



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA



Regione Toscana

Master di primo livello in
***“L’innovazione al servizio del miglioramento continuo
della pubblica amministrazione”***

A.A. 2022/2023

DISCUSSIONI DELLE TESI DI MASTER

Mercoledì 24 gennaio 2024

Polo delle Scienze Sociali di Novoli

Edificio D15, Aula 0.05



PRIMA SESSIONE
(dalle ore 09:30 alle ore 13:00)

Commissione: Prof.ssa Elena Gori (Presidente)
Prof. Marco Bellucci
Prof. Giuseppe Mobilio

Candidati	Titolo del <i>Project work</i>	Relatori e tutor
Benvenuti Francesca Brizzi Caterina Buoncristiani Federica	La valorizzazione del patrimonio informativo regionale attraverso il riutilizzo dei dati e gli open data	Prof. Elia Cremona Dott. Albino Caporale
Corbinelli Letizia	Le nomine regionali fra impatto strategico e criticità	Prof. Giuseppe Mobilio Dott. Paolo Pantuliano
Forni Francesca	La rimozione dei rifiuti da impianti con autorizzazione decaduta: Sostituzione in danno tra procedure ambientali e codice appalti	Prof. Giuseppe Mobilio Dott.ssa Renata Laura Caselli
Signori Natascia	L'attuazione della normativa sul diritto alla cancellazione (cd. diritto all'oblio) previsto all'art 17 del Regolamento (UE) 2016/679 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali negli atti pubblicati dalla Regione Toscana	Prof. Giuseppe Mobilio Dott.ssa Lucia Bora
<i>Coffee break</i>		
Boninsegni Gianfranco	Gli interventi di difesa della costa ed il valore pubblico: una proposta partecipativa per migliorare gli impatti ed accrescere le opportunità di sviluppo	Prof.ssa Elena Gori Dott. Marco Masi
Papa Valentina	Potenziamento del sistema di supporto alle decisioni: integrazione dell'analisi di scenario nel controllo strategico/direzionale	Prof.ssa Elena Gori Dott. Marco Degli Esposti



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA



Regione Toscana

Madotto Aldo	Le procedure concorsuali per il personale tecnico-amministrativo nelle Università: dalle norme ai possibili scenari operativi, nell'era dell'innovazione tecnologica	Prof. Claudio Becagli Dott. Luca Bardi
Uliveri Elisabetta	<i>Stakeholder engagement</i> : metodologie e strumenti per animare le comunità rurali della pratica, della conoscenza, dell'economia rurale	Prof. Marco Bellucci Dott. Roberto Scalacci



SECONDA SESSIONE
(dalle ore 15:00 alle ore 18:00)

Commissione: Prof.ssa Elena Gori (Presidente)
Prof. Vincenzo Cavaliere
Prof. Claudio Becagli

Candidati	Titolo del <i>Project work</i>	Relatore e tutor
Biancalana Eliseo	Un approccio strategico all'innovazione della comunicazione istituzionale: il caso del sito della Rete Regionale Malattie Rare	Prof. Claudio Becagli Dott.ssa Cecilia Berni
Carbonaro Paolo Mearini Claudia	Formazione e mercato del lavoro: proposte per lo sviluppo di un approccio sempre più sinergico	Prof. Claudio Becagli Prof.ssa Elena Gori Dott. Gabriele Grondoni
Corongiu Manuela Moretti Assunta	Il futuro del LaMMA: Analisi del Valore, Strategia e Accountability	Prof. Claudio Becagli Prof. Marco Bellucci Dott. Bernardo Gozzini
Cioppi David Pallini Costanza	La creazione di una struttura di multilevel governance per l'attuazione del PNRR, del PNC e di ulteriori programmi finanziari straordinari in Regione Toscana	Prof. Vincenzo Cavaliere Prof. Erik Longo Dott.ssa Simona Volterrani
<i>Coffee break</i>		
Gravano Elisabetta Sabatini Simone	Piano Forestale Regionale: un nuovo approccio al modello di monitoraggio e di comunicazione	Prof.ssa Silvia Fissi Dott.ssa Elisa Del Pianta
Szczepnyj Maria Luisa	Monitoraggio della Strategia di digitalizzazione, Semplificazione e Innovazione del Sistema Toscano	Prof.ssa Silvia Fissi Dott. Gianluca Vannuccini
Moscardi Ilaria Sordi Giovanni	Il sistema dei controlli sulle società partecipate e <i>in house</i>	Prof.ssa Elena Gori Dott. Paolo Pantanella



