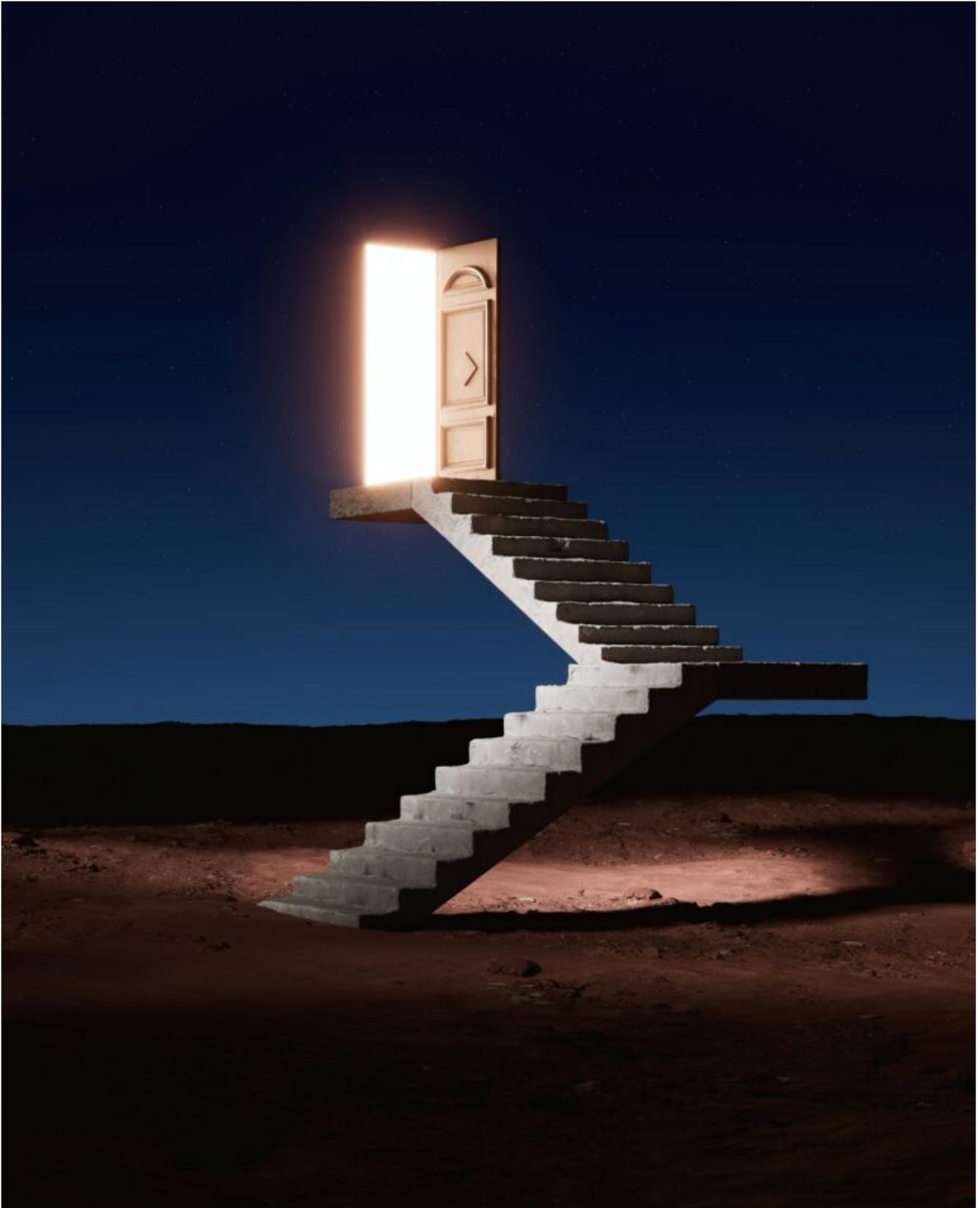


Appunti sulla valutazione dell'efficienza dei Programmi cofinanziati dai Fondi Strutturali

Category: Stay inspired (sharing ideas)
written by Antonio Bonetti | April 20, 2024



*<<Se non sei capace di descrivere
attraverso un processo cosa stai facendo,
non puoi sapere cosa fai>>
Edward Deming (guru del project management)*

1. L'analisi di efficienza e quella di efficacia dei Programmi cofinanziati dai **Fondi Strutturali**, come ho già evidenziato nel [post del 10 Aprile scorso](#), vengono proposte congiuntamente – quasi fossero complementari – soprattutto per porre in luce che l'**efficienza amministrativa** condiziona ampiamente efficacia e capacità di spesa di singole azioni di *policy* e Programmi nel loro insieme. [1]

