



per il Programma di **EMPOWERMENT**
delle Amministrazioni Pubbliche del Mezzogiorno



DOSSIER CAPACITY BUILDING

L'evoluzione del concetto.
Dalla cooperazione allo sviluppo alla
modernizzazione delle PA europee

a cura del Coordinamento Tecnico
Programma Empowerment
Formez



Cosa significa capacity building?

Il concetto di capacity building trae le sue origini e si consolida nella dimensione della pratica. Non è, dunque, una disciplina accademica. Per questo molte delle analisi e degli studi che si occupano di questo tema sono stati realizzati, più che altro, da agenzie di accompagnamento allo sviluppo, di cooperazione e di assistenza tecnica. Molte delle idee che circolano sulla capacity building hanno avuto origine nel lavoro delle Organizzazioni Non Governative (ONG) e nei centri di ricerca e di formazione legati alla cooperazione allo sviluppo dei paesi del Terzo Mondo.

E' difficile trovare una definizione chiara per il termine capacity building. Per molti anni, a capacity building sono state associate quelle forme di assistenza alle istituzioni e organizzazioni e aumentarne la affidabilità finanziaria e a rafforzarne le capacità di intervento autonomo.

Tuttavia, abbiamo assistito ad un crescente riconoscimento da parte delle organizzazioni internazionali e locali che, gli stimoli tecnici e finanziari pur cruciali per migliorare le performance, da soli essi non sono sufficienti per aiutare le organizzazioni o i sistemi a definire la loro visione e a disegnare strategie efficaci.

Alcuni tentativi di definire "capacity building"

Spesso il termine **"capacity building (costruzione)"** è usato insieme o in alternativa a **"capacity development (sviluppo)"** oppure **"capacity strengthening (rafforzamento)"**. Il loro significato, tuttavia assume solo delle sfumature diverse. Possono essere, dunque, usati in maniera intercambiabile.

- Nel 1991 l'**UNDP** (United Nations Development Programme) definiva *capacity building* come la **creazione di un ambiente che favorisce, attraverso opportune strutture politiche e giuridiche, lo sviluppo istituzionale, che comprende la partecipazione della società, lo sviluppo delle risorse umane e il rafforzamento dei sistemi di gestione...** Per l'UNDP si tratta di un processo continuo e a lungo termine, al quale partecipano tutti gli stakeholder (amministrazioni centrali, autonomie locali, parti economiche e sociali, ONG, università e altri) - (http://en.wikipedia.org/wiki/Capacity_building)
- Il capitolo 37 di **"Agenda 21 - Programma d'azione per lo sviluppo sostenibile"** dal titolo "Creare capacità per un o sviluppo sostenibile" dà questa definizione di *capacity building*: "l'abilità di una nazione di perseguire percorsi di sviluppo sostenibile è determinata, in larga parte, dalla capacità delle persone e delle istituzioni al pari delle sue condizioni ecologiche e geografiche. In particolare, capacity building comprende le **capacità del capitale umano, scientifico, tecnologico,**



organizzativo, istituzionale e finanziario di una nazione. Un obiettivo fondamentale della *capacity building* è di potenziare la abilità di valutare e di indirizzare le questioni cruciali relative alle scelte di policy e le modalità di implementazione tra più opzioni di sviluppo, basate sulla comprensione delle potenzialità dell'ambiente e sui limiti e sui bisogni percepiti dai cittadini dei paesi interessati. _____ (<http://www.gdrc.org/uem/capacity-building.html>)

