

La capacità amministrativa come misura e come strumento di governo e di direzione del PNRR

Dalla ricerca alla formazione

FormezPA a supporto del rafforzamento della capacità amministrativa

Francesco Rana

Delegato alla Vice direzione generale alla Produzione

Formez PA

06/06/2023



Presidenza del Consiglio dei Ministri
**Dipartimento della
Funzione Pubblica**



SNA

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

- Il ruolo di Formez Pa nel rafforzamento della capacità amministrativa
- Progetti e attività
- Proposte e strumenti



Formez PA a supporto del rafforzamento della capacità amministrativa

Formez PA lavora sul tema della capacità amministrativa, in affiancamento alle Pubbliche Amministrazioni, quando ancora non si parlava di capacità amministrativa. Alla fine degli anni 90 si parlava di politiche di sviluppo, di processi di modernizzazione, di innovazione amministrativa.

Nel tempo i progetti si sono evoluti e oggi quelli a supporto del rafforzamento della capacità amministrativa sono caratterizzati da alcuni elementi



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



SNA Presidenza del Consiglio dei Ministri
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

FormezPA a supporto del rafforzamento della capacità amministrativa

Dopo anni di interventi di supporto e affiancamento:

- la PPAA italiana è pronta a questa sfida?
- il miglioramento della capacità amministrativa è entrato nel DNA delle amministrazioni?

*Non esiste una risposta univoca perché, come spesso accade, **le amministrazioni viaggiano a differenti velocità**, velocità dettate dai contesti, non solo esterni, come potrebbero essere quelli geografici - nord, sud – quelli morfologici -aree interne, aree montuose e aree costiere - ma anche interni ed organizzativi che ci restituiscono una fotografia molto variegata in funzione delle tipologie di amministrazione, dei servizi erogati e delle attività svolte, dei diversi livelli di autorità e rilevanza della componente politica su quella amministrativa. Sicuramente **non esiste un sistema unico in grado non solo di misurare i livelli di capacità amministrativa** ma anche, e soprattutto, di individuare, all'interno di ciascuna amministrazione, i fattori abilitanti della capacità amministrativa e quindi le dimensioni di cui si compone.*



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



SNA Presidenza del Consiglio dei Ministri
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Quali caratteristiche devono avere *i progetti che si occupano di rafforzare la capacità amministrativa?*

Nel corso del tempo i progetti si sono evoluti e oggi quelli a supporto del rafforzamento della capacità amministrativa sono caratterizzati da alcuni elementi che potremmo provare a generalizzare



Formez PA a supporto del rafforzamento della capacità amministrativa

Caratteristiche progetti Formez PA	Tipo di intervento
Innovatività dei contenuti e degli approcci	Maggiore capacità attraverso nuove/maggiori dotazioni
Modalità di intervento sperimentali	Maggiore capacità attraverso assistenza al cambiamento e formazione
Partecipazione attiva delle amministrazioni e valorizzazione delle buone pratiche scambio di buone pratiche	Maggiore capacità attraverso formazione e sperimentazione inter-organizzativa



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



SNA Presidenza del Consiglio dei Ministri
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Formez PA a supporto del rafforzamento della capacità amministrativa

Alcuni dei progetti realizzati in questi anni hanno posseduto tutte le caratteristiche individuate

RiformAttiva

Progetti sul tema della
valutazione delle performance

Progetto Aree interne

Fondo per l'Innovazione Sociale

Progetti con UNAR

Progetti sui temi della transizione
amministrativa e digitale



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



SNA Presidenza del Consiglio dei Ministri
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Formez PA a supporto del rafforzamento della capacità amministrativa

Caratteristiche dei progetti	Dimensioni di Capacità amministrativa				
	Capacità organizzativa	Capacità gestionale	Capacità di governance	Capacità istituzionale	capacità di innovazione
Innovatività dei contenuti e degli approcci	Riformattiva Progetti su performance	Riformattiva	Aree interne Progetti diversity inclusion (UNAR)	Aree interne	Fondo Innovazione Sociale
Modalità di intervento sperimentali	Riformattiva Progetti su performance	Progetti a supporto della transizione amministrativa, digitale ed ecologica FAST Piccoli comuni	Aree interne Progetti diversity inclusion (UNAR)	Aree interne	Fondo Innovazione Sociale
Partecipazione attiva delle amministrazioni e valorizzazione delle buone pratiche scambio di buone pratiche	Riformattiva Progetti su performance	Premi e valorizzazione buone pratiche	Aree interne Progetti diversity inclusion (UNAR)	Aree interne	Fondo Innovazione Sociale Premi e valorizzazione buone pratiche



