

Pubblica Amministrazione: semplificare i processi decisionali, migliorare le performance

Andrea Castaldo

*Coordinamento di Ateneo
Università degli Studi di Salerno*



Unione europea
Fondo sociale europeo



UniorPress



**PUBBLICA AMMINISTRAZIONE:
SEMPLIFICARE I PROCESSI DECISIONALI,
MIGLIORARE LE PERFORMANCE**

ANDREA CASTALDO
Coordinamento di Ateneo
Università degli Studi di Salerno



UniorPress
Napoli 2021

MEMBRI DEL TAVOLO

Università degli Studi di Napoli Federico II

Vinicio Brigante
Gabriella De Maio
Fiorenzo Liguori
Silvia Tuccillo

Università di Napoli L'Orientale

Paolo Cefarelli
Michele Gallo
Claudio Nobili

Università degli Studi di Napoli Parthenope

Federico Alvino
Alfredo Celentano
Gabriella D'Amore
Luigi Lepore

Università degli Studi di Salerno

Andrea R. Castaldo
Valentina Acanfora
Andrea R. Castaldo
Gemma Ciaglia
Fabio Coppola
Giovanni de Bernardo

Università degli Studi del Sannio

Pierpaolo Forte
Francesco Rota
Donato Vese
Paolo Esposito
Alessandra Piconese

Università degli Studi Suor Orsola Benincasa

Carla Acocella

Università degli Studi della Campania "Luigi Vanvitelli"

Giuseppe Alesci
Giovanna Golino
Stefano Manacorda

UniorPress

Via Nuova Marina 59, 80133 Napoli



This work is licensed under a Creative Commons
Attribution 4.0 International License

Questo volume è disponibile in accesso aperto al sito:
<http://www.fedoabooks.unina.it/index.php/fedoapress>

ISBN 978-88-6719-239-7

Indice

Premessa	11
1. Il perché della riforma	11
2. Il significato della riforma	12
3. Il vizio antico	13
Università degli Studi del Sannio di Benevento	
Una ricerca giuridica applicata	17
Atti di indirizzo politico-amministrativo, risultati amministrativi, valutazione discrezionale degli organi amministrativi nella Regione Campania	21
1. Premessa: scopo della ricerca	21
2. Descrizione dei risultati empirici della ricerca	22
3. Le macro-categorie nella letteratura giuridica	23
4. L'individuazione dei "comportamenti ottimizzati" alla luce delle macro-categorie	26
4.1. I "comportamenti ottimizzati" relativi alla macro-categoria "Capacità di definire chiaramente l'indirizzo"	26
4.2. I comportamenti ottimizzati relativi alla categoria "Capacità di generare flusso decisionale con effettiva traduzione in risultati amministrativi ed operativi"	27
4.3. I comportamenti ottimizzati relativi alla categoria "capacità di orientare appropriatamente l'eventuale valutazione discrezionale rimessa agli organi amministrativi"	28
5. La proposta di modifica del Regolamento regionale 15 dicembre 2011, n. 12, recante "Ordinamento Amministrativo della Giunta Regionale della Campania"	28
6. Conclusioni	31
Riferimenti bibliografici	31
Qualità della regolazione e misurazione degli oneri amministrativi (MOA) nell'attività di pianificazione della Regione Campania	36
1. Genesi dello studio, brevi riflessioni epistemologiche e contestualizzazione	36
2. I costi di conformità: <i>compliance e governance</i> interna	38
3. Regulatory capture: la qualità della regolazione	40
4. Una introduzione alle metodologie e alle determinazioni quantitative per la misurazione dei costi di regolazione e conformità (MOA)	40
Riferimenti bibliografici e sitografici	41

Le attività consultive dell'Avvocatura Regionale: il contatto informale con gli Uffici della Regione	43
1. Consulenza e difesa in giudizio dell'amministrazione	43
2. I pareri legali	44
3. Note in tema di complessità dell'azione amministrativa	45
4. Il ruolo proattivo dell'Avvocatura regionale	46
5. Celerità e "semplificazione": l'art. 16, comma 2, della l. 7 agosto 1990, n. 241 come modificato dal d.l. 16 luglio 2020, n. 76	47
6. La proposta: il <i>contatto informale</i> fra organi di amministrazione attiva e Avvocatura	48
Riferimenti bibliografici e sitografici	49

Università degli Studi di Napoli "Suor Orsola Benincasa"

<i>I nodi di procedimenti amministrativi e processi decisionali: scenari di semplificazione e questioni di responsabilità</i>	55
1. Snodi della relazione non univoca tra semplificazione e responsabilità	55
1.1 <i>Semplificazione e responsabilità tra procedimenti e processi</i>	55
1.2 <i>Il nesso tra semplificazione e responsabilità negli sviluppi recenti della legislazione</i>	58
2. Diretrici e metodi dell'indagine	61
2.1. <i>La mappatura trasversale di processi e procedimenti: i fattori di rallentamento e di complicazione dell'attività</i>	62
2.2. <i>Il tempo dell'azione amministrativa e i poteri sostitutivi</i>	64
3. Le indagini settoriali	67
3.1. <i>Il tema delle coperture assicurative per la responsabilità amministrativa</i>	68
3.2. <i>Le questioni poste dal riconoscimento dei debiti fuori bilancio</i>	70
4. Alcune considerazioni di sintesi	74

Università degli Studi di Napoli "Parthenope"

<i>Misurazione della performance e accountability della Regione Campania</i>	79
1. L'esigenza di misurare le performance nella PA	79
2. La normativa sulla misurazione e valutazione delle performance	82
3. Il case study Regione Campania	84
3.1. <i>Metodologia della Ricerca</i>	86
3.2. <i>Risultati</i>	90
4. Conclusioni	92
Riferimenti bibliografici e sitografici	95

Università degli Studi di Napoli “Federico II”
Liberalizzare, semplificare, dialogare. Dall’amministrazione come ostacolo all’amministrazione come alleata 101

1. Efficacia ed effettività delle misure di semplificazione 101

 1.1. *Ricerca e semplificazione: note su risultati attesi e fasi dello studio* 104

 1.2. *I limitati esiti* 106

 1.3. *Le implicazioni problematiche del passaggio dal controllo ex ante al controllo ex post* 107

 1.4. *Le diverse semplificazioni possibili, la questione organizzativa e le misure inattuatae* 108

2. La complessa definizione di equilibri stabili per la pubblica amministrazione 110

 2.1 *L’analisi della legislazione vigente e le criticità rilevate* 110

 2.2 *Il confronto con gli stakeholders: il nodo della digitalizzazione* 112

 2.3 *I risultati della ricerca: il ridotto margine di intervento e i percorsi possibili per la ricerca della chiarezza e della certezza* 115

3. Il d.l. 16 luglio 2020, n. 76 e le nuove misure di semplificazione 120

4. Rilievi conclusivi 120

Università degli Studi di Napoli “L’Orientale”
L’inadempienza amministrativa. Quando il problema è (anche) linguistico 123