- Secondo alcuni autorevoli osservatori *capacity building* è un approccio allo sviluppo, **non qualcosa di separato da esso**. E' una risposta ai processi multi-dimensionali del cambiamento, non una serie di interventi tecnici distinti o pre-impacchettati tesi ad apportare un risultato pre-definito. **Nel supportare il lavoro delle organizzazioni è necessario rafforzare diverse capacità: intellettuali, organizzative, sociali, politiche, culturali, materiali, pratiche o finanziarie**". Eade, D. 1997. "What is *Capacity-Building*?" in *Capacity-Building, An Approach to People-Centered Development*, pp. 23-49. Oxford: Oxfam Publications
- Secondo l'**Asian Development Bank Institute**, *capacity building* è un processo che mette in moto un cambiamento su più livelli: **individui, gruppi, organizzazioni e sistemi**. "*Capacity building*" è un'azione che mira a **rafforzare le capacità auto-adattive delle persone e delle organizzazioni**, così che esse siano in grado di rispondere ad un ambiente che cambia. E', dunque, un processo di apprendimento multi-livello.. Asian Development Bank Institute - Terrence Morrison (a cura di), Actionable Learning, Tokyo 2001
- Nel 2006 l'UNDP definisce la "**capacità**" come **l'abilità di individui, istituzioni e società di realizzare funzioni, risolvere problemi e porre e raggiungere gli obiettivi in una maniera sostenibile**. Lo sviluppo della capacità (*capacity development*) è, pertanto, **il processo attraverso il quale tali abilità vengono acquisite, rafforzate, riadattate, preservate nel tempo**. Lo sviluppo della capacità è visto dall'UNDP come un processo principalmente endogeno e a guida interna. E' un processo inerente alla politica, altamente complesso, che non può essere eseguito in fretta, e non ci si può attendere che i risultati evolvano secondo una modalità lineare e controllata. UNDP riconosce che la capacità di una nazione risiede su tre livelli: un ambiente favorevole (enabling environment), l'organizzazione, l'individuo. In mezzo ai tre i livelli esistono cinque tipi di capacità trasversali che implicano la capacità di: 1) intraprendere un dialogo tra più stakeholder; 2) analizzare una situazione e creare una visione; 3) formulare politiche e strategie; 4) gestire il budget, dirigere, implementare 5) monitorare e valutare". Capacity Development Practice Note UNDP/BDP/CDG, maggio 2006

Alcune caratteristiche della capacity building

Dalle definizioni e dall'analisi della letteratura sul tema si possono enucleare alcune caratteristiche tipiche di *capacity building* (development, strengthening)

- ❑ Proprio come la capacità che non è statica ed ha bisogno di un continuo rinnovamento, così *capacity building* è un **processo continuo** di miglioramento degli individui, delle organizzazioni e delle istituzioni; non è, dunque, un solo evento.
- ❑ E', essenzialmente, un **processo interno**, che può essere potenziato o accelerato da apporti esterni.
- ❑ Il rafforzamento della capacità, inoltre, presuppone la necessità di "**costruire su ciò che già esiste**", di utilizzare e rafforzare le capacità già esistenti.
- ❑ *Capacity building* implica tempi lunghi e richiede un **coinvolgimento di lungo termine** da parte degli attori.
- ❑ Inoltre, il successo delle azioni di *capacity building* non dovrebbe essere **misurato** in termini di spesa e output, bensì **in termini di sostenibilità**. I cambiamenti di lungo termine richiedono, per essere misurati e valutati, una diversa selezione degli indicatori che non sia solo di natura quantitativa.

Il concetto di capacity building differisce da...

- ❑ La differenza che esiste tra il rafforzamento della capacità (*capacity building*) e, ad esempio, i processi di apprendimento più classicamente codificati come "**formazione**" sta nel fatto che la formazione sviluppa le competenze degli individui, ma difficilmente ne amplia le possibilità potenziali di agire (cfr. definizione di "capacità" sotto) perché difficilmente agisce **sui contesti organizzativi e sui sistemi che condizionano, appunto, l'azione**. *Capacity building*, dunque, è molto più che formazione.
- ❑ *Capacity building* è un concetto ampio che si sovrappone include lo **sviluppo delle risorse umane** e le questioni legate al **management** (*strategic management, organisational re-engineering, knowledge management, information management, ecc...*). La relazione tra "le parti che devono essere migliorate" ed il "tutto", infatti, spesso si perde (è *sviluppo delle risorse umane, il processo che dota le persone delle abilità, delle capacità di comprendere e accedere alla informazione, alla conoscenza e alle opportunità formative mettendole in grado di operare con efficacia*)
- ❑ E' un concetto anche più ampio di "**sviluppo organizzativo**" perchè include e si focalizza sul sistema nella sua totalità, l'ambiente ed il contesto all'interno del quale gli individui, le organizzazioni ed i gruppi operano ed interagiscono (UNDP

