

# *Contest*

## *“Buone Pratiche Regolatorie”*



LUMSA  
UNIVERSITÀ



With the support of the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union  
Jean Monnet Chair on Better Regulation



Organizzato dalla cattedra Jean Monnet sulla qualità  
della regolazione dell'Università LUMSA in  
collaborazione con l'Osservatorio AIR

Con il patrocinio del Ministro per la  
pubblica amministrazione e  
dell'Organizzazione per la Cooperazione e  
lo Sviluppo Economico - OCSE (OECD)



*Presidenza del Consiglio dei Ministri*  
IL MINISTRO PER LA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE



## ***Obiettivi del Contest***

Il contest nasce con lo scopo di permettere alle amministrazioni pubbliche di diffondere le loro storie di successo, consentendo la condivisione di “buone pratiche”, nonché la loro valutazione e valorizzazione da parte di un comitato di esperti.

Tutte le amministrazioni ricevono infatti un feedback, come meglio spiegato nella prossima sezione, a motivazione della valutazione e suggerimento per eventuali miglioramenti. Il risultato finale non vuole dunque essere una classifica delle pratiche, quanto una valutazione sullo stato di avanzamento e sugli obiettivi misurabili raggiunti, oltre ad un riscontro sulla rilevanza della pratica stessa.

L’obiettivo del contest è dunque supportare e diffondere le pratiche, incentivando anche la creazione di un potenziale effetto moltiplicatore e quindi riproducibilità in altri contesti.

## ***Disclaimer***

I soggetti partecipanti in veste di patrocinanti (Dipartimento per la funzione pubblica, OCSE, Osservatorio AIR) non sono coinvolti nella decisione finale. Il loro è infatti un *endorsement* al concetto alla base dell’iniziativa, nonché alla creazione di un network tra amministrazioni e valorizzazione di buone pratiche. I componenti del Comitato valutatore esprimono, dunque, un parere personale e non condiviso dalle organizzazioni di appartenenza. Quanto sopra si applica anche a coloro che intervengono durante l’evento di premiazione delle pratiche.

# *Valutazione*

La valutazione delle pratiche è stata svolta da un apposito Comitato, composto dalla prof.ssa Nicoletta Rangone (titolare della Cattedra JM), dal Prof. Fabrizio Di Mascio (presidente dell'Osservatorio AIR) e dalla dott.ssa Siriana Salvi (Dirigente ufficio per la semplificazione e la sburocratizzazione, Dipartimento della funzione pubblica).

Il Comitato si è riunito il 9 agosto. Questo ha proseguito l'attività attraverso richieste di informazioni e integrazioni inviate della propria segreteria, al fine di avere una visione completa dei risultati ottenuti e degli elementi di innovazione con riferimento ad alcune pratiche, nonché attraverso un fitto scambio di email tra i componenti. Con riferimento ad alcune pratiche, il Comitato ha inoltre chiesto una valutazione integrativa a esperti esterni.

Nell'ambito della prima riunione sono stati, tra l'altro, specificati i criteri di valutazione pubblicizzati per la partecipazione al Contest. In particolare, il Comitato ha convenuto di **selezionare e premiare** le “buone pratiche” che hanno saputo soddisfare al meglio e cumulativamente i seguenti criteri:

1. **innovazione:** le buone pratiche possono rappresentare innovazioni organizzative, procedurali o tecniche suscettibili di comportare un miglioramento della qualità delle regole o delle decisioni amministrative in termini di effettività, inclusività e sostenibilità.
2. **risultati:** le buone pratiche devono aver prodotto risultati consolidati, significativi e dimostrabili;
3. **riproducibilità:** le buone pratiche devono avere caratteristiche riproducibili in altri contesti

Il Comitato ha inoltre ritenuto di attribuire una **menzione di particolare rilevanza** alle “buone pratiche” che, pur presentando carattere innovativo e di riproducibilità, non hanno ancora maturato risultati consolidati, significativi e dimostrabili, ad esempio poiché introdotte di recente.

In esito alla valutazione sono state individuate sei buone pratiche da premiare e cinque menzioni di particolare rilevanza da assegnare (in alcuni casi *ex aequo*). Per ogni pratica valutata, anche se non selezionata, sono state fornite motivazioni e suggerimenti.

