
“Buone Pratiche Regolatorie”: le esperienze italiane

Luca Megale*

ABSTRACT | Il contributo presenta e esamina le buone pratiche regolatorie italiane selezionate nell'ambito di un contest organizzato dalla Cattedra Jean Monnet on EU Approach to Better Regulation della LUMSA, in collaborazione con l'Osservatorio AIR e con il patrocinio del Ministro per la pubblica amministrazione e dell'OCSE. Dalle pratiche, pur estremamente diversificate tra loro, emerge un approccio comune verso la collaborazione e il supporto delle amministrazioni nei confronti di cittadini e imprese, in controtendenza rispetto alla tradizionale impostazione basata sulla deterrenza.

The paper presents and examines Italian regulatory best practices selected in the context of a contest organised by the Jean Monnet Chair on EU Approach to Better Regulation at LUMSA, in collaboration with the RIA's Observatory and under the patronage of the Ministry for Public Administration and the OECD. From the practices, although extremely diverse, emerges a common approach on cooperation and support of administrations towards citizens and businesses, in contrast to the traditional approach based on deterrence.

1. Introduzione

Il presente contributo si fonda sull'esito del contest “Buone Pratiche Regolatorie”, organizzato dalla Cattedra *Jean Monnet on European Approach to Better Regulation* dell'Università LUMSA, in collaborazione con l'Osservatorio AIR e con il patrocinio del Ministro per la pubblica amministrazione e dell'Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico (OCSE)¹.

Le amministrazioni sono state invitate alla condivisione di buone pratiche regolatorie ispirate ai principi di *better regulation* e con effetti misurabili in termini di

innovazione, risultati e riproducibilità. Lo scopo dell'iniziativa risiede nella valorizzazione e valutazione di buone pratiche da parte di un comitato di esperti (prof. Fabrizio Di Mascio, prof.ssa Nicoletta Ragnone, dott.ssa Siriana Salvi) per supportare il lavoro delle amministrazioni, incentivare la riproducibilità e favorire la creazione di un *network* di amministrazioni interessate alla qualità della regolazione.

Il paragrafo che segue (par. 2) presenta le pratiche selezionate, illustrando gli elementi più innovativi rispetto al contesto italiano.

Nelle conclusioni (par. 3) si commentano brevemente le caratteristiche comuni delle esperienze regolatorie, evidenziando l'apertura a un'idea di amministrazione che collabora e supporta cittadini e imprese: un'impostazione suscettibile di avere un impatto positivo sulla fiducia nel settore pubblico.

* Luca Megale è dottorando di ricerca presso l'Università LUMSA. lmegale@lumsa.it

¹ Le valutazioni e le relative motivazioni sono pubblicate nel sito della Cattedra JM: <https://betterregulation.lumsa.it/contest-buone-pratiche-regolatorie>

2. Le pratiche

I lavori in materia di buone pratiche regolatorie pubblicati dall'OCSE² si soffermano su alcuni principi e criteri informativi di particolare rilevanza. Tra questi, a) proporzionalità al rischio e capacità del regolatore di implementare e attuare la pratica; b) flessibilità e adattabilità a un ambiente economico-sociale e normativo in continuo mutamento; c) chiarezza per una corretta accessibilità da parte dei destinatari; d) efficacia ed efficienza nel raggiungimento dello scopo; e) effettività, quale capacità di ottenere risultati coerenti con gli obiettivi prefissati; f) trasparenza nella progettazione e diffusione dei processi decisionali interni alla pratica; g) coordinamento, consolidamento e collaborazione tra amministrazioni e con i destinatari, per risultati positivi in termini di conformità e risparmio nella spesa pubblica e privata – anche in termini di riduzione di oneri burocratici; h) visione a lungo termine; h) integrazione di sistemi informativi.

