

PREMIO "PA E FUTURO" 2026

Iniziativa promossa nell'ambito di FORUM PA 2026

#forumpa2026

FORUM PA 2026

«PA E FUTURO 2026»



SOGGETTO PROPONENTE:

Università degli Studi di Bergamo

TITOLO DEL PROGETTO:

Negoziare la complessità - Leadership diffusa e competenze negoziali per una Pubblica Amministrazione capace di governare le relazioni

TAG DI RIFERIMENTO:

#Formazione | #PartnershipPubblicoPrivato | #Competitività

#forumpa2026



FORUM PA 2026

«PA E FUTURO 2026»



GRUPPO DI LAVORO

Dott. Donato Ciardo – Dirigente Area Legale e Appalti, Direttore Generale Vicario – Responsabile del progetto

Dott.ssa Eliana Farina – Area Legale e Appalti – Responsabile del Servizio Facility Management

Dott. Marco Maria Fortunato – Area Legale e Appalti – Responsabile del Servizio Legale

Dott.ssa Milena Rota – Area Legale e Appalti – Responsabile Servizio Gare e Lavori Pubblici

#forumpa2026



PRESENTAZIONE DEL PROGETTO1/2

“*Negoziare la complessità*” è un programma strutturato di sviluppo delle competenze negoziali rivolto al personale tecnico-amministrativo, finalizzato a rafforzare la capacità dell’amministrazione di gestire relazioni contrattuali complesse, in particolare nei processi di acquisto, appalto e collaborazione istituzionale.

Il progetto si articola in tre fasi integrate: formazione, sperimentazione operativa e definizione di un protocollo organizzativo, con l’obiettivo di trasformare competenze individuali in un sistema stabile e replicabile.

Gli **obiettivi** principali sono:

- migliorare la qualità delle decisioni negoziali;
- ridurre il rischio di contenzioso e inefficienze;
- rafforzare il ruolo della PA come soggetto attivo e consapevole nelle relazioni contrattuali;
- contribuire alla creazione di valore pubblico attraverso processi più efficaci, trasparenti e sostenibili.

PRESENTAZIONE DEL PROGETTO 2/2

Per chi è adatto: il progetto è rivolto al personale tecnico-amministrativo coinvolto nei processi decisionali caratterizzati da una rilevante dimensione negoziale, con particolare riferimento agli ambiti degli appalti. Esso si estende, più in generale, a tutti i contesti nei quali la qualità dell'azione amministrativa dipende dalla capacità di governare il confronto tra interessi differenti e di orientare in modo consapevole le relazioni.

In quali contesti o amministrazioni si può attuare: Il modello trova applicazione nei contesti amministrativi caratterizzati da una rilevante complessità decisionale e relazionale, nei quali l'esito delle decisioni dipende dalla capacità di governare il confronto tra interessi differenti. Esso risulta particolarmente efficace nelle amministrazioni pubbliche, inclusi i contesti universitari, nelle quali si sviluppano relazioni multilivello con operatori economici, altri enti e stakeholder istituzionali, e nelle quali la gestione delle situazioni negoziali incide in modo diretto sulla qualità delle decisioni e sulla stabilità dei rapporti.

Punti di forza e distinguibilità: La distintività del progetto risiede nella trasformazione della negoziazione da competenza individuale a sistema organizzativo strutturato, idoneo a orientare in modo consapevole gli esiti delle relazioni nei contesti a maggiore complessità decisionale e relazionale. A differenza degli approcci tradizionali, il modello non si limita allo sviluppo di competenze, ma introduce un presidio organizzativo fondato sulla classificazione preventiva delle situazioni e sull'attivazione di protocolli operativi differenziati, in grado di guidare le decisioni nei momenti critici del procedimento amministrativo. Il progetto si caratterizza inoltre per l'integrazione tra applicazione concreta e formalizzazione dei processi, nonché per l'orientamento alla misurabilità degli impatti, che consente di valutare *ex post* gli effetti in termini di qualità delle decisioni, riduzione dei conflitti e stabilità delle relazioni. Tali elementi rendono il modello replicabile e scalabile in contesti amministrativi diversi, configurandolo come uno strumento organizzativo trasferibile per la gestione strutturata delle situazioni negoziali.

PER ULTERIORI APPROFONDIMENTI

1) Video di presentazione:

[Negoziare la complessità](#)

2) Strumenti digitali interattivi sviluppati a corredo della candidatura:

[Negoziare la complessità – il progetto per ForumPA 2026 | Università degli studi di Bergamo](#)

FORUM PA 2026

«PA E FUTURO 2026»



ANAGRAFICA DEL REFERENTE

Donato Ciardo

donato.ciardo@unibg.it

Dirigente Area Legale e Appalti | Direttore Generale Vicario
Università degli Studi di Bergamo

#forumpa2026

