stimoli e creare condizioni per l'apprendista per mettere in pratica nuove competenze. Superiori e collaboratori rappresentano un altro tassello fondamentale per il trasferimento della formazione. Se da una parte, il superiore può facilitare il processo assegnando al dipendente i giusti riconoscimenti e incoraggiandolo nell'applicazione delle competenze acquisite, condividendo informazioni, riscontri diretti e fornendo risorse; dall'altra, l'osservazione dell'uso di competenze apprese durante la formazione e l'essere in grado di dividerle e trasmetterle ai collaboratori, facilita il processo di trasferimento.

Infine, l'efficacia del trasferimento di apprendimento è influenzata dalla progettazione e dalla realizzazione del corso formativo.

Le variabili di questa fase sono l'identificazione dei bisogni di apprendimento, l'identificazione degli obiettivi di apprendimento, la pertinenza dei contenuti, nuove strategie e i metodi didattici, tecniche di autogestione e i supporti didattici rilevanti per il trasferimento della formazione (Burke e Hutchins, 2007).

Per assicurare il trasferimento massimo, devono essere fatte diverse considerazioni prima e durante il programma di formazione. In primo luogo, per realizzare un buon progetto di formazione occorre un'accurata valutazione dei bisogni formativi a livello di singolo partecipante. A questo proposito i ricercatori suggeriscono di coinvolgere gli stakeholder nel processo di valutazione dei bisogni e di progettazione (Broad, 2005). Presumendo che sia necessario un intervento di apprendimento, è inoltre importante comunicare in modo chiaro e facilmente misurabile gli obiettivi e le prestazioni desiderate, le condizioni in cui ci si aspetta che la prestazione si verifichi sul lavoro e il criterio di prestazione minima accettabile (Mager, 1997) per massimizzare il trasferimento.

Secondo Bates (2003) i contenuti del programma formativo e i materiali utilizzati dovrebbero essere strettamente pertinenti al compito di trasferimento nel luogo di lavoro. La decisione di cosa insegnare richiede di solito la definizione degli obiettivi di apprendimento e una breve descrizione dei principali argomenti che si desidera trattare. Anche l'utilizzo delle metodologie didattiche è un'importante strategia per il successo del trasferimento della formazione: garantire possibilità di feedback, rinforzo e correzione aumenta la padronanza dell'apprendimento così come fornire un pool di esperienze di apprendimento. A tal proposito

gli studiosi hanno evidenziato l'utilità per i formatori di utilizzare esempi di lavoro come i casi di studio.

Secondo Lim (2000) i fattori della progettazione della formazione che possono inibirne il trasferimento sono:

- analisi inadeguate di benchmarking;
- mancanza di tempo sufficiente per verificare in anteprima i contenuti della formazione;
- sessione di pratica ed esercitazione insufficiente;
- mancata corrispondenza tra la sessione di pratica e i contenuti didattici.

Alcuni dei fattori invece propulsivi al trasferimento sono:

- coinvolgimento mentale ed emotivo dell'istruttore nell'insegnamento;
- dimostrazione di esempi specifici e casi studio;
- metodo di apprendimento partecipativo;
- uso di materiale audio e visivo durante l'insegnamento.

La progettazione della formazione non può d'altro canto ignorare di espletare una fase di misurazione dell'efficacia del percorso formativo. Secondo Arabi (2020), la valutazione in termini di efficacia della formazione comporta una serie di vantaggi: può diagnosticare le aree di miglioramento per le revisioni future, fornire dati sul rapporto costo-efficacia del programma, fornire informazioni utili al team di apprendimento e sviluppo per rafforzare il trasferimento e determinare l'efficacia dei programmi di formazione. L'approccio di gran lunga più diffuso alla valutazione della formazione nelle organizzazioni è quello di Kirkpatrick (2006) che prevede quattro "livelli": reazione, apprendimento, comportamento e risultati. Il livello 1: Reazione - misura il modo in cui i partecipanti reagiscono alla formazione (ad esempio, soddisfazione?), il livello 2 - Apprendimento, analizza se hanno realmente compreso la formazione (ad esempio, aumento delle conoscenze, delle competenze o dell'esperienza?), il livello 3 - Comportamento, verifica se stanno utilizzando ciò che hanno appreso sul lavoro (ad esempio, cambiamento dei comportamenti?), e il livello 4 - Risultati, determina se il corso ha avuto un impatto positivo sull'azienda/organizzazione. Come indicato da questo sistema, la valutazione deve iniziare con il primo livello, dopodiché, in base al tempo e alle risorse disponibili, deve procedere in ordine attraverso i livelli due, tre e quattro. I dati di tutti i livelli precedenti possono essere utilizzati come base per l'analisi dei livelli successivi. Di conseguenza, ogni livello successivo fornisce una misurazione ancora più accurata dell'utilità del corso di formazione, ma allo stesso tempo richiede una valutazione molto più lunga e impegnativa.

2.2.3 Le esperienze formative per la PA in alcuni atenei

Nel 1964, Ernest A. Engelbert scrive un articolo dal titolo "Major Issues in Professional Training for Public Administration". Nonostante il periodo storico, gli argomenti trattati risultano essere ancora attuali, in particolare la disamina sui principali temi legati alla formazione in ambito pubblico. Secondo i suoi studi, Engelbert (1964) afferma che per valutare i programmi di formazione nella pubblica amministrazione è necessario considerare i cambiamenti subiti dai governi e dalle pubbliche amministrazioni. Il periodo successivo alle

guerre, segnato da decenni di depressione e di grandi mutamenti in ambito scientifico, tecnologico, urbanistico e di politica estera, hanno portato alla trasformazione delle istituzioni sociali a livello globale. Tale ragionamento, trasponibile al periodo storico attuale, porta con sé una serie di questioni sul ruolo del funzionario pubblico e della sua formazione:

- Devono essere mantenute delle costanti di base all'interno dei programmi di formazione della PA?
- Quali tipi di insegnamenti sarà preferibile trasmettere con l'obiettivo di formare funzionari efficienti e responsabili all'interno di una società democratica complessa?
- I programmi di formazione della PA dovranno dare maggiore enfasi alla teoria o alla pratica, alle politiche e i valori amministrativi o piuttosto ai processi amministrativi, allo sviluppo della leadership e alla managerialità in ambito pubblico?

Queste sono solo alcune delle domande proposte nell'articolo, utili ai governi e alle istituzioni pubbliche per definire programmi di formazioni adeguati. In accordo con Engelbert, il principale quesito dal quale partire per costruire programmi di formazione per il personale della PA dovrebbe essere: "Per cosa stiamo formando?". Un programma di formazione professionale dovrebbe sviluppare i propri contenuti attraverso le esigenze politiche e culturali specifiche di ciascun governo. Non esistono, continua Engelbert, programmi che possano essere esaurienti nella loro totalità. Piuttosto, la direzione da prendere dovrebbe essere quella di fare delle scelte in base al contesto contemporaneo.

Secondo Wessels (2020), la più grande "sfida" all'interno dei curricula dei Master in Pubblica Amministrazione (MPA) sta proprio nel ruolo della stessa PA, nella sua complessità intrinseca, e nelle competenze richieste ai manager del settore pubblico per svolgere tale ruolo. Pertanto, i curricula di MPA devono garantire ai laureati la capacità di pensare in modo indipendente e autonomo in una molteplicità di condizioni e contesti. I curricula MPA dovrebbero avere un focus sullo sviluppo di capacità manageriali in organizzazioni pubbliche, sulla gestione delle risorse umane e del budget, piuttosto che sull'acquisizione di capacità analitiche (Morçöl et al., 2020). Nella maggior parte dei casi però i curricula degli MPA sono simili a quelli in Politiche Pubbliche (PP), al cui interno si trovano corsi di economia e analisi economica. Lo studio di Morçöl et al. (2020), rivela che dalla loro nascita negli anni '30, i programmi MPA furono progettati per concentrarsi sull'attuazione delle politiche e sullo sviluppo di conoscenze e competenze organizzative. Dall'altro lato, l'attivazione dei programmi MPP, risalente agli anni '80, aveva come obiettivo quello di sviluppare capacità analitiche, con un focus sull'analisi quantitativa e l'economia. Nel corso degli anni, specialmente nel panorama statunitense, tale differenziazione è andata via via assottigliandosi, fino ad arrivare a lievi scostamenti dei curricula (Averch e Dluhy, 1992; Morçöl et al., 2020)

Secondo Averch & Dluhy (1992), a mano a mano che i programmi di MPA si adattano ai contesti mutevoli, sarà necessario prevedere un maggior numero di programmi ibridi che possano trovare il giusto equilibrio tra pianificazione, analisi e gestione delle politiche e progettazione amministrativa.

Sulla base del contesto bibliografico di riferimento, sono stati presi in esame i primi 20 Master dal ranking condotto da Eduniversal.com⁹ in base alla ricerca “Master in Public Administration”. Di questi, sono stati esclusi quei Master specializzati unicamente in International Governance, Diplomacy e Social Development, e Public Policy. I Master, selezionati in base alla specifica formazione in pratiche manageriali nella pubblica amministrazione e ad un livello di ranking massimo (4 stelle), sono 6. Tra questi, l’Executive Master in Management Pubblico del POLIMI, sebbene con un ranking di 3 stelle, è stato preso in esame per la metodologia didattica proposta.

La tabella seguente (Tabella 1) riassume le principali caratteristiche dei Master, con un focus specifico su:

- Target
- Obiettivi formativi
- Contenuti
- Metodologia.

Tabella 1: Caratteristiche dei 6 Master prescelti in Pubblica Amministrazione

Valutazione ranking	1° posto / 4 stelle
Istituto	Esada Ramon Llull University
Nome corso	Esade Máster en Dirección Pública - Executive Master in Public Administration (EMPA)
Località	Barcellona e Madrid (Spagna)
Durata	1 anno
Frequenza	Part-time
Lingua	Spagnolo o Catalano
Costo	€ 14.900
Target	Rivolto ai professionisti del settore pubblico e delle organizzazioni correlate. In particolare a: - Responsabili politici eletti e dirigenti; - Dirigenti pubblici professionali con responsabilità esecutiva nella gestione di organizzazioni e servizi pubblici; - Dirigenti di aziende e organizzazioni sociali che operano con organizzazioni e servizi pubblici; - Professionisti con esperienza tecnica e potenziale di crescita, interessati a sviluppare una carriera nella leadership politica o nella direzione pubblica professionale.
Obiettivi formativi	Sviluppare conoscenze, abilità, capacità relazionali, atteggiamenti e valori per costruire un modello globale di leadership e gestione pubblica che situa la formazione di partecipanti allo stesso livello della formazione manageriale che è offerto al settore privato. Nello specifico: 1) Visione professionale: condividere una visione dell'esercizio di leadership gestione pubblica politica

⁹ Eduniversal è una agenzia di classificazione e rating globale specializzata nell'istruzione superiore. La loro mission è quella di “fornire una visione approfondita delle competenze accademiche globali a tutte le parti interessate dell'istruzione superiore con l'obiettivo di sostenere attivamente gli scambi internazionali tra le scuole, incoraggiando la mobilità di professori e studenti, e assistere i professionisti delle risorse umane per identificare talenti specializzati”.

	<p>e professionale; 2) Impegno per la cittadinanza: rinnovare l'impegno e l'interesse di leader politici e dirigenti pubblici, contribuire a rendere il settore pubblico un sistema istituzionale onesto, efficace ed efficiente al servizio del cittadino; 3) Apprendimento: contribuire alla conoscenza concettuale, tecnica ed operativa in materia di esercizio della leadership e della funzione manageriale nella sfera pubblica; 4) Sviluppare capacità: sviluppare abilità relazionali, capacità interpersonali, guidare e gestire gli ambienti dell'organizzazione pubblica e della sua struttura interna; 5) Consolidamento relazionale: fornire capacità relazionali per migliorare la gestione della cooperazione inter-amministrativa e collaborazione con il settore privato e senza scopo di lucro; 6) Approccio personale: facilitare l'autoanalisi e la conoscenza di sé, finalizzato all'individuazione delle competenze relative all'esercizio della funzione direttiva.</p>
Contenuti	<p>1) Creare valore pubblico: La professione del dirigente del settore pubblico; Discutere, attuare e valutare le politiche pubbliche; Gestione strategica; Direzione Pubblica e valori; 2) Dirigere le organizzazioni pubbliche: La gestione degli stakeholders; Gestire le organizzazioni; Innovazione e innovazione tecnologica nel settore pubblico; 3) Costruire insieme agli altri: Gestione della politica / Comunicazione pubblica; Collaborazione pubblico-privata; Seminario di progettazione / Seminario di negoziazione / Trasformare i servizi pubblici</p>
Metodologia	<p>Il programma EMPA combina diverse metodologie di lavoro che condividono un elemento comune: la partecipazione attiva permanente dei partecipanti. Il profilo dei partecipanti, tutti con esperienza professionale nell'esercizio di funzioni manageriali, consente loro di apportare molto valore al processo di formazione.</p> <p>Nello specifico:</p> <p>1) Contributo della conoscenza: realizzazione di sessioni di apporto di conoscenza da parte degli insegnanti con supporto di letture e riferimenti bibliografici, contando sulla partecipazione continua dei partecipanti che apportano la loro esperienza e conoscenza;</p> <p>2) Contributo di esperienza: l'uso continuato della metodologia del caso, la presentazione di situazioni reali, la raccolta di esperienze dei partecipanti e la presenza nel programma di dirigenti ospiti consentono un lavoro continuo sulla realtà attuale della gestione pubblica che costituisce una fonte primaria di apprendimento;</p> <p>3) Lavoro personale: il programma, tenendo conto dell'attività professionale dei partecipanti, si concentra sul lavoro faccia a faccia, ma propone anche una parte di lavoro personale fuori dall'aula e fornisce materiale per estendere la dedizione di ogni partecipante allo studio e alla lettura di materiali;</p> <p>4) Relazioni interpersonali e rete relazionale: possibilità di condividere e interagire con dirigenti di altre amministrazioni, settori, aziende e costruire reti relazionali e cooperative. Il formato del programma, concentrato in giornate intere distanziate tra loro, incorpora deliberatamente "momenti relazionali" (pasti, break, attività auto-organizzate) che ampliano il lavoro della classe;</p> <p>5) Consolidamento e valutazione: il conseguimento del diploma universitario proposto dal l'EMPA comporta la realizzazione di valutazioni continue. Vengono valutati la presenza e la partecipazione in aula, i lavori relativi a ogni sessione che possono essere stati realizzati, il test di utilizzo alla fine di ogni sessione e il lavoro finale del programma. La presenza in aula è particolarmente rilevante per garantire il buon esito della valutazione.</p>

Valutazione ranking Eduniversal	6° posto / 4 stelle
Istituto	Antwerp Management School
Nome corso	Executive Master in Public Governance & Leadership
Località	Antwerp, Belgio
Durata	2 anni
Frequenza	Part-time
Lingua	Fiammingo e Tedesco
Costo	€ 21.500
Target	Rivolto a coloro in possesso di un master e almeno 3 anni di esperienza pratica all'interno del settore pubblico e ambiti correlati. Vengono valutate le candidature da parte di soggetti in possesso di laurea triennale, a condizione che sia possibile dimostrare sufficiente esperienza lavorativa e competenze pertinenti.
Obiettivi formativi	1) Acquisire una conoscenza ampia e approfondita dei metodi e delle tecniche di gestione più aggiornate; 2) Con le conoscenze acquisite, è possibile identificare, analizzare e riferire su questioni politiche, sia in modo indipendente che in team, e dare un contributo significativo alla loro risoluzione; 3) È possibile sviluppare soluzioni (etiche, sociali e legali) alle questioni di politica pubblica, testarle criticamente, discuterle e farle approvare; 4) È possibile eseguire ed eccellere in posizioni manageriali o di facilitazione ai vari livelli di amministrazione.
Contenuti	1) Politiche strategiche e ciclo di bilancio: Gestione strategica; Gestione finanziaria; 2) Governo agile: Crisis management e comunicazione; Organizzazione del network; Gestione dei processi; 3) Persone e organizzazioni: Gestione dei talenti e delle competenze; Gestione sostenibile delle risorse umane e organizzazione innovativa del lavoro; 4) La Governance: Politiche e organizzazione; Governance multi-livello; 5) Regolamentazioni amministrative: La governance nel contesto europeo; Gli aspetti legali della gestione delle risorse umane nel Governo;
Metodologia	I moduli consistono in lezioni e seminari tematicamente raggruppati, in cui le conoscenze scientifiche avanzate vengono testate in incarichi reali e sfide governative. L'attualità di ogni modulo è attentamente monitorata. Durante il laboratorio di leadership e i moduli di laboratorio delle competenze, lavoreremo sulle abilità di leadership pratiche durante una sessione di due giorni. Infine, verrà scritta una tesi di master su un argomento a scelta come conclusione al percorso.

Valutazione ranking Eduniversal	7° posto / 4 stelle
Istituto	Athens University of Economics and Business
Nome corso	Master in Public Policy & Public Management from the Department of Economics, International and European Economic Studies and Management Science and Technology
Località	Atene (Grecia)
Durata	2 anni
Frequenza	Part-time
Lingua	Greco
Costo	/
Target	Il programma è destinato a: Laureati di università greche e straniere che sono già impiegati nel settore pubblico e organizzazioni non governative (ad esempio Settore pubblico, Imprese pubbliche e organizzazioni, Autorità

	locali, Servizi sociali, Organizzazioni non profit). Nei dirigenti che hanno una più ampia esperienza professionale da altre aree e che sono di interesse e mirano ad assumere un ruolo in futuro in questo settore.
Obiettivi formativi	Il programma si propone di aumentare le competenze e le capacità dei dirigenti che parteciperanno per carriere di successo e sviluppo nel settore pubblico e nelle organizzazioni non governative che rivendicano la leadership in questo settore. Fornire a questi dirigenti conoscenze specialistiche, capacità analitiche e competenze per essere in grado di fornire soluzioni appropriate e pratiche a problemi complessi del settore pubblico in generale per progettare quelle politiche che promuovono l'efficienza e l'interesse pubblico, ma anche sviluppare un ruolo guida nella promozione e nell'attuazione efficace di tali politiche.
Contenuti	Mercati e politica economica; Governance, istituzioni e politiche pubbliche; Metodi quantitativi per il settore pubblico; Analisi e valutazione delle politiche; Amministrazione dei servizi; Controllo del bilancio e gestione pubblica; Gestione strategica dei servizi e delle organizzazioni pubbliche; Sistemi informativi e e-Governance; Politiche di regolamentazione e mercati; Finanza pubblica e politica fiscale; Integrazione europea e politiche pubbliche; Gestione delle risorse umane; Processo decisionale per il settore pubblico; Gestione delle riforme e delle trasformazioni; Cooperazione tra settore pubblico e privato e privatizzazioni; Gestione dei progetti; Imprenditorialità e innovazione nel settore pubblico; Relazioni con i cittadini, comunicazione; Corruzione ed etica nel settore pubblico; Leadership e responsabilità; Sviluppo immobiliare; Audit nel settore pubblico; Istituzioni e diritto dell'Unione europea; Diritto e gestione pubblica; Privatizzazione.
Metodologia	Il programma sottolinea l'analisi interdisciplinare, il pensiero critico e l'applicazione pratica. Per questo utilizza casi di studio dal campo della pubblica amministrazione, e applicazioni a problemi reali. Fornisce quadri concettuali, strumenti e metodi, coltiva competenze e promuove processi di apprendimento complessi e sviluppa capacità di leadership.

Valutazione ranking Eduniversal	8° posto / 4 stelle
Istituto	Università Bocconi
Nome corso	Master of Public Administration (MPA)
Località	Italia (Milano)
Durata	1 anno
Frequenza	Full-time
Lingua	Inglese
Costo	/
Target	Si rivolge a profili laureati con un'esperienza lavorativa pregressa e interessati ad assumere posizioni di leadership all'interno di organizzazioni pubbliche operanti a livello locale, nazionale, internazionale o sovranazionale. MPA si rivolge inoltre a professionisti del settore privato che lavorano a stretto contatto con organizzazioni pubbliche.
Obiettivi formativi	Mira a sviluppare conoscenze specialistiche e caratteristiche personali per coloro che sono interessati ad una carriera nel settore pubblico e nelle istituzioni associate, sia a livello locale che globale. Per questo motivo MPA rappresenta una esperienza di apprendimento unica per i futuri manager che si relazioneranno con il settore pubblico.
Contenuti	Public Management
Metodologia	Alternanza tra corsi di base, seminari e progetti pilota.

Valutazione ranking Eduniversal	9° posto / 4 stelle
Istituto	LSE - London School of Economics and Political Science
Nome corso	Master of Public Administration (MPA)
Località	Inghilterra (Londra)
Durata	2 anno
Frequenza	Full-time
Lingua	Inglese
Costo	£29.064
Target	Non ci sono requisiti formali, ma gli studenti che iniziano l'MPA normalmente hanno un anno di esperienza professionale e molti hanno due o più anni di esperienza.
Obiettivi formativi	Sviluppo delle capacità analitiche e professionali per comprendere e affrontare efficacemente le sfide della governance contemporanea e avere un impatto immediato per i datori di lavoro nelle organizzazioni pubbliche, private e non-profit di tutto il mondo.
Contenuti	Microeconomia e macroeconomia; Scienze politiche; Metodi quantitativi di analisi; Politica economica; Sviluppo internazionale; Disuguaglianza e povertà; Impatto sociale; Economia politica internazionale
Metodologia	Il programma combina disciplina metodologica e applicazione pratica, dando agli studenti l'opportunità di sviluppare competenze di base in metodi empirici, scienze politiche e analisi economica. Gli studenti potranno quindi applicare le loro competenze a scenari reali attraverso il completamento di un progetto pilota di sei mesi con un cliente esterno.

Valutazione ranking Eduniversal	13° posto / 3 stelle
Istituto	POLIMI - Graduate School of Management
Nome corso	Executive Master in Management Pubblico
Località	Italia (Milano)
Durata	1 anno
Frequenza	Part-time
Lingua	Italiano
Costo	10.000€
Target	Figure professionali già inserite all'interno del settore pubblico locale Neo-dirigenti, quadri e funzionari con futuri ruoli di coordinamento e responsabilità all'interno delle strutture in cui operano. Persone laureate in ogni disciplina e interessate ad approfondire gli argomenti trattati durante il percorso. specificamente dedicato alla formazione manageriale dei funzionari e dei dirigenti delle Regioni e degli Enti locali, ma aperto al personale statale e degli enti pubblici nazionali, poiché tematizza le dinamiche di gestione multilivello che caratterizzano le politiche pubbliche contemporanee, e quindi le esigenze di relazione tra i vari livelli istituzionali.
Obiettivi formativi	Fornire le conoscenze e le competenze manageriali relative agli enti locali; Favorire la conoscenza dei processi di formulazione, decisione e attuazione delle politiche locali; Fornire le competenze inerenti i processi di spending review degli enti locali; Favorire la conoscenza dei processi legati alla regolazione pubblica, con particolare attenzione alle esigenze di semplificazione e analisi degli impatti su cittadini e imprese; Conoscere i principali modelli di governo negli assetti federati nell'ottica del

	miglioramento, promuovere la conoscenza e l'importazione di best practice nel sistema degli enti locali.
Contenuti	<p>Nell'ottobre 2022, il Master ha una vocazione specificamente orientata a cogliere le opportunità di ammodernamento e innovazione offerte dal PNRR (Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza).</p> <p>1) Politiche, istituzioni e federalismo: I PNRR: obiettivi e missioni, ruolo dei vari livelli amministrativi e del management pubblico; Analisi delle politiche pubbliche;</p> <p>2) Management - concetti e strumenti; Contabilità e finanza pubblica; Il controllo di gestione e i sistemi di pianificazione e controllo; Revisione e innovazione dei processi; Project Management; Digitalizzazione dei servizi pubblici; Comunicazione digitale nella P.A.</p> <p>3) Competenze trasversali: Spending review; Seminari su PNRR; Better Regulation; Complex city management; Outdoor Training</p>
Metodologia	<p>L'attività di formazione e di aggiornamento sarà incentrata sia su lezioni in presenza sia su attività di studio e confronto a distanza. Le lezioni saranno articolate in moduli didattici a cadenza mensile, in questo modo: una prima attività a distanza, coordinata e supportata dalla piattaforma di e-learning, che prevede la visione di clip e la lettura della documentazione specifica fornita per ogni modulo e che termina con un test di apprendimento. Il venerdì, una lezione frontale di 8 ore in presenza, che si conclude con l'assegnazione di un lavoro individuale da elaborare in remoto. Dopo 3 settimane, il venerdì pomeriggio, 2 ore di live session seguite da una sessione di Q&A sui temi trattati nel modulo e sul lavoro individuale assegnato.</p> <p>Project work: Mettendo a frutto quanto acquisito nei diversi momenti formativi, realizzerai un project work sull'innovazione che sia collegato alle esigenze della tua organizzazione o a temi utili per il tuo sviluppo professionale. Il project work ha una funzione strategica nel percorso formativo e qualifica l'offerta didattica del Master. La presentazione e la discussione del project work sono la prova finale e l'evento conclusivo del Master, e ti permettono di conseguire il titolo di "Master Universitario in Management Pubblico per il Federalismo" (60 CFU).</p>

Dalla comparazione degli MPA selezionati, della durata variabile da 1 a 2 anni, si evince che sono specificatamente rivolti ad impiegati nel settore pubblico e organizzazioni non governative, a profili laureati, neo-dirigenti, quadri e funzionari con un'esperienza lavorativa pregressa e interessati ad assumere posizioni di leadership all'interno di organizzazioni pubbliche con futuri ruoli di coordinamento e responsabilità, e a dirigenti che hanno una più ampia esperienza professionale in altre aree e che mirano ad assumere un ruolo in futuro in questo settore. Gli obiettivi formativi cardine, che si allineano tra i diversi programmi, sono relativi allo sviluppo di conoscenze, competenze, capacità relazionali e analitiche, e valori in grado di fornire soluzioni adeguate e pratiche alle sfide complesse del settore pubblico. Nello specifico, il fine è quello di trasmettere un modello di leadership e gestione pubblica allo stesso livello della formazione manageriale offerta dal settore privato, che consenta di sviluppare un ruolo di guida nella progettazione, promozione e attuazione di politiche che promuovano l'efficienza e l'interesse pubblico. Per tale motivo, negli MPA analizzati, tra i contenuti principali si riscontrano il management pubblico, la gestione strategica e i sistemi di pianificazione e controllo, tecniche di gestione finanziaria e analisi economica. In alcuni casi, nello specifico nei Master di durata biennale, la proposta formativa si allarga alla gestione delle risorse umane, ai sistemi di Governance, alle politiche economiche, ai sistemi

di innovazione e alla comunicazione. Sebbene all'interno dei programmi si stia verificando quello che Morçöl et al (2020) aveva messo in luce nel contesto statunitense rispetto alla sovrapposizione degli MPA con gli MPP, è altresì vero che, come affermato da Averch & Dluhy (1992), i programmi MPA analizzati sembrano scostarsi tra loro adattandosi ai contesti di riferimento, trovando un giusto equilibrio tra pianificazione, analisi e gestione delle politiche e progettazione amministrativa. La partecipazione attiva permanente dei partecipanti durante le lezioni è fondante di tutti gli MPA oltre allo studio della documentazione specifica. Lo studio teorico permette di sviluppare competenze di base, mentre l'applicazione pratica all'interno di progetti pilota e project work permette di applicare tali competenze a scenari reali. Vale la pena evidenziare che all'interno della metodologia didattica dell'Executive Master in Public Administration (EMPA) viene dato anche spazio alla presentazione di casi studio reali, alla raccolta di esperienze dei partecipanti e alla testimonianza di ospiti con ruoli dirigenziali, oltre alla creazione di un network costituito da dirigenti di altre amministrazioni, settori, aziende che si consoliderà grazie a "momenti relazionali" quali pasti, pause, e attività auto-organizzate, che ampliano il lavoro in classe. Tali attività consentono ai partecipanti di costruire reti relazionali e collaborazioni.