# *Categorie*

<i>Semplificazione .....</i>	<i>5</i>
<i>Regolazione a prova di futuro .....</i>	<i>8</i>
<i>Servizi pubblici.....</i>	<i>10</i>
<i>Enforcement.....</i>	<i>11</i>
<i>Valutazione e Consultazione.....</i>	<i>14</i>
<i>Approccio comportamentale .....</i>	<i>18</i>

<b>Categoria</b>	<b>Semplificazione</b>
------------------	------------------------

**Miglior pratica:**

<b>Amministrazione</b>	<b>La “buona pratica”</b>	<b>Motivazione della scelta</b>	<b>Suggerimenti</b>
Regione Lazio	<p>La pratica concerne una riforma organizzativa per la gestione delle conferenze di servizi e il coordinamento dei procedimenti autorizzativi. La Regione Lazio ha adeguato efficacemente il proprio assetto organizzativo attraverso l’istituzione di un ufficio, all’interno della struttura di vertice, con funzioni di coordinamento dei procedimenti autorizzativi riassunti all’interno di conferenze di servizi. Tra gli impatti, un approccio collaborativo nei confronti degli enti locali, la dematerializzazione della documentazione, una rapida ed efficace raccolta delle autorizzazioni, l’assunzione del ruolo di sportelli unico per gli investimenti produttivi da parte della Regione.</p>	<p>La pratica rappresenta una esperienza innovativa di riforma dell’assetto organizzativo per la gestione delle conferenze di servizi. Tra i fattori abilitanti che si apprezzano vi è la spinta all’utilizzo di tecnologia cloud per la dematerializzazione dei flussi informativi, nonché l’impegno politico (anche attraverso l’istituzione di un apposito ufficio) e la partecipazione attiva e collaborativa dei diversi attori interessati.</p> <p>La documentazione trasmessa permette, inoltre, di valutare e apprezzare positivamente l’impatto raggiunto negli anni e dunque il successo della pratica.</p>	<p>Il Comitato di valutazione auspica che gli uffici titolari dei procedimenti autorizzativi riassunti all’interno di conferenze di servizi siano dotati di strutture tecniche adeguate a svolgere tempestivamente le istruttorie di competenza per il rilascio di pareri/atti di assenso.</p>

**Menzione/i di particolare rilevanza:**

Amministrazione	La “buona pratica”	Motivazione della scelta	Suggerimenti
ANAC 2 - <i>ex aequo</i>	<p>La pratica concerne la congruità dei prezzi negli affidamenti in caso di somma urgenza e protezione civile. Si vuole adottare un approccio ispirato alla semplificazione e agli strumenti della better regulation. In particolare, l'autorità ha ritenuto utile porre in essere una standardizzazione del formulario per la comunicazione delle istanze, attraverso un approccio “gentile” che faciliti il lavoro della Stazione appaltante.</p> <p>L'impatto risiederebbe nella riduzione del numero di istanza pervenute prive di requisiti o incomplete, con conseguente velocizzazione dei procedimenti istruttori.</p>	<p>Il Comitato valutatore ha apprezzato la realizzazione di una standardizzazione come strumento fondamentale di semplificazione, non solo in un'ottica di riduzione dei tempi (e costi) di adempimento, ma anche di supporto alla <i>compliance</i>.</p>	<p>Il comitato ritiene che andrebbe valorizzata la “lettura” proposta dalla scheda della standardizzazione in termini di approccio regolatorio “gentile”. In quest'ottica, la semplificazione attraverso la standardizzazione andrebbe supportata da appositi esperimenti comportamentali (come ad esempio quelli realizzati nei mercati finanziari per la standardizzazione dei prospetti informativi). Sarebbe inoltre utile procedere alla raccolta di dati empirici sull'impatto di tale standardizzazione in termini di riduzione dei costi di <i>compliance</i> e aumento della stessa.</p>
Campania - <i>ex aequo</i>	<p>La pratica concerne il programma regionale del SURAP per favorire la crescita dei SUAP campani per</p>	<p>La pratica si distingue positivamente per il taglio pratico volto al superamento e alla riduzione delle criticità che interessano i SUAP</p>	<p>Per valorizzare la pratica si suggerisce di consolidarne il</p>