I principi e criteri summenzionati hanno informato l'impostazione degli indicatori di valutazione da parte del Comitato. Sono state individuate sei macro-categorie e, per ognuna di esse, selezionata la "migliore" pratica. Inoltre, sono state individuate esperienze degne di menzione di particolare rilevanza. In particolare, le migliori pratiche di categoria si distinguono per il già citato a) carattere di innovatività,

b) risultati consolidati e dimostrabili e 3) riproducibilità. Diversamente, alle menzioni di particolare rilevanza è riconosciuto il carattere innovativo e, in alcuni casi, di riproducibilità, pur non essendosi ancora manifestati risultati consolidati, significativi e dimostrabili.

Come anticipato, le pratiche sono già state riorganizzate in sei macro categorie dal comitato valutatore del Contest, una suddivisione che viene mantenuta nei successivi sotto-paragrafi.

2.1 Semplificazione

Nella categoria dedicata alla semplificazione troviamo un'esperienza di innovazione organizzativa (Regione Lazio), premiata come la miglior pratica in materia, e due menzioni di particolare rilevanza, concernenti una pratica di innovazione documentale (ANAC) e una di standardizzazione procedurale (Regione Campania).

La buona pratica della Regione Lazio prende le mosse dal decreto legislativo n. 127/2016, recante "norme per il riordino della disciplina in materia di conferenza di servizi". Nell'attuazione, la Regione ha previsto una riforma del proprio assetto organizzativo attraverso l'istituzione di un ufficio di coordinamento, l'Ufficio rappresentante unico e conferenze dei servizi (RURCDS). La riforma è chiaramente ispirata alla buona pratica internazionale *one-stop shops*³, quale strumento per ridurre gli oneri amministrativi, nonché migliorare la

² Si vedano OCSE (2018), *OECD Regulatory Enforcement and Inspections Toolkit*, Paris, OECD Publishing; OCSE (2014), *Regulatory Enforcement and Inspections, OECD, Best Practice Principles for Regulatory Policy*, OECD Publishing, Paris.

³ Si veda, OCSE (2020), *One-Stop Shops for Citizens and Business*, OECD Best Practice Principles for Regulatory Policy, OECD Publishing, Paris.

fornitura dei servizi. Risulta evidente l'applicazione dei principi e criteri del coordinamento e della cooperazione delineati dall'OCSE. L'impostazione della pratica è volta alla pianificazione di uno sportello unico che dispone di solidi canali di comunicazione, con una partecipazione attiva tra enti interessati. A ciò si aggiunge lo sviluppo di meccanismi di *governance* che permettono decisioni flessibili, operative, veloci ed efficienti. Lodevole, ad esempio, la previsione di meccanismi di monitoraggio e aggiornamento costante (utile a garantire la certezza nel funzionamento della “macchina” pubblica) o, ancora, il supporto dell'Ufficio alle altre strutture regionali e il coinvolgimento di quest'ultime. Tutto ciò al fine di assicurare uniformità – anche attraverso l'elaborazione di soluzioni condivise – per la gestione efficace dei procedimenti.

Non meno importanti, a) una duratura e continuativa comunicazione tra il livello politico e amministrativo per lo sviluppo, l'attuazione e lo sviluppo della pratica; b) la chiarezza dei ruoli, dei processi interni e delle responsabilità in capo al Rappresentante Unico Regionale (RUR), per l'effettività ed efficacia della pratica.

Per quanto concerne l'efficienza, la scelta del dirigente da nominare come RUR avviene sulla base della rilevanza del parere da rilasciare in conferenza e della finalità dell'opera o del progetto da autorizzare. Ciò consente di assicurare competenza e il bilanciamento dei carichi di lavoro tra direzioni e uffici regionali.

Ultimo, non certamente per importanza e sottolineato anche dal Comitato valutatore, l'utilizzo del *cloud* per la dematerializzazione dei flussi normativi e per consenti-

re a tutte le strutture coinvolte di accedere alla medesima documentazione in formato digitale, agevolando il confronto e lo scambio di informazioni. La Regione ha dunque adeguato efficacemente il proprio assetto organizzativo raggiungendo risultati consolidati; caratteristiche che consentono di rispettare pienamente i criteri per una migliore pratica.