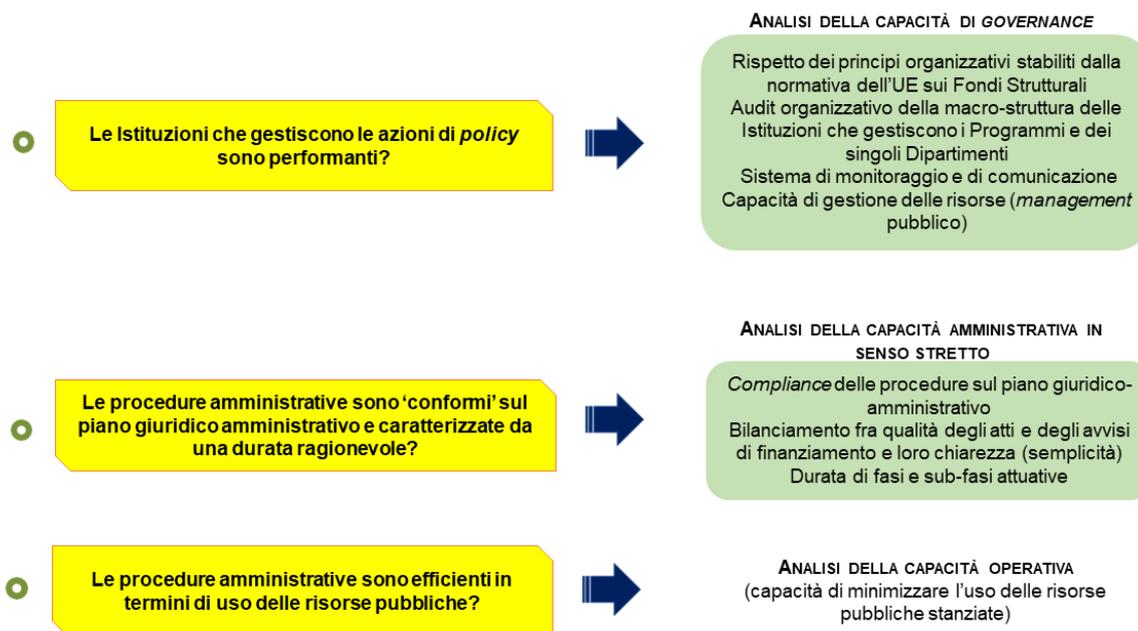
2. Volendo focalizzare l'attenzione sull'**analisi di efficienza**, per impostarla correttamente è opportuno:

- considerare che essa risponde al quesito “si riuscirà ad attuare il Programma pluriennale di spesa?”;
- effettuare delle riflessioni su quali siano quelle condizioni ottimali che si dovrebbero realizzare affinché si riesca ad attuare con livelli di performance soddisfacente il Programma.

Esse si possono riassumere in tre cluster di condizioni abilitanti (si veda la figura 1):

- capacità di *governance*;
- capacità amministrativa in senso stretto;
- capacità operativa.

Figura 1 – Cluster di condizioni abilitanti dell'efficiente gestione delle risorse dei Programmi



Antonio Bonetti
a.bonetti@ymail.com

Condizioni abilitanti capacità amministrativa in senso stretto e capacità operativa (capacità di ottimizzare l'uso delle risorse pubbliche stanziante) ho elaborato diversi post nell'ultimo anno.

Nello schema che segue provo a riassumere i principali elementi da prendere in considerazione per valutare la **capacità di *governance***.

