



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. 2023/2024

DISCUSSIONI DELLE TESI DI MASTER

Mercoledì 22 gennaio 2025

FIRST Lab | Firenze Smart Working Lab

Polo delle Scienze Sociali di Novoli

Via Lelio Torelli 2-4, 50127 Firenze (FI)



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

Commissione: Prof.ssa Elena Gori (Presidente)
Prof.ssa Silvia Fissi
Prof. Claudio Becagli

Candidati	Titolo del <i>Project work</i>	Relatori e tutor
Bacci Graziani Senia	La Regione Toscana nella Silicon Valley. Il progetto “Casa Toscana”: aspetti di rendicontazione e prospettive future	Prof.ssa Silvia Fissi Dott. Francesco Sangermano
Arrigo Beatrice Filiani Giovanni Pasotti Nicoletta	Una proposta di revisione dei processi per l’attuazione dei Progetti di paesaggio del PIT-PPR in un’ottica di creazione del valore	Prof.ssa Elena Gori Prof. Claudio Becagli Dott. Aldo Ianniello Dott.ssa Elisabetta Gravano Dott. Massimo Baglione
Stissi Roberta Agata	Il progetto Multiutility in Toscana: tra storia e futuro, due casi di riferimento. L’evoluzione storica del modello multiutility, analisi di due casi di successo, il progetto toscano	Prof. Claudio Becagli Dott. Bernard Dika
Gaggioli Luisa	Leadership nella Pubblica Amministrazione	Prof. Vincenzo Cavaliere Dott. Andrea Carbone
<i>Coffee break (11:00-11:30)</i>		
Civitillo Romina Franci Andrea Oriolo Francesco	Diritto allo studio e caro affitti: un contributo per lo sviluppo di politiche abitative in favore degli studenti	Prof. Claudio Becagli Dott. Enrico Carpitelli Dott. Marco Degli Esposti
Stefanelli Angela	Digital first – Piattaforme digitali per il miglioramento della comunicazione e della trasmissione dei consumi idrici al Genio Civile Toscana Sud	Prof.ssa Silvia Fissi Dott.ssa Indra Macri Dott. Renzo Ricciardi
Simonatti Giacomo	Il sistema di controllo degli atti degli uffici	Prof.ssa Silvia Fissi



Vecchi Pier Luigi	della Giunta Regionale Toscana: una proposta di sviluppo della piattaforma digitale per una gestione <i>smart</i> da parte degli <i>stakeholder</i> interni	Dott.ssa Monica Pecorini Dott.ssa Paola Bigazzi
-------------------	---	--

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

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

Candidati	Titolo del <i>Project work</i>	Relatore e tutor
De Lellis Simone	Proposta di indagine di <i>customer satisfaction</i> per gli utenti dei corsi di istruzione e formazione in Regione Toscana	Prof.ssa Elena Gori Dott.ssa Maria Chiara Montomoli
Costoli Iacopo Fresi Claudia Nencini Valentina	Un moderno metodo sperimentale: i gemelli digitali applicati alla gestione dei rischi in ambito antropico	Prof. Erik Longo Dott. Stefano Torregiani Dott.ssa Anna Valoriani Dott. Gennarino Costabile Dott. Sauro Mannucci
Buselli Ilaria	Strumenti di project management a supporto della performance. Casi d'uso e possibili sviluppi	Prof.ssa Elena Gori Dott. Gabriele Grondoni
Coffee break (16:15-16:45)		
Dreoni Silvia	L'URP della Giunta regionale nel processo di innovazione digitale della PA: <i>stakeholder engagement</i> per il miglioramento delle competenze digitali	Prof.ssa Elena Gori Prof. Marco Bellucci Dott. Paolo Ciampi Dott.ssa Marica Ugoni Marchetto



UNIVERSITÀ
DEGLI STUDI
FIRENZE

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



Regione Toscana

Lombardi Marco	La sanità toscana nella tempesta perfetta e la sfida della partecipazione. Uno studio strategico e una proposta operativa	Prof.ssa Elena Gori Dott.ssa Roberta Bottai
Lombardo Stefania	Il sistema di performance e controllo in Ente Terre	Prof.ssa Elena Gori Prof. Alberto Romolini Dott. Ezio Guerci Dott. Giovanni Sordi



ABSTRACT DEI PROJECT WORK
(in ordine di presentazione)