ABSTRACT DEI PROJECT WORK
(in ordine di presentazione)

Titolo:	La valorizzazione del patrimonio informativo regionale attraverso il riutilizzo dei dati e gli open data		
Candidate:	Benvenuti Francesca, Brizzi Caterina, Buoncristiani Federica		
Relatore:	Prof. Elia Cremona	Tutor:	Dott. Albino Caporale

Il Project work si pone la finalità di esplorare le nuove potenzialità offerte dall'interoperabilità dei sistemi al fine di tradurre alcuni orientamenti di derivazione comunitaria in tema di data governance in soluzioni operative basate sull'interoperabilità e sull'uso e riuso del dato. Il Project work si articola nella proposta di tre soluzioni innovative – denominate “moduli” – che potranno essere sviluppate secondo una logica incrementale all'interno dei sistemi operativi regionali con la finalità di supportare l'Ente nell'accelerare i tempi di istruttoria legati ai controlli per l'erogazione di aiuti, nell'ottimizzare le integrazioni tra più uffici, nel sostenere la missione istituzionale attraverso un'impostazione customer-driven che conferisca centralità alla cura dell'impresa e infine nel supportare l'Ente nella gestione dei dati per la cura dell'interesse pubblico e la restituzione del valore aggiunto dei big data regionali. L'avvio della nuova programmazione FESR 2021-27 potrebbe rappresentare un'opportunità per avviare un'esperienza pilota per l'implementazione di ulteriori e nuove interoperabilità.

Titolo:	Le nomine regionali fra impatto strategico e criticità		
Candidata:	Corbinelli Letizia		
Relatore:	Prof. Giuseppe Mobilio	Tutor:	Dott. Paolo Pantuliano

La crescente complessità dell'amministrazione regionale rende sempre più necessaria l'adozione di modelli gestionali che consentano di definire, categorizzare, sistematizzare le attività in modo da facilitarne il presidio, inteso come programmazione, gestione e valutazione dei risultati in ottica integrata rispetto al complessivo raggiungimento degli obiettivi strategici dell'ente. Da queste considerazioni è nata l'idea di concentrarsi sullo spaccato di attività che ruota attorno alle nomine di competenza del Presidente della Giunta regionale per tentarne una razionalizzazione, in modo da offrire una chiave di lettura che aiuti sia nella presa di consapevolezza dell'esistente, sia nell'orientamento rispetto alla futura programmazione e gestione della materia. Sono state quindi individuate alcune variabili ritenute maggiormente significative per classificare le nomine presidenziali (esistenti e future) in modo da evidenziarne sia la strategicità rispetto agli obiettivi della programmazione regionale, sia le criticità di tipo tecnico/procedurale.



Titolo:	La rimozione dei rifiuti da impianti con autorizzazione decaduta: Sostituzione in danno tra procedure ambientali e codice appalti		
Candidata:	Forni Francesca		
Relatore:	Prof. Giuseppe Mobilio	Tutor:	Dott.ssa Renata Laura Caselli

Nell'ambito del Project work, si è esaminato il problema che nasce quando un impianto autorizzato fallisce, lasciando nel sito i rifiuti oggetto dell'attività. In queste situazioni, l'amministrazione pubblica si deve sostituire in danno, escutendo la garanzia finanziaria, ma non ci sono procedure stabilite dalla legge. Nel primo capitolo si è pertanto fatta una ricostruzione delle normative in materia di ambiente e appalti, mettendo in evidenza quello che prescrivono e i loro limiti. Nel secondo capitolo è stato descritto un caso seguito da Regione Toscana ed è stata fatta una breve ricerca in altre amministrazioni pubbliche per verificare come si erano comportate in situazioni analoghe. Infine, nel terzo capitolo, si è suggerita una procedura, cercando di standardizzare i vari passaggi, con lo scopo di rendere più agevole e riproducibile il processo, in modo da poter essere più velocemente intrapreso, nel caso in cui l'Ente si trovasse nuovamente a dover gestire la situazione.

