



Via Barberini, 36



00187 Roma



(+39) 06
97605111



(+39) 06
97605109



segreteria@cida.it



www.cida.it

22-12-2020

ATTENZIONE: Il presente documento è un work in progress da considerarsi non definitivo

OSSERVAZIONI SU STRUTTURAZIONE E GOVERNANCE DEL PROGRAMMA NEXT GENERATION EU

Le preoccupazioni di CIDA riguardo la governance dei fondi europei messi a disposizione dal Programma Next-GenerationEU si stanno purtroppo materializzando. La mancanza di dialogo con le parti sociali e la ricerca di soluzioni organizzative apparentemente “semplificate” sta accendendo polemiche, che coinvolgono anche i partiti della maggioranza, alle quali CIDA non ha intenzione di prendere parte.

Offrendo le competenze dei nostri manager – disponibilità che ancora una volta ribadiamo - ci saremmo aspettati di dialogare con le istituzioni e le pubbliche amministrazioni in un quadro chiaro e definito, resistendo alla tentazione di dare indicazioni in una materia che spetta a Governo e Parlamento.

Tuttavia, i manager italiani sono chiamati in causa direttamente, sia per l'ipotesi di costituzione di una struttura straordinaria di vertice, sia per l'apparente accantonamento delle competenze presenti nelle pubbliche amministrazioni e nelle aziende private. Riteniamo perciò necessario intervenire nel dibattito, con l'intento di avviare una discussione sui reali contenuti e sulle diverse opzioni di governance, con il solo scopo di non lasciare nulla d'intentato in una fase così cruciale della nostra vita politica.

Vi chiediamo perciò di ragionare insieme a CIDA su alcuni elementi organizzativi, gestionali e di governance che potrebbero contribuire all'efficacia del Programma Nazionale di Recupero e Resilienza.

IL RUOLO DEL PARLAMENTO: LE SCELTE FONDAMENTALI CHE DEVONO UNIRE IL PAESE

Il ruolo centrale e fondamentale del Parlamento è un elemento imprescindibile di legittimità del Programma, necessario anche per generare intorno a esso la massima coesione e convergenza possibile nel Paese. Riteniamo perciò che l'impianto generale del Piano, rappresentato da:

- a) le macro-aree d'intervento,
- b) le linee di progetto e di riforma in esso contenute,
- c) la stima degli obiettivi d'impatto economico, sociale e ambientale,
- d) la macro allocazione delle somme da stanziare,
- e) il modello di governance a livello centrale e periferico,

debba essere portato quanto prima in discussione nei due rami del Parlamento, messo a punto e approvato. Parallelamente occorre sviluppare un quadro degli interventi normativi che si renderanno necessari per l'efficace esecuzione del Piano. Da questo quadro si origineranno le Leggi Delega del Parlamento, chiamato a definire e riformare in tempi stretti l'impianto giuridico in cui si realizzeranno i progetti.

Tempi di realizzazione: dettati dall'agenda della programmazione europea.

LA STRUTTURA INTERMINISTERIALE DI VERTICE



A nostro avviso non può che essere rappresentata dall'intero Governo nella sua collegialità, nell'ambito di un chiaro mandato parlamentare, sviluppato attraverso un dibattito approfondito sulla governance del Piano stesso, sugli obiettivi quantitativi, sulle risorse e sul primo livello dei progetti.

Per agevolare le decisioni in fase operativa può essere utile costituire una Task Force ministeriale, della quale facciano parte i Ministri maggiormente coinvolti nel Programma, ciascuno affiancato da un manager di grande esperienza, riconducibile alla Segreteria Tecnica del Ministero stesso. L'ambito istituzionale in cui collocare la Task Force può essere rappresentato dal CIPE. In questo perimetro occorre prevedere un confronto costante e strutturato con le Parti sociali.

All'interno di ciascun Ministero sarà necessario creare una struttura dedicata, composta da manager già presenti nell'organizzazione o da reclutare, anche per un periodo riconducibile alla durata del Programma. Ricopriranno il ruolo di Project Manager per i progetti più rilevanti e direttamente coordinati dal Ministero e garantiranno supporto al Ministro nelle decisioni.