	<p>l'anno 2022. Lo scopo è una offerta innovativa ed integrata, senza oneri per i Comuni, di attività e servizi a supporto dei Suap campani (Sportelli unici per le Attività produttive dei comuni) diretta a superare e a ridurre le criticità operative degli stessi.</p> <p>Con tale obiettivo, si favorisce la standardizzazione ed uniformità delle procedure e l'incremento del livello di competenze degli sportelli, al fine di assicurare il rispetto degli standard minimi previsti dalla normativa europea e nazionale nell'erogazione dei servizi all'utenza. Da ultimo, si raggiungerebbe un innalzamento qualitativo del documento regionale finale adottato e destinato ai Suap e ai cittadini.</p>	<p>campani. Tale approccio favorisce un aggiornamento continuo delle risorse messe a disposizione dei SUAP, alla luce delle frequenti modifiche normative che intervengono in materia. Tra gli elementi positivi, la previsione di linee operative per la gestione dei procedimenti, laddove la normativa è lacunosa, e un primo tentativo di unificazione tra SUAP e SUE.</p>	<p>contenuto con un intervento a livello normativo, ad esempio attraverso la previsione <i>ex lege</i> di un unico ufficio per il procedimento amministrativo (si veda, a tal proposito, l'esperienza sarda).</p>
--	--	--	---



<b>Categoria</b>	<b>Regolazione a prova di futuro</b>
------------------	--------------------------------------

**Miglior pratica:**

<b>Amministrazione</b>	<b>La “buona pratica”</b>	<b>Motivazione della scelta</b>	<b>Suggerimenti</b>
Banca d'Italia	La pratica consiste nella disciplina adottata sull'uso dell'intelligenza artificiale nella trattazione degli esposti. La pubblicazione del regolamento e la stretta collaborazione con il Garante per la privacy hanno consentito di rispondere ad esigenze di <i>accountability</i> e trasparenza, nonché di regolamentare aspetti innovativi in coerenza con le disposizioni in vigore e in fase di discussione.	La pratica rappresenta un'esperienza innovativa in quanto costituisce la prima disciplina sull'uso dell'intelligenza artificiale adottata da una pubblica amministrazione italiana. Viene in particolare regolato l'uso dell'IA per l'analisi degli esposti a supporto dell'attività di vigilanza e per l'identificazione di eventuali esigenze di regolazione. La pratica si distingue per l'approccio orientato al futuro, incorporando non solo le garanzie previste da GDPR, ma anche quelle della proposta di regolamento europeo sull'Intelligenza Artificiale (tra cui funzione di log, riaddestramento periodico del sistema, informativa ai privati). Il regolamento costituisce un modello per l'uso dell'IA in altri ambiti di competenza di BI e per altre amministrazioni.	Il Comitato di valutazione suggerisce di valutare altri canali di informazione degli stakeholders interessati all'uso dell'IA nella gestione degli esposti e alle relative garanzie. Andrebbe valutato sia l'uso di altri canali, oltre alla gazzetta ufficiale e al sito istituzionale, sia il framing di contenuti estremamente semplificati con possibilità di approfondimento per gli interessati, così da garantire una reale accessibilità e conoscibilità di tali informazioni. Inoltre, in luogo dell'adozione di diversi regolamenti per ogni uso dell'IA da parte di BI, si suggerisce di valutare la



			definizione di un'unica disciplina-quadro o quanto meno di una disciplina avente ad oggetto usi assimilabili dell'IA, come ad esempio tutte le ipotesi in cui sono processate informazioni derivanti da terzi.
--	--	--	--



<b>Categoria</b>	<b>Servizi pubblici</b>
------------------	-------------------------

