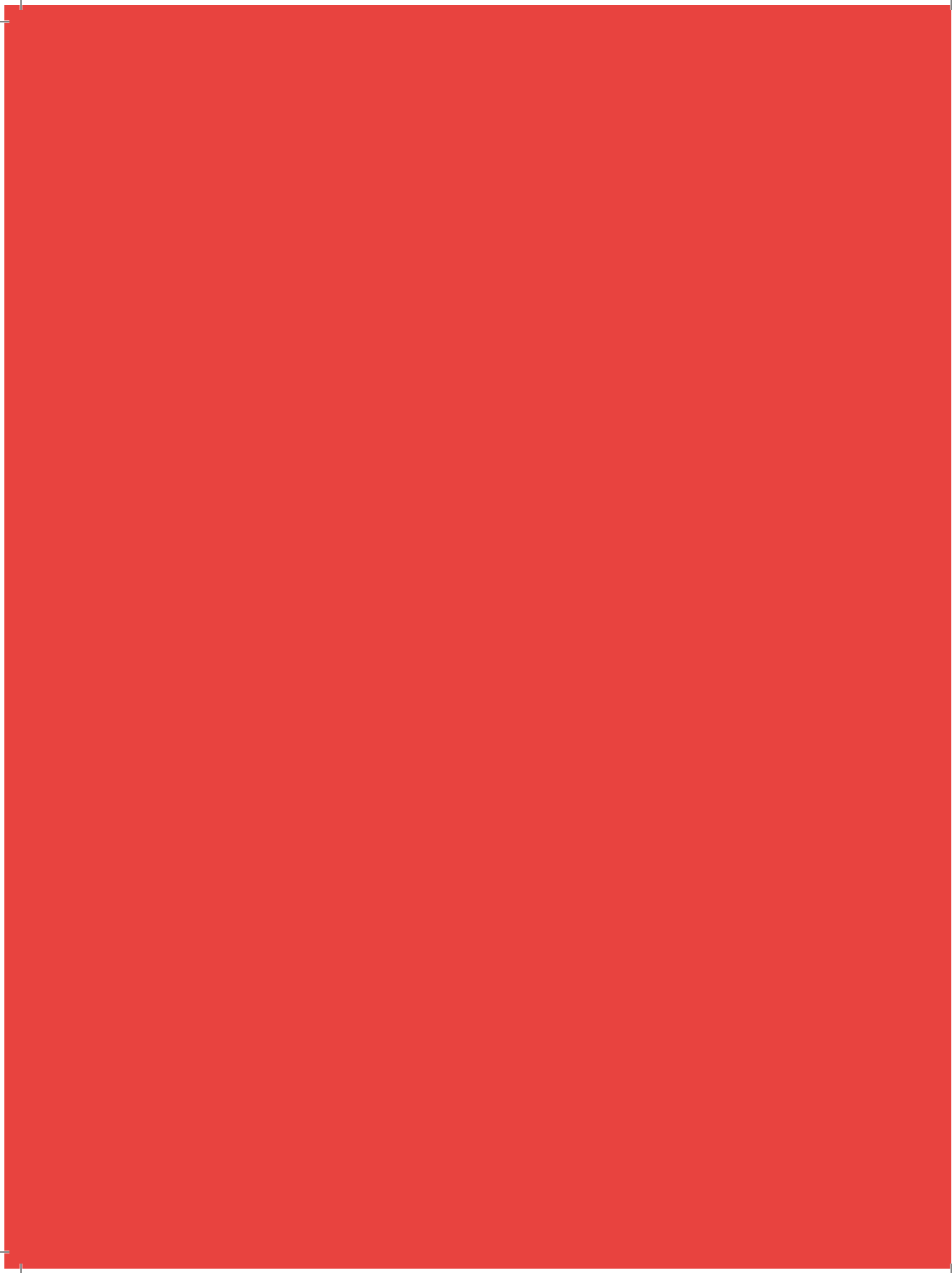


CONOSCERE PER DECIDERE



CPT, una storia che continua

Lavorare al consolidamento e alla crescita del Sistema dei Conti Pubblici Territoriali è stata ed è una delle esperienze professionali e umane più significative nel percorso lavorativo di ciascuno di noi. Celebrare il trentennale di questa organizzazione è innanzitutto un dovere, una responsabilità che sentiamo di avere nei confronti di chi ci ha preceduto, di coloro che oggi contribuiscono alle attività in corso e di quanti saranno chiamati in futuro a curarle.

Per quanto ci riguarda, siamo orgogliosi e onorati di aver contribuito all'evoluzione di un valido strumento per la produzione di dati e analisi, destinato ad accrescere le capacità strategiche e operative della Pubblica Amministrazione. Dagli uffici di Roma, assieme ai nostri collaboratori e alle decine di colleghi dei 21 Nuclei regionali CPT, abbiamo continuato ad erigere quella che può definirsi a buon diritto un'infrastruttura pubblica della conoscenza, fortemente connessa con altri enti e uffici dell'Amministrazione

Pubblica e con il mondo dell'Università e della ricerca, volta a promuovere, nel suo elettivo campo di attività, un costante miglioramento delle metodologie e delle formule organizzative impiegate.

I dati CPT vengono oggi presentati non solo nella loro valenza autonoma ma anche nel confronto con dati di diversa natura attinti da altre fonti, contribuendo così ad elevarne la significatività e la portata informativa per la platea dei decisori pubblici. La produzione di dati di qualità riferiti a una serie storica lunga ormai più di un ventennio è divenuta il presupposto di diversi approfondimenti ed analisi. Grazie all'utilizzo di strumenti e tecniche econometriche, il potenziale informativo dei CPT è stato esplorato anche sul versante previsionale. Al contempo, le analisi sono state più di recente arricchite con indagini quali-quantitative sull'attuazione delle politiche pubbliche, condotte sollecitando l'avviso dei colleghi che nella Pubblica Amministrazione curano le attività operative e assumono responsabilità decisionali. Oltre alla

significatività dei risultati, già la notevole mole di risposte ai nostri questionari, la partecipazione ai nostri eventi divulgativi e la numerosità di accessi alle nostre pubblicazioni hanno confermato la rilevanza di un ruolo continuo di raccordo svolto dal Sistema dei CPT tra l'offerta e la domanda di conoscenza, nell'ambito della definizione e attuazione delle politiche pubbliche: certamente occorre "conoscere per deliberare", ma anche per attuare, per fare.

Saper spostare tempestivamente il punto d'incontro tra offerta e domanda di informazioni, evitando facili derive autoreferenziali, è stata la nostra preoccupazione di questi anni, la forma specifica che ha assunto nel nostro lavoro la sfida di servire al meglio la comunità. Questa sfida impone professionalità e umiltà, capacità di ascolto dei fabbisogni espressi e capacità di lettura di quelli anche solo potenziali: aiuta non poco, nel misurarsi in un contesto così esigente, la collocazione all'interno della PA, il fatto che si lavori nella stanza accanto a quella di chi ogni giorno è

chiamato ad assumere responsabilità di amministrazione e gestione.

Anche per queste ragioni le pagine che seguono rappresentano la testimonianza di un lavoro pubblico di qualità. Per quanto ci riguarda, il frutto di un percorso e di un'esperienza che ci hanno fortemente coinvolto e appassionato.

Andrea Vecchia
Alessandra Tancredi
Livia Passarelli
Silvia Marini

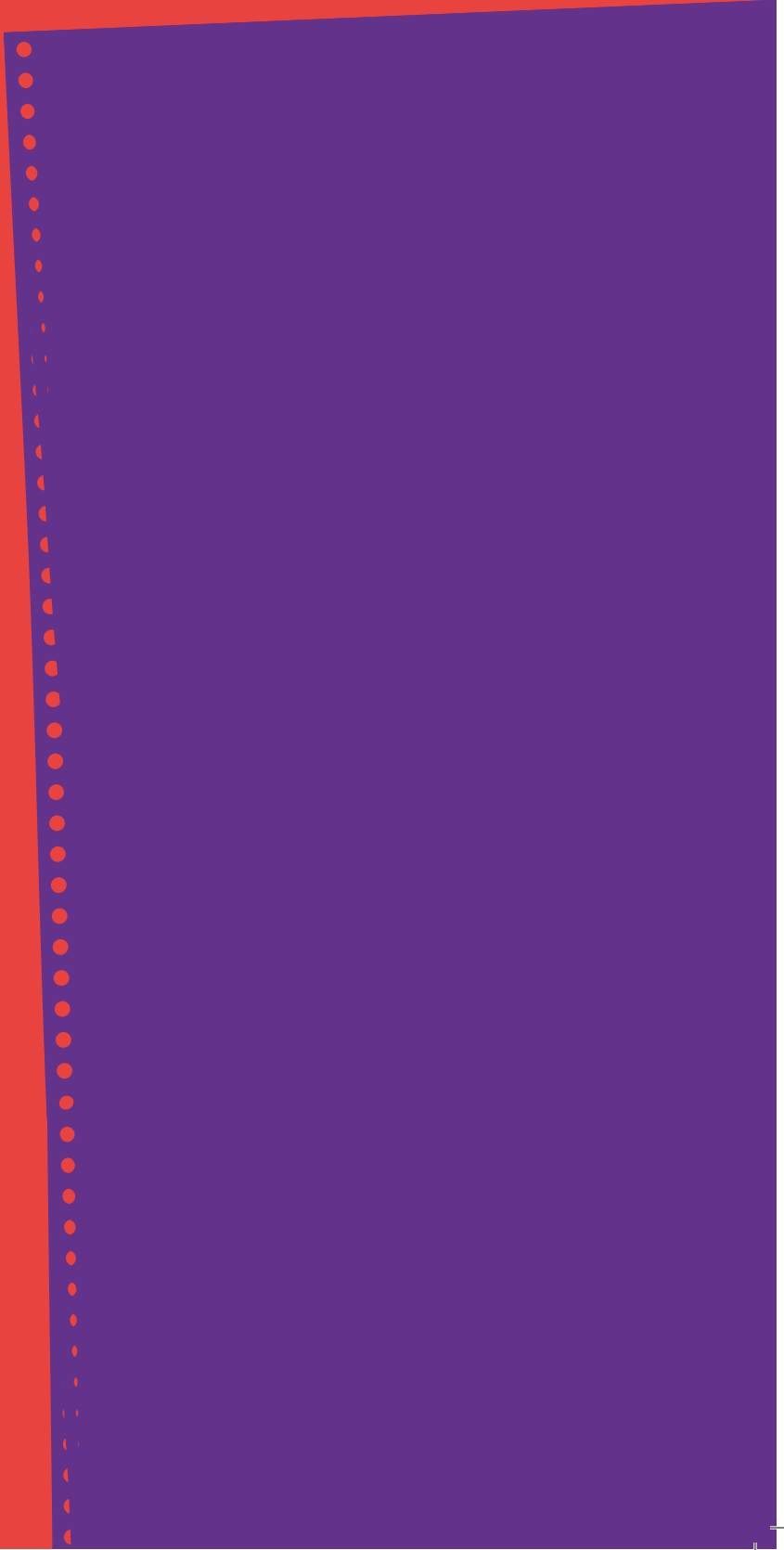
Componenti Unità
Tecnica Centrale CPT

Prima sezione



2.

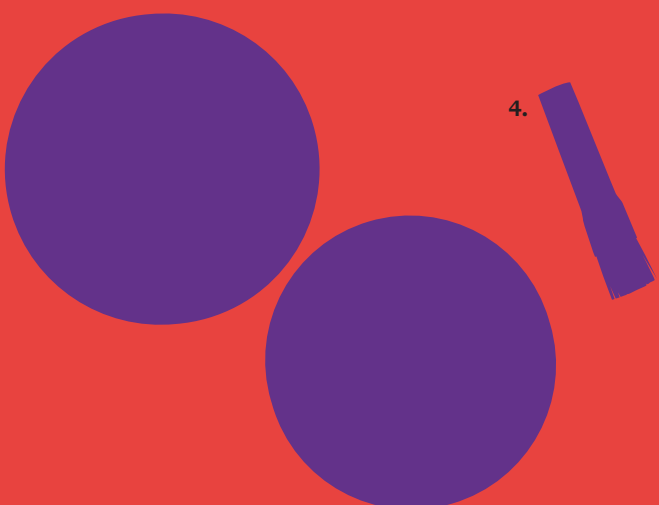
1.



I GPT nel mondo analogico,
prima di internet.

1. Calcolatrice
2. Risma di fogli

3. Telefono fisso
4. Colla e pennello



La storia dei CPT: persone, passione, competenza e integrità amministrativa

La storia del Sistema dei Conti Pubblici Territoriali è prima di tutto una connessione sentimentale che unisce persone, passione, competenza, integrità amministrativa ed etica pubblica.

Un'azione avviata trent'anni fa a supporto dei processi decisionali incentrati sulla programmazione delle risorse finanziarie. Una rete formata dai Nuclei regionali coordinati dall'Unità Tecnica Centrale CPT che si è faticosamente strutturata e innervata nei territori, offrendo un servizio pubblico fondamentale al Paese, in grado di sostenere i cambiamenti normativi e le mutevoli sensibilità politiche, non sempre favorevoli. Un Sistema saldamente agganciato alla Costituzione Repubblicana, aderente ai principi di efficienza, efficacia e sostenibilità della Pubblica Amministrazione e ispirato ai valori liberamente condivisi nell'Unione europea.

Tra coloro che questa storia l'hanno vissuta c'è Mariella Volpe, coordinatrice del Sistema dei CPT dalle origini, fino al 2018, che sin dal principio ha contribuito a imprimere una direzione e a modellare la forma del Sistema dei CPT, attraversando tutte le stagioni.

«Il bisogno di istituire un sistema per elaborare i conti consolidati territoriali era secolare, l'esigenza di costituire delle basi informative nasceva sin dai tempi dell'Unità d'Italia»

racconta Mariella Volpe.

«Ricostruire un quadro dettagliato dei flussi di entrata e di spesa di tutti i territori ed elaborare un documento di informazioni finanziarie sulle politiche pubbliche mediante i dati degli enti pubblici, è indispensabile ma complesso. Ci si provò sin dai tempi di Francesco Saverio Nitti ma il tentativo si arenò a causa delle carenti e ristrette basi statistiche disponibili nel secolo scorso. Tuttavia, fu costruita una prima importante traccia di lavoro poi ripreso e completato dal Sistema dei Conti Pubblici Territoriali, così come lo abbiamo costruito nel corso degli anni».

Riannodando la memoria e ripassando le fonti individuiamo un punto di svolta nella storia dei CPT: l'istituzione delle Regioni, previste dalla Costituzione. Il 7 e l'8 giugno 1970 per la prima volta nella storia repubblicana si votò per eleggere i consigli regionali delle 15 Regioni a statuto ordinario. Le Regioni entrarono nella storia istituzionale italiana provvedendo all'approvazione degli Statuti.

«Dopo l'istituzione delle Regioni, quindi, il bisogno del decisore pubblico diventò estremamente rilevante: era fondamentale realizzare una mappa esatta dei flussi finanziari sul territorio per programmare gli interventi di spesa pubblica»

spiega Mariella Volpe.

«Negli anni '80 cominciarono i primi tentativi per redigere dei conti consolidati regionali affidabili. Le Regioni dotate di una cultura amministrativa più avanzata cominciarono ad elaborare dei primi strumenti contabili per le entrate e le spese. Ma non fu una partenza semplice.

1957
 contro gli altri. I sei sono la Germania, la Francia, l'Italia, i Paesi Bassi, il Belgio e il Lussemburgo. Vengono siglati i Trattati di Roma. Visto il successo del Trattato del carbone e dell'acciaio, i sei Paesi fondatori estendono la cooperazione ad altri settori economici. La formalizzano siglando due trattati, che istituiscono rispettivamente la Comunità economica europea (CEE) e la Comunità

Numerosi erano gli interlocutori che agivano sullo stesso territorio senza un coordinamento. Nonostante l'assenza di un'adeguata maturità metodologica, la necessità di procedere col progetto dei CPT era urgente».

Difficile, ma indispensabile: si doveva redigere uno strumento di analisi dei risultati finanziari delle politiche di intervento pubblico su base regionale, per offrire supporto informativo ai processi decisionali e rispondere alle richieste dell'Unione europea sulla verifica del principio di addizionalità delle risorse comunitarie.

«Dal punto di vista metodologico il primo problema era la mancanza del background teorico. Non c'erano esperienze nazionali alle quali ispirarsi e anche all'estero non disponevamo di esempi da seguire, con l'eccezione dell'Inghilterra. Soprattutto mancava un'adeguata cultura amministrativa»

ricorda Mariella Volpe.

Nonostante le tante difficoltà, si iniziò con un primo caparbio tentativo, a conferma della determinazione che ha sempre contraddistinto i funzionari artefici del Sistema dei CPT.

«Il primo esercizio di rilevazione venne fatto presso l'ufficio di statistica del Dipartimento per il Mezzogiorno. Un tentativo molto tenace, così com'è stata tenace e ostinata tutta la storia dei Conti Pubblici Territoriali, grazie all'approccio volontaristico e al forte spirito di servizio dei funzionari pubblici più motivati. Successivamente vennero fatti altri tentativi, un po' sperimentali, ma caddero tutti. Un risultato soddisfacente arrivò dopo la costituzione dell'Osservatorio per le

12

europea dell'energia atomica (CEEAA o Euratom). I Trattati entrano in vigore il 1° gennaio 1958.

1958

La prima riunione dell'Assemblea parlamentare europea, precursore dell'attuale Parlamento europeo, si tiene a Strasburgo, in Francia, con

Robert Schuman come Presidente eletto. Sostituisce l'Assemblea comune della Comunità europea del carbone e dell'acciaio e, il 30 marzo

politiche regionali; dal 1994 la Presidente Maria Teresa Salvemini diede spazio alle nostre iniziative e rese possibile la costruzione di quello che poi sarebbe diventato il primo nucleo del Sistema dei Conti Pubblici Territoriali. Finalmente si cominciò a diffondere la consapevolezza della necessità di un monitoraggio della spesa pubblica territoriale e di un'adeguata mappa conoscitiva da mettere al servizio degli amministratori. Sempre negli anni '90 si aggiunse la richiesta dell'Unione europea di rispondere all'obbligo comunitario relativo alla verifica del principio di addizionalità. Un impulso molto utile per la strutturazione dei CPT».

L'informazione statistica doveva così diventare un bene pubblico e il patrimonio di conoscenza dettagliato a livello regionale e granulare era al servizio del decisore politico per orientarne le decisioni.

«Queste tappe sono pietre miliari del Sistema dei CPT che ci hanno accompagnato lungo il corso degli eventi. Gli obiettivi erano chiari: cominciare ad alimentare le serie storiche e catalogarle nelle banche dati. Inoltre, volevamo costituire un sistema integrato tra il centro e la periferia, uno strumento a supporto della policy regionale. Ma le fonti periferiche territoriali dei dati erano disomogenee, con differenti culture amministrative. Infatti, l'adesione al Sistema dei CPT da parte delle Regioni è avvenuta a differenti velocità: alcune hanno deciso sin dall'inizio di farvi parte, altre sono arrivate più tardi. Per raggiungere un'omogeneità sull'intero territorio nazionale e consentirci di affidarci alla rete di Nuclei regionali è stato fondamentale il finanziamento del meccanismo delle premialità regionali».

1962, passa a chiamarsi Parlamento europeo.

1962

La Comunità europea introduce la PAC, Politica agricola comune, che permette agli Stati membri un controllo della produzione alimentare.

1970

Nascono le Regioni in Italia. Per la prima volta nella storia repubblicana si vota per eleggere i consigli regionali delle 15 Regioni a statuto ordinario.

Un percorso lungo, progressivo e difficile ma che alla fine ha condotto ad un sistema omogeneo, collaudato, affidabile che ha saputo avvalersi delle moderne tecnologie per ridurre i tempi di lavoro, garantendo la produzione dei dati sempre più affidabile.

«La versione odierna del Sistema dei CPT è senza dubbio la migliore che abbiamo avuto negli ultimi trent'anni» conferma Mariella Volpe.

«Prima siamo riusciti ad allestire una rete inclusiva, con funzionari regionali molto partecipativi, animati da un forte senso etico. Poi abbiamo maturato la capacità di redigere dei conti consolidati regionali basandoci sulla completezza dei dati disponibili condivisi puntualmente da migliaia di enti pubblici sui territori».

Un risultato straordinario raggiunto grazie al sostegno dell'Unità Tecnica Centrale CPT, indispensabile nei momenti più difficili, quando attorno ai CPT c'erano dubbi e incertezza.

«Il Sistema dei CPT ha sempre potuto contare su un mandato molto forte e convinto dei dirigenti. Siamo partiti senza una metodologia affidandoci alle pochissime esperienze disponibili. Abbiamo individuato un metodo basato sulle approssimazioni successive, procedendo per stadi, imparando dagli errori e aggiornando ogni dieci anni le serie storiche che avevamo a disposizione. L'accuratezza e la qualità dei dati prodotti hanno consentito di raggiungere gli obiettivi prefissati».

L'amarcord dei CPT stimola ricordi indelebili tra raccolta, analisi e riclassificazione dei dati di bilancio. Un mondo ormai

1973

Con l'adesione formale di Danimarca, Irlanda e Regno Unito, gli Stati membri delle Comunità europee diventano nove.

1975

Nasce il Fondo europeo per lo sviluppo regionale (FESR), uno dei principali strumenti della politica regionale europea. Fa parte dei cinque grandi

Fondi ideati dall'Unione europea, chiamati Fondi strutturali, ed è gestito grazie alla collaborazione con Stati membri e regioni d'Europa. L'obietti-

sbiadito, evaporato ma che non smette di trasmettere il valore di una missione pubblica. Alcune delle pagine più belle della storia della Pubblica Amministrazione italiana da sfogliare seguendo il crescere della partecipazione e la progressione delle innovazioni tecnologiche che hanno scandito le tappe della modernità, come un segnalibro.

«Negli anni '90 andavamo a ritirare i documenti alla stazione Tiburtina. Dalle Regioni italiane arrivavano quintali di carta, faldoni che andavano letti, controllati, validati. Poi grazie alle nuove tecnologie digitali che hanno letteralmente rivoluzionato il nostro lavoro, abbiamo iniziato a utilizzare i floppy disk e poi i primi fogli di calcolo Excel. Ma era complesso dare ordine e mettere a fattor comune i dati. La qualità dell'elaborazione finale non era ottimale ma anche questi passaggi sono stati importanti per raggiungere il livello che i CPT sono in grado di assicurare oggi. Chi come me ha fatto parte di quel periodo ricorda con nostalgia la motivazione, la dedizione e lo spirito di servizio con i quali ci siamo dedicati al funzionamento della Pubblica Amministrazione, negli ambiti di nostra competenza».

Oggi la filiera di estrazione ed elaborazione dei dati per redigere i conti consolidati territoriali è costituita da processi standardizzati e condivisi con tutti i Nuclei regionali. Un motore che non si spegne mai, con delle scadenze calendarizzate e rispettate grazie alle moderne tecnologie informatiche, form di compilazione e procedure di autovalutazione.