Titolo:	La Regione Toscana nella Silicon Valley. Il progetto “Casa Toscana”: aspetti di rendicontazione e prospettive future		
Candidata:	Senia Bacci Graziani		
Relatrice:	Prof.ssa Silvia Fissi	Tutor:	Dott. Francesco Sangermano

L'obiettivo della tesi è analizzare la creazione di un “Outpost” del Consiglio regionale della Toscana a San Francisco (Silicon Valley, Stati Uniti), un'iniziativa pionieristica e innovativa a livello di Pubblica Amministrazione, volta a supportare e promuovere le startup e PMI innovative toscane, al fine di dimostrare come investimenti pubblici mirati possano fungere da motore per lo sviluppo economico e l'internazionalizzazione delle attività produttive. L'Outpost si configura infatti come un luogo per favorire contatti business e valorizzare i talenti imprenditoriali toscani. La tesi descrive il percorso intrapreso, analizzandone il processo di implementazione, i risultati e le strategie di comunicazione. Nella trattazione vengono approfonditi, in particolare, i risultati ottenuti in termini di efficacia, al fine di individuare possibili spazi di miglioramento dell'iniziativa per la quale è già prevista una “fase 2”.

Titolo:	Una proposta di revisione dei processi per l'attuazione dei Progetti di paesaggio del PIT-PPR in un'ottica di creazione del valore		
Candidati:	Beatrice Arrigo, Giovanni Filiani, Nicoletta Pasotti		
Relatori:	Prof.ssa Elena Gori Prof. Claudio Becagli	Tutor:	Dott. Aldo Ianniello Dott.ssa Elisabetta Gravano Dott. Massimo Baglione

Il presente Project Work ha come obiettivo l'analisi e la revisione del processo di formazione e attuazione di strumenti regionali di valorizzazione paesaggistica e territoriale quali i Progetti di paesaggio previsti dal Piano Paesaggistico della Toscana, al fine di favorirne la piena operatività e concreta realizzazione, a partire dal Progetto del Pratomagno (caso-studio). Il lavoro si sviluppa attraverso le analisi del processo attuale (AS-IS), con individuazione degli aspetti di criticità e dei feedback correttivi da apportare, per giungere alla revisione e implementazione dell'intero processo (TO-BE) con proposte di soluzioni tecniche, gestionali e procedurali per favorire sia la realizzazione dei progetti già attivati, in qualsiasi fase essi si trovino, sia la redazione di nuovi. La proposta di revisione del processo evidenzia la necessità di rafforzare le capacità di coordinamento regionale attraverso la definizione di una governance territoriale dei Progetti di paesaggio.



Titolo:	Il progetto Multiutility in Toscana: tra storia e futuro, due casi di riferimento. L'evoluzione storica del modello multiutility, analisi di due casi di successo, il progetto toscano		
Candidata:	Roberta Agata Stissi		
Relatore:	Prof. Claudio Becagli	Tutor:	Dott. Bernard Dika

Il presente lavoro esamina l'evoluzione del modello multiutility, una strategia che integra la gestione di servizi pubblici come acqua, rifiuti ed energia sotto una regia unitaria, favorendo economie di scala e innovazione. Il primo capitolo è dedicato alle trasformazioni nel settore delle public utilities dovute ai processi di liberalizzazione e di riforma della regolazione nei servizi di pubblica utilità, con un focus sul settore idrico e dei rifiuti. Successivamente, viene esaminato il modello di azienda multiutility e considerati due esempi significativi, Hera SpA e Iren SpA. Infine, si approfondisce il progetto di Multiutility Toscana che prevede la creazione di un soggetto guidato dai Comuni per la gestione dei servizi pubblici locali ambientali, idrici ed energetici sul territorio toscano. Partendo dai primi esempi regionali di imprese multiservizi di pubblica utilità nate dall'aggregazione di aziende municipalizzate, si analizza un progetto strategico per i cittadini e i territori che, grazie all'integrazione delle tante realtà dei servizi pubblici locali sotto la governance di un nuovo player alla pari con le grandi multiutility del Nord Italia, intende contribuire al superamento della frammentazione gestionale dei servizi pubblici toscani con ricadute positive sul territorio in termini di sostenibilità, efficienza e sviluppo.