Titolo:	L'attuazione della normativa sul diritto alla cancellazione (cd. diritto all'oblio) previsto all'art 17 del Regolamento (UE) 2016/679 relativo alla protezione delle persone fisiche con riguardo al trattamento dei dati personali negli atti pubblicati dalla Regione Toscana		
Candidata:	Signori Natascia		
Relatore:	Prof. Giuseppe Mobilio	Tutor:	Dott.ssa Lucia Bora

Considerata la necessità di procedere all'applicazione sistematica delle disposizioni in materia di "diritto alla cancellazione" dei dati personali in atti propri degli organi politici e delle strutture amministrative della Giunta regionale (articolo 17 del Regolamento 2016/679), il presente project intende sviluppare un percorso che individui possibili strumenti di riferimento per l'amministrazione regionale nell'attuazione della normativa. L'elaborato prende le mosse da un breve excursus sull'evoluzione normativa in materia di protezione dei dati, ed in particolare sull'evoluzione del diritto alla c.d. cancellazione, anche tenendo conto dell'orientamento giurisprudenziale che ha costituito un importante motore per l'affermazione del diritto stesso e dall'analisi normativa vigente. L'obiettivo è quello di garantire, all'interno dell'organizzazione dell'attività amministrativa regionale, l'applicazione del diritto sancito dall'articolo 17 del GDPR. A tal fine si definiscono una serie di azioni (quali il censimento delle tipologie di atti contenenti dati personali; la verifica della presenza/assenza di normativa specifica in merito alla durata della pubblicazione dei



provvedimenti; l'esame delle pronunce e delle linee guida del Garante della privacy) finalizzate all'individuazione di criteri che consentano di progettare specifiche tempistiche per la cancellazione di dati personali in caso di assenza di normativa che preveda un termine prestabilito. La metodologia utilizzata prevede il coinvolgimento degli stakeholder interni. L'analisi dei vari elementi permette di definire specifici strumenti che, incidendo sulle modalità e forme di progettazione (redazione e pubblicazione) degli atti, consentono l'applicazione del diritto all'oblio. In termini operativi l'outcome atteso potrebbe essere oggetto di uno specifico atto di indirizzo (ad es. linee guida), di ausilio per le strutture amministrative.

Titolo:	Gli interventi di difesa della costa ed il valore pubblico: una proposta partecipativa per migliorare gli impatti ed accrescere le opportunità di sviluppo		
Candidato:	Boninsegni Gianfranco		
Relatore:	Prof.ssa Elena Gori	Tutor:	Dott. Marco Masi

La difesa della costa è una materia complessa che richiede un approccio multidisciplinare per poter rispondere ai cambiamenti climatici in corso e gestire i numerosi interessi che riguardano la fascia costiera. Per affrontare correttamente la problematica, è necessario impostare un processo ampio e articolato che copra tutte le fasi, dalla definizione degli impatti attesi a livello territoriale, sociale ed economico fino all'attuazione ed alla verifica degli interventi realizzati. In una situazione così complessa, un corretto coinvolgimento di tutti gli attori assume un'importanza fondamentale per garantire l'efficacia della spesa pubblica e l'opportunità di avviare lo stakeholder engagement già dalle prime fasi di definizione degli impatti attesi consentirebbe di porre al centro le esigenze della collettività sin dalla fase di avvio del processo, ottimizzando e valorizzando l'apporto dei singoli programmi d'intervento.

Titolo:	Potenziamento del sistema di supporto alle decisioni: integrazione dell'analisi di scenario nel controllo strategico/direzionale		
Candidata:	Papa Valentina		
Relatore:	Prof.ssa Elena Gori	Tutor:	Dott. Marco Degli Esposti