**Miglior pratica:**

<b>Amministrazione</b>	<b>La “buona pratica”</b>	<b>Motivazione della scelta</b>	<b>Suggerimenti</b>
ARERA	<p>La pratica si focalizza sul rilevante tema della qualità tecnica del settore idrico, con lo scopo di migliorare il livello qualitativo dei servizi erogati dai gestori e superare le criticità esistenti.</p> <p>La pratica consente, tra l'altro, all'utenza di acquisire maggiore consapevolezza sul tema attraverso uno strumento di infografica online e prevede meccanismi di incentivazione e premialità per i gestori.</p>	<p>La pratica si contraddistingue molto positivamente per la previsione di obiettivi di qualità e un sistema di incentivazione differenziati e correlati allo stato del servizio e al livello di qualità raggiunto dai singoli operatori, nonché per il suo legame con la regolazione tariffaria di cui costituisce un input. La pratica risulta particolarmente meritoria anche per la trasparenza perseguita attraverso un apposito “portale di infografica” volto sia a supportare il miglioramento qualitativo attraverso un confronto tra operatori, sia l'assunzione di consapevolezza da parte degli utenti del servizio.</p>	<p>Per valorizzare e supportare la consapevolezza dell'utente si suggerisce di valutare:</p> <p>a) la definizione e adeguata diffusione di una spiegazione dell'approccio premiale, accessibile all'utente non specializzato;</p> <p>b) la previsione di una sezione del portale di infografica pensata per l'utente non specializzato e adeguatamente pubblicizzata, in cui questo possa agevolmente avere accesso a dati per lui rilevanti (come la potabilità dell'acqua e la sua qualità) e riferiti al periodo corrente.</p> <p>Il design del sito potrebbe utilmente essere concepito in esito a esperimenti comportamentali.</p>



<b>Categoria</b>	<b>Enforcement</b>
------------------	--------------------

**Miglior pratica:**

<b>Amministrazione</b>	<b>La “buona pratica”</b>	<b>Motivazione della scelta</b>	<b>Suggerimenti</b>
Regione Lombardia (sicurezza alimentare) - – <i>ex aequo</i>	La pratica consente l’adozione di uno strumento operativo (algoritmo) per la classificazione (ex-post) in base al rischio delle imprese alimentari soggette a registrazione, da fornire alla U.O. Prevenzione di Regione Lombardia al fine di revisionare la modalità di pianificazione dei controlli ufficiali su tutto il territorio regionale.	La pratica si distingue per l’uso di nuove tecnologie per la classificazione delle imprese in base al rischio e l’uso dei dati per una programmazione effettiva dei controlli.	Il Comitato auspica l’utilizzo di un algoritmo informato ai principi di trasparenza e l’accountability. In particolare, rappresentando chiaramente alle imprese controllate l’utilizzo dello strumento (anche con riferimento all’uso per la programmazione dei controlli), le relative modalità, i potenziali rischi e il modello di rischio utilizzato per la classificazione, nonché prevedendo la presenza di una supervisione e giudizio

			<p>umano sui risultati ottenuti.</p> <p>Si suggerisce, inoltre, di fornire spiegazioni (e dunque valutare altre possibili opzioni) circa lo strumento di validazione utilizzato (alla luce dell'impossibilità di misurazione e l'utilizzo di una ipotesi nulla).</p>
<p>Regione Campania (GISA) – <i>ex aequo</i></p>	<p>La pratica consiste nell'utilizzo di una <i>web application open source</i> con lo scopo di coinvolgere attivamente gli stakeholder nel processo di miglioramento continuo, attraverso una loro autovalutazione.</p> <p>La pratica è informata al rischio e costituisce una opportunità formativa e informativa, con possibilità di risoluzione di fattori critici <i>ex ante</i>, ossia prima dei controlli ufficiali.</p>	<p>La pratica si distingue positivamente per l'approccio collaborativo e di supporto alla <i>compliance</i> realizzato dall'amministrazione mettendo a disposizione delle imprese operanti nei settori interessati un dispositivo digitalizzato di autovalutazione del proprio livello di rischio. Il sistema, una volta entrato a regime, dovrebbe accrescere la consapevolezza delle imprese sui rischi legati alle attività svolte, incentivandole ad adottare preventivamente soluzioni adeguate, migliorando la <i>compliance</i> alle norme sanitarie.</p>	<p>Il Comitato ritiene importante assicurare la massima diffusione delle opportunità offerte e supportare il ricorso all'autovalutazione attraverso la previsione di meccanismi premiali.</p>