2.3 Project charter

In seguito all'analisi delle necessità formative della PA sammarinese e della letteratura in materia di competenze manageriali e di project management nel settore pubblico, dell'analisi delle esperienze formative maggiormente interessanti in Europa, il gruppo di progettazione ha ricostruito il project charter (Tabella 2).

Tabella 2: Project charter del Master

Ente Formatore	Istituto Giuridico - UNIRSM in collaborazione con Università di Urbino
Motivazione del progetto formativo	Rispondere all'esigenza manifestata dalle autorità governative e amministrative di San Marino di formare i propri dirigenti e funzionari nell'ambito delle pratiche manageriali.
Team di progetto	Comitato scientifico composto dal gruppo di progettazione e altri stakeholder.
Target a cui rivolto	Manager e funzionari della pubblica amministrazione sammarinese, in possesso di laurea magistrale con adeguata esperienza lavorativa interessati a sviluppi professionali nella PA di San Marino e/o in altre pubbliche amministrazioni.
Risorse finanziarie	Il corso si sostiene con le quote di iscrizione dei partecipanti e il contributo della Direzione Finanza Pubblica.

Driver per la partecipazione	Il conseguimento di Master Universitario di II livello in materie attinenti all'Amministrazione costituisce requisito alternativo all'esperienza lavorativa o professionale continuativa almeno triennale per partecipare a concorsi e selezioni per l'accesso a posizioni dirigenziali nel Settore Pubblico Allargato - ai sensi dell'art. 30, comma 1 della Legge 7 luglio 2020 n.113 "Variazione al Bilancio di Previsione dello Stato e degli Enti del Settore Pubblico Allargato per l'Esercizio Finanziario 2020 e modifiche alla Legge 19 novembre 2019 n.157" riferito alla Legge sulla Dirigenza Pubblica (Legge 31 luglio 2009 n.108).
Principali stakeholder	Direzione della Finanza Pubblica (ente patrocinante) Atenei partner Dirigenti e funzionari PA
Cronologia	Fase di progettazione: gennaio-settembre 2020 Fase di esecuzione: novembre 2020 - dicembre 2021
Benefici	Presentare tecniche e metodologie gestionali innovative - contare su un pool di docenti con competenze multidisciplinari che possano offrire prospettive diverse - portare in aula testimonianze e casi reali.
Rischi	Difficoltà a contrastare l'attitudine dei funzionari della PA a interpretare la formazione solo come conoscenza di leggi e regolamenti e convincerli a intraprendere percorsi creativi e innovativi.
Esperienze formative internazionali	<i>Obiettivi formativi:</i> sviluppo di conoscenze, competenze, capacità relazionali e analitiche, e valori in grado di fornire soluzioni adeguate e pratiche alle sfide complesse del settore pubblico <i>Contenuti:</i> management pubblico, gestione strategica e sistemi di pianificazione e controllo dei progetti, tecniche di gestione finanziaria e analisi economica <i>Metodologie didattiche:</i> presentazione di casi studio reali, raccolta di esperienze dei partecipanti, testimonianza di ospiti con ruoli dirigenziali, creazione di un network costituito da dirigenti di altre amministrazioni. Importanza del project work per applicare tali competenze a scenari reali.

3. Gestione stakeholder

Descrizione

L'identificazione degli stakeholder rappresenta uno tra gli obiettivi principali della fase di avvio del progetto (UNI ISO 21500:2013). L'origine del termine "stakeholder" nella letteratura manageriale può essere fatta risalire al 1963, quando il termine apparve in un memorandum internazionale del Stanford Research Institute per definire "quei gruppi senza il cui sostegno l'organizzazione cesserebbe di esistere". Nel libro di Freeman (1984) "Strategic Management: a Stakeholder Approach" considerato una pietra miliare nella letteratura in materia, gli stakeholder sono definiti come "qualsiasi gruppo o individuo che può influenzare o è influenzato dal raggiungimento degli obiettivi dell'azienda".

Per gestire un'organizzazione o un progetto, è necessario capire "chi sono gli stakeholder" e "quali sono i loro interessi verso l'organizzazione o il progetto". Come tecnica, Freeman

utilizza un processo di mappatura degli stakeholder e dei loro interessi per analizzare e raccogliere sistematicamente informazioni qualitative e aiutare i leader e i manager di progetto a valutare gli interessi, le posizioni, le alleanze e le conoscenze delle parti interessate relative al progetto. Secondo Harrison et al. (2015) si tratta di una teoria pratica perché tutte le imprese devono gestire gli stakeholder, ma se sono brave a gestirli è un'altra questione. È una teoria efficiente perché gli stakeholder che vengono trattati bene tendono a ricambiare con atteggiamenti e comportamenti positivi nei confronti dell'organizzazione, come la condivisione di informazioni preziose (tutti gli stakeholder), l'acquisto di più prodotti o servizi (clienti), l'offerta di agevolazioni o altri incentivi (comunità o Stato), la fornitura di condizioni finanziarie migliori (finanziatori), la sottoscrizione di più azioni (azionisti), o la prestazione lavorativa più produttiva e motivata, anche nei momenti di difficoltà (dipendenti). È una teoria efficace perché sfrutta l'energia degli stakeholder verso la realizzazione degli obiettivi dell'organizzazione. È utile in un ambiente complesso e turbolento perché le imprese possono sopravvivere meglio se ottengono dai propri stakeholder informazioni, conoscenza, supporto, credibilità, legittimità.

Anche nell'ambito della formazione, la gestione dei progetti educativi implica l'individuazione di chi potrà collaborare per il successo degli stessi. In primo luogo, ci sono i formatori che hanno interesse a che la formazione sia erogata nel miglior modo. Poi ci sono i manager o i direttori degli enti che sponsorizzano o finanziano la formazione e infine i discenti. Nickols (2005) propone un possibile elenco degli attori tipici della formazione:

- I discenti
- I datori di lavoro dei discenti
- I finanziatori
- Gli enti formativi
- Gli insegnanti
- I gestori della formazione
- I fornitori della formazione
- = La comunità della formazione.

Caso studio

Nel caso del Master in pratiche manageriali, gli stakeholder sono stati individuati in:

- Ministero della Funzione Pubblica/Segretario agli Interni di San Marino (Soggetto committente)
- Direttore Generale dell'Università (Soggetto consulente)
- Team di esperti (Soggetto consulente)
- Istituto Giuridico Sammarinese (Soggetto attuatore)
- Comitato scientifico (Soggetto attuatore)
- Università partner (Università Carlo Bo, Urbino)
- Dirigenti della Pubblica Amministrazione
- Docenti
- Studenti (Manager e funzionari della pubblica amministrazione sammarinese)
- Staff amministrativo dell'Istituto Giuridico

Al fine di coinvolgere i principali stakeholder nella progettazione, fu nominato un Comitato scientifico composto dal gruppo di progettazione, ovvero quattro docenti con esperienza e competenze interdisciplinari nel diritto del lavoro, nella valutazione della formazione, nell'economia aziendale e nel project management, il dirigente della Funzione Pubblica sammarinese e un funzionario dell'Ateneo con competenze gestionali. Sulla base di un'analisi approfondita, condotta anche informalmente tra alcuni dirigenti della PA, il Comitato scientifico ha definito i contenuti del Master propendendo per un taglio gestionale e riducendo le lezioni di diritto rispetto a quelle in materie aziendalistiche e gestionali.

Allo stesso tempo, ha validato le metodologie didattiche utili per far partecipare i discenti attivamente alla lezione, interagire con i docenti, conoscere esperienze professionali attinenti a quanto illustrato in teoria, e infine farli lavorare in gruppo o singolarmente su tematiche specifiche. Risultava primario alternare alla lezione teorica, testimonianze di manager e funzionari e presentazione di casi pratici di studio. Il Comitato ha infine deciso di dedicare parte del Master ad un'attività laboratoriale come quella del *project work* per agevolare gli studenti nella diretta applicazione degli approcci manageriali (metodologie, sistemi, stili direzionali) illustrati nei moduli formativi. L'obiettivo del progetto formativo era di scardinare la rigida conformazione pubblicistica del pubblico impiego, per dare spazio alla creatività e all'innovazione, a nuove esperienze manageriali e buone pratiche adattabili al settore pubblico e suggerire sistemi di *governance* delle organizzazioni alla luce delle specificità e vincoli delle stesse.

4. Programmazione

Descrizione

Una volta avviato il progetto, prima di passare alla fase esecutiva, è necessario procedere con la pianificazione e la progettazione del lavoro. Senza una adeguata pianificazione, il progetto rischia di trovare ostacoli durante l'espletamento delle sue attività, pertanto è necessario che includa per intero il lavoro richiesto, al fine di evitare al project manager variazioni non necessarie durante il processo (Ravaioli e Farsagli, 2017).

La fase di pianificazione del progetto comporta la definizione dello Scope, delle attività e della loro durata, la stima dei costi e il budgeting, nonché la pianificazione della gestione della qualità, del reperimento di risorse necessarie all'espletamento del progetto, e della gestione dei rischi associati al progetto. In questa fase il ruolo principale di coordinamento e gestione è in mano al project manager, il leader del progetto, che si contraddistingue per specifiche competenze. Il project manager non dovrebbe svolgere tutti i ruoli del progetto, ma dovrebbe possedere le competenze di gestione del progetto, le conoscenze tecniche, la capacità di comprensione e l'esperienza. Il project manager supporta il team di progetto con la leadership, la pianificazione e il coordinamento (PMBOK Guide – Sixth Edition, 2017). Deve inoltre gestire le relazioni e i conflitti all'interno del team di progetto: costruire la fiducia; bilanciare obiettivi concorrenti e opposti; applicare capacità di persuasione, negoziazione, compromesso e risoluzione dei conflitti; sviluppare e coltivare reti personali e professionali, considerando che nel lungo termine le relazioni sono importanti tanto quanto il progetto.

4.1 Definizione dello “Scope Statement”

I risultati delle consultazioni con gli stakeholder, insieme all’analisi dei diversi documenti disponibili, hanno consentito al Comitato scientifico di definire lo “scope statement” (Tabella 3) ossia la descrizione dell’ambito del progetto. La definizione dell’ambito del progetto è essenziale per poter definire come tradurre le esigenze degli stakeholder in requisiti misurabili, in modo da poter orientare le attività del progetto verso la soddisfazione delle esigenze degli stakeholder stessi. In particolare, la descrizione dell’ambito del progetto è indispensabile per identificare quando “inizia” e quando “termina” il progetto, quali deliverable dovranno essere realizzati, quali saranno i criteri di accettazione dei deliverable da parte dei loro utenti, quali attività dovranno essere programmate e realizzate per completare il progetto (Capaldo and Capone, 2022).

Per la descrizione dell’ambito del progetto si è fatto riferimento ai seguenti aspetti (Capaldo and Volpe, 2021; Sampietro, 2018):

- Motivazioni alla base del progetto;
- Deliverable: output tangibili o intangibili che dovranno essere accettati dal committente e trasferiti agli utilizzatori finali;
- Criteri di accettazione (requisiti) in base ai quali il committente valuterà i deliverable, ai fini dell’accettazione;
- Vincoli: si riferiscono alle condizioni, esterne o interne all’organizzazione, che potrebbero influenzare la realizzazione delle attività e dei deliverable. Ad esempio: disponibilità di risorse professionali, permessi, autorizzazioni, etc.;
- Criteri per misurare il successo del progetto. Ad esempio: soddisfazione degli utenti interni o esterni, misurata a partire da un dato periodo successivo al trasferimento dei deliverable; miglioramento delle prestazioni dei processi cui si riferiscono i deliverable del progetto (banche dati, sistemi di monitoraggio, etc);
- Milestones: eventi “critici” del ciclo di vita del progetto, che ne possono condizionare realizzazione e successo (realizzazione di attività particolarmente complesse dal punto di vista tecnico, realizzazione di prototipi, ottenimento di permessi e autorizzazioni, etc).

Tabella 3: Scope Statement del Master

Motivazioni	Sviluppare un percorso formativo orientato a sviluppare le competenze manageriali necessarie per far fronte alle esigenze di innovazione e cambiamento delle PA della Repubblica di San Marino
Deliverable	Definizione degli obiettivi formativi e delle competenze da sviluppare Selezione dei docenti Selezione dei partecipanti Progettazione formativa Realizzazione dei moduli didattici

	Completamento e discussione dei project work Autovalutazione delle competenze dei partecipanti dopo 6 mesi dalla conclusione del corso
Requisiti	Approcci didattici: interattivi, basati prevalentemente su casi studio, esercitazioni, test, lavoro in gruppo Sviluppo di un project work in piccoli gruppi per valorizzare le conoscenze acquisite in aula applicandole a progetti di interesse delle Amministrazioni di appartenenza dei discenti Docenti: capacità di coinvolgimento ed interazione con i discenti Discenti: motivazione, capacità di interazione con i docenti Verifiche di apprendimento: attraverso la discussione finale del project work Verifiche del trasferimento delle conoscenze nei contesti organizzativi dei partecipanti: attraverso questionario di autovalutazione delle competenze
Criteri di misurazione del successo	Numero di partecipanti che hanno concluso il corso/numero di iscritti Risultati della customer satisfaction Risultati della autovalutazione delle competenze dopo 7 mesi dalla conclusione del corso
Milestones	Selezione dei partecipanti Selezione docenti Completamento progettazione formativa Discussione project work Completamento autovalutazione partecipanti 3 mesi dopo la conclusione del corso
Vincoli	Disponibilità di docenti e discenti in grado di rispettare i requisiti indicati in precedenza Identificazione di temi per i project work alla luce sia delle esigenze di innovazione delle PA dei discenti che delle tematiche affrontate nei diversi moduli

4.2 Progettazione dei Deliverable (obiettivi, contenuti, docenti e progettazione)

A partire dal materiale risultante e dalle verifiche previste nel processo di avvio, nella fattispecie di un Project Charter e del successivo Scope Statement del Master, il gruppo di progettazione ha svolto il ruolo del project manager incaricandosi di tutte le attività della fase progettuale: dalla selezione e negoziazione con gli stakeholder dei principali contenuti del percorso formativo idonei a sviluppare le competenze richieste (Tabella 4), alla individuazione del personale docente, alla scelta delle metodologie didattiche, alla relazione con docenti e al coordinamento dell'attività formativa. In particolare, ai singoli docenti del comitato scientifico è stato richiesto di selezionare, per l'area di loro competenza e tra i docenti delle Università partner (San Marino e Urbino), docenti con competenze specifiche sulle singole tematiche, da declinarsi in ambito pubblico (Tabella 5). L'Università di Urbino,

da qualche anno annovera nell'offerta formativa un Master di II livello interuniversitario, in collaborazione con l'Università di Macerata, in Scienze Amministrative e Innovazione nella Pubblica Amministrazione. Anche da tale esperienza formativa si sono potuti ottenere nominativi di docenti, contenuti e suggerimenti. Agli stessi docenti è stato chiesto di coinvolgere come testimoni manager pubblici e privati affinché potessero arricchire le lezioni frontali con la loro esperienza e professionalità. La progettazione del Master ha richiesto la definizione dei ruoli e delle attività ad esse afferenti (Tabella 6). Inoltre, il Comitato ha deliberato l'attivazione di un lavoro di gruppo conclusivo - Project Work - che consentisse agli studenti di mettere in pratica le conoscenze acquisite durante il corso.

Per quanto riguarda le risorse finanziarie a disposizione del Master, ai partecipanti è stato chiesto di pagare una quota di iscrizione, suddivisibile in due quote semestrali. Ad integrazione la Direzione Generale della Funzione Pubblica e gli Enti del settore pubblico hanno partecipato con una quota per ciascuno dei propri dipendenti partecipanti al Master.

Tabella 4: Competenze e contenuti del Master

Competenze da sviluppare	Principali contenuti del Master
<ul style="list-style-type: none"> • Project management • Leadership • Gestione degli stakeholder • Comunicazione con gli stakeholder • Gestione di relazioni collaborative all'interno e all'esterno dell'organizzazione • Capacità di cooperare e condividere la conoscenza • Creatività e spirito imprenditoriale • Allocazione delle risorse (efficienza) • Orientamento ai risultati (efficacia) • Saper valutare la performance individuale e organizzativa • Capacità di negoziazione • Problem solving • Gestione della qualità • Misurazione e gestione della customer satisfaction • Gestione del cambiamento 	<ul style="list-style-type: none"> • La gestione del progetto • Leadership • Comunicazione • Gestione dei collaboratori • Valutazione della performance individuale • Valutazione della performance organizzativa • Efficacia, efficienza, allocazione risorse • Pianificazione, programmazione e controllo • Orientamento ai risultati • Valutazione rischi • Qualità e soddisfazione dell'utenza • Gestione del cambiamento organizzativo • Cultura organizzativa orientata ai progetti e ai processi • Soft skills • Innovazione tecnologica • Negoziazione e risoluzione conflitti

Tabella 5: Ambiti di scelta docenti

Università Partner	Esperienza formativa	Area di competenza
Università di Urbino	Attività di ricerca e didattica in diritto del settore pubblico ed economia aziendale Master di II livello interuniversitario in Scienze	Diritto amministrativo Diritto del lavoro Economia e organizzazione aziendale Sociologia dei processi culturali e comunicativi

	Amministrative e Innovazione nella Pubblica Amministrazione	
Università di Napoli	Attività di ricerca e didattica in ingegneria gestionale per la formazione della PA e il project management	Project Management Innovazione tecnologica nella PA Psicologia del lavoro e delle organizzazioni Didattica e Psicologia Speciale
Università di San Marino	Attività di ricerca e didattica in ambito di ingegneria gestionale per il business planning	Gestione dell'innovazione e coordinamento dei PW

Tabella 6: Definizione dei ruoli e attività progettuali

Ruolo	Attività
Staff amministrativo	Gestione pratiche amministrative, definizione del budget, allocazione delle risorse, promozione del Master, raccolta iscrizioni, gestione delle attività formative.
Consiglio scientifico	Relazione con stakeholder e con autorità politiche e governative.
Gruppo di progettazione	Definizione contenuti, docenti e metodologie didattiche del Master, relazione con docenti e testimonial.
Tutor d'aula	Organizzazione dell'aula, delle attrezzature informatiche e relazione con gli studenti.

4.2. La parte laboratoriale: il project work

Descrizione

Secondo Kovácsné Pusztai (2021) il classico modello scolastico di apprendimento passivo dei fatti non è più sufficiente per preparare gli studenti a sopravvivere nel mondo di oggi. La scuola necessita di percorsi formativi stimolanti per i discenti. Uno di questi è sicuramente il project-based learning, l'apprendimento basato su progetti (PBL), che permette agli studenti di divenire parte attiva nel processo di apprendimento e li aiuta ad apprendere competenze nuove e sempre più richieste dal mercato del lavoro. In breve, possiamo dire che "l'apprendimento basato sul progetto integra il sapere e l'agire". L'apprendimento basato su progetti è un approccio didattico progettato per dare agli studenti l'opportunità di sviluppare conoscenze e competenze attraverso progetti coinvolgenti che ruotano attorno a sfide e problemi che possono affrontare nel mondo reale (Schuetz, 2018).

Il vantaggio del PBL è che gli studenti imparano molto di più sui contenuti: imparano a risolvere problemi, a vedere le situazioni da più punti di vista, a presentare idee al pubblico e a trarre insegnamenti dai propri errori. Lo sviluppo di un project work risveglia l'interesse e la motivazione degli studenti, favorisce l'interazione e la cooperazione tra il gruppo, crea affiatamento in aula, favorisce l'apprendimento in contesti reali, promuove l'autonomia degli studenti e favorisce lo sviluppo di competenze e abilità complesse (Starkings, 1997).

Secondo la letteratura manageriale, l'educazione all'imprenditorialità richiede la sperimentazione di un progetto in un contesto perfettamente simile a quello lavorativo (Honig, 2004). Insegnare agli studenti come redigere un project work permette di comprendere meglio il percorso manageriale e innovativo (Morris et al., 2006), ma occorre accompagnare questa pratica formativa ad una attenzione alle relazioni con gli stakeholder, alla gestione delle risorse disponibili, ai possibili imprevisti, fornendo gli strumenti analitici e l'opportunità esperienziale di combinare problemi e soluzioni in modo dinamico con l'ambiente. L'opportunità di sperimentare può migliorare le capacità, le conoscenze e l'esperienza, nonché la propensione all'innovazione (Demircioglu e Audretsch, 2017).

Per tali motivazioni, il Comitato ha proposto di dedicare parte del calendario didattico all'elaborazione di un project work.

Gli obiettivi formativi associati a questa attività laboratoriale sono stati definiti in:

- stimolare lo sviluppo della creatività e delle innovation capabilities;
- accrescere tutte le singole competenze indicate come obiettivi del Master;
- validare la messa in pratica dei principi teorici acquisiti durante le lezioni,
- far sperimentare ai partecipanti il lavoro in gruppi interdisciplinari,
- stimolare la progettazione di un percorso di cambiamento e innovazione nel proprio contesto professionale attraverso lo sviluppo, in tutte le sue fasi, di un progetto: dalla costruzione e gestione di un network di relazioni, alla definizione di obiettivi e milestones, all'analisi del contesto, del business di riferimento e dei trend futuri, fino ad una strategia di promozione del progetto
- migliorare le capacità di presentazione del progetto in pubblico.

Caso studio

Sulla base dei suddetti obiettivi formativi, lo schema del PW da proporre agli studenti è stato come segue:

1. Descrizione e motivazioni del progetto
2. Analisi di mercato (macro e micro)
3. Analisi risorse e competenze a disposizione
4. Analisi degli stakeholder
5. Descrizione del progetto
6. Programmazione delle attività, stima della durata e dei costi
7. Piano di promozione e trasferimento
8. Proposte per la valutazione a posteriori del progetto
9. Bibliografia e sitografia.

5. Esecuzione

Descrizione

La fase di esecuzione coinvolge il lavoro effettivo del progetto e comprende tutti i processi necessari per portare a compimento ciò che è stato definito durante la fase di pianificazione (Adams, 1978; Morris, 2012). In questa fase i materiali vengono prodotti e le risorse e

stakeholder coordinate dando azione al progetto per soddisfarne gli obiettivi iniziali e integrare modifiche precedentemente concordate. Durante la fase di esecuzione è possibile il verificarsi di scostamenti che potrebbero creare modifiche sulla pianificazione iniziale ed alterare l'andamento del progetto. Tali scostamenti possono riguardare la durata delle attività, le disponibilità di risorse, il coordinamento degli stakeholder (PMI, 2017). La fase di esecuzione del progetto in essere è avvenuta a partire dall'A.A. 2021/2022 con l'avvio delle lezioni del Master di II livello in Pratiche Manageriali nella Pubblica Amministrazione. La fase di esecuzione si è associata necessariamente al monitoraggio e al controllo delle lezioni, alla verifica di tempi, costi e qualità *in itinere*, onde mettere in atto meccanismi correttivi e di riorientamento, se necessari.

Caso studio

5.1 Svolgimento lezioni, clima di aula, approccio partecipativo

Le lezioni si sono svolte online, a causa del Covid-19. Nonostante la modalità online, i partecipanti hanno mostrato particolare interesse, hanno partecipato attivamente, raccontando le loro esperienze e cercando di calare, nello specifico contesto in cui lavorano, lo strumento teorico descritto durante la lezione. Hanno preso parte con entusiasmo ad attività di gruppo, ad esempio alla lettura di articoli scientifici o alla discussione di casi studio. Il clima d'aula si è contraddistinto per la partecipazione attiva dei discenti, per il loro coinvolgimento, stimolato dai continui rimandi alle attività quotidiane che si svolgono nell'ambito del settore pubblico. Gli interventi dei partecipanti sono stati costruttivi e a volte critici, poiché lo strumento teorico deve essere adattato al contesto specifico e questo richiede uno sforzo notevole. L'intervento dei manager privati e pubblici ha stimolato fortemente l'interesse dei discenti, che si sono lasciati coinvolgere dalle esperienze raccontate con passione ed entusiasmo. Sono state numerose le interazioni tra discenti e manager, ospitati durante le lezioni.

Di seguito, l'elenco dei discenti che ha partecipato alla prima edizione del Master in pratiche manageriali nella pubblica amministrazione (Tabella 7).