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



SNA Presidenza del Consiglio dei Ministri
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Formez PA a supporto del rafforzamento della capacità amministrativa

RiformAttiva-Metodi e strumenti per l'implementazione e diffusione attiva della riforma della PA" (2017-2020). Caratterizzato da una forte connotazione sperimentale, l'intervento si è sviluppato secondo tutte le caratteristiche indicate e ha prodotto, con il contributo attivo delle amministrazioni, strumenti e metodologie su diverse tematiche inerenti il funzionamento delle amministrazioni: valutazione delle performance, profili professionali e gestione strategica delle risorse umane, accesso civico generalizzato, semplificazione amministrativa. In particolare, la library dei profili professionali viene citata nel PNRR come modello da estendere alle altre amministrazioni, e come riferimento da utilizzare nei percorsi di reclutamento digitale. Tale esperienza ha consentito al Formez di sviluppare **un nuovo intervento** sperimentale **nell'ambito del PNRR**, Sub-riforma 2.3.1: Riforma del mercato del lavoro, finalizzato a **supportare le amministrazioni nella costruzione di sistemi di gestione strategica delle risorse umane**. Questo tipo di interventi interviene sulla dimensione della capacità organizzativa e su quella gestionale. Il progetto prevede la realizzazione di una piattaforma, un applicativo SW in grado di dialogare con l'attuale portale InPA e con il PIAO in relazione alla sezione relativa alla salute professionale e ai fabbisogni di personale. Tale SW offrirà alle amministrazioni una piattaforma integrata, sia per supportare l'identificazione e la manifestazione di esigenze di fabbisogno delle risorse umane, sia per consentire l'accesso ad un patrimonio informativo costantemente aggiornato, utile anche per le scelte politiche in materia di lavoro pubblico.



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



SNA Presidenza del Consiglio dei Ministri
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Progetti sul tema della valutazione delle performance, ultimi in ordine di tempo gli **“Innovation lab”** per la costruzione del valore pubblico con una modalità partecipata con i principali stakeholder ai fini della **definizione del PIAO**. Il progetto ha messo in campo azioni sperimentali con un gruppo di regioni, estendendo i risultati ad una platea più ampia di regioni. Attualmente è in fase di disseminazione della metodologia ad altri comparti della pubblica amministrazione. Questi progetti intervengono sulla dimensione della capacità organizzativa.



Formez PA a supporto del rafforzamento della capacità amministrativa

Progetto Aree interne a supporto della Strategia Nazionale. Interviene per supportare la **creazione di sistemi intercomunali** per la gestione di funzioni pubbliche rafforzando la capacità di governance e di sviluppo istituzionale dei piccoli comuni. 72 aree interne sono state supportate nella costituzione e altre verranno supportate nella prossima programmazione. Il progetto interviene sulla dimensione della capacità di governance e su quella istituzionale



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



SNA Presidenza del Consiglio dei Ministri
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Formez PA a supporto del rafforzamento della capacità amministrativa

Fondo per l'Innovazione Sociale. Attraverso il finanziamento di progetti e la realizzazione di percorsi di supporto, sul tema dell'innovazione sociale, il FIS è un **potente progetto di rafforzamento della capacità amministrativa**, incidendo su leve e fattori ancora poco utilizzati come quello della **governance multilivello**, delle partnership pubblico-privato con soggetti differenti (associazioni, banche e fondazioni), dello sviluppo di meccanismi amministrativi, organizzativi e finanziari outcome based. Il progetto ha coinvolto in via sperimentale 21 comuni ma ci si propone di istituire un fondo nazionale permanente con accesso a sportello da parte di tutti i comuni. Incide sulla dimensione della capacità di innovazione.



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



SNA Presidenza del Consiglio dei Ministri
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Formez PA a supporto del rafforzamento della capacità amministrativa

Progetti con UNAR Presidenza del Consiglio dei Ministri al fine di attivare un ecosistema di dispositivi, attività e competenze, in grado di strutturare un approccio interdisciplinare al capacity building, supportando l'**adozione di modelli evoluti di Diversity Inclusion** nella PPAA che hanno messo in campo approcci multidimensionali capaci di accompagnare lo sviluppo della Diversity Inclusion, quale dimensione trasversale nell'affermazione e nell'implementazione di tutte le politiche settoriali di competenza della PPAA. I progetti incidono sulla dimensione della capacità di governance e di implementazione delle politiche.