Ma alla base di un lavoro così puntuale ci sono le persone, le motivazioni e le competenze della PA. Oggi il Sistema dei CPT può affidarsi a circa 140 persone impiegate nei Nuclei regionali e

vo era favorire la crescita economica e occupazionale di particolari regioni europee svantaggiate, tra cui l'Italia Meridionale, ma anche gran parte

dell'Irlanda e alcune zone di Francia e Germania.

1981

La Grecia diventa il decimo Stato membro delle Comunità europee.

presso lo staff dell'Unità Tecnica Centrale.

«Per quanto riguarda il personale dei CPT all'inizio la rete era approssimativa e disomogenea e il numero degli operatori dedicati sui territori era molto inferiore rispetto ad oggi. Per molti anni abbiamo riscontrato l'incapacità dell'amministrazione pubblica di far crescere internamente le professionalità necessarie. Nel corso della sua storia nel Sistema dei Conti Pubblici Territoriali hanno lavorato professionisti di alto livello con contratti a termine. Molti di questi professionisti dopo alcuni anni di servizio nei CPT hanno trovato altri impieghi presso la Ragioneria Generale, l'Istat o le Università. Per questa ragione ritengo che il Sistema dei CPT abbia svolto anche il compito di una scuola di alta formazione per la Pubblica Amministrazione. Un ulteriore motivo di orgoglio, sebbene ogni volta che un professionista lascia i CPT sia necessario ricreare un patrimonio di competenza ed esperienza».

Oggi il lavoro del Sistema dei CPT è apprezzato sia all'interno dell'Unione europea, sia dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE), e la solidità delle sue best practice è riconosciuta a livello internazionale.

«Quando la mia attività nei Conti Pubblici Territoriali è terminata me ne sono andata con la serena convinzione di lasciare un lavoro ben fatto, una macchina amministrativa affidabile in grado di funzionare bene autonomamente. Oggi possiamo contare su una rete di persone che rappresenta il collante etico e professionale più importante, nonostante le difficoltà

Anni '80

Vengono fatti i primi tentativi di ricostruzione dei conti consolidati relativi a singole Regioni. Il tentativo più rilevante è la ricerca realizzata dal

Formez PA - Centro servizi, assistenza, studi e formazione per l'ammodernamento delle PA in collaborazione con tutte le Regioni meridionali.

1985

Con l'accordo di Schengen, Belgio, Germania, Francia, Lussemburgo e Paesi Bassi decidono di eliminare i controlli alle proprie frontiere interne

che periodicamente ostacolano il Sistema dei CPT»
conclude Mariella Volpe.

La storia novecentesca dei CPT è fatta di pensieri lunghi e profondi, riflessioni condivise e sedimentate. Una precisa idea del metodo di lavoro che rimanda alla descrizione dell'Esattezza di Italo Calvino nelle Lezioni Americane: un disegno dell'opera ben definito e ben calcolato, immagini visuali nitide, incisive, memorabili e un linguaggio il più preciso possibile come lessico e come resa delle sfumature del pensiero e dell'immaginazione.

Esattezza che ha saputo includere e avvalersi delle nuove tecnologie e di una forte propensione al cambiamento. Innovazioni non solo tecnologiche ma anche metodologiche ed inclusive, coinvolgendo i funzionari impegnati nei territori attraverso l'ascolto, con metodo scientifico, delle persone che conducono e beneficiano della spesa pubblica. Un'intuizione che consente di entrare nel futuro, passando per il gerundio.

e di introdurre la libera circolazione per tutti i cittadini dei Paesi firmatari, degli altri Paesi dell'Unione europea e di alcuni Paesi terzi.

1986

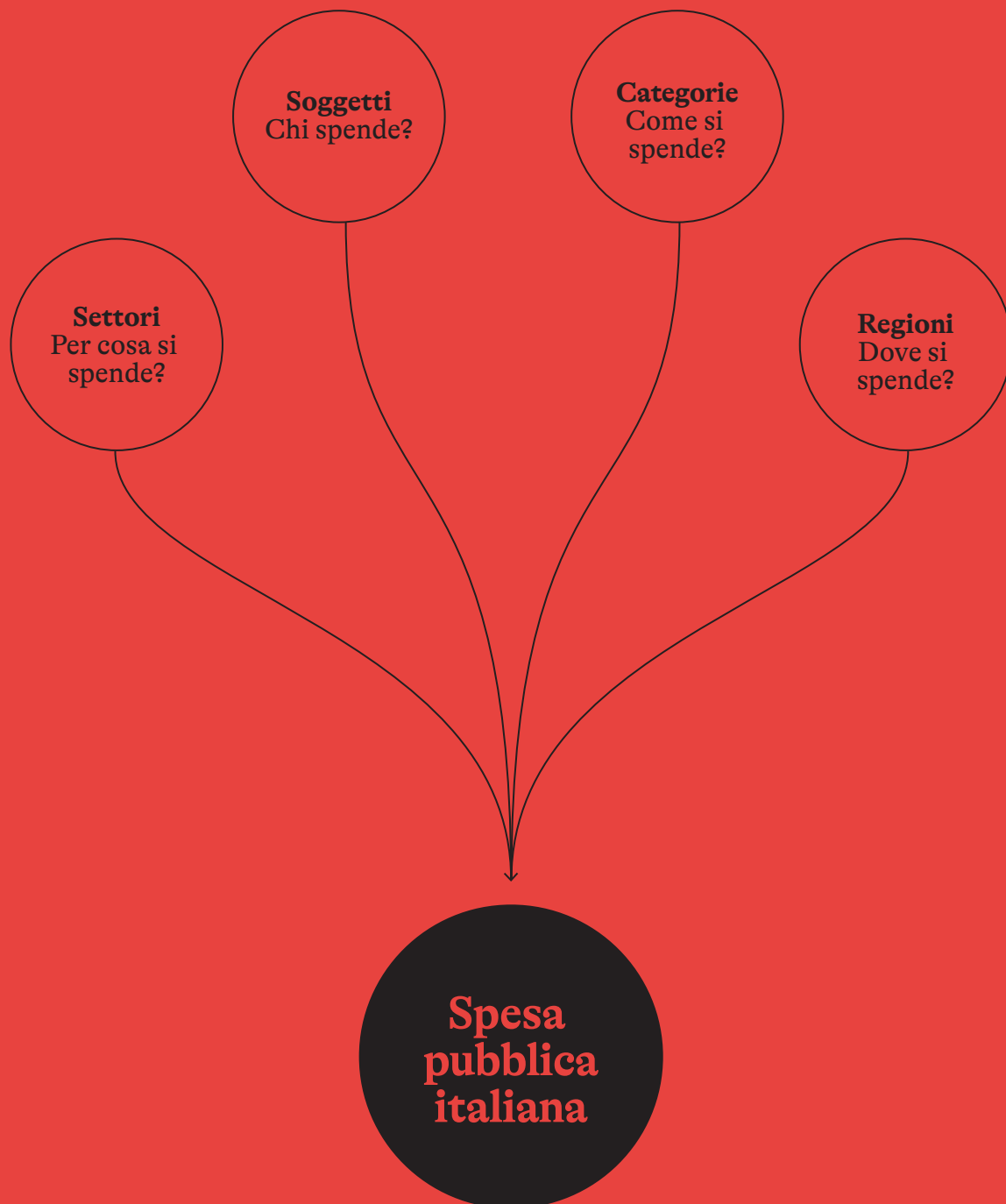
La Spagna e il Portogallo aderiscono alle Comunità europee: nasce l'Europa a dodici.

1987

Entra in vigore l'Atto unico europeo per la realizzazione del mercato interno. Uno spazio senza frontiere interne nel quale fosse assicurata la libera

Cosa rilevano i CPT

I CPT danno conto degli andamenti della spesa pubblica in Italia sotto diversi profili



L'analisi al tempo gerundio per capire cosa sta accadendo, qui e ora

Portare il passato nel futuro, passando attraverso il gerundio. Il tempo diventa un movimento: ieri, oggi e domani simultaneamente si avvicinano fino a sovrapporsi. Non è un manuale di fisica quantistica, ma l'innovativo metodo di analisi adottato dal Sistema dei Conti Pubblici Territoriali accolto all'interno dell'Agenzia per la Coesione Territoriale: lo studio al tempo gerundio della spesa pubblica per comprendere come i dati possano orientare positivamente le scelte per la governance della Pubblica Amministrazione. Un metodo di analisi che prevede l'attivazione di un canale di interrogazione e ascolto delle persone che quotidianamente conducono e beneficiano della spesa pubblica. Indagini su cosa sta accadendo per definire le migliori scelte rivolte al futuro. Interpretare i set dei dati sulle attività di spesa e sulle entrate di tutto il sistema pubblico del nostro Paese – pubblica amministrazione, enti pubblici, società partecipate – con il calore dell'esperienza diretta. Una mappa, per quanto accurata, resta solo una fotografia scattata dall'alto, se chi la legge non sa capirla. “Non esiste vento favorevole per il marinaio che non sa dove andare”, ci ricorda Seneca. Perciò per orientarci è opportuno dedicarci all'ascolto delle persone, valorizzare le conoscenze dei fenomeni complessi, includere differenti punti di osservazione al fine di coinvolgere attivamente gli operatori nel processo di indagine, integrando un approccio diverso, ma complementare alle analisi tradizionali.

Così si è cercato di sviluppare un impianto di ricerca che potesse dare voce ai soggetti coinvolti nelle vicende della spesa pubblica, per capitalizzarne l'esperienza, al fine di individuare punti di forza e di debolezza dei programmi che sono chiamati a

circolazione delle merci, delle persone, dei servizi e dei capitali.

1987

Nasce il programma Erasmus, su iniziativa di un gruppo di funzionari della Commissione europea e già nell'autunno di quell'anno sono tre-

mila gli studenti che usufruiscono del progetto.

gestire o delle politiche di cui sono destinatari diretti e/o indiretti. Il passato può essere un luogo bellissimo da perlustrare, ma affinché diventi una risorsa concreta per consentirci di entrare nel futuro preparati, è necessario interrogarlo e storicizzarlo per capire cosa sta succedendo con esattezza ora, nel presente. Passato inteso come una lente per rendere più nitida la realtà odierna.

«Il coinvolgimento degli operatori e delle professionalità che partecipano alla complessa rilevazione ed elaborazione dei dati rappresenta una componente fondamentale per l'analisi dei conti pubblici e per l'orientamento appropriato delle risorse e delle politiche di spesa pubblica»

spiega Elita Anna Sabella, collaboratrice CPT.

«La Pubblica Amministrazione dispone di un patrimonio di professionisti e conoscenze di grande valore e utilità, in questi ultimi anni valorizzato dal Sistema dei Conti Pubblici Territoriali che ha saputo mettere a fattor comune le esperienze di coloro che sui territori gestiscono, a diversi livelli, la spesa pubblica e di quanti ne beneficiano. Il Sistema dei CPT ha sempre fatto affidamento principalmente sulle serie storiche dei dati provenienti dal passato e sui modelli econometrici per delineare il futuro, strumenti certamente efficaci ma che è parso utile e opportuno integrare attraverso nuovi approcci. Così, grazie ad alcuni progetti pilota di successo, è stata introdotta "l'analisi dei dati al tempo gerundio", espressione utilizzata dal coordinatore dei CPT, Andrea Vecchia, per identificare il recente filone delle indagini quali-quantitative che restituiscono un'istantanea di quanto sta accadendo in tema di spesa pubblica,

20

1989

La caduta del Muro di Berlino nella notte tra il 9 e il 10 novembre 1989 simboleggia per il mondo intero la fine di un'epoca. Per i tedeschi si con-

clude così un lunghissimo dopoguerra. Dopo ventotto anni di separazione forzata, famiglie e amici sono finalmente riuniti.

1989

Il D.L. 322/1989 costituisce il Sistema statistico nazionale (SISTAN), una rete di soggetti pubblici e privati, ramificato su tutto il territorio nazio-

affidandosi alla voce delle persone, capitalizzandone così l'esperienza. Si tratta di interrogazioni approfondite, complementari al tradizionale ciclo di produzione di dati e analisi dei Conti Pubblici Territoriali, che consentono di scattare fotografie esatte e puntuali della situazione presente, arricchite dall'interpretazione e dal commento di chi sta dietro ai dati di spesa. Si tratta senz'altro di una svolta, di un potenziamento per il futuro irrinunciabile: non si può fare a meno di interrogare e ascoltare, con metodo scientifico, coloro che a vario titolo animano le sorti della spesa pubblica. È come se si osservassero i singoli fotogrammi di un film, con una serie di fermo-immagine sui dettagli più interessanti. Una metodologia che consente di mettere a fuoco i punti di forza e le criticità nell'allocazione della spesa pubblica, e proporre soluzioni».

La data simbolica dell'avvio delle indagini al tempo gerundio risale al 2019 quando l'Unità Tecnica Centrale CPT ha promosso una ricerca sul lavoro dei Responsabili Unici del Procedimento (RUP), in sei Regioni italiane (Emilia-Romagna, Toscana, Lazio, Sicilia, Liguria e Puglia) attraverso i rispettivi Nuclei regionali CPT e con l'indispensabile supporto degli Osservatori Regionali dei Contratti Pubblici. Si è adottato il metodo della rilevazione diretta tramite questionario, accompagnata da casi di studio e interviste: circa diecimila questionari inviati ai RUP, ottenendo un tasso di risposta altissimo pari a 3.791 questionari ricevuti, di cui 2.678 ritenuti validi.

«Un lavoro reso possibile grazie all'eccezionale collaborazione interistituzionale e al forte senso di responsabilità di tutti gli operatori coinvolti. L'obiettivo era l'incremento della conoscenza ascoltando chi

lavora negli uffici pubblici, perché nella Pubblica Amministrazione serve conoscere per decidere, ma serve conoscere anche per lavorare meglio»

commenta Sabella.

«Si è voluto assumere il punto di vista di una parte importante dell'azione della Pubblica Amministrazione, i Responsabili Unici del Procedimento degli investimenti pubblici, che rivestono un ruolo fondamentale nel processo gestionale dei contratti pubblici, nella pianificazione degli appalti, nello svolgimento e nel controllo delle gare. Le loro preziose e concrete testimonianze non si trovano nelle statistiche, né all'interno dei dati amministrativi relativi ai lavori pubblici, ma sono il portato di numerosi anni di esperienza e di lavoro sul campo. La partecipazione è stata molto alta, e ciò è ancor più vero se si considerano il quotidiano gravoso impegno dei Responsabili del Procedimento nel lavoro ordinario e il livello di approfondimento del questionario somministrato. L'interrogazione degli operatori della Pubblica Amministrazione e la loro partecipazione attiva per decifrare la complessità della dinamica della spesa pubblica è la strada giusta da seguire. Un metodo da integrare organicamente nelle analisi del Sistema dei Conti Pubblici Territoriali, anche in futuro».

Il secondo progetto finalizzato al coinvolgimento e all'interrogazione degli operatori della Pubblica Amministrazione per la realizzazione dell'analisi al tempo gerundio della spesa pubblica riguarda l'indagine quali-quantitativa sulle dinamiche dell'attuazione delle politiche per la coesione territoriale,

22

1990

Il rapporto debito/PIL dell'Italia raggiunge quota 100%.

1991

Berners-Lee presenta al pubblico la prima pagina web. Nasce il World Wide Web, uno dei principali servizi è Internet che permette di navigare e

usufruire di un enorme insieme di contenuti collegati tra loro attraverso link. Si avvia così la rivoluzione che ha portato Internet ovunque. Un'interfaccia

condotta in collaborazione con l'Università La Sapienza di Roma nell'ambito dei progetti finanziati dal Sistema dei Conti Pubblici Territoriali attraverso borse di studio e assegni di ricerca. In questo caso sono state coinvolte le Autorità di Gestione dei Piani Operativi e le Autorità Responsabili dei Piani Sviluppo e Coesione per approfondire la conoscenza sulle condizioni di contesto all'interno delle quali operano nella gestione degli strumenti di programmazione per la politica di coesione. Circa il 50% dei responsabili dei piani e dei programmi ha accettato di rispondere al questionario e venti sono risultate le interviste analizzate.

«Si è trattato di una ricerca realizzata per indagare una vasta gamma di fenomeni legati alle politiche di coesione e anche in questo caso il tasso di risposta è stato altissimo: alla luce dei risultati, si potrebbe parlare di una vera e propria alleanza motivazionale tra operatori della Pubblica Amministrazione. Ci si è avvalsi di un approccio metodologico misto, attraverso tre strumenti distinti e complementari: mail-survey, interviste e analisi documentale. Il questionario e la traccia di intervista sono stati costruiti per innescare interesse, partecipazione e per stimolare la passione con la quale i professionisti della Pubblica Amministrazione svolgono il proprio lavoro, toccando in maniera capillare i nodi nevralgici della gestione dei fondi».

Tutti i risultati dei lavori completati sono disponibili e pubblicati sul sito web del Sistema dei Conti Pubblici Territoriali, consultabili dagli addetti ai lavori e dai cittadini interessati. Ma anche altri progetti sono in corso, infatti è stata avviata un'indagine quali-quantitativa inerente alle politiche sociali, con la collaborazione dell'Università LUMSA e del Forum Nazionale

universale, facile da usare, attraverso la quale chiunque può pubblicare informazioni, collegarle tra loro e renderle accessibili.

1992

Un primo tentativo di ricostruzione più organica dei conti consolidati delle entrate e delle spese pubbliche a livello regionale viene effettuato

nell'ambito di una ricerca promossa dalla SVIMEZ. Il Sistema CPT prenderà spunto anche da questo lavoro per porre le basi della propria attività.

del Terzo Settore, per indagare le dinamiche del rapporto fra Enti del Terzo Settore e Pubblica Amministrazione. Passato, presente e futuro per fare predizioni, definire scenari. Un cantiere aperto per estendere ulteriormente l'orizzonte delle analisi del Sistema dei Conti Pubblici Territoriali.

«È stato allestito un team con il compito di estendere i dati nel futuro e immaginare uno scenario inerziale, con metodo econometrico. A tendere si continuerà a maturare competenze ed esperienze per elaborare analisi di scenario e mettere il decisore pubblico nelle condizioni di stabilire le politiche sulla base delle previsioni di scenari economici e sociali alternativi. Anche in questo caso l'approccio quali-quantitativo e l'interrogazione degli attori della spesa pubblica saranno fondamentali»

conclude Sabella.

Il tempo gerundio, quindi, si traduce in una semplice ma importantissima domanda: cosa sta accadendo in questo momento e come posso utilizzare le evidenze del tempo presente sull'andamento della spesa pubblica, per orientare le scelte future? Una domanda che possiamo porre a noi stessi solo se abbiamo consapevolezza di quello che è accaduto in passato e dove vorremmo andare in futuro. Perché parlare del tempo, in fondo, significa decidere come impiegarlo, con le risorse disponibili. Per esplorare il presente, però, è necessario appoggiarsi alle solide fondamenta del passato. Un lungo e tortuoso percorso sul quale si è dispiegata la storia dei CPT condividendo i risultati delle analisi dei bilanci in modo trasparente con i decisori politici, i funzionari e i dirigenti della Pubblica Amministrazione.

1992

Il 7 febbraio 1992 i rappresentanti di 12 Paesi, Italia compresa, firmano il Trattato di Maastricht, alla presenza del Presidente del Parlamento euro-

peo, Egon Klepsch. Questo documento, entrato poi in vigore il primo novembre del 1993, è stato parzialmente rivisto nel corso del tempo, ma rimane

fondamentale per la nostra storia in quanto ha gettato le basi dell'Unione europea che conosciamo oggi.

CPT informatizzati: la svolta del Sistema per la mappatura di dodicimila enti

Dai binari della stazione fino alla rete internet, dai pesanti faldoni cartacei fino ai fogli di calcolo Excel: l'informatizzazione dei CPT è stata un'avventura difficilissima e bellissima. Il passato non va smarrito perché non sapremmo interpretare il futuro, specialmente quando il tempo ha imposto delle svolte obbligatorie, trasformando l'offline in online. In trent'anni di attività il Sistema dei Conti Pubblici Territoriali non si è mai fermato, come la corrente dell'innovazione: una volta accesa non la si può bloccare, ma solo direzionare. Alessandra Tancredi, componente dell'Unità Tecnica Centrale CPT, ha accompagnato l'evoluzione e l'orientamento del Sistema dei CPT sin dalle origini, attraversando profondi cambiamenti normativi e tecnologici.

«La voglia e la determinazione di innovare il Sistema dei CPT hanno sempre caratterizzato il nostro gruppo di lavoro, restando agganciati alle nuove tecnologie per ottimizzare e razionalizzare i flussi e i tempi delle attività» commenta Alessandra Tancredi.

«La storia dei CPT è persino romantica se pensiamo alla forte motivazione e allo spirito di servizio che hanno sempre caratterizzato gli operatori dei CPT. Negli Anni '90 nessuno all'interno della PA disponeva di una casella e-mail, andavamo alla stazione perché la rete internet non era diffusa. Alle riunioni ci presentavamo con le cartelline piene di fogli e tutti i materiali che ci venivano consegnati

1992

Esplose la crisi valutaria, Lira e Sterlina escono dallo SME (il Sistema monetario europeo, che legava le valute partecipanti a una griglia di cambio).

1993

Viene istituito il mercato unico europeo che garantisce quattro libertà, inizialmente per 12 Paesi dell'UE: la libera circolazione delle persone, delle

merci, dei servizi e dei capitali. Il mercato unico è uno dei più grandi successi nella storia dell'Unione europea perché facilita gli scambi tra imprese,

dai Nuclei regionali erano scritti su carta. La circolazione delle informazioni avveniva manualmente o tramite fax. Se riflettiamo sui passi avanti fatti grazie alle innovazioni tecnologiche, i CPT sono sempre stati all'avanguardia, basti pensare che siamo stati tra i primi all'interno della Pubblica Amministrazione a mettere online un sito internet e a pubblicare tutti i nostri dati e le reportistiche. Quando gli operatori dei Nuclei regionali hanno iniziato a rilevare i bilanci delle società a partecipazione pubblica, non lo faceva nessun altro. Dal 2013 sono iniziate le rilevazioni da parte di Istat, Ministero dell'economia e delle finanze e Corte dei Conti, che noi già facevamo in anticipo sui tempi. È cambiato il mondo ma noi abbiamo sempre lavorato per modernizzare tutta la filiera dei CPT».

Cambiamenti che producono miglioramenti, una PA che corre veloce verso il futuro e che si apre ai cittadini. Ma non è stato né facile né automatico. Difficoltà tecniche e resistenze culturali.

«Per molti anni anche all'interno della Pubblica Amministrazione i dati non venivano condivisi volentieri. La cultura della trasparenza non era ancora molto diffusa. Poi il processo di informatizzazione della statistica nazionale ha contribuito a migliorare la circolazione delle informazioni e il Sistema dei CPT ha orientato le proprie scelte per implementare le tecnologie e importare innovazioni. Il lavoro del data entry era molto faticoso, c'era il rischio di perdere di vista il focus delle attività e i margini di errore erano più alti rispetto ad oggi. Era necessario migliorare la qualità del lavoro della rete territoriale e dell'Unità Tecnica Centrale»

spiega Alessandra Tancredi.