Sempre in materia di semplificazione, la prima delle pratiche menzionate *ex aequo* per la particolare rilevanza (ma non ancora consolidata nell'attuazione concreta in quanto di recente introduzione) è stata realizzata dall'ANAC e concerne un intervento di standardizzazione della documentazione per facilitare il lavoro della Stazione appaltante.

In particolare, la pratica si basa sul decreto legislativo n. 50/2016, che consente alle amministrazioni di approvvigionarsi tempestivamente di beni e servizi indispensabili nel caso di appalti pubblici in regime di somma urgenza e protezione civile (di importo superiore a 40.000 euro). L'ideazione nasce nell'ambito del COVID-19, durante il quale l'Autorità ha individuato un aumento significativo⁴ degli affidamenti, con conseguente impatto sull'attività di rilascio dei pareri di congruità. La pratica utilizza l'innovazione documentale quale strumento per una standardizzazione efficace ed efficiente, con effetti positivi sia in termini di rapidità dei procedimenti istruttori condotti dall'Autorità, sia di chiarezza e certezza per le stazioni appaltanti e gli

⁴ ANAC (2022), Relazione annuale al Parlamento sulle attività svolte da ANAC nel 2021, cap. 5, par. 6.

affidatari – assicurando anche un maggior livello di trasparenza procedurale.

L'ANAC, comprendendo la complessità della normativa e la varietà della casistica, interviene con l'introduzione di un apposito formulario per la comunicazione delle istanze. Ciò non solo con un obiettivo di semplificazione, ma di collaborazione con le stazioni appaltanti. Lo strumento utilizzato rende più agevole comprendere se la fattispecie oggetto della richiesta rientra effettivamente nell'ambito applicativo della normativa. Inoltre, l'Autorità segnala la pratica anche come strumento indiretto ed innovativo per la prevenzione amministrativa alla corruzione; intervenendo, attraverso la standardizzazione, sull'elevato grado di discrezionalità nelle procedure di somma urgenza.

Come anticipato, l'innovazione documentale ha una ricaduta positiva sul rapporto tra l'Autorità e i destinatari della pratica (lo stesso comitato valutatore ha lodato l'ottica di supporto alla *compliance*). Ciò grazie ad una maggiore chiarezza procedurale, nonché con un impatto positivo in termini di efficienza organizzativa interna nella gestione delle istanze ricevute dall'Amministrazione.

La seconda menzione *ex aequo* nella categoria è stata riconosciuta alla Regione Campania per il programma regionale del SURAP (Sportello Unico Regionale delle Attività Produttive) al fine di favorire la crescita dei SUAP (Sportello Unico) per l'anno 2022.

La pratica propone una varietà di proposte innovative a livello di attività e servizi a supporto dei SUAP campani, nell'ottica di ridurre le criticità operative. Innanzi-

tutto, anche qui si annovera la presenza di una attività di standardizzazione, per mezzo di una uniformizzazione delle procedure e della possibilità per i SUAP di aderire ad una infrastruttura unica informatica con chiari benefici sulla dematerializzazione, condivisione documentale e comunicazione tra uffici. Inoltre, tale strumento ha consentito l'introduzione di un sistema di monitoraggio costante sul funzionamento dei SUAP e l'agevolazione di un approccio collaborativo tra le amministrazioni, con la condivisione delle problematiche e delle potenziali soluzioni già individuate da esperienze precedenti. La Regione, consapevole della potenzialità dello strumento, ma comprendendo la necessità di investire sul corretto utilizzo dello stesso, ha previsto anche attività gratuita di formazione per il personale addetto agli sportelli unici, nonché l'elaborazione di linee guida per lo svolgimento dell'attività di competenza. L'insieme di queste due "sotto-pratiche" consentirebbe così, non solo il coordinamento e la co-operazione, ma anche di influire positivamente sulle competenze delle risorse impiegate. Infatti, il programma prevede la partecipazione di tutti i possibili interessati, ma anche di uffici regionali specifici in base alla tematica trattata. In più, l'aggiornamento costante delle risorse a disposizione è certamente apprezzabile, anche alla luce delle frequenti modifiche normative di settore.