1988) (è sviluppo organizzativo l'elaborazione di strutture manageriali, processi e procedure, non solo all'interno delle organizzazioni, ma anche nella gestione delle relazioni tra diverse organizzazioni e settori pubblico, privato e sociale)

Il focus è sul termine "capacità"

Dal momento che le parole *building, development, strenghtening* sono parzialmente intercambiabili, per comprendere il concetto di *capacity building* dobbiamo partire dal termine "**capacità**"

La capacità è la **possibilità potenziale di compiere una azione**

1. Capacità come "possibilità potenziale di compiere una azione"

In questo senso, possiamo pensare a "capacità" in quattro modi: (ECDPM Research Associate, *Draft Background Paper on methodology DAC Study on Capacities, Change and Performance*, by Peter Morgan, 2003)

1. **Capacità istituzionale:** l'abilità delle istituzioni, formali ed informali, di definire obiettivi e di creare le condizioni per il loro conseguimento.
2. **Capacità organizzativa:** l'abilità aggregata di una organizzazione o di un sistema di realizzare. Questa capacità onnicomprensiva deriva dal contributo delle varie componenti dell'organizzazione come le strutture, i sistemi, le risorse finanziarie, il personale, la vision, la cultura e così via. L'enfasi, però, è sulla capacità generale dell'organizzazione o del sistema di funzionare efficacemente.
3. **Capacità disaggregate:** un'abilità o una competenza di qualche tipo (di solito tecnica o amministrativa descritta come "di base") che è ospitata all'interno dell'organizzazione o del sistema. Si riferisce di solito alla abilità di una persona, gruppo o organizzazione di gestire un compito o una funzione. Da questo punto di vista, un sistema organizzativo a qualunque livello può essere pensato come una combinazione o una rete di interconnessioni di capacità.
4. **Empowerment** è la condizione di individui o organizzazioni di allargare il campo delle proprie scelte. Questo concetto di capacità ha a che fare con l'apprendimento, la partecipazione e l'accesso alle opportunità.

Capacità come "misura dello spazio occupato da un corpo"

Il termine capacità, allo stesso tempo, è la **misura dello spazio occupato da un corpo**. Questa definizione richiama il concetto di "volume". Nel senso di: "*quanta capacità serve per produrre x?*" Qui il problema si sposta sull'oggetto del rafforzamento della capacità e, cioè, "x". Prima ci si dovrebbe chiedere: capacità di fare cosa? E poi: "quanta ne serve per...?"



Capacità di fare cosa?

Nel campo delle politiche di coesione e sviluppo, si direbbe: **di produrre beni pubblici e servizi collettivi**. In termini più vicini alla comprensione dei cittadini, si direbbe: di innalzare la qualità della vita dei cittadini, migliorando la qualità dei servizi, le opportunità per le imprese e la produttività del lavoro, favorendo un clima di fiducia tra gli attori.

I programmi di sviluppo hanno bisogno di organizzazioni pubbliche capaci di garantire la competizione dei mercati di realizzare reti di servizi ed infrastrutture, di assicurare standard di qualità nei servizi pubblici, di valutare e selezionare le migliori idee progettuali, di gestire e monitorare l'implementazione degli interventi. (Barca 2000).

Quanta capacità serve per produrre beni pubblici e servizi collettivi?