Titolo:	Leadership nella Pubblica Amministrazione		
Candidata:	Luisa Gaggioli		
Relatore:	Prof. Vincenzo Cavaliere	Tutor:	Dott. Andrea Carbone

Sempre più attuale è la gestione pubblica come strumento e condizione per perseguire elevati livelli di efficienza, efficacia e funzionalità della P.A. nei suoi settori, seguendo la teoria del New Public Management e suoi sviluppi. L'attenzione viene posta sulle differenze tra legittimazione degli organi politici decretata dai consensi e legittimazione degli organi di gestione collegata alla professionalità, della quale qui viene fatto un approfondimento. Oggetto del presente Project Work è lo studio della leadership applicata al settore pubblico mediante approcci basati su casi reali e letteratura esistente, con il proposito di suggerire un cambiamento di tendenza della P.A. perché essa diventi un sistema aperto in grado di accogliere e valorizzare le varie professionalità al suo interno e di interagire con le complessità dell'ambiente sociale ed economico.



Titolo:	Diritto allo studio e caro affitti: un contributo per lo sviluppo di politiche abitative in favore degli studenti		
Candidati:	Romina Civitillo, Andrea Franci, Francesco Oriolo		
Relatore:	Prof. Claudio Becagli	Tutor:	Dott. Enrico Carpitelli Dott. Marco Degli Esposti

Questo Project Work cerca di inquadrare il problema abitativo con particolare interesse per quello degli studenti fuori sede. Effettueremo una panoramica sul dibattito attualmente in corso sul problema e analizzeremo la normativa sul diritto allo studio; andremo a misurare la capacità ricettiva dell'Azienda Regionale per il Diritto allo Studio universitario sulla città di Firenze e a verificare quali sono gli attuali prezzi di mercato degli affitti studenteschi in città. Successivamente ci focalizzeremo sui dati relativi agli iscritti all'Ateneo fiorentino per l'Anno Accademico 2023/24, suddivisi in base alla fascia ISEE e alla provenienza geografica e sull'evoluzione della popolazione dei diciannovenni nei prossimi decenni. Nelle conclusioni offriremo qualche chiave di lettura di quanto emerso in questo lavoro, con l'obiettivo di ipotizzare interventi pubblici e privati che, con un'azione coordinata e sinergica, possano supportare gli studenti con redditi medio bassi e portare benefici a tutto il tessuto socioeconomico del territorio.

Titolo:	Digital first – Piattaforme digitali per il miglioramento della comunicazione e della trasmissione dei consumi idrici al Genio Civile Toscana Sud		
Candidata:	Angela Stefanelli		
Relatrici:	Prof.ssa Silvia Fissi Dott.ssa Indra Macrì	Tutor:	Dott. Renzo Ricciardi

Il presente Project work dopo aver percorso l'evoluzione legislativa che rende pubbliche tutte le acque, si focalizza sull'adempimento normativo che chiama i concessionari, che derivano acqua pubblica, a comunicare annualmente la stima/consumi registrati ai propri contatori. Dall'analisi dei risultati dei consumi idrici pervenuti al Genio Civile Toscana sud si ottiene che ad oggi la risposta non è stata soddisfacente rendendo necessario implementare l'attenzione dei concessionari su questo importante valore che contribuisce a definire il bilancio idrico. Scopo del Project work è pertanto andare ad individuare nuove forme di sensibilizzazione degli utilizzatori di acqua pubblica e applicando il principio "Digital First", fornire strumenti innovativi digitali capaci di farli sentire parte integrante del servizio pubblico. Inoltre, al fine di coniugare crescita economica e tutela dell'ecosistema, gli utilizzatori di acqua pubblica devono essere sensibilizzati a rispettare anche il principio "Do No Significant Harm", proprio per garantire questa fondamentale risorsa alle generazioni future.



