PON "Governance e assistenza tecnica" 2007-2013
Obiettivo Operativo II.4

PROGETTO OPERATIVO DI ASSISTENZA TECNICA ALLE REGIONI DELL'OBIETTIVO CONVERGENZA

DIPARTIMENTO DELLA FUNZIONE PUBBLICA

INDICE

Parte 1: Analisi di contesto e definizione della strategia di intervento..... 3
1.1 Le priorità del QSN e descrizione della situazione attuale……. 3
1.2 Gli obiettivi del Piano operativo……...……. 5

Parte 2: Analisi dei fabbisogni…….. 8
2.1 Premessa…….. 8
2.2 I fabbisogni regionali…….……. 9
***2.2.1 Regione Calabria*…… 9**
***2.2.2 Regione Campania*……. 11**
***2.2.3 Regione Puglia*…… 13**
***2.2.4 Regione Siciliana*…… 15**
2.3 Fabbisogni comuni alle Regioni Convergenza…….. 17

Parte 3: Descrizione delle attività previste e delle modalità di attuazione…….…….…… 19
3.1 Descrizione delle attività per ambito…….. 24
***3.1.1 - Miglioramento della** governance multilivello*…… 24**
***3.1.2 - Ambito 2 - Sperimentazione e sviluppo di innovazioni organizzative funzionali all'attuazione dei progetti complessi*…….…… 26**
***3.1.3 - Ambito 3 - Definizione e implementazione di strumenti trasversali all'attuazione del PON GAT e del POAT*….…….. 29**
***3.1.3.1 Ricognizione dei fabbisogni di Assistenza Tecnica delle amministrazioni regionali*……..... 29**
***3.1.3.2 Strumenti per il rafforzamento delle competenze del personale*……. 30**
3.2 Modalità di realizzazione del POAT ……..… 32
3.3 Elementi di continuità e discontinuità…….. 33
3.4 Analisi di complementarietà…….. 34
3.5 Modalità di organizzazione delle attività……. 36

Parte 4: Piano finanziario e cronogramma…… 38

Parte 5: Risultati attesi e modalità di controllo e monitoraggio…….. 41
5.1 Monitoraggio tecnico……. 41
5.2 Monitoraggio finanziario…….. 42
5.3 Risultati attesi……. 43

Parte 1: Analisi di contesto e definizione della strategia di intervento

1.1 Le priorità del QSN e descrizione della situazione attuale

Il miglioramento delle capacità amministrative è obiettivo prioritario del QSN 2007-2013.

Il QSN dedica la priorità 10 al tema "*Governance, capacità istituzionali e mercati concorrenziali ed efficaci*", ma evidenzia anche la trasversalità del tema e la sua importanza per numerose altre priorità del quadro (Priorità 1 "*Miglioramento e valorizzazione delle risorse umane*", Priorità 3 "*Uso sostenibile ed efficiente delle risorse ambientali per lo sviluppo*", Priorità 4 "*Valorizzazione delle risorse naturali e culturali per l'attrattività e lo sviluppo*", Priorità 7 "*Competitività e attrattività dei sistemi produttivi e occupazione*" per quanto riguarda, in particolare il ruolo determinante per l'efficacia delle politiche svolto dall'organizzazione delle responsabilità sul territorio).

Anche nel periodo 2000-2006, il rafforzamento e la modernizzazione dell'Amministrazione è stato al centro delle strategie di intervento nel Mezzogiorno. Il QCS per le regioni dell'Ob. 1 ha perseguito espressamente obiettivi di modernizzazione amministrativa.

Le analisi e le valutazioni condotte sulle attività realizzate nel periodo di programmazione in via di completamento hanno messo in luce risultati significativi nel miglioramento dell'efficienza del sistema, ma anche alcune importanti criticità. Progressi significativi sono stati raggiunti nei campi **dell'efficienza finanziaria, della capacità di gestione dei programmi, della cooperazione tra Amministrazioni, del coinvolgimento del partenariato economico-sociale**.