### Menzione/i di particolare rilevanza:

<b>Amministrazione</b>	<b>La “buona pratica”</b>	<b>Motivazione della scelta</b>	<b>Suggerimenti</b>
Friuli Venezia Giulia (Servizio di prevenzione, sicurezza alimentare e sanità pubblica veterinaria della regione)	La pratica si pone l’obiettivo di razionalizzare i controlli nel settore lattiero-caseario in Friuli Venezia Giulia. Ciò attraverso una analisi quantitativa e qualitativa sui controlli effettuati negli anni, nonché con la sperimentazione di strumenti, quali <i>checklist</i> , giornate di formazione, confronti con altri territori, ambiente di simulazione per ispettori. Da ultimo, la pratica prevede il coinvolgimento degli stakeholder della filiera attraverso la predisposizione di manuali di buone prassi igieniche.	Il Comitato valutatore ha ritenuto la pratica rilevante per il suo profilo di supporto del processo decisionale degli ispettori. In particolare, gli strumenti impiegati per l’analisi qualitativa e quantitativa dei controlli effettuati dall’amministrazione - insieme alla predisposizione di un ambiente di simulazione - supportano la qualità dell’informazione raccolta e condivisa con gli operatori, nonché una tendenziale uniformità nell’interpretazione dei controllori.	Si suggerisce la valorizzazione della pratica attraverso la raccolta e analisi dei dati ex ante ed ex post rispetto all’attuazione della pratica, al fine di raccogliere evidenze empiriche sull’effettivo raggiungimento di una tendenziale uniformità nell’interpretazione dei controllori in situazioni equiparabili (nella direzione indicata da R. Sunstein, Daniel Kahneman e Olivier Sibony nel libro “Noise”).



<b>Categoria</b>	<b>Valutazione e Consultazione</b>
------------------	------------------------------------

**Miglior pratica:**

<b>Amministrazione</b>	<b>La “buona pratica”</b>	<b>Motivazione della scelta</b>	<b>Suggerimenti</b>
IVASS	La pratica consente di ampliare e intensificare i momenti di confronto con gli stakeholders facendo ricorso a strumenti che consentono di acquisire, con anticipo, osservazioni e contributi utili a orientare l'eventuale futura azione di intervento regolamentare.	La buona pratica di IVASS dà seguito alle indicazioni per una consultazione anticipata e prodromica rispetto al procedimento (eventuale) di regolazione, avanzate da tempo dalle organizzazioni internazionali e europee che si occupano di better regulation. Ciononostante, è a tutt'oggi molto diffusa la “cattiva pratica” consistente nell'avvio di consultazioni su documenti già in avanzata fase di definizione, se non su articolati, che comporta un limitatissimo spazio all'affermarsi dell'opzione zero e di opzioni alternative in esito alla consultazione stessa. Per questo motivo, la pratica del “documento di discussione” IVASS rappresenta un esempio importante per le amministrazioni indipendenti, governative, centrali e locali, consentendo di acquisire una valida base informativa e di arginare anche il <i>confirmation bias</i> che potrebbe gravare sull'amministrazione.	Nel solco della direzione intrapresa, si suggerisce di riflettere sulle modalità per assicurare e incrementare il coinvolgimento di cittadini e piccole imprese. Questi infatti troppo spesso non vengono neppure a conoscenza dei canali attraverso i quali partecipare e dell'esistenza di una procedura di potenziale loro interesse. In quest'ottica, si suggerisce anche di dare trasparenza al calendario dell'eventuale attività regolatoria, di rafforzare la base dati di riferimento per la consultazione anticipata e di dare evidenza all'impatto di quest'ultima sulle successive fasi del ciclo della regolazione.

### Menzione/i di particolare rilevanza:

Amministrazione	La “buona pratica”	Motivazione della scelta	Suggerimenti
Regione Liguria - <i>ex aequo</i>	<p>La pratica concerne il monitoraggio degli adempimenti connessi alle clausole valutative.</p> <p>In particolare, si prevede fin dal principio una condivisione dell'iter normativo della valutazione <i>ex post</i> che rende ininterrotta la comunicazione orizzontale e verticale.</p> <p>Lo scopo risiederebbe in una procedura più fluida e nel rispetto degli adempimenti indispensabili per addivenire alla conclusione del percorso di valutazione, nonché la diffusione e sensibilizzazione all'utilizzo di clausole valutative.</p>	<p>Il comitato valutatore apprezza particolarmente l'attenzione al ciclo della normazione, attraverso la predisposizione di strumenti atti a coinvolgere non solo il Consiglio, ma anche la Giunta nella fase della valutazione <i>ex post</i> in attuazione di clausole valutative. Risulta pregevole l'impostazione di un apposito procedimento volto al coinvolgimento di entrambe le istituzioni.</p>	<p>A seguito di un necessario rodaggio della pratica, si auspica la sua introduzione obbligatoria a livello normativo così da assicurare il perfezionamento del ciclo della regolazione, in ordine agli interventi con riferimento ai quali risulti rilevante (in attuazione del principio di proporzionalità),</p> <p>Si suggerisce, inoltre, di redigere linee guida sull'utilizzo dello strumento. Queste potrebbero evidenziare: l'esigenza di una valutazione politica dei dati raccolti, formalizzata attraverso atti di indirizzo o controllo, nonché la valutazione dell'impatto delle stesse clausole valutative in termini di</p>

