

PIANO DIDATTICO E SCHEDA INFORMATIVA

1) PIANO DIDATTICO

TITOLO	Management, Innovazione, Leadership e Digitalizzazione delle Amministrazioni Pubbliche - LEADPA
TITOLO CONGIUNTO CON	è in fase di stipula l'accordo interateneo con Università degli Studi di Milano-Bicocca e Università degli Studi di Brescia
TIPOLOGIA DI CORSO	Master di II livello
N EDIZIONE	III
LINGUA	Italiano
DIPARTIMENTO DI APPARTENENZA	Scienze aziendali
DIRETTORI	Mariafrancesca Sicilia (Università degli studi di Bergamo), Davide Giacomini (Università degli studi di Brescia), Enrico Guarini (Università degli studi di Milano Bicocca)
COMMISSIONE DEL MASTER:	Mariafrancesca Sicilia, Davide Giacomini, Enrico Guarini, Laura Mariani, Michele Bertola, Barbara Chiavarino
OBIETTIVI FORMATIVI	Il Master in Management, Innovazione, Leadership e Digitalizzazione delle Amministrazioni Pubbliche risponde alle esigenze di rinnovare la Pubblica Amministrazione sia a livello centrale che a livello territoriale, offrendo una formazione multidisciplinare. L'obiettivo è quello di formare protagonisti del cambiamento e professionisti capaci di orientare e gestire al meglio le innovazioni in atto nel contesto socio-economico e guidare i processi di trasformazione della PA verso la creazione di valore pubblico. Il corso mira a formare i nuovi leader della PA: esperti nella gestione manageriale, promotori di innovazioni e consapevoli delle opportunità e dei rischi della digitalizzazione, capaci di generare valore per la comunità e le organizzazioni in cui operano. I principali obiettivi formativi sono: ● acquisire consapevolezza di cosa è, cosa fa e può fare la pubblica amministrazione; ● sviluppare competenze aggiornate e "pronte" per essere immediatamente applicabili per gestire le città e i territori di oggi; ● sviluppare strumenti e logiche finalizzate a favorire un nuovo ruolo della PA; ● implementare pratiche di leadership inclusiva, gender-balanced, age-balanced, in grado di far fronte a complessità ed incertezza; ● acquisire l'abilità di gestire il rapporto con la politica, nonché le specificità della politica locale; ● favorire l'orientamento strategico ad un rapporto con il territorio e le comunità, vissuti non solo come ricettori, bensì come co-protagonisti con un ruolo attivo e co-costruttivo di valore pubblico; ● sviluppare competenze che permettano l'analisi dei dati e la misurazione della performance, favorendo l'adozione di un approccio che metta in relazione informazioni, azioni e impatto generato.
SBocchi OCCUPAZIONALI	Il Master intende formare funzionari e dirigenti nell'ambito della PA livello centrale, regionale e locale, delle aziende che si occupano dell'erogazione di servizi pubblici e società di consulenza.
PIANO DIDATTICO E DESCRIZIONE DEI SINGOLI INSEGNAMENTI	Il corso ha durata annuale per complessive 1500 ore, per un totale di 60 crediti formativi universitari, ed è così articolato: ● 360 ore di formazione didattica: 200 ore lezione frontale

- 124 ore didattica a distanza
36 ore FAD- (e-learning)
- 765 ore di formazione individuale
 - 250 ore di stage/project work /progetto di ricerca
 - 125 ore di elaborazione tesi Master
- Al termine di ogni insegnamento è previsto un esame di profitto volto a conseguire i relativi cfu.
Al termine del percorso è prevista l'elaborazione di una tesi di master che deve essere esposta e discussa in seduta pubblica.

INSEGNAMENTO	SSD	CFU	Ore didattiche totali	ORE aula	ORE DAD	ORE FAD
Fondamenti di Diritto amministrativo, Public sector accounting e Public management	IUS/10, SECS-P/07	5	40	12	18	10
People management	SECS-P/10	4	32	17	15	0
Leadership	SECS-P/10	3	24	20	4	0
Strategia e valore pubblico	SECS-P/07	3	24	12	8	4
Relazioni pubblico-privato in una logica integrata	IUS/10, SECS-P/09	4	32	20	10	2
Innovazione, digitalizzazione e smart communication	SECS-P/10, SPS/08	5	40	20	18	2
Analisi e visualizzazione dei dati	SECS-S/03	4	32	24	4	4
Project management e Europrogettazione per le Pubbliche Amministrazioni	SECS-P/07, SECS-P/10	4	32	16	12	4
Sistemi contabili nelle aziende pubbliche	SECS-P/07	3	24	12	8	4
La misurazione e la rendicontazione della performance in una prospettiva di valore pubblico	SECS-P/07	4	32	16	12	4
Trasparenza, Anticorruzione e Risk management	SECS-P/07, IUS/10	2	16	6	8	2
Policy Labs	SPS/07, ICAR/20, SECS-P/07, MGGR/01, ING-IND/ 35	4	32	25	7	0
Tot. attività didattica		45	360	200	124	36
Attività di formazione individuale			765			
Stage con elaborazione tesi/Project work (per chi già lavora in una PA)		15	375			
Ammontare complessivo del Master		60	1500			