1. Introduzione: la semplificazione dei processi 123

2. L’uso della lingua come fattore dell’(in)efficienza amministrativa 127

3. La selezione dei testi e la metodologia di lavoro 129

4. Risultati: modelli comportamentali meno e più virtuosi 130

5. Conclusioni 138

Riferimenti bibliografici e sitografici 140

Università degli Studi della Campania
“Luigi Vanvitelli”

Progetto di ricerca 143

Svolgimento della ricerca 143

Principali esiti dell’attività di ricerca 144

La strategia preventiva del rischio corruttivo nelle società in house della Regione Campania: difficoltà giuridiche e incognite organizzative 145

1. Oggetto dell’indagine e metodo della ricerca 145

2. Modello 231 e Piano 190 tra integrazione e assorbimento: cenni 145

3. Il flusso informativo tra Responsabile della prevenzione e della trasparenza e Organismo di Vigilanza: prove di dialogo 147

4. Il difficile coordinamento in materia di <i>whistleblowing</i> nel silenzio normativo	148
5. Omesso controllo: la responsabilità penale in caso di violazione del modello integrato	150
6. Brevi considerazioni conclusive	151
Riflessioni brevi su semplificazione e sistemi di prevenzione della corruzione nelle società a partecipazione pubblica	152
1. Premessa	153
2. Semplificazione e prevenzione della corruzione: un connubio difficile	154
3. Il controllo analogo come strumento di semplificazione nella prevenzione della corruzione	155
4. I sistemi preventivi della corruzione nelle società pubbliche della Regione Campania: un breve focus	157
5. Qualche osservazione conclusiva	160
Università degli Studi di Salerno	
“Pubblica Amministrazione: semplificare i processi decisionali, migliorare le performance”	165
1. Obiettivi generali	165
2. Delimitazione del rischio penale	166
3. Somministrazione dei questionari	167
4. L’art. 323 c.p. e la percezione del rischio-reato in capo ai Pubblici Ufficiali	177
Premessa	177
Riferimenti bibliografici e sitografici	184

Atti di indirizzo politico-amministrativo, risultati amministrativi, valutazione discrezionale degli organi amministrativi nella Regione Campania

Donato Vese¹

Abstract

The article summarises the research carried out by the Author at the University of Sannio in the academic year 2018/2019 on the topic “Public Administration: Simplifying decision-making processes, improving performance” under the supervision of Professor PierPaolo Forte.

1. Premessa: scopo della ricerca

Il presente contributo sintetizza la ricerca che l'Autore ha svolto presso l'Università del Sannio nell'a.a. 2018/2019 sul tema “*Pubblica Amministrazione: Semplificare i processi decisionali, migliorare la performance*” nel team coordinato dal Professor Pierpaolo Forte.

In estrema sintesi, per quanto di competenza dell'Autore, scopo della ricerca è stato quello di compiere una ricognizione della disciplina giuridica delle relazioni tra gli organi a responsabilità politico elettorale e quelli gestionali in confronto con la regione Campania. Compiuta la ricognizione, l'Autore ha proceduto ad individuare un campionario di atti di indirizzo politico-amministrativo da sottoporre ad analisi in ordine alle modalità con cui: *i)* è definito l'indirizzo, *ii)* sono fissati gli obiettivi, *iii)* è orientata la valutazione discrezionale degli organi amministrativi.

Principale obiettivo dello scrutinio è stato quello di sottoporre le delibere di giunta della regione Campania ad una verifica di coerenza con le disposizioni normative nazionali e regionali e al trattamento dottrinale e giurisprudenziale, in ordine al principio di distinzione tra politica e amministrazione, in relazione dunque a determinati indici. Tali indici esprimono e dunque misurano la capacità dell'organo di indirizzo politico-amministrativo (giunta regionale) sull'organo gestionale (dirigenza *in primis*) di:

- i)* definire chiaramente l'indirizzo;
- ii)* generare flusso decisionale con effettiva traduzione in risultati amministrativi e operativi;

¹Desidero ringraziare Pierpaolo Forte e Francesco Rota per l'opportunità di svolgere la presente ricerca, per i loro preziosi suggerimenti, per l'incoraggiamento e i tanti spunti di riflessione. Un ringraziamento va anche ad Alessandra Piconese e Nicoletta Pica per le utili discussioni. Ringrazio infine Federico Giancane, Denise Dannaz, Giulia Mazzarello e Federica Lazzari per il supporto durante lo svolgimento della ricerca. La responsabilità per ogni refuso è solo mia.

- iii) orientare appropriatamente l'eventuale valutazione discrezionale rimessa agli organi amministrativi.

Per avere un riscontro comparativo, è parso poi opportuno procedere ad un confronto fra la regione Campania (c.d. regione *target*) e altre regioni italiane (cc. dd. regioni *di confronto*) che rappresentassero modelli virtuosi di *management* nel rapporto fra indirizzo politico e attività amministrativa. Nelle regioni *di confronto* (Lombardia, Veneto e Toscana) l'obiettivo risultava capovolto, nel senso che lo scrutinio intendeva porre in evidenza quelle delibere che, in relazione ad atti amministrativi analoghi (deliberazioni di giunta regionale) e agli stessi indici, ossia quelli *sub i), ii), iii)* utilizzati per la regione Campania, rilevassero un diverso approccio politico-amministrativo rispetto a quello tenuto dalla regione *target*. Si è ritenuto, in altri termini, ricercare quelle "virtuosità" che, in raffronto alle "criticità" rilevate negli atti della regione *target*, facessero comprendere meglio i margini di miglioramento della regione *target* rispetto alla disciplina vigente, agli studi in argomento e in comparazione con alcune regioni verosimilmente più "virtuose" nella gestione del rapporto fra indirizzo politico e attività amministrativa.

2. Descrizione dei risultati empirici della ricerca

A livello empirico si è raccolto il campionario delle delibere giuntali (c.d. *research report*) della regione *target* (Campania) e delle regioni *di confronto* (Lombardia, Veneto, Toscana) – divise per anno [2015-2019] e per settore di riferimento [ambiente, beni e attività culturali, ricerca e sviluppo, sanità] – che, ad esito dello scrutinio, sono state ritenute più significative fra tutte quelle esaminate nell'arco temporale e negli ambiti preventivamente definiti.

Più precisamente il *research report* si compone di: A) regioni (*target* e *di confronto*), B) anno, C) settore, D) numero della delibera, E) sintesi della delibera (oggetto e argomento) e F) criticità/virtuosità riscontrata in relazione agli indici *sub a), b), c)*, quali *sub-criteri* descrittivi della criticità/virtuosità.