Tabella 7: Elenco discenti del Master

Corsista	Laurea	Mansione lavorativa
Barulli Giovanna	Laurea in Ingegneria per l'Ambiente e il Territorio	Referente Ambiente e Sicurezza A.A.S.S.
Casagrande Simona	Laurea Magistrale in Formazione e Cooperazione	Direttore U.O.C. Servizio Territoriale Domiciliare (ISS)
Ciavatta Anna Lisa	Laurea Magistrale in Scienze Gastronomiche	Collaboratore per Comitato Olimpico Nazionale Sammarinese
Dessena Alessia	Laurea magistrale in Organizzazione e Gestione delle Politiche e dei Servizi Sociali	Assistente sociale presso UOSD DISABILITA' E ASSISTENZA RESIDENZIALE (nominata Facente Funzione in assenza, per congedo ordinario o malattia, della Responsabile del

		Servizio)
Erario Antonio	Laurea Magistrale in Economia e Gestione Aziendale	Esperto del Dipartimento Finanze e Bilancio RSM
Giovagnoli Sara	Laurea Magistrale in Giurisprudenza	Tirocinante Avvocato e Notaio
Giulianello Fabio	Laurea Magistrale in Ingegneria Edile / Architettura	Titolare di ditta artigianale di produzione ceramica
Guidi Eleonora	Laurea Magistrale in Ingegneria Civile	Esperto tecnico presso Servizio di protezione civile
Marzi Mattia	Laurea Magistrale in Giurisprudenza	Sindacato USL
Mazzini Ginetta	Laurea Magistrale in Giurisprudenza	Insegnante di Religione nelle Scuole Medie di San Marino attualmente distaccata presso Segreteria di Stato – ex Vice Dirigente Scuola Media di San Marino
Montanari Barbara	Laurea Magistrale in Giurisprudenza	Cancelliere Tribunale Unico RSM
Muratori Giulia	Laurea Magistrale in Giurisprudenza	Esperto Amministrativo (ESPAMMI) presso il Dipartimento Affari Esteri
Pazzaglia Roberto	Laurea Magistrale in Astronomia	Insegnante di sostegno di matematica
Pretelli Martina	Laurea Magistrale in Giurisprudenza	Agente di Polizia della Repubblica di San Marino
Quadrelli Federica	Laurea Magistrale in Chimica e Tecnologia	Farmacista
Sica Annachiara	Laurea Magistrale in Giurisprudenza	Esperto Amministrativo Legale presso Ufficio Affari Generali-Direzione Generale Istituto per la Sicurezza Sociale
Soldati Luca	Laurea Magistrale in Economia, Mercati e Management	Analista del lavoro Centro di Formazione Professionale e per le Politiche Attive del Lavoro
Tomassoni Mattia	Laurea Magistrale in Scienze Tecnologiche Agrarie	Operario delle lavorazioni casearie
Vendemini Matteo	Laurea Magistrale in Economia e Professione	Esperto presso Ufficio Centrale di Collegamento

A seguire, il calendario delle lezioni del master di formazione (Tabella 8) che ha avuto inizio il 6 novembre 2020 e si è concluso a dicembre 2021. Le lezioni si sono svolte nel weekend: venerdì pomeriggio e tutto il giorno del sabato per permettere la partecipazione degli impiegati pubblici.

Tabella 8: Calendario delle lezioni del Master

Modulo	Data 2020	Argomento	Docente
I	Ven 6 NOV pm	L'organizzazione amministrativa e la managerialità tra prerogative e responsabilità. La disciplina della dirigenza nelle pubbliche amministrazioni. IUS/10 DIRITTO AMMINISTRATIVO	GNES MATTEO
	Sab 7 NOV am	L'organizzazione amministrativa e la managerialità tra prerogative e responsabilità. La disciplina della dirigenza nelle pubbliche amministrazioni. IUS/10 DIRITTO AMMINISTRATIVO	GNES MATTEO
	Sab 7 NOV pm	L'organizzazione amministrativa e la managerialità tra prerogative e responsabilità. La disciplina della dirigenza nelle pubbliche amministrazioni. IUS/10 DIRITTO AMMINISTRATIVO	GNES MATTEO
II	Ven 13 NOV pm	L'organizzazione amministrativa e la managerialità tra prerogative e responsabilità. La disciplina della dirigenza nelle pubbliche amministrazioni. IUS/10 DIRITTO AMMINISTRATIVO	GNES MATTEO
	Sab 14 NOV am	La funzione datoriale del dirigente nelle pubbliche amministrazioni. IUS/07 DIRITTO DEL LAVORO	ANGELINI LUCIANO
	Sab 14 NOV pm	La funzione datoriale del dirigente nelle pubbliche amministrazioni. IUS/07 DIRITTO DEL LAVORO	ANGELINI LUCIANO
III	Ven 27 NOV pm	La valutazione della performance individuale IUS/07 DIRITTO DEL LAVORO	ANGELINI LUCIANO
	Sab 28 NOV am	La valutazione della performance individuale IUS/07 DIRITTO DEL LAVORO	ANGELINI LUCIANO
	Sab 28 NOV pm	La governance aziendale SECS-P/07 ECONOMICA AZIENDALE	BERDICCHIA DOMENICO
Modulo	Data 2020-2021	Argomento	Docente
IV	Ven 11 DIC pm	Il Sistema di Programmazione e Controllo delle Performance SECS-P/10 ORGANIZZAZIONE AZIENDALE	BERDICCHIA DOMENICO
	Sab 12 DIC am	Il ruolo del Manager nei Sistemi Organizzativi Privati e della P.A. (testimonianze di Manager pubblici e privati) SECS-P/10 ORGANIZZAZIONE AZIENDALE	BERDICCHIA DOMENICO
	Sab 12 DIC pm	Il ruolo del Manager nei Sistemi Organizzativi Privati e della P.A. (testimonianze di Manager pubblici e privati) SECS-P/10 ORGANIZZAZIONE AZIENDALE	DEL BALDO MARA
V	Ven 18 DIC pm	La governance aziendale SECS-P/07 ECONOMIA AZIENDALE	DEL BALDO MARA

	Sab 19 DIC am	Il Sistema di Programmazione e Controllo delle Performance SECS-P/10 ORGANIZZAZIONE AZIENDALE	BERDICCHIA DOMENICO
	Sab 19 DIC pm	Il Project Management ING-IND/35 INGEGNERIA ECONOMICO-GESTIONALE	CAPALDO GUIDO
VI	Ven 15 GEN pm	Il Project Management ING-IND/35 INGEGNERIA ECONOMICO-GESTIONALE	CAPALDO GUIDO
	Sab 16 GEN am	Mappatura, analisi e monitoraggio dei processi organizzativi ING-IND/35 INGEGNERIA ECONOMICO-GESTIONALE	CAPALDO GUIDO
	Sab 16 GEN pm	Mappatura, analisi e monitoraggio dei processi organizzativi ING-IND/35 INGEGNERIA ECONOMICO-GESTIONALE	CAPALDO GUIDO
VII	Ven 22 GEN pm	Comunicazione, leadership e gestione dei collaboratori SPS/08 SOCIOLOGIA DEI PROCESSI CULTURALI E COMUNICATIVI	CAPONE VINCENZA
	Sab 23 GEN am	Comunicazione, leadership e gestione dei collaboratori SPS/08 SOCIOLOGIA DEI PROCESSI CULTURALI E COMUNICATIVI	CAPONE VINCENZA

Modulo	Data 2021	Argomento	Docente
VIII	Ven 29 GEN pm	Il controllo di gestione nelle P.A.: inquadramento ed evoluzioni finalità SECS-P/07 ECONOMIA AZIENDALE	PALAZZI FEDERICA
	Sab 30 GEN am	Il controllo di gestione nelle P.A.: inquadramento ed evoluzioni finalità SECS-P/07 ECONOMIA AZIENDALE	PALAZZI FEDERICA
	Sab 30 GEN pm	Controllo di gestione e spending review SECS-P/07 ECONOMIA AZIENDALE	PALAZZI FEDERICA
IX	Ven 12 FEB pm	Controllo di gestione e spending review SECS-P/07 ECONOMIA AZIENDALE	PALAZZI FEDERICA
	Sab 13 FEB am	I documenti di programmazione e controllo SECS-P/07 ECONOMIA AZIENDALE	PALAZZI FEDERICA
	Sab 13 FEB pm	I documenti di programmazione e controllo SECS-P/07 ECONOMIA AZIENDALE	PALAZZI FEDERICA
X	Ven 19 FEB pm	Tecniche e strumenti di cost accounting SECS-P/07 ECONOMIA AZIENDALE	SENTUTI ANNALISA
	Sab 20 FEB am	La Balanced Scorecard SECS-P/07 ECONOMIA AZIENDALE	SENTUTI ANNALISA
	Sab 20 FEB pm	Mappatura e misurazione dei rischi SECS-P/07 ECONOMIA AZIENDALE	SENTUTI ANNALISA
XI	Sab 27 FEB am	Casi ed esperienze di Controllo di Gestione nella P.A. SECS-P/07 ECONOMIA AZIENDALE	LUIGI BOTTEGHI - DIRIGENTE INTERNAL AUDIT E PATRIMONIO - COMUNE DI RIMINI

	Sab 27 FEB pm	La performance organizzativa nella P.A., la sua evoluzione alla luce della letteratura, i diversi approcci alla valutazione della performance organizzativa. SECS-P/07 ECONOMIA AZIENDALE	DEL BALDO MARA
XII	Ven 5 MAR pm	Casi, esperienze e testimonianze di valutazione della performance organizzativa nella P.A. SECS-P/07 ECONOMIA AZIENDALE	LUIGI BOTTEGHI - DIRIGENTE INTERNAL AUDIT E PATRIMONIO - COMUNE DI RIMINI
	Sab 6 MAR am	La progettazione del sistema di valutazione e monitoraggio della performance organizzativa nella P.A. SECS-P/07 ECONOMIA AZIENDALE	SENTUTI ANNALISA
	Sab 6 MAR pm	La progettazione del sistema di valutazione e monitoraggio della performance organizzativa nella P.A. SECS-P/07 ECONOMIA AZIENDALE	LUCA UGUCCIONI - DIRETTORE GENERALE - COMUNE DI RIMINI
Modulo	Data 2021	Argomento	Docente
XIII	Ven 12 MAR pm	La valutazione della performance dei progetti nelle organizzazioni della P.A. SECS-P/07 ECONOMIA AZIENDALE	SENTUTI ANNALISA
	Sab 13 MAR am	La valutazione della performance dei progetti nelle organizzazioni della P.A. SECS-P/07 ECONOMIA AZIENDALE	SENTUTI ANNALISA
	Sab 13 MAR pm	La valutazione della performance dei progetti nelle organizzazioni della P.A. SECS-P/07 ECONOMIA AZIENDALE	LUIGI BOTTEGHI - DIRIGENTE INTERNAL AUDIT E PATRIMONIO - COMUNE DI RIMINI
XIV	Ven 19 MAR pm	La valutazione della performance dei progetti nelle organizzazioni della P.A. SECS-P/07 ECONOMIA AZIENDALE	EUGENIO MAROGNA - PROJECT MANAGER
	Sab 20 MAR am	Il concetto di qualità e la sua evoluzione alla luce della letteratura SECS-P/08 ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE	MUSSO FABIO
	Sab 20 MAR pm	Il concetto di qualità e la sua evoluzione alla luce della letteratura SECS-P/08 ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE	MUSSO FABIO
XV	Ven 9 APR pm	La soddisfazione dell'utenza e le tecniche per la sua misurazione SECS-P/08 ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE: la formula strategica per creare valore a utenti e stakeholders	PENCARELLI TONINO
	Sab 10 APR am	La soddisfazione dell'utenza e le tecniche per la sua misurazione SECS-P/08 ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE: la formula strategica per creare valore a utenti e stakeholders	PENCARELLI TONINO
	Sab 10 APR pm	La soddisfazione dell'utenza e le tecniche per la sua misurazione SECS-P/08 ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE: l'analisi delle performance complessive delle strategie di creazione di valore per utenti e stakeholders	PENCARELLI TONINO

Modulo	Data 2021	Argomento	Docente
---------------	------------------	------------------	----------------

XVI	Ven 16 APR pm	La soddisfazione dell'utenza e le tecniche per la sua misurazione SECS-P/08 ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE: il monitoraggio della soddisfazione degli utenti nell'esperienza di un manager pubblico	ANGELO BRINCIVALLI – MANAGER PUBBLICO
	Sab 17 APR am	Il sistema di "Customer Satisfaction" nella P.A.: finalità, metodologie, criticità, esperienze. SECS-P/08 ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE: il ruolo delle analisi di customer satisfaction nel contesto del service management	GABBIANELLI LINDA
	Sab 17 APR pm	Il sistema di "Customer Satisfaction" nella P.A.: finalità, metodologie, criticità, esperienze. SECS-P/08 ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE: le carte dei servizi per l'analisi di customer satisfaction	GABBIANELLI LINDA
XVII	Ven 7 MAG pm	Il sistema di "Customer Satisfaction" nella P.A.: finalità, metodologie, criticità, esperienze. SECS-P/08 ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE: lavoro di gruppo per allestimento di questionari di customer satisfaction in diversi settori	GABBIANELLI LINDA
	Sab 8 MAG am	Il sistema di "Customer Satisfaction" nella P.A.: finalità, metodologie, criticità, esperienze. SECS-P/08 ECONOMIA E GESTIONE DELLE IMPRESE: i modelli di customer satisfaction: luci ed ombre	GABBIANELLI LINDA
	Sab 8 MAG pm	Cambiamento tecnologico e cambiamento organizzativo SECS-P/10 ORGANIZZAZIONE AZIENDALE	BERDICCHIA DOMENICO
XVIII	Ven 14 MAG pm	La gestione dell'innovazione SECS-P/10 ORGANIZZAZIONE AZIENDALE	BERDICCHIA DOMENICO
	Sab 15 MAG am	La progettazione del cambiamento organizzativo SECS-P/10 ORGANIZZAZIONE AZIENDALE	BERDICCHIA DOMENICO
	Sab 15 MAG pm	La progettazione del cambiamento organizzativo SECS-P/10 ORGANIZZAZIONE AZIENDALE	BERDICCHIA DOMENICO

Modulo	Data 2021	Argomento	Docente
XIX	Ven 28 MAG pm	Casi ed esperienze di cambiamento organizzativo nella P.A. SECS-P/10 ORGANIZZAZIONE AZIENDALE	BERDICCHIA DOMENICO
	Sab 29 MAG am	Casi ed esperienze di cambiamento organizzativo nella P.A. SECS-P/10 ORGANIZZAZIONE AZIENDALE	BERDICCHIA DOMENICO
	Sab 29 MAG pm	La cultura organizzativa orientata ai progetti. La programmazione, gestione e monitoraggio dei progetti. ING-IND/35 INGEGNERIA ECONOMICO-GESTIONALE	CAPALDO GUIDO
XX	Ven 11 GIU pm	La cultura organizzativa orientata ai progetti. La programmazione, gestione e monitoraggio dei progetti. ING-IND/35 INGEGNERIA ECONOMICO-GESTIONALE	CAPALDO GUIDO
	Sab 12 GIU am	Le "soft skills" del Project Manager e la loro influenza sul successo del progetto ING-IND/35 INGEGNERIA ECONOMICO-GESTIONALE	CAPALDO GUIDO
	Sab 12 GIU pm	Le "soft skills" del Project Manager e la loro influenza sul successo del progetto ING-IND/35 INGEGNERIA ECONOMICO-GESTIONALE	CAPALDO GUIDO

XXI	Ven 18 GIU pm	La gestione del gruppo di progetto ING-IND/35 INGEGNERIA ECONOMICO-GESTIONALE	CAPALDO GUIDO
	Sab 19 GIU am	I cambiamenti nell'organizzazione della P.A.: le forme organizzative "temporanee" (i progetti) e le "filieri di attività" trasversali all'organigramma funzionale (i processi) ING-IND/35 INGEGNERIA ECONOMICO-GESTIONALE	CAPALDO GUIDO
	Sab 19 GIU pm	La cultura organizzativa orientata ai processi. Il gruppo per la gestione ed il miglioramento dei processi: ruoli, tecniche, sistema di monitoraggio. ING-IND/35 INGEGNERIA ECONOMICO-GESTIONALE	CAPALDO GUIDO
XXII	Sab 26 GIU am	La cultura organizzativa orientata ai processi. Il gruppo per la gestione ed il miglioramento dei processi: ruoli, tecniche, sistema di monitoraggio. ING-IND/35 INGEGNERIA ECONOMICO-GESTIONALE	CAPALDO GUIDO
	Sab 26 GIU pm	Casi, esperienze e testimonianze ING-IND/35 INGEGNERIA ECONOMICO-GESTIONALE	CAPALDO GUIDO

Modulo	Data 2021	Argomento	Docente
XXIII	Ven 10 SETT pm	Casi, esperienze e testimonianze ING-IND/35 INGEGNERIA ECONOMICO-GESTIONALE	MOSCATO VINCENZO
	Sab 11 SETT am	L'innovazione Tecnologica nella P.A.: Flussi documentali ed il protocollo informatico. I requisiti della gestione documentale; profili professionali nel processo di conservazione. ING-INF/05 SISTEMI DI ELABORAZIONE DELLE INFORMAZIONI	MOSCATO VINCENZO
	Sab 11 SETT pm	L'innovazione Tecnologica nella P.A.: Flussi documentali ed il protocollo informatico. I requisiti della gestione documentale; profili professionali nel processo di conservazione. ING-INF/05 SISTEMI DI ELABORAZIONE DELLE INFORMAZIONI	MOSCATO VINCENZO
XXIV	Ven 17 SETT pm	Piattaforme abilitanti e identità digitale. La tutela dei dati personali. Le linee guida AGID. Open Data. ING-INF/05 SISTEMI DI ELABORAZIONE DELLE INFORMAZIONI	MOSCATO VINCENZO
	Sab 18 SETT am	Piattaforme abilitanti e identità digitale. La tutela dei dati personali. Le linee guida AGID. Open Data. ING-INF/05 SISTEMI DI ELABORAZIONE DELLE INFORMAZIONI	MOSCATO VINCENZO
	Sab 18 SETT pm	Strategie di sviluppo dei servizi digitali pubblici. Digital Transformation, Cloud computing, Big Data Managment and Analytics nella P.A. ING-INF/05 SISTEMI DI ELABORAZIONE DELLE INFORMAZIONI	MOSCATO VINCENZO
XXV	Ven 8 OTT pm	Casi ed esperienze di Innovazione Tecnologica nella P.A. ING-INF/05 SISTEMI DI ELABORAZIONE DELLE INFORMAZIONI	MOSCATO VINCENZO
	Sab 9 OTT am	Il processo di valutazione della performance individuale ed i diversi approcci di valutazione. M-PSI/06 PSICOLOGIA DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI	DEPOLO MARCO

	Sab 9 OTT pm	Il processo di valutazione della performance individuale ed i diversi approcci di valutazione. M-PSI/06 PSICOLOGIA DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI	DEPOLO MARCO
--	--------------	---	--------------

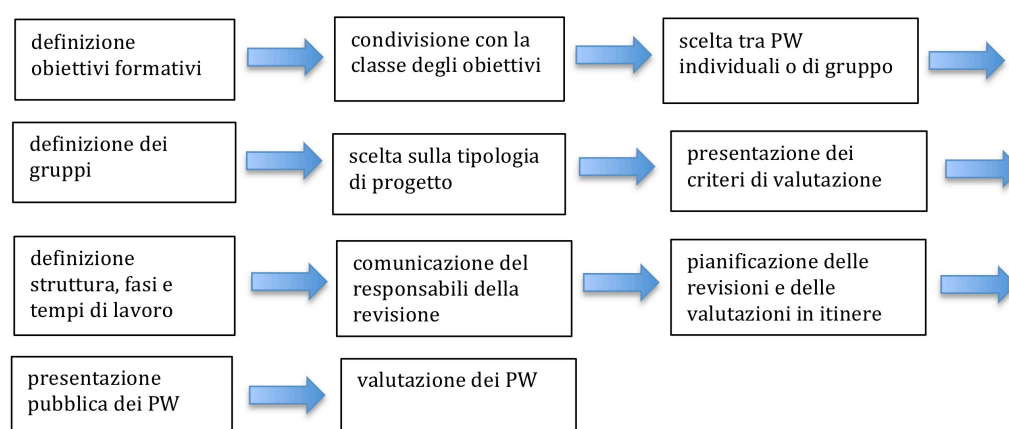
Modulo	Data 2021	Argomento	Docente
XXVI	Ven 15 OTT pm	Le resistenze individuali nel processo di valutazione. M-PSI/06 PSICOLOGIA DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI	DEPOLO MARCO
	Sab 16 OTT am	Il colloquio di feedback ed il piano di sviluppo individuale. M-PSI/06 PSICOLOGIA DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI	DEPOLO MARCO
	Sab 16 OTT pm	Casi, esperienze e testimonianze di valutazione della performance individuale nella P.A. M-PSI/06 PSICOLOGIA DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI	DEPOLO MARCO
XXVII	Ven 22 OTT pm	Casi, esperienze e testimonianze di valutazione della performance individuale nella P.A. M-PSI/06 PSICOLOGIA DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI	DEPOLO MARCO
	Sab 23 OTT am	Gestione e risoluzione dei conflitti. M-PSI/06 PSICOLOGIA DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI	DEPOLO MARCO
	Sab 23 OTT pm	Gestione e risoluzione dei conflitti. M-PSI/06 PSICOLOGIA DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI	DEPOLO MARCO
XXVIII	Ven 12 NOV pm	Le tecniche di negoziazione. M-PSI/06 PSICOLOGIA DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI	CAPONE VINCENZA
	Sab 13 NOV am	Le tecniche di negoziazione. M-PSI/06 PSICOLOGIA DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI	CAPONE VINCENZA
	Sab 13 NOV pm	Comunicazione, leadership e gestione dei collaboratori. M-PSI/06 PSICOLOGIA DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI	DEPOLO MARCO
XXIX	Ven 19 NOV pm	Comunicazione, leadership e gestione dei collaboratori. M-PSI/06 PSICOLOGIA DEL LAVORO E DELLE ORGANIZZAZIONI	DEPOLO MARCO
	Sab 20 NOV am	Formazione, competenza e cambiamento organizzativo, tra sviluppo e valorizzazione delle risorse umane. M-PED/03 DIDATTICA E PEDAGOGIA SPECIALE	BOCHICCHIO FRANCO
	Sab 20 NOV pm	Formazione, competenza e cambiamento organizzativo, tra sviluppo e valorizzazione delle risorse umane. M-PED/03 DIDATTICA E PEDAGOGIA SPECIALE	BOCHICCHIO FRANCO
XXX	Ven 26 NOV pm	La gestione dei processi formativi: analisi dei bisogni, progettazione, valutazione. M-PED/03 DIDATTICA E PEDAGOGIA SPECIALE	BOCHICCHIO FRANCO
	Sab 27 NOV am	La gestione dei processi formativi: analisi dei bisogni, progettazione, valutazione. M-PED/03 DIDATTICA E PEDAGOGIA SPECIALE	BOCHICCHIO FRANCO

	Sab 27 NOV pm		
PRESENTAZIONE PROJECT WORKS E PROVA FINALE			

5.2 La redazione del project work

La parte laboratoriale dedicata del project work è durata circa 6 mesi ed è stata coordinata dai due docenti del Comitato scientifico esperti in project management e business planning. Le fasi di sviluppo sono riepilogate nel Grafico 2.

Grafico 2: Fasi di sviluppo in classe del PW



Gruppi di lavoro

Secondo Starkings (1997) il lavoro di progetto può essere svolto individualmente o in gruppo. Bender (2012) spiega che quando gli studenti lavorano in gruppi collaborativi imparano attraverso il contesto sociale e l'interazione con i loro compagni. Gli studenti aumentano anche le loro capacità e il loro apprendimento attraverso la cognizione condivisa (Resnik, 1991). La formazione dei gruppi può avvenire in due modi: o gli studenti formano il proprio gruppo o l'insegnante individua i membri del gruppo. Entrambi i metodi hanno pregi e difetti. Gli studenti che formano i propri gruppi tendono a scegliere amici con background e obiettivi simili. Questo può sminuire la ricchezza dell'esperienza di apprendimento che può essere acquisita da gruppi formati da studenti con approcci diversi all'apprendimento.

Nel caso specifico gli studenti, in vista della loro maturità e autonomia, sono stati liberi di scegliere se affrontare un progetto di gruppo o individuale, come formare il gruppo e come organizzarlo al proprio interno (ruoli e attività).

Tematiche e struttura

Al fine di rendere l'esperienza progettuale meno astratta è stato chiesto agli studenti di proporre, in accordo con i diretti superiori o colleghi, un'idea progettuale da realizzare nel rispettivo contesto lavorativo (unità organizzativa o nell'ente del settore pubblico allargato). Poter lavorare in un setting reale, con una probabilità maggiore che il progetto possa

realizzarsi, aumenta le motivazioni e il grado di coinvolgimento nel progetto.

Agli studenti sono state presentate le seguenti proposte tematiche:

- implementazione di un nuovo sistema di valutazione
- digitalizzazione e riorganizzazione di procedure
- piano di riorganizzazione dell'UO
- valutazione dell'impatto di un processo di cambiamento,
- sviluppo di un nuovo servizio della UO
- sviluppo di una campagna di marketing per un nuovo servizio
- attività di fundraising per l'implementazione di un servizio sociale
- implementazione di smart working nella UO

Descrizione dei PW e abstract dei PW

La Tabella n. 9 riporta i nominativi degli studenti appartenenti al gruppo e il titolo del project work.

Tabella 9: Gruppi e titolo del Project Work

Gruppo A Pazzaglia, Soldati, Giovagnoli, Barulli, Tomassoni	Creazione dei presupposti per la valorizzazione agricola di 50 HA di territorio sammarinese a tartufaia
Gruppo B Casagrande, Marzi, Sica	Il valore del lavoro: una sperimentazione di valutazione della performance individuale dell'OSS all'interno del servizio territoriale domiciliare
Gruppo C Dessena, Giulianelli, Pretelli e Ciavatta	Lo smart working oltre l'emergenza. Linee guida per supportare le amministrazioni nel passaggio della modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria.
Gruppo D Vendemini, Montanari	Implementazione delle gare telematiche nella Pubblica Amministrazione della Repubblica di San Marino.
Gruppo E Quadrelli	San Marino in transazione verso i farmaci equivalenti. Project Manager per la sostituzione nel prontuario farmaceutico dell'Istituto della Sicurezza Sociale di 20 farmaci originator brand ad alta incidenza di costo
Gruppo F Erario, Guidi, Muratori	L'e-government nel settore edilizio. Applicazioni del project management e della balanced scorecard
Gruppo G Mazzini-Selva	Bullismo in rete – prevenire il bullismo e il cyberbullismo

Abstract dei Project Work

A. Creazione dei presupposti per la valorizzazione agricola di 50 HA di territorio sammarinese a tartufaia.

“Il territorio sammarinese presenta, pur nelle sue ridotte estensioni, una varietà di caratteristiche pedoclimatiche che permettono, nel rispetto degli obiettivi “San Marino Bio” l'introduzione di colture innovative e ad alto valore aggiunto. Lo sviluppo della tartuficoltura e filiera associata è il focus del project work

Tra i risultati raggiunti abbiamo realizzato la mappa dei terreni e relative potenzialità, che ha portato all'individuazione di oltre 85 ha di terreno idoneo con caratteristiche pedoclimatiche adatte, di questi, 15 ha sono di proprietà pubblica attualmente liberi. Una raccolta di norme, protocolli e suggerimenti legislativi inerenti la normativa sammarinese ed europea, riguardanti la tartuficoltura e la raccolta dei tartufi, che rappresenta un importante strumento legislativo sia per i pubblici dipendenti addetti ai lavori sia per coloro che la praticano e chi vuole cimentarsi in questa coltura. Un business plan parametrico che permette a chiunque di valutare su misura l'economicità dell'investimento e il passaggio a questa coltura che risulta oltre 10 volte più redditizia delle normali colture cerealicole. La nostra Repubblica è particolarmente vocata e pronta a un cambio radicale di indirizzo agricolo da tradizionale a basso impatto e questo progetto nasce dall'intento di rivalutare il settore primario in un settore capace di produrre valore senza necessità di sovvenzioni e allo stesso tempo attrarre i giovani alla bellezza del mondo agricolo e alla tutela e gestione del nostro territorio.”