L'Ateneo fiorentino ha adottato da tempo una serie di processi e strumenti per il controllo strategico/direzionale, tuttavia non ancora pienamente integrati tra loro. Obiettivo del progetto è potenziare il sistema del controllo antecedente per orientare più efficacemente le scelte strategiche e gestionali, attraverso un esame combinato degli elementi di contesto che incidono sui principali fattori di provento e costo registrati nel piano dei conti dell'Ateneo. In questo approccio si propone un'analisi di scenario, che identifica quali variabili chiave della sostenibilità a medio-lungo termine (decennale) delle politiche di Ateneo: l'andamento del FFO (dipendente dalle performance di Ateneo su didattica e ricerca); le dinamiche relative alla



contribuzione studentesca (impattate dal calo demografico); i costi del personale (fortemente legati alle scelte organizzative); la gestione delle infrastrutture (vincolata da un ingente patrimonio immobiliare). Esplorando per ciascuno di questi fattori un best case ed un worst case, viene valutato organicamente l'impatto delle diverse ipotesi.

Titolo:	Le procedure concorsuali per il personale tecnico-amministrativo nelle Università: dalle norme ai possibili scenari operativi, nell'era dell'innovazione tecnologica		
Candidato:	Madotto Aldo		
Relatore:	Prof. Claudio Becagli	Tutor:	Dott. Luca Bardi

Il tema del reclutamento del personale tecnico amministrativo delle Università è stato affrontato partendo dall'analisi del vigente quadro normativo, dei processi posti in essere dall'Università degli Studi di Firenze e del contesto strategico. Questo ha permesso di identificare le minacce e le opportunità di carattere operativo legate ai processi di reclutamento. Una particolare attenzione è stata data al Portale unico del reclutamento inPA che, oltre a rappresentare un'interessante vetrina per domanda e offerta, costituisce lo snodo cruciale per lo scambio delle informazioni a livello centralizzato e amplia la platea dei potenziali candidati alle procedure concorsuali. Le più significative – tra cui le nuove norme in materia, le risorse stanziare dall'Amministrazione e la tecnologia, sempre più avanzata – sono state utilizzate per ipotizzare gli scenari operativi in cui l'Amministrazione è chiamata ad operare. Il Project work si è concentrato anche sul miglioramento dei processi di reclutamento anche considerando le necessarie interazioni con la pianificazione di Ateneo e la formazione del personale.

Titolo:	Stakeholder engagement: metodologie e strumenti per animare le comunità rurali della pratica, della conoscenza, dell'economia rurale		
Candidata:	Uliveri Elisabetta		
Relatore:	Prof. Marco Bellucci	Tutor:	Dott. Roberto Scalacci

Lo stakeholder engagement quale acceleratore per lo sviluppo delle aree rurali e per la diffusione dell'innovazione in agricoltura. Tre le diverse esperienze a confronto, affrontate da altrettanti punti di vista: quello degli stakeholder coinvolti (comunità della pratica per l'agricoltura di precisione), quello dei promotori che hanno attuato il coinvolgimento (comunità dell'economia rurale), quello dei soggetti chiamati a progettare e gestire l'engagement. Quest'ultima esperienza ha offerto l'opportunità di partecipare direttamente, fin dall'avvio, alla progettazione del coinvolgimento degli stakeholder. L'aspetto innovativo introdotto è stato



l'adozione di specifici strumenti e metodologie per affrontare in maniera strutturata l'engagement, con l'obiettivo di stimolare una partecipazione attiva e continuativa. Il processo ha preso avvio dall'individuazione degli stakeholder e dalla loro mappatura, per proseguire con l'individuazione delle tematiche da proporre nel confronto, procedere con la pianificazione delle azioni e dei metodi da adottare e del cronoprogramma. Tutti elementi del Piano di coinvolgimento, che sarà attuato, monitorato, autovalutato.

Titolo:	Un approccio strategico all'innovazione della comunicazione istituzionale: il caso del sito della Rete Regionale Malattie Rare		
Candidato:	Biancalana Eliseo		
Relatore:	Prof. Claudio Becagli	Tutor:	Dott.ssa Cecilia Berni

L'elaborato affronta il tema della comunicazione istituzionale nell'ambito delle malattie rare e intende riflettere sulle possibili soluzioni che potrebbero essere intraprese per raggiungere l'obiettivo del miglioramento del sito della Rete Toscana Malattie Rare. Nel primo capitolo è esposto come lo Stato e le Regioni intervengono nell'ambito della normativa e della programmazione sanitaria per la prevenzione e la cura delle malattie rare. Il secondo capitolo affronta il tema della comunicazione istituzionale sulle malattie rare, in particolare da parte del Ministero della Salute e della Regione Toscana. È quindi approfondito il caso del sito della Rete (malattierare.toscana.it) per il quale, nel terzo capitolo, si prova a delineare un approccio strategico all'innovazione per individuare possibili azioni di miglioramento.