2.2 *Regolazione a prova di futuro*

La seconda categoria, regolazione a prova di futuro, premia il primo regolamento adottato da una amministrazione italiana, la Banca d'Italia (BI), per la disciplina

dell'uso dell'intelligenza artificiale (IA) nell'attività di vigilanza. Viene in particolare regolato l'uso dell'IA per l'analisi di esposti in segnalazione di eventuali irregolarità o comportamenti scorretti da parte degli intermediari finanziari⁵. Non è una novità l'uso di sistemi di IA a supporto dell'attività delle pubbliche amministrazioni, anche nel contesto italiano⁶. Per di più, ormai largamente noto, l'IA porta con sé numerosi vantaggi, ad esempio consentendo l'analisi di un'enorme mole di dati (pur se disponibili da anni, prima non analizzabili per questioni di tempo e costi-benefici) e dunque decisioni informate e precise, con un risparmio in termini di tempo e risorse. Nel caso in analisi, ci troviamo di fronte ad una forma di regolazione “a prova di futuro” poiché frutto di una visione strategica che ha chiari gli obiettivi che intende perseguire anche a medio-lungo termine e

strutturata anche per resistere alle continue sollecitazioni dell'innovazione. In più, la pratica prevede l'utilizzo di sistemi di IA per sfruttarne l'efficacia, ma impostata con un approccio volto alla collaborazione tra l'intelligenza artificiale e umana.

Innanzitutto, il regolamento identifica, nel rispetto della normativa relativa alla tutela della *privacy*, le tipologie di dati personali trattati, la finalità, le modalità, gli interessati e i loro diritti, le misure, e l'interesse pubblico rilevante sotteso al trattamento. Il regolamento va poi oltre, disciplinando la gestione e trattazione degli esposti; in particolare, l'uso delle informazioni acquisite in relazione alla trattazione tramite sistemi di IA e correlate tecnologie. La Banca d'Italia, mediante *machine learning* e l'uso di un motore di ricerca *full text*, ricava elementi utili su fenomeni d'interesse attraverso appositi tag e individua fattispecie che presentano similitudini di tipo semantico. L'IA permette così di gestire in modo più efficace i reclami con un impatto potenzialmente positivo sull'organizzazione delle risorse a disposizione.

Inoltre, il regolamento assicura la trasparenza nell'utilizzo del sistema e nella gestione dei reclami e vieta l'uso dell'IA per la profilazione o per predire comportamenti umani.

La pratica si distingue anche per l'attenzione alla proposta di regolamento UE⁷, prevedendo che dall'analisi dei reclami tramite IA non possano derivare conseguenze sanzionatorie dirette e decisioni automatizzate.

⁷ Si veda la raccolta del parlamentare Alex Voss per le versioni più aggiornate della proposta: <https://www.kaizenner.eu/post/aiact-part3>

⁵ Per un'analisi più dettagliata si veda, in questo numero della Rassegna trimestrale dell'Osservatorio AIR, il contributo di Mariateresa Elia *Regolamentare l'Intelligenza Artificiale, tra l'uso di machine learning e la protezione dei dati personali: l'esperienza della Banca d'Italia*.

⁶ Per un'analisi, cfr. i rapporti curati da E. Chiti, B. Marchetti e N. Rangone (2021), *Il progetto: l'uso dell'intelligenza artificiale nel sistema amministrativo italiano*, «Bio-law Journal», 4, pp. 209-210; T. Tognana, A. Limosani, G. Frega, P. Derlu. G. Ragucci, L. Lo Schiavo (2021), *Rapporto 1/2021 – L'impiego dell'intelligenza artificiale nell'attività di CONSOB, AGCOM e ARERA*, pp. 211-227; F. Marcucci, J. Marcucci, M. Bevilacqua. D. J. Marchetti (2021), *Rapporto 2/2021 – L'impiego dell'intelligenza artificiale nell'attività di Banca d'Italia*, pp. 229-244; F. Meneghetti, C.R. Chauvenet, G. Fioroni (2022), *Rapporto 3/2022 – SMART cities e intelligenza artificiale*, «Bio-law Journal», 1, pp. 253-259; G. Buono, P. Bonanni, G. Del Mondo, A. Ciriello (2022), *Rapporto 4/2022 – Intelligenza artificiale e amministrazioni centrali*, «Bio-law Journal», 1, pp. 261-274.