Titolo:	Il sistema di controllo degli atti degli uffici della Giunta Regionale Toscana: una proposta di sviluppo della piattaforma digitale per una gestione smart da parte degli stakeholder interni		
Candidati:	Giacomo Simonatti, Pier Luigi Vecchi		
Relatrice:	Prof.ssa Silvia Fissi	Tutor:	Dott.ssa Monica Pecorini Dott.ssa Paola Bigazzi

Il controllo di regolarità amministrativa e contabile sugli atti della Pubblica Amministrazione rappresenta un pilastro centrale nel sistema di controllo sugli atti pubblici. Il Project work, in una logica di razionalizzazione, ottimizzazione e semplificazione dell'azione amministrativa, si propone di ripensare la procedura informatizzata RT Office, applicativo utilizzato in Regione Toscana per la gestione dell'intero processo di produzione degli atti di competenza sia politica che dirigenziale. Registrando i feedback dei tanti addetti ai lavori che, con ruoli differenti, utilizzano quotidianamente la piattaforma, l'obiettivo del progetto è rilevarne gli attuali limiti e criticità per poi, tramite l'individuazione e la puntuale proposta di implementazione di soluzioni migliorative ed in grado di estenderne le potenzialità di utilizzo a beneficio degli stakeholder interni, aprire la strada allo sviluppo di un moderno sistema regionale di controlli interni che divenga uno strumento chiave a supporto di un'amministrazione trasparente, responsabile ed indirizzata ai risultati ed alla qualità.

Titolo:	Proposta di indagine di Customer Satisfaction per gli utenti dei corsi di istruzione e formazione in Regione Toscana		
Candidato:	Simone De Lellis		
Relatrice:	Prof.ssa Elena Gori	Tutor:	Dott.ssa Maria Chiara Montomoli

L'obiettivo di questo Project Work è quello di elaborare un questionario per promuovere un'indagine di customer satisfaction da sottoporre ai partecipanti dei corsi di istruzione e formazione professionale (IEFP Istruzione e Formazione Professionale – IFTS Istruzione e Formazione Tecnica Superiore - ITS Istruzione Tecnica Superiore) promossi da Agenzie, Fondazioni e Istituzioni Scolastiche in Regione Toscana. Il questionario è stato elaborato dopo una fase di benchmarking con altri questionari già utilizzati a livello regionale, cercando di individuare le criticità, proponendo una soluzione alternativa con un questionario unico standard da utilizzare per tutti i soggetti coinvolti, in sostituzione di quelli esistenti, così da permettere una confrontabilità dei dati ottenuti nei diversi corsi di formazione. La proposta d'indagine vuole essere uno strumento di partecipazione valutativa, che tiene conto delle esigenze e delle aspettative dell'utente, ovvero un elemento del processo di riprogettazione in ottica migliorativa dei servizi offerti al fine di creare valore pubblico.



Titolo:	Un moderno metodo sperimentale: i gemelli digitali applicati alla gestione dei rischi in ambito antropico		
Candidati:	Iacopo Costoli, Claudia Fresi, Valentina Nencini		
Relatori:	Prof. Erik Longo Dott. Stefano Torregiani	Tutor:	Dott.ssa Anna Valoriani Dott. Gennarino Costabile Dott. Sauro Mannucci

La tesi esplora l'utilizzo dei gemelli digitali (digital twin) come metodo innovativo per la gestione dei rischi in contesti antropici. I gemelli digitali sono rappresentazioni virtuali dinamiche di sistemi fisici che permettono di monitorare, analizzare e ottimizzare processi complessi in tempo reale. Lo studio si concentra sul loro sviluppo tecnologico e sulle applicazioni pratiche nella mitigazione dei rischi legati alle attività umane, come disastri naturali, incidenti infrastrutturali o crisi ambientali. Attraverso simulazioni e integrazione di dati, i gemelli digitali consentono di prevedere scenari critici e supportare decisioni strategiche basate su informazioni accurate e tempestive. La ricerca propone un approccio multidisciplinare che combina modellazione avanzata, analisi dei dati e valutazione del rischio, evidenziando i vantaggi di questo strumento per creare città più sicure e resilienti. Il lavoro si è concentrato sulla sperimentazione di un modello approntato appositamente in Regione Toscana per un territorio specifico e scalabile su tutto il territorio regionale.

Titolo:	Strumenti di project management a supporto della performance. Casi d'uso e possibili sviluppi		
Candidata:	Ilaria Buselli		
Relatrice:	Prof.ssa Elena Gori	Tutor:	Dott. Gabriele Grondoni

Le piattaforme di project management sono strumenti di pianificazione e tracciamento delle attività; create originariamente per lo sviluppo software, permettono di raccogliere e organizzare dati condivisi, visualizzare lo stato dei processi e delle informazioni, includendo azioni automatiche e seguendo un approccio lean. In una pubblica amministrazione chiamata a confrontarsi con milestone e target, monitorare indicatori di output e di outcome e rendere conto del valore pubblico creato, possono essere uno strumento utile per aumentare l'engagement delle risorse umane, condividere le informazioni e la conoscenza, monitorare puntualmente lo stato delle attività e raccogliere dati per il miglioramento continuo dei processi. Nel project work descrivo la sperimentazione e i possibili sviluppi dell'utilizzo di una piattaforma di project management a supporto della gestione delle attività del processo che porta all'erogazione ai cittadini di percorsi di formazione professionale finanziati a valere su risorse del PR FSE+ 21/27.