26

stimola la crescita e l'innovazione e allo stesso tempo facilita la vita delle persone.

1994

Lo Spazio economico europeo (SEE) è stato istituito nel 1994 allo scopo di estendere le disposizioni applicate dall'Unione europea al proprio merca-

to interno ai Paesi dell'Associazione europea di libero scambio (EFTA).

«Il Sistema dei Conti Pubblici Territoriali è sempre stato agganciato alle innovazioni tecnologiche ma negli ultimi anni, dal 2021, abbiamo introdotto ulteriori miglioramenti informatici per consentire l’inserimento telematico dei bilanci a tutti i soggetti coinvolti sui territori. Oggi abbiamo una banca dati molto complessa e articolata, mappiamo circa dodicimila enti e disponiamo di una enorme quantità di informazioni. Tutte le anagrafiche sono ordinate e collegate ai rispettivi bilanci. Evolversi, rinnovarsi e aumentare la qualità delle informazioni fa parte del nostro modo di lavorare, ma vogliamo migliorare ulteriormente e agganciare il Sistema dei CPT ad altre banche dati, come OpenBDAP e il Sistema informativo sulle operazioni degli enti pubblici (SIOPE) del Ministero dell’economia e delle finanze e la banca dati di Infocamere per gli enti partecipati».

L’informatizzazione non si ferma. La valorizzazione dei dati pubblici a disposizione dei cittadini e dei decisori pubblici, necessari per comprendere fenomeni complessi e dettagliati di spesa pubblica territoriale è l’obiettivo che orienta le implementazioni tecnologiche dei CPT.

«Ci stiamo adeguando alle linee guida della informatizzazione della PA in cui si richiede un maggiore interscambio di informazioni per valorizzare il patrimonio informativo pubblico»

spiega Giuseppe De Blasio, collaboratore CPT.

«Abbiamo fatto enormi progressi da quando è nato il Sistema dei Conti Pubblici Territoriali, oggi le persone non vanno più a prendere i bilanci ai binari

1994

L’Osservatorio delle Politiche Regionali con Delibera 8/1994 approva e finanzia il Progetto “Conti Pubblici Territoriali”, finalizzato sia ad ottem-

perare all’obbligo previsto dai Regolamenti comunitari, sia a dotarsi di uno strumento per la misurazione ed il monitoraggio degli effetti territoriali

delle politiche di spesa essenziale per interpretare le tendenze in atto, per correggere gli interventi e rivedere gli obiettivi programmatici.

delle stazioni e soprattutto nessuno inserisce più i dati in modo meccanico. I CPT sono stati precursori della valorizzazione di un dato pubblico a disposizione degli utenti finali. Abbiamo costituito delle banche dati molto rilevanti e dal 2004 facciamo parte a tutti gli effetti del Sistema statistico nazionale (SISTAN). I dati e le analisi costituiscono una fonte di consultazione utilizzata da diversi enti della Pubblica Amministrazione. Grazie alla nostra metodologia di lavoro siamo una risorsa fondamentale per il decisore chiamato a stabilire politiche pubbliche».

Carta, fax, floppy disk, internet, informatizzazione della rete CPT compongono una lunga linea temporale sulla quale la tecnologia scansiona numerose svolte della PA.

«L'evoluzione certamente più significativa è il nuovo sistema informativo che abbiamo costruito e che stiamo ottimizzando»

spiega Alessandra Tancredi.

«Siamo finalmente nelle condizioni di gestire sia i dati di input che quelli di output; si tratta di un risultato impensabile fino a pochi anni fa. Oggi disponiamo di tutte le informazioni per analizzare le variazioni di spesa sui territori, e quindi valutare con puntualità l'impatto di specifiche politiche pubbliche».

Cambiamenti che sono accompagnati da una nuova cultura amministrativa, favorita da una serie di adeguamenti normativi, come, ad esempio, l'obbligo di rendere pubblici tutti i bilanci e le informazioni di spesa della Pubblica Amministrazione. Trasparenza,

28

1995

Microsoft presenta Internet Explorer, contestualmente a Windows 95 e Microsoft Network. Il primo web browser e internet inizieranno a diffondersi.

1995

Fine dei controlli alle frontiere per i viaggi tra 7 Paesi. L'accordo di Schengen entra in vigore in Belgio, Francia, Germania, Lussemburgo, Paesi Bas-

si, Portogallo e Spagna. I viaggiatori possono spostarsi senza controlli dei passaporti alle frontiere.

prima di tutto, e siti internet della PA che sono diventati dei grandi portali di accesso alla conoscenza sull'utilizzo delle risorse pubbliche. Ancora una volta la tecnologia è stata il driver determinante per l'evoluzione del rapporto tra lo Stato e i cittadini.

«Tutti possono vedere tutto, non solo i cittadini, ma ogni ente può monitorare quello che fanno altri enti nella stessa regione o in altre zone d'Italia. Abbiamo raggiunto importanti livelli di trasparenza e trasversalità sconosciuti fino a pochi anni fa»

conferma Alessandra Tancredi.

«La tecnologia ha giocato un ruolo decisivo unitamente al miglioramento complessivo della cultura amministrativa stimolata dalla normativa che disciplina il lavoro dei funzionari pubblici».

Dello stesso avviso Giuseppe De Blasio, che sottolinea un'altra componente importante inerente alla consultazione dei dati: l'integrazione delle fonti.

«Collegare le varie banche dati statistiche permette di mettere in relazione i fenomeni economici con quelli sociali, predisponendo un sistema di conoscenza importantissimo sul quale c'è ancora tanto lavoro da completare, ma siamo sulla strada giusta. Integrazione, comunicazione, interoperabilità, per raffinare ulteriormente la qualità delle analisi».

Un lavoro che ha prodotto nel corso degli anni livelli di performance e risultati progressivamente migliori grazie alla capacità dei funzionari dei CPT di restare agganziati alla

1995

L'Europa cresce di nuovo. Il primo gennaio entrano a far parte dell'UE altri tre stati: l'Austria, la Finlandia e la Svezia, portando l'UE a 15.

1996

Nokia commercializza il primo cellulare che si connette a Internet, proprio mentre iniziava a prendere forma la connessione senza fili, Wifi.

1997

Con la Legge 59/1997 (Legge Bassanini) e la successiva Legge 127/1997 (Bassanini bis), viene avviata una riforma del sistema amministrativo

locomotiva dell'innovazione, dotandosi delle tecnologie più utili. Tutto gira attorno alla memoria: catalogare e archiviare le serie storiche di enormi quantità di dati. Le informazioni più importanti, i codici e i numeri hanno cominciato ad essere registrati in memorie digitali sin dagli anni '40 del secolo scorso. La possibilità di poter salvare, conservare, consultare agevolmente il passato per comprendere il presente e immaginare il futuro caratterizza ogni innovazione e progetto dei CPT. Hard disk, floppy disk, CD-ROM, USB, Cloud e gigabyte sono come il sestante per i marinai: strumenti indispensabili per orientarsi sulla mappa dei Conti Pubblici Territoriali.

con una serie di provvedimenti volti a creare amministrazioni più efficienti, snelle e capaci di assicurare servizi di maggiore qualità.

1997

L'Italia si pone all'avanguardia nell'uso legale della firma digitale, essendo il primo Paese ad avere attribuito piena validità giuridica ai documenti

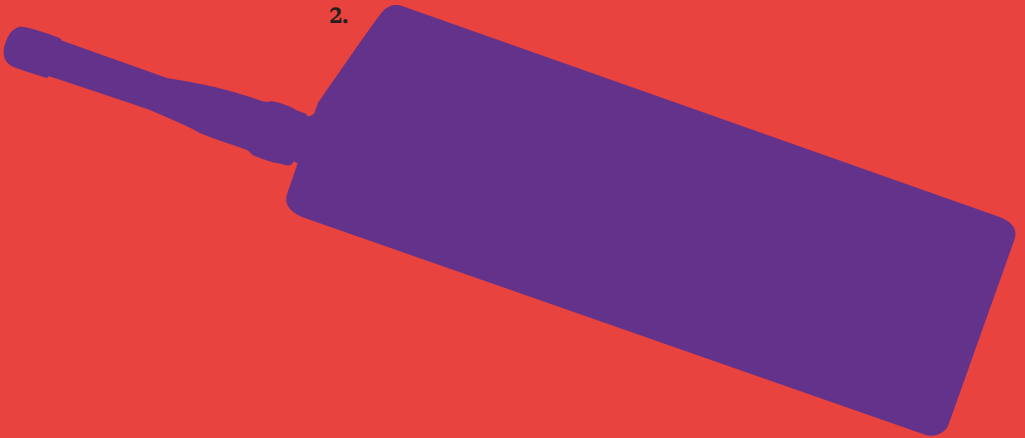
elettronici. Fin dal 1997 l'articolo 15 della Legge 59/97 stabilisce infatti che "gli atti, dati e documenti formati dalla Pubblica amministrazione e

Seconda sezione



1.

2.



Arrivano cellulari e fax,
il lavoro cambia.

1. Fax
2. Cellulare

3. Faldone

no

Dalla carta ai bit, passando dai floppy disk: l'evoluzione tecnologica dei CPT digitali e connessi

La digitalizzazione ha cambiato tutto, anche il modo di fare innovazione tecnologica nella Pubblica Amministrazione. L'interoperabilità dei sistemi e la realizzazione di piattaforme tecnologiche che permettono di superare fronti critici di determinati settori si sono rivelati elementi fondamentali per una Pubblica Amministrazione efficiente. L'avvio del Sistema dei Conti Pubblici Territoriali è partito in salita, un percorso a curve nel quale le informazioni camminavano sulla linea telefonica e nei fax. Poi i dati, i bilanci, le note integrative e l'enorme mole di materiali indispensabili per definire l'andamento della spesa pubblica territoriale, hanno iniziato a correre sulla rete, lungo i punti di connessione che lentamente hanno allacciato il Paese. Una progressione tecnologica: dalla carta fino ai bit, per mettere in comunicazione i sistemi delle diverse amministrazioni, creando valore dai dati destrutturati e dall'organizzazione del patrimonio di conoscenza presente nei database della PA. Tecnologie abilitanti che oggi caratterizzano il Sistema dei CPT ma che non sarebbero state sufficienti senza la determinazione e la visione dei membri dei Nuclei regionali, stimolati e coordinati dall'Unità Tecnica Centrale, consapevoli di essere arrivati ad uno snodo della storia nel quale era necessario condividere competenze e senso civico al servizio della collettività. *Civil servant* di cui il Paese ha bisogno per favorire l'interesse dei cittadini e quindi l'interesse nazionale.

«L'avvio del progetto CPT non è stato semplice e indubbiamente le innovazioni tecnologiche hanno

34

dai privati con strumenti informatici o telematici, i contratti stipulati nelle medesime forme, nonché la loro archiviazione e trasmissione con strumenti informatici, sono validi e rilevanti a tutti gli effetti di legge”.

1997
Viene firmato il trattato di Amsterdam. Si basa sui risultati ottenuti con il trattato di Maastricht, che delineava piani di riforma delle istituzio-

rappresentato una svolta fondamentale. Ma anche nei momenti più difficili, quando cercavano di capire come sviluppare la rete regionale in modo coordinato, c'è sempre stato un forte coinvolgimento»

racconta Enrico Lucchese, componente del Nucleo CPT Veneto.

«All'inizio i delegati delle Regioni si incontravano a Roma cercando di stabilire alcune linee guida, ma il personale a disposizione doveva svolgere anche altre mansioni all'interno della PA. I CPT erano percepiti come un progetto complementare ad altre attività e il tempo ad essi dedicato era limitato. Col trascorrere del tempo i funzionari preposti all'interno delle Regioni hanno capito l'importanza di un sistema di monitoraggio così capillare, riconoscendone la centralità, e il progetto è cresciuto».

Lavorare con i dati significa archivarli, ordinarli e condividerli. Operazioni che richiedono banche dati e tecnologie affidabili. Ma i CPT sono nati in un'epoca caratterizzata dalla scarsa diffusione della rete internet. Non si parlava ancora di digitalizzazione, il flusso di lavoro e la condivisione dei documenti tra enti regionali, Nuclei regionali e Unità Tecnica Centrale avveniva tramite le tradizionali trasmissioni telefoniche, i fax e tecnologie con funzioni limitate.

«All'inizio dell'attività dei CPT non disponevamo delle banche dati, i bilanci richiesti agli enti venivano inviati affidandosi ai fax e non c'erano nemmeno le email. Inviavamo raccomandate e lettere, tutto veniva catalogato e archiviato in grandi faldoni di carta. Le informazioni arrivavano senza seguire un ordine preciso e i Nuclei regionali inviavano i dati all'Unità Tecnica Centrale quando potevano, senza una calendarizzazione stabilita.

ni dell'UE, per dare all'Europa una voce più forte nel mondo e destinare maggiori risorse all'occupazione e ai diritti dei cittadini.

1998

Larry Page e Sergey Brin due studenti dell'Università di Stanford, fondano Google Inc. nel garage di una villetta, di Santa Margherita Avenue in Menlo

Park, nel cuore della Silicon Valley californiana. Il 27 settembre partirà la versione beta dell'omonimo motore di ricerca.

Il coordinamento era scarso e ogni Regione lavorava autonomamente con i propri metodi. I materiali provenienti dagli enti erano spesso disaggregati e disordinati» ricorda Enrico Lucchese.

«Era un'epoca pionieristica, una grande palestra formativa per la Pubblica Amministrazione. Stavamo avviando una macchina molto complessa con i pochi strumenti disponibili, ma anche nelle fasi più delicate l'impegno per raggiungere la massima accuratezza possibile non è mai mancato. Abbiamo sempre dedicato la massima professionalità e attenzione a tutti i processi, consapevoli dell'importanza del lavoro che stavamo svolgendo. Tuttavia, il livello di approssimazione era inevitabilmente più alto rispetto ad oggi».

Poi, la svolta: la diffusione della rete e le moderne infrastrutture digitali, che hanno richiesto la migrazione al cloud delle amministrazioni, accelerando l'interoperabilità, hanno reso possibile un cambiamento di paradigma del Sistema dei Conti Pubblici Territoriali. Per la Pubblica Amministrazione, infatti, digitalizzare significa anche ridefinire procedure, ruoli e servizi per migliorare l'erogazione dei servizi al cittadino. Una transizione digitale accompagnata dall'acquisizione e arricchimento delle competenze dei dipendenti della PA.

«Ho visto tutta l'evoluzione del Sistema dei CPT: dalla carta fino al digitale, passando per i floppy disk. Siamo partiti con una guida metodologica cartacea e con il coordinamento da remoto dell'Unità Tecnica Centrale, fino ad arrivare alle moderne procedure informatizzate che garantiscono la massima accuratezza dei risultati e la

1998

Le attività dei CPT passano al Dipartimento delle Politiche di Sviluppo e di Coesione (DPS), presso il Ministero del tesoro, del bilancio e della P.E.

1998

Legge 191/1998 (Legge Bassanini ter) contiene delle modifiche ed integrazioni alle leggi 15 marzo 1997, n.59, e 15 maggio 1997, n.127, nonché

norme in materia di formazione del personale dipendente e di lavoro a distanza nelle pubbliche amministrazioni. Nel testo sono contenute anche

sicurezza delle procedure. Con l'evoluzione tecnologica abbiamo digitalizzato tutti i processi di lavoro utilizzando grandi banche dati ordinate e sicure. Gli enti del Settore Pubblico Allargato ai quali chiediamo tutti gli anni i bilanci, che concorrono alla definizione dell'andamento della spesa pubblica territoriale, oggi sono nelle condizioni di inserire autonomamente nel Sistema dei CPT i loro dati. Abbiamo così ottimizzato il servizio e il coordinamento del lavoro di tutti gli operatori, riducendo i tempi per acquisire e catalogare i bilanci. Anche il supporto dell'Unità Tecnica Centrale è cambiato nel corso degli anni e oggi garantisce l'assistenza tecnica indispensabile, tuttavia i Nuclei regionali sono informatizzati e coordinati, in grado di produrre dati di qualità e di scegliere focus di analisi in modo autonomo».

Tutte le evoluzioni, anche quelle più graduali e progressive, incontrano dei punti di svolta. Momenti nei quali si imprime l'accelerazione e si diffonde la cultura del cambiamento. Enrico Lucchese ricorda un evento di particolare rilievo denso di significato per il Sistema dei CPT.

«La consapevolezza dell'importanza dei Conti Pubblici Territoriali si è diffusa sin dall'inizio grazie al forte stimolo e alla volontà di coinvolgimento trasmessi dall'Unità Tecnica Centrale a Roma. Sono convinto che sia stato un evento particolarmente utile per imprimere un cambiamento culturale inerente alla consapevolezza dell'importanza di ciò che stavamo realizzando. Mi riferisco al convegno tenutosi nel 2014: "L'Italia secondo i Conti Pubblici Territoriali. I flussi finanziari pubblici nel settore Cultura e Servizi ricreativi". Una giornata

disposizioni in materia di edilizia scolastica.

1998

Legge 8 marzo 1999, n.5 (Legge Bassanini quater), il primo tentativo di riforma organica della Presidenza del Consiglio, della struttura del Consi-

glio dei Ministri e dell'ordinamento dei ministeri. Questo provvedimento delinea un nuovo assetto dell'organizzazione ministeriale.

particolarmente importante per condividere la visione complessiva delle finalità e del valore del lavoro. Il contributo conoscitivo offerto dal Sistema dei CPT nel settore culturale, la qualità delle presentazioni, del dibattito e delle proposte degli studiosi, degli amministratori e dei politici, hanno contribuito a diffondere la consapevolezza profonda dell'importanza del Sistema dei Conti Pubblici Territoriali, tra tutti i partecipanti al convegno. Una giornata fondamentale perché abbiamo compreso il valore dei dati per decifrare i fenomeni complessi a livello territoriale e mettere a disposizione del decisore pubblico le informazioni più rilevanti per assumere decisioni di spesa pubblica nell'interesse dei cittadini»

commenta Enrico Lucchese.

Sono le persone a creare le condizioni propizie per le svolte: dirigenti motivati e lungimiranti in grado di condividere una visione, attivare la partecipazione e indicare una direzione.

«Il Sistema dei Conti Pubblici Territoriali si è sempre basato sulla professionalità di funzionari pubblici con un forte senso di etica pubblica. Ma i dirigenti che più di altri hanno impresso una direzione chiara e innovativa sono la dottoressa Mariella Volpe che ha avviato il processo di strutturazione del Sistema dei CPT, e il dottor Andrea Vecchia, che insieme al gruppo di lavoro dell'Unità Tecnica Centrale, hanno messo nelle condizioni i Nuclei regionali di razionalizzare il lavoro. Grazie all'adozione delle nuove tecnologie hanno inoltre favorito le attività di analisi e le collaborazioni con le Università. Oggi beneficiamo di un nuovo sistema informatizzato che consente agli

1999

Dopo un decennio di preparativi il 1° gennaio 1999 viene introdotto l'Euro, inizialmente utilizzato solo a fini contabili e per i pagamenti elettronici.

Le monete e le banconote entrano in circolazione il 1° gennaio 2002 e in 12 Paesi dell'UE si assiste al passaggio a una nuova valuta. Il nome Euro è stato

scelto dal Consiglio europeo di Madrid del 1995. Il simbolo dell'euro (€) si ispira alla lettera greca epsilon (€) e rappresenta inoltre la prima lettera

enti regionali di inserire autonomamente i bilanci, risparmiando un'enorme quantità di tempo ed energie. I Nuclei regionali possono così dedicarsi con attenzione alle procedure di verifica, validazione e soprattutto alle analisi, portando i nostri dati fuori dalla PA, condividendoli con gli Atenei. È cambiato completamente l'approccio negli ultimi anni, la raccolta dei dati è molto più agile, standardizzata, ordinata, consentendoci di liberare risorse da dedicare allo studio di fenomeni complessi e dei reali bisogni dei cittadini sui territori, grazie alla collaborazione con professori universitari ed esperti, in vari settori. Abbiamo aperto i dati, rendendoli pubblici, un patrimonio collettivo dal quale estrarre valore da condividere con il decisore pubblico».

Dalle origini dei CPT fino ad oggi, attraverso tutte le evoluzioni procedurali e tecnologiche, l'obiettivo è immutato: produrre dati e analisi di qualità.

«Il dato che produciamo e sul quale riflettiamo con le nostre analisi è fedele ai bilanci che riceviamo»

spiega Enrico Lucchese.

«I dati vengono valutati e validati dai Nuclei regionali che verificano puntualmente tutte le percentuali, facilitati dai format e dalle tecnologie informatiche. Noi agiamo come una lente di ingrandimento per analizzare tutte le voci, classificate e ordinate, che definiscono l'andamento della spesa pubblica territoriale. Un'enorme mole di informazioni, numeri e note integrative che ci aiutano a comprendere cosa succede a livello contabile negli enti regionali. E quando il livello di interpretazione

della parola "Europa", mentre le due barrette parallele stanno a significare stabilità.

2001

Attentato alle Torri Gemelle. L'attentato terroristico alle Twin Towers di New York, uno dei più gravi della storia, ha ucciso quasi tremila persone

e sconvolto gli Stati Uniti e il mondo intero.

dei dati diventa troppo complesso, possiamo avvalerci di un'affidabile rete di persone: i referenti degli enti regionali che interpelliamo per risolvere dubbi e ottenere chiarimenti. Una macchina amministrativa e contabile molto complessa, informatizzata, con bassissimi margini di errore; un mix di tecnologie, esperienze e persone per produrre dati e analisi con la massima accuratezza possibile, da inviare all'Unità Tecnica Centrale CPT».

Maggiore accuratezza significa anche riduzione degli errori e delle imprecisioni.

«Il processo informatico ha consentito di ottenere miglioramenti lungo tutta la filiera di produzione dei dati, nell'autovalutazione e nella verifica dei valori inseriti nel sistema. Prima della digitalizzazione e dei moderni software di contabilità, le approssimazioni facevano parte del lavoro e alcuni errori erano molto difficili da intercettare. Oggi, al contrario, sono rarissimi, il controllo è centralizzato e abbiamo risolto problemi che fino a pochi anni fa sembravano insuperabili».

Sono tanti i fattori che concorrono al miglioramento dei risultati e alla riduzione degli errori. Tra questi certamente ci sono le premialità che l'Unità Tecnica Centrale assegna ai Nuclei regionali, a seconda della qualità del lavoro prodotto.

«La premialità è un fattore senz'altro molto importante e incentivante. Un ulteriore stimolo a perfezionare il lavoro di tutti gli operatori dei Nuclei regionali»

spiega Enrico Lucchese.