Tra le criticità si segnalano in particolare:

- ritardi nei processi di adeguamento delle strutture organizzative funzionali al nuovo quadro di funzioni e ruoli che devono assumere le pubbliche amministrazioni per garantire una gestione efficace delle risorse assegnate
- difficoltà nell'identificazione delle modalità più funzionali per la gestione dei profili negoziali che sono alla base dei processi di cooperazione istituzionale verticale e orizzontale su cui si basa larga parte della programmazione.

Il QSN specifica che queste criticità debbono essere affrontate dalle amministrazioni direttamente con strumenti della politica ordinaria, ma sottolinea anche la necessità di una strategia specifica volta a migliorare nello specifico la capacità della Pubblica Amministrazione di programmare ed attuare i programmi della politica regionale unitaria.

La strategia d'intervento prevede due componenti distinte: Azioni di sistema per il miglioramento strutturale delle capacità, che rientrano principalmente nella missione del FSE e Azioni di Assistenza Tecnica, finalizzate ad ottenere una maggiore efficienza complessiva dell'azione amministrativa che rientrano principalmente nella missione del FESR.

Il *PON Governance e Assistenza Tecnica* (PON GAT), il cui obiettivo globale riprende l'obiettivo specifico 10.1.1 della priorità 10 del QSN, è chiamato ad intervenire tramite Azioni di Assistenza Tecnica.

Le priorità di intervento del PON GAT sono articolate su due assi, uno a sostegno dell'attuazione del QSN, l'altro destinato al rafforzamento delle PA.

In particolare, **l'obiettivo II.4** si prefigge di assicurare il rafforzamento delle strutture operative e delle competenze della Pubblica Amministrazione. Il Dipartimento della Funzione Pubblica ricopre il ruolo di organismo intermedio e, in parte, di beneficiario per l' obiettivo operativo II.4. In veste di beneficiario, realizzerà un Progetto Operativo di Assistenza Tecnica (POAT), per il quale è stata presentata all'Autorità di Gestione del PON una scheda di candidatura attraverso cui è stato già delimitato l'ambito di *policy*, individuati i fabbisogni delle Regioni, le attività previste, gli elementi di continuità e discontinuità, la coerenza con altri programmi.

Lo stato attuale dell'offerta

Il Progetto del DFP si connota per la sua singolarità che rende non duplicabile l'offerta. Ciò in quanto le proposte delle altre Amministrazioni Centrali rivestono carattere settoriale in coerenza con le competenze peculiari di cui dispongono, mentre quella del DFP viene ad assumere un carattere trasversale, prevedendo di intervenire a supporto della creazione di condizioni interne (dispositivi di governance, innovazioni organizzative, sviluppo di competenze trasversali) alle amministrazioni, decisive per assicurare la gestione ottimale del programma operativo regionale FESR in un quadro di unitarietà della politica regionale e di coordinamento tra programmi.

Gli interventi intrapresi nella passata programmazione e le lezioni tratte dall'esperienza

Nel 2000-2006 il DFP ha realizzato diversi progetti (tra cui TRAGUARDI, SPRINT) finalizzati a conseguire risultati di innovazione amministrativa sia attraverso l'attuazione di specifiche *policy* (quale la progettazione integrata), sia attraverso l'adeguamento di competenze specialistiche in relazione a specifiche funzioni legate alla gestione dei programmi. I risultati di tali progetti sono stati valorizzati dalle Regioni per migliorare la programmazione 2007-2013, introducendo correttivi e avanzamenti in ambiti che attengono sia al funzionamento della *governance* dei programmi, sia alle forme organizzative, funzionali all'innalzamento delle *performances* e dell'efficacia delle azioni programmate.

Il QSN ha richiamato i ritardi e i non adeguati avanzamenti registrati nel 2000-2006 negli ambiti prescelti dal Progetto e che si presentano come sfide aperte per il nuovo periodo di programmazione il cui successo è da considerare largamente dipendente dai progressi che si realizzeranno nel funzionamento della *governance* e nell'adeguamento organizzativo. Le innovazioni, che pure sono state generate in questi ambiti, sono rimaste confinate in specifiche aree e strutture. La scarsa pervasività di modalità e strumenti che pure hanno rappresentato soluzioni positive a problemi attuativi e gestionali, che hanno ridotto i vincoli e accresciuto le opportunità di conseguire i risultati attesi è il dato da superare. Tra le molteplici cause che possono aver contribuito all' "effetto nicchia" in cui sono rimasti confinati i processi innovativi, un ruolo di primo piano va sicuramente riconosciuto alle insufficienti azioni intraprese per estendere e diffondere le soluzioni di successo rispetto al contesto che le ha generate. Al fine di superare tali limiti le Regioni esprimono una domanda di conoscenza e diffusione di buone pratiche che consentano loro di accelerare e portare a sistema soluzioni di problemi comuni.