			<p>condizionamento della successiva produzione normativa.</p> <p>Da ultimo, come indicazione generale, si suggerisce di porre l'attenzione sulla percezione e la fiducia dei cittadini. Infatti, in mancanza di questi elementi, la proposta non potrà mai essere risolutiva. Si suggerisce dunque di prevedere anche, ad esempio, sessioni di ascolto dei gruppi interessati durante il periodo dedicato ai commenti o strumenti creativi con potenziali effetti sulla fiducia delle comunità interessate.</p>
<p>Regione Emilia Romagna - <i>ex aequo</i></p>	<p>La pratica riguarda la valutazione partecipata delle politiche pubbliche, prevista in varie leggi regionali ma che ha tradizionalmente presentato difficoltà di attuazione anche per la mancanza di specifiche previsioni procedurali. Per superare queste difficoltà stato è di recente istituito un gruppo di lavoro fra Giunta e Assemblea, che ha individuato una serie di leggi su cui interagire per avviare una sperimentazione su una metodologia comune, da definire attraverso linee guida, per attuare la valutazione partecipata attraverso le consultazioni.</p>	<p>Il Comitato valutatore apprezza la tradizione regionale dell'uso di clausole valutative dal 2001. Prende atto che il 35% delle clausole valutative prevede una valutazione partecipata e valuta molto positivamente l'istituzione ad aprile 2022 di un gruppo di lavoro trasversale Giunta-Assemblea legislativa per la formulazione di linee guida sulla valutazione partecipata.</p>	<p>Il Comitato di valutazione auspica una prosecuzione proficua del lavoro e un uso diffuso delle consultazioni nella valutazione ex post, ove ritenute rilevanti alla luce del principio di proporzionalità. Le linee guida dovranno porre una particolare attenzione alle modalità attraverso le quali rendere nota la possibilità di partecipare e alle</p>



			modalità di partecipazione che siano tali da consentire il coinvolgimento di dare voce a tutti i soggetti potenzialmente interessati.
--	--	--	---



<b>Categoria</b>	<b>Approccio comportamentale</b>
------------------	----------------------------------

**Miglior pratica:**

<b>Amministrazione</b>	<b>La “buona pratica”</b>	<b>Motivazione</b>	<b>Suggerimenti</b>
APSS del Trentino	<p>La pratica ha lo scopo di ottenere distributori automatici più salutati nell’APSS del Trentino.</p> <p>In particolare, si è pensato di utilizzare nuovi distributori con una impostazione di “default” senza zucchero.</p> <p>L’azione si basa sul noto <i>status quo bias</i> e l’alterazione dell’architettura della scelta. Si introduce infatti un <i>nudge</i> che indirizza e facilita la scelta più salutare.</p> <p>La misurazione successiva ha dimostrato come la quantità di zucchero consumata si è ridotta, dal 2019 al 2021, da 1110 kg a 674 kg.</p>	<p>La pratica è da considerare di particolare rilevanza in virtù del ricorso a esperimenti comportamentali volti all’individuazione di una politica effettiva per la soluzione di un determinato problema. Nello specifico, l’amministrazione è stata in grado di raggiungere risultati concreti e documentati in termini di cambiamento di comportamenti poco salutari.</p>	<p>Il Comitato di valutazione suggerisce un più ampio utilizzo del default sperimentato in tutte le amministrazioni pubbliche e auspica e l’applicazione dell’approccio comportamentale e basato su esperimenti ad altri ambiti in cui risulti rilevante la modifica di comportamenti o stili di vita.</p>