Da ultimo, il sistema include garanzie di sicurezza (es. funzione di *log*, *backup* periodici e protezione) e, tra gli elementi fondanti una buona pratica, anche un sistema di monitoraggio: l'algoritmo viene costantemente riaddestrato per assicurare la qualità e supervisionare lo sviluppo dei processi di analisi. Come sottolineato dal Comitato, il regolamento costituisce così un modello riproducibile per regolare l'uso dell'IA in altri ambiti di competenza per la stessa e altre amministrazioni.

2.3 Servizi pubblici

Per questa categoria, la miglior pratica individuata si deve all'Autorità di Regolazione Energia Reti e Ambiente (ARERA), premiata quanto alla regolazione della qualità tecnica del servizio idrico integrato. In esito a un importante processo di consultazione (due consultazioni pubbliche e *focus group* tematici con gli interessati), l'Autorità ha realizzato una pratica che si propone di migliorare il livello qualitativo dei servizi erogati, anche attraverso meccanismi che influenzano gli operatori ad un incremento della qualità delle proprie prestazioni.

La pratica si basa sulla definizione di macro-indicatori di qualità tecnica volti a valutare i livelli di qualità del servizio di ciascun operatore e su un meccanismo incentivante simmetrico e multi-stadio - in base agli obiettivi di miglioramento specifici e ispirato alla *minority game theory*⁸

⁸ Si veda Y.C. Zhang; D. Challet (1998), *On the minority game: analytical and numerical studies*, in *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 256(3), pp. 514-532.

(si vanno dunque a premiare gli obiettivi di più difficile raggiungimento). Si tratta di un approccio adattivo alla situazione territoriale e flessibile, con obiettivi di qualità correlati alle classi di appartenenza e tarati progressivamente.

Lo scopo è chiaro, attraverso meccanismi trasparenti, coerenti e proporzionati, l'ARERA interviene indirettamente sulla qualità dei servizi incentivando il raggiungimento di obiettivi di qualità e utilizzando contemporaneamente strumenti diversi (pianificazione – tariffe – qualità tecnica).

Il lodevole risultato è un approccio che stimola l'efficienza, l'efficacia e potenzialmente, da verificare da parte dell'amministrazione con una specifica analisi, l'innovazione nella prestazione del servizio con un impatto positivo sull'ambiente e la sostenibilità dei prezzi. Da ultimo, doveroso menzionare come l'ARERA utilizzi anche strumenti tecnologici, con algoritmi di calcolo dei premi e una raccolta delle informazioni rese disponibili con uno grafico interattivo pubblicato online, utile per l'accessibilità agli utenti.

2.4 Enforcement

Giungendo alla quarta categoria, *enforcement*, si ritrovano due migliori pratiche ritenute di eguale pregio: la digitalizzazione a supporto dell'autovalutazione e della *compliance* della Regione Campania, e controlli informati al rischio supportati da nuove tecnologie della Regione Lombardia. Una menzione di particolare rilevanza è stata riconosciuta alla Regione Friuli-Venezia Giulia, per una attività di razionalizzazione dei controlli attraverso numerosi strumenti innovativi.