Primi anni 2000

Inizia l'era dei social network. Nel 2003 nascono MySpace e LinkedIn, l'anno successivo Facebook. Nel 2006 arriva anche Twitter, pensata per il

microblogging via telefono. Ma in quegli anni la piattaforma che ha più successo di tutte è quella di condivisione video, YouTube (2005).

2002

Le monete e le banconote in Euro entrano in circolazione il primo gennaio 2002 e così nell'Unione Europea si passa a una nuova valuta. La

«Parliamo di fondi che consentono di migliorare le analisi grazie all'apporto di nuove professionalità. È così possibile attivare collaborazioni con le Università e con professionisti di valore che aggiungono competenze e punti di vista qualificati. In questo modo la PA si apre all'esterno, attingendo energie nuove. Tutte componenti che migliorano i risultati e ci consentono di effettuare analisi molto granulari per individuare i collegamenti tra le dinamiche di spesa pubblica e alcuni fenomeni specifici nei territori».

Trent'anni di lavoro del Sistema dei Conti Pubblici Territoriali che non hanno prodotto solo analisi puntuali e dettagliate sull'andamento della spesa pubblica; hanno anche restituito all'intera Pubblica Amministrazione una mappatura affidabile e rigorosa di tutti gli enti appartenenti all'universo della PA allargata. Una miriade di soggetti operanti sui territori per l'erogazione dei servizi.

«Abbiamo lavorato per trent'anni alla mappatura e classificazione di tutto l'universo allargato dei soggetti che erogano servizi nei territori. Una volta la classificazione era difficilissima, avevamo una visione disomogenea, oggi invece il panorama delle interlocuzioni sui territori è chiaro e i flussi di condivisione dei bilanci sono standardizzati e affidabili»

conclude Lucchese.

Mappature rese possibili anche grazie alle moderne tecnologie informatiche e alla diffusione della rete internet. Ma ogni strumento è sempre affiancato e utilizzato da persone che costituiscono gruppi di lavoro coesi e rafforzati da una vocazione comune: collaborare per svolgere al meglio il proprio lavoro in

sostituzione del contante rappresenta anche un notevole successo sul piano tecnico. Il contante in euro è stato distribuito alle banche e ai rivenditori

al dettaglio dal settembre 2001 per evitare strozzature nella catena di approvvigionamento.

2002

Viene introdotto il meccanismo premiale quale ulteriore strumento volto a compattare e migliorare l'istituzionalizzazione della Rete dei Nuclei

qualità di servitori dello Stato al servizio della collettività, secondo i principi di efficienza e imparzialità, saldamente ancorati ai valori e all'articolo 97 della Costituzione della Repubblica Italiana: “Le pubbliche amministrazioni, in coerenza con l’ordinamento dell’Unione europea, assicurano l’equilibrio dei bilanci e la sostenibilità del debito pubblico. I pubblici uffici sono organizzati secondo disposizioni di legge, in modo che siano assicurati il buon andamento e l’imparzialità dell’amministrazione. Nell’ordinamento degli uffici sono determinate le sfere di competenza, le attribuzioni e le responsabilità proprie dei funzionari. Agli impieghi nelle pubbliche amministrazioni si accede mediante concorso, salvo i casi stabiliti dalla legge”. All’interno di questo perimetro ben chiaro e definito, si è sviluppata la rete dei Nuclei regionali.

regionali CPT. La prima riserva premiale è contenuta nell'allegato 1 alla Delibera CIPE n. 36/2002.

2003

I CPT fanno il loro ingresso nel mondo di internet con la pubblicazione del primo sito web dedicato.

2004

A partire dal Piano Statistico Nazionale (2005-2007) i CPT sono divenuti un prodotto del Sistema statistico nazionale (SISTAN), la rete dei sog-

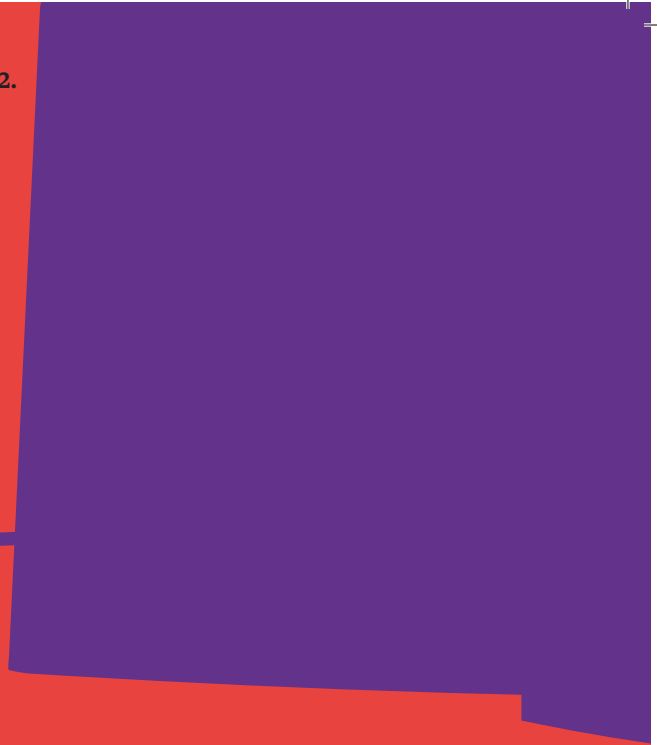
Terza sezione



1.



2.



3.



4.



Arriva la svolta
con i primi computer.

1. Floppy Disk
2. Monitor

3. Tastiera
4. Cellulare

La rete dei CPT: il lavoro di squadra divide i compiti e moltiplica i risultati

Quando parliamo dei professionisti che lavorano nel Sistema dei Conti Pubblici Territoriali, vale un motto che caratterizza l'intero ciclo di lavorazione dei dati della spesa pubblica italiana: "il tutto è maggiore della somma delle parti". Operatori della Pubblica Amministrazione che interagiscono da tutte le Regioni italiane, influenzandosi l'un l'altro per dare vita a qualcosa di più di quello che farebbero separatamente. Il lavoro di squadra che divide i compiti e moltiplica i risultati. Persone e competenze selezionate negli anni di attività dei CPT, costituendo una solida rete di relazioni, rafforzata nel tempo grazie a un approccio inclusivo e dialogante. Tavoli di lavoro coordinati per confrontarsi, condividere analisi, problemi e soluzioni. La convinzione e la passione per svolgere un'attività professionale dedicata al servizio pubblico, attraverso una struttura organizzativa affidabile, collaudata e impegnata nella verifica della qualità del processo di rilevazione. Una rete di persone al lavoro per offrire risposte fondamentali finalizzate alla conoscenza esatta della finanza pubblica: chi, come, per cosa e dove si spendono le risorse? Risposte formulabili correttamente grazie ad una collaudata metodologia di lavoro per la rilevazione diretta delle informazioni finanziarie di cassa, coinvolgendo tutti i soggetti appartenenti alla pubblica amministrazione e alle imprese pubbliche nazionali, regionali e locali, controllate da enti pubblici.

Il modello organizzativo del Sistema dei CPT ruota intorno a una struttura a rete, composta da una Unità Tecnica Centrale presso l'Agenzia per la Coesione Territoriale e da 21 Nuclei regionali presso le Regioni e le Province autonome di Trento e Bolzano. I Nuclei regionali garantiscono un punto di osservazione

e un focus operativo fondamentali, ricavando tutte le informazioni necessarie per la definizione della composizione della spesa nelle diverse aree geografiche del Paese.

Nell'attività di produzione dei dati, l'Unità Tecnica Centrale CPT si occupa direttamente dell'elaborazione dei bilanci delle amministrazioni di livello sovraregionale e di alcuni enti locali come i Comuni, le Province e le Aziende Sanitarie Locali, oltre alle Imprese Pubbliche Nazionali. I Nuclei regionali, invece, si occupano della rilevazione ed elaborazione dei bilanci delle amministrazioni regionali, delle imprese locali e di alcuni enti locali come le agenzie regionali e locali, delle Camere di Commercio e gli enti portuali. Un lavoro di squadra, un orientamento condiviso e partecipato che alimenta la banca dati del Sistema dei CPT, contenente informazioni aggiornate annualmente e sottoposte a verifiche puntuali, per garantire il più alto livello di qualità possibile a fronte degli oltre dodicimila bilanci rilevati.

L'elaborazione dei dati è affiancata da un'importante attività di analisi, producendo una consistente quantità di reportistiche disponibile a tutti, in modalità *open data*. Grazie all'ottimizzazione dei processi, all'innovazione tecnologica e alla digitalizzazione della Pubblica Amministrazione, oggi la quota di attività dedicata al lavoro di analisi e interpretazione dei dati è cresciuta in modo significativo.

«La rete dei Nuclei regionali esiste sin dalle origini del Sistema dei Conti Pubblici Territoriali fornendo un contributo preziosissimo alla produzione dei dati»
spiega Livia Passarelli, componente dell'Unità Tecnica Centrale CPT.

«I gruppi di lavoro sono costituiti tramite provvedimenti deliberati dai vertici delle amministrazioni regionali e sono composti da circa 140 professionisti dotati di diverse

gie – relativa all'impiego della posta elettronica nelle pubbliche amministrazioni.

2004

Nasce il primo Sistema Informativo CPT, una struttura integrata per l'alimentazione, l'interrogazione e l'esplorazione dei dati.

2004

Si conclude la prima fase di ricostruzione delle serie storiche di entrata e di spesa, con metodologia unitaria di trattamento delle fonti, per il perio-

competenze tecniche. Il Sistema dei CPT nel corso degli anni ha selezionato i migliori, consentendoci di allestire un gruppo omogeneo e molto motivato. I nuovi arrivi percepiscono i Nuclei regionali come un'opportunità di crescita. Questa peculiarità rappresenta un grande valore aggiunto per il Sistema dei CPT consentendo di creare un'importante rete professionale che negli ultimi anni si è strutturata e consolidata. L'Unità Tecnica Centrale è un luogo di scambio di buone pratiche e di coordinamento delle attività di produzione e analisi».

«L'utilizzo dei dati ha prodotto un sistema che è cresciuto molto. L'Unità Tecnica Centrale rappresenta lo snodo nel quale si inserisce il sistema orizzontale dei Nuclei regionali» precisa Livia Passarelli.

«Non c'è una gerarchia funzionale, l'Unità Tecnica Centrale svolge un ruolo di coordinamento, valorizzando il confronto e i diversi punti di vista. Le scelte metodologiche e le decisioni sulle priorità vengono stabilite insieme, sapendo che la produzione dei dati resta l'obiettivo primario. Si tratta di un sistema simmetrico nel quale i tavoli di lavoro agiscono seguendo un indirizzo condiviso e i responsabili dei Nuclei regionali indirizzano i gruppi di lavoro sugli obiettivi che la rete si è data. C'è un coinvolgimento delle persone, con un forte senso di appartenenza».

La produzione del dato prevede una serie di obiettivi che negli anni si sono evoluti, partendo dalla conoscenza della distribuzione sul territorio delle spese di tutto il Settore Pubblico Allargato, fino alla verifica del principio di addizionalità comunitario, oltre all'attività di supporto alle scelte di policy, sia a livello nazionale sia regionale.

Un sistema che performa su alti livelli di efficienza anche grazie ad un meccanismo premiale.

«Il fabbisogno di risorse necessarie per la produzione dei dati è garantito dall'amministrazione regionale dentro alla quale il Nucleo opera, ma il sistema è anche incentivato da un meccanismo premiale»

spiega Livia Passarelli.

«Una volta le Regioni consegnavano i dati quando erano pronte, senza delle tempistiche definite e i calendari dei lavori non erano quasi mai allineati. Oggi il meccanismo premiale incentiva i Nuclei regionali rispettosi delle scadenze, che hanno prodotto dati di qualità attraverso uno scambio costante con l'Unità Tecnica Centrale, assicurando un elevato standard qualitativo della produzione dei dati e delle analisi, anche grazie all'adozione di linguaggi e metriche condivisi tra tutti i membri dei CPT. Possiamo affidarci ad un'impostazione metodologica che consente di relazionare studi e analisi con diverse provenienze. Un esempio? Uno studio sulla sanità lombarda è in grado di essere messo in relazione con uno studio analogo condotto in un'altra regione o con un'analisi dell'Unità Tecnica Centrale».

Processi coordinati e soggetti diversi che seguono tutti la stessa direzione. Un'articolazione che vede l'Unità Tecnica Centrale assumere il ruolo di *player* principale per il coordinamento, la produzione e la validazione dei dati, nell'output finale.

«Abbiamo fatto tanti passi avanti nel corso della storia del Sistema dei Conti Pubblici Territoriali per raggiungere

2005

Prende avvio nell'ambito del Sistema CPT un'importante verifica dell'impostazione metodologica con istituzioni e Università, finalizzata ad avviare un

confronto costante con gli altri enti dell'universo di riferimento.

2005

Si costruisce per la prima volta l'Indicatore Anticipatore dei CPT, uno strumento statistico che anticipa i risultati dei CPT con un lasso tem-

un livello di maturità molto alto nella produzione dei dati. Miglioramenti che hanno permesso di distribuire diversamente le attività, ricavando molto più tempo da dedicare alle analisi, anche grazie ad alcuni finanziamenti specifici per assegni di ricerca e collaborazioni con le Università. Una volta l'indirizzo delle analisi era dettato dall'Unità Tecnica Centrale, oggi sono i Nuclei regionali a proporre temi di pubblico interesse in risposta agli effettivi bisogni delle loro Regioni di appartenenza».

Dati e analisi, numeri estratti con metodo scientifico e interpretazione delle politiche di spesa. Disporre unicamente di informazioni e variazioni quantitative sulla spesa pubblica territoriale, sarebbe troppo limitante. Il Sistema dei Conti Pubblici Territoriali aggiunge la qualità delle sue analisi grazie alla conoscenza approfondita degli enti che sui territori gestiscono la spesa pubblica. Il mero dato quantitativo inibisce qualsiasi seria analisi del fenomeno della spesa pubblica, senza gli approfondimenti necessari.

Questa macchina organizzativa non si ferma mai, il ciclo di produzione dei dati inizia a giugno di ogni anno con la raccolta dei bilanci, prosegue in autunno con le elaborazioni e a gennaio si procede con la correzione di eventuali errori. Se l'Unità Tecnica Centrale rileva un tasso di errore superiore al 3%, il Nucleo regionale di riferimento non ottiene gli incentivi previsti. Una premialità condizionata per favorire la massima attenzione e la qualità del risultato, valorizzando i lavori conformi agli standard richiesti.

«Il livello della qualità dei dati che riceviamo si è alzato enormemente negli anni»

precisa Livia Passarelli.

porale ridotto, in grado di fornire informazioni sulla spesa territoriale in conto capitale della PA.

2005

Viene istituito il Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD), un testo unico che riunisce e organizza le norme riguardanti l'informatizzazione

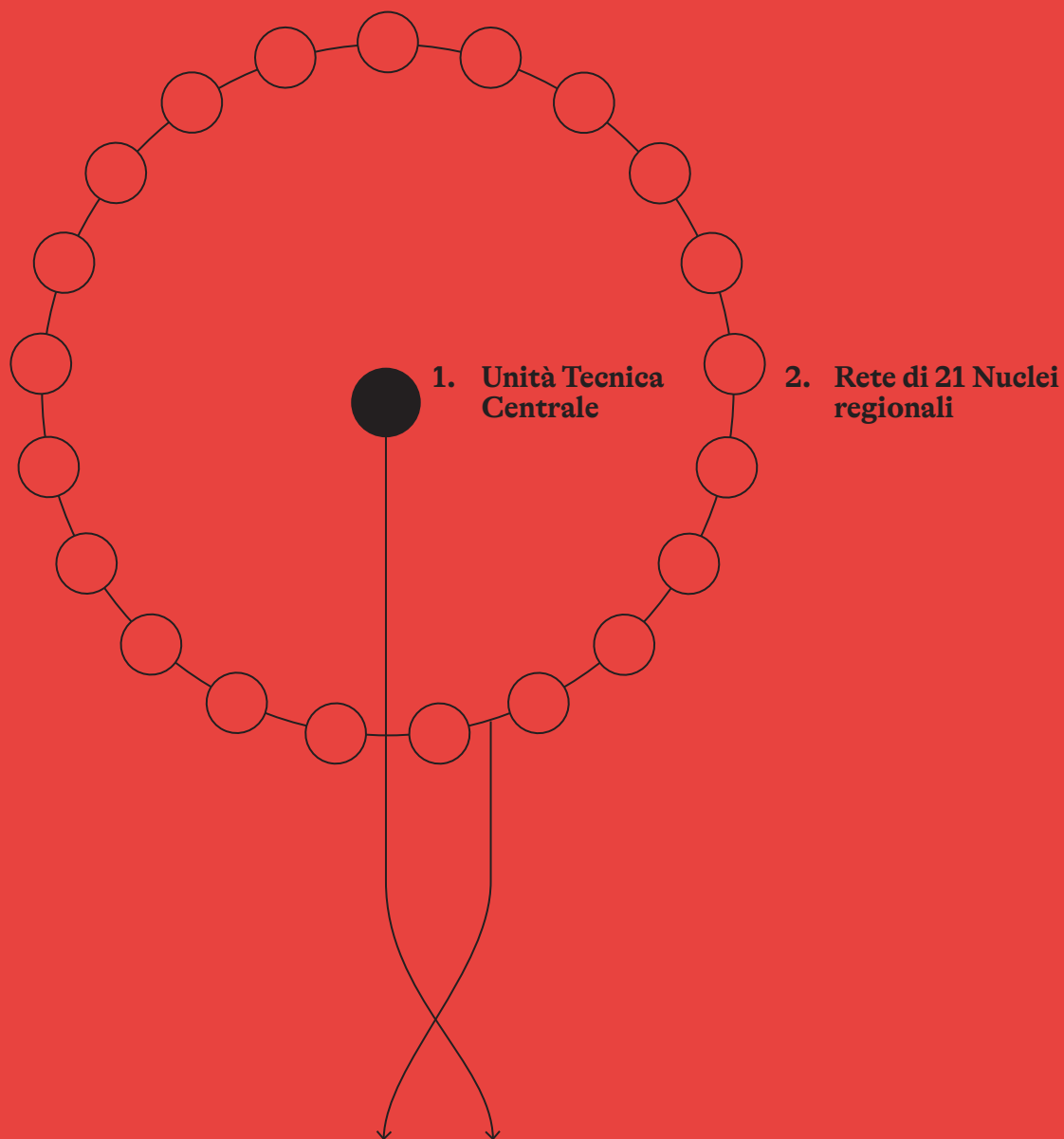
della Pubblica Amministrazione nei rapporti con i cittadini e le imprese. Istituito con il Decreto Legislativo del 7 marzo 2005, n. 82, è stato suc-

«Nel 2002 correggevamo fino al 30% dei dati che ci venivano inviati dai Nuclei regionali, oggi la quota è scesa sotto il 3%. Un risultato raggiunto anche grazie al sistema permanente di autovalutazione degli scostamenti, consentendo ai singoli Nuclei regionali di correggersi autonomamente, prima di inviare all'Unità Tecnica Centrale il dato finale».

Ma l'ottimizzazione dei processi non è ancora completa. L'ampia tipologia di informazioni raccolte, sempre accessibili a tutti, necessita di un piano di formazione permanente dedicato agli operatori, che sappia valorizzare il capitale umano, la risorsa più importante di qualsiasi organizzazione.

Gli operatori della rete del Sistema dei Conti Pubblici Territoriali hanno sempre lavorato sapendo di ricoprire un ruolo unico nella Pubblica Amministrazione, per le elaborazioni effettuate con metodo scientifico e la raffinata granularità delle analisi offerte al decisore pubblico. Un unicum da conservare e proteggere.

Come funziona il Sistema CPT

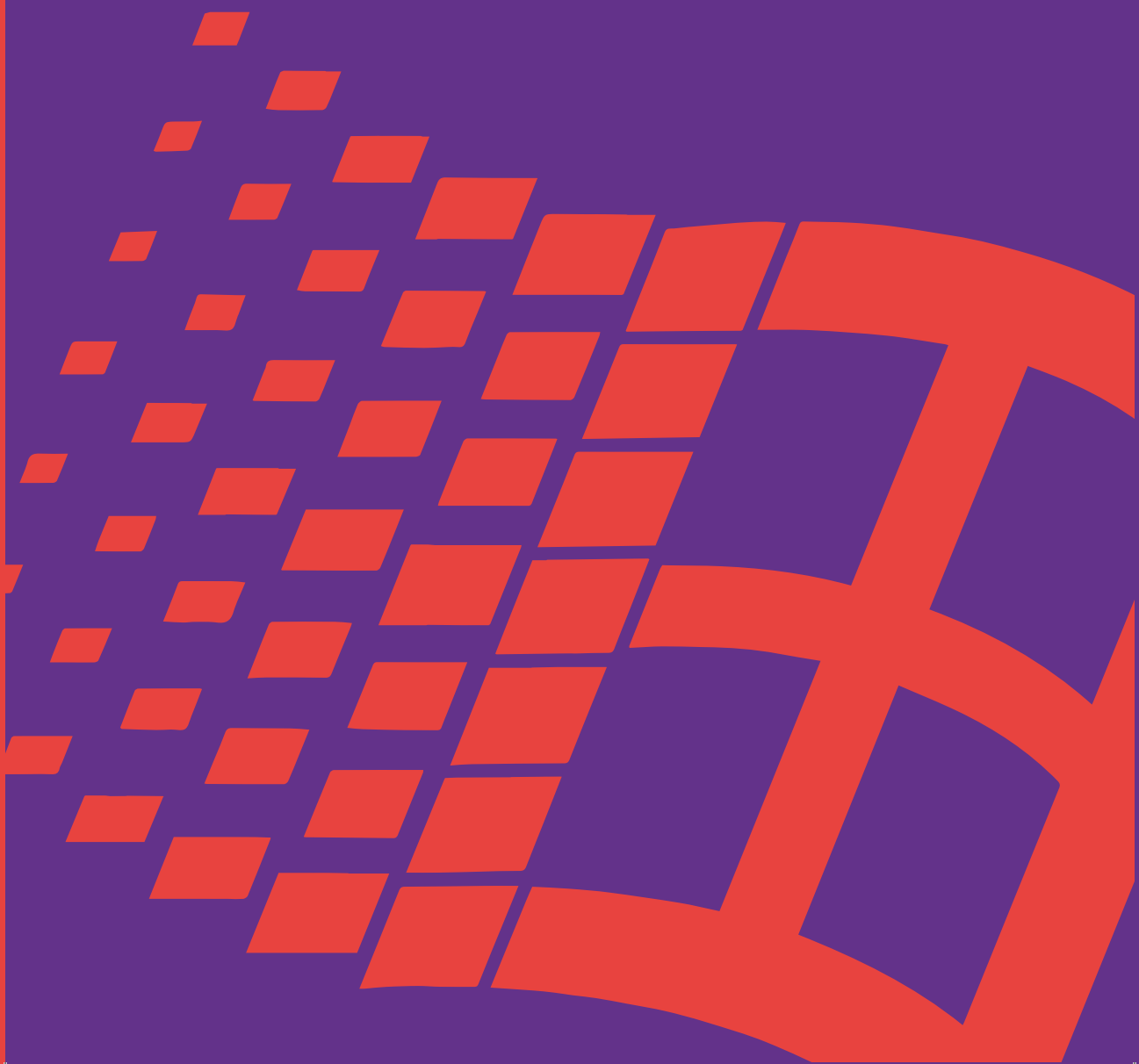


1. **Unità Tecnica Centrale**

2. **Rete di 21 Nuclei regionali**

- I. **Rilevazione diretta** delle informazioni finanziarie di cassa relative ai soggetti nazionali e locali
- II. **Condivisione dei metodi** per l'elaborazione e la rilevazione all'interno della rete
- III. **Verifica continua** e aggiornamento della qualità del processo di rilevazione

Quarta sezione





Dalla carta ai bit:
l'evoluzione tecnologica
dei CPT digitali e connessi.