Descrizione dei singoli insegnamenti:

1. Fondamenti di Diritto amministrativo, Public sector accounting e Public management

L'insegnamento consente di acquisire le conoscenze chiave e di uniformarle per affrontare i successivi insegnamenti del Master.

- **Diritto amministrativo (2 CFU – IUS/10)** – verrà introdotto lo studio dei principi costituzionali e generali che reggono la disciplina dell'organizzazione e dell'attività amministrativa, nonché l'esame del fondamento della relazione tra autorità (del soggetto pubblico) e libertà (del soggetto privato che sia cittadino o impresa) nel contesto delle norme di "relazione" attributive dei poteri e di "azione" ossia di regolazione del corretto e legittimo esercizio del potere. Inoltre, si approfondirà l'individuazione delle tipologie di poteri (favorevoli e sfavorevoli) della pubblica amministrazione e delle corrispettive posizioni giuridiche dei destinatari dell'azione.
- **Public sector accounting (1 CFU – SECS-P/07)** – introdurrà le caratteristiche fondamentali dei sistemi contabili delle pubbliche amministrazioni con particolare riferimento al sistema di contabilità finanziaria.
- **Public management (2 CFU – SECS-P/07)** – permetterà di comprendere il funzionamento delle aziende pubbliche, anche alla luce delle recenti riforme, tenendo conto dei fattori alla base dei processi decisionali delle aziende pubbliche e delle differenti funzioni ed aree di intervento. Inoltre, sarà affrontata la tassonomia delle organizzazioni pubbliche, le loro funzioni ed i relativi processi decisionali nonché l'evoluzione dal modello burocratico al New Public Management ed alla Public Governance.

2. People management (4 CFU – SECS-P/10):

L'insegnamento illustra le competenze distintive di una gestione efficace dei collaboratori, nonché le fondamenta per sostenere il passaggio della PA da un'individuazione di profili professionali ad una gestione per competenze. Alternando aula e DAD, i partecipanti si cimenteranno nell'arte dell'ascolto attivo ed empatico (in presenza e online), svilupperanno la capacità di prendere decisioni e risolvere problemi. Inoltre, impareranno a gestire il tempo proprio ed altrui, ad assegnare obiettivi e non solo compiti, a delegare e dare feedback.

3. Leadership (3 CFU – SECS-P/10):

La complessità crescente che caratterizza la società odierna e il ruolo che la pubblica amministrazione può assumere, pongono al centro il tema dello sviluppo della leadership per chi svolge funzioni manageriali.

L'insegnamento, con una modalità altamente interattiva, condurrà i partecipanti ad un lavoro alla scoperta della leadership come repertorio di capabilities da sviluppare e praticare. Si approfondiranno quanti e quali tipi di leadership e stili esistono, quando e con chi il loro utilizzo si rivela efficace, misurandosi nello sviluppo dell'intelligenza emotiva ed intelligenza sociale, nella risoluzione di problemi complessi e nel coinvolgimento dei collaboratori. Inoltre, il modulo permetterà di acquisire consapevolezza dell'importanza di creare un contesto di responsabilità e libertà (in cui le diversità di ogni tipo sono effettivamente un valore), invece che di controllo e giudizio come volano per un lavoro di squadra eccellente.

4. Strategia e valore pubblico (3 CFU – SECS-P/07):

L'insegnamento si focalizzerà sul concetto di valore pubblico, in particolare sul design, gestione strategica e leadership di processi e strutture multi-attoriali volti alla co-creazione di valore pubblico, considerando altresì casi e processi di co-distruzione di valore pubblico. La prospettiva sarà quella outside-in e deliberativa, partendo cioè dalle sfide sociali, dagli stakeholder e publics coinvolti e dai ruoli e processi che gli attori della pubblica amministrazione possono generare per deliberare su cosa è valore pubblico e quali sono i valori pubblici rispetto ai quali accrescere valore pubblico e per gestire le arene e gli ecosistemi rilevanti rispetto agli scopi co-individuati. L'obiettivo è quello di far apprezzare, anche in un contesto politico-istituzionale quale la pubblica amministrazione, l'importanza dello sviluppo di logiche imprenditoriali, politiche e strategie aziendali per generare valore pubblico.