Il ruolo e le funzioni che l'Amministrazione centrale può svolgere in relazione ai fabbisogni regionali, in coerenza con il DUP, nell'ambito del Progetto Operativo

Il progetto proposto tiene conto anche della posizione unitariamente espressa dalle Regioni dell'obiettivo Convergenza attraverso la quale viene ribadito che al centro del PON GAT debba essere la domanda espressa dalle Regioni stesse e dai territori da loro rappresentati. Esse hanno inoltre individuato cinque tipologie di bisogni di supporto e di cooperazione istituzionale.

Il Progetto del DFP risponde ad un'esigenza trasversale e rappresenta una prima risposta all'indicazione delle Regioni di essere affiancate sia al fine di dare un forte impulso a quella cooperazione istituzionale verticale necessaria alla costruzione di reti, sia al fine di coordinare i vari processi messi in atto; in particolare risponde alle esigenze espresse attraverso la quinta tipologia ed in particolare agli interventi richiesti come di "immediato interesse" quali la definizione di una lista di "buone pratiche" riferibili ai modelli di governance.

Il DFP è in grado di rispondere ai fabbisogni regionali apportando conoscenze e competenze non disponibili presso le amministrazioni beneficiarie. Tali risorse oltre che essere parte costitutiva della missione istituzionale del DFP sono state sviluppate attraverso l'esperienza, la conoscenza in profondità delle Amministrazioni, dei loro modelli di governance, dei loro schemi organizzativi, delle loro competenze interne. Si tratta di risorse cognitive che consentono di intervenire non solo su singoli aspetti problematici ma sul presidio dell'insieme delle criticità che scaturiscono dal processo attuativo dei programmi, apportando benefici all'intero percorso.

In aggiunta il DFP, operando a scala interregionale/nazionale, è in grado di identificare celermente soluzioni adottate nei diversi contesti, verificarne il valore aggiunto che possiedono ed attivare gli scambi e le azioni per promuoverne la conoscenza ed il trasferimento.

1.2 Gli obiettivi del Piano operativo

Il Piano Operativo concentra le sue risorse sulle macro aree di fabbisogno (e che saranno ulteriormente dettagliate in raccordo stretto con le amministrazioni regionali) da soddisfare, attraverso un piano di attività *integrato* anche allo scopo di ottimizzare le risorse disponibili e per ridurre gli oneri di coordinamento che pesano sulle Amministrazioni beneficiarie.

L'**obiettivo generale** dell'intervento è quello di sostenere la costruzione di nuova capacità amministrativa e lo sviluppo di competenze specialistiche, introducendo significative innovazioni nei modelli di *governance* e nelle strutture organizzative e diffondendo buone pratiche per rendere possibile il raggiungimento di standard e processi efficaci nella gestione coordinata dei programmi e progetti.

In altre parole il progetto intende, attraverso azioni di assistenza tecnica – sia trasversali che regionalizzate – contribuire ad accrescere in termini di sostenibilità organizzativa e di fattibilità amministrativa – la capacità delle amministrazioni regionali e locali a gestire in maniera unitaria e coordinata le risorse afferenti alla politica regionale.

Gli **obiettivi specifici** che il Progetto si propone di raggiungere sono identificati in avanzamenti della capacità delle Amministrazioni nei seguenti ambiti:

- la definizione e implementazione di scelte orientate a rafforzare la *governance multi-livello* e a governare i processi di delega di funzioni alle Province e agli Enti sub regionali con ruoli di organismi intermedi;
- l'adeguamento degli assetti organizzativi interni, mediante il supporto alle strutture di coordinamento "dedicate" e la sperimentazione di pratiche amministrative rispondenti alle esigenze di unitarietà della programmazione;
- il raggiungimento di standard adeguati di capacità amministrativa in alcuni snodi del processo attuativo che si prospettano più problematici.