La scrivania digitale

The image features a vibrant red background. On the left side, there is a grid of purple squares that recedes into the distance, creating a sense of depth. On the right side, a large, stylized purple shape, resembling a thick letter 'R' or a similar geometric form, is positioned. The text 'La scrivania digitale' is written vertically in white within the upper part of this purple shape.

Cosa rende i CPT unici in tutta la Pubblica Amministrazione

Il lavoro del Sistema dei Conti Pubblici Territoriali è caratterizzato dal metodo scientifico svolto da professionisti dotati di competenze verticali, esperienza e un forte senso di appartenenza. Per raggiungere gli obiettivi bisogna sfidare l'avversario più ostico: la complessità. Una sfida che i CPT affrontano grazie ad alcune qualità specifiche, un assemblaggio di componenti affinate in oltre vent'anni di monitoraggio e analisi della spesa pubblica territoriale. Parliamo dei professionisti dei Nuclei regionali e dell'Unità Tecnica Centrale, connessi e coordinati, che partendo dall'interrogazione della realtà multiforme, arrivano ad alcune risposte oggettive. Una base solida, consolidata su alcuni punti di forza e caratteri distintivi. Primo tra tutti, l'assunzione di tutti i microdati delle Regioni italiane.

«Il Sistema dei Conti Pubblici Territoriali si caratterizza per alcune peculiarità che lo rendono unico nel panorama della Pubblica Amministrazione»

spiega Alessandro Aronica, collaboratore CPT.

«Indaghiamo la spesa pubblica con metodo scientifico, mettendo le nostre analisi al servizio delle politiche pubbliche. I CPT sono nati come strumento di informazione di finanza pubblica territoriale, ed è proprio il livello di elaborazione che ci rende unici, per funzioni e granularità delle analisi. Questa profondità di analisi sui territori non esisteva fino a qualche anno fa, ed oggi è uno strumento indispensabile, soprattutto da quando le Regioni italiane sono diventate soggetti amministrativi».

56

2006
È l'anno della relazione CPT all'OCSE "Workshop on efficiency of sub central public spending".

2006
Una seconda riserva premiale viene ritenuta necessaria per proseguire nel solco del rafforzamento della Rete CPT. Contenuta nell'allegato

alla Delibera CIPE n.1/2006, è basata su criteri di copertura, qualità e tempestività più stringenti rispetto alla prima riserva premiale del 2002.

I dati sono considerati il carburante della nostra epoca, finalizzati all'assunzione di decisioni realmente informate e di politiche pubbliche data driven. In questo contesto, il primo elemento distintivo del Sistema dei CPT riguarda il livello di dettaglio e la provenienza dei dati.

«I CPT ricostruiscono la finanza territoriale partendo dal basso, partendo dai Nuclei regionali incaricati di raccogliere i microdati con i quali ricostruiamo le dinamiche della finanza territoriale»

continua Alessandro Aronica.

«Mi riferisco ai microdati dei bilanci di dodicimila enti, che grazie ai Nuclei regionali vengono esaminati ogni anno e ricollocati in uno schema di analisi rigoroso e collaudato, per effettuare tutte le indagini necessarie».

Il punto distintivo ed essenziale che rende il Sistema dei Conti Pubblici Territoriali un unicum, è proprio questo: costruzione delle analisi partendo dal basso, dall'oggettività dei microdati.

«Il nostro lavoro si caratterizza per un forte elemento di oggettività, un'elaborazione che parte dal basso, non calata dall'alto. Si tratta di informazioni preziosissime e affidabili, dotate di validità legale perché provengono dai bilanci pubblici, che consentono di ricavare l'andamento oggettivo della finanza pubblica territoriale».

Un lavoro complesso, il cui perimetro di analisi va definito con chiarezza.

«Quando parliamo di finanza territoriale intendiamo

2006

Viene ampliato l'universo dei soggetti rilevati, relativo all'Extra PA sia nazionale che locale. Si estende la definizione di Sistema Pubblico Allargato.

2007

Viene pubblicata la prima versione della Guida metodologica ai CPT.

2007

Al MacWorld 2007 Steve Jobs presenta il primo iPhone. Il primo telefono con un display full touch, senza tasti.

quanto si spende in un certo territorio, ossia quanto spende tutta l'amministrazione pubblica nel suo insieme, in quella specifica area geografica oggetto dell'indagine» precisa Alessandro Aronica.

«Il Sistema dei CPT non osserva quanto spende una singola amministrazione regionale, ma monitora tutta l'amministrazione pubblica, dovendo gestire le problematiche inerenti al consolidamento dei dati: non consideriamo, infatti, cosa avviene all'interno dell'amministrazione pubblica, ma analizziamo la relazione che si instaura tra l'amministrazione pubblica e l'economia territoriale. In questo caso le Regioni vanno intese come circoscrizioni amministrative per capire cosa avviene in quel determinato territorio. Sono distinzioni fondamentali per descrivere la specificità che caratterizza il Sistema dei Conti Pubblici Territoriali».

L'interlocuzione dei CPT è ampia, una polifonia di enti e persone la cui somma non produce solo numeri, ma anche condivisioni di esperienze, stimoli di riflessione, nuove ipotesi di analisi. I protagonisti della fornitura delle informazioni agli operatori dei CPT sono le amministrazioni centrali, regionali, locali e le imprese che rientrano nel cosiddetto Settore Pubblico Allargato.

«Quando guardiamo un dato di origine CPT dobbiamo fare attenzione al perimetro di osservazione, perché in alcuni casi si tratta della Pubblica Amministrazione, in altri è il Settore Pubblico Allargato. Quando, ad esempio, analizziamo i dati delle imprese, l'informazione che cerchiamo di ottenere riguarda il potenziale impatto sull'economia regionale, nonostante le diverse dislocazioni

2007

Entrano a far parte dell'Unione europea altri due Stati: la Bulgaria e la Romania.

2008

Con l'articolo 16 del Decreto-Legge n. 185/2008, l'articolo 5 del Decreto-Legge n. 179/2012 e l'articolo 37 del Decreto-Legge n. 76/2020, è sta-

to stabilito che la PEC è obbligatoria per le Pubbliche Amministrazioni, le imprese, le società, le ditte individuali e i liberi professionisti iscritti ad

geografiche di molte aziende a partecipazione pubblica. Capire come classificare un'azienda all'interno del settore pubblico allargato non è semplice, in società di diritto privato convivono partecipazioni pubbliche e private, e non sempre le partecipazioni pubbliche sono così decisive. Perciò abbiamo convenzionalmente deciso di monitorare solo le aziende che includano almeno il 30% di partecipazione pubblica, per capire l'effettivo potere di influenze del settore pubblico. Solo in questi casi quelle imprese rientrano nel perimetro di indagine del Sistema dei Conti Pubblici Territoriali, ma è un tema sul quale ancora stiamo studiando perché deve esserci un potere di condizionamento delle strategie pubbliche per rientrare nell'interesse e nel perimetro dei CPT. Al tempo stesso, però, non dobbiamo esagerare nel dire che qualsiasi settore che abbia una regolamentazione pubblica, debba diventare automaticamente pubblico»

spiega Aronica.

«Il criterio utilizzato deve essere chiaro e trasparente affinché sia agevole confrontarsi con le altre banche dati, che magari definiscono il perimetro di raccolta e analisi in modo diverso».

Un altro tratto distintivo del Sistema dei Conti Pubblici Territoriali riguarda la trasversalità e la trasparenza dei dati e delle analisi.

«I CPT consentono a ognuno dei soggetti e delle imprese che monitoriamo, di sentirsi parte del sistema perché li mettiamo nelle condizioni di sapere, in ogni momento, cosa fanno gli altri. Sul proprio territorio, per quel settore, tutti gli operatori pubblici sanno quanto tutti gli altri spendono,

dove e chi spende. I CPT sono così l'unica realtà che consente di conoscere le attività e i focus di spesa pubblica di tutti. Ad esempio: quanto spende l'amministrazione locale di una certa Regione per l'istruzione? Quanto si spende in quel territorio per la sanità? Comparazioni che possono stimolare riflessioni molto utili»

conclude Aronica.

In definitiva i report annuali prodotti dai CPT sono come un prisma che si può osservare da tanti punti di vista. Un sistema informativo aperto e dinamico. Spostandosi sulla linea del tempo, grazie ai microdati, si possono approfondire indagini molto articolate a livello territoriale e scoprire, ad esempio, la distribuzione della spesa nelle sue componenti (corrente, capitale, etc...). Ma si può anche sapere chi sono i responsabili di quella spesa sui territori, che scelte distributive hanno fatto, quali sono le differenti sensibilità e priorità di ciascun decisore pubblico in tutte le aree geografiche del Paese. Come un prisma, appunto, in grado di scomporre la realtà complessa e consegnarla senza filtri all'osservatore.

2009

Il Decreto Legislativo n. 150/2009 indica le direttrici su cui articolare il riordino della Pubblica Amministrazione nella direzione della produttività, dell'efficienza e della trasparenza. Le direttrici individuate sono in particolare: il ciclo di gestione delle performance, la trasparenza e ren-

dicontazione della performance, la misurazione e valutazione della performance, il merito, le nuove norme sull'ordinamento del lavoro pubblico

Istat e CPT: diversi, complementari e indispensabili

Rilevare, misurare e analizzare: queste sono le attività dei CPT che si affiancano a quelle svolte dall'Istituto Nazionale di Statistica. Il Sistema dei CPT fa parte del Sistema statistico nazionale (SISTAN), la rete di soggetti pubblici e privati che fornisce al Paese, e agli organismi internazionali, le informazioni statistiche ufficiali. CPT e Istat svolgono attività diverse benché complementari, producendo dati che si possono integrare, ma con differenti metodologie e finalità. Ritenere che le funzioni dei CPT e dell'Istat siano sovrapponibili è fuorviante e sbagliato. La statistica permette di trarre conclusioni riguardanti un numeroso gruppo di persone sulla base di informazioni raccolte da un gruppo più piccolo; un insieme di metodi di natura logica e matematica per raccogliere, elaborare ed analizzare dati numerici allo scopo di descrivere fenomeni collettivi. In riferimento alla Pubblica Amministrazione e ai conti dello Stato, l'Istat offre un punto di vista sulla contabilità nazionale. Il Sistema dei CPT invece si concentra sulla spesa pubblica territoriale, nello specifico si occupa di misurare e analizzare le entrate e le spese pubbliche a livello regionale; i dati provengono dai bilanci dei soggetti pubblici e delle società partecipate, ovvero il Settore Pubblico Allargato. Parliamo, quindi, di due mondi diversi che si parlano con linguaggi comuni.

«Il dettaglio delle rilevazioni a livello territoriale prodotto dai CPT non è presente nella produzione statistica ufficiale dell'Istat»

spiega Silvia Marini, componente dell'Unità Tecnica Centrale CPT.

«Il Sistema dei Conti Pubblici Territoriali riempie un

ed il sistema sanzionatorio e disciplinare. In particolare, l'articolo 11 del decreto ridefinisce il concetto di trasparenza, intesa come accessibilità to-
tale, che fa riferimento in primo luogo al rapporto fra amministrazione e cittadini, ma che ha anche lo scopo di favorire forme diffuse di controllo.

2009

In dicembre entra in vigore il Trattato di Lisbona, firmato nel 2007. Il Trattato introduce due nuove funzioni nell'architettura istituzionale

vuoto; nella Pubblica Amministrazione italiana non esiste nessun altro soggetto preposto alla misurazione e all'analisi delle entrate e delle spese regionali. Il nostro lavoro non sostituisce quello svolto dall'Istituto Nazionale di Statistica, ma è perfettamente complementare ad esso».

Attività differenti che viaggiano parallele nella stessa direzione, indispensabili per comporre l'enorme mole di numeri e indicazioni utili per comprendere tutte le dinamiche contabili, bilancistiche e di finanza pubblica, con differenti livelli di granularità e perimetri di rilevazione.

«I dati dei CPT fanno parte del Piano Statistico Nazionale, l'insieme ufficiale di tutte le informazioni statistiche del Paese»

spiega Silvia Marini.

«Tutti i dati devono soddisfare i requisiti di qualità previsti dal manuale dell'Istat e da Eurostat, standard sotto i quali non si può scendere. Ma per quanto riguarda l'Istat e i CPT cambiano le grandezze dei numeri, le variabili da gestire e gli obiettivi finali. Differenze molto chiare, precisate anche da un'apposita nota metodologica. Il Sistema dei Conti Pubblici Territoriali si occupa di spesa pubblica, entrate e uscite, a livello territoriale, con una granularità molto dettagliata. Chiunque prenda in rassegna la produzione dei dati e delle analisi dei CPT può scoprire la spesa territoriale e confrontare, ad esempio, l'impatto di determinate decisioni di spesa pubblica. I nostri dati e quelli dell'Istat, insieme, rappresentano un grande valore aggiunto, al servizio del decisore pubblico».

Anche in questo caso il Sistema dei Conti Pubblici Territoriali sposta la frontiera della conoscenza e allarga l'orizzonte.

«Un importante elemento distintivo dei CPT riguarda la granularità delle rilevazioni che consente di scendere nei dettagli di spesa pubblica regionale, per poter effettuare analisi successive. Parliamo di politiche pubbliche sotto forma di spesa, ma utilizziamo anche un'ampia serie di indicatori di contesto per capirne gli effetti sui territori. Solo il Sistema dei CPT, grazie alla rete dei Nuclei regionali, è in grado di offrire questo tipo di filtraggio»

commenta Marini.

Un valore riconosciuto, apprezzato e condiviso anche nei tavoli interistituzionali gestiti dall'Istat.

«I tavoli dell'Istat sono importanti opportunità di confronto per discutere degli aggiornamenti del Piano Statistico Nazionale e capire se fra le istituzioni e i cittadini si pongono nuove esigenze di rilevazione dei dati»

conclude Silvia Marini.

Tutte le analisi e le integrazioni con i dati dell'Istituto Nazionale di Statistica partono sempre da un minimo comune denominatore che ha contraddistinto l'intera storia dei CPT e generazioni di funzionari: l'eticità e i principi generali di comportamento durante l'adempimento delle loro funzioni. Svolgere i propri compiti nel rispetto della legge, perseguendo l'interesse pubblico senza abusare della posizione o dei poteri di cui è titolare. Coordinate fondamentali, alle quali si aggiunge il forte spirito di servizio di persone che hanno avviato una macchina affidabile credendo fermamente, a volte in direzione ostinata e contraria, al valore del servizio pubblico svolto.

2009

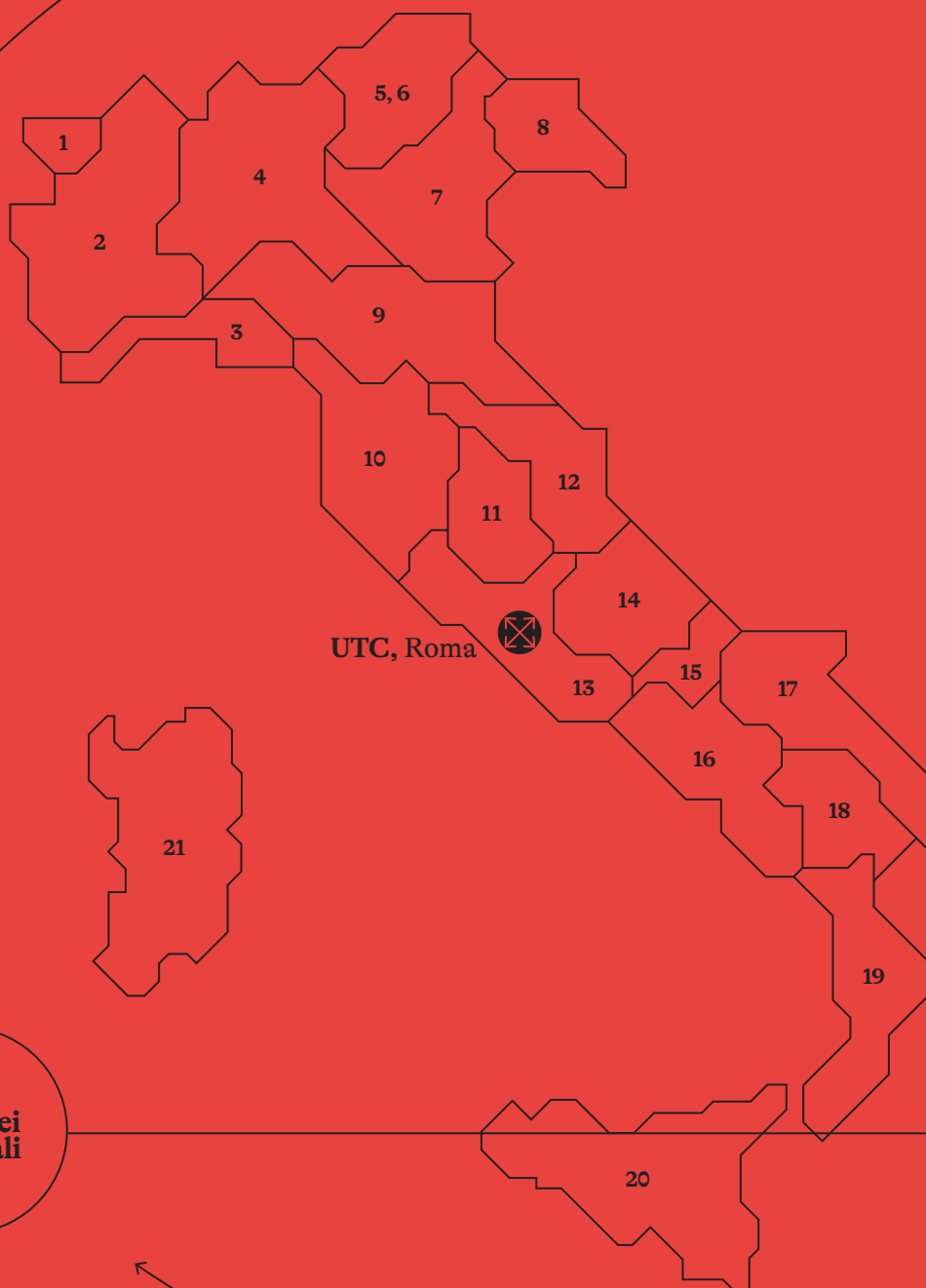
CPT partecipa ai tavoli della Commissione tecnica paritetica per l'attuazione del federalismo fiscale (COPAFF) per l'armonizzazione dei bilanci

pubblici, istituita presso il Ministero dell'economia e delle finanze.

2009

Viene pubblicata la seconda edizione delle monografie regionali CPT sui flussi finanziari pubblici.

Come funziona la rilevazione dei dati



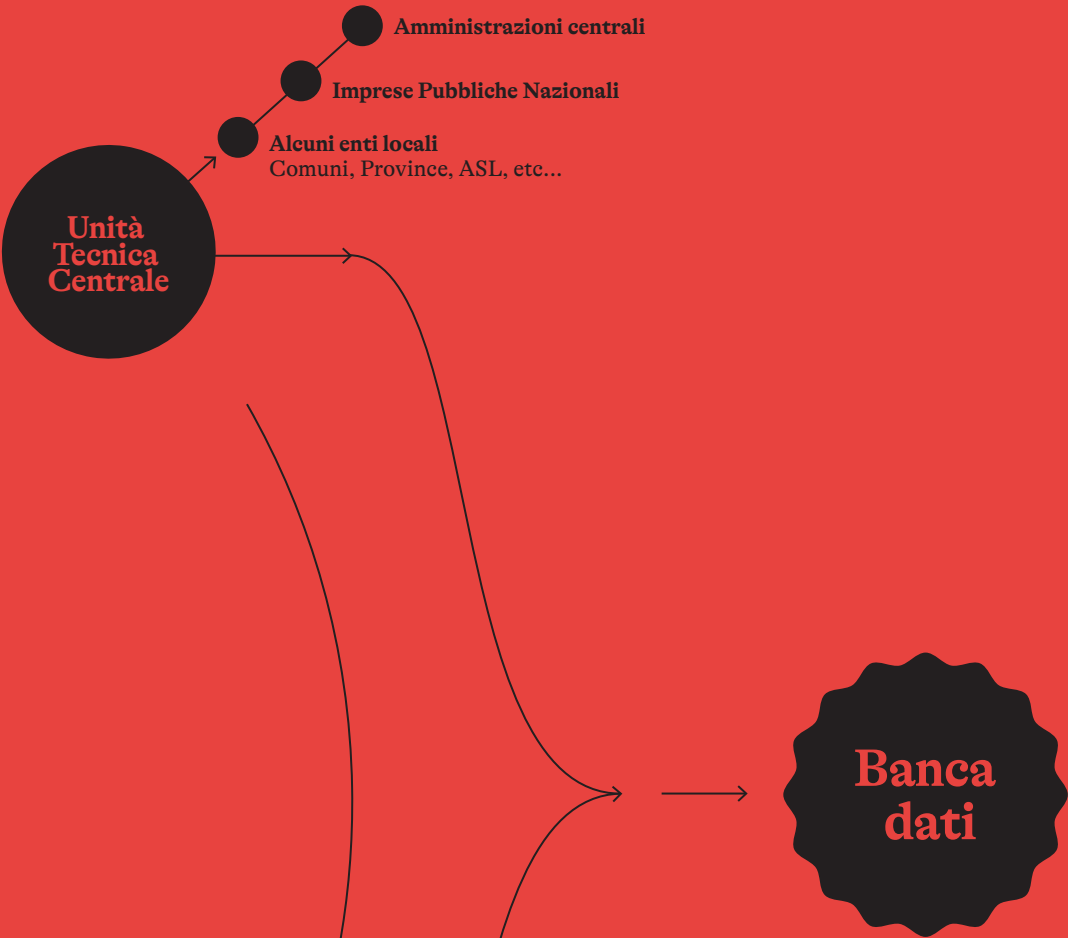
21 Nuclei regionali

Regioni

Imprese Pubbliche Locali

Alcuni enti locali

Agenzie regionali e locali, Camere di commercio, Enti portuali, etc...