5. Relazioni pubblico-privato in una logica integrata

- **Aspetti giuridici della contrattualistica pubblica (2 CFU – IUS/10)** – verrà affrontato il tema della contrattualistica pubblica con riferimento alle procedure ad evidenza pubblica per la selezione del contraente privato, sia in termini di principi che di procedure, nonché l'esame del contratto pubblico per l'acquisizione di beni, servizi e opere come strumento di politica economica ambientale e sociale. Inoltre, si approfondirà la ricostruzione dell'ampio sistema del partenariato pubblico-privato, sia nelle forme

istituzionali (società pubbliche) che nelle forme contrattuali tipiche (project financing, contratti di disponibilità) e atipiche. Infine, verrà trattato lo studio dell'attività di prestazione di servizi pubblici di rilevanza economica e privi di rilevanza economica, in relazione alle modalità di affidamento e gestione, con particolare riferimento al ruolo dei privati e l'analisi delle nuove forme di sussidiarietà orizzontale (pubblico-privato) e del partenariato sociale.

- **Coprogettazione e coproduzione dei servizi pubblici (1 CFU – SECS-P/07)** – La co-programmazione e la co-progettazione sono forme collaborative tra enti pubblici e altri soggetti che ricadono nel paradigma della Public Governance e che sono riconducibile al fenomeno della co-produzione dei servizi pubblici. Tali approcci sono stati promossi da vari interventi normativi come la Legge 328 che introduce la programmazione partecipata nei piani di zona, il Codice del Terzo Settore che attraverso gli articoli 55, 56 e 57 estende la programmazione e la progettazione dei servizi pubblici agli enti del terzo settore tramite co-programmazione e co-progettazione. Inoltre, nel panorama nazionale si stanno diffondendo esperienze di sussidiarietà orizzontale attraverso i patti di collaborazione, attraverso cui enti pubblici e cittadini definiscono gli interventi di cura, gestione condivisa e rigenerazione dei beni comuni, materiali e immateriali. Questi temi e le loro implicazioni economico-gestionali saranno esplorate nell'ambito del modulo.
- **Project financing (1 CFU – SECS-P/09)** – Il tema del project financing sarà approfondito anche secondo una prospettiva economico-finanziaria. Questo consentirà ai partecipanti di acquisire gli strumenti per individuare le informazioni necessarie allo sviluppo di studi di fattibilità di progetti, per individuare i principali stakeholders, analizzare e valutare i rischi, nonché di acquisire le competenze necessarie a garantire un'adeguata gestione finanziaria degli stessi. Allo stesso tempo, i partecipanti saranno anche in grado di comprendere gli impatti economico-finanziari delle scelte strategiche assunte.

6. Innovazione, digitalizzazione e smart communication

- **Innovazione e digitalizzazione (3 CFU – SECS-P/10)** – saranno affrontati temi tecnici, organizzativi e metodologici per analizzare il contributo delle nuove tecnologie alla riduzione delle distanze tra Pubblica Amministrazione e utenti. Saranno approfonditi casi e buone prassi, ricorrendo a testimonianze ed esperienze legate alla costruzione dell'Italia digitale e stimolando i partecipanti a ipotizzare percorsi di miglioramento per la PA nella sua totalità.
- **Smart communication (2 CFU – SPS/08)** – verrà approfondito il tema della comunicazione, che è diventata un asset fondamentale per il settore pubblico come risposta alla complessità crescente che caratterizza le società contemporanee.
In particolare, si forniranno ai partecipanti gli strumenti e le competenze per agire con consapevolezza (ad esempio nella stesura di piani di comunicazione o nella gestione di comunicazione di crisi) nell'ecosistema comunicativo contemporaneo caratterizzato dalla centralità delle piattaforme e degli strumenti di comunicazione digitale e dalle sfide poste dai processi di dataficazione, dalle tecnologie immersive e dall'intelligenza artificiale.

7. Analisi e visualizzazione dei dati (4 CFU – SECS-S/03):

L'insegnamento si propone di fornire ai partecipanti le principali tecniche statistiche di base ed avanzate per sfruttare il patrimonio informativo delle pubbliche amministrazioni, costituito sia da dati di tipo tradizionale nonché di nuova generazione. Inoltre, nell'ambito del modulo saranno analizzate alcune tecniche di visualizzazione dei dati al fine di favorire la loro interpretazione a supporto dei processi decisionali e il loro utilizzo in una prospettiva di accountability esterna.