E' difficile individuare una soglia quantitativa al di là della quale si può realisticamente attivare un significativo processo di produzione di beni pubblici. Tuttavia si può tentare un'operazione contraria e, cioè, provare a definire alcuni ostacoli che non permettono di arrivare a superare quella soglia. Ad esempio, l'inadeguatezza del capitale umano (in termini quantitativi e qualitativi) è certamente uno dei fattori più limitanti la capacità istituzionale, organizzativa e competitiva, insieme alla scarsa propensione alla cooperazione e all'inadeguatezza delle strutture. Questi gap strutturali, poi, producono a cascata un'altra serie di limitazioni, ad esempio, della capacità progettuale, della capacità di monitorare gli interventi e di valutarne gli effetti, ecc...



Capacity building. Dalla cooperazione ai Paesi in via di sviluppo alla modernizzazione delle PA europee

I Documenti Strategici Preliminari

Nella sua accezione comune con il termine *capacity building*, dunque, si fa riferimento a forme di assistenza offerte alle persone e alle organizzazioni (comprese le istituzioni, normalmente governi di paesi in via di sviluppo), che hanno bisogno di sviluppare certe abilità o competenze o, in generale, di far crescere le proprie prestazioni.

Tuttavia, il termine è stato associato al rafforzamento della capacità istituzionale ed amministrativa dei Paesi membri dell'Unione europea, in particolar modo in seguito all'allargamento a 25. Per i nuovi Paesi, provenienti per la maggior parte dall'Est europeo con un sistema istituzionale pubblico largamente inadeguato, si tratta non solo di rafforzare le competenze delle risorse umane per la programmazione e gestione dei Fondi, ma di costruire (*building*) strutture amministrative e organizzative in grado di garantire efficaci sistemi di gestione e di partecipazione degli attori rilevanti nei diversi ambiti di policy.

*"Sulla scorta delle esperienze acquisite è ampiamente riconosciuto che il successo di una strategia intesa a definire priorità politiche dipende dall'efficacia dei sistemi utilizzati per attuarla. Una conseguenza delle attuali procedure di attuazione è che gli sforzi degli Stati membri e della Commissione hanno avuto talvolta un impatto maggiore sulla gestione amministrativa dei programmi e meno invece sul loro contenuto e sulle loro priorità strategiche. **Con l'allargamento le modifiche al sistema vigente diventano necessarie se si tiene conto anche del fatto che si deve rafforzare la capacità amministrativa dei nuovi Stati membri**".* [[Seconda relazione intermedia sulla coesione economica e sociale](#) Bruxelles, 30.1.2003 COM(2003) 34 definitivo]

Capacity building, ovvero il rafforzamento della capacità istituzionale ed amministrativa (institutional and administrative capacity)

Il dibattito sul tema del rafforzamento della capacità istituzionale ed amministrativa, tuttavia, **non nasce con l'allargamento**. La maggioranza delle democrazie sviluppate si sono confrontate con questo tema dal 1980 e molte riforme amministrative sono state disegnate e realizzate con l'obiettivo di introdurre innovazioni sostanziali nelle strutture e nei processi delle amministrazioni pubbliche.

Già prima del ciclo di programmazione 2000-2006 la Commissione europea aveva intrapreso una intensa azione di promozione della **cultura della valutazione** dell'impatto dei Fondi Strutturali; uno dei temi che più di altri si era deciso di porre sotto la lente era proprio il rafforzamento e la modernizzazione delle istituzioni e delle amministrazioni pubbliche come condizione è risultato dell'azione delle politiche regionali europee.