Il dato etico e trasparente al servizio dei cittadini

La concretezza del Sistema dei Conti Pubblici Territoriali non si misura solo nei bilanci annuali, nelle competenze e nel flusso condiviso dei dati della spesa pubblica, ma si sostanzia, soprattutto, nell'etica che orienta la condotta professionale interiorizzata da ciascun funzionario dei CPT. Un valore fondamentale che non si consuma con l'esercizio, non si ossida nel tempo, ma si rafforza all'interno di una comunità di persone legate da un fortissimo spirito di servizio. Non si tratta di un astrattismo retorico o di una generica affermazione di principio, ma di un approccio al lavoro quotidiano, svolto con impegno e rigore.

Massimo Bianco, dirigente della Sezione Statistica della Regione Puglia e coordinatore del Nucleo regionale CPT, sottolinea l'imprescindibile valore del benessere collettivo, una sorta di vocazione al pubblico servizio che orienta il lavoro del Sistema dei CPT.

«L'obiettivo di tutti gli operatori pubblici e dei funzionari CPT è quello di produrre beni e servizi non sottostanti alle regole del mercato e del profitto, ma destinati esclusivamente alla collettività. La definizione della spesa pubblica territoriale potrebbe sembrare un esercizio prettamente contabile, numerico, ma in realtà il nostro obiettivo è il benessere comune, rendendo disponibili, in formati chiari e leggibili, informazioni importantissime ai fini dell'interesse generale. Agevolare la collettività, lavorare per migliorare il benessere delle persone in tutti i territori, soprattutto quelli più svantaggiati, genera in tutti noi un forte senso di appartenenza che ci rende partecipi della missione dei CPT».

2010

Viene utilizzato per la prima volta lo strumento di visualizzazione dinamica interattiva dei dati "CPT eXplorer".

2011

Viene emanato il Decreto Legislativo n. 118/2011 che ridefinisce l'ordinamento contabile degli enti territoriali, con l'obiettivo di dare

omogeneità effettiva ai bilanci e ai rendiconti e di estendere la contabilità patrimoniale a tutti gli enti pubblici. La riforma ha un impatto

Si dice che la vera fortuna non sia trovare un tesoro, ma la passione nel cercarlo. Ed è proprio questa passione ad aver caratterizzato il Sistema dei CPT: la costante volontà di uniformare le differenti metodologie di rilevazione, superare le divisioni presenti nel Paese e azzerare i ritardi accumulati rispetto ai sistemi anglosassoni.

«Il nostro Paese è sempre stato segnato da forti squilibri territoriali e numerose divisioni»

spiega Massimo Bianco.

«I modelli di sviluppo venivano calati dall'alto sui territori, spesso non rispettando le peculiarità, senza uno studio rigoroso dei bisogni reali e diffusi. Poi, nei primi anni novanta le cose sono cambiate e i territori oggi sono finalmente percepiti come risorse da rispettare e valorizzare. In questo lungo percorso di cambiamento, i dati hanno assunto un ruolo fondamentale: da un lato mettono in evidenza la distribuzione delle risorse pubbliche impiegate nelle Regioni, dall'altro concorrono a definire la programmazione della spesa pubblica, tenendo conto delle specificità geografiche e culturali. Per questo si è pensato di strutturare una banca dati che collegasse il centro alle periferie, a supporto delle politiche pubbliche. Prima di allora la Pubblica Amministrazione italiana era scarsamente orientata alla rendicontazione del lavoro svolto, oggi non è più così. Grazie ad un cambiamento della cultura amministrativa e a norme rigorose, i funzionari della PA sono tenuti a rendicontare le risorse impiegate e i risultati raggiunti. In tal senso è bene sottolineare il ruolo democratico della statistica e dei dati, per misurare oggettivamente i risultati in tempi certi, favorendo così l'assunzione di responsabilità collettive degli operatori pubblici e dei decisori politici».

67

importante anche sul Sistema dei Conti Pubblici Territoriali.

2011

Vengono pubblicate le monografie regionali CPT dedicate al Sistema idrico integrato e il Ciclo dei rifiuti urbani.

2012

L'Unione europea riceve a Oslo il Premio Nobel per la Pace 2012. Il premio riconosce il ruolo svolto dall'UE da oltre sessant'anni per promuovere la

Il dato, quindi, può essere etico, al servizio della buona politica e delle scelte trasparenti. Massimo Bianco non ha dubbi:

«Sì, i dati possono essere utilizzati eticamente grazie alla trasparenza che caratterizza il lavoro del Sistema dei Conti Pubblici Territoriali. Noi diamo evidenza, con metodo scientifico, di come vengono impiegate le risorse pubbliche sui territori, e la carica motivazionale è fondamentale per svolgere questo lavoro. Dopo tanti anni di servizio nei Nuclei regionali posso dire con certezza che il livello etico degli operatori dei CPT è altissimo, come altissima è la consapevolezza di svolgere un lavoro finalizzato alla promozione dello sviluppo e alla riduzione delle diseguaglianze. I dati servono a misurare i risultati della Pubblica Amministrazione e al contempo svolgono una funzione democratica importantissima, accrescendo la consapevolezza dei cittadini sull'impiego delle loro risorse. Quello dei CPT è un sistema collaudato e compatto, nel quale le diversità dei punti di vista sono una ricchezza. Per spiegare cosa hanno rappresentato i CPT per gli operatori pubblici, mi piace pensare ad una similitudine con il servizio militare: un percorso fatto da persone, culture, metodi di lavoro molto diversi che hanno imparato a conoscersi e a lavorare insieme, coordinati, verso un obiettivo comune, il benessere dei cittadini. Chi lavora nei CPT ha capito che andando da soli forse si va più veloci, ma lavorando insieme certamente andiamo più lontano. Per questo parliamo di rete: contatti, relazioni, ma anche sicurezza».

Etica significa anche sguardo rivolto al futuro, ricordandoci dell'esortazione di Alcide De Gasperi: "Un politico guarda alle

prossime elezioni. Uno statista guarda alla prossima generazione”. E proprio in questa pianificazione i dati forniti dai CPT possono ampliare l’orizzonte delle scelte e delle conseguenze. Non esiste nulla di analogo nella Pubblica Amministrazione, il livello di dettaglio delle informazioni che offre il Sistema dei Conti Pubblici Territoriali non si trova in nessun’altra fonte.

«Con l’armonizzazione contabile – avviata nel 2011 – finalizzata a rendere uniformi i bilanci delle amministrazioni regionali, i dati sono diventati ancora più validi e trasparenti»

spiega Massimo Bianco.

«Ma purtroppo per molti decisori pubblici i dati sono scomodi, non vengono percepiti come una risorsa per ottimizzare la distribuzione delle risorse. Al contrario, limitano il margine di azione discrezionale della politica. Sotto questo aspetto c’è ancora molto lavoro da fare, ma il Sistema dei CPT è un patrimonio nazionale, perfezionato in tanti anni di lavoro, che va protetto».

Un patrimonio di storia e di azioni da comunicare e raccontare, per diffondere la conoscenza delle iniziative e dei servizi dei CPT permettendo ai cittadini di conoscerli e utilizzarli. Per favorire il processo di cittadinanza attiva, la comunicazione è funzionale a promuovere comportamenti cooperativi e responsabilità individuali e sociali, a costruire una relazione di fiducia e a monitorare il livello di soddisfazione e partecipazione dei cittadini.

dati e dei metadati in loro possesso, e i regolamenti che ne disciplinano l’accesso e il riutilizzo.

2012

Il Decreto-Legge n. 83/2012 (Decreto Sviluppo) con modificazioni della Legge n. 134/2012 mira a garantire la trasparenza della gestione degli

incentivi alle imprese e di quegli interventi che comportano la spesa di denaro pubblico, anche al fine di ottimizzare le politiche pubbliche eco-

Com'è articolata la banca dati CPT



Flussi finanziari

1 Entrate

2 Spese

Categoria economica

1 **Entrate**
Tributi propri
Contributi sociali
Vendita di beni e servizi
etc...

2 **Spese**
Spese di personale
Acquisto di beni e servizi
Investimenti
Trasferimenti
etc...

Sanità 5

Mobilità 6

Servizi generali 7

Attività produttive
e opere pubbliche 8

Reti
infrastrutturali 9

Politiche
sociali 10

Anagrafica degli enti

Con diverse modalità
di classificazione
per territorio, settore,
categoria, etc...

Serie storiche

1 **Dal 2000**
Disponibile online

2 **1996 – 1999**
Disponibile
su richiesta

La comunicazione innovativa dei CPT

Una comunicazione puntuale, trasparente ed efficace è un requisito fondamentale per trasformare la direzione individuale di ciascuno, in un percorso collettivo partecipato. La PA deve essere istituzionale, credibile e comprensibile da tutti i cittadini, trovando il giusto equilibrio tra formalità e informalità del tono di voce. Ma soprattutto è necessaria la consapevolezza che non deve essere il destinatario a sforzarsi di recepire il messaggio, bensì è la PA che deve parlare il linguaggio giusto a seconda del cittadino che ha di fronte.

Il Sistema dei Conti Pubblici Territoriali rileva i flussi delle spese e delle entrate pubbliche a livello regionale: informazioni strettamente inerenti ai servizi per i cittadini e alla destinazione delle loro risorse. Un patrimonio di conoscenza che va condiviso, raccontato e spiegato per far comprendere al meglio quali sono gli effetti delle politiche pubbliche sui territori. Perciò il Sistema dei CPT da oltre vent'anni apporta miglioramenti e innovazioni alla comunicazione istituzionale per facilitare la consapevolezza dei cittadini sull'utilizzo delle risorse pubbliche a livello territoriale.

«La comunicazione delle attività del Sistema dei CPT parte da lontano, ossia dai primi anni duemila»

racconta Roberta Guerrieri, collaboratrice CPT.

«Con il trascorrere del tempo e con l'esplorazione di nuove modalità comunicative, anche in ambito pubblico, ci siamo dedicati in modo più specifico alla comunicazione del progetto CPT: migliore definizione del target di riferimento, analisi degli strumenti e dei canali di diffusione più adatti al raggiungimento degli obiettivi, programmazione dei tempi e dei luoghi della comunicazione. Abbiamo iniziato così a

72

nomiche e industriali per la crescita produttiva. A tal proposito, la pubblicazione dei dati deve avvenire con modalità tecniche e formati ispirati

al concetto di Open Data che consentono l'esportazione e la ricerca delle informazioni.

2012

Nasce AgID (Agenzia per l'Italia Digitale), l'agenzia preposta al raggiungimento degli obiettivi dell'Agenda digitale europea (2010) e, nel 2015,

integrare la comunicazione online, attraverso una prima versione di sito web di progetto, con le attività offline più tipiche, come la predisposizione di documenti e brochure, la partecipazione a eventi di settore e al Forum PA».

L'attività di informazione si rivolge ai cittadini e ai mezzi di comunicazione di massa, attraverso stampa, audiovisivi e strumenti telematici per consentire una diffusione omogenea e coerente dell'immagine dei CPT, attraverso la divulgazione della propria attività, dei servizi, delle policy.

Nei primi anni duemila la digitalizzazione inizia a trovare applicazione nei processi di archiviazione e comunicazione della PA e nel 2005 viene istituita la prima versione del Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD), un testo unico che riunisce e organizza le norme riguardanti l'informatizzazione della Pubblica Amministrazione.

«Grazie al sito web e ai suoi successivi aggiornamenti informatici anche le modalità di comunicazione dei CPT sono diventate più innovative seguendo l'evoluzione della PA. Abbiamo migliorato il presidio di comunicazione su tutti i canali, prestando cura agli aspetti grafici e definendo un'immagine identitaria e coordinata, a partire dal logo del Sistema. Abbiamo iniziato a progettare prodotti di comunicazione in ottica strategica: tutti i materiali prodotti, dalle brochure cartacee ai template per le presentazioni PowerPoint, sono coordinati e riconoscibili»
spiega Roberta Guerrieri.

Nel 2013 un ulteriore miglioramento: le singole schede di approfondimento ai documenti di analisi dedicati al settore Cultura e servizi ricreativi sono, per la prima volta, pubblicate

della "Strategia per la crescita digitale 2014-2020".

2012

Si avvia la Spending Review mirata alla definizione dei fabbisogni standard dei programmi di spesa delle amministrazioni centrali dello Stato.

2012

Viene finanziato dal CIPE in modo strutturato il meccanismo premiale CPT, finalizzato a garantire il funzionamento del Sistema e ad innalzare

esclusivamente online attraverso visualizzazioni dinamiche interattive (le c.d. Vislet), realizzate con CPT eXplorer, un'applicazione web per la geovisualizzazione di informazioni statistiche. Negli anni a venire il sito web dedicato interamente al Sistema dei CPT si arricchisce ulteriormente.

«Dalla messa a disposizione dei dati CPT in formato aperto, fino alla progettazione di visualizzazioni dinamiche e interattive dei dati sempre più affinate, da leggere in parallelo con analisi e studi realizzati in questi anni: il prodotto di un team di professionisti dedicati alla comunicazione, che collabora da sempre, in modo integrato, con tutti i professionisti che lavorano nel Sistema dei Conti Pubblici Territoriali»

racconta Roberta Guerrieri.

Non solo, quindi, dati inerenti ai flussi finanziari di cassa delle entrate e delle spese pubbliche, ma anche analisi degli effetti delle politiche di spesa pubblica.

«Per quanto riguarda le analisi abbiamo iniziato a redigere documenti specifici inizialmente destinati agli addetti ai lavori, considerando l'elevato coefficiente di tecnicismi che presupponevano specifiche competenze per la loro comprensione. Con il trascorrere del tempo abbiamo curato il linguaggio anche di questo tipo di pubblicazioni rendendole accessibili a un pubblico più ampio. Infatti, abbiamo iniziato a considerare i colleghi della PA non solo come specialisti di settore, ma anche come cittadini beneficiari dei servizi pubblici. La nostra comunicazione è diventata ancora più inclusiva e partecipata».

2013

Il Decreto Legislativo 33/2013 (Decreto Trasparenza) riorganizza, modifica e integra la normativa in materia di obblighi di pubblicità, trasparenza

e diffusione delle informazioni da parte delle PA, imponendo requisiti fondamentali per i dati sulla trasparenza. Obiettivo della norma è quello di favo-

Le pubblicazioni hanno assunto un carattere maggiormente divulgativo e nel 2020 si è deciso di riprogettare la collana editoriale, suddividendola in sei diverse aree tematiche destinate alle quattro dimensioni di analisi dei CPT – settori, territori, enti, categorie di spesa – alla ricerca e a temi generali e trasversali. Per ampliare la diffusione sono stati utilizzati vari strumenti, quali newsletter, email, notiziari. La mailing list dei destinatari si è ampliata e profilata nel tempo, includendo professori e ricercatori universitari, statistici, esperti di settore, decisori pubblici e referenti della PA.

«Tra gli strumenti imprescindibili per un'accessibile fruizione dei dati e delle analisi rientrano anche le infografiche» spiega Roberta Guerrieri.

«Inizialmente erano esclusivamente dedicate alla spiegazione dei processi organizzativi interni, principalmente del funzionamento del Sistema dei CPT e della struttura della rete dei Nuclei regionali. Successivamente abbiamo realizzato infografiche di accompagnamento dei documenti, adatte a diversi target, sfruttandone maggiormente le potenzialità: cittadini, addetti ai lavori, fruitori dei dati e colleghi della PA. Oggi le nostre infografiche sono abbinata a tutte le analisi contenute nelle collane editoriali. Illustrano le parti salienti e stimolano la lettura di documenti, spesso tecnici e complessi».

Un'ulteriore svolta è arrivata grazie all'ideazione di una serie di progetti di comunicazione innovativa, per distinzione rispetto agli strumenti più tradizionali utilizzati finora. Il punto di partenza è stata la progettazione di un set di brevi video animati dedicati ad

rire un controllo diffuso da parte del cittadino sull'operato delle istituzioni e sull'utilizzo delle risorse pubbliche.

2013

Il primo luglio 2013 la Croazia diventa il 28esimo (ora 27esimo) Stato membro dell'Unione europea. Da allora nessun altro Paese ha aderito

all'UE, mentre il 31 gennaio 2020 il Regno Unito è uscito dall'Unione.

alcuni fra i settori per i quali i CPT rilevano la spesa pubblica.

«Siamo costantemente impegnati a ricercare moderne forme di comunicazione adatte al pubblico di riferimento. Perciò abbiamo deciso di realizzare dei brevi video tutorial che raccontano la spesa pubblica in Italia, inerenti a sei distinti capitoli di spesa - ambiente, sociale, rifiuti, istruzione, sanità, trasporti - per aiutare i cittadini a comprendere meglio la destinazione delle risorse pubbliche finanziate con le tasse»

spiega Roberta Guerrieri.

«Video settoriali brevi, chiari, fruibili anche grazie al coinvolgimento di illustratori che hanno disegnato le storie in maniera efficace, accompagnati da un uso sapiente delle parole che hanno composto i voice over. I video sono tutti disponibili sul canale YouTube e sui canali social media dell’Agenzia per la Coesione Territoriale. Ne stiamo realizzando altri, con format molto simili, incentrati stavolta sull’andamento della spesa pubblica nei territori regionali e nelle province autonome».

Partendo sempre dal focus sui dati sulla spesa pubblica, in un’ottica di integrazione e mix di diversi strumenti di comunicazione, è in corso di realizzazione anche un progetto fotografico dedicato ai mestieri della PA.

«Si tratta di un’iniziativa speculare ai sei video settoriali. Le risorse pubbliche raccolte con le tasse sono spese sul territorio per garantire i servizi pubblici ai cittadini. Il reportage fotografico conoscitivo che stiamo realizzando mostra le persone della Pubblica Amministrazione durante

2013

Vengono pubblicate le monografie regionali dedicate a Cultura e servizi ricreativi.

2014

Presentata al CNEL (Consiglio nazionale dell’economia e del lavoro) la relazione CPT su “Gli effetti territoriali delle politiche pubbliche: servizi

erogati dalla pubblica amministrazione ai cittadini”.

lo svolgimento e la fornitura dei vari servizi pubblici. Ad esempio, una galleria fotografica che racconta il lavoro giornaliero del medico di famiglia o di un operatore dei servizi sociali. Un modo nuovo di raccontare gli effetti della spesa pubblica attraverso il lavoro di coloro che concretizzano l'erogazione dei servizi ai cittadini. Le fotografie saranno disponibili in un apposito kit e raccolte in un catalogo fotografico, con l'obiettivo di esporle anche in occasione di mostre dedicate»

conclude Roberta Guerrieri.

Una missione professionale per la divulgazione e l'informazione che si fonda sulla condivisione dei materiali e sul coinvolgimento di tutti i componenti del Sistema dei CPT. Condivisione e riuso all'interno della PA per raggiungere e informare correttamente tutti i cittadini e gli addetti ai lavori interessati. La pianificazione del futuro del lavoro di un *civil servant* irreprensibile e preparato passa anche dall'aggiornamento delle sue competenze e dalla contaminazione virtuosa dei saperi con fonti qualificate esterne alla Pubblica Amministrazione.

Una visione inclusiva per sovrapporre visioni e allargare l'orizzonte della conoscenza. Sperimentare e collaborare: la scintilla creativa che accende nuove idee, nuovi strumenti, nuove soluzioni per risolvere vecchi problemi.

2014

Viene introdotto un nuovo meccanismo incentivante premiale: la Condizionalità per misurare le capacità organizzative e qualitative, l'uso dei dati

e la loro effettiva accessibilità. Uno stimolo importante per tutti i funzionari impegnati nei Nuclei regionali.

2015

La Legge n. 124/2015 di riorganizzazione delle amministrazioni pubbliche prevede deleghe legislative volte a riorganizzare ampi settori dell'am-

Il patto tra i CPT e le Università per allargare l'orizzonte della conoscenza

Dare e avere: tutti i rapporti professionali costruttivi e durevoli si basano sul vicendevole scambio di valori. I beni primari dei CPT sono i dati, scambiati con le competenze dei docenti degli Atenei per produrre conoscenza, contaminazione dei saperi e nuove analisi. Lo stimolo dell'Unità Tecnica Centrale CPT, trasferito ai Nuclei regionali per attivare collaborazioni con le Università, ha reso possibile l'assegnazione di borse di studio e assegni di ricerca in numerose Regioni italiane.

La Regione Sardegna è stata tra le prime a stabilire collaborazione e avviare progetti con l'Università di Cagliari. Un'esperienza preziosissima che ha insegnato tanto a tutti, PA e corpo docenti, confermando il valore della condivisione delle competenze per spostare in avanti la frontiera della conoscenza.

La base sono i dati CPT, un enorme giacimento dal quale estrarre analisi qualitative sull'impatto della spesa pubblica. Dati aperti, da condividere con chi ha esperienza di altri mondi e da osservare con differenti punti di vista per coglierne tutte le sfumature. Elisabetta Mallus è la coordinatrice del Nucleo regionale CPT della Sardegna, da diversi anni impegnata a costruire e consolidare la relazione con le Università.

«In Sardegna lavoriamo con le Università già da alcuni anni, ma all'inizio i rapporti erano informali. Si trattava di confronti molto utili ma non era una collaborazione organica. Poi nel 2015 abbiamo impartito una svolta»

racconta Mallus.

«Un salto di qualità importante grazie alla formalizzazione di un accordo di collaborazione con l'Università di Cagliari. Abbiamo così accolto convintamente le indicazioni dell'Unità Tecnica Centrale di Roma, che ha sempre creduto nell'importanza dell'apertura dei nostri dati a soggetti esterni altamente qualificati, come le Università».

Una collaborazione che consente di abbinare la produzione dei dati che caratterizza le attività del Sistema dei CPT, con le analisi divulgate in apposite pubblicazioni universitarie.

«Le analisi delle Università migliorano le nostre basi dati estraendo ulteriore valore, i professori e i ricercatori possono aiutarci a migliorare anche i nostri processi di lavoro interni. Uno scambio utile a tutti: il Sistema dei Conti Pubblici Territoriali e le Università condividono vicendevolmente dati, informazioni, tempo e competenze complementari».

L'incipit della creazione del valore inizia con la produzione dei dati da parte della rete CPT, e l'output finale è il dato consolidato della spesa pubblica sul territorio. Qui si innesta la collaborazione con le Università per analizzare i risultati e valutare l'impatto delle politiche pubbliche.

«In questi anni abbiamo elaborato diverse analisi molto interessanti con il supporto degli Atenei»
spiega Mallus.

«Ad esempio, abbiamo studiato la correlazione tra l'aumento della spesa sanitaria territoriale e la qualità

2016

Debutta SPID, il Sistema Pubblico di Identità Digitale e vengono attivati i primi servizi disponibili ai cittadini.

2017

Prende avvio il ciclo di corsi di formazione Learning CPT dedicato a tutti i componenti dell'Unità Tecnica Centrale e della Rete dei Nuclei regio-

nali. Dato il successo dell'iniziativa, il programma sarà esteso anche al 2018 e al 2019.

dei servizi erogati scoprendo che non esiste una chiara proporzione tra i due fattori: la spesa sanitaria è rigida e sulla qualità dei servizi influiscono numerose altre variabili. Spendere di più non significa necessariamente ottenere servizi migliori».