Se, dunque, in prima battuta l'obiettivo della ricerca è stato quello di individuare, attraverso la predisposizione di appositi criteri, i maggiori profili di criticità degli atti di indirizzo politico-amministrativo della regione *target*, in un secondo momento lo scopo è stato invece quello di individuare specifici parametri (definiti "comportamenti ottimizzati") in grado di perseguire un miglioramento in ordine al flusso decisionale, alla semplificazione amministrativa, all'attenuazione degli oneri amministrativi e, in definitiva, in termini di efficacia, economicità ed efficienza dell'azione amministrativa regionale (secondo i canoni normativi prescritti dall'art. 41 Carta dei Diritti Fondamentali dell'UE, art. 97, co. 2, Costituzione italiana, art. 1, co. 1, l. 7 agosto 1990, n. 241 e s.m.i.).

In vista di tale obiettivo, si è anzitutto inteso operare una ricognizione delle principali fonti legislative nazionali e regionali, della letteratura giuridica che si è occupata del tema e, infine, di una raccolta delle principali e più recenti pronunce della giurisprudenza del Consiglio di Stato. Ciò al fine di individuare quelli che, alla luce del dato normativo, dottrinale e giurisprudenziale, possono definirsi i “comportamenti ottimizzati” che la giunta regionale Campania (regione *target*) dovrebbe assumere per ottenere una maggiore efficacia ed efficienza dell’azione amministrativa.

Si tratta di parametri che, in virtù dell’analisi empirica compiuta, possono ora essere idealmente individuati in positivo dall’analisi controfattuale delle tre macro-categorie definite in Tabella n. 1.

Tabella n. 1

Macro-Categorie	
<i>i)</i>	Capacità di definire chiaramente l’indirizzo.
<i>ii)</i>	Capacità di generare flusso decisionale con effettiva traduzione in risultati amministrativi ed operativi.
<i>iii)</i>	Capacità di orientare appropriatamente l’eventuale valutazione discrezionale rimessa agli organi amministrativi.

Una volta operata la ricognizione, si è proceduto alla individuazione dei cc.dd. comportamenti ottimizzati e alla verifica degli scostamenti di questi rispetto alle criticità ed ai loro *sub*-criteri rilevati con l’analisi sul campo delle delibere di giunta.

Infine, si è passati alla descrizione dei cc.dd. criteri correttori (cfr. Tabelle nn. 2, 3, 4), idonei per gli atti dell’organo di Giunta regionale al fine di migliorare l’efficacia e l’efficienza dell’azione amministrativa.

3. Le macro-categorie nella letteratura giuridica

Nell’analisi della dottrina specialistica, onde perimetrare idealmente l’ipotesi di lavoro e soprattutto creare una base scientifica per la raccolta dei cc.dd. comportamenti ottimizzati, si è intesa incentrare l’attenzione sulle tre macro-categorie e i relativi *sub*-criteri attorno ai quali è ruotata la ricerca, vale a dire: *i)* la definizione dell’indirizzo; *ii)* la produzione di flusso decisionale con effettiva traduzione in risultati amministrativi ed operativi; *iii)* la rimessione appropriata della valutazione discrezionale agli organi gestionali.

3.1 La dottrina giuridica italiana in generale e quella giuspubblicistica in particolare hanno inteso indicare con la “capacità di definire chiaramente l’indirizzo”

un profilo qualitativo dell'azione di governo (A. Cerri, 1998; G.M. Salerno, 2010). In quest'ottica si è messo in evidenza come tale profilo attenga a quella capacità della giunta di determinare l'indirizzo politico-amministrativo regionale nei vari settori di sua competenza (A. Cerri, 1973; G. Sala, 1985; S. Ricci, 2005; A. Patroni Griffi, 2007), con ciò assumendo nelle proprie determinazioni la quota di orientamento politico-amministrativo insita nella discrezionalità della decisione non vincolata (P. Forte, 2005). Più in generale è stato rilevato come la capacità di definire in modo chiaro l'indirizzo politico-amministrativo sia un requisito basilare per il buon andamento (A. Andreani, 1979; p. Forte, 2005; F. Trimarchi Banfi, 2007; R. Ferrara, 2011; M.R. Spasiano, 2011; I. Sigismondi, 2011) e per l'imparzialità (U. Allegretti, 1965; B. Barry, 1971; S. Cassese, 1973; C. Pinelli, 1995; M. Galdi, 1996; G. Gardini, 2003; P. Forte, 2005) dell'azione amministrativa.

Studi più e meno recenti hanno dimostrato come scelte politiche chiare, prese cioè a monte dagli organi di governo della regione (S. de Gotzen, 2007), si riverberino a valle sugli organi gestionali, dirigenza *in primis* (L. Carlassare, 1974; A.M. Sandulli, 1996, 737; A. Patroni Griffi, 2002 e 2007), in ordine alla possibilità che tali organi hanno di compiere l'attività di propria competenza in modo efficiente, efficace, economico, imparziale e trasparente (A. Massera, 2011), come previsto dalla fondamentale l. n. 241/1990, all'art. 1, co. 1, senza dover così assumere necessariamente scelte di orientamento politico-amministrativo (L. Torchia, 2000). Da tale prospettiva si è argomentato pure come una cattiva definizione dell'indirizzo politico-amministrativo da parte dell'organo giuntale possa compromettere la successiva attività amministrativa compiuta dalla dirigenza (C. Colapietro, 2004) o comunque renderla alquanto problematica (S. Battini, B. Cimino, 2007). Si tratta di una criticità che concerne un'attività di programmazione dell'organo politico-amministrativo (L. Fascio, 2014). In quanto tale, dove siffatta attività non venga chiaramente definita a monte, può non indirizzare nel modo migliore la successiva azione amministrativa dell'organo gestionale (dirigenza), con tutto ciò che ne può conseguire sul versante dell'efficienza, efficacia ed economicità (art. 97, co. 2, Cost.; art. 1, co. 1, l. n. 241/1990) e della c.d. fuga dalla responsabilità nel rapporto politica/amministrazione (P. Cerbo, 2007; G. D'Auria, 2009, B.G. Mattarella, 2009; G. Cogliandro, 2012).

3.2 Nella letteratura giuridica italiana con "capacità di generare flusso decisionale con effettiva traduzione in risultati amministrativi ed operativi" si è inteso indicare l'attitudine dell'organo politico-amministrativo (giunta regionale) a rendere effettiva l'azione dell'organo gestionale in termini di risultati amministrativi raggiungibili da quest'ultimo (M.S. Giannini, 1993; L. Iannotta, 1998, 1999 e 2003; A. Romano Tassone, 2001; G. Corso, 2003; M.R. Spasiano, 2003; S. Cassese, 2004; M. Cammelli, 2005; L.R. Perfetti, 2008). In particolare, si è rilevato come con le proprie deliberazioni la giunta regionale sia chiamata non solo ad imprimere

un certo indirizzo alla propria politica (R. Caranta, 2001), ma anche a rendere le proprie scelte concretamente traducibili in termini di risultati amministrativi ed operativi. Ciò significa che la giunta regionale deve svolgere la propria azione di governo in modo puntuale e compiuto, mediante deliberazioni chiare, complete e soprattutto mirate a definire e, in conseguenza, far perseguire concretamente gli obiettivi in esse contenuti da parte della dirigenza regionale (D'alesio, 2008).