Nei diversi cicli di programmazione la Commissione ha sottolineato che i programmi realizzati attraverso i Fondi Strutturali debbano essere

soggetti ad una rigorosa e regolare valutazione. Questa azione doveva servire a migliorare l'efficacia dei programmi e a produrre conoscenza sull'impatto della politica di coesione. Per il periodo 2000-2006, I regolamenti dei Fondi Strutturali specificano che i programmi devono essere valutati sistematicamente (ex ante, medio termine, ex post). Per il 2007-2013, si sta proponendo di continuare con questa metodologia con una valutazione più strategica e attenta ai fabbisogni. Nel 2003 la Commissione europea ha pubblicato una **GUIDA** alla valutazione dello sviluppo socio-economico, realizzata da esperti (Tavistock Institute, IRS, GHK) in valutazione per promuovere e migliorare la pratica della valutazione nell'Unione Europea ([GUIDE to evaluating socio-economic development](#)).

All'interno della GUIDA largo spazio viene dato al tema del **"Rafforzamento della capacità istituzionale ed amministrativa"**.

Una definizione di capacità istituzionale ed amministrativa nella GUIDA

La capacità istituzionale ed amministrativa se espressa in **termini negativi, indica i fallimenti di governo; in termini positivi, si riferisce alla capacità delle strutture pubbliche di identificare e risolvere i problemi di implementazione di strategie e programmi**. In questo ultimo senso, la capacità riguarda quell'insieme di fattori e condizioni che permettono che i governi elaborino ed effettuino i programmi con le prestazioni migliori. La letteratura recente sulle riforme amministrative sottolinea l'importanza di fattori come: caratteristiche delle risorse umane, strategie dell'amministrazione, diffusione delle applicazioni di *ICTs*, ecc. Il dibattito circa "i problemi di *governance*" suggerisce che anche in questo ambito sia necessario sviluppare adeguate capacità. [Jänicke, (2001)]

Capacità istituzionale ed amministrativa. Di fare cosa?

Portare al successo le politiche pubbliche di sviluppo attraverso la capacità del settore pubblico di implementare alcune **funzioni essenziali** come: sicurezza sociale, giustizia, educazione, ambiente, pianificazione urbana, qualità dei servizi pubblici ed amministrativi, ecc... Per concorrere alla competitività di una regione o territorio.

In particolare, le istituzioni favoriscono la competitività territoriale attraverso lo sviluppo di alcune **funzioni**:

- Garantire il rispetto delle regole
- Garantire i servizi del *welfare* e dell'istruzione
- Garantire e promuovere la competizione nei mercati
- Garantire protezione legale per favorire il rispetto dei contratti
- Garantire protezione all'ambiente, al territorio, ai beni culturali
- Garantire qualità e standard efficienti per i servizi pubblici
- Garantire la realizzazione delle infrastrutture per la mobilità
- Garantire lo sviluppo dell'*ICT*
- Garantire la qualità dei processi di investimento e della

- selezione dei progetti
- Garantire efficacia, efficienza e trasparenza ai processi di decisione pubblica

Capacity building, politiche di sviluppo e competitività territoriale

A proposito del ruolo della capacità istituzionale ed amministrativa per la competitività territoriale, la [Terza Relazione sulla Coesione Economica e Sociale](#) introduce un concetto di fondamentale importanza: *“Questa relazione mostra che le disparità in termini di prodotto, produttività e accesso all’occupazione che persistono tra paesi e regioni nascono da **carenze strutturali nei fattori chiave di competitività: dotazione inadeguata di capitale fisico e umano, mancanza di capacità innovativa e di autonomia amministrativa regionale, basso livello di capitale ambientale**”.*

Per sostenere lo sviluppo, dunque, le amministrazioni pubbliche devono rimuovere ostacoli rilevanti alla competitività territoriale, inclusa l’arretratezza delle strutture pubbliche e l’inadeguatezza dei servizi pubblici. La mancanza di capacità istituzionale ed amministrativa è una carenza strutturale che limita le opportunità di sviluppo dei Paesi membri (questo concetto verrà ripreso nel **Documento Strategico Mezzogiorno** - *“Nei contesti in cui lo sviluppo è ancora limitato, infatti, l’amministrazione può essere un importante fattore di aiuto se funziona e un freno ulteriore se funziona male”* – pag. 78). Per alcune Regioni europee, in particolare, il rafforzamento della capacità amministrativa è un’esigenza supplementare che completa ed amplia il livello di intervento degli strumenti finanziari (Fondi Strutturali).