Contaminazione significa apertura all'esterno, contatto con le tendenze culturali delle giovani generazioni, uno sguardo sul mondo che porta benefici anche alla Pubblica Amministrazione.

«La contaminazione dei saperi deriva anche dal susseguirsi di nuove generazioni, una vitalità e un'apertura verso l'esterno che caratterizza il mondo universitario, un arricchimento anche per noi»

spiega Mallus.

«Inoltre, alcuni dei giovani di oggi saranno i funzionari del settore pubblico di domani. Il Sistema dei CPT consente all'Università di sapere cosa richiede una moderna PA, predisponendo un'offerta formativa e dei piani didattici aggiornati».

Parlare di Università significa anche coinvolgere gli studenti, oltre che i docenti.

«Alcuni ragazzi hanno svolto un periodo di tirocinio nella PA grazie a queste collaborazioni e in futuro manterremo aperti i contatti per supportare la loro formazione»

continua Mallus.

«Oggi i ragazzi hanno a disposizione una mole di dati incredibile, ed è molto difficile capire come utilizzarli.

2017

Viene ideato il "Piano Triennale per l'Informatica nella Pubblica Amministrazione" aggiornato poi nel 2019, nell'agosto 2020 e, infine, nel dicem-

bre 2021. Il documento di indirizzo strategico ed economico che nasce per guidare operativamente la trasformazione digitale del Paese diven-

ta riferimento per le amministrazioni centrali e locali nello sviluppo dei propri sistemi informativi. Il Piano definisce il modello di riferimen-

Lo stesso dato, infatti, porta a risultati molto differenti a seconda del tipo di impiego e finalità. I ragazzi devono capire come interrogare i dati, quali sono le informazioni davvero utili per impostare una ricerca e dimostrare determinate tesi».

Innalzare il livello significa abbinare indagini quantitative ad analisi qualitative, con una metodologia scientifica, necessaria per leggere il fabbisogno di dati dei decisori pubblici. Gli assegni di ricerca rendono possibile una collaborazione per lavorare insieme: la PA condivide la sua esperienza e i docenti le loro competenze, producendo lavori scientifici.

Così negli ultimi sette anni c'è stato un incremento delle collaborazioni in tutte le Regioni italiane, la rete dei CPT si è estesa mettendo radici nelle case della conoscenza, dove si formano nuove generazioni di studenti.

to per lo sviluppo dell'informatica pubblica italiana fissando i principi architettonici fondamentali, le regole di usabilità e interoperabilità, pre-

cisando la logica di classificazione delle spese ICT.

2018

Sono pubblicati i primi risultati derivanti dal confronto tra i soggetti dell'universo CPT e quelli della lista S13 dell'Istat, avviato per migliorare

Che professionista stai diventando? Il Master per l'operatore potenziato della PA

La domanda più importante da rivolgere a un operatore della PA non è più: qual è il tuo lavoro? Semmai è preferibile chiedergli: che professionista stai diventando? La frontiera della conoscenza avanza per tradurre il livello crescente di complessità che caratterizza le moderne politiche pubbliche nell'epoca delle policrisi ricorrenti. Per rispondere alle odierne esigenze del decisore pubblico servono competenze ibride e articolate, che spesso sono una combinazione di diverse modalità di approccio ai problemi. Perciò l'abitudine routinaria dell'operatività quotidiana è un lucchetto da sbloccare: il deposito delle conoscenze della Pubblica Amministrazione va aperto e continuamente alimentato con una nuova cultura amministrativa, evitando che diventi un silos chiuso ed ermetico.

È indispensabile formare operatori della PA potenziati, broker delle politiche pubbliche dotati delle capacità necessarie per la produzione, la raccolta, la gestione e la corretta comunicazione dei dati, ormai indispensabili per supportare tutti i processi decisionali. Un'esigenza non più rinviabile alla quale il Sistema dei CPT ha risposto promuovendo il Master Universitario di secondo livello "Dati e Politiche Pubbliche", organizzato presso la LUISS – Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli di Roma.

Un piano didattico avanzato e frontale, svolto sia in presenza, sia in modalità online sincrona, che prevede la realizzazione di *project work* e *collaborative work*. Il Master è suddiviso in 12 moduli didattici focalizzati su competenze specifiche, come i sistemi contabili delle amministrazioni

la qualità dell'informazione statistica pubblica: attraverso l'esame dei soggetti presi in considerazione, sono individuati i sottoinsiemi comuni alle

due banche dati per comprendere meglio omogeneità e differenze.

2018

Per cercare di tutelare maggiormente la privacy degli utenti, la Commissione europea redige una nuova Legge sul trattamento dei dati, il cosiddetto

pubbliche, big data e open data, modelli macroeconomici previsivi e la creazione di dashboard intelligenti. Un percorso formativo annuale al termine del quale viene rilasciato il titolo e l'assegnazione di 60 ECTS.

«Crediamo moltissimo nella formazione degli operatori della Pubblica Amministrazione. Le Università formano studenti, ma in questo caso i partecipanti sono funzionari della Pubblica Amministrazione e del Sistema dei Conti Pubblici Territoriali provenienti da tutta Italia, con uno spessore di competenze molto solido, ma al tempo stesso con esperienze e specializzazioni molto differenti» spiega Valentina Meliciani, professoressa di economia applicata e direttrice del Luiss Institute for European Analysis and Policy (LEAP).

«Per strutturare il Master abbiamo stabilito un approccio didattico multidisciplinare più complesso e originale del solito, in grado di abbinare la conoscenza dei dati, la statistica, i modelli macroeconomici e la contabilità pubblica. Partendo da queste discipline di studio abbiamo cercato di personalizzare un percorso idoneo ai professionisti della PA, neutralizzando il dislivello di esperienze e conoscenze. L'obiettivo condiviso con gli operatori del Sistema CPT è la formazione di un professionista che sappia pensare e attuare le politiche pubbliche, dotandolo di competenze allargate. Un funzionario esperto nella gestione dei dati in grado di aggiungere altre conoscenze fondamentali come, ad esempio, la legislazione che disciplina la privacy e i modelli che consentono di effettuare stime sull'economia e sulla distribuzione sul reddito di coloro

Gdpr, entrato in vigore nella primavera del 2018.

2018

Si conclude il complesso processo di revisione dell'intera serie storica CPT dei flussi finanziari delle diverse Amministrazioni Regionali a partire

dall'anno finanziario 2000. Un lungo percorso si è così completato con successo.

che usufruiranno delle politiche pubbliche. Un obiettivo molto sfidante da raggiungere attingendo dai numerosi ambiti di interesse, selezionando solo ciò che serve per formare una figura di questo tipo».

Ad ognuna delle discipline di studio in questione potrebbe essere dedicato un corso specifico di almeno 60 ore e svariati approfondimenti, ma trattandosi di un Master multidisciplinare, è stato ottimizzato il tempo disponibile puntando alla trasversalità delle competenze.

«Abbiamo pianificato gli insegnamenti coordinando tutti i docenti coinvolti e aggiornando ognuno di loro sul lavoro svolto contemporaneamente dai colleghi in aula, in modo da ottenere una panoramica complessiva sulle attività e sulla progressione dell'apprendimento»

spiega Meliciani.

Ci sono due variabili non semplici da gestire: il tempo disponibile dei corsisti e la logistica distribuita in tutta Italia. I corsi, infatti, sono rivolti agli operatori della rete del Sistema dei Conti Pubblici Territoriali in tutte le Regioni italiane, manager e funzionari impegnati quotidianamente nei rispettivi uffici della PA, perciò non sempre disponibili in presenza a Roma. Per superare questa difficoltà, i docenti della Luiss hanno capitalizzato le esperienze maturate durante la pandemia.

«Al Master partecipano persone provenienti da tutta Italia e per ragioni pratiche sarebbe impossibile prevedere la presenza a tempo pieno di ognuno di loro; perciò abbiamo capitalizzato l'esperienza maturata nella didattica tradizionale negli ultimi tre anni,

2019

Publicata l'analisi finalizzata al raccordo fra il sistema contabile del Sistema Conti Pubblici Territoriali e quello di Contabilità Nazionale dell'Istat.

2019

Prende avvio la prima indagine quali-quantitativa del Sistema dei Conti Pubblici Territoriali dedicata ai Responsabili Unici del Procedimento

(RUP) degli investimenti pubblici. Diecimila questionari inviati ai RUP, ottenendo un tasso di risposta altissimo.

abbinando corsi online a quelli in aula» spiega la professoressa Meliciani.

«Gli insegnamenti sui dati e l'utilizzo avanzato di software complessi sono mantenuti in presenza, ritenendo indispensabili l'adempimento operativo delle esercitazioni e il confronto assiduo con i docenti. La stessa impostazione è valida anche per le sessioni dei lavori pratici e collaborativi in aula, dove i tutor accademici valutano le metodologie teoriche e pratiche per la conduzione di una politica pubblica, condivise durante i corsi. Online, invece, si svolgono le lezioni sui principi teorici di base delle materie trattate e il consueto trasferimento di materiali didattici di studio».

Proprio i *collaborative work* sono fondamentali per il raggiungimento degli obiettivi del Master: durante le sessioni mensili di confronto i gruppi simulano la conduzione di una politica pubblica – in questa edizione i focus sono la sanità, la digitalizzazione e l'impiego di aree dismesse – e i tutor didattici valutano l'appropriatezza delle decisioni assunte dagli studenti.

«Durante i *collaborative work* si effettuano verifiche di tutti gli insegnamenti relativi a ciascun modulo didattico. Alla fine del percorso seguirà il *project work*, ossia il progetto finale trasversale a tutti i moduli. Si tratta, quindi, di un Master con una riconoscibile caratterizzazione pratica, con verifiche intermedie degli avanzamenti e dell'effettiva assimilazione di nuove competenze. Non si tratta di un percorso banale, è richiesto molto impegno e forte motivazione. Il livello è molto alto, così come la determinazione a raggiungere

2019

Nasce la strategia Cloud della PA per favorire l'adozione del modello del Cloud computing nelle Pubbliche Amministrazioni italiane, in linea

con le indicazioni della Strategia per la Crescita digitale, con le previsioni del Piano Triennale per l'Informatica pubblica e con le migliori pratiche

nel resto dei principali Paesi europei e del mondo. A partire dall'aprile 2019 sarà obbligatorio per le PA acquisire servizi cloud qualificati attraverso le

i risultati considerando che i partecipanti sono tutti funzionari con incarichi di responsabilità nella PA che lavorano durante la settimana. Perciò l'organizzazione delle lezioni deve essere funzionale alle loro disponibilità e dobbiamo essere sicuri di trasferire strumenti concreti applicabili al lavoro quotidiano».

Ai tutor didattici dell'Università si aggiungono le testimonianze degli operatori del Sistema dei CPT selezionati per portare in aula casi di studio e le esperienze dirette più significative. Esperti in grado di condividere all'interno di ogni modulo, delle best practice preziosissime per l'analisi della spesa pubblica.

Si tratta di un percorso didattico che prevede puntuali verifiche degli avanzamenti per valutare la corretta assimilazione delle conoscenze e abilità professionali. Un piano orientato allo sviluppo delle competenze teoriche e pratiche, del "saper fare" sviluppando capacità di lavoro individuali e di gruppo.

Un Master universitario che va in due direzioni: da un lato si accrescono le capacità degli operatori della PA e dall'altro si consente all'Università di conoscere, in presa diretta, l'evoluzione delle reali e mutevoli esigenze della Pubblica Amministrazione. Anche per questo motivo il piano formativo del Master è il risultato di una stretta collaborazione con i responsabili del Sistema dei CPT.

«Non abbiamo appaltato alla Luiss un prodotto completo, da consegnare chiavi in mano, pronto per essere utilizzato. Ma abbiamo preferito scrivere a quattro mani, insieme, il piano formativo e gli obiettivi che il Master si prefigge di raggiungere»

commenta Andrea Vecchia, coordinatore dei CPT dal 2018.

«L'appello per partecipare al Master lo abbiamo lanciato

86

a tutti i Nuclei regionali CPT e ad alcuni uffici che si occupano della gestione dei fondi europei, pensando alle nuove complessità emergenti dovute al PNRR. I partecipanti provengono da tutta Italia, mettendo a fattor comune diverse esperienze maturate sui territori. Una volta completato il Master potranno sfruttare le competenze acquisite, in tanti altri ambiti durante le loro carriere. È una sfida che va oltre il Sistema dei Conti Pubblici Territoriali e in futuro andrebbe replicata in tanti altri segmenti della PA, accomunati da esigenze simili: formare dei dipendenti con delle competenze multidisciplinari per mettere il decisore pubblico nelle condizioni di conoscere, ragionare e deliberare disponendo di informazioni dettagliate e aggiornate. Questo significa spostare in avanti la frontiera della conoscenza finalizzandola al benessere dei cittadini e alle scelte di politica pubblica fatte nel loro reale interesse» conclude Andrea Vecchia.

Spostando la frontiera in avanti il futuro si avvicina e il profilo degli eventi si definisce. Anche da questo punto di vista l'esperienza e l'intraprendenza del Sistema dei Conti Pubblici Territoriali offrono un contributo importante alla sperimentazione di modelli innovativi per descrivere gli scenari e ridurre il margine di incertezza delle scelte di finanza pubblica. E la Pubblica Amministrazione acquisisce nuovi strumenti per tradurre la complessità.

collaborazione con la Rete dei Nuclei regionali, le Università, gli Istituti di ricerca.

2020

Con la Legge 120/2020 diviene operativo l'insieme di norme che ha il fine di accelerare la digitalizzazione dei servizi pubblici e semplificare

i rapporti tra cittadini e pubblica amministrazione anche in ottica di diffusione della cultura dell'innovazione e superamento del divario di

Accorciare il tempo per immaginare il futuro

La frontiera è una linea sottile che anticipa il futuro, il confine tra memoria e immaginazione, tra storia e idee nuove. È il punto di osservazione degli innovatori coraggiosi che progettano il futuro raccogliendo l'eredità del passato. Il Sistema dei Conti Pubblici Territoriali analizza la distribuzione della spesa pubblica e aggrega dati avanzando fino a quando il passato entra nel futuro: da qui in avanti le serie storiche e le analisi al tempo gerundio vengono utilizzate per elaborare previsioni e consegnare al decisore politico delle ipotesi di scenari possibili. La granularità dell'analisi e la disponibilità delle informazioni sono gli elementi distintivi dei CPT che disarticolano la spesa pubblica in differenti filoni di intervento e in oggetti di spesa che permettono una correlazione con fenomeni che altrimenti non sarebbe possibile rilevare. Un perimetro di attività che tuttavia può essere esteso e allargato, alzando lo sguardo per allungare l'orizzonte. Ogni Nucleo regionale CPT interpreta l'attività di analisi orientata al futuro in modi diversi: chi predilige investire in risorse e collaborazioni con le Università, chi invece esternalizza parte dei servizi. Ma il patrimonio di conoscenza, le serie storiche e la cosiddetta scatola nera dei dati restano sempre all'interno della Pubblica Amministrazione, che orienta le attività e interpreta i risultati.

La Liguria è una regione di frontiera, non solo perché al confine con la Francia, ma per la sua intraprendenza e capacità di elaborare nuovi modelli previsionali in grado di anticipare il futuro, importare i dati del passato e innestare variabili esogene nelle analisi.

«Quello che stiamo cercando di fare è il frutto
dell'esperienza maturata negli ultimi anni»

88

gitale, con attenzione all'accesso agli strumenti informatici delle persone con disabilità.

2020

Vengono ideate e implementate sei nuove collane editoriali con l'obiettivo di accogliere i contenuti di studi e ricerche per specifiche tipologie

di analisi realizzate dai CPT: Temi, Territori, Settori, Soggetti, Categorie, Ricerca.

spiega Gian Lorenzo Boracchia, responsabile del Nucleo regionale CPT Liguria.

«Ci siamo resi conto che le statistiche ufficiali, per quanto importanti e decisive in un Paese che vuole basare le scelte su dati e su informazioni attendibili, scontano purtroppo un difetto insuperabile: il ritardo temporale. L'analisi che si consegna al decisore pubblico oggi, in realtà, si basa sui dati che risalgono a due anni fa. Sono informazioni utilissime ma non aggiornate al tempo presente e questo è un limite perché il decisore politico ha bisogno di conoscere la situazione attuale, qui ed ora: sapere cosa sta accadendo sul territorio e possibilmente cosa potrebbe succedere nei prossimi anni per poter assumere decisioni lungimiranti. Perciò le informazioni sul passato possono essere utili in modo consultivo per misurare come sono andate le cose, ed eventualmente valutare l'efficacia delle politiche che sono state deliberate. Ma non sono sufficienti per perlustrare il futuro».

È quindi indispensabile accorciare la linea del tempo, attualizzare la funzione dei dati, trasformare il passato in presente per immaginare il futuro. Un'operazione impegnativa perché l'amministrazione pubblica non è un istituto di ricerca e al suo interno mancano alcune competenze professionali indispensabili per creare nuovi modelli previsionali. Si tratta di un'evoluzione possibile anche grazie alla condivisione di competenze esterne alla PA, una contaminazione virtuosa dei saperi con il mondo accademico.

«Per assolvere a questo nuovo ruolo della Pubblica Amministrazione abbiamo effettuato investimenti in uomini e tecnologie, rendendoci conto che i dati rivolti

2020

È l'anno della pandemia da COVID-19. Poco dopo la comunicazione della Cina, relativa alla diffusione di un cluster polmonite atipiche di origine virale, inizia il primo lockdown di massa della storia. 60 milioni di persone appartenenti alla provincia di Hubei – di cui 11 nella sola città di Wuhan – entrano in un rigido isolamento.

al futuro sono quelli che maggiormente interessano al decisore pubblico per impostare correttamente le politiche. Ci siamo lanciati in questa avventura, collaborando con l'Università di Genova, con Atenei extra regionali e istituti di ricerca per impostare una strumentistica su vari fronti che potesse restituire alla politica scenari di breve e medio termine e valutazioni di impatto di determinate misure politiche».

Una filiera di strumenti e competenze finalizzata alla previsione del futuro, formulando ipotesi credibili e modulabili a seconda delle variabili considerate. Stiamo parlando del modello macroeconomico previsionale realizzato dal Nucleo regionale della Liguria in due anni e mezzo di lavoro, grazie alla collaborazione con il Dipartimento di Economia dell'Università di Genova.

«Abbiamo mobilitato persone, attivato sinergie e reperito risorse, cercando di spingerci oltre la frontiera. L'obiettivo è offrire al decisore politico informazioni nuove e aggiornate in grado di superare la distanza tra la fase di ricerca dei dati e la presentazione dei risultati in serie storica»

spiega Boracchia.

«Inoltre, abbiamo ingaggiato un ricercatore che grazie al supporto dei docenti dell'ateneo, ha sviluppato il nostro modello studiando diverse esperienze internazionali. Un modello sempre più adattato alla realtà regionale, con una serie di variabili comportamentali che potessero rappresentare lo scenario economico della Liguria. Lo sviluppo del modello ha incluso anche l'utilizzo della serie storica dei Conti Pubblici Territoriali come variabile esogena che ci consente di misurare un andamento ormai più che ventennale».

2020

I leader europei raggiungono l'accordo sul programma NextGenerationEU al termine di un negoziato record durato quattro giorni e quattro notti. La

natura eccezionale della situazione economica e sociale dovuta alla crisi COVID-19 e alla rapidissima diffusione della pandemia in tutto il mondo,

impone misure eccezionali a sostegno della ripresa e della resilienza delle economie degli Stati membri. La dotazione economica complessiva è

Stiamo parlando di un modello esportabile anche in altre Regioni. Un esempio di collaborazione tra la Pubblica Amministrazione, le Università e il mondo della ricerca con l'obiettivo di stabilire con metodo scientifico quello che potrebbe accadere in futuro, tenendo in considerazione anche gli effetti dello scenario internazionale.

«Gli scenari li costruiamo sulla base di ipotesi che formuliamo. Ci possiamo aspettare per i prossimi anni anche variabili esogene: ad esempio un'ipotesi sul tasso di cambio tra euro e dollaro, oppure il livello aggregato della domanda mondiale. Ma possiamo anche stringere il focus, considerando le aliquote addizionali Irpef. La lista delle variabili che il nostro modello può includere è molto ampia. Viene tutto inserito nel modello macroeconomico per capire cosa possiamo aspettarci nei prossimi mesi sul nostro territorio».

Il campo si allarga, le opzioni disponibili utilizzabili dagli operatori del Sistema dei CPT sono numerose. L'analisi di scenario si distingue dalle tradizionali analisi econometriche dove le componenti matematiche e statistiche sono prevalenti. Per definire gli scenari futuri, ancora una volta, sono fondamentali le sensibilità dei singoli operatori, le esperienze delle persone che danno vita all'analisi al tempo gerundio, l'interlocuzione con i testimoni e i fruitori delle politiche pubbliche sui territori. Tutti i puntini si uniscono: passato, presente e futuro si sovrappongono illustrando al decisore politico il quadro d'insieme, qui e ora, orientandone le scelte.

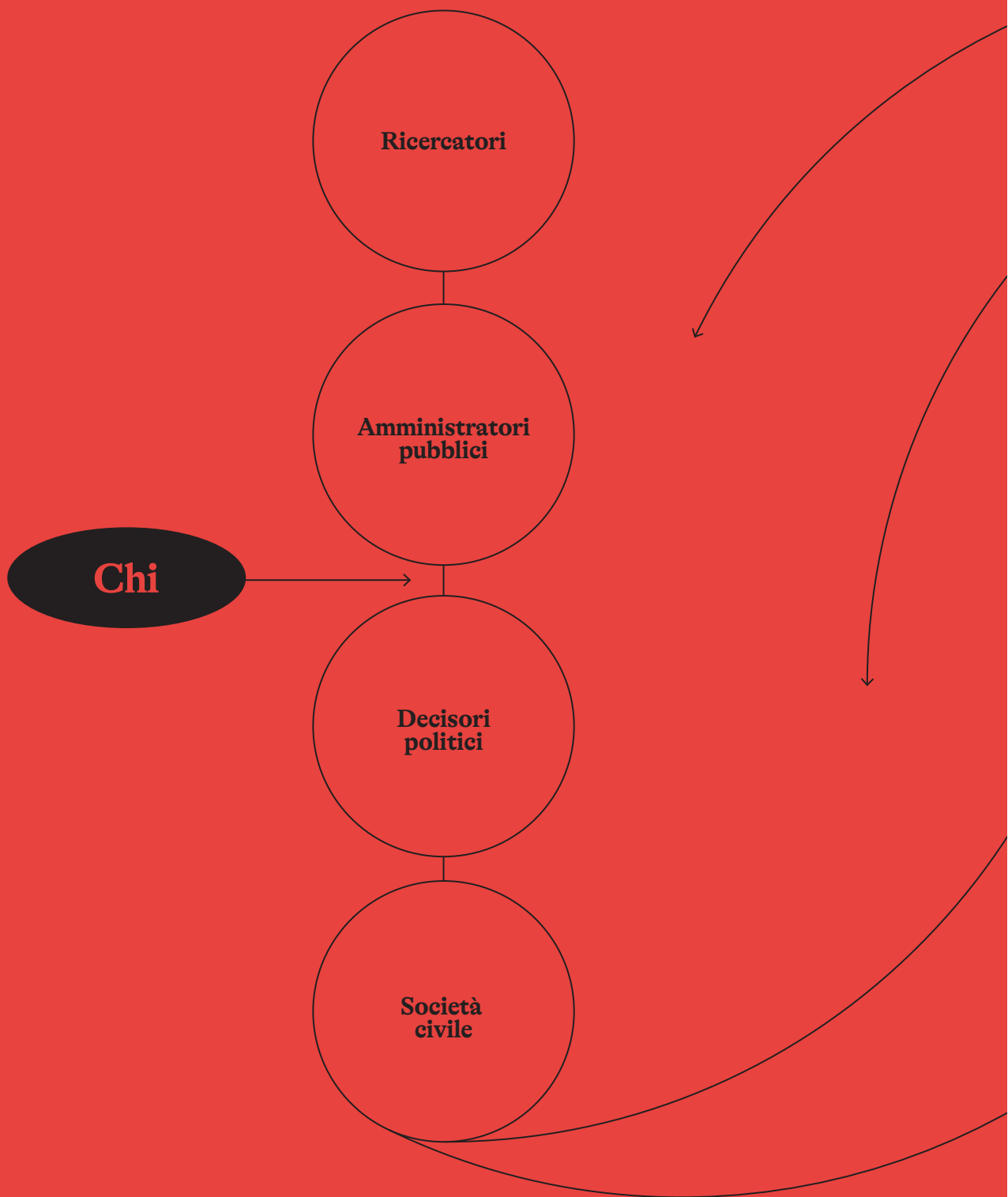
pari a 750 miliardi di euro, all'Italia spettano 209 miliardi tra prestiti e sovvenzioni.