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



SNA Presidenza del Consiglio dei Ministri
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Formez PA a supporto del rafforzamento della capacità amministrativa

Progetti sui temi della transizione amministrativa e digitale, come “**Delivery Unit Nazionale**”, “Supporto all’operatività della riforma in materia di semplificazione” e “**Fast**” rivolto ai piccoli comuni, finalizzati a supportare con modalità sperimentali e di accompagnamento on the job l’attuazione concreta delle **azioni di semplificazione amministrativa** ma anche di supporto alla definizione di piani strategici per la transizione digitale, trasferendo loro competenze trasversali legate al cambiamento del ruolo nei processi di sviluppo e innovazione. I progetti intervengono sulla capacità di gestione.



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



SNA Presidenza del Consiglio dei Ministri
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Formez PA a supporto del rafforzamento della capacità amministrativa

I **premi all'innovazione e alla qualità delle performance**, orientati alla valorizzazione delle buone pratiche e dei progetti di miglioramento organizzativo. FormezPA ha gestito il Premio Cento progetti al servizio dei cittadini (per 4 edizioni dal 1998), il premio QualitaPA (per 3 edizioni dal 2005), Premiamo i risultati (2010), i Successi di Cantieri (2002). Iniziative volte non solo a valorizzare le **buone pratiche** ma anche ad approfondire soluzioni virtuose e facilmente replicabili.



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



SNA Presidenza del Consiglio dei Ministri
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Formez PA a supporto del rafforzamento della capacità amministrativa

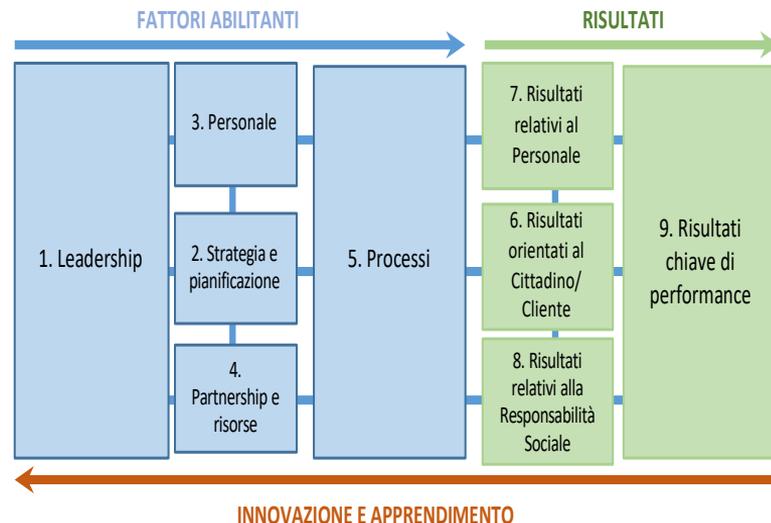
...proposte ...

La ricerca ha evidenziato come manchi uno **strumento riflessivo** che serva all'amministrazione ad **autovalutare il proprio potenziale** sotto diversi aspetti, della competenza, del potere di azione, del valore d'uso e della sintonia con i problemi da risolvere e le politiche da realizzare.

Introdurre uno strumento comune a tutte le amministrazioni potrebbe essere un modo per creare una cultura ed un linguaggio comuni.

Il Modello CAF, che è un modello di **Total Quality Management (TQM)** per l'**autovalutazione delle performance organizzative**, possiede tutti gli elementi per candidarsi ad essere uno strumento di misurazione e miglioramento della capacità amministrativa

"Se non si può misurare qualcosa, non si può migliorarla"
William Thomson Kelvin (fisico britannico)



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



SNA Presidenza del Consiglio dei Ministri
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Formez PA a supporto del rafforzamento della capacità amministrativa

...proposte ...

Rafforzare le reti istituzionali, le occasioni di confronto e scambio di pratiche.

Introdurre il concetto di integrazione e di performance di filiera rafforzando la governance multilivello.



Presidenza del Consiglio dei Ministri
Dipartimento della
Funzione Pubblica



SNA Presidenza del Consiglio dei Ministri
Scuola Nazionale dell'Amministrazione

Grazie



Presidenza del Consiglio dei Ministri
**Dipartimento della
Funzione Pubblica**



SNA

Presidenza del Consiglio dei Ministri
Scuola Nazionale dell'Amministrazione