La Campania ha ideato una *web application open source*, denominata Gestione Integrata dei Servizi e delle Attività (GISA), progettata con un approccio informato alla proporzionalità al rischio e nell’ottica del principio di trasparenza, con attenzione alla partecipazione degli interessati e al monitoraggio e alla valutazione continua dell’impatto dello strumento. In particolare, gli operatori del settore alimentare (OSA), già registrati nel sistema, possono auto valutare il proprio livello di rischio rispondendo alle domande di una “lista di controllo” (la medesima usata durante i controlli ufficiali). Lo stesso sistema di autovalutazione è messo a disposizione in modalità “ospite” per coloro che non sono registrati e intendono conoscere i requisiti di conformità richiesti per condurre una determinata attività.

Le autovalutazioni costituiscono una opportunità formativa e conoscitiva per le imprese, volta alla risoluzione di criticità *ex ante*. Tale pratica costituisce un esempio di approccio collaborativo e di supporto da parte dell’amministrazione nei confronti degli operatori, antitetico rispetto a quello tradizionale basato sulla deterrenza. Il sistema GISA ha anche un impatto positivo sulla spesa pubblica. Infatti, una autovalutazione da parte delle imprese porta ad una minore attività di controllo e relativa frequenza e una maggiore efficacia degli uffici.

Da ultimo, la pratica si distingue per la riproducibilità; infatti, essendo il sistema GISA disponibile al riuso, secondo quanto previsto dagli articoli 66-68 del Codice dell’Amministrazione Digitale (CAD), può essere agevolmente adattato ad altre realtà nazionali.

Muovendo l’attenzione alla Regione Lombardia, il tema rimane quello dei controlli sulle attività private e sempre con una innovazione dal punto di vista tecnologico. Nel caso specifico, la Regione ha ideato un algoritmo per la classificazione, *ex post* e in base al rischio, delle imprese alimentari. Tale classificazione è utilizzata per valutare e revisionare la programmazione dei controlli in materia di sicurezza alimentare su tutta la Regione.

Di particolare rilevanza, la capacità dell’algoritmo di adattarsi alle possibili variabili e modulare il livello di rischio a sostituzione della categorizzazione standard utilizzata sino a quel momento. Il calcolo del livello di rischio delle imprese tramite l’algoritmo rappresenta uno strumento gestionale per organizzare efficacemente le risorse disponibili e rendere più efficace l’attività di controllo. Inoltre, la pratica si distingue per la trasparenza nella rappresentazione dei dati usati e del relativo aggiornamento, per l’economicità del processo e la flessibilità dello strumento in virtù della sua adattabilità alle esigenze e al territorio.

La menzione di particolare rilevanza viene invece riconosciuta al Friuli-Venezia Giulia (FVG) per un intervento di razionalizzazione dei controlli nel settore lattiero-caseario. Il progetto si focalizza sulla ideazione di uno strumento innovativo per la formazione degli ispettori e il coinvolgimento degli interessati, con un alto grado di riproducibilità della pratica. In particolare, il FVG ha eseguito una analisi quantitativa e qualitativa sui dati di controllo di cui agli anni precedenti, individuando criticità sul livello di armonizzazione nello

svolgimento dei controlli e nella comprensione da parte delle imprese. Oltre a revisionare le liste di controllo in base a nuovi criteri di categorizzazione del rischio (con una trasposizione di valutazioni statistiche e dinamiche in un punteggio chiaro), la Regione ha creato un ambiente di simulazione in cui gli ispettori ricevono in tempo reale gli esiti del controllo. Ciò consente di valutare la qualità della formazione, ma soprattutto il livello di uniformità nell'interpretazione della non *compliance*. L'elemento innovativo risiede nel metodo utilizzato per la formazione, ma la pratica si connota anche per il suo potenziale impatto in termini di maggiore chiarezza e certezza per le imprese. Proprio a tal proposito si è espresso il comitato, lodando il profilo di supporto al processo decisionale degli ispettori e il supporto alla qualità dell'informazione raccolta e condivisa con gli operatori di nuova istituzione. Per ottenere una massima valorizzazione della pratica, il comitato valutatore ha suggerito di ottenere informazioni circa l'impatto raggiunto rispetto all'attuazione della pratica, attraverso l'analisi dei dati *ex ante* ed *ex post*.