B. Il valore del lavoro: una sperimentazione di valutazione della performance individuale dell'OSS all'interno del servizio territoriale domiciliare.

“La normativa della Repubblica di San Marino prevede la valutazione dei Dirigenti del Settore Pubblico Allargato, ivi inclusa la valutazione Dirigenti dell'Istituto per la Sicurezza Sociale (ISS), medici e non medici, ma non contempla, allo stato attuale, una valutazione dei dipendenti, come invece avviene negli altri Paesi. Risulta sempre più evidente l'importanza del valutare la performance pubblica nelle sue due componenti: quella organizzativa (delle strutture) e quella individuale (dei dipendenti). Invero, nelle aziende, e soprattutto in quelle che erogano servizi, la risorsa umana rappresenta un elemento strategico e un fattore critico di successo. Il grado di personalizzazione, umanizzazione e affidabilità delle prestazioni, influenza il rapporto tra cittadino e operatore e, a cascata, questi aspetti influiscono sulla qualità dei servizi erogati percepita dai fruitori. Le esperienze oltreconfine degli ultimi decenni hanno mostrato, in particolare, come l'attività di controllo a posteriori della performance, non abbia uno scopo meramente formale, ma mira in particolare a valutare se l'attività della pubblica amministrazione abbia prodotto un risultato positivo in termini di qualità del servizio e soddisfazione dell'utente. Questi cambiamenti hanno avuto conseguenze, oltre che a livello di struttura organizzativa, anche a livello individuale, in quanto chi opera nella Pubblica Amministrazione è stato responsabilizzato sul perseguimento di determinati risultati che devono essere misurati e valutati. Non solo: la letteratura mostra come un sistema di valutazione delle prestazioni consente un miglioramento continuo delle performance utilizzando la valutazione come stimolo – i.e. motivazione – al miglioramento delle prestazioni e rappresenta altresì uno strumento utile per favorire la crescita professionale del personale attraverso interventi di sviluppo (affiancamento, autoformazione, addestramento etc.). Lo scopo del progetto è l'implementazione, attraverso il coinvolgimento attivo di tutti gli attori (i.e. valutatori e valutati), di un sistema di valutazione del personale sanitario e socio sanitario non dirigenziale, al fine di migliorare da un lato la qualità dei servizi resi e dall'altro, di valorizzare le professionalità operanti, agendo anche sulla motivazione individuale. L'obiettivo finale è quello di costruire un processo integrato di valutazione e valorizzazione del capitale umano finalizzato alla produttività e alla progressione orizzontale nonché al supporto di altre leve gestionali quali la formazione e

l'organizzazione. Come già previsto dalle norme vigenti, la valutazione della performance individuale dei dirigenti è collegata agli indicatori di performance organizzativa e di diretta responsabilità, al raggiungimento di specifici obiettivi individuali, alle competenze professionali e manageriali dimostrate e alla capacità di valutazione dei propri collaboratori, dimostrata tramite una significativa differenziazione dei giudizi. Per il personale cosiddetto “del comparto”, la misurazione e la valutazione sulla performance individuale, effettuata dai rispettivi dirigenti responsabili, dovrebbero invece essere collegate alla qualità del contributo assicurato alla performance organizzativa dell'unità di appartenenza, alle competenze dimostrate, ai comportamenti professionali e organizzativi, al raggiungimento di specifici obiettivi di gruppo o individuali. Il progetto è stato pensato come una proposta di sperimentazione “pilota” all'interno UOC Servizio Territoriale Domiciliare prendendo come riferimento il Profilo di Ruolo (PDR) di Operatore Socio-Sanitario (OSS) per poi valutarne, in base agli esiti, l'estensione ad altri profili di ruolo e ad altre unità dell'ISS.”

C. Lo smart working oltre l'emergenza. Linee guida per supportare le amministrazioni nel passaggio della modalità di lavoro agile dalla fase emergenziale a quella ordinaria.

"Il progetto sviluppa linee guida di implementazione dello smart working nella Pubblica Amministrazione destinate principalmente alla dirigenza pubblica. La Legge n. 202 del 2020 che disciplina a San Marino il lavoro agile è stato il nostro punto di partenza. Se durante il periodo pandemico abbiamo conosciuto il telelavoro quale alternativa necessaria a garantire il distanziamento sociale, il lavoro agile rispecchia una nuova concezione di lavoro non più legata all'orario e all'ufficio ma al raggiungimento di risultati con una conseguente amministrazione più performante e migliori condizioni lavorative per i dipendenti. L'obiettivo cui tendiamo non può prescindere da un cambiamento organizzativo e dei sistemi di comunicazione passando dall'introduzione del lavoro per obiettivi e progetti ad un sempre maggior snellimento delle procedure amministrative.

D. Implementazione delle gare telematiche nella Pubblica Amministrazione della Repubblica di San Marino.

“Il project work proposto riguarda l'implementazione di una piattaforma informatica relativa alle procedure di gara per la fornitura di beni e servizi per il Settore Pubblico Allargato di San Marino. La finalità e gli obiettivi del progetto sono quelli di sfruttare a pieno le potenzialità offerte dalle tecnologie per conseguire una razionalizzazione della spesa pubblica, il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza delle procedure e un aumento della trasparenza e competitività. Fondamentale per la riuscita del progetto, oltre al coinvolgimento di tutti gli stakeholder interessati, è la sensibilizzazione verso gli adeguamenti previsti in materia dagli standard comunitari e il possibile ingresso nel mercato unico digitale europeo, nonché la creazione di un sistema che favorisca l'interoperabilità con le procedure informatiche già esistenti presso la Pubblica Amministrazione. Si prevede di realizzare il progetto nell'arco di due anni e ad un costo contenuto, in quanto la quasi totalità delle fasi del progetto potranno essere svolte internamente all'Amministrazione.”

E. San Marino in transazione verso i farmaci equivalenti. Project Manager per la sostituzione nel prontuario farmaceutico dell'Istituto della Sicurezza Sociale di 20 farmaci originator brand ad alta incidenza di costo.

"Sostituzione di farmaci brand con farmaci equivalenti, un modo di risparmiare sulla spesa farmaceutica mantenendo la stessa efficacia e sicurezza terapeutica."

F. L'e-government nel settore edilizio. Applicazioni del project management e della balanced scorecard.

"Il project work, con il supporto della metodologia del Project Management e della Balanced Scorecard per la pianificazione, programmazione e controllo dei progetti nell'ottica di creare valore pubblico, affronta il tema strategico dell'e-government per quanto di competenza dell'Unità Organizzativa - Ufficio Pianificazione Territoriale e per l'Edilizia (UPTE). Partendo dalla revisione del procedimento amministrativo volto a rilasciare titoli autorizzativi nel settore edilizio, riprogetta il processo di gestione del procedimento amministrativo "to be" informatizzando le procedure e digitalizzando i servizi al fine di semplificare e sburocratizzare la macchina amministrativa, tenuto conto delle istanze di cittadini e imprese."

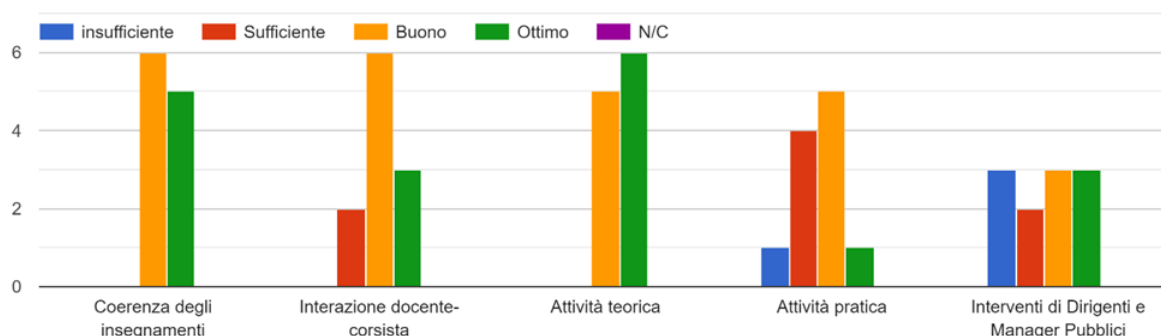
G. Bullismo in rete – prevenire il bullismo e il cyberbullismo

"Il percorso realizzato ha ulteriormente rinforzato l'idea che per contrastare e soprattutto prevenire comportamenti di bullismo/cyberbullismo occorra lavorare alla costruzione di una rete di interesse ed intervento capace di attivare un patto educativo tra scuola, genitori, agenzie educative, Servizio Minori e Istituzioni territoriali, al fine di ridestare negli adulti l'attitudine ad osservare costantemente i comportamenti dei ragazzi e consentire di individuare e monitorare precocemente situazioni a rischio per promuovere efficaci strategie educative necessarie alla crescita positiva delle persone."

5.3 Monitoraggio del grado di soddisfazione e dell'apprendimento raggiunto dai partecipanti

Di seguito sono riportati i dati di un questionario presentato agli studenti durante la frequenza al corso, prima dell'inizio dell'attività laboratoriale.

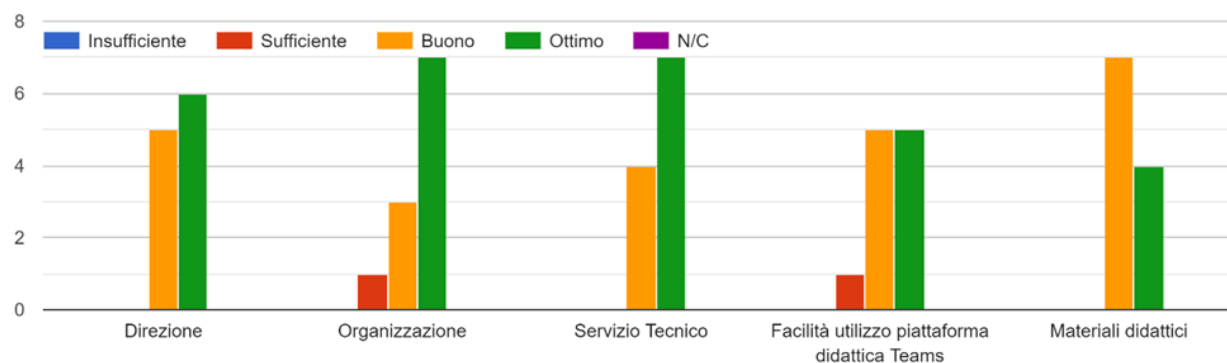
Valuta gli aspetti didattici



Commenti o osservazioni sulla didattica:

- L'organizzazione ha saputo gestire al meglio le lezioni da remoto durante il momento di emergenza. La prosecuzione del corso attraverso la modalità online è stata impeccabile;
- La didattica a distanza ha tolto sicuramente valore alle lezioni e al rapporto tra alunni e professori. Alcune lezioni sono state un po' ripetitive sugli argomenti e per certi argomenti ci si è soffermati per troppe ore consecutive. Inoltre, ritengo sia utile ricevere le slides prima della lezione in modo da avere il materiale didattico sul quale prepararsi e invitare i professori a non condividere una mole esagerata di materiale, spesso è stato difficile distinguere il materiale della lezione da quello extra, utile invece per eventuali approfondimenti;
- La DAD ha sicuramente influito negativamente;
- Ne ha risentito il fatto di non poter essere in presenza e la giornata del sabato 8 ore davanti al pc è stata molto pesante con difficoltà a mantenere la concentrazione.
- Purtroppo il corso si è dovuto svolgere interamente on-line. 8 ore consecutive non sono seguibili con profitto né per lo studente né per il professore. Sugerirei per i prossimi corsi se il calendario deve prevedere 4 ore di spezzarle su tre materie.

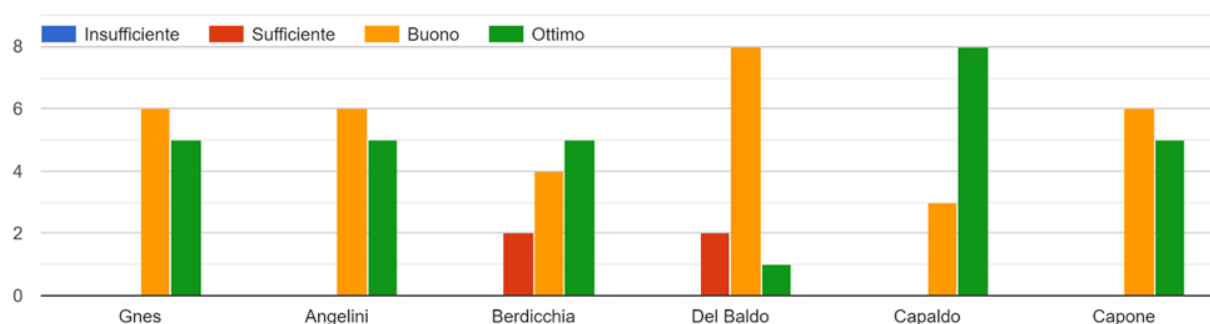
Valutazione sull'andamento complessivo di Corso/Master



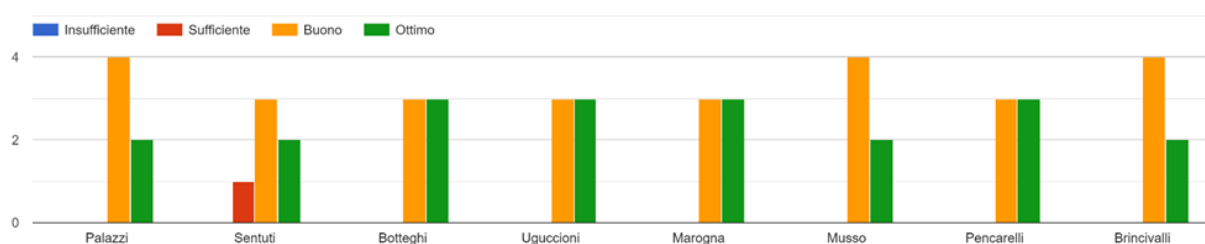
Commenti o osservazioni sul Corso/Master:

- Ben strutturato, lezioni interessanti e docenti disponibili e preparati. Spero di poter mettere presto a frutto ciò che sto apprendendo
- Trattandosi di un Master dedicato a persone che lavorano tutta la settimana, forse sono troppe ore di fila quelle del sabato, sarebbe stato meglio distribuirle nella settimana magari in ore post-lavoro, ad esempio, dalle 18.00 in poi. Le lezioni troppo lunghe stancano molto, ancora di più se eseguite con la modalità online. Anche le pause andrebbero aumentate.
- Troppo teorico
- Interessante

Valutazione docenti fino al 23/1 (per corsisti Master e Specializzazione)



Valutazione docenti dal 29/1 (solo per corsisti Master)



Commenti o osservazioni sui docenti

- Grande professionalità e disponibilità

6. Valutazione

Descrizione

La fase di valutazione del progetto consiste nel valutarne il successo. Sebbene esistano molteplici definizioni per tale concetto, possiamo dire che consiste nella valutazione oggettiva e sistemica di un progetto, dalla sua fase di pianificazione, implementazione ed

espletamento, sia che esso sia ancora in corso o completato (OECD, 2007). La valutazione è un processo per determinare il valore di qualche cosa fornendo informazioni credibili e utili, analizzando il suo grado di fallimento o di successo. Ciò permette di determinare se le fasi iniziali del progetto sono avvenute correttamente, identificare punti deboli e minacce, e determinare le migliorie da apportare durante un'ultima fase di riprogettazione (Zidane et al., 2015, Archibald, 2019). Secondo Archibald (2019) esistono quattro dimensioni che consentono di misurare il successo del progetto: la dimensione della gestione del progetto, e cioè la precisione con cui il progetto ha raggiunto gli obiettivi iniziali; la dimensione del prodotto che rappresenta la misura in cui il prodotto soddisfa gli obiettivi funzionali e commerciali stabiliti nella fase di avvio; la dimensione della soddisfazione degli stakeholder; la dimensione dei vincoli cognitivi.

Caso studio

6.1 L'autovalutazione dei partecipanti

Sulla base degli obietti formativi in termini di competenze da sviluppare (Tabella 10), il gruppo di progettazione ha costruito un questionario di valutazione.

Tabella 10: Obiettivi formativi del Master

1. Gestire le relazioni con gli stakeholder del progetto
2. Definire l'ambito del progetto (deliverable, requisiti, vincoli)
3. Appropriato utilizzo delle tecniche di programmazione (attività, tempi, costi)
4. Valutazione dell'affidabilità delle baseline
5. Gestione del rischio
6. Monitoraggio del progetto ed identificazione ed attuazione di interventi correttivi
7. Gestione di relazioni collaborative all'interno e all'esterno dell'organizzazione di progetto
8. Negoziazione
9. Conflict management
10. Creative Problem solving
11. Leadership

La costruzione del questionario è avvenuta avvalendosi della letteratura di riferimento. Yang et al. (2009) hanno identificato molteplici fattori critici di successo per la gestione degli stakeholder. Tra i fattori emersi come importanti per la gestione degli stakeholder, ed idonei al nostro contesto di indagine, sono risultati "l'identificazione corretta degli stakeholder", la "valutazione dei bisogni e dei vincoli degli stakeholder al progetto" e la "comunicazione corretta e frequente con gli stakeholder". Il lavoro di Smith (2010) dedicato alla misurazione dell'efficacia della formazione nell'ambito del project management è stato un valido e utile strumento per valutare le competenze del project manager. Infatti, l'Autore ha proposto

molteplici fattori utili a misurare il miglioramento delle competenze pre-formazione e post-formazione con riferimento alle varie fasi della gestione del progetto. Abbiamo selezionato le seguenti competenze, tenuto conto dei contenuti del percorso formativo:

- la definizione dell'ambito del progetto in termini di *deliverable*, requisiti e vincoli;
- l'appropriato utilizzo delle tecniche di programmazione;
- la valutazione dell'affidabilità della baseline;
- la gestione del rischio;
- il monitoraggio del progetto e l'identificazione ed attuazione di interventi correttivi;
- la gestione di relazioni collaborative all'interno e all'esterno dell'organizzazione di progetto;
- la negoziazione.

Si è scelto di valutare anche la capacità di gestire i conflitti, la capacità di negoziare e alcune specifiche competenze di leadership (self-awareness, innovation, visioning, futuring) facendo ricorso ai fattori identificati da Fernandez et al. (2015). Infine, anche la capacità di risoluzione dei problemi in modo creativo è stata valutata attraverso il questionario (Reiter-Palmon e Illies, 2004). L'autovalutazione delle competenze acquisite con il Master di II livello in Pratiche Manageriali nella Pubblica Amministrazione da parte dei partecipanti è avvenuta mediante la somministrazione del questionario online, in forma anonima, successivamente al termine del percorso formativo. Per l'autovalutazione circa le specifiche competenze acquisite, i rispondenti hanno dovuto esprimere il proprio giudizio utilizzando la scala Likert a sette punti (1 indica per nulla – 7 moltissimo) per ciascun item.

Il questionario (Tabella n. 8) è stato somministrato ai 19 partecipanti al Master di formazione nel mese di settembre 2022. Le risposte ottenute sono state 13. Di seguito sono riportate le statistiche descrittive. I punteggi, in media, sono tutti superiori a 5. Il valore minimo utilizzato è stato 2, quello massimo pari a 7.

Le competenze che hanno ottenuto il punteggio più basso, inferiore a 5,500, sono prevalentemente riconducibili alle tecniche di pianificazione e programmazione delle attività, dei tempi e dei costi, alla gestione del rischio, al monitoraggio del progetto, all'identificazione ed attuazione degli interventi correttivi, alle capacità di negoziazione, alla gestione con successo di conflitti tra persone o gruppi, alle competenze di leadership di tipo *futuring*. Gli item che si contraddistinguono per un punteggio medio superiore a 6 sono tre: due sono riconducibili alla competenza di creative problem solving, uno alla competenza di leadership in termini di self-awareness.

Tabella 8: Questionario di valutazione

AUTOVALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ACQUISITE	N	Min	Max	Mean	Std. Dev.
1. Gestire le relazioni con gli stakeholder del progetto					
Identificare in modo appropriato gli stakeholder.	13	3,0	7,0	5,615	1,1929
Esplorare i bisogni degli stakeholder in relazione al progetto.	13	3,0	7,0	5,769	1,1658

Comprendere l'area di interesse dello stakeholder in riferimento al progetto.	13	3,0	7,0	5,846	1,1435
Comunicare e coinvolgere gli stakeholder in modo appropriato e con adeguata frequenza.	13	3,0	7,0	5,615	1,3253
2. Definire l'ambito del progetto (deliverable, requisiti, vincoli)					
Determinare gli obiettivi del progetto identificando e lavorando con le parti interessate del progetto al fine di soddisfare i loro requisiti, specifiche e/o aspettative.	13	3,0	7,0	5,615	1,1209
Documentare i vincoli del progetto attraverso il coordinamento con le parti interessate e la revisione delle politiche e delle procedure per garantirne la conformità.	13	2,0	7,0	5,538	1,5064
Determinare i bisogni delle risorse chiave al fine di supportare la pianificazione e il processo decisionale.	13	2,0	7,0	5,308	1,3775
3. Appropriato utilizzo delle tecniche di programmazione (attività, tempi, costi)					
Definire un budget e una pianificazione del progetto appropriati determinando stime di tempi e costi al fine di supportare il processo decisionale.	13	2,0	7,0	5,385	1,5566
Creare la work breakdown structure (WBS) per facilitare la pianificazione dettagliata del progetto e i processi di esecuzione, controllo e chiusura.	13	2,0	7,0	5,692	1,4367
Sviluppare il piano di gestione delle risorse identificando le risorse necessarie e ottenendo impegni da fonti interne e esterne, per completare tutte le attività del progetto.	13	2,0	7,0	5,462	1,5064
4. Valutazione dell'affidabilità delle baseline					
Affinare le stime dei tempi e dei costi del progetto applicando strumenti e tecniche di stima a tutte le attività WBS.	13	2,0	7,0	5,154	1,4051
5. Gestione del rischio					
Rispondere alle cause di eventi rischiosi in conformità con il piano di gestione del rischio al fine di gestire in modo appropriato i risultati del progetto.	13	2,0	7,0	5,000	1,5811
6. Monitoraggio del progetto ed identificazione ed attuazione di interventi correttivi					
Misurare continuamente le prestazioni del progetto confrontando i risultati con la baseline al fine di identificare le tendenze e le varianze del progetto.	13	2,0	7,0	5,154	1,5730
Adottare azioni correttive tempestive affrontando le problematiche al fine di eliminare o ridurre al minimo l'impatto negativo.	13	3,0	7,0	5,385	1,4456
Valutare l'efficacia delle azioni correttive misurando le prestazioni successive al fine di determinare la necessità di ulteriori azioni.	13	2,0	7,0	5,077	1,4979
7. Gestione di relazioni collaborative all'interno e all'esterno dell'organizzazione di progetto					

Interagire con il team e le parti interessate in modo professionale e cooperativo rispettando le differenze personali, etniche e culturali al fine di garantire un ambiente collaborativo di gestione del progetto.	13	2,0	7,0	5,923	1,6564
8. Negoziazione					
Bilanciare gli interessi delle parti interessate raccomandando approcci che mirano a una risoluzione equa al fine di soddisfare bisogni e obiettivi concorrenti.	13	2,0	7,0	5,385	1,5021
Impegnarsi in un dialogo produttivo per risolvere le controversie tra persone o organizzazioni.	13	2,0	7,0	5,538	1,5607
Rappresentare gli interessi della propria organizzazione quando si stipulano accordi con altre parti creando nuove opportunità di partnership e collaborazione.	13	2,0	7,0	5,231	1,6909
9. Conflict management					
Utilizzare il dialogo per risolvere problemi critici.	13	3,0	7,0	5,923	1,3205
Attuare strategie alternative di risoluzione delle controversie.	13	4,0	7,0	5,846	1,1435
Gestire con successo i conflitti tra persone o gruppi.	13	2,0	7,0	5,385	1,3253
10. Creative Problem solving					
Reperire nuove informazioni e conoscenze, per trovare nuove ed efficaci soluzioni ai problemi.	13	5,0	7,0	6,000	,9129
Trovare più soluzioni alternative per un problema specifico.	13	5,0	7,0	6,077	,9541
Le soluzioni implementate sono nuove ed efficaci.	13	4,0	7,0	5,538	1,1266
11. Leadership					
<i>11.1. Self-awareness</i>					
Valutare e comprendere i punti di forza della leadership personale e le aree di sviluppo (punti deboli).	13	4,0	7,0	5,615	1,0439
Essere consapevole di come le tue preferenze e il tuo stile di leadership differiscono dagli altri.	13	4,0	7,0	6,000	1,1547
<i>11.2. Innovation</i>					
Creare un ambiente innovativo che promuova lo sviluppo di nuove idee.	13	3,0	7,0	5,615	1,2609
Saper comunicare e presentare in maniera creativa i progetti.	13	4,0	7,0	5,923	,9541
<i>11.3. Visioning</i>					
Creare una visione avvincente e coinvolgente del progetto che abbracci una prospettiva sistemica e la integri con la missione dell'organizzazione.	13	3,0	7,0	5,769	1,3009

<i>11.4. Futuring</i>					
Analisi e valutazione dei trend correnti per gli sviluppi futuri del settore di riferimento.	13	3,0	7,0	5,462	1,3301

Note: il colore verde segnala un punteggio medio superiore a 6; il colore rosso indica un punteggio medio inferiore a 5,5.

I fattori che maggiormente hanno contribuito al miglioramento delle competenze dei partecipanti (Tabella n. 9), riportando un punteggio medio superiore a 6,50, sono stati la collaborazione tra i membri del team del project work, l'interazione tra docenti e partecipanti e la possibilità di confrontarsi in un contesto multidisciplinare. L'elemento che ha ottenuto il punteggio medio più basso pari a 5,846 è rappresentato dallo sforzo dei docenti di focalizzare i contributi in contesti lavorativi assimilabili a quelli dei partecipanti.