Figura 2 – Analisi della capacità di *governance* dei Programmi

Gli elementi essenziali dell'analisi della capacità di governance

- 1 **Rispetto dei principi organizzativi – *in primis* la separazione delle funzioni – stabiliti dall'UE per la gestione dei Fondi Strutturali**
Rispetto formale e sostanziale del principio di separazione delle funzioni e rapporti fra ADG, Autorità di Audit e c.d. "funzione contabile" (ex Autorità di Certificazione).
Conformità del Sistema di Gestione e Controllo (Si.Ge.Co.) e delle Piste di Controllo.
Rapporti dell'ADG con le Istituzioni sovraordinate (*in primis* Commissione e Dipartimento Politiche per la Coesione della Presidenza del Consiglio dei Ministri) e con Organismi Intermedi e soggetti attuatori.
- 2 **Audit organizzativo della macro-struttura dell'Istituzione che gestisce il Programma e dei suoi Dipartimenti – *in primis* quello indicato quale ADG – impegnati nell'attuazione e nei controlli degli interventi**
Organigramma e funzionigramma dei Dipartimenti.
Adeguatezza della dotazione di risorse umane in termini quantitativi e qualitativi (verifica di livello e pertinenza delle competenze).
Dotazione di risorse strumentali e di dispositivi *online* e *software* per facilitare comunicazione e coordinamento delle risorse umane (in ciascun Dipartimento e fra diversi Dipartimenti).
- 3 **Sistema di sorveglianza in senso lato**
Funzionalità del sistema di monitoraggio.
Capacità di verifica della qualità dei dati di monitoraggio e di loro pronta rielaborazione per alimentare gli indicatori.
Composizione e funzionamento del Comitato di Sorveglianza (CdS) e suoi rapporti con l'ADG.
Completezza ed efficacia del sistema di comunicazione.
- 4 **Capacità di gestione delle risorse disponibili (*management* pubblico)**
Capacità di leadership e di motivazione dell'intero staff di dirigenti e posizioni organizzative.
Capacità di gestione delle risorse finanziarie, fisiche e umane.
Capacità di monitorare e di migliorare nel tempo la performance delle singole persone e dell'intera unità organizzativa.

Antonio Bonetti
a.bonetti@ymail.com

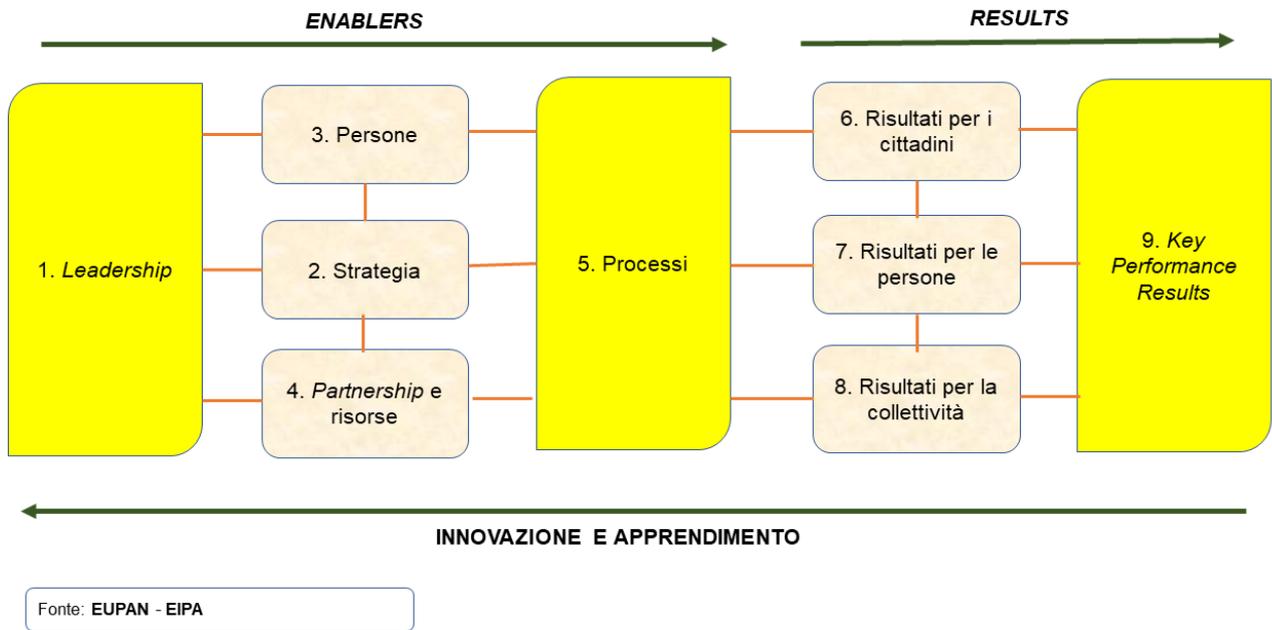
C
o
m
e
g
i
à
t
r
a
t
t
a
t
o

su questo blog negli anni precedenti, un buon *framework* metodologico di riferimento per la valutazione della capacità di *governance* e della performance delle organizzazioni pubbliche è certamente il **Common Assessment Framework** (CAF), sviluppato negli ultimi due decenni da **EUPAN** (*European Public Administration Network*) ed **EIPA** (*European Institute of Public Administration*). [2]