Vero è che con tale categoria si è inteso parlare di una caratteristica concernente puntualmente la capacità dell'organo politico-amministrativo (giunta regionale), non solo di delineare un quadro chiaro della sua azione di governo (J.G. Christensen, 2001), ma soprattutto idoneo a tradursi in risultati amministrativi tramite la fissazione di obiettivi *ex ante*, da conseguirsi attraverso l'azione amministrativa discrezionale dell'organo gestionale (dirigenza). Tale categoria dovrebbe avere chiari effetti in termini sia di efficienza, efficacia ed economicità dell'azione amministrativa (art. 97, co. 2, Cost.; art. 1, co. 1, l. n. 241/1990), sia in termini di diminuzione del rischio di "fuga dalla responsabilità" da parte dell'organo gestionale-dirigenziale (P. Cerbo, 2007; G. D'Auria, 2009, B.G. Mattarella, 2009; G. Cogliandro, 2012).

3.3 Con "capacità di orientare appropriatamente l'eventuale valutazione discrezionale rimessa agli organi amministrativi" si intende fare riferimento al tema della discrezionalità amministrativa (M.S. Giannini, 1939; A. Piras, 1964; C. Marzuoli, 1985; L. Benvenuti, 1986; G. Barone, 1989; G. Azzariti, 1989; D. De Pretis, 1995; A. Police, 1997; F.G. Scoca, 1998; F. Merusi, 2011) e particolarmente della capacità dell'organo di indirizzo politico-amministrativo (giunta regionale) di delimitare in modo appropriato l'ipotetico margine decisionale rimesso all'organo gestionale (dirigenza), così da non lasciare spazi di capacità decisionale impropri alla dirigenza (S. Battini, 2006 e 2012). In particolare, la giunta regionale in qualità di organo di governo non deve soltanto stabilire in modo chiaro e preciso l'indirizzo politico-amministrativo (J.G. Christensen, 2001), fare in modo che quest'ultimo si traduca effettivamente in risultati amministrativi (Zoppoli, 2009), ma ad essa compete anche l'arduo compito di circoscrivere le decisioni discrezionali della dirigenza (F. Merloni, 2006) entro un margine che permetta all'organo di governo di realizzare i compiti fissati a livello politico-amministrativo senza incorrere in azioni inefficienti, inefficaci, antieconomiche e poco trasparenti.

Si tratta di una criticità che, a ben vedere, attiene alla capacità dell'organo politico-amministrativo (giunta regionale) di definire il perimetro entro il quale l'attività non vincolata dell'organo gestionale (dirigenza) dovrà svolgersi. Nel caso di una cattiva allocazione del margine di scelta discrezionale da parte dell'organo politico-amministrativo all'organo gestionale si potranno verificare varie patologie a livello dell'attività amministrativa (è il caso, ad

esempio, di quelle che potremmo definire delibere di Giunta regionale “in bianco”, dove l’organo di governo rimette all’ampio potere decisionale l’esecuzione dei compiti fissati a livello politico-amministrativo), le quali contribuiranno in generale ad un cattivo andamento in termini di efficienza, efficacia ed economicità (art. 97, co. 2, Cost.; art. 1, co. 2, l. n. 241/1990) dell’azione stessa, oltre che ad un eventuale problema di “fuga dalla responsabilità” (P. Cerbo, 2007; G. D’Auria, 2009, B.G. Mattarella, 2009; G. Cogliandro, 2012); o di “burocrazia difensiva» (G. Bottino 2020) da parte dell’organo gestionale.

4. L’individuazione dei “comportamenti ottimizzati” alla luce delle macro-categorie

L’individuazione dei cc.dd. comportamenti ottimizzati attraverso specifici criteri correttori è stata svolta per ognuna delle tre categorie generali per le quali si sono evidenziate le maggiori criticità nella parte empirica della ricerca, dove erano stati identificati alcuni criteri particolari mediante i quali venivano descritti i comportamenti della giunta della regione *target* (Campania) sintomatici delle predette criticità e che per tale motivo si erano fatte rientrare all’interno di una delle categorie generali.

4.1. I “comportamenti ottimizzati” relativi alla macro-categoria “Capacità di definire chiaramente l’indirizzo”

Per quanto attiene ai comportamenti ottimizzati relativi alla macro-categoria “capacità di definire chiaramente l’indirizzo” vanno segnalati i seguenti criteri correttori (cfr. Tabella 2).

Tabella n. 2 Comportamenti ottimizzati macro-categoria:

Capacità di definire chiaramente l’indirizzo	
i)	Deliberazione di stanziamento globale di risorse economiche con indicazioni puntuali e dettagliate
ii)	Deliberazione di stanziamento parziale di risorse economiche con indicazioni puntuali e dettagliate negli atti successivi della programmazione.
iii)	Deliberazione di stanziamento globale/parziale di risorse economiche con affidamento ragionevolmente puntuale e dettagliato all’organo gestionale per l’attuazione dei progetti previsti in delibera.
iv)	Deliberazione di programmazione di risorse economiche con specificazione ragionevolmente dettagliata degli interventi da realizzare.

v)	Deliberazione con rinvio all'organo gestionale per l'attuazione degli interventi previsti in delibera con definizione di criteri politici di priorità.
vi)	Deliberazione con rinvio a più organi gestionali e indicazione puntuale e dettagliata dei rispettivi ambiti e compiti di propria competenza.

4.2 I comportamenti ottimizzati relativi alla categoria “Capacità di generare flusso decisionale con effettiva traduzione in risultati amministrativi ed operativi”

Per quanto attiene ai comportamenti ottimizzati relativi alla macro-categoria “Capacità di generare flusso decisionale con effettiva traduzione in risultati amministrativi ed operativi” vanno segnalati i seguenti criteri correttori (cfr. Tabella n. 3).