8. Project management ed Europrogettazione per le Pubbliche Amministrazioni

- **Project management (2 CFU – SECS-P/10)** – si affronteranno gli elementi distintivi di un progetto, di distinguere i differenti gruppi di processi per la gestione dello stesso, nonché di definire obiettivi di qualità e priorità, di mappare e gestire i diversi stakeholders.
Inoltre, consentirà di fornire una risposta alle domande chiave di progetto: cosa e come fare, chi fa cosa, quando fare e quanto costa. Infine, si acquisiranno competenze circa la valutazione dello stato di avanzamento di un progetto, problem-solving, gestione e mappatura dei rischi.

- **Europrogettazione (2 CFU – SECS-P/07)** – si introdurranno i partecipanti al tema dell'euro-progettazione. Nello specifico, verranno affrontate strategie di risposta alle "call for proposal" promosse dall'Unione Europea e verranno approfonditi i principali programmi di finanziamento europeo e le modalità di reperimento delle relative informazioni. Inoltre, saranno affrontate tematiche peculiari dell'euro-progettazione come la creazione del budget, la compilazione delle application form ed in generale tutti gli strumenti per realizzare un progetto.

9. Sistemi contabili nelle aziende pubbliche (3 CFU – SECS-P/07):

L'insegnamento fornirà ai partecipanti gli strumenti e le logiche necessarie a leggere, analizzare e interpretare i documenti di natura contabile e a gestire i processi di allocazione delle risorse finanziarie. Ciò consentirà di comprendere le specificità dei sistemi contabili nelle aziende pubbliche, di approfondire le tendenze evolutive in materia di sistemi contabili delle stesse, inclusi il bilancio partecipativo e il bilancio per i cittadini.

10. La misurazione e la rendicontazione della performance in una prospettiva di valore pubblico (4 CFU – SECS-P/07):

L'insegnamento consente di comprendere i temi della pianificazione, misurazione e valutazione della performance, tenendo conto anche delle principali riforme che hanno interessato il settore. Inoltre, permetterà di acquisire dimestichezza con le principali tecniche utili a valutare la qualità e l'efficienza dei servizi pubblici nonché l'impatto degli stessi e di riflettere sui possibili usi delle informazioni di performance a supporto dei processi decisionali finalizzati alla generazione di valore pubblico.

11. Trasparenza, Anticorruzione e Risk management

- **Trasparenza e anticorruzione (1 CFU – IUS/10)** – si affronterà lo studio della trasparenza come strumento di prevenzione della corruzione, con particolare riferimento ai settori critici (procedimenti ad evidenza pubblica e servizi pubblici a rilevanza economica) e agli strumenti più rilevanti come l'interdittiva antimafia, la white list e il rating di legalità.
Inoltre, si approfondirà la normativa anticorruzione, legge n.190/2012 e successive modifiche, in termini di impostazione generale e di misure specifiche, sia nelle pubbliche amministrazioni che nelle società a partecipazione pubblica; la definizione dei contorni giuridici del "whistleblowing" nel settore pubblico e nel settore privato ed infine l'analisi dei casi di responsabilità amministrativa e della giurisdizione contabile negli ambiti del contrasto alla corruzione.
- **Risk management (1 CFU – SECS-P/07)** – sarà approfondito il tema del risk management come insieme di attività coordinate finalizzate a tenere sotto controllo e ridurre il rischio di corruzione.

12. Policy Labs

Nell'ambito di questo insegnamento saranno approfonditi gli aspetti normativi e le principali sfide manageriali relative ad alcune tematiche specifiche e caratterizzate da complessità, che le amministrazioni pubbliche si trovano ad affrontare nel contesto contemporaneo.

In particolare, saranno attivati due profili in base al profilo d'aula

Profilo enti territoriali (4 CFU)

- La Rigenerazione urbana (1 CFU – ICAR/20)
- La Sostenibilità ambientale (1 CFU – SECS-P/07)
- Il Welfare (1 CFU – SPS/07)
- Hackathon (1 CFU – SECS-P/07)

Profilo università (4 CFU):

- Il Sistema Universitario (2 CFU – SECS-P/07, ING-IND/35)
- La Sostenibilità ambientale (1 CFU – SECS-P/07)
- Hackathon (1 CFU – SECS-P/07)