Tempi di realizzazione: 1 mese

IL NUCLEO DI VALUTAZIONE E PROGRAM MANAGEMENT

Per garantire coerenza ed efficace gestione delle priorità è opportuno costituire un team di Valutazione e Program Management presso la Presidenza del Consiglio, che faccia riferimento a un Program Manager di grande e comprovata esperienza e sia costituito da Program Controller esperti. I compiti fondamentali del Nucleo sono:

- a) la costruzione, messa a punto e applicazione del modello di valutazione d'impatto
- b) la stima e il monitoraggio della spesa dei progetti e dei fabbisogni finanziari,
- c) la validazione dei piani di progetto e la verifica dei requisiti professionali dei Project Manager,
- d) la stima dei fabbisogni di competenze,
- e) l'analisi d'avanzamento e la ripianificazione dei progetti,
- f) la composizione dei team multifunzionali che richiedono la partecipazione di Enti diversi,
- g) l'analisi dei rischi,
- h) l'identificazione dei presidi e dei controlli di legalità rafforzati negli ambiti di maggiore rischio,
- i) la comunicazione interna ed esterna relativa al Piano,
- j) l'elaborazione di linee guida sul ruolo dei soggetti attuatori privati (es. le grandi aziende) e dei corpi intermedi (es. sindacati e organizzazioni di rappresentanza), il coordinamento dei rapporti operativi con i soggetti suddetti.

La struttura di Program Management compone e rappresenta l'organigramma complessivo dei progetti, identificando ruoli e responsabilità dei diversi soggetti coinvolti, in particolare dei Project Manager ai diversi livelli. La programmazione delle risorse finanziarie e la loro erogazione è direttamente correlata ai fabbisogni, accertati nell'ambito del Programma da questa struttura, in raccordo con la Ragioneria dello Stato e il Parlamento.

Tempi di realizzazione: avviamento entro 2 mesi, a pieno regime entro 5 mesi.

LE COMPETENZE MANAGERIALI E TECNICHE: I CONSULENTI

E' necessario reclutare, organizzare, formare le competenze manageriali e tecniche *core*, mettendole a disposizione delle Pubbliche Amministrazioni centrali e locali impegnate nei progetti, che non dispongono internamente delle professionalità adeguate e numericamente sufficienti per un impegno così ingente.

Si possono identificare tre tipologie di competenze accessibili da parte degli Enti coinvolti nei progetti:



- a) le società in house Invitalia, Sogesid e Sace-Simest (per la parte relativa all'internazionalizzazione), disponendo già di un'organizzazione e di modelli contrattuali adeguati allo scopo, pur migliorabili e sviluppati,
- b) le società private di consulenza, che dispongono in quantità rilevante di risorse altamente qualificate, attivabili con breve preavviso. Per facilitare l'accesso alla consulenza occorre emettere bandi unici di qualificazione, selezionando sulla base delle referenze e della disponibilità di risorse specializzate, per creare un pool di soggetti accreditati e regolati da contratti quadro, dal quale le Pubbliche Amministrazioni possano attingere,
- c) i professionisti singoli, selezionati e inseriti in un Elenco certificato, con la collaborazione delle Associazioni di rappresentanza e degli Ordini professionali.

Tempi di realizzazione: 1 mese per l'approvazione dei provvedimenti necessari ad attivare le misure di legge e stanziare le relative risorse.

LE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI: RAFFORZAMENTO ORGANICO

Parallelamente occorre introdurre competenze manageriali e tecniche nelle Pubbliche Amministrazioni, in modo da poter consolidare e rendere strutturali gli effetti dei progetti di miglioramento. A tale scopo occorre preliminarmente ridisegnare le organizzazioni pubbliche sulla base di moderni principi e dell'utilizzo di strumenti digitali, successivamente selezionare le figure professionali necessarie, identificando i percorsi di crescita.

L'accesso avviene tramite concorsi mirati, costruiti in modo da poter essere realizzati e conclusi entro 6 mesi dalla pubblicazione del bando.

IL SUPPORTO ALLE PUBBLICHE AMMINISTRAZIONI LOCALI

Le principali carenze e difficoltà di gestione dei progetti si sono manifestate nelle fasi demandate agli Enti locali, spesso privi delle necessarie risorse umane e tecnologiche per operare con efficacia.

Occorre perciò prevedere un team di supporto dedicato presso il Dipartimento della Funzione Pubblica, in grado di affiancare le Amministrazioni nei compiti di programmazione e di reperire le risorse necessarie a svolgere efficacemente i ruoli ad esse demandati. A fronte di segnalazioni provenienti dal Nucleo di Valutazione e Program Management, il Ministro della Funzione Pubblica dispone anche di poteri sostitutivi.

Tempi di realizzazione: 2 mesi per l'attivazione.