Tabella n. 3 Comportamenti ottimizzati macro-categoria:

Capacità di generare flusso decisionale con effettiva traduzione in risultati amministrativi ed operativi	
i)	Deliberazione con rinvii e indicazione puntuale e dettagliata agli altri atti regionali.
ii)	Deliberazione con indicazione chiara degli obiettivi da realizzare.
iii)	Deliberazione di stanziamento di una somma complessiva con indicazione dettagliata e puntuale delle modalità e dei limiti di spesa in capo all'organo gestionale.
iv)	Deliberazione con fissazione di un importo massimo di spesa e precisa declinazione in relazione agli obiettivi da realizzare.
v)	Deliberazione con delega all'organo gestionale con puntuale e dettagliata indicazione delle modalità e dei tempi di attuazione degli interventi previsti in delibera.
vi)	Deliberazione con delega all'organo gestionale con puntuale e dettagliata predisposizione di indirizzi necessari a rendere chiaro il raggiungimento degli obiettivi da realizzare.
vii)	Deliberazione con delega all'organo gestionale di molteplici atti consequenziali con chiara e puntuale specificazione di un ordine di priorità politica di attuazione.
viii)	Deliberazione con delega all'organo gestionale di molteplici compiti con puntuali e dettagliate indicazioni in ordine alla corretta individuazione ed esecuzione degli stessi.

ix)	Deliberazione con delega a più organi gestionali con adeguata specificazione dei rispettivi compiti.
x)	Deliberazione con delega delle attività di controllo e monitoraggio ad organi terzi con puntuale e dettagliata indicazione dei compiti da svolgere.

4.3. I comportamenti ottimizzati relativi alla categoria “capacità di orientare appropriatamente l’eventuale valutazione discrezionale rimessa agli organi amministrativi”

Per quanto attiene ai comportamenti ottimi relativi alla macro-categoria “capacità di orientare appropriatamente l’eventuale valutazione discrezionale rimessa agli organi amministrativi” vanno segnalati i seguenti criteri correttori (cfr. Tabella n. 4)

Tabella n. 4 Comportamenti ottimizzati macro-categoria

Capacità di orientare appropriatamente l’eventuale valutazione discrezionale rimessa agli organi amministrativi	
i)	Deliberazione con delega specifica all’organo gestionale per l’attuazione dei programmi oggetto della delibera
ii)	Deliberazione con delega specifica all’organo gestionale per la sottoscrizione e l’esecuzione di accordi
iii)	Deliberazione con delega all’organo gestionale con puntuale indicazione dei tempi per l’attuazione delle attività da svolgere
iv)	Deliberazione con rinvio ragionevolmente puntuale e dettagliato all’organo gestionale per la predisposizione degli atti consequenziali.
v)	Deliberazione con rinvio dell’attuazione di un programma all’organo gestionale con puntuale indicazione dei limiti
vi)	Deliberazione di stanziamento di risorse economiche con delega specifica all’organo gestionale per l’attuazione della deliberazione

5. La proposta di modifica del Regolamento regionale 15 dicembre 2011, n. 12, recante “Ordinamento Amministrativo della Giunta Regionale della Campania”

Il gruppo di ricerca, alla luce dell’analisi svolta, ha proposto l’esame di un intervento di modifica del Regolamento regionale 15 dicembre 2011, n. 12,

recante “Ordinamento Amministrativo della Giunta Regionale della Campania”, al fine di recepire i principali risultati emersi dal presente lavoro.

In questa prospettiva, si è ritenuto che l'intervento possa avvenire con atto regolamentare, ai sensi dell'art. 56, co. 4, dello Statuto regionale, e dell'art. 2 della Legge regionale 6 agosto 2010, n. 8, con particolare riferimento al co. 1, lett. e).

Secondo il gruppo di ricerca, l'atto regolamentare potrebbe essere adottato con delibera di Giunta regionale, sentita la commissione consiliare permanente competente per materia, e potrebbe avere il seguente tenore normativo:

Articolo unico:

1. Al Regolamento regionale 15 dicembre 2011, n. 12, recante “Ordinamento Amministrativo della Giunta Regionale della Campania”, sono apportate le seguenti modificazioni:

al comma 1 dell'Art. 4 (Organismo Indipendente di Valutazione - OIV), dopo la lettera m), è aggiunta la seguente: “n) l'adozione delle determinazioni di cui all'art. 38.”

al comma 2 dell'art. 8 (Direzioni generali), dopo le parole “ai fini della regolarità contabile e amministrativa” sono aggiunte le seguenti: “, nonché delle verifiche di cui all'articolo 38,”;

all'art. 38, la rubrica è sostituita dalla seguente: “Indirizzo politico amministrativo e funzionamento delle strutture amministrative”, e dopo il comma 2 sono inseriti i seguenti:

“2-bis. Nell'adozione degli atti di indirizzo politico amministrativo di propria competenza, il Presidente e la Giunta regionale verificano, avvalendosi degli uffici di cui agli articoli 34 e 37, e sentiti i dirigenti generali competenti, che gli atti stessi siano capaci:

di definire chiaramente l'indirizzo, con indicazioni adeguatamente puntuali e dettagliate in ordine allo stanziamento di risorse economiche, agli interventi da realizzare, ai criteri di priorità o di rilevanza programmatica e di governo, agli interventi di riduzione degli oneri amministrativi, agli organi gestionali incaricati dello sviluppo e dell'attuazione amministrativa;

di generare flusso decisionale con effettiva traduzione in risultati amministrativi e operativi, con rinvii chiari e dettagliati ad altri atti regionali rilevanti, indicazione chiara degli obiettivi da realizzare, delle modalità e dei limiti della spesa, della sua eventuale declinazione in relazione agli obiettivi da realizzare e dei connessi, eventuali indirizzi, delle modalità e dei tempi di attuazione degli interventi necessari a rendere chiaro il raggiungimento degli obiettivi, delle priorità politiche, della distribuzione dei compiti di attuazione tra gli organi gestionali, e delle modalità di valutazione, controllo e monitoraggio;

di orientare appropriatamente l'eventuale valutazione discrezionale rimessa agli organi amministrativi, con indicazione specifica dell'organo gestionale responsabile per l'attuazione di strategie, piani e programmi, per la sottoscrizione e l'esecuzione di intese, accordi, convenzioni, la puntuale indicazione dei tempi per l'attuazione e la predisposizione degli atti consequenziali, l'indicazione puntuale di eventuali limiti o vincoli di attuazione, non già previsti, la definizione di criteri generali di indirizzo politico-amministrativo per l'erogazione di vantaggi in favore dei beneficiari delle azioni conseguenti, la determinazione di tariffe, canoni e analoghi oneri a carico di terzi, o le modalità per determinarle.

2-ter. Gli atti di indirizzo politico amministrativo sono motivati in relazione alle ragioni di indirizzo politico cui danno attuazione, oltre che a quelle dovute a disposizioni normative costituzionali, europee, nazionali, e a circostanze di fatto, se rilevanti e acquisite mediante metodi istruttori attendibili. Se opportuno, gli indirizzi di cui al comma 2-bis e le ragioni di cui al presente comma possono essere indicati mediante puntuale rinvio al piano regionale della performance, a risultati di misurazione degli oneri amministrativi (MOA), o ad altro atto.

2-quater. Ove non sia diversamente disposto, i piani, i programmi, i documenti strategici, le linee guida e gli altri atti di natura direttiva ad essi connessi, sono atti di indirizzo politico amministrativo, e perciò di competenza esclusiva del Presidente, o della Giunta regionale, se non siano riservati alla legge o alla delibera del Consiglio regionale, e vengono adottati sentita la struttura dirigenziale competente.