Capacity building e “legittimazione di uno Stato”. L’importanza dell’attuazione

Capacity building è legata anche all’attuale dibattito sulla **“legittimazione di uno Stato”**. La legittimazione è la base essenziale ed indispensabile per una autorità politica ed è garantita da un livello “legale-razionale” e da un secondo livello legato ai **risultati e agli effetti delle politiche pubbliche**. Questa seconda dimensione della “legittimazione” fa, dunque, riferimento ai processi di **attuazione**, nel senso che uno Stato legittima la propria autorità sulla base dei beni pubblici e servizi collettivi che è in grado di produrre e di garantire (cfr. sopra *“capacità di fare cosa?”*).

Posto il quadro di riferimento, la letteratura presenta due possibili soluzioni su come ottenere prestazioni migliori da parte delle amministrazioni e, dunque, migliori beni pubblici e servizi collettivi.



New Public Management

La prima soluzione è affidata al **New Public Management (NPM)**, un corpus di teorie, principi e pratiche che hanno influenzato le recenti riforme amministrative e che pongono l'accento su come ottenere prestazioni migliori dal settore pubblico e dall'attuazione delle politiche.

New Public Management è un'espressione utilizzata per definire un processo di cambiamento del sistema delle amministrazioni pubbliche al fine di migliorare la qualità e l'economicità dei servizi erogati, attraverso l'acquisizione di una logica manageriale e di razionalità economica da parte dell'ente pubblico. "Tale processo ha comportato negli anni '90 una riorganizzazione dei servizi pubblici locali attraverso l'aziendalizzazione delle funzioni gestionali ed il successivo sviluppo delle privatizzazioni, ridimensionando il ruolo degli enti locali a favore di organismi esterni, sovente di proprietà dell'ente stesso. Questo processo ha spostato il ruolo dell'ente locale da gestore a soggetto preposto alla pianificazione e all'indirizzo strategico dei servizi. In tale contesto, sempre più articolato per territorio e per settore, acquista ormai una importanza fondamentale il modello organizzativo prescelto dall'ente locale e la regolazione dei rapporti di governance con le società partecipate" (*Da Rin, Santella, Il controllo degli Enti Locali nelle utilities, Nomisma, 2005*).

L'enfasi del NPM è concentrata sulla messa in discussione dell'esistenza di una cultura e di forme di gestione tipiche della pubblica amministrazione e sostiene quindi l'opportunità di trasferire, adattandoli, le tecniche e i principi del management privato (Barzelay, 2001). Questo "trasferimento" di competenze e di modelli, di per sé, garantirebbe il rafforzamento delle capacità istituzionali ed amministrative della amministrazione pubblica.

Per una [Bibliografia sul New Public Management](#)

Governance La seconda soluzione sulla quale si sta dibattendo ormai da anni, riguarda lo studio della programmazione ed attuazione delle politiche con il coinvolgimento di attori pubblici e privati che interagiscono con l'obiettivo di influenzare i risultati e gli impatti di politiche e programmi. Si parla, in questi casi, di **governance**, termine con il quale si descrive quel complesso di norme, di procedure e pratiche che influiscono sulle modalità di esercizio dei poteri e un processo con il quale collettivamente vengono risolti i problemi rispondendo ai bisogni della società. Il [Libro Bianco della Commissione Europea](#) designa con questo termine "le norme, i processi e i comportamenti che influiscono sul modo in cui le competenze sono esercitate a livello europeo, soprattutto con riferimento ai principi di apertura, partecipazione, responsabilità, efficacia e coerenza". In altre parole i governi devono migliorare le strategie e le tecniche per gestire le politiche e sostenere le condizioni per il "consensus building" e la cooperazione inter-istituzionale.