Tabella 9: Fattori con punteggio superiore

Valutazione degli elementi che hanno contribuito al miglioramento delle competenze	N	Min	Max	Mean	Std. Dev.
L'illustrazione di casi di studio da parte dei docenti	13	4,0	7,0	6,154	,9871
La discussione di casi di studio in gruppi	13	3,0	7,0	6,000	1,2910
Lo sforzo dei docenti di focalizzare i loro contributi in contesti lavorativi assimilabili a quelli dei partecipanti	13	4,0	7,0	5,846	1,1435
Il riferimento, da parte dei docenti, alla propria esperienza professionale	13	4,0	7,0	6,385	,9608
L'interazione tra docenti e partecipanti	13	4,0	7,0	6,538	,9674
La realizzazione del project work	13	4,0	7,0	6,385	,8697
La collaborazione tra i membri del team del project work	13	4,0	7,0	6,615	,8697
L'interazione tra il team del project work ed il tutor	13	3,0	7,0	6,462	1,1983
La possibilità di confrontarsi in un contesto multidisciplinare	13	4,0	7,0	6,538	,9674

I rispondenti hanno messo in evidenza alcuni elementi che hanno reso il Master efficace ed hanno fornito dei suggerimenti per aumentarne l'efficacia:

- Illustrazione di casi pratici da parte dei docenti riferiti alla loro attività professionale; preparazione e discussione del project work;
- Sarebbero opportuni dei lavori a fine modulo per assimilare meglio le lezioni;
- Applicare la teoria del Project Management alla realizzazione di un Project Work;
- Le attività "pratiche" che abbiamo svolto in gruppi durante le lezioni;
- La disponibilità ad approfondire le parti più difficili;

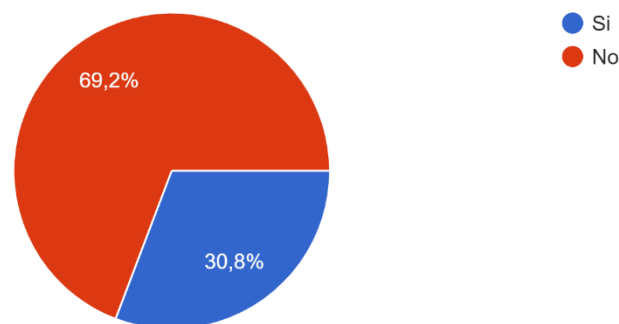
- L'ascolto reciproco;
- Ho trovato molto positivo il dialogo e l'interazione all'interno della classe. Nonostante il corso sia stato frequentato interamente online (molto comodo per l'organizzazione casa-studio-lavoro) abbiamo stretto dei bei legami, e questo ci ha permesso di venire a contatto anche con altre professionalità all'interno della sfera pubblica. Inoltre, i professori, molto competenti, ci hanno trasmesso tanto.
- Lo studio e la ricerca in proprio.
- L'interazione sul campo fra professionisti nell'ambito del project work.
- Inserire dei test per verificare l'effettiva comprensione dei moduli del Master.
- Persuasione e capacità di adattamento.
- L'estrema disponibilità del tutor che ci ha affiancato ad ogni step e ha chiarito ogni nostro dubbio e perplessità.

Infine, la valutazione del grado di soddisfazione dei partecipanti al Master di II livello in Pratiche Manageriali nella Pubblica Amministrazione è da considerarsi più che buona, con punteggi medi superiori a 6. Solo un elemento ha riportato un punteggio medio inferiore, pari a 5,692, mettendo in evidenza la criticità rappresentata dal fatto che i contenuti del master non sono rilevanti per il lavoro quotidiano dei partecipanti. Tuttavia, i partecipanti suggerirebbero questo master di formazione ad altri soggetti (il punteggio medio è il più elevato pari a 6,385).

Di seguito, si presenta l'esame dettagliato delle risposte fornite.

Hai avuto occasione di utilizzare le conoscenze di Project Management, acquisite durante il Master, partecipando ad un progetto interno o esterno all'ufficio?

13 risposte



Se hai risposto SI, specifica quale tipo di progetto e per quale organizzazione:

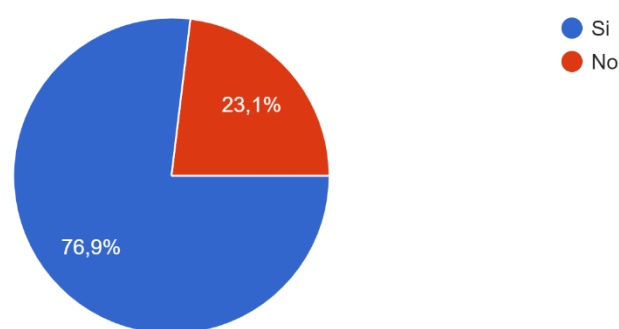
4 risposte:

1. Sto iniziando ora a mettere in pratica le conoscenze acquisite. Ho iniziato a lavorare presso la PA ad aprile 2022 e sono in previsione di utilizzare le competenze acquisite e mettermi alla prova attraverso un incarico che mi hanno appena conferito.

2. Vari e numerosi progetti, per AASS.
3. Revisione procedura affiancamento e valutazione nuovi oss UOC std iss.
4. Progetto realizzato come prova finale di un altro master.

La mia unica esperienza di sviluppo e gestione dei progetti dopo le lezioni teoriche è quella del PW richiesto nel Master

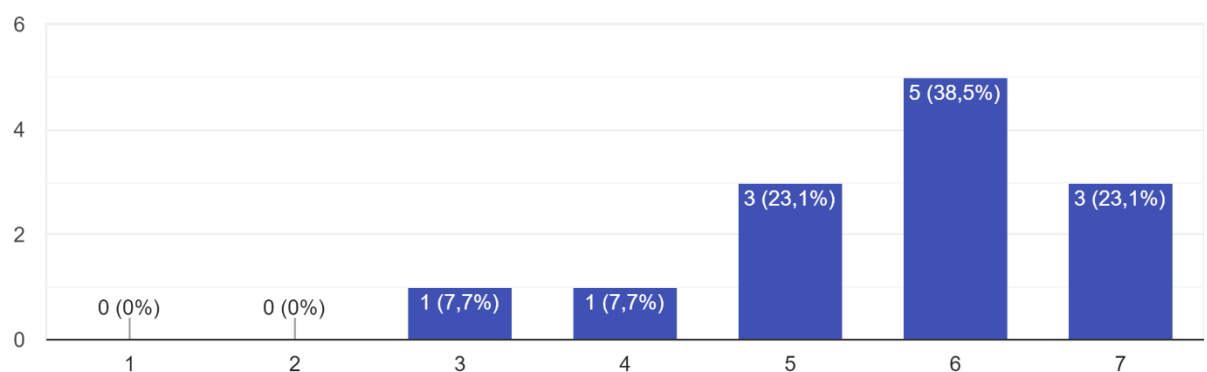
13 risposte



VALUTAZIONE DELLE COMPETENZE ACQUISITE AL MASTER

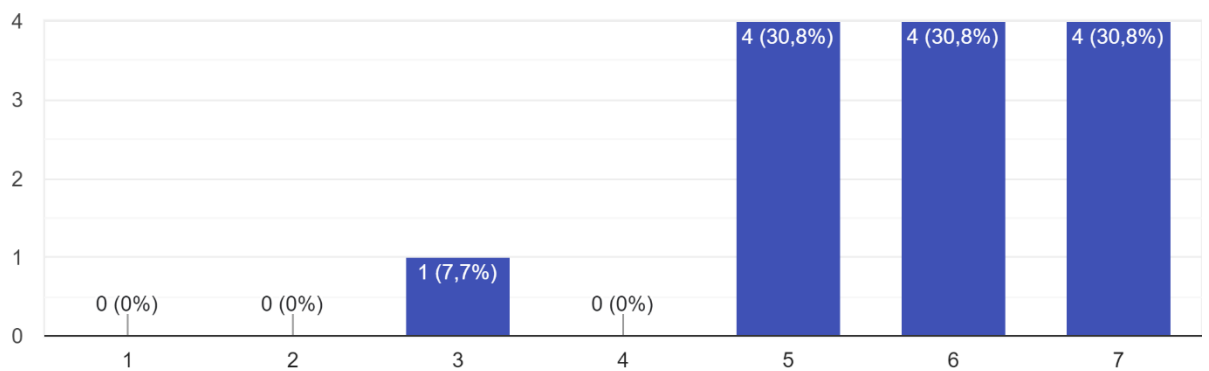
Identificare in modo appropriato gli stakeholder

13 risposte



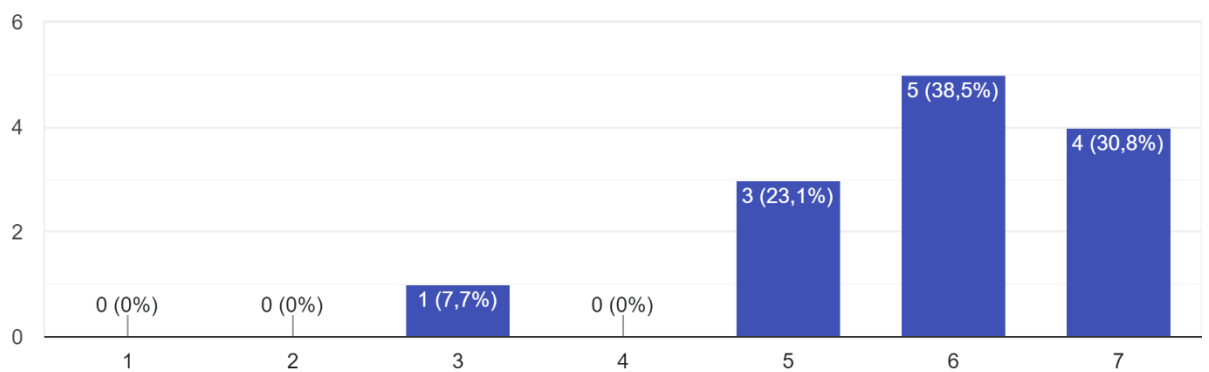
Esplorare i bisogni degli stakeholder in relazione al progetto

13 risposte



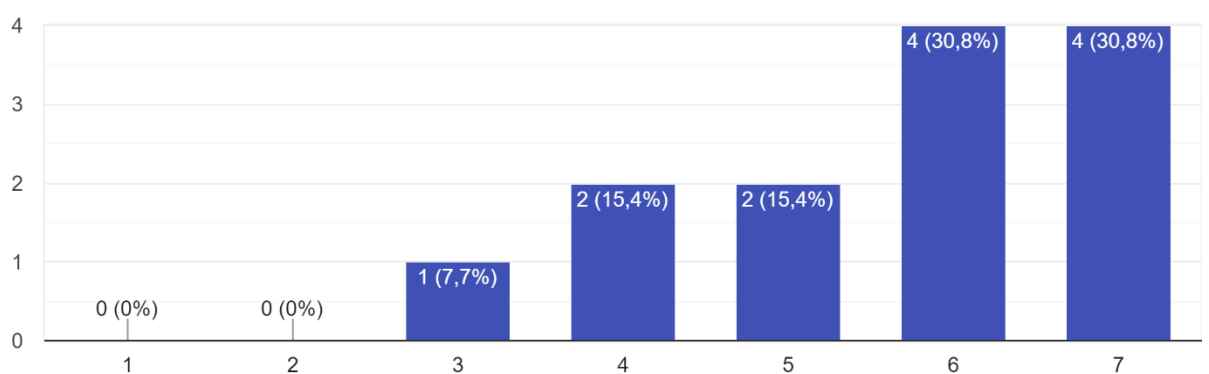
Comprendere l'area di interesse dello stakeholder in riferimento al progetto

13 risposte



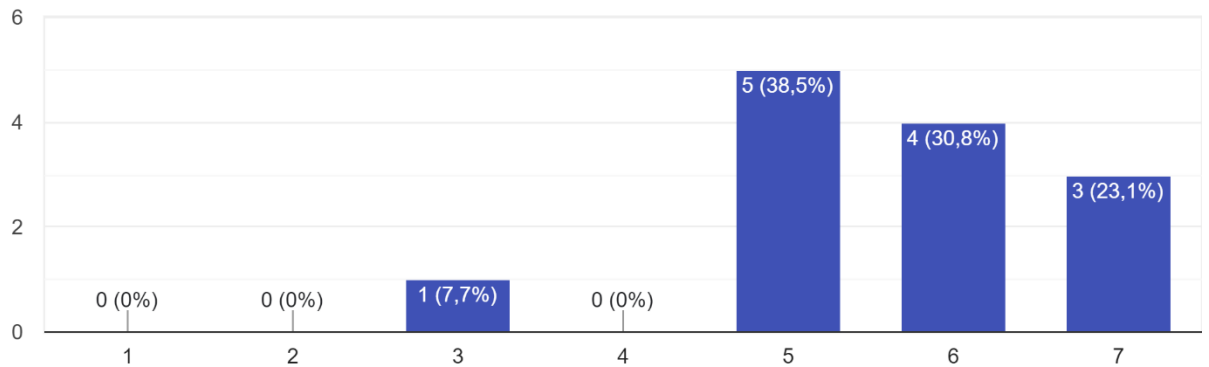
Comunicare e coinvolgere gli stakeholder in modo appropriato e con adeguata frequenza

13 risposte



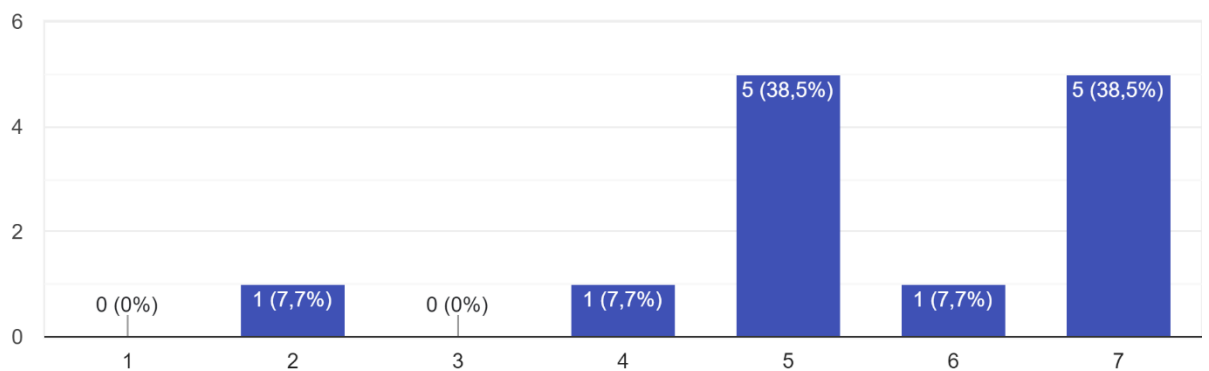
Determinare gli obiettivi del progetto identificando e lavorando con le parti interessate del progetto al fine di soddisfare i loro requisiti, specifiche e/o aspettative.

13 risposte



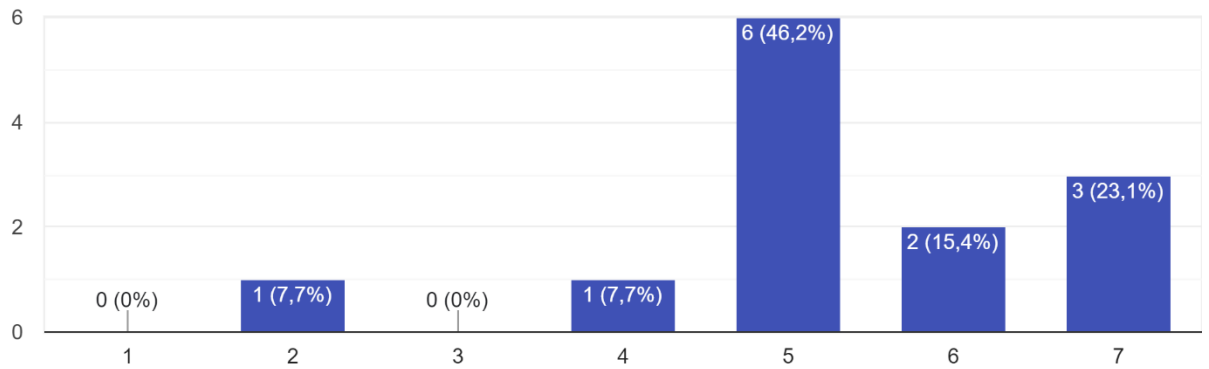
Documentare i vincoli del progetto attraverso il coordinamento con le parti interessate e la revisione delle politiche e delle procedure per garantirne la conformità.

13 risposte



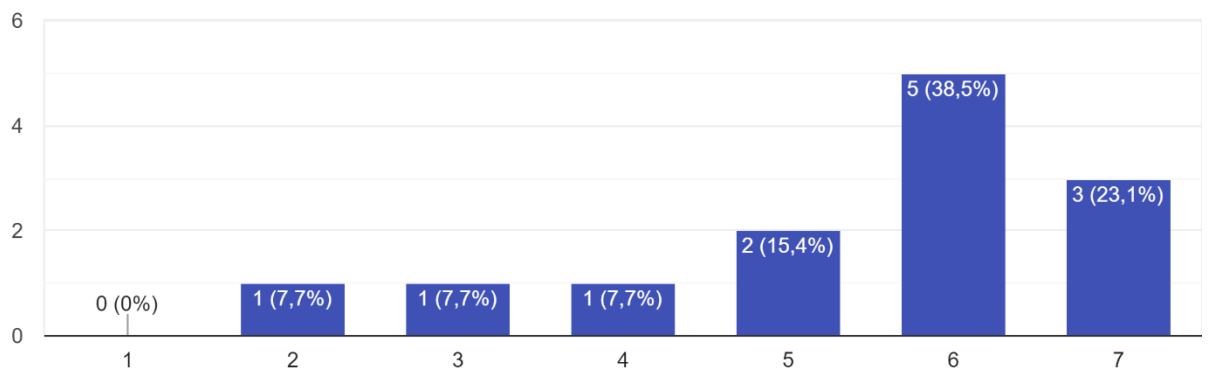
Determinare i bisogni delle risorse chiave al fine di supportare la pianificazione e il processo decisionale.

13 risposte



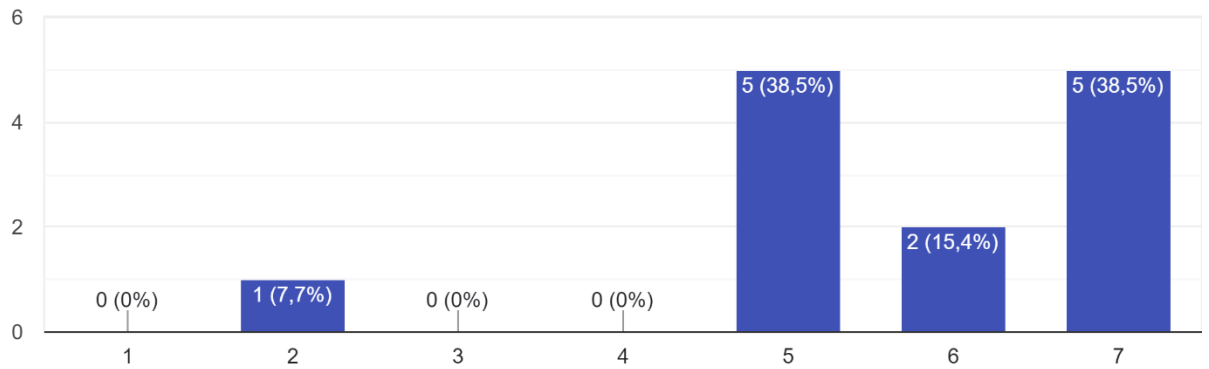
Definire un budget e una pianificazione del progetto appropriati determinando stime di tempi e costi al fine di supportare il processo decisionale.

13 risposte



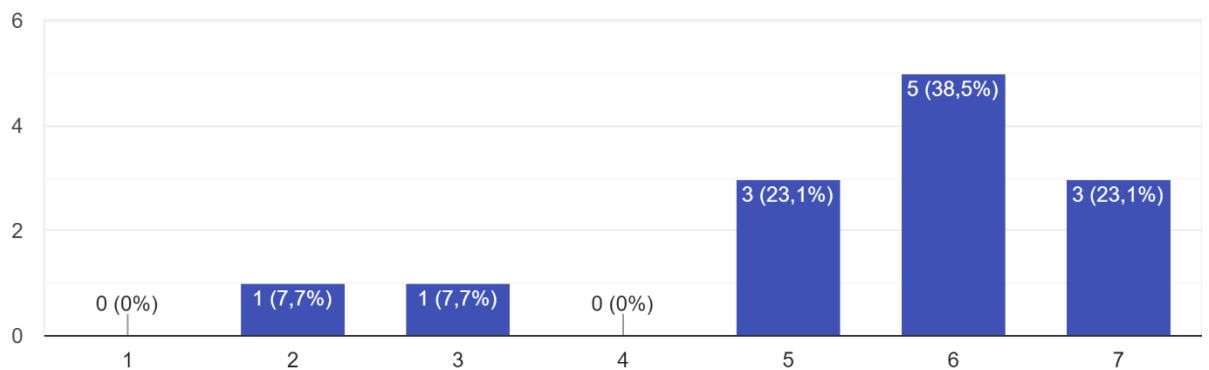
Creare la work breakdown structure (WBS) per facilitare la pianificazione dettagliata del progetto e i processi di esecuzione, controllo e chiusura.

13 risposte



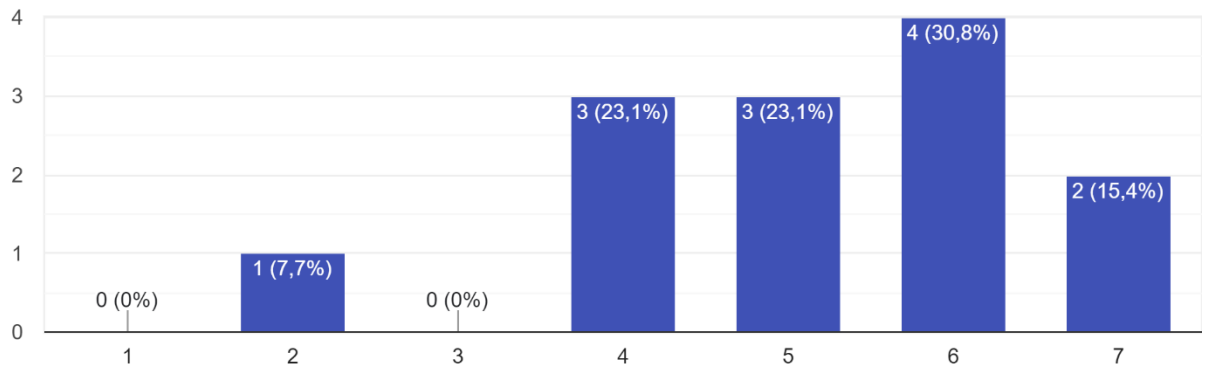
Sviluppare il piano di gestione delle risorse identificando le risorse necessarie e ottenendo impegni da fonti interne e esterne, per completare tutte le attività del progetto.

13 risposte



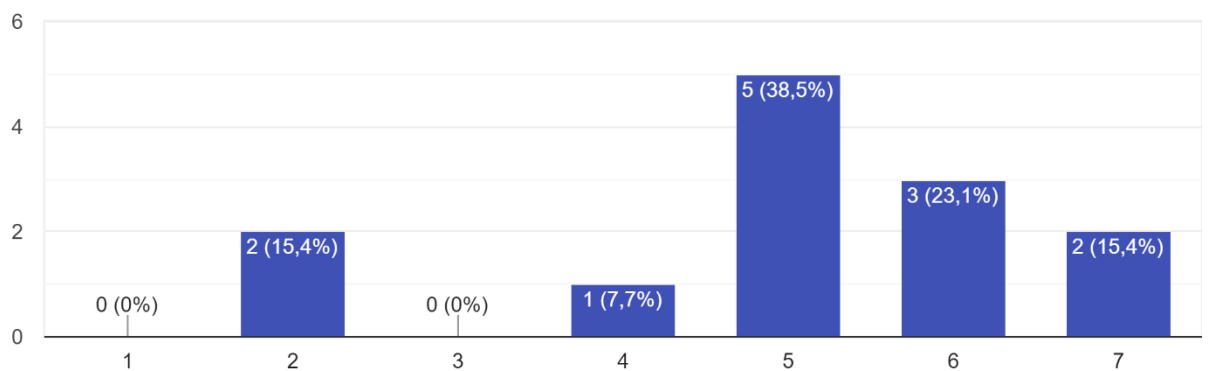
Affinare le stime dei tempi e dei costi del progetto applicando strumenti e tecniche di stima a tutte le attività WBS.

13 risposte



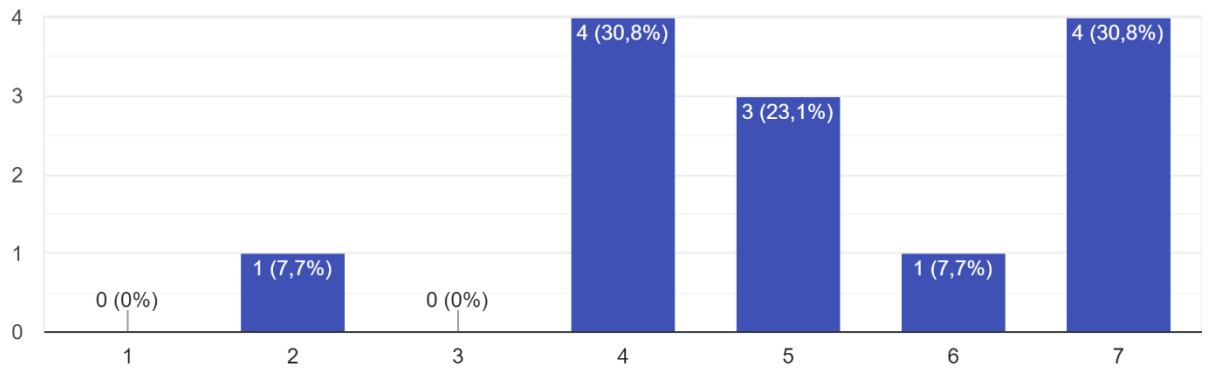
Rispondere alle cause di eventi rischiosi in conformità con il piano di gestione del rischio al fine di gestire in modo appropriato i risultati del progetto.

13 risposte



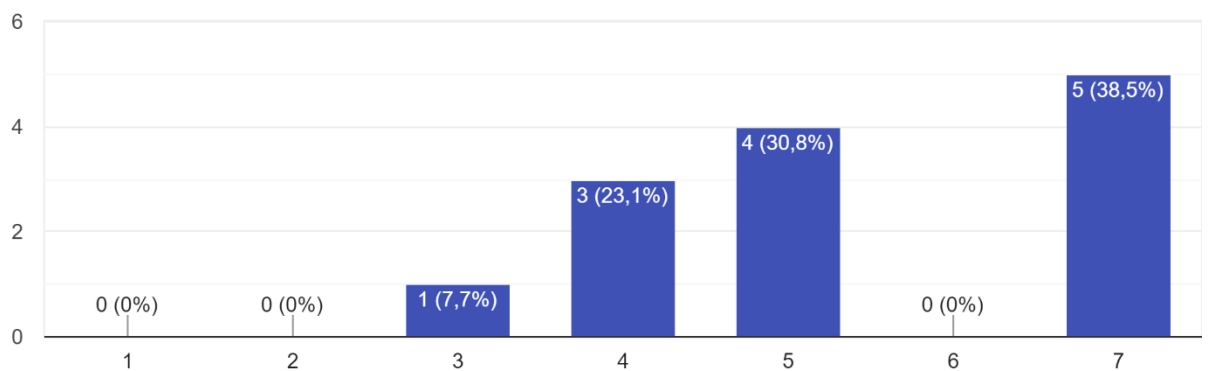
Misurare continuamente le prestazioni del progetto confrontando i risultati con la baseline al fine di identificare le tendenze e le varianze del progetto.