2-quinquies. I dirigenti apicali delle strutture amministrative regionali, entro il termine perentorio di tre giorni dalla loro adozione, possono evidenziare le lacune degli atti di indirizzo politico cui devono prestare ossequio e dare attuazione in relazione alle capacità di cui al comma 2-bis o alle ragioni di cui al comma 2-ter, con segnalazione rivolta all'Organismo indipendente di valutazione di cui all'articolo 3, il quale, entro e non oltre i successivi quindici giorni, può sottoporre il caso al Presidente della giunta regionale, ovvero pronunciare l'infondatezza o l'irrelevanza della segnalazione. Le determinazioni dell'Organismo indipendente di valutazione di cui al presente comma sono in ogni caso comunicate al dirigente interessato.

2-sexies. In caso di silenzio serbato oltre il termine indicato al comma 2-quinquies, la segnalazione di cui al medesimo comma è ritenuta infondata o irrilevante. La pronuncia espressa di infondatezza o irrilevanza intervenuta per la seconda volta consecutiva su segnalazione proveniente dal medesimo dirigente, o in relazione al medesimo atto, determina anche la qualificazione di comportamento pretestuoso e contrastante con il

buon andamento dell'attività amministrativa regionale a carico di chi ha sollevato la questione, ai fini delle valutazioni in ordine alle responsabilità dirigenziali, alle valutazioni delle performance, al controllo strategico, e di ogni altra valutazione afferente ai dirigenti di vertice e all'attribuzione ad essi di premialità.”;

d) al comma 3 dell'art. 38, dopo le parole “In caso di inerzia, ritardo o grave inosservanza delle direttive di cui al comma 1,”, sono aggiunte le seguenti: “, o degli indirizzi di cui al comma 2-bis,”;

3. “Le modalità operative di svolgimento dei compiti, delle funzioni e delle attività di cui al presente articolo sono disposte con atto del Presidente della giunta regionale”.

6. Conclusioni

L'analisi del dato empirico, come visto, ha evidenziato alcuni aspetti problematici del rapporto fra organi di indirizzo politico-amministrativo e organi gestionali della regione target. In particolare, le criticità erano relative alla capacità dell'organo di indirizzo politico-amministrativo di i) definire chiaramente l'indirizzo, ii) generare flusso decisionale con effettiva traduzione in risultati amministrativi e operativi e iii) orientare appropriatamente l'eventuale valutazione discrezionale rimessa agli organi gestionali (dirigenza in primis). Ciò era reso più evidente dalla comparazione della regione target con altre regioni di confronto nella veste di modelli virtuosi di management del rapporto fra indirizzo politico e attività amministrativa.

Da questa prospettiva dell'indagine, l'esame delle criticità e la predisposizione di relativi criteri correttivi hanno consentito di costruire appositi indici normativi di comportamento (cc.dd. comportamenti ottimizzati) allo scopo di risolvere le maggiori problematiche e rendere l'azione amministrativa della regione target più efficace ed efficiente. A tale fine, in ultima analisi, si è proposto un intervento di modifica del Regolamento regionale 15 dicembre 2011, n. 12, recante “Ordinamento Amministrativo della Giunta Regionale della Campania”, con l'obiettivo di recepire i principali risultati emersi dalla ricerca.

Riferimenti bibliografici

- [1] Aberbach, J.D., Putnam, R.D. & Rockman, B.A., *Bureaucrats and politicians in Western democracies*. Cambridge: Harvard University Press, 1981;
- [2] Allegretti, U., *L'imparzialità amministrativa*, Padova, 1965;
- [3] Allegretti U., *Imparzialità e buon andamento*, in Dig. disc. pubbl., VIII, Torino, 1993;
- [4] Allegretti U., *Amministrazione pubblica e Costituzione*, Padova, 1998;
- [5] Andreani A., *Il principio costituzionale di buon andamento della pubblica amministrazione*, Padova, 1979;

- [6] Barile P., Il dovere di imparzialità della pubblica amministrazione, in Scritti in memoria di P. Calamandrei, IV, Padova, 1958;
- [7] Borgonovi E. Esposito P., "Integrity management and policy in Italy". *SYMPHONY Emerging Issues in Management*, (2), 88-102, 2017;
- [8] Barry B., Justice and Impartiality, Oxford, New York, 1993;
- [9] Bedau H.A. (ed. by), Justice and equality, New Jersey, 1971;
- [10] Battini S., In morte del principio di distinzione fra politica e amministrazione: la Corte preferisce lo spoils system, in *Giorn. Dir. Amm.*, 2006, 911 ss.;
- [11] Battini S., Cimino B., La dirigenza pubblica italiana fra privatizzazione e politicizzazione, in *Riv. Trim. Dir. Pubbl.*, 2007;
- [12] Battini S., La Riforma Brunetta del lavoro pubblico, in *Giorn. Dir. Amm.*, 2010;
- [13] Benvenuti F., L'attività amministrativa e la sua disciplina generale, in *Atti del convivium regionale di studi giuridici*, Trento, 28 giugno 1957, Trento, 1958, 49 ss.;
- [14] Berti G., La pubblica amministrazione come organizzazione, Padova, 1968;
- [15] Berti G., La responsabilità pubblica. (Costituzione e Amministrazione), Padova, 1994;
- [16] Berti G., La struttura procedimentale dell'amministrazione pubblica, in «Diritto e società», 1980, 457 ss.; Berti G., Amministrazione e Costituzione, in *La pubblica amministrazione nella Costituzione. Riflessioni e indicazioni di riforma*, Atti del XXXIX Convegno di Studi di Scienza dell'Amministrazione, Varenna 16-18 settembre 1993, Milano, 1995;
- [17] Bottino G., La burocrazia «difensiva» e le responsabilità degli amministratori e dei dipendenti pubblici, in *An. Giur. Econ.*, 1/2020 (forthcoming).
- [18] Brennan J., Lomansky L., Democracy and Decision, Cambridge Un. Press, 1993;
- [19] Breton A., Wintrobe R., The logic of Bureaucratic Conduct, New York, 1982;
- [20] Buchanan J., Tullock G., The calculus of consent, Ann Arbor, 1974;
- [21] Calandra P., Il buon andamento dell'amministrazione pubblica, in *Studi in memoria di V. Bachelet*, Milano 1987, I, 158 ss.;
- [22] Campa M., Esposito P., Rossi P., 7th Annual Conference of the EuroMed Academy of Business, in Vrontis D., et al., The Future of Entrepreneurship. The Analysis of Regulatory Inflation between Accounting and Law, Euromed Annual Conference. September 18-19, 2014, Kristiansand, Norway. Euromed Press, pp. 462-475, 2014;
- [23] Carlassare L., Amministrazione e potere politico, Padova, 1974;
- [24] Carpentieri P., Risarcimento del danno e interessi legittimi, in *Dir. proc. amm.*, 2010, 857 ss.;
- [25] Cassese S., Imparzialità amministrativa e sindacato giurisdizionale, Milano, 1973;
- [26] Cassese S., Mari A., L'oscuro ruolo dell'alta dirigenza italiana, in *Politica del diritto*, 2001, 10 ss.;
- [27] Cassese S., Il diritto alla buona amministrazione, in *Studi in onore di Alberto Romano*, I, Napoli, 2011, 105 ss.;
- [28] Cavallo Perin R., Gagliardi B., La dirigenza pubblica al servizio degli amministratori, in *Riv. Trim. Dir. Pubbl.*, 2014, 309 ss.;
- [29] Cerri A., Imparzialità ed indirizzo politico della pubblica amministrazione, Padova, 1973;