Titolo:	L'URP della Giunta regionale nel processo di innovazione digitale della PA: stakeholder engagement per il miglioramento delle competenze digitali.		
Candidata:	Silvia Dreoni		
Relatori:	Prof. Elena Gori Prof. Marco Bellucci	Tutor:	Dott. Paolo Ciampi Dott.ssa Marica Ugoni Marchetto

Il progetto si propone di definire, attraverso il coinvolgimento degli stakeholder, un piano formativo ed informativo per il miglioramento delle competenze digitali dei cittadini, nel contesto di riferimento dell'URP della Giunta regionale toscana e della Rete dei Punti di facilitazione della Toscana, cui l'URP appartiene. Il coinvolgimento, attuato attraverso la funzione di ascolto dell'URP, nella sua veste anche di Punto di facilitazione digitale, consente di attivare un percorso collaborativo di costruzione del valore nell'ambito delle competenze digitali, individuando in modo condiviso necessità formative, obiettivi operativi ed indicatori che consentono una misurazione delle attività più significative, per valutarne gli impatti nel tempo. Promuovendo il ruolo degli stakeholder nella definizione del valore l'obiettivo di miglioramento del progetto è quello di creare, all'interno della prospettiva strategica della diffusione del digitale, un percorso di collaborazione nella definizione degli obiettivi specifici e delle metriche di misurazione.

Titolo:	La sanità toscana nella tempesta perfetta e la sfida della partecipazione. Uno studio strategico e una proposta operativa		
Candidato:	Marco Lombardi		
Relatrice:	Prof.ssa Elena Gori	Tutor:	Dott.ssa Roberta Bottai

La sanità italiana sta attraversando ciò che gli addetti ai lavori non esitano a chiamare una tempesta perfetta. Contrazione delle risorse pubbliche, crescente domanda di salute, coesione sociale indebolita, montante sfiducia verso le istituzioni. La Toscana non è esclusa da queste dinamiche e l'obiettivo è capire come garantirne la resilienza di un modello di tutela della salute i cui tratti distintivi lo collocano ai vertici nazionali per qualità dell'assistenza. La prima parte del lavoro è dedicata allo studio strategico di uno scenario dove le minacce sembrano sopravanzare di gran lunga le opportunità. La seconda è definire una proposta operativa che rafforzi la resilienza del modello rilanciandone i punti di forza e investendo sull'innovazione per mitigarne le debolezze. L'alternativa strategica scelta in tal senso è potenziare le politiche di partecipazione in sanità, antenne verso il miglioramento continuo. Lo strumento tecnico individuato per affrontare questa sfida è l'istituto giuridico della valutazione partecipativa.



Titolo:	Il sistema di performance e controllo in Ente Terre		
Candidata:	Stefania Lombardo		
Relatori:	Prof.ssa Elena Gori Prof. Alberto Romolini	Tutor:	Dott. Ezio Guerci Dott. Giovanni Sordi

Il lavoro trae motivazione nell'originalità della "natura" di Ente Terre regionali toscane nel panorama dei sistemi pubblici locali, non essendo Ente Terre finalizzato all'erogazione di servizi pubblici locali (SPL), ma essendo orientato al governo del patrimonio agricolo-forestale regionale e alla fornitura di prestazioni connesse a quest'ultimo. In questo contesto, gli elementi normalmente fondativi di un sistema di P&C debbono essere declinati in coerenza con le differenze che intercorrono rispetto, appunto, all'"essenza" costitutiva dell'Ente, allo specifico insieme delle attività svolte, all'ambiente di riferimento sia in termini di prestazioni fornite da terzi, sia rispetto al quadro delle prestazioni erogate. Primo obiettivo di questo Project Work, quindi, è, appunto, la declinazione del sistema di P&C nella specificità dell'Ente Terre.