13 risposte



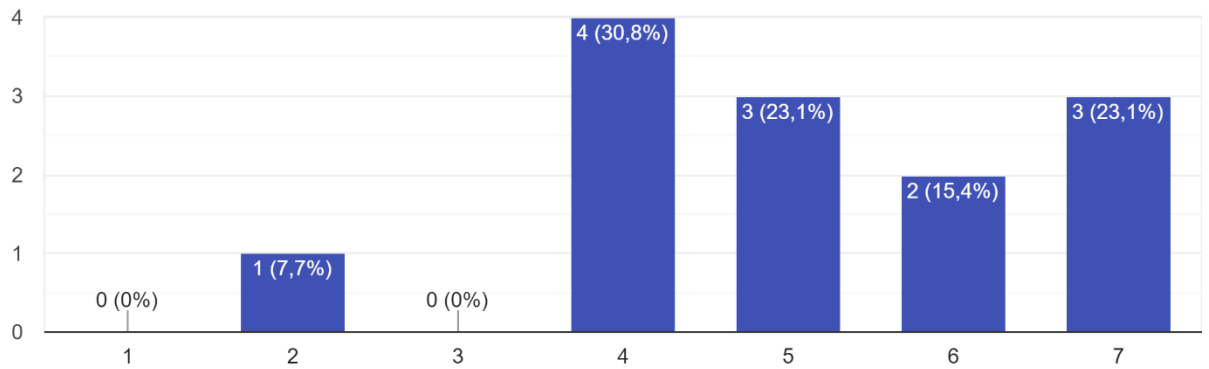
Adottare azioni correttive tempestive affrontando le problematiche al fine di eliminare o ridurre al minimo l'impatto negativo.

13 risposte



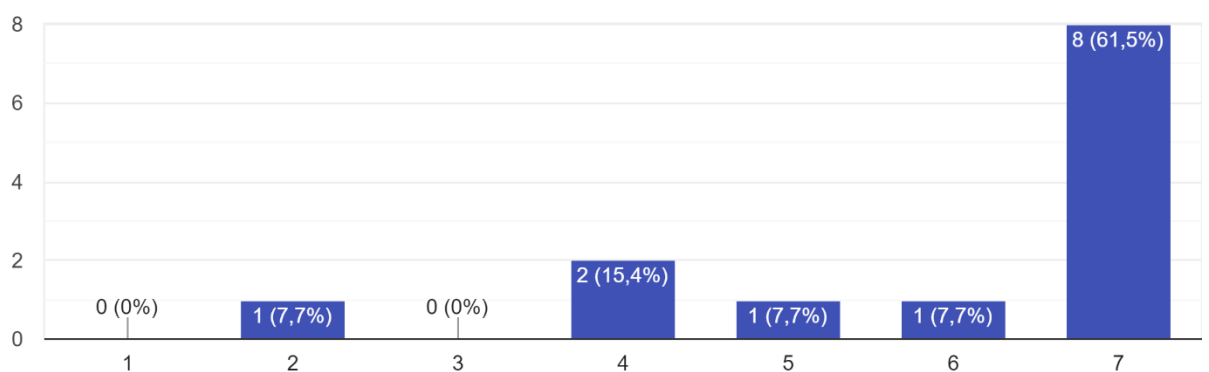
Valutare l'efficacia delle azioni correttive misurando le prestazioni successive al fine di determinare la necessità di ulteriori azioni.

13 risposte



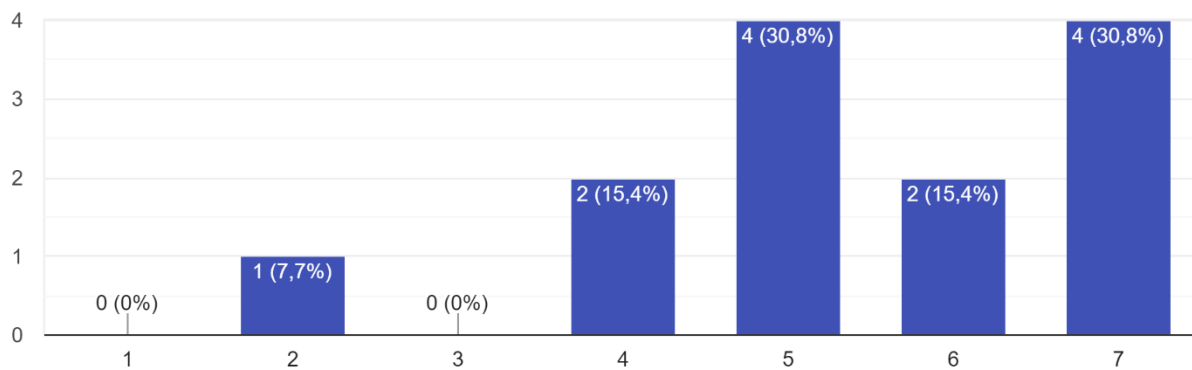
Interagire con il team e le parti interessate in modo professionale e cooperativo rispettando le differenze personali, etniche e culturali al fine di garantire un ambiente collaborativo.

13 risposte



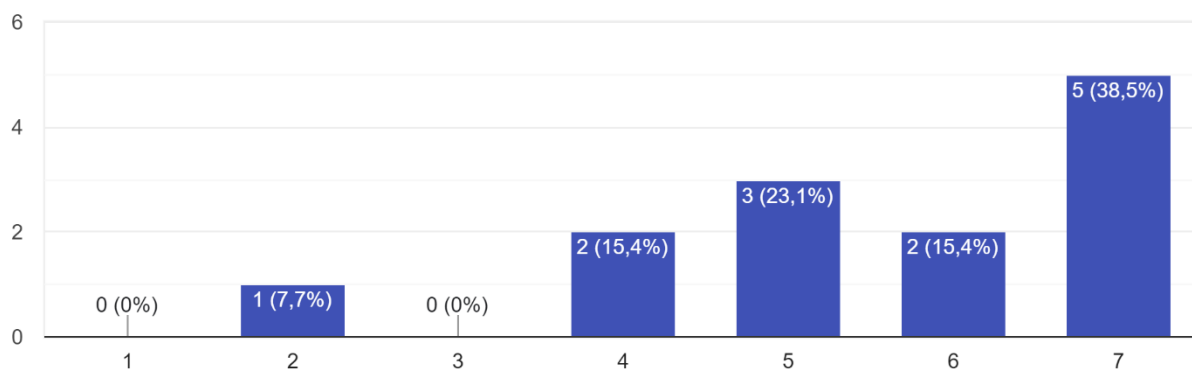
Bilanciare gli interessi delle parti interessate raccomandando approcci che mirano a una risoluzione equa al fine di soddisfare bisogni e obiettivi concorrenti.

13 risposte



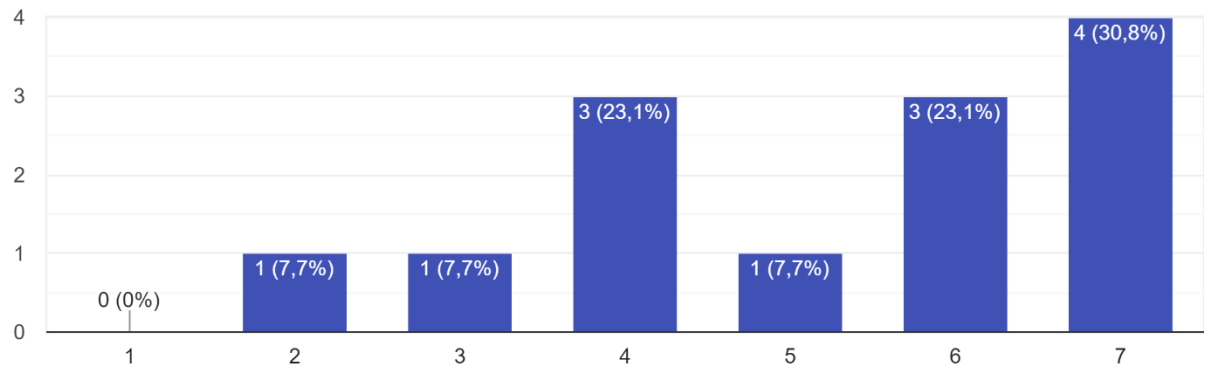
Impegnarsi in un dialogo produttivo per risolvere le controversie tra persone o organizzazioni

13 risposte



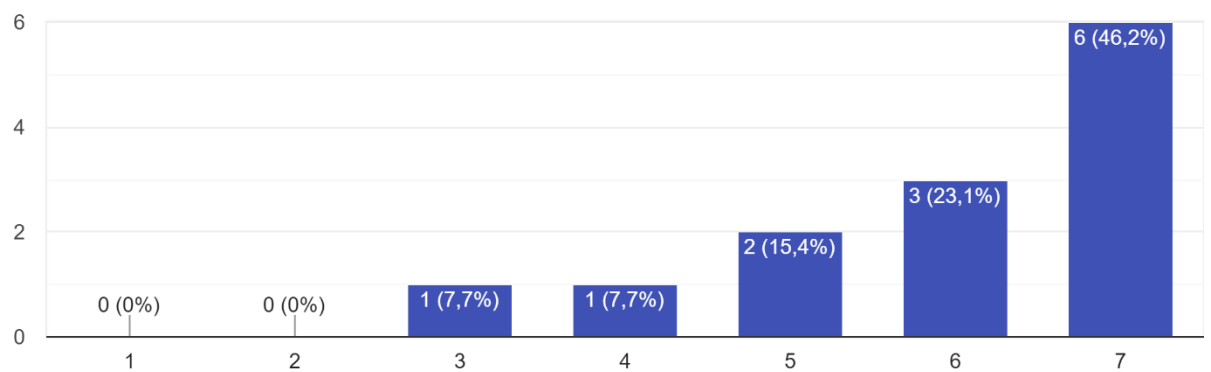
Rappresentare gli interessi della propria organizzazione quando si stipulano accordi con altre parti creando nuove opportunità di partnership e collaborazione

13 risposte



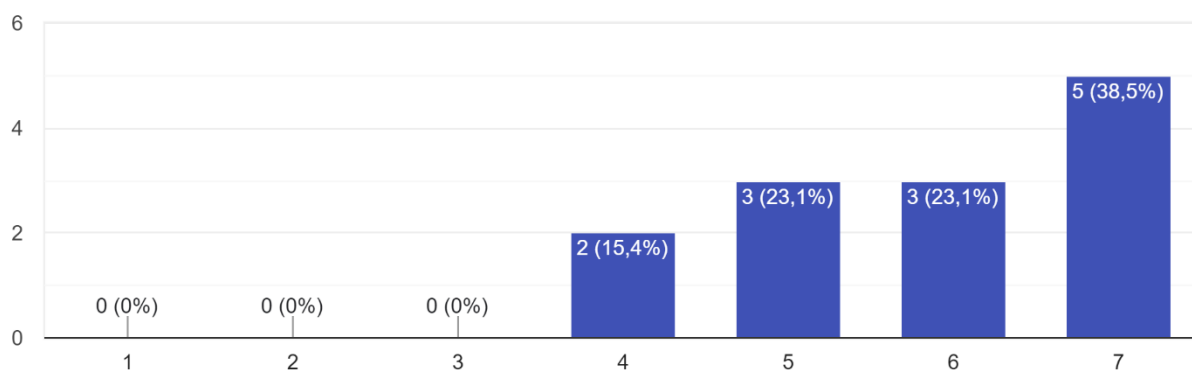
Utilizzare il dialogo per risolvere problemi critici

13 risposte



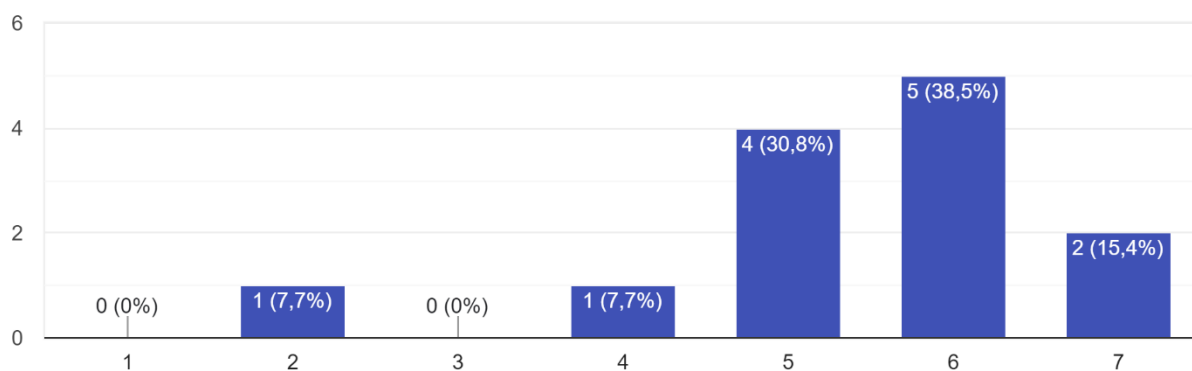
Attuare strategie alternative di risoluzione delle controversie

13 risposte



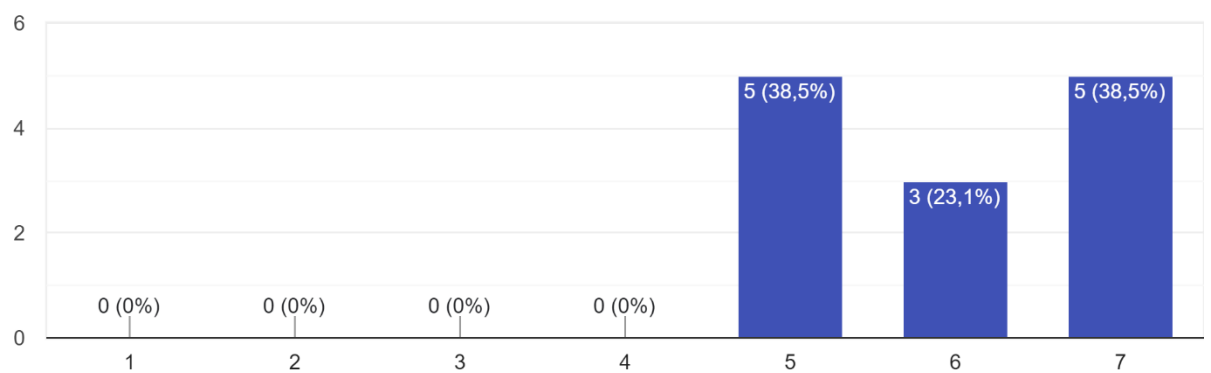
Gestire con successo i conflitti tra persone o gruppi

13 risposte



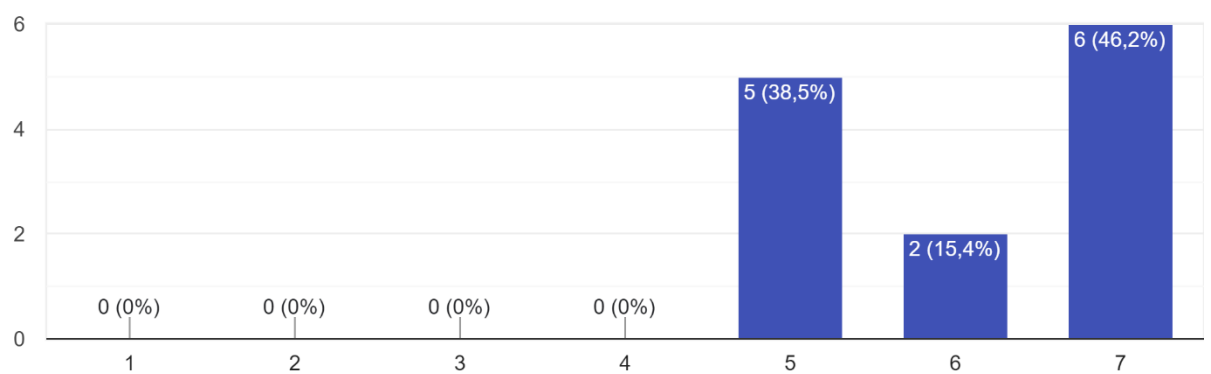
Reperire nuove informazioni e conoscenze, per trovare nuove ed efficaci soluzioni ai problemi

13 risposte



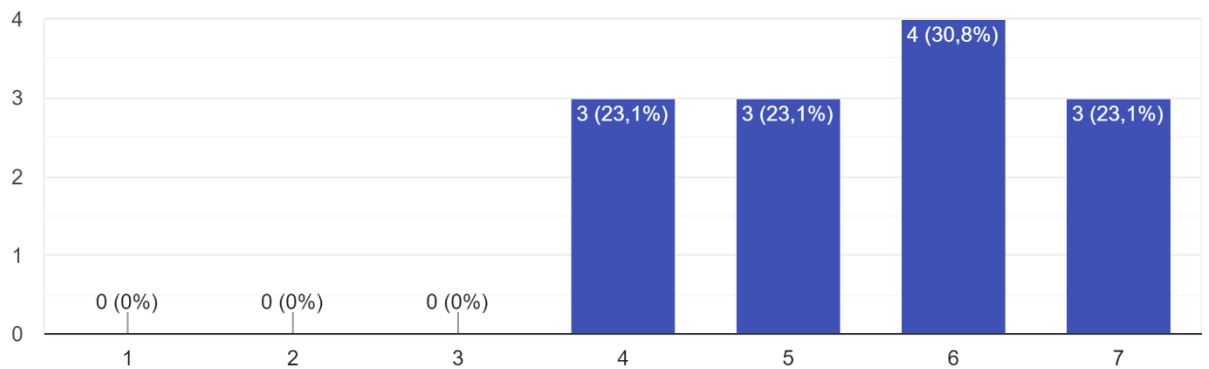
Trovare più soluzioni alternative per un problema specifico.

13 risposte



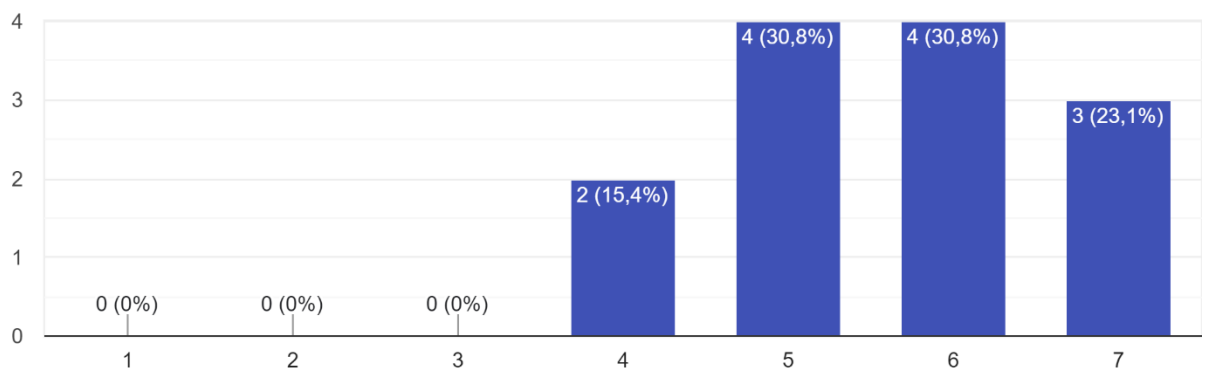
Le soluzioni implementate sono nuove ed efficaci.

13 risposte



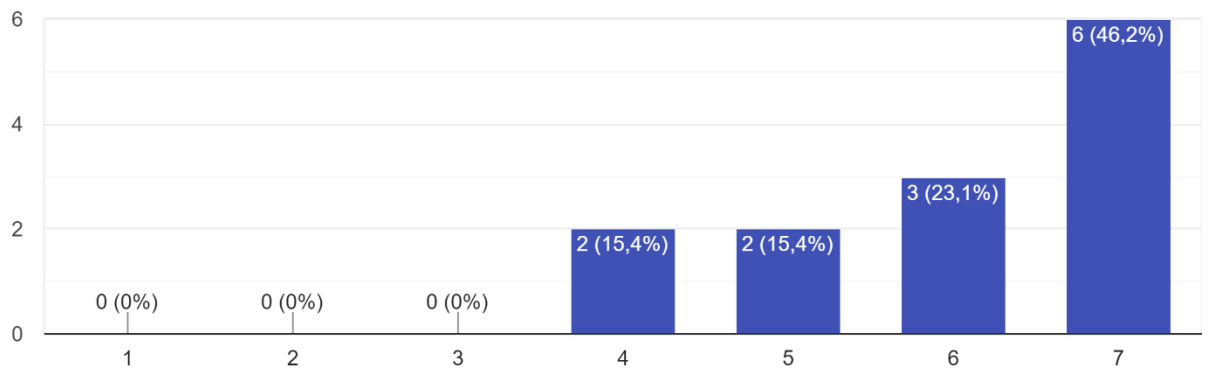
Valutare e comprendere i punti di forza della leadership personale e le aree di sviluppo (punti deboli).

13 risposte



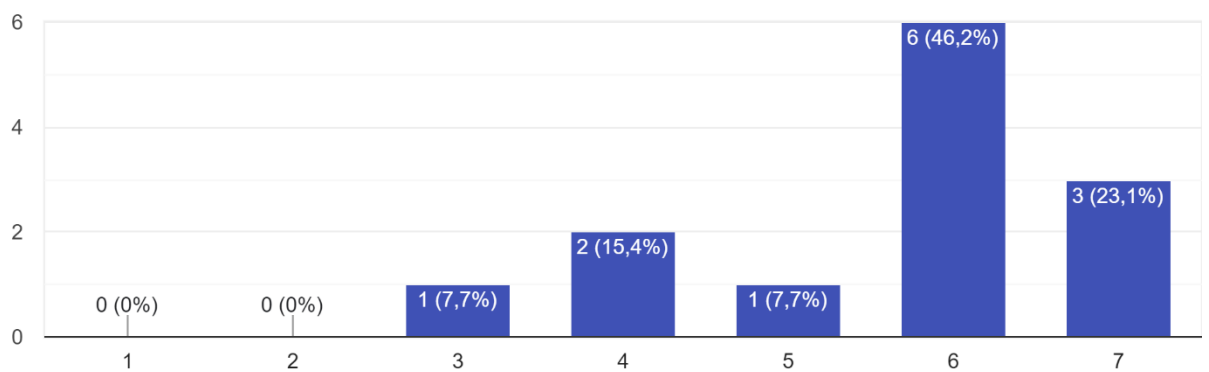
Essere consapevole di come le tue preferenze e il tuo stile di leadership differiscono dagli altri.

13 risposte



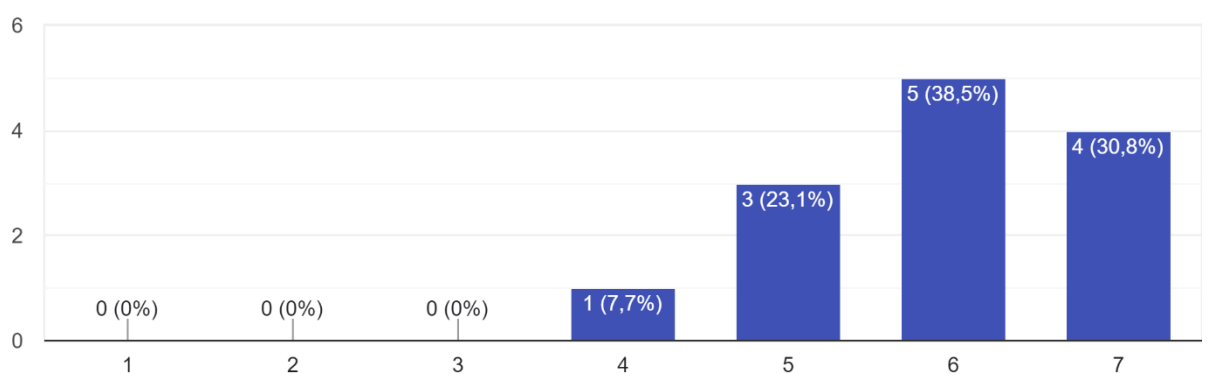
Creare un ambiente innovativo che promuova lo sviluppo di nuove idee.

13 risposte



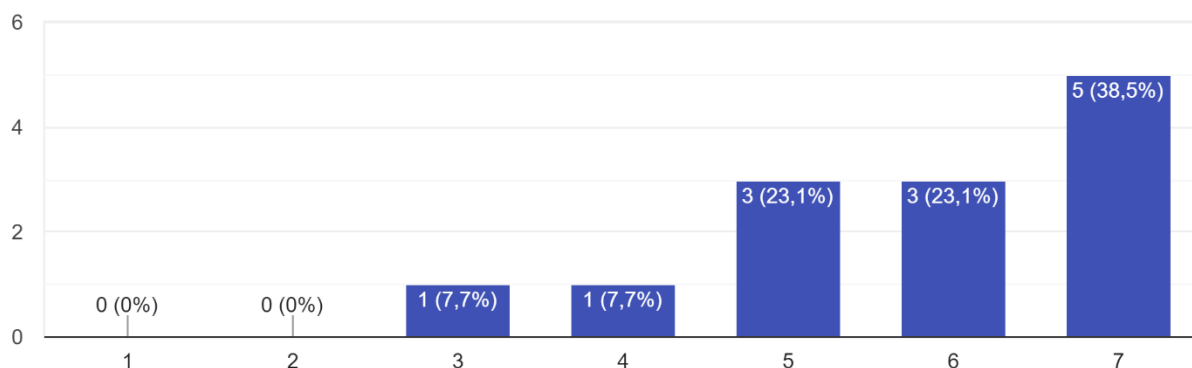
Saper comunicare e presentare in maniera creativa i progetti.