- [30] Cerri A., *Principi di legalità, imparzialità, efficienza*, in L. Lanfranchi, *Garanzie costituzionali e diritti fondamentali*, Roma, 1998;
- [31] Cerri A., Galeotti G., *Efficacia ed efficienza dell'azione pubblica*, Roma, 2012;
- [32] Cerbo P., *Potere organizzativo e modello imprenditoriale nella pubblica amministrazione*, Padova, 2007;
- [33] Christensen J. G., *Bureaucratic autonomy as a Political Asset*, in B.G. Peters, J. Pierre (eds.), *Politicians, Bureaucrats, and Administrative Reform*, London, 2001, 119 ss.;
- [34] Colapietro C., *Governo e Amministrazione. La dirigenza pubblica tra imparzialità e indirizzo politico*, Torino, 2004;
- [35] Corso G., *Politici e burocrati: interessi professionali e interessi pubblici*, in *Analisi economica e diritto amministrativo*, Annuario AIDPA, Milano, 2007, 51 ss.;
- [36] D'Alessio G., *Il buon andamento dei pubblici uffici*, Ancona, 1993;
- [37] D'Alessio G., *L'amministrazione come professione. I dirigenti pubblici tra spoils system e servizio ai cittadini*, Bologna, 2008;
- [38] D'Alessio G., Di Lascio F., *Il sistema amministrativo a dieci anni dalla riforma Bassanini*, Torino, 2009; De Gotzen S., *Il bilanciamento tra spoils system e principio di distinzione tra politica e amministrazione nella dirigenza regionale*, in *Forum dei Quaderni costituzionali*, 2007;
- [39] De Seta C., *Principi giurisprudenziali in tema di buon andamento*, in *Ammin. e Contab.*, 1985, 27 ss.; Dworkin R., *Taking rights seriously*, Cambridge, 1977;
- [40] Egeberg M., Trondal J., *Political Leadership and Bureaucratic Autonomy: Effects of Agencification*, in *Governance*, 2009; 673 ss.;
- [41] Falzone G., *Il dovere di buona amministrazione*, Milano 1953;
- [42] Fascio L., *L'attività di alta amministrazione nelle regioni italiane*, Torino, 2014;
- [43] Ferrara R., *L'interesse pubblico al buon andamento della pubblica amministrazione tra forma e sostanza*, in *Studi in onore di Alberto Romano*, I, Napoli 2011, 335 ss.;
- [44] Forte P., *La Progettazione Integrata Territoriale*, Roma, 2001;
- [45] Forte P., *Il principio di distinzione tra politica e amministrazione*, Torino, 2005;
- [46] Forte P., Palma G., Di Fiore G., *L'amministrazione partecipata e decentrata come valore intangibile per leggi e regolamenti*, in *Annuario Aipda*, Milano, 2005, 74 ss.;
- [47] Forte P., *I principi dell'azione amministrativa dopo le recenti riforme*, in M.P. Chiti, G. Palma (a cura di), *I principi generali dell'azione amministrativa*, Napoli, 2006, 73 ss.;
- [48] Forte P., *L'imparzialità come struttura della decisione pubblica amministrativa*, in *Procedura, procedimento, processo*, Padova, 2011, 405 ss.;
- [49] Galdi M., *Buon andamento, imparzialità e discrezionalità amministrativa*, Napoli, 1996;
- [50] Gardini G., *L'imparzialità amministrativa tra indirizzo e gestione*, Milano, 2003;
- [51] Gosetti Di Sturmeck G., *Il nuovo welfare locale: dal Compulsory Competitive Tendering al Best Value Regime*, in *Le Reg.*, 2007, 209 ss.;
- [52] Greenway D., Shaw G.K. (eds), *Public Choice, Public Finance and Public Policy*, New York, 1985;
- [53] Hood, C., "The 'New Public Management' in the 1980s: Variations on a theme. *Accounting, Organizations and Society*, 20(2): 93-109, 1995;
- [54] Mac Cormick N., *Legal Reasoning and Legal Theory*, Oxford, 1978;
- [55] Massera A., *I criteri di economicità, efficacia ed efficienza*, in M.A. Sandulli, *Co-dice dell'azione amministrativa*, Milano, 2011, 22 ss.;