Tale modello, ampiamente informato all'approccio *Total Quality Management* (TQM), si fonda su otto principi di eccellenza e su nove criteri di auto-valutazione (cinque attinenti alla gestione, indicati come *enablers*, e quattro attinenti ai risultati generati), riportati nella figura che segue. [3]

Figura 3 – Il modello di eccellenza della PA **Common Assessment Framework (CAF)**

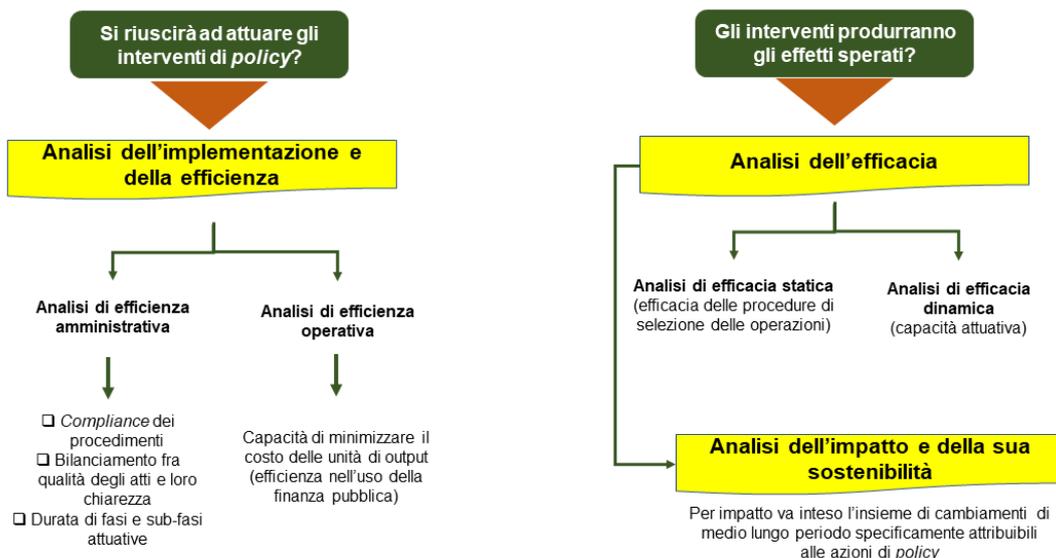
CAF Model



[1] Nello schema che segue provo a sintetizzare i principali elementi da prendere in considerazione per effettuare analisi di efficacia, di efficienza e di impatto dei Programmi.

Figura 4 – Analisi di efficacia, di efficienza e di impatto dei Programmi

Background ed elementi essenziali dell'analisi di efficacia, efficienza ed impatto



Per l'analisi di efficacia e di efficienza si possono utilizzare degli indicatori ed effettuare delle comparazioni temporali e spaziali rispetto a dei *benchmark* (*comparison points*). Per l'analisi di impatto non è corretto usare degli indicatori di impatto (indicatori che non avrebbero senso).

Antonio Bonetti
a.bonetti@gmail.com

ente in linea con uno dei più noti e applicati modelli di analisi organizzativa, ossia il “**modello delle 7S**” della McKinsey (Cfr. **Peters T.J.; Waterman R.H.** (1982), *In search of excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*; HarperCollins Publishers, New York).

Il “modello delle 7S” è così definito in quanto gli esperti Peters e Waterman individuavano 7 fattori di successo delle organizzazioni che, in Inglese, iniziano con la lettera S.

Tre di questi fattori si identificano come fattori hard (*Strategy, Structure, Systems*).

Gli altri quattro fattori si possono definire fattori soft (*Staff, Skills, Style e Shared Values*).

[3] Questo contributo è un “*work in progress*” elaborato nell’ambito del progetto di ricerca del Centro Studi Funds for Reforms Lab “**Theory of Change e valutazione di impatto di progetti e programmi complessi**” di cui al Piano di Lavoro approvato dal Consiglio Direttivo del 20 Marzo 2023.

Avrò il piacere di presentare più diffusamente le attività di monitoraggio e di valutazione dei Programmi cofinanziati dai Fondi Strutturali nell’ambito del 9° Modulo “**Valutazione dei Programmi cofinanziati dai Fondi Strutturali**” della I edizione del Master Universitario *live streaming* “[Europrogettazione e rendicontazione dei finanziamenti europei](#)” di 240RE Business School e Unimarconi (con il coordinamento scientifico di Exa Consulting e il patrocinio di AssoEPI), Modulo che si terrà il 10 e 11 Maggio c.a. Ha già preso avvio – il 22 Marzo scorso – la [II edizione del Master](#)