2.4 Valutazione e consultazione

La penultima categoria, valutazione e consultazione, include anche in questo caso tre buone pratiche regolatorie. La miglior pratica è assegnata all'Istituto per la Vigilanza sulle Assicurazioni (IVASS) per nuovi strumenti di inclusione degli stakeholder nell'attività regolatoria. Due sono invece le menzioni di particolare rilevanza, *ex aequo*, riconosciute alla Regione Emilia-Romagna per un esempio di

“valutazione partecipativa” e, alla Regione Liguria, per una attività di monitoraggio degli adempimenti connessi alle clausole valutative.

La pratica dell'IVASS si ispira ai principi di trasparenza e proporzionalità. L'Istituto ha ampliato e intensificato i momenti di confronto con gli interessati attraverso una pratica che consente di acquisire, in anticipo rispetto alla pubblicazione del documento di consultazione, osservazioni e indicazioni utili a supportare il procedimento di regolazione. Il documento di discussione, che anticipa quello di consultazione, consente di affrontare in anticipo elementi di complessità in modo trasparente e accessibile e di impostare una collaborazione e comunicazione più diretta e agevole con gli interessati. L'impostazione di una consultazione in una fase così anticipata del processo decisionale consente anche di limitare il potenziale *confirmation bias* che potrebbe interessare le amministrazioni che abbiano già investito tempo ed energie allo studio di un particolare problema e della relativa soluzione. Rispetto al panorama nazionale, la pratica dell'Istituto segue attentamente le indicazioni internazionali per una consultazione anticipata all'eventuale procedimento di regolazione. La nota tendenza è l'avvio di consultazioni su documenti pronti e su cui le fondamenta e la discussione su opzioni alternative sono ormai già state affrontate. La pratica dell'IVASS è dunque un caso di rilevanza pratica che dimostra una agevole riproducibilità in altre amministrazioni nazionali per raggiungere una effettiva e consona base informativa ai processi decisionali delle amministrazioni.

La Regione Emilia-Romagna, menzione di particolare rilevanza, si sofferma invece sulla rilevanza della partecipazione per promuovere la valutazione delle leggi in vigore. La Regione ha introdotto clausole valutative in numerose leggi regionali per chiudere il ciclo della regolazione e valutare la persistente necessità e adeguatezza di una legge. In tale contesto, la c.d. valutazione partecipata prevista dalla Regione nelle clausole valutative delle leggi consente un significativo miglioramento delle valutazioni ex post in termini di dati a disposizione e risposta alle esigenze reali degli stakeholders.

La valutazione partecipata delle politiche pubbliche ha però tradizionalmente presentato difficoltà di attuazione. A tal proposito, risulta innovativa per superare queste difficoltà la recentissima istituzione di un gruppo di lavoro fra Giunta e Assemblea Regionale, attraverso una sperimentazione volta alla definizione di una metodologia comune attraverso apposite linee guida. La pratica è stata considerata meritevole di menzione per la tradizione regionale all'uso di clausole valutative e per la recente (ancora troppo per valutarne l'efficacia e i risultati) istituzione del gruppo di lavoro già menzionato.

Sulla stessa scia, la pratica premiata come menzione di particolar rilevanza della Regione Liguria si sofferma sulle clausole valutative. In questo caso l'attenzione è maggiormente rivolta al monitoraggio degli adempimenti ad esse connessi. La progettazione consiste nella costruzione di una procedura condivisa che include sia la Giunta regionale, sia il Consiglio. A tal proposito, il principale elemento innovativo

segnalato è il coinvolgimento amministrativo e politico dell'esecutivo nella funzione di controllo da parte dell'organo legislativo. L'attenzione al ciclo della regolazione è dunque anche in questo caso caratterizzata dalla inclusione di tutti i soggetti competenti nella funzione di controllo.