Tabella 1 – Analisi dei fabbisogni regionali per settore di intervento

REGIONE OB. CONVERGENZA	AMBITI		
	Miglioramento della *Governance multilivello*	**Sperimentazione e sviluppo di innovazioni organizzative e funzionali all'attuazione dei programmi e dei progetti complessi**	**Definizione e implementazione di strumenti trasversali all'attuazione del PON GAT**
CALABRIA	• Accompagnamento all'attuazione dell'intesa Regione-Province e all'attivazione degli organismi partenariali (*governance multilivello*)	• Necessità di sviluppare la capacità di lavoro comune tra i dipartimenti e i programmi per il raggiungimento di specifici obiettivi • Necessità di creare prassi amministrative orientate ad introdurre criteri di trasversalità nelle forme organizzative, per rispondere alla logica di policy e di integrazione tra policy. • Sostegno al funzionamento delle istanze preposte al coordinamento dei programmi e individuazione dispositivi specifici per garantire coerenza e complementarità tra i PO • Sostegno all'Autorità di coordinamento dei PON e dei POIN	• Necessità di sviluppare competenze specialistiche e trasversali (relazionali, negoziali, comunicative, ecc.) dei funzionari e dirigenti che rivestono ruoli chiave e presidiano attività cruciali per il funzionamento della governance e il cambiamento organizzativo.
CAMPANIA	• Accompagnamento all'attuazione del sistema di partenariato istituzionale, in particolare a sostegno: a) dell'organizzazione dei partenariati degli Accordi di reciprocità e degli Accordi di programma quadro che coinvolgono anche istituzioni nazionali; b) del funzionamento del Tavolo Città, (*governance multilivello*) • Interesse, per migliorare la funzionalità di programmi, ad per intercettare e utilizzare il vasto patrimonio di conoscenze che il partenariato può mettere a disposizione anche per la semplificazione delle procedure. • Miglioramento della governance tra Regione, Province ed altri Organismi intermedi.	• Accompagnamento alla progettazione organizzativa e all'avvio operativo delle strutture costituite a supporto dell'AdG • Supporto alla redazione della manualistica	• Necessità di sviluppare competenze specialistiche, manageriali e trasversali (relazionali, negoziali, gestionali, comunicative, ecc.) dei funzionari e dirigenti che rivestono ruoli chiave e presidiano attività cruciali per il funzionamento della governance e il cambiamento organizzativo
PUGLIA	• Accompagnamento all'attuazione del modello di partenariato istituzionale, prevedendo strumenti e modalità volte ad assicurare l'effettiva partecipazione delle autonomie locali, eventualmente ricorrendo a specifiche procedure codificate e ad appropriate misure organizzative • Supporto all' elaborazione di nuovi strumenti e metodi per qualificare le attività del partenariato socioeconomico alla definizione ed attuazione dei programmi, (*governance multilivello*).	• Accompagnamento all'introduzione e avvio di forme di organizzazione del lavoro a carattere innovativo a supporto delle funzioni di coordinamento interno al PO (AdG, Policy Manager) e con i Programmi Operativi Nazionali ed Interregionali • Supporto alla redazione di manuali per rappresentare le procedure e gli adempimenti dell'AdG in collegamento con gli adempimenti e i compiti degli altri attori del PO e in raccordo con le AdG degli altri PO	• Formazione e aggiornamento su temi e funzioni di particolare rilevanza per l' attuazione delle azioni del PO; • Necessità di sviluppare competenze specialistiche, manageriali e trasversali dei funzionari e dirigenti che rivestono ruoli chiave e presidiano attività cruciali per il funzionamento della governance e il cambiamento organizzativo
REGIONE SICILIANA	• Accompagnamento all'attuazione del modello di partenariato istituzionale, in particolare operando per la qualificazione di strumenti come i Protocolli d'Intesa o gli Accordi di Programma per interventi