POSTI DISPONIBILI:	Max: 35	Min: 16
---------------------------	---------	---------

REQUISITI D'AMMISSIONE	Laurea magistrale conseguita ai sensi del Decreto Ministeriale n. 270 del 2004. Laurea specialistica conseguita ai sensi del Decreto Ministeriale n. 509 del 1999 o laurea conseguita secondo gli ordinamenti previgenti. Titolo rilasciato all'estero, riconosciuto idoneo in base alla normativa vigente. <i>Ai laureandi in difetto della sola prova finale è consentita l'iscrizione con riserva purché il titolo sia conseguito entro tre mesi dall'avvio del corso</i>
ALTRI SOGGETTI AMMISSIBILI	UDITORI: soggetti privi dei requisiti di accesso richiesti (iscritti come UDITORI, senza la possibilità di svolgere tirocinio e sostenere esami)
CONTRIBUTO DI ISCRIZIONE	Il contributo di iscrizione è di € 5.500,00 Sono previste le seguenti agevolazioni: a) Riduzione di €250,00 sul contributo di iscrizione per coloro che si iscrivono entro 30/11/2025 (Early Bird Registration); b) Riduzione di €500,00 sul contributo di iscrizione per coloro che hanno svolto master o cdp o corsi di alta formazione presso Università degli studi di Milano-Bicocca, Università degli studi di Brescia e Università degli studi di Bergamo e per enti patrocinanti; c) Riduzione riservata alle pubbliche amministrazioni: - Riduzione del contributo di iscrizione ad € 4.500,00 in caso di iscrizione di n. 2 dipendenti, - Riduzione del contributo di iscrizione ad € 4.000,00 in caso di iscrizione di n. 3 dipendenti d) LEAD-PA aderisce alla convenzione PA 110 e lode. Le agevolazioni NON sono cumulabili.
CONTRIBUTO UDITORI	€ 4.500,00
ENTI/AZIENDE COLLABORANO AL MASTER	Sono in fase di definizione

2) SCHEDA INFORMATIVA

TITOLO:	Management, Innovazione, Leadership e Digitalizzazione delle Amministrazioni Pubbliche	
SCADENZE:	Chiusura iscrizioni per early bird	30/11/2025
	Chiusura Iscrizioni	16/03/2026
	Elenco ammessi	20/03/2026
	Immatricolazioni e pagamenti	dal 20/03/2026 al 07/04/2026
DATA DI AVVIO:	14 maggio 2026	
MESE DI CONCLUSIONE:	aprile 2027	
CALENDARIO DELLE LEZIONI:	giovedì dalle ore 9.30 alle 18.30 venerdì dalle ore 9.00 alle 18.00 sabato mattina dalle 9:00 alle 13:00	
SEDE/I DELLE LEZIONI:	Sedi dell'Università degli studi di Bergamo	
CRITERI DI SELEZIONE: (In caso di superamento del numero massimo di iscritti)	La selezione verrà effettuata solo nel caso in cui il numero dei candidati aventi i requisiti richiesti sia superiore al numero massimo previsto. La Commissione del master effettuerà una selezione per titoli e curriculum vitae e formulerà una graduatoria di merito espressa in trentesimi, determinata sulla base dei seguenti criteri di valutazione: • Voto di laurea fino a max. 7 punti del titolo richiesto per l'ammissione: laurea triennale o ciclo unico	

110 e lode	110	109-107	106-101	100-96	95-90	<90
7	6	5	4	3	2	1

per i laureandi si terrà conto della media dei voti degli esami di profitto:

30 e lode	30	29-28	27-26	25-24	23-22	<22
7	6	5	4	3	2	1

- **Ulteriori titoli di studio universitari fino a max. 15 punti** – ulteriori titoli posseduti alla scadenza della preiscrizione:

- **altra laurea max. 5 pt:**
 - triennale 3 pt
 - magistrale 2 pt
 - magistrale a ciclo unico 5 pt
- **corso di perfezionamento max. 0,5 pt;**
- **corso di specializzazione max. 2,5 pt**
- **master max. 3 pt:**
 - master di I livello 1 pt
 - master di II livello 2 pt
- **dottorato max. 4 pt**

Esperienza professionale nel settore fino a max. 2 punti

Pubblicazioni max. 2 punti

- Da 1 a 3 pubblicazioni - 1 pt
- Da 4 pubblicazioni - 2 pt

Esperienza professionale nel settore fino a max. 6 punti

- da 1 a 3 anni - 1,5 pt
- da 3 a 5 anni - 3 pt
- da 5 a 10 anni - 4,5 pt
- più di 10 anni - 6 pt

In caso di pari merito sarà preferito il candidato più giovane