Si prevede dunque un monitoraggio delle scadenze previste nelle clausole valutative con un onere informativo preventivo (60 giorni) a favore dei soggetti competenti della Giunta. Quest'ultima si impegna formalmente ad approvare con apposita delibera, che viene poi trasmessa al Consiglio per relativa approvazione nella relazione di ritorno degli esiti. La risoluzione viene trasmessa alla Giunta e ai Consiglieri per eventuali interventi sulla legge a chiusura del ciclo. È evidente dunque la stretta e proficua collaborazione e coordinazione all'interno dell'amministrazione, anche a livello politico e l'attenzione congiunta al ciclo della regolazione. L'impatto è in termini di efficacia del funzionamento interno della Regione. La chiarezza e trasparenza strutturale dell'iter consentono anche di semplificare la procedura e ridurre gli oneri per ogni soggetto, aumentando anche la consapevolezza comune sulla necessità della funzione di controllo e sulla valutazione delle politiche pubbliche. Da ultimo, tutti i passaggi sono digitalizzati all'interno di una piattaforma digitale, agevolando ancor di più le fasi di lavoro e la conoscibilità tra Giunta e Consiglio. Nella valutazione del comitato, la pratica richiederebbe un rodaggio e la previsione obbligatoria a livello normativo per chiudere il ciclo regolatorio, l'introduzione di linee guida sull'utilizzo dello strumento, nonché una attenzione sulla percezione e fiducia

dei cittadini (es. sessioni di confronto con i gruppi interessati o altri strumenti creativi informati ad un approccio collaborativo).

2.5 *Approccio comportamentale*

L'ultima categoria, approccio comportamentale, si sofferma sull'utilizzo di un esperimento comportamentale per individuare una politica effettiva per la soluzione di un determinato problema.

L'Azienda Provinciale per i Servizi Sanitari (APSS) della Provincia Autonoma di Trento ha modificato l'impostazione dei distributori automatici collocati all'interno dell'amministrazione prevedendo l'erogazione di *default* (sole) tre zollette di zucchero (in luogo di cinque) per ogni caffè. La pratica si basa sul noto *status quo bias* (meccanismo cognitivo che porta ad adeguarsi alla opzione di base) e influenza l'architettura della scelta dei fruitori. Il *nudge* consiste nel modificare l'impostazione di *default*. L'impatto è stato misurato in una riduzione della quantità di zucchero consumato da 1110 a 674 kg, calcolato confrontando i consumi del 2019 e del 2021. L'importanza della pratica risiede nell'utilizzo di strumenti comportamentali, quasi completamente ignorati dalle amministrazioni italiane, per un intervento *evidence-based* e dunque anche a prova di futuro. Nel caso specifico, è lodevole la progettazione nella sua interezza, dall'individuazione di una criticità, passando per la progettazione di una modalità di intervento, sino alla misurazione dell'effettivo risultato raggiunto. La spesa per l'intervento è nulla, di fronte ad un beneficio indiretto in termini di salute, ma anche diretto in termini di spesa e una facilità di riproduzione assoluta.

3. **Alcune considerazioni conclusive**

Le pratiche descritte hanno, come anticipato, diversi elementi in comune. Tra i quali, l'integrazione di sistemi informatici (es. ARERA, Campania, Lombardia); coordinazione e collaborazione (es. Lazio, Liguria, IVASS); flessibilità e adattabilità (es. ANAC, FVG); visione a lungo termine (Banca d'Italia, APSS). Tuttavia, ciò che più colpisce – anche se talvolta non specificato dalle amministrazioni – è l'allontanamento dalla impostazione tradizionale basta sulla deterrenza e l'apertura al supporto alla *compliance*. In alcuni casi questo emerge attraverso un dialogo effettivo tra privati e amministrazioni e una attenzione alla formazione rispetto alla mera adozione di sanzioni. In altri emerge indirettamente, attraverso una maggiore efficienza e chiarezza dei processi decisionali interni delle amministrazioni. Tutto ciò può alimentare la fiducia nei confronti delle pubbliche amministrazioni, con un'idea di amministrazione collaborativa verso i cittadini e le imprese, fondamentale per alimentare la *compliance* volontaria e per la stessa "tenuità" dello Stato democratico.