Il rafforzamento della capacità istituzionale ed amministrativa, in questo senso, si focalizza nel perseguimento degli obiettivi pubblici (produzione di beni pubblici e servizi collettivi) in un ambiente in cui attori non pubblici partecipano al processo istituzionale e si mobilitano per obiettivi di interesse collettivo.

Il seguente passaggio, estratto dal [Documento Strategico Mezzogiorno](#), rappresenta bene i passi che le amministrazioni dovranno compiere sia in termini di avanzamento della logica manageriale (NPM) sia in termini di acquisizione di competenze, modelli, pratiche e strutture organizzative per far funzionare la macchina pubblica in un clima di cooperazione inter-istituzionale.

*"Nei prossimi anni le Regioni dovranno incrementare le attività di **programmazione**, di **regolazione**, di **sorveglianza**, di **monitoraggio**, di **controllo strategico** e di **valutazione**; gli Enti Locali dovranno produrre **pianificazione strategica** e praticare correttamente la sussidiarietà orizzontale anche migliorando la capacità di fare **programmazione negoziata** per mettersi in grado di governare una società civile ed un tessuto imprenditoriale che hanno ancora un forte bisogno di essere aiutati a innovarsi. Tutte le istituzioni dovranno incrementare le attività di **negoziato**, di **programmazione**, di **studio**, di **ricerca**, di **comunicazione**, di **gestione delle risorse umane**; attuare il **reengineering** delle procedure e dei metodi di lavoro per reggere il peso della corsa alla modernizzazione tecnologica.*

Queste "capacità" vanno tanto più rafforzate quanto più molte attività (p.e. per quanto riguarda le Regioni quelle nel campo delle istruttorie relative ai trasferimenti monetari alle imprese) vengono affidate a soggetti esterni. Innanzitutto perché l'attività del soggetto esterno non può superare il limite invalicabile della discrezionalità amministrativa, attribuita per legge alla pubblica amministrazione che deve quindi assumerne la responsabilità. In secondo luogo, perché la capacità dell'amministrazione committente di esprimere autorevolezza e



competenza tecnica nell'indirizzare, monitorare e verificare l'operato di tali soggetti è presupposto indispensabile per una efficace gestione delle attività affidate all'esterno e affinché i loro risultati possano comunque alimentare il patrimonio di conoscenza e consapevolezza dell'amministrazione." [pag. 94]

E' interessante notare come in questo documento si faccia chiaro riferimento alle "**capacità**" da sviluppare sia in termini di individuo, sia in termini di organizzazioni per il prossimo ciclo di programmazione.



Bibliografia su Capacity building

Capacity building, development, strengthening

- ❑ Bolger, Joe. 2001 *Capacity Development: What, Why and How?* Capacity Development Occasional Series, Vol. 1 No. 1. CIDA Policy Branch
- ❑ Honadle B. W. (2001), "Theoretical and Practical Issues of Local Government Capacity in a Era of Devolution", *The Journal of Regional Analysis & Policy*, 31:1.
- ❑ IFRC. 1998. *Framework for National Society Capacity Building*. Geneva: International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies.
- ❑ Kaplan, A and S. Soal. 1995. Capacity Building - Myth or Reality? *Institutional Development*, 2(2).
- ❑ Taschereau, S. 1997. *Capacity Development: from Concept to Operations, an Analytical Guide*. CIDA Policy Branch.
- ❑ UNDP, Capacity Development (1997) *Technical Advisory Paper 2, Management Development and Governance Division*;

Capacity building nella cooperazione internazionale

- ❑ Canadian International Development Agency, *Capacity Development, Occasional Series vol. 1, no. 1 May 2000*.
- ❑ Liebler, C., Ferri, M. (2004) *NGO Networks: Building Capacity in a Changing World*. USAID, p.38.
- ❑ Makumbe, J. 1998. *Strengthening Civil Society through Capacity Building: the Role of NGOs*. Paper for the Annual Irish Forum on Aid. Dublin: IAAC
- ❑ World Bank (2005) *Effective States and Engaged Societies. Operational Task Force on Capacity Development in Africa, Progress Report*