13 risposte



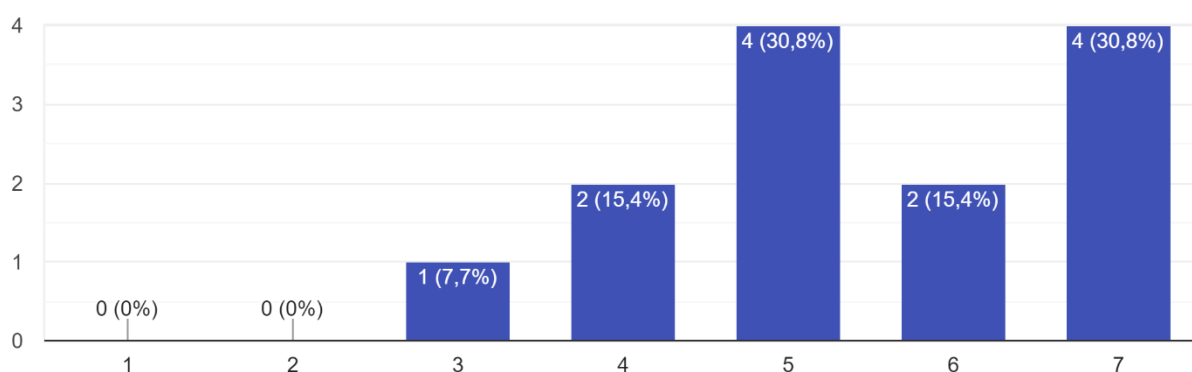
Creare una visione avvincente e coinvolgente del progetto che abbracci una prospettiva sistemica e la integri con la missione dell'organizzazione.

13 risposte



Analisi e valutazione dei trend correnti per gli sviluppi futuri del settore di riferimento.

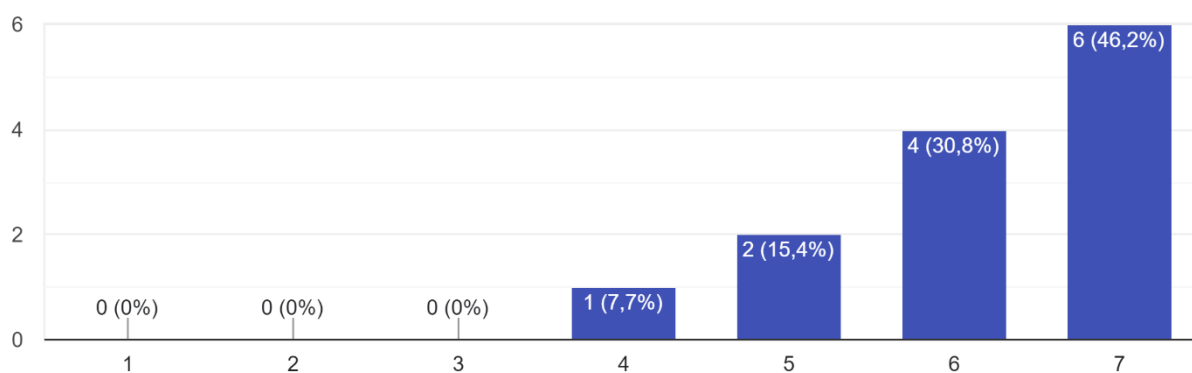
13 risposte



VALUTAZIONE DEGLI ELEMENTI DI MIGLIORAMENTO DELLE COMPETENZE

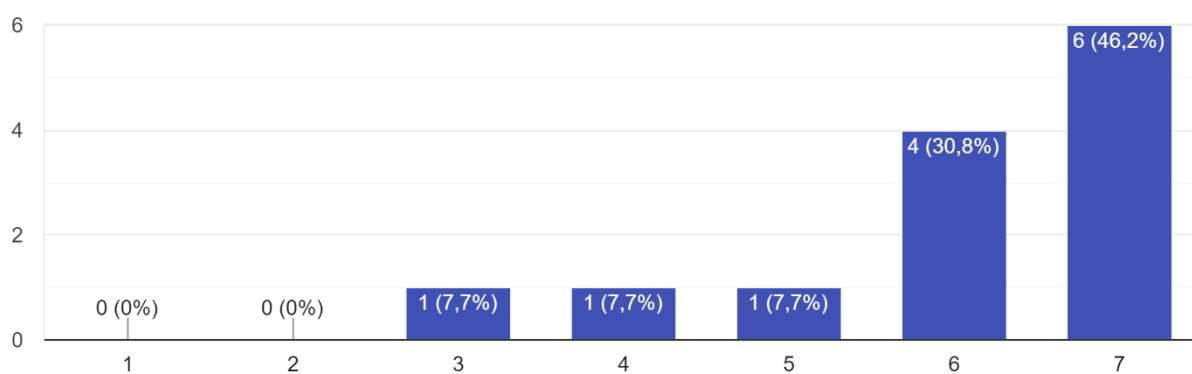
L'illustrazione di casi di studio da parte dei docenti

13 risposte



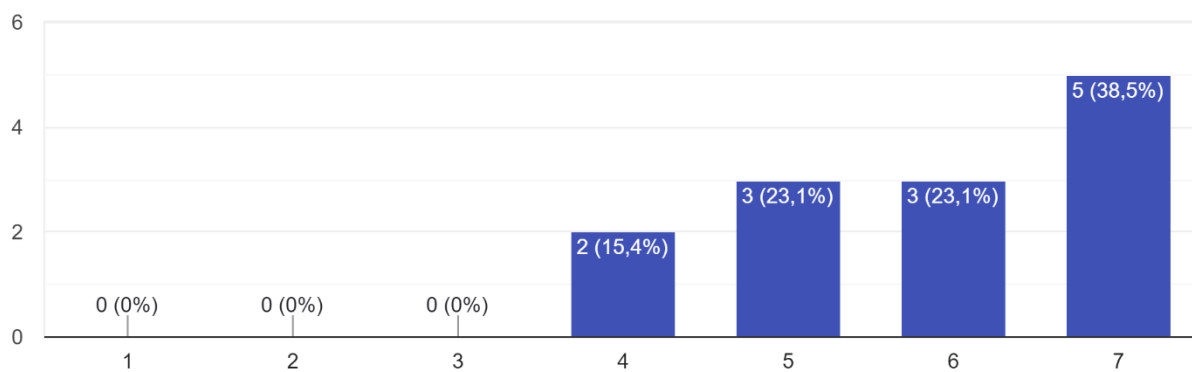
La discussione di casi di studio in gruppi

13 risposte



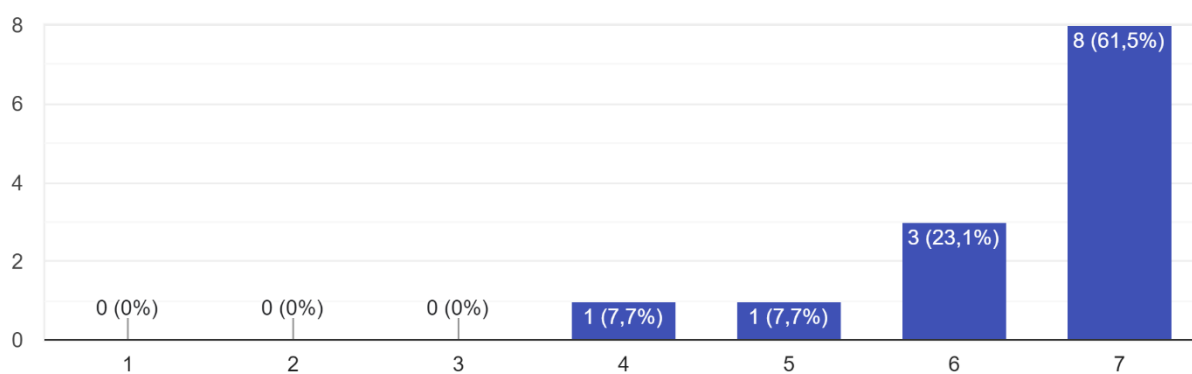
Lo sforzo dei docenti di focalizzare i loro contributi in contesti lavorativi assimilabili a quelli dei partecipanti

13 risposte



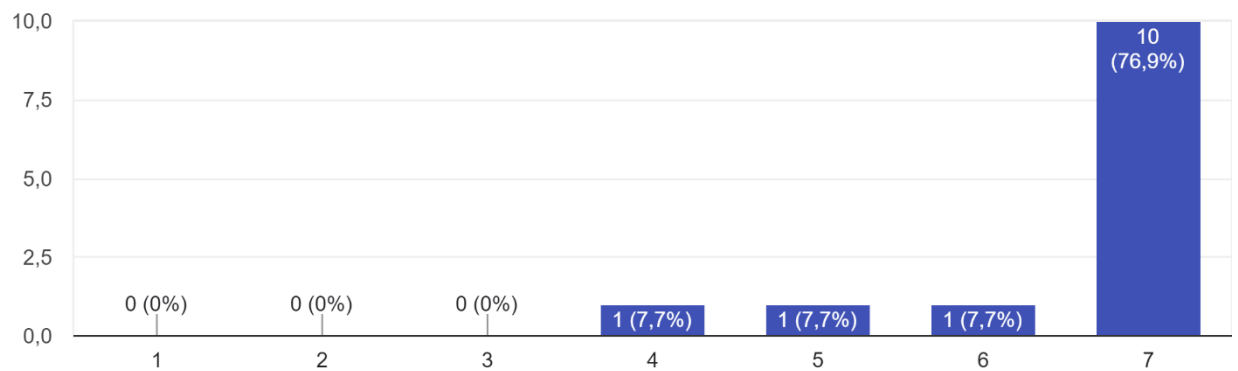
Il riferimento, da parte dei docenti, alla propria esperienza professionale

13 risposte



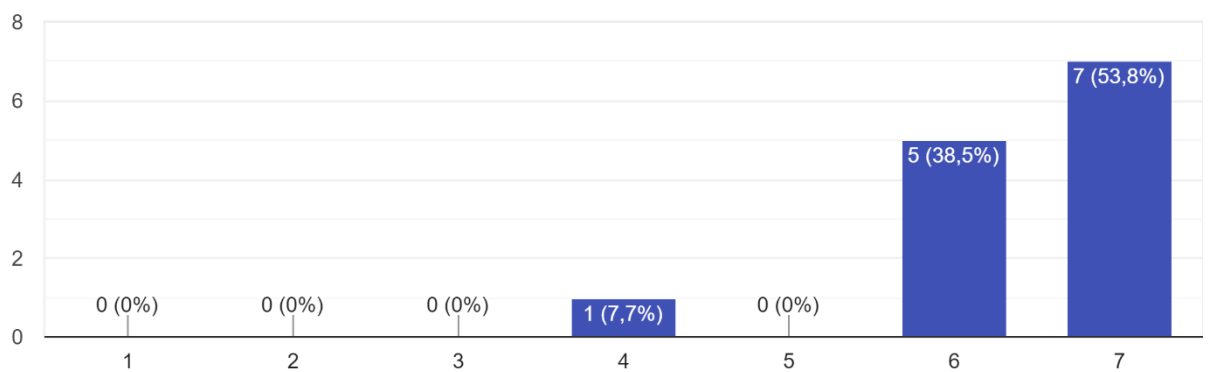
L'interazione tra docenti e partecipanti

13 risposte



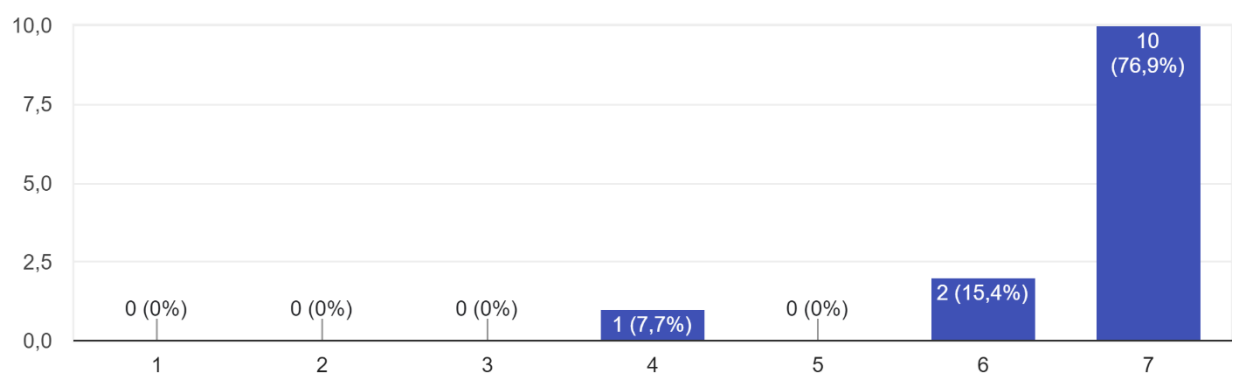
La realizzazione del project work

13 risposte



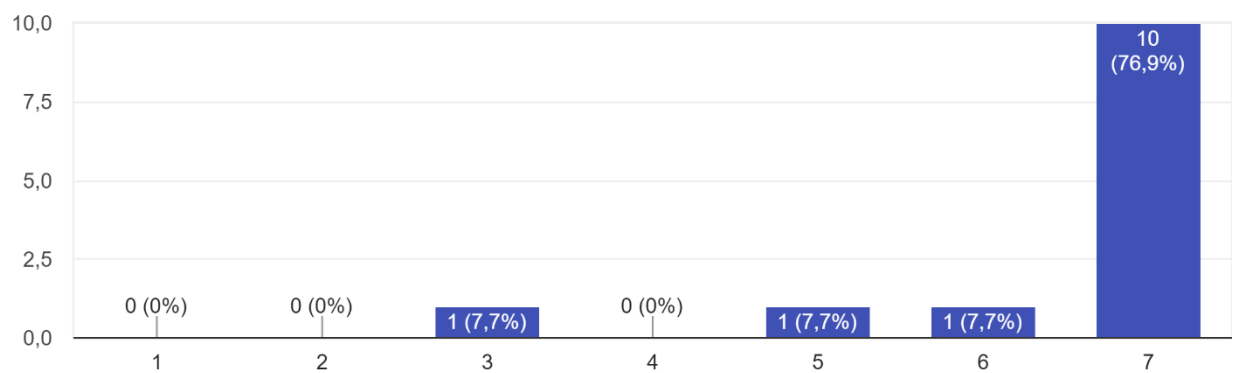
La collaborazione tra i membri del team del project work

13 risposte



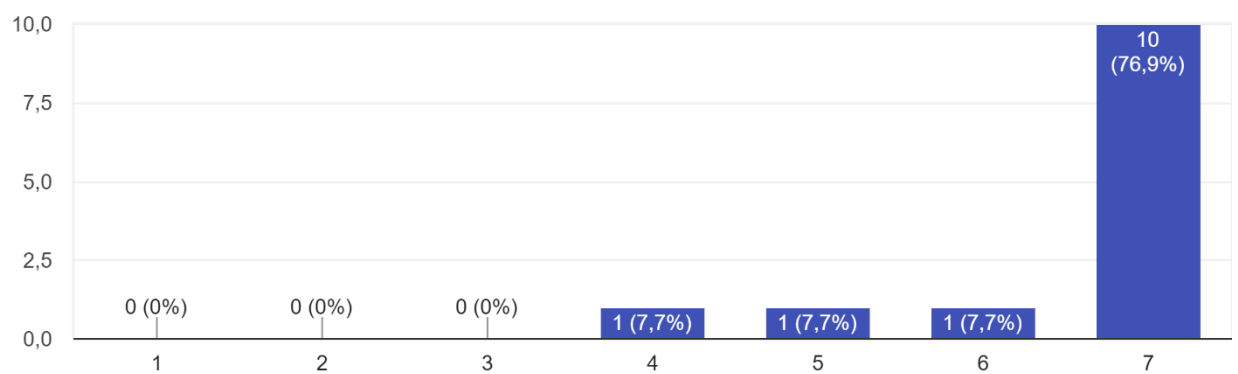
L'interazione tra il team del project work ed il tutor

13 risposte



La possibilità di confrontarsi in un contesto multidisciplinare

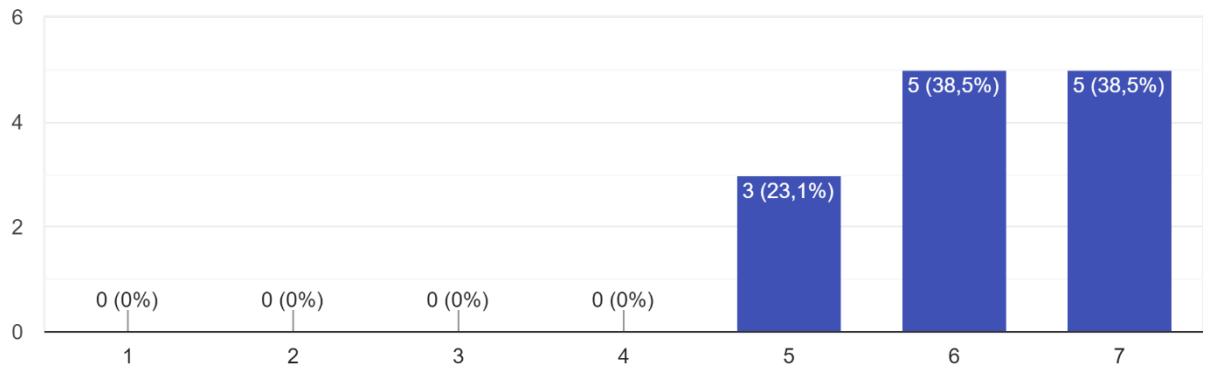
13 risposte



VALUTAZIONE DEL GRADO DI SODDISFAZIONE DEL MASTER

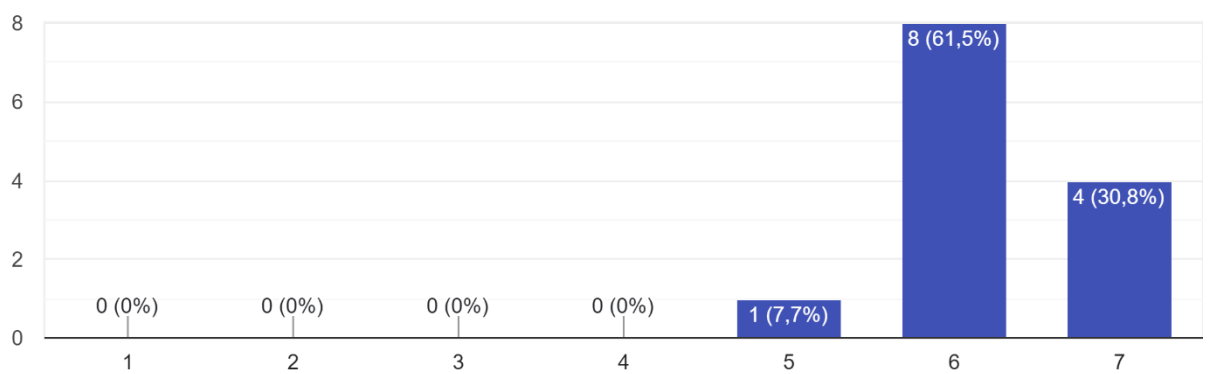
Sono rimasto soddisfatto del corso nel complesso

13 risposte



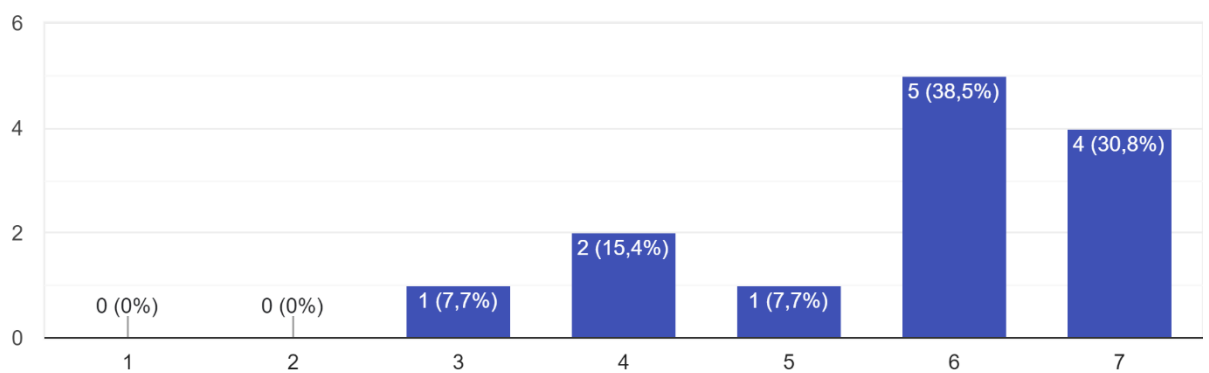
Il master ha migliorato la mia conoscenza della materia

13 risposte



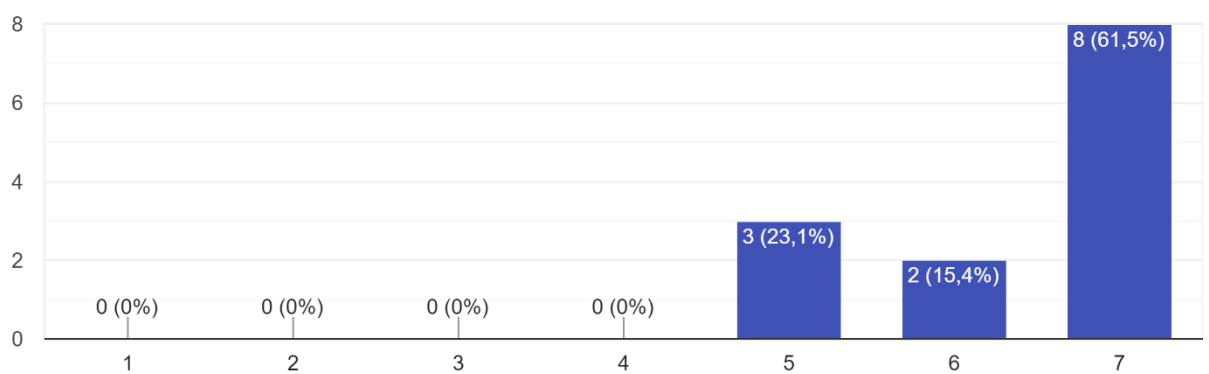
Il master ha fornito contenuti rilevanti per il mio lavoro quotidiano

13 risposte



Suggerirei questo master ad altri

13 risposte



6.2 La valutazione dei Project Work

Descrizione

I processi e le attività di valutazione, di qualsiasi natura interne ed esterne, soggettive e oggettive, qualitative e quantitative, costituiscono il punto di partenza di ogni processo di miglioramento poichè da quelle azioni e dai loro esiti dipendono in gran parte le scelte di regolazione o di ulteriori cambiamenti indispensabili al conseguimento delle finalità socialmente assegnate ad una istituzione.

Nella valutazione del percorso formativo, i docenti non solo apprendono cosa hanno imparato i discenti, ma anche come lo hanno imparato e in modo che possano utilizzare questi processi in futuro. Alcune aree di valutazione comprendono l'acquisizione dei contenuti, la collaborazione o la partecipazione, nonché la presentazione o lo stile. Altre considerazioni possono riguardare il rispetto delle scadenze o altri elementi legati all'argomento o al progetto (Kovácsné Pusztai, 2021). Per questo è molto importante che la valutazione appaia fin dall'inizio e sia presente durante tutto il processo di apprendimento. Per farlo, è necessario definire chiaramente le aspettative di risultato negli obiettivi. Il feedback e le correzioni devono essere frequenti, in modo che gli studenti possano migliorare continuamente il loro lavoro e possano produrre un prodotto finale di successo. Aspettare troppo a lungo il feedback potrebbe portare a un lavoro troppo lontano dall'obiettivo desiderato e le correzioni richiederebbero un eccesso di energia (Kovácsné Pusztai, 2021). Secondo Starkings (1997) la valutazione può assumere diverse forme; ad esempio, un progetto può essere valutato al termine o può essere valutato per fasi. Un buon fattore di motivazione è quello di valutare i progetti per fasi, poiché questo dà agli studenti un'indicazione sui loro progressi e li induce a continuare il lavoro. Lo scopo della valutazione per fasi (o valutazione in fasi) è quello di fornire un feedback agli studenti in vari momenti del progetto. Ciò consente agli studenti di ottenere il massimo beneficio e la massima guida durante il periodo del progetto. Infine deve essere previsto un momento di presentazione del progetto. Costruire un progetto e una soluzione per un gruppo esterno e presentarlo pubblicamente stimola anche la motivazione degli studenti, che sentono un maggiore senso di appartenenza e responsabilità. I due modelli comunemente usati per la valutazione di PW (Starkings, 1997), sono il modello ADIE (Analisi, progettazione, realizzazione e valutazione) e il modello 4P (Sintesi di progetto, Relazione di progetto, Sviluppo pratico e Presentazione), che raccolgono punteggi assegnati per le quattro fasi. Il modello ADIE è stato concepito per essere utilizzato da singoli studenti, mentre il modello 4P è stato originariamente concepito per progetti di gruppo. Il modello 4P ha solitamente le seguenti ponderazioni: Report di progetto 20%, Relazione di progetto 25%, Sviluppo pratico 40% e Presentazione 15%.

Caso studio

Per quanto riguarda il caso specifico si è concordato di procedere con un modello di valutazione delle 4 fasi: Sintesi di progetto, Relazione di progetto, Sviluppo pratico e Presentazione. I gruppi hanno iniziato a lavorare intensamente al progetto al termine delle lezioni del Master e in particolare durante il periodo estivo. Questo ha permesso agli studenti di lavorare al progetto con intensità e maggior coinvolgimento. I due valutatori designati hanno deciso di dividere il lavoro prendendosi a carico rispettivamente la metà dei gruppi.

Nell'arco di 3 mesi sono stati programmate revisioni periodiche dei PW. Alla fine di ogni fase, il valutatore riportava un giudizio di sintesi del lavoro svolto da parte del gruppo, legato soprattutto alla velocità di apprendimento, alla capacità di interpretazione delle lezioni teoriche e di adattamento al lavoro pratico, alla creatività nella soluzione dei problemi, al clima di gruppo, alla completezza e stile del lavoro .

Consegnati i PW e discussi in una giornata di presentazione finali dei lavori, i due valutatori hanno proceduto ad una valutazione congiunta dei PW sulla base della scheda allegata (Tabella n. 10). Ciascun project work è stato valutato compilando la scheda suddetta e attribuendo un punteggio secondo la scala Likert da 1 (per nulla) a 7 (moltissimo). I valutatori hanno riportato un commento specifico nella colonna Note. La scheda era stata presentata agli studenti in fase iniziale.