- [56] Marra A., *L'amministrazione imparziale*, Torino, 2018;
- [57] Mattarella B.G., *La nuova disciplina degli incentivi e sanzioni nel pubblico impiego*, in *Riv. trim. dir. pubbl.*, 2009, 939 ss.;
- [58] Merloni F., *Dirigenza pubblica e amministrazione imparziale*, Bologna, 2006;
- [59] Minghetti M., *I partiti politici e l'influenza loro sulla giustizia e sull'amministrazione*, Bologna, 1881;
- [60] Monzani S., *Il principio di separazione tra funzione di indirizzo politico e funzione di gestione quale valore di rango costituzionale funzionale alla realizzazione dei principi di buon andamento ed imparzialità dell'azione amministrativa*, in *Foro Amm.*, 2014, 2303 ss.;
- [61] Nagel T., *Equality and Partiality*, Oxford, 1991;
- [62] Nozick E., *Anarchia, Stato, utopia*, tr. it., Firenze, 1981;
- [63] Olson M., *The Logic of Collective Action: Public Goods and the Theory of Groups*, Cambridge, 1965;
- [64] Palma G., *La pubblica amministrazione nella nuova prospettiva politica di valori costituzionali inesauribili, quali il decentramento funzionale ed il concorso partecipativo dei cittadini*, in *Foro Amm.*, 1995, 1789 ss.;
- [65] Palma G., *Riforma del Titolo V della Costituzione ed evoluzione del quadro istituzionale: il problema dell'adeguamento del sistema delle garanzie*, in *Riv. cort. cont.*, 2004, 247 ss.;
- [66] Palma G., *Principio di legalità ed il potere di organizzazione delle Amministrazioni pubbliche*, in *Amministrativ@mente*, 2014, 1-11;
- [67] Pastori G., *La burocrazia*, Padova, 1967;
- [68] Pastori G. (a cura di), *La procedura amministrativa*, Vicenza, 1964;
- [69] Pastori G., *La sussidiarietà orizzontale alla prova dei fatti nelle recenti riforme legislative*, in A. Rinella, L. Coen, R. Scarciglia, *Sussidiarietà e ordinamenti costituzionali, esperienze a confronto*, Padova, 1999, 180 ss.;
- [70] Pastori G., Sgroi M., voce *Dirigenti pubblici*, in *Enc. Dir., agg.*, V, 2001, 356 ss.;
- [71] Patroni Griffi A., *Dimensione costituzionale e modelli legislativi della dirigenza pubblica*, Napoli, 2002;
- [72] Patroni Griffi A., *Il governo delle Regioni tra politica e amministrazione*, Torino, 2007;
- [73] Perfetti L.R. (a cura di), *Le riforme della l. 7 agosto 1990, n. 241 tra garanzia della legalità ed amministrazione di risultato*, Padova, 2008;
- [74] Perfetti L.R., *Diritto ad una buona amministrazione, determinazione dell'interesse pubblico ed equità*, in *Riv. it. dir. pubbl. com.*, 2010, 789;
- [75] Peters, B.G., Pierre J., "Politicalization of the civil service: concepts, causes, consequences." In *Politicalization of the Civil Service in Comparative Perspective*, edited by Guy B. Peters and Jon Pierre, 1-13. London: Routledge, 2004;
- [76] Peters, B.G., Pierre J., "Conclusion: political control in a managerialist world." In *Politicalization of the Civil Service in Comparative Perspective*, edited by Guy B. Peters and Jon Pierre, 283- 290. London: Routledge, 2004;
- [77] Pierre, J., "Parallel paths? Administrative reform, public policy and politico-bureaucratic relationships in Sweden." In *Politicians, Bureaucrats and Administrative Reform*, edited by Guy B. Peters and Jon Pierre, 132-141. London: Routledge, 2001;
- [78] Pollitt, C. and Bouckaert, G., "Public Management Reform. A Comparative Analysis: New Public Management, Governance, and the Neo-Weberian State". Oxford: Oxford University Press, 2011;

- [79] Pinelli C., Il «buon andamento» e l'«imparzialità» dell'amministrazione, in *La Pubblica Amministrazione*, Commentario Cost. Branca-Pizzorusso, Bologna-Roma, 1994;
- [80] Pinelli C., L'avallo del sistema delle spoglie ovvero la vanificazione dell'art. 97 Cost., in *Giur. cost.*, 2006, 2357 ss.;
- [81] Pinelli C., Il buon andamento dei pubblici uffici e la sua supposta tensione con l'imparzialità. Un'indagine sulla recente giurisprudenza costituzionale, in *Studi in onore di Alberto Romano*, I, Napoli, 2011, 719 ss.;
- [82] Ricci S., La «buona amministrazione»: ordinamento comunitario e ordinamento nazionale, Torino, 2005;
- [83] Roehrsen C., Della distinzione tra Governo e amministrazione, in *Riv. Trim. Dir. Pubbl.*, 1990, 135 ss.;
- [84] Rouban, L., *Politicization of the civil service*. In *Handbook of public administration*, ed. Peters B. Guy and Pierre Jon, 310-320. London: Sage, 2003;
- [85] Rusciano M., Carriera per concorso del dipendente pubblico: 'imparzialità' o 'buon andamento'?, in *Lav. pubbl. amm.*, 1999, 215 ss.
- [86] Sala G., Il principio del giusto procedimento nell'ordinamento regionale, Milano, 1985;
- [87] Salerno G.M., L'efficienza dei poteri pubblici nei principi dell'ordinamento costituzionale, Torino, 1999;
- [88] Salerno G.M., I rapporti tra Governo e Amministrazione: spunti ricostruttivi, in *Il Filangieri, Quaderno 2010 - Governare le democrazie. Esecutivi, leader e sfide*;
- [89] Serio A., Il principio di buon andamento nella giurisprudenza comunitaria, in *Riv. it. dir. pubbl. com.*, 2008, 237 ss.;
- [90] Sigismondi I., Il principio di buon andamento tra politica e amministrazione, Napoli, 2011;
- [91] Simon H., *Administrative Behaviour*, New York, 1947;
- [92] Spasiano M.R., Il principio di buon andamento: dal metagiuridico alla logica del risultato in senso giuridico, in *Ius-publicum*, report annuale, 2011;
- [93] Speranza N., Il principio di buon andamento-imparzialità nell'art. 97 Cost., in *Foro Amm.* 1972, II, 86 ss.;
- [94] Torchia L., *La responsabilità dirigenziale*, Padova, 2000;
- [95] Trimarchi Banfi F., Il diritto ad una buona amministrazione, in *Trattato di diritto amministrativo europeo*, I, Milano, 2007, 49 ss.;
- [96] Trujillo I., *Imparzialità*, Torino, 2003;
- [97] Zago T., *Attività amministrativa ed attività politica del potere esecutivo*, Milano, 1963;
- [98] Zoppoli L., La valutazione delle prestazioni della dirigenza pubblica: nuovi scenari, vecchi problemi, percorsi di "apprendimento istituzionale", in *Quad. Dir. Lav. Rel. Ind.*, 2009, 149 ss.

Note

Centre for Socio-Legal Studies, Faculty of Law, University of Oxford (UK).

Department of Law, University of Turin (Italy).

Mail: donato.vese@iusspavia.it

Desidero ringraziare Pierpaolo Forte e Francesco Rota per l'opportunità di svolgere la presente



Il Torcoliere • *Officine Grafico-Editoriali d'Ateneo*
Università degli studi di Napoli "L'Orientale"
Finito di stampare nel mese di dicembre 2021

Nella programmazione europea 2014/2020*, l'attuazione delle opportune sinergie tra il sistema Universitario e la Regione Campania, ha realizzato progetti che hanno fornito elementi di conoscenza e competenze di carattere tecnico-scientifico. I contributi hanno già supportato e rafforzeranno l'azione regionale amministrativa nei processi di sviluppo del sistema delle imprese campane operanti nei diversi settori. Un'azione amministrativa efficace ed efficiente è da sempre il punto di partenza per l'utilizzo dei Fondi Strutturali dell'Unione Europea finalizzati allo sviluppo economico, sociale e territoriale dei paesi membri. In tal senso non sorprende che per la Regione Campania, nell'ambito della propria programmazione, il tema del rafforzamento della capacità amministrativa abbia assunto un'importanza strategica, tale da essere declinato come una delle priorità di investimento per la crescita regionale che contribuisce alla crescita del nostro Paese.

* POR FSE 2014/2020 – OT 11 – Programmazione interventi capacità istituzionale. Attuazione DGR 743 del 20/12/16.

ISBN 978-88-6719-239-7