Sulla Capacità

- ❑ Jänicke, M., (2001), "The Political System's Capacity for Environmental Policy: The Framework for Comparison", in Weidner H., Jaenicke, M., a cura di, *Capacity Building in National Environmental Policy*, Springer, Berlino.
- ❑ Kaplan, A. (1999) *The Developing of Capacity*. Cape Town: CDRA. www.cdra.org.za
- ❑ Lanzara G. F. (1993), *Capacità negativa*, Il Mulino, Bologna.



Capacity building e allargamento europeo

- ❑ Agh, A. (2005), *Institutional Design and Regional Capacity Building in the Post Accession Period*, Budapest, Hungarian Center for Democracy Studies
- ❑ Dimitrova, A. (2002), *Enlargement, Institutional-Building and the EU's Administrative Capacity Requirement*, "West European Politics", pp. 171-190
- ❑ Nicolaides, P., (2003), *Preparing for Accession to the European Union: How to Establish Capacity for Effective and Credible Application of the EU Rules*, in M. Cremona (ed.), *The Enlargement of the European Union*, Oxford, Oxford University Press

Capacity building e legittimazione

- ❑ Franck, T. (1990), *The Power of Legitimacy Among Nations*, NY, Oxford University Press

Sul New Public Management

- ❑ Barzelay M. (2001), *The New Public Management: Improving Research and Policy Dialogue*, University of California Press, Los Angeles.

Sulla Governance

- ❑ Parmentola N., a cura di, (2005), *La governance locale. Linee guida per i Comuni*, Formez, Roma.

Capacity building come tema rilevante per la valutazione

- ❑ AA. VV. (2003) [Evaluating Capacity Development: Experiences from Research and Development Organizations around the World](#) - ISNAR
- ❑ Anselmo I., Brezzi M., Raimondo L., Utili F. (2003), *Making administrations accountable: the experience of the Italian performance reserve system*, presentato alla Fifth European Conference on Evaluation of the Structural Funds, Budapest 26-27 giugno.
- ❑ Bollen F. (2001), *Capacity Building for Integration. Managing EU Structural Funds: Effective Capacity for Implementation as a Prerequisite*, Eipa, Maastricht.
- ❑ Casavola P., Tagle L. (2004), *Costruire capacità per la valutazione: riflessioni sulla recente esperienza nella valutazione dei programmi di sviluppo*, *Rivista Italiana di valutazione*, n. 31.



- ❑ Tavistock Institute, IRS (2003), *The Guide*, scaricabile dal sito www.evaled.info
- ❑ Tavistock Institute, (1999), *The thematic evaluation of the Partnership Principle*, preparata per la Commissione Europea, DG Regio.
- ❑ Vecchi Giancarlo. 2004 *“Politiche di sviluppo locale e capacità amministrativa. Una riflessione per la costruzione di un modello interpretativo a supporto delle ricerche di valutazione”*, Rassegna Italiana di Valutazione, anno VIII, n. 28.
- ❑ Vecchi G., Giolitti R., a cura di (2004), *Strumenti per la pianificazione integrata del cambiamento nelle amministrazioni pubbliche*, manuale del Dipartimento delle Funzioni Pubbliche, Rubbettino, scaricabile dal sito www.cantieripa.it

Capacity building e competitività territoriale

- ❑ Barca F. (2000), *“Una politica per la competitività territoriale: spunti teorici e disegno territoriale”*, *Conferenza annuale della società italiana degli economisti*, Cagliari, 26-28 ottobre.
- ❑ Barca F. (2006) *“Italia frenata”*, Roma, Donzelli
- ❑ Documento DFP/Formez