



Il Rafforzamento della Capacità amministrativa nella Programmazione 2014-2020

Come i sistemi di performance management possono contribuire al rafforzamento delle capacità di gestione dei fondi europei

Relazione introduttiva: Bruno Dente - Politecnico di Milano

valutazione delle
performance
www.qualitapa.gov.it

Capacità amministrativa/istituzionale

L'insieme delle caratteristiche che le amministrazioni pubbliche devono detenere per conseguire i risultati nelle loro politiche, ovvero per porre in essere politiche efficaci

Capacità e politiche

- C'è un nesso forte tra capacità istituzionale e politiche pubbliche
- Diverse politiche hanno bisogno di diverse capacità
- Cioè – indipendentemente dal livello di modernizzazione dell'amministrazione – la capacità è *policy specific*

Politica di coesione e capacità

- Nella politica europea di coesione la capacità è sia un obiettivo sia una condizione
- La capacità consiste di tre elementi:
 - Padroneggiare le procedure
 - Integrare fondi europei e politiche ordinarie
 - Estendere le modalità di programmazione e gestione all'amministrazione ordinaria (*mainstreaming*)

Padroneggiare le procedure

- La gestione dei fondi europei segue delle regole complesse e specifiche
- La condizione indispensabile per conseguire gli obiettivi è riuscire a declinare le normative europee con quelle nazionali
- Il livello assoluto di modernizzazione della amministrazione non è sufficiente
- Riguarda soprattutto (ma non solo) i soggetti attuatori

Integrare fondi europei e politiche ordinarie

- Si tratta della più importante dimensione della capacità istituzionale: una gestione efficiente dei fondi europei non basta
- Richiede la capacità di suscitare e mantenere domanda esterna anche per stimolare la cooperazione inter-organizzativa e inter-istituzionale
- Riguarda soprattutto (ma non solo) i soggetti programmatori

Mainstreaming

- I principi di base della politica di coesione (valutazione, partnership, ecc.) e le innovazioni di metodo non possono restare isolati altrimenti verranno progressivamente svuotati
- Il loro *mainstreaming* è una condizione necessaria per l'integrazione delle politiche
- Riguarda soprattutto (ma non solo) i soggetti programmatori

Quindi la domanda è:

- **Che cosa ostacola, in ogni situazione specifica, il pieno dispiegamento di queste capacità?**
- E' in questo contesto che gli strumenti di performance management diventano importanti
- Essi consentono di partire dai bisogni della singola PA e definire degli obiettivi da raggiungere in termini di capacità

Una proposta operativa

- Partire dal Common Assessment Framework
- Effettuare un esercizio di autovalutazione guidata della capacità per ogni soggetto (*managing authority*, organismo intermedio, beneficiario finale)
- Costruire un progetto (e un percorso) di miglioramento della capacità

La capacità

- La capacità è una proprietà della **filiera**: le MA sono responsabili della capacità degli OI e dei beneficiari finali
- La capacità riguarda diversi **elementi**: le risorse umane, l'organizzazione, le procedure, eccetera
- La capacità può (e deve) migliorata attraverso l'uso di una serie di **strumenti**

Gli strumenti

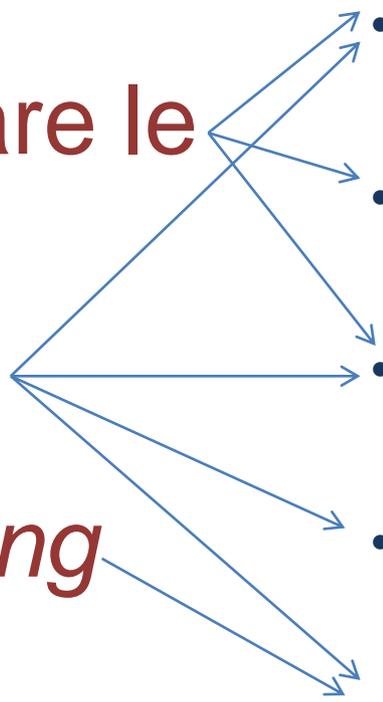
- Il reclutamento (temporaneo o permanente)
- La formazione
- Il networking (attraverso un rapporto tra pari)
- Le innovazioni procedurali (ad es. l'attribuzione dei fondi su base competitiva)
- Le innovazioni istituzionali (ad es. i Nuclei di Valutazione)

dimensioni

- Padroneggiare le procedure
- Integrazione
- *mainstreaming*

strumenti

- Reclutamento
- Formazione
- Networking
- Procedure
- Innovazione istituzionale



Una conclusione

- I sistemi di *performance management*, se adattati ai diversi livelli di modernizzazione delle pubbliche amministrazioni, e se preceduti da una fase diagnostica, consentono di progettare, monitorare e valutare il percorso di miglioramento della capacità amministrativa nelle diverse accezioni e sui diversi elementi, nonché di verificare l'efficacia del mix di strumenti impiegati