Tabella 10: Scheda di valutazione del PW

Domanda	1	2	3	4	5	6	7	Note
Il PW presenta un'idea nuova, risolve una problematica complessa individua un bisogno e ne propone la soddisfazione								
L'innovazione proposta è supportata da uno studio di mercato e di benchmarking								
Il PW comprende un'analisi del contesto politico, sociale ed economico di riferimento								
La proposta progettuale ha un livello di novità nel mercato di riferimento								
Il gruppo nell'elaborazione del PW ha acquisito la competenza di identificare in modo appropriato gli stakeholder								
Il gruppo nell'elaborazione del PW ha acquisito la capacità di comprendere l'area di interesse dello stakeholder e individuarne l'interesse								
Il gruppo nell'elaborazione del PW ha acquisito la competenza di coinvolgere gli stakeholder in modo appropriato								
Il gruppo nell'elaborazione del PW ha acquisito la capacità di determinare gli obiettivi del progetto identificando e relazioni collaborative anche esterne								
Il gruppo ha acquisito la capacità di lavorare in team								
Il gruppo nell'elaborazione del PW ha acquisito la capacità di documentare i vincoli del progetto								
Il gruppo nell'elaborazione del PW ha acquisito la capacità di determinare le risorse chiave al fine di supportare la pianificazione e il processo decisionale								

Il gruppo nell'elaborazione del PW ha acquisito la competenza di definire un budget e una pianificazione del progetto appropriati determinando stime di tempi e costi al fine di supportare il processo decisionale.								
Il gruppo nell'elaborazione del PW ha acquisito la competenza di creare la work breakdown structure (WBS) per facilitare la pianificazione dettagliata del progetto e i processi di esecuzione, controllo e chiusura.								
Il gruppo nell'elaborazione del PW ha acquisito capacità strategiche di finanziamento del progetto								
Il gruppo nell'elaborazione del PW ha acquisito la competenza di saper comunicare e presentare in maniera creativa il progetto								
Il gruppo nell'elaborazione del PW ha acquisito la capacità di creare una visione avvincente e coinvolgente del progetto che abbracci una prospettiva sistemica e la integri con la missione dell'organizzazione								
Il gruppo nell'elaborazione del PW ha acquisito la capacità di valutazione dei trend futuri del settore di riferimento e di gestione del cambiamento								
Il gruppo nell'elaborazione del PW ha acquisito la capacità di soluzione dei problemi e apprendimento dai propri errori								
Il PW è elaborato in modo completo e secondo i criteri di efficacia ed efficienza								

La sintesi dei giudizi in corso d'opera e della scheda finale hanno definito il voto al PW.

7. CHIUSURA

Descrizione

Durante la fase di riprogettazione vengono analizzati gli scostamenti tra obiettivi predefiniti e i risultati della valutazione, che consentiranno di apportare le dovute modifiche al progetto. Secondo Archibald (2019), il beneficiario di questa fase post-progetto è l'organizzazione che ha apportato il maggiore investimento al progetto – o project owner – che potrà utilizzare tali informazioni per raggiungere maggiore consapevolezza rispetto all'avvio, o meno, di un successivo progetto, specialmente rispetto al grado di soddisfazione degli stakeholder finali. La fase di riprogettazione si riferisce anche all'analisi e progettazione dei processi interni all'organizzazione e tra le varie parti coinvolte, mira a cambiare il modo in cui il lavoro è

stato eseguito dandone maggiore valore. Proprio per la loro importanza strategica, la fase di riprogettazione spesso comporta investimenti di nuove risorse, producendo d'altronde un potenziamento del progetto. Una formazione specifica del funzionario pubblico in ambito manageriale consente di apportare cambiamenti rilevanti nelle performance professionali non solo del singolo ma dell'intero ambiente lavorativo, permettendo una gestione e pianificazione più efficace delle attività, migliorando la gestione degli stakeholder e partners coinvolti nel progetto, favorendo la produttività e motivazione dell'intero gruppo di lavoro, comprendendo questioni legali e culturali in linea con la missione, visione e valori dell'organizzazione, oltre a sviluppare le corrette attitudini per affrontare l'imprevisto e gestire potenziali errori (Blume et al., 2019; Jalocha et al. 2014; Grossman and Salas, 2011; Blume et al., 2010; Kendra e Taplin, 2004; Baldwin e Ford, 1988).

Caso studio

7.1 Valutazione dell'iniziativa e implicazioni per i futuri Master

La ricerca ha presentato il percorso di un progetto formativo costruito e gestito, su sollecitazione delle autorità politiche e amministrative della Repubblica di San Marino, dall'Ateneo sammarinese. L'innovatività è quello di avere creato un modello *life cycle* per la formazione costruito secondo i principi del project management.

La gestione del corso, secondo questo modello, ha permesso di individuare il valore e le problematicità nelle vari fasi del processo formativo, di supportarlo attivamente e rimettere in circolo i risultati ottenuti e le correzioni da intraprendere.

La progettazione ha visto il coinvolgimento degli stakeholder in tutte le fasi, il rispetto del principio di definizione degli obiettivi e del controllo del loro raggiungimento, la gestione del progetto formativo secondo una logica di efficienza, efficacia e transfer of training.

In particolare la valutazione ha assunto una posizione chiave nel percorso formativo.

Il grado di soddisfazione dei partecipanti al Master, come risulta dal questionario somministrato, è stato molto elevato, nonostante le tematiche affrontate non siano di immediata utilità per le attività quotidiane che i partecipanti svolgono. Sebbene l'autovalutazione in termini di miglioramento delle competenze sia stata giudicata per lo più positiva, alcune specifiche tematiche trattate nel programma del Master hanno ottenuto punteggi leggermente inferiori: la programmazione delle attività, dei tempi, dei costi e delle risorse; la valutazione dell'affidabilità della baseline; la gestione del rischio; il monitoraggio del progetto e l'attuazione di interventi correttivi; la capacità di bilanciare i molteplici interessi in gioco e la capacità di gestire gli eventuali conflitti; l'analisi e la valutazione dei trend correnti per gli sviluppi futuri. Questi utili elementi suggeriscono di apportare alcune modifiche ai contenuti del percorso di formazione per la seconda edizione. Infatti, si ritiene opportuno potenziare lo sviluppo delle competenze di programmazione delle attività, dei tempi, dei costi e delle risorse necessarie, di monitoraggio e di gestione del rischio, di negoziazione e gestione dei conflitti, oltre alla capacità di esaminare i trend correnti per le attività di *forward-looking*.

I project work sono stati ampiamente apprezzati perché hanno consentito ai partecipanti di mettersi in gioco e mettere in pratica quanto appreso durante le lezioni frontali di teoria. In particolare, la collaborazione tra i membri del team dei project work, in contesti

multidisciplinari, e l'interazione tra docenti e discenti, sono da considerarsi gli elementi che hanno maggiormente contribuito al miglioramento delle competenze. La valutazione dei docenti relativamente ai PW dei partecipanti è stata molto positiva. Occorre considerare che il Comitato scientifico ha deciso di presentare il Master e i project work elaborati dagli studenti in un evento pubblico aperto alla cittadinanza. I gruppi di studenti hanno presentato i loro progetti di fronte ad esperti del settore sottolineando l'idea progettuale, la motivazione, la metodologia operativa e i benefici per il settore. I PW sono stati apprezzati dal pubblico e dai dirigenti pubblici presenti. Va assolutamente segnalato che due di questi PW, sono divenuti proposte operative per il nuovo esercizio finanziario.

Pertanto, la successiva edizione del Master dovrebbe dedicare più spazio ai project work poiché sono da considerarsi strumenti efficaci di apprendimento attraverso i quali applicare le conoscenze acquisite e apportare idee innovative nella PA sammarinese.

Il caso studio presenta alcuni limiti dovuti al fatto che la volontà di seguire un modello progettuale è avvenuta in corso d'opera:

- non vi è stato il coinvolgimento dei partecipanti al Master nella fase di progettazione dei contenuti;
- la misurazione delle competenze prima della formazione è stata effettuata solo dopo la fine del programma di formazione, insieme a quella post-formazione;
- la customer satisfaction non è stata condotta per ciascuna fase del percorso formativo;
- la valutazione ex post da parte dei capi dei partecipanti non è stata condotta.

Una delle problematiche è che nella pubblica amministrazione odierna non si opera secondo una logica per progetti e quindi non è possibile valutare in ambito lavorativo le competenze progettuali acquisite.

In questa prima sperimentazione si è ritenuto più importante dimostrare la fattibilità del metodo (il processo) piuttosto che misurare la transfer of training della formazione. Il caso formativo descritto comunque diventa quindi un'interessante proposta per la progettazione di percorsi sia nell'ambito della Pubblica Amministrazione che in altri ambiti.

8. Bibliografia

- Adams, J. R. (1978). Organizational life cycle implications for major projects. *Project Management Quarterly*, 9(4), 32–39.
- Arabi, E. (2020). *Training Design Enhancement Through Training Evaluation: Effects on Training Transfer* [Doctoral dissertation, University of Nevada].
- Archibald, R.D. (2019). *Project management. La gestione di progetti e programmi complessi* (10th ed.). Franco Angeli.
- Archibald, R.D. (2008). *Project Management in Support of Public Administration: Reflecting the State of the Art in International Project Management*. [Relazione a seminario] ISIPM Seminario - Il PM come leva di cambiamento nella PA, Luiss Business School, Roma.
- Aresu, A. (2020). Enrico Mattei una figura di manager pubblico. *Rivista Italiana di Public Management*, 3(1), 42-63.
- Armstrong, M. (2003). *A Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page.
- Arnaboldi, M., Azzone, G., Savoldelli, A. (2004). Managing a public sector project: the case of the Italian Treasury Ministry. *International Journal of Project Management*, 22(3), 213-223.
- Averch, H., Dluhy, M. (1992). Teaching Public Administration, Public Management, and Policy Analysis: Convergence or Divergence in the Masters Core. *Journal of Policy Analysis and Management*, 11(3), 541–551. <https://doi.org/10.2307/3325085>
- Baldwin, T.T., Ford, J.K. (1988). Transfer of training: a review and directions for future research. *Personnel Psychology*, 41(1), 63–105. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1988.tb00632>.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–147.
- Bates, R. A. (2003). *Managers as transfer agents: Improving learning transfer in organizations*. San Francisco, CA: Jossey Bass
- Bender, W. N. (2012). *Project-based Learning : Differentiating Instruction for the 21st Century*. Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

Blume, B.D., Ford, J.K., Baldwin, T.T., Huang, J.L. (2009). Transfer of Training: A Meta-Analytic Review. *Journal of Management*, 36(4), 1065–1105.
<https://doi.org/10.1177/0149206309352880>

Blume, B.D., Ford, J.K., Surface, E.A., Olenick, J. (2019). A dynamic model of training transfer. *Human Resource Management Review*, 29(2), 270–283.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2017.11.004>

Boyne, G. (2002). Public and Private Management. What's the Difference? *Journal of Management Studies*, 39(1), 97-122.

Broad, M.L. (2005). *Beyond Transfer of Training: Engaging Systems to Improve Performance* (1st ed.). Pfeiffer.

Brunet, M., Aubry, M. (2016). The three dimensions of a governance framework for major public projects. *International Journal of Project Management*, 34, 1596-1607.

Burke, L.A., Hutchins, H.M. (2007). Training Transfer: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*, 6(3), 263–296.
<https://doi.org/10.1177/1534484307303035>

Capaldo, G., Depolo, M., Rippa, P., Schiattone, D. (2017). Supervisor/peer involvement in evaluation Transfer of Training process and results reliability: A research in an Italian Public Body. *Journal of Workplace Learning*, 29(2), 134-148.

Capaldo, G., Capone, V. (2022). *Programmare e gestire progetti nelle organizzazioni della PA. Una “guida” snella per i project manager “occasionalisti”*. Franco Angeli

Capaldo, G., Volpe, A. (2021). *Project Management. Principi e Tecniche*. McGraw Hill.

Caruso, B. (2010). Le dirigenze pubbliche tra nuovi poteri e responsabilità (Il ridisegno della governance nella p.a. italiane). *I Working Papers*, Centro Studi di Diritto del Lavoro Europeo “Massimo d’Antona”.

Christensen, T., Lægreid, P. (2001). *New public management: the transformation of ideas and practice*. Ashgate EBooks. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BA51733589>

Christensen, T. (2012). Post-NPM and changing public governance. *Meiji Journal of Political Science and Economics*, 1(1), 1-11.

Clausen, T.H., Demircioglu M.A., Alsos G.A. (2020). Intensity of innovation in public sector organizations: The role of push and pull factors. *Public Administration*, 98, 159–176.

- Crawford, L. (2005). Senior management perceptions of project management competence. *International Journal of Project Management*, 23(1), 7-16.
- Crawford, L.H., Helm, J. (2009). Government and Governance: The Value of Project Management in the Public Sector. *Project Management Journal*, 40(1), 73-87.
- Day, E.A., Arthur, W., Jr., Gettman, D. (2001). Knowledge structures and the acquisition of a complex skill. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 1022–1033.
- Demircioglu, M.A., Audretsch, D.B. (2017). Conditions for innovation in public sector organizations, *Research Policy*, 46(9), 1681-1691.
- De Jong, J.P. (2013). The decision to exploit opportunities for innovation: a study of high-tech small-business owners. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2), 281–301.
- De Vries, H., Bekkers, V., Tummers, L. (2016). Innovations in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94, 146–166.
- Donna, G. (2011). La gestione del cambiamento nella Pubblica Amministrazione. *ImpresaProgetto Electronic Journal of Management*, 1, 1-19.
- Dunleavy, P. (2005). New Public Management Is Dead--Long Live Digital-Era Governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494.
<https://doi.org/10.1093/jopart/mui057>
- Engelbert, E. A. (1964). Major Issues in Professional Training for Public Administration. *International Review of Administrative Sciences*, 30(3), 272–276.
<https://doi.org/10.1177/002085236403000304>
- Farazmand, A. (2009). Building Administrative Capacity for the Age of Rapid Globalization: A Modest Prescription for the Twenty-First Century. *Public Administration Review*, 69(6), 1007-1020.
- Fattore, G. (2021). Una nuova leadership per la PA italiana. *Electronic Markets*, 1, 81–91.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7878448>
- Fernandez, C.S.P., Noble C.C., Jensen E., Steffen D. (2015). Moving the Needle: A Retrospective Pre- and Post-analysis of Improving Perceived Abilities Across 20 Leadership Skills. *Maternal Child Health Journal*, 19, 343–352.
- Fourie, D. (2002). Guidelines for designing a training programme for officials in the financial management category in the South African Public Service. *Journal of Public Administration*, 37(2), 123–139. <https://journals.co.za/content/jpad/37/2/EJC51262>

- Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.
- Gieske, H., George, B., Van Meerkerk, I., Van Buuren, A. (2020). Innovating and optimizing in public organizations: does more become less? *Public Management Review*, 22(4), 475-497.
- Gomes, C.F., Small, M.H., Yasin, M.M. (2019). Towards excellence in managing the public-sector project cycle: a TQM context. *International Journal of Public Sector Management*, 32(2), 207-228.
- Grossman, R., Salas, E. (2011). The Transfer of Training: What Really Matters. *International Journal of Training and Development*, 15, 103-120.
- Grover, V., Jeong, S.R., Kettinger, W.J., Lee, C.C. (1993). The chief information officer: a study of managerial roles. *Journal of Management Information Systems*, 10(2), 107-130.
- Guida, P. L. (2022). *Il Project Management: Secondo le norme UNI ISO 21500 e 21502 (Italian Edition)*. Franco Angeli Edizioni.
- Harrison, J.S., Freeman, R.E., Abreu, M.C.S.D. (2015). Stakeholder theory as an ethical approach to effective management: Applying the theory to multiple contexts. *Revista brasileira de gestão de negócios*, 17, 858-869.
- Honig, B. (2004). Entrepreneurship Education: Toward a Model of Contingency-Based Business Planning. *Academy of Management Learning and Education*, 3, 258-273.
- Hood, C. (1991). A Public Management for all season? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779>.
- Irfan, M., Khan, S.Z., Hassan, N., Hassan, M., Habib, M., Khan, S., Khan, H.H. (2021). Role of Project Planning and Project Manager Competencies on Public Sector Project Success. *Sustainability*, 13, 1421, 1-19.
- Jałocha, B., Kraneb, H.P., Ekambaramc, A., Prawelska-Skrzypekd G. (2014). Key competences of public sector project managers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 119, 247 – 256.
- Karataş, A. (2019). Post-New Public Management Paradigm And Its Effects On Public Administration. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 5(26), 1796-1805. <https://doi.org/10.31576/smryj.392>.
- Karlsen, J.T., Farid, P., Torvatn, T. (2020). Project manager roles in a public change project: the case of a municipal merger. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 23(2), 155-171.

Kendra , K.A., Taplin, L.J. (2004). Change Agent Competencies for Information Technology Project Managers. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56, 20–34.

Kirkpatrick, D.L., Kirkpatrick, J.D. (2006). *Evaluating Training Programs: The Four Levels (3rd Edition)* (3rd ed.). Berrett-Koehler Publishers.

Klakegg, O.J., Williams, T., Magnussen, O.M., Glasspool, H. (2008). Governance Frameworks for Public Project Development and Estimation. *Project Management Journal*, 39(1_suppl), S27–S42. <https://doi.org/10.1002/pmj.20058>

Kovácsné Pusztai, K. (2021). Evaluation of Project-Based Learning. *Acta Didactica Napocensia*, 14(1), 64-75, <https://doi.org/10.24193/adn.14.1.5>

Lave, J., Wenger. E. (1990). *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge University Press.

Lim, D.H. (2000). Training design factors influencing transfer of training to the workplace within an international context. *Journal of Vocational Education & Training*, 52(2), 243–258. <https://doi.org/10.1080/13636820000200118>

Mager, R.F. (1997). *Making Instruction Work: Or Skillbloomers: A Step-By-Step Guide to Designing and Developing Instruction That Works* (2nd ed.). Center for Effective Performance.

Merloni, F. (2018). *Istituzioni di diritto amministrativo* (3 ed).Giappichelli.

Minelli, E.A., Rebora, G. (2009). Imprese e amministrazioni pubbliche. Due modi diversi di gestire il cambiamento?. *Liuc Papers*, Serie Economia aziendale 33, 230.

Mintzberg, H. (1975). The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53(4), 49-61.

Mintzberg, H. (1994). Rounding out the manager's job. *Sloan Management Review*, 36(1), 11-26.

Montesino, M. U. (2002). Strategic alignment of training, transfer-enhancing behaviors, and training usage: A posttraining study. *Human Resource Development Quarterly*, 13(1), 89-108.

Morçöl, G., Tantardini, M., Williams, A., & Slagle, D. R. (2020). Master of Public Administration and Master of Public Policy degrees: Differences and similarities in the curricula and course contents. *Teaching Public Administration*, 38(3), 313–332. <https://doi.org/10.1177/0144739420915758>

Moore, M.H., Hartley, J. (2008). Innovation in Governance. *Public Management Review*, 10(1), 3-20.

Morris, P. W. (2012). Cleland and King: project management and the systems approach. *International Journal of Managing Projects in Business*, 5(4), 634–642.
<https://doi.org/10.1108/17538371211268951>

Morris, M., Schindehutte, M., Richardson, J., Allen, J. (2006). Is the Business Model a Useful Strategic Concept? Conceptual, Theoretical and Empirical Insights. *Journal of Small Business Strategy*, 17(1), 27–50.

Mulgan, G. (2016). L'innovazione nel settore pubblico. *Volta Paper*, 1.

Nickols, F.W. (2005). Why a stakeholder approach to evaluating training. *Advances in Developing Human Resources*, 7(1), 121-134.

OECD - Organization for Economic Co-operation and Development. (2007). *Modernising Government, the Way Forward*. OECD Publishing.

Osborne, S. P. (2010). *The New Public Governance?: Emerging Perspectives on the Theory and Practice of Public Governance* (1st ed.). Routledge.

Perin, R.C., Gagliardi, B. (2014). La dirigenza pubblica al servizio degli amministratori. *Rivista trimestrale di diritto pubblico*, 321.

Pessl, E. (2017). Roadmap Industry 4.0 – Implementation Guideline for Enterprises. *International Journal of Science, Technology and Society*, 5(6), 193.

Pisauro, G. (2018). La pubblica amministrazione italiana: il punto di vista di un economista pubblico. *Rivista Italiana di Public Management*, 1 (1).

Pitsis, T.S., Sankaran, S., Gudergan, S., Clegg, S.R. (2014). Governing projects under complexity: theory and practice in project management. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1285–1290. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2014.09.001>

PMI - Project Management Institute. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK(R) Guide–Sixth Edition / Agile Practice Guide Bundle (Pmbok Guide)* (Sixth edition).

Ravaoli, A., Farsagli, S. (2017). *Introduzione al Project Management*. Dipartimento della Funzione Pubblica, Formez PA.

Rebora, G. (1983). *Organizzazione e direzione dell'ente locale*. Giuffrè Editore.

Rebora, G. (2004), Globalizzazione, Leadership e Public Governance. *Symphonya Emerging Issues in Management*, 1.

Reiter-Palmon R., Illies J.J. (2004). Leadersckeyp and creativity: Understanding leadership from a creative problem-solving perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 55–77.

Resnick, L.B. (1991). Perspectives on Socially Shared Cognition. In L. B. Resnick, J. M. Levine, S.D. Teasley, *Shared cognition: Thinking as social practice*. (pp. 1-20). Washington, DC.

Ribeiro, A., Amaral, A., Barros, T. (2021). Project Manager Competencies in the context of the Industry 4.0. *Procedia Computer Science*, 181, 803-810.

Rossi, G. (2011). *Potere amministrativo e interessi a soddisfazione necessaria. Crisi e nuove prospettive del diritto amministrativo*. Giappichelli Editore.

Rouiller, J.Z., Goldstein, I.L. (1993). The Relationship between Organizational Transfer Climate and Positive Transfer of Training. *Human Resource Development Quarterly*, 4, 377-390.

Sampietro, M. (2018). *Project Management. Un approccio integrato a metodologie e comportamenti*, Sda Bocconi, Egea.

Schilling, M. (2012). *Strategic Management of Technological Innovation* (4th ed.). McGraw-Hill Education.

Schuetz, R. (2018). Project-Based Learning: Benefits, Examples, and Resources. *Pro Tips*. Letöltés dátuma: 2020. 01. 16., forrás: <https://www.schoolology.com/blog/project-based-learning-pbl-benefits-examples-and-resources>

Skulmoski, G.J., Hartman, F.T. (2010). Information Systems Project Manager Soft Competencies: A Project-Phase Investigation. *Project Management Journal*, 41(1), 61–80. <https://doi.org/10.1002/pmj.20146>

Smith, D. (2010). *Measuring the Effectiveness of Project Management Training*. Paper presented at PMSA National Conference: Review, Reflect, Renew. Johannesburg, South Africa.

Sommerville, J., Craig, N., Hendry, J. (2010). The role of the project manager: all things to all people? *Structural Survey*, 28(2), 132-141.

Starkings, S. (1997). "Assessing Student Projects" in Gal, I. & Garfield, J. B. (editors). The Assessment Challenge in Statistics Education. IOS Press, 139-151.

Tannenbaum, S.I., Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43, 399–441

Uher, E., Toakley, R.A. (1999). Risk Management in the Conceptual Phase of a Project. *International Journal of Project Management*, 17, 161-169.

UNI ISO 21500:2013, Guida alla gestione dei progetti (project management)

Urban, B. (2021). Public sector entrepreneurial orientation in South Africa: a focus on organisational boundaries, strategy and resources. *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*, 25(1), 1–19.

Van Meerkerk, I., Edelenbos, J. (2014). The Effects of Boundary Spanners on Trust and Performance of Urban Governance Networks: Findings from Survey Research on Urban Development Projects in the Netherlands. *Policy Sciences*, 47(1), 3–24.

Venturini, K., Verbano, C. (2017). Open innovation in the public sector: Resources and performance of research-based spin-offs. *Business Process Management Journal*, 23(6), 1337-1358.

Wal, Z. V., Graaf, G. D., Lasthuizen, K. (2008). What's Valued Most? Similarities And Differences Between The Organizational Values Of The Public And Private Sector. *Public Administration*, 86(2), 465-482.

Weerawardena, J. (2003). The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 11(1), 15-35.

Wessels, J. S. (2020). Challenges to inform the curricula of Master of Public Administration programmes. *Teaching Public Administration*, 38(2), 144–167.
<https://doi.org/10.1177/0144739419864130>

Yang J., Shen G.Q., Ho M., Drew D.S., Chan A.P.C. (2009). Exploring critical success factors for stakeholder management in construction projects. *Journal of Civil Engineering and Management*, 15(4), 337-348.

Zidane Y., J-T,Johansen A; Ekambaram A. Project Evaluation Holistic Framework – Application on Megaproject Case. *ProjMan* 2015.

Disposizioni normative citate:

Stato giuridico del personale dirigente, legge n. 118 (1990).
(<https://www.consigliograndeegenerale.sm/on-line/home/archivio-leggi-decreti-e-regolamenti.html>).

Regolamento di contabilità, decreto n. 53 (2003).
(<https://www.consigliograndeegenerale.sm/on-line/home/archivio-leggi-decreti-e-regolamenti.html>).

Norme di disciplina per i pubblici dipendenti, legge n. 106 (2009) (abrogata).
(<https://www.consigliograndeegenerale.sm/on-line/home/archivio-leggi-decretieregolamenti.html>).

Legge sulla dirigenza, legge n. 108 (2009). (<https://www.consigliograndeegenerale.sm/on-line/home/archivio-leggi-decreti-e-regolamenti.html>).

Riforma della struttura e del modello organizzativo dell'amministrazione pubblica, legge n. 188 (2011). (<https://www.consigliograndeegenerale.sm/on-line/home/archivioleggidecretieregolamenti.html>)

Codice di condotta per gli agenti pubblici, legge n. 141 (2014).
(<https://www.consigliograndeegenerale.sm/on-line/home/archivio-leggi-decreti-e-regolamenti.html>)

Variazione al bilancio di previsione dello stato e degli enti del settore pubblico allargato per l'esercizio finanziario 2020 e modifiche alla legge 19 novembre 2019 n. 157, legge n. 113 (2020).
(<https://www.consigliograndeegenerale.sm/online/home/archivioleggidecretieregolamenti.html>)

Revisione del regolamento di contabilità, decreto delegato n. 200 (2020).
(<https://www.consigliograndeegenerale.sm/on-line/home/archivio-leggi-decreti-e-regolamenti.html>)

Norme sulla valutazione dell'azione amministrativo – gestionale della dirigenza pubblica, decreto delegato n. 94 (2021).(<https://www.consigliograndeegenerale.sm/on-line/home/archivio-leggi-decreti-e-regolamenti.html>).

Modifiche all'allegato A della legge 5 dicembre 2011 n.188 ed al secondo fabbisogno generale del settore pubblico allargato ed introduzione dell'istituto della posizione organizzativa, decreto delegato n. 10 (2022). (<https://www.consigliograndeegenerale.sm/on-line/home/archivio-leggi-decreti-e-regolamenti.htm>)

Mobilità del personale del settore pubblico allargato e copertura dei profili di ruolo, decreto delegato n. 86 (2022). ([archivio-leggi-decreti-e-regolamenti.html](https://www.consigliograndeegenerale.sm/archivio-leggi-decreti-e-regolamenti.html))

Riforma delle norme di disciplina per i dipendenti pubblici, legge n. 145 (2022). (<https://www.consigliograndeegenerale.sm/on-line/home/archivio-leggi-decreti-e-regolamenti.html>).

Programma Economico 2023, (luglio 2022). (<http://www.finanze.sm/on-line/home/aree-tematiche/finanza-pubblica/programma-economico.html>).