2021

Coinvolgimento del Sistema dei CPT nel ciclo di audizioni condotte dal Gruppo di lavoro sui servizi sociali territoriali del CNEL. CPT, che figura

tra le fonti in tema di welfare sociale, fornisce il proprio apporto informativo attraverso i risultati dell'analisi della spesa destinata al settore Inter-

Chi usa i Conti Pubblici Territoriali e perché



Per studi e analisi
sugli andamenti
della spesa pubblica

Per coadiuvare
la gestione
della spesa pubblica

Perché

A supporto
delle decisioni
di allocazione
delle risorse

A servizio
della partecipazione
alle politiche
pubbliche

I laboratori dei CPT per le sperimentazioni: i dati degli enti

La storia del Sistema dei CPT è un lungo viaggio sapendo che il futuro non va atteso, ma va sperimentato. Come possiamo migliorare l'analisi e l'interpretazione della realtà mutevole, mai uguale a sé stessa, attraverso il nostro lavoro? Quali sono gli strumenti per valutare la validità delle sperimentazioni realizzate? Oggi, ad esempio, troviamo conferma delle scelte di sperimentazione portate avanti negli ultimi mesi nelle procedure di attuazione della Riforma PNRR 1.15, che ha l'obiettivo di implementare un sistema di contabilità basato sul principio *accrual* unico per il settore pubblico. In sostanza si tratta di individuare nuovi principi di rendicontazione economica, patrimoniale e finanziaria per ridurre le discordanze tra i diversi sistemi contabili delle Amministrazioni. Una rivoluzione metodologica che il Sistema dei Conti Pubblici Territoriali ha provato a sperimentare con largo anticipo, confermando la sua vocazione innovativa e sperimentale. Grazie alla granularità consentita dal metodo scientifico dei CPT, che permette di indagare le informazioni relative a cosa, dove e come si spendono risorse pubbliche, recentemente è stata aggiunta un'altra opzione: si è focalizzata l'analisi sugli Enti di spesa, scegliendo come primo ambito di indagine le Regioni e le Province autonome. Inoltre si è aggiunta un'ulteriore sperimentazione per leggere i bilanci delle Regioni, con gli indicatori di bilancio, alcuni dei quali con matrice prettamente aziendale.

Un'evoluzione che consente di monitorare, con un livello di precisione più analitico, anche le *performance* che emergono dai bilanci degli enti pubblici partecipanti. Una svolta che in un prossimo futuro potrebbe estendersi anche ad altri comparti

omogenei di enti, come per esempio le Aziende Sanitarie Locali, le Università, i Comuni e le Città metropolitane, etc...

Un grande progetto complesso e focalizzato sull'aumento della capacità di conoscenza per i decisori politici, per i gestori degli enti ed anche in termini di *accountability* che i dati dei Conti Pubblici Territoriali riescono a fornire, analizzando tutte le tipologie di enti pubblici, sia con i dati tradizionali che con indicatori di bilancio. Potendo fornire in prospettiva anche un approfondimento sulla sostenibilità finanziaria sia degli enti, che del gruppo di cui fanno parte gli enti partecipati.

«L'indagine sui dati CPT, relativa alla spesa primaria netta per tutte le tipologie di enti pubblici, insieme alla lettura dei dati di bilancio per tipologia di enti, si inserisce nel filone di indagine i cui principi sono richiamati anche dalla riforma 1.15 prevista dal Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza inerente i cambiamenti dei principi contabili a cui la Pubblica Amministrazione si deve adeguare» commenta Pierluigi Vasquez, collaboratore CPT.

«Stiamo assistendo a un profondo cambiamento della consapevolezza della funzione informativa della contabilità pubblica, passando da un sistema *cash based*, essenzialmente incentrato sul principio finanziario di monitoraggio della spesa, avente fra l'altro anche natura autorizzatoria, ad un sistema di contabilità economico patrimoniale, uniformando la gestione del dato contabile a livello europeo. Con la nostra indagine sperimentale abbiamo adottato questa prospettiva, con l'obiettivo di fornire ulteriori elementi di conoscenza sia sul ciclo di vita della spesa pubblica gestita dagli enti, che sulla gestione dei medesimi. Vogliamo offrire una piena visione

2021

Nel luglio 2021 il PNRR dell'Italia è stato definitivamente approvato con Decisione di esecuzione del Consiglio, che ha recepito la proposta della Com-

missione europea. Il PNRR propone un approccio allo sviluppo e alla innovazione dei sistemi pubblici italiani inedito ed estremamente ambizioso,

sostenendo il disegno riformatore con investimenti per la semplificazione e la digitalizzazione delle procedure e dei processi, lo sviluppo dei sistemi

della spesa pubblica degli enti, delle dinamiche di spesa finanziaria e patrimoniale, degli indici di bilancio. Stiamo lavorando con la prospettiva di abbandonare l'analisi del bilancio inteso come strumento di mero adempimento amministrativo burocratico, per renderlo uno strumento migliore di conoscenza per tutti».

Analizzando i dati dei Conti Pubblici Territoriali per tutte le tipologie di enti otteniamo una sorta di radiografia per comprendere e offrire ulteriori informazioni ai decisori politici, ai gestori degli enti e, in ultima istanza, anche ai cittadini.

La domanda di partenza dalla quale far progredire il livello della conoscenza è articolata, complessa, ma al tempo stesso fondamentale: negli enti pubblici italiani e nei loro enti partecipati quali sono i settori e le tipologie di spesa? Quali dinamiche e quali indicazioni possiamo trarre interpretando i dati in un arco temporale lungo?

«Con la nostra analisi possiamo raccontare la dinamica di spesa primaria netta, consolidata e non, che emerge dai bilanci di tutti gli enti pubblici italiani. Abbiamo elaborato i dati disponibili nella banca dati CPT per effettuare delle comparazioni tra numerosi enti pubblici. In questo modo possiamo conoscere i dati di spesa pubblica primaria netta, ossia i flussi finanziari che vengono erogati dalle varie tipologie di enti, rispondendo ad alcune domande importanti: quanto si spende in Italia? Quali sono le differenze di spesa sui territori? In quali settori e in quali categorie economiche vengono spesi i fondi pubblici? Possiamo valutare la dinamica dei comportamenti di tutti gli enti»

conclude Pierluigi Vasquez.

Partendo dall'indagine sulle categorie di spesa si è successivamente sviluppato un ulteriore approfondimento, utilizzando gli indicatori di bilancio previsti dal decreto legislativo 118/2011.

«Abbiamo selezionato una ventina di indicatori confrontando la dinamica della spesa con gli indici finanziari delle Regioni italiane, andando oltre il semplice dato contabile. Inoltre, abbiamo effettuato una ulteriore sperimentazione: partendo dai bilanci economico patrimoniali derivati dalla finanza pubblica, abbiamo calcolato alcuni indicatori di bilancio che rispondono a una chiave di lettura di natura più aziendalista, provando per la prima volta a indagare le dinamiche di solidità finanziaria degli enti, in una prospettiva puramente economico patrimoniale. Questa prospettiva troverà il suo compimento quando la riforma 1.15 del PNRR sarà completata. Si tratta di una sperimentazione molto evoluta perché in questo momento gli unici indicatori che il decisore politico conosce, sono quelli contenuti nel decreto 118/2011 e sono tutti di natura finanziaria».

Un ente pubblico per effettuare una politica di bilancio razionale e coerente con obiettivi di spesa pubblica sostenibili, potrebbe accedere alle informazioni di enti analoghi nelle altre Regioni, potendo così effettuare delle comparazioni.

Parlando di bilanci, si deve cercare di prevenire, anche, l'eventualità di una crisi finanziaria delle Imprese Pubbliche Locali. Marco Valeri, responsabile Nucleo regionale CPT Abruzzo, ha avviato una sperimentazione durata tre anni rivolta agli enti partecipati regionali, per valutarne la sostenibilità finanziaria.

«Volevamo capire se le società che operano nel settore

2021

Il Sistema dei Conti Pubblici Territoriali, Agenzia per la Coesione Territoriale e Federica Web Learning, realizzano il corso formativo gratuito,

intitolato "Dati e Governance pubblica: conoscere per deliberare".

2021

Viene organizzato il primo ciclo di 5 webinar online dedicati ai Progetti Comuni di Ricerca, realizzati in collaborazione fra Unità Tecnica Centra-

dello smaltimento dei rifiuti sono sostenibili dal punto di vista economico, patrimoniale e finanziario. Sono informazioni importanti perché la capacità di generare flussi finanziari rappresenta il miglior antidoto ad un'eventuale crisi di impresa, evitando il fallimento delle società a partecipazione pubblica»

spiega Marco Valeri.

«Ci siamo concentrati sulle Imprese Pubbliche Locali scoprendo che le risorse dedicate agli investimenti in grado di produrre delle entrate produttive, attualmente sono troppo scarse. Le spese sono quasi tutte di natura corrente, impiegate per sostenere i costi del personale. Abbiamo monitorato il margine operativo lordo di tali Imprese, il loro effettivo livello di indebitamento e la quantità di risorse bruciate in termini di oneri finanziari. L'obiettivo della sperimentazione è quello di scoprire se queste società sono finanziariamente sostenibili, se l'ente territoriale conferisce risorse impiegabili per generare delle entrate e se la loro gestione operativa è in grado di generare ricchezza con la quale finanziare gli investimenti».

Queste informazioni possono essere utilizzate dai Comuni e dalle Regioni per scoprire se le loro società partecipate stanno sostenendo spese produttive o improduttive in relazione alle entrate. Inoltre, si offre al dirigente pubblico chiamato ad approvare i bilanci, un set di informazioni preziosissime per capire la sostenibilità finanziaria dell'ente partecipato. I Nuclei regionali in futuro potrebbero adottare questa metodologia per indagare la sostenibilità delle società a partecipazione pubblica in tutta Italia.

Il futuro dei CPT e della PA passa per l'intelligence dei dati

Chi non pensa al futuro non ne avrà uno. Il domani inizia oggi: va immaginato per costruirlo perché non possiamo presentarci a mani vuote di fronte alla storia che arriva. La visione attinge dall'esperienza, la competenza stimola l'innovazione. Pensando a come potrà cambiare l'azione della Pubblica Amministrazione dopo il completamento di quanto indicato sul Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza in tema di efficienza, efficacia e trasparenza, Andrea Vecchia, coordinatore CPT dal 2018 ripensa agli insegnamenti del professor Federico Caffè, alcuni dei quali contenuti nel libro "La dignità del lavoro", a cura di Giuseppe Amari.

Riflessioni figlie di un'altra epoca, ma tutt'oggi attuali. Andrea Vecchia menziona il passaggio di un articolo, in particolare, dedicato alle politiche per la riduzione del divario Nord-Sud. La PA deve:

«svolgere in stretta intesa con gli organi locali compiti di ricognizione particolareggiata delle carenze e delle potenzialità; di più sollecita e trasparente informazione; di documentazione a scadenze ravvicinate delle realizzazioni come pure degli ostacoli; di sollecitazione e di suggerimenti via via suscettibili di arricchimento mediante l'apprendimento che deriva dall'azione. Un simile organo, che dovrebbe avere capacità di pensiero e di elaborazione, potrebbe contribuire a ricomporre l'unità della valutazione dei risultati conseguiti nell'azione condotta nei vari campi; diventare in qualche modo, senza interferire nelle varie competenze amministrative, un attestatore istituzionalizzato dei passi congiuntamente compiuti.

gimento dei 51 obiettivi previsti nel PNRR per il 2021.

2022

Il Sistema dei CPT partecipa alla XLIII Conferenza Scientifica Annuale dell'AIRe (Associazione Italiana di Scienze Regionali) "Città e Regioni

in transizione" con una sessione, dal titolo "Principi e regole nelle politiche pubbliche. L'addizionalità dei fondi europei".

Accertare che essi siano compiuti con metodo e costanza» conclude il professor Caffè nel suo articolo.

Raccomandazioni per una buona amministrazione dotata di capacità di pensiero; la sintesi perfetta di come deve funzionare un organo operativo al servizio di una politica pubblica.

«Questi principi devono orientare tutte le politiche pubbliche che per essere condotte necessitano della capacità di capire e interpretare come sta cambiando il mondo» spiega Andrea Vecchia.

«All'interno della PA vanno rafforzate le competenze per analizzare i dati, la capacità di pensiero deve essere completata e arricchita dalle professionalità esterne. Vanno create le condizioni affinché le politiche pubbliche possano offrire soluzioni sartoriali per cogliere le specifiche esigenze di ciascun territorio».

Uno schema d'azione sul quale il Sistema dei Conti Pubblici Territoriali ha effettuato un grande e complesso investimento negli ultimi anni: una struttura dotata di competenze verticali, impostata sulla stretta sinergia dei Nuclei regionali CPT attivando il coinvolgimento degli altri uffici della PA, dei colleghi competenti per ruolo e per materia, e le collaborazioni esterne con le Università per alzare le competenze dei collaboratori. Tutto il lavoro prodotto viene messo al servizio del decisore politico, della dirigenza pubblica, dei corpi intermedi affinché possano comprendere le dinamiche socio-economiche del contesto dove si vanno a collocare le politiche pubbliche.

«Per definire il futuro dei CPT, e più in generale della

2022

Primi utilizzi, nell'ambito dei CPT, di modelli previsivi ed econometrici: le analisi sui PIL regionali.

2022

Viene realizzata la seconda indagine quali-quantitativa dedicata ai Responsabili di Piani e Programmi per le politiche per la coesione territoriale.

2023

Viene avviata la terza indagine quali-quantitativa, approfondita e dettagliata, dedicata al rapporto tra la PA e il Terzo Settore con la collaborazione

capacità di intervento della PA, vanno previsti degli investimenti sull'organizzazione delle unità di intelligence dei dati. La capacità dei CPT di produrre e offrire conoscenza va rafforzata inserendo nuove professionalità, in grado di selezionare le informazioni giuste. Servono professionisti in grado di capire cosa sta accadendo e di predisporre scenari per il futuro per essere in grado di disegnare e attuare politiche pubbliche efficaci e a misura dei fabbisogni della comunità».

Il futuro comporta anche l'esigenza di migliorare. Il Sistema dei CPT prevede procedure di lavoro collaudate e affidabili, ma ci sono sempre margini di ottimizzazione.

«L'ultimo passo compiuto»
commenta Andrea Vecchia

«è il recente ottenimento della certificazione di qualità UNI EN ISO 9001:2015 per il ciclo di produzione di dati e analisi dell'Unità Tecnica Centrale, che ha richiesto importanti innovazioni di processo per mettere in sicurezza le procedure e le metodiche in uso. In termini aziendali si direbbe che il ramo d'azienda CPT aumenti di valore mentre, per l'appartenenza alla Pubblica Amministrazione, questo si traduce nell'aver reso più efficace ed efficiente il servizio di conoscenza sul ciclo di vita della spesa pubblica offerto dai CPT».

L'efficientamento della macchina consentirà di traguardare anche l'ultima frontiera per completare il perimetro di analisi dei CPT che riguarda la mano pubblica che si affianca a quella che agisce tramite la spesa: la mano con la quale il pubblico attiva il privato per svolgere

attività di interesse generale. Anche qui i CPT stanno lanciando la loro ultima sfida per attrezzarsi a cogliere il complesso dell'intervento pubblico a servizio della comunità, non solo quello della spesa.

«Possiamo migliorare la capacità di raccolta dei dati, che in quanto tali sono quelli del tempo passato, possiamo anche affinare i modelli previsionali delle dinamiche socio-economiche nei singoli territori, ma dobbiamo elaborare nuove modalità di analisi che consentano di definire meglio gli scenari. Per raggiungere questo risultato, l'analisi del tempo presente, meglio del tempo gerundio, l'interrogazione partecipata degli operatori sui territori, unitamente alla formazione di nuove competenze con il supporto delle Università, sono azioni fondamentali»

commenta Andrea Vecchia.

«Per sviluppare questa impostazione in tutta la PA sono necessari un forte mandato politico e un piano di investimento sulle unità di intelligence dei dati. Per migliorare la capacità di analisi, capire cosa è stato fatto, cosa si sta facendo e cosa è opportuno fare a livello di politiche pubbliche».

Ma qualsiasi evoluzione e miglioramento non sarebbero possibili senza il forte coinvolgimento delle persone, *civil servant* appassionate e competenti:

«Stiamo interpretando il nostro mandato con la massima intraprendenza, creatività e desiderio di migliorare l'azione amministrativa, nell'ambito del nostro perimetro di competenza. Stiamo ottenendo il massimo da ognuno di noi. Perciò il futuro è già dentro al nostro metodo. Da qui bisogna proseguire».

102

2023

Il Sistema CPT ottiene la certificazione qualità secondo la norma UNI EN ISO 9001:2015.

2023

Prende avvio il Master Universitario di secondo livello "Dati e Politiche Pubbliche", promosso dal Sistema CPT e organizzato presso la LUISS

- Libera Università Internazionale degli Studi Sociali Guido Carli di Roma.

The first part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all transactions. It emphasizes that every entry, no matter how small, should be recorded to ensure the integrity of the financial data. This includes not only sales and purchases but also expenses and income. The document provides a detailed explanation of how to categorize these transactions correctly, ensuring they are recorded in the appropriate accounts.

The second part of the document focuses on the process of reconciling the accounts. It explains how to compare the company's records with the bank statements to identify any discrepancies. This process is crucial for detecting errors, such as double entries or omissions, and for ensuring that the company's books are in balance. The document provides a step-by-step guide to performing a reconciliation, including how to investigate and resolve any differences.

The third part of the document discusses the importance of regular audits. It explains that audits are necessary to verify the accuracy of the financial statements and to ensure that the company is complying with all applicable laws and regulations. The document provides a detailed explanation of the audit process, including how to select an auditor, how to prepare for the audit, and how to respond to any findings.

The fourth part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all assets and liabilities. It explains that this information is essential for determining the company's net worth and for making informed decisions about its future operations. The document provides a detailed explanation of how to track and report on these items, ensuring that they are recorded accurately and consistently.

The fifth part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all taxes. It explains that this information is essential for determining the company's tax liability and for ensuring that it is paid on time. The document provides a detailed explanation of how to calculate and report on taxes, including how to take advantage of any available tax deductions and credits.

The sixth part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all income and expenses. It explains that this information is essential for determining the company's profitability and for making informed decisions about its future operations. The document provides a detailed explanation of how to track and report on these items, ensuring that they are recorded accurately and consistently.

The seventh part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all assets and liabilities. It explains that this information is essential for determining the company's net worth and for making informed decisions about its future operations. The document provides a detailed explanation of how to track and report on these items, ensuring that they are recorded accurately and consistently.

The eighth part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all taxes. It explains that this information is essential for determining the company's tax liability and for ensuring that it is paid on time. The document provides a detailed explanation of how to calculate and report on taxes, including how to take advantage of any available tax deductions and credits.

The ninth part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all income and expenses. It explains that this information is essential for determining the company's profitability and for making informed decisions about its future operations. The document provides a detailed explanation of how to track and report on these items, ensuring that they are recorded accurately and consistently.

The tenth part of the document discusses the importance of maintaining accurate records of all assets and liabilities. It explains that this information is essential for determining the company's net worth and for making informed decisions about its future operations. The document provides a detailed explanation of how to track and report on these items, ensuring that they are recorded accurately and consistently.



La storia dei CPT: persone,
passione, competenza, e integrità
amministrativa
pagine 10 — 17

Le Regioni italiane

Unione europea

Sperimentazione

L'analisi al tempo gerundio
per capire cosa sta accadendo,
qui e ora
pagine 19 — 24

Ascolto

Attuazione

Persone

Qualità dei dati

Trasparenza

Efficienza

Implementazione

Digitalizzazione

Consapevolezza

La rete dei CPT: il lavoro
di squadra divide i compiti
e moltiplica i risultati
pagine 46 — 51

Dati
e analisi

Rete territoriale

Premialità

Cosa rende i CPT unici in tutta
la Pubblica Amministrazione
pagine 56 — 60

Finanza
territoriale

Granularità

PA allargata

Istat e CPT: diversi,
complementari e indispensabili
pagine 61 — 63

Complementarità

Piano Statistico Nazionale

Etica pubblica

Il dato etico e trasparente
al servizio dei cittadini
pagine 66 — 69

I dati al servizio della collettività

Conoscenza

Civil servant

Indicatori

Bilanci

Principi contabili

Collaborazione

Contaminazione

Interrogare i dati

Che professionista stai diventando?
Il Master per l'operatore potenziato
della PA
pagine 82 — 87

Alta formazione

Cultura amministrativa

Dati e politiche pubbliche

Accorciare il tempo
per immaginare il futuro
pagine 88 — 91

Frontiera

Modello di previsione

Scenari

I laboratori dei CPT
per le sperimentazioni:
i dati degli enti
pagine 94 — 98

Comunicazione

Strategia

Condivisione

Il futuro dei CPT e della PA
passa per l'intelligence dei dati
pagine 99 — 102

Futuro

Evoluzione della PA

Intelligence

[The text in this section is extremely faint and illegible. It appears to be a multi-paragraph document, possibly a letter or a report, but the content cannot be transcribed.]