Titolo:	Formazione e mercato del lavoro: proposte per lo sviluppo di un approccio sempre più sinergico		
Candidati:	Carbonaro Paolo, Mearini Claudia		
Relatori:	Prof. Claudio Becagli, Prof.ssa Elena Gori	Tutor:	Dott. Gabriele Grondoni

Questo lavoro analizza l'importanza di una sempre più stretta connessione tra processo di formazione e accesso al mercato del lavoro e propone alcune metodologie operative sulla base di un approccio multi-stakeholder, anche interno alla Regione, e qualche buona pratica. In un mercato del lavoro in costante evoluzione diventa essenziale il rapporto tra Regione, enti formativi, aziende e tutti i soggetti portatori di interesse nei settori formazione e lavoro: in particolare, è importante la collaborazione delle aziende per identificare le competenze richieste e rivedere i modelli formativi e le figure professionali. Proponiamo nel Project work due modalità per individuare i fabbisogni occupazionali delle aziende basate, la prima, sull'estrapolazione e analisi delle offerte di lavoro dalla banca dati IDOL, la seconda sull'utilizzo del Prospetto Informativo Aziendale come strumento per coinvolgere direttamente le aziende. L'efficacia di tali metodologie potrà poi essere verificata anche con un'indagine multilivello sui vari soggetti coinvolti nei percorsi formativi.



Titolo:	Il futuro del LaMMA: Analisi del Valore, Strategia e Accountability		
Candidate:	Corongiu Manuela, Moretti Assunta		
Relatori:	Prof. Claudio Becagli, Prof. Marco Bellucci	Tutor:	Dott. Bernardo Gozzini

L'obiettivo di questo progetto è l'avvio del processo mirante a comprendere il valore dei servizi offerti dal Consorzio LaMMA ai Soci e alla collettività toscana attraverso l'analisi del contesto interno ed esterno. Ciò al fine di identificare i bisogni degli Stakeholders, le opportunità di contrasto alle minacce, in primis lo scioglimento dell'Ente, i punti di forza da contrapporre ai punti di debolezza del contesto interno. Viene così avviato un percorso di riflessione sulla nostra identità, sui valori di riferimento del nostro operato, e il primo tentativo formale di condividere e socializzare con la comunità di appartenenza il nostro essere LaMMA, in prospettiva di una rendicontazione sociale vera e propria.

Titolo:	La creazione di una struttura di multilevel governance per l'attuazione del PNRR, del PNC e di ulteriori programmi finanziari straordinari in Regione Toscana		
Candidati:	Cioppi David, Pallini Costanza		
Relatori:	Prof. Vincenzo Cavaliere, Prof. Erik Longo	Tutor:	Dott.ssa Simona Volterrani

In considerazione del fatto che attualmente in Regione Toscana non è presente una struttura tecnica deputata alla gestione organica e coordinata di programmi finanziari straordinari particolarmente complessi e di ampio respiro, quali, ad oggi il PNRR e il PNC, l'obiettivo del presente elaborato consiste nel definire una struttura di multilevel governance che garantisca una gestione efficiente, efficace e coordinata dei programmi stessi. A tal fine la metodologia di lavoro prevede un'analisi preliminare sull'impatto che il PNRR e il PNC producono in Regione Toscana e una valutazione sull'attuale mappatura dei processi dell'Ente in un'ottica innovativa di digitalizzazione degli stessi. Infine, si presenta una proposta di struttura flessibile ed interconnessa con il contesto organizzativo regionale, unitamente alla definizione delle relative professionalità necessarie al suo funzionamento e le modalità di selezione delle stesse.

Titolo:	Piano Forestale Regionale: un nuovo approccio al modello di monitoraggio e di comunicazione		
Candidati:	Gravano Elisabetta, Sabatini Simone		
Relatore:	Prof.ssa Silvia Fissi	Tutor:	Dott.ssa Elisa Del Pianta

L'individuazione degli obiettivi del Piano Forestale Regionale, il cui percorso di redazione e approvazione è



appena iniziato, rappresenta il punto di partenza dell'iter di definizione del Piano stesso, da cui discendono le misure di intervento, anche finanziarie. Come previsto dalle norme nazionali e regionali in materia il Piano deve riportare la valutazione degli effetti attesi e il sistema di monitoraggio con evidenza delle ricadute dal punto di vista ambientale, territoriale, sociale, economico e degli esiti sulla salute umana, nonché eventuali considerazioni inerenti alle differenze di genere. Il monitoraggio deve essere effettuato, inoltre, mediante valutazioni in itinere ed ex post degli indicatori definiti. Con il presente Project work sono analizzati, individuati e selezionati i principali indicatori, di realizzazione e di risultato, necessari a misurare gli effetti di breve periodo sui beneficiari diretti e indiretti, sia in termini qualitativi che quantitativi. Inoltre, al fine di rendere più efficace e comprensibile il sistema di monitoraggio, è proposto un nuovo modello di presentazione dei dati, attraverso infografiche e sistemi di comunicazione più snelli, immediati e accattivanti per tutti gli stakeholder interni ed esterni alla Amministrazione.

Titolo:	Monitoraggio della Strategia di digitalizzazione, Semplificazione e Innovazione del Sistema Toscano		
Candidata:	Szczepnyj Maria Luisa		
Relatore:	Prof.ssa Silvia Fissi	Tutor:	Dott. Gianluca Vannuccini

La Strategia di Digitalizzazione, Semplificazione e Innovazione del Sistema Toscana si delinea con l'obiettivo di declinare gli indirizzi e le priorità di intervento dei Piani europei e nazionali a livello regionale e si propone, mediante un processo di innovazione del sistema della P.A., di intraprendere un percorso evolutivo dinamico e innovativo per lo sviluppo della cittadinanza digitale. Parte integrante di una Strategia deve essere quella di avere a disposizione un sistema di monitoraggio per "misurare" i progressi delle linee programmatiche e di valutarne l'impatto nel territorio. L'obiettivo del Project work è quello di disegnare una Sistema di Governance attraverso la progettazione di un cruscotto multilivello e multidimensionale per fornire un quadro informativo solido che possa soddisfare le esigenze conoscitive interne, ponendo particolare attenzione al monitoraggio degli obiettivi PSR, all'indicatore DESI, ai progetti PNRR, FESR e FSE+ coinvolti nel processo di innovazione digitale e agli obiettivi del PIAO e dell'Agenda2030.

Titolo:	Il sistema dei controlli sulle società partecipate e in house		
Candidati:	Moscardi Ilaria, Sordi Giovanni		
Relatore:	Prof.ssa Elena Gori	Tutor:	Dott. Paolo Pantanella

Le società a partecipazione pubblica, ivi comprese quelle in house, sono presenti in larga misura anche nelle realtà territoriali e, per quanto qui d'interesse, tra gli enti dipendenti di Regione Toscana. Per una corretta gestione delle partecipazioni societarie è necessario che ciascun ente socio metta in campo un sistema di



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

DISEI
DIPARTIMENTO DI
SCIENZE PER L'ECONOMIA
E L'IMPRESA



Regione Toscana

controlli finalizzati a individuare eventuali criticità nella gestione economica e operativa attuata dalla propria partecipata. Negli enti dipendenti di Regione Toscana non sempre è presente un organico e regolamentato sistema di controlli nei confronti delle proprie società partecipate. Per questo, prendendo in esame due di questi enti (ARTI e Terre Regionali), si propone un sistema di controlli di secondo livello, articolato in strumenti e metodologie, che potrebbe essere da essi attuato nei confronti delle rispettive società in house e partecipata, finalizzato a verificare lo stato di attuazione da parte di quest'ultime degli obiettivi strategici e gestionali loro assegnati nonché la legittimità, regolarità e correttezza dell'azione amministrativa dalle stesse posta in essere, al fine di adottare eventuali misure correttive necessarie per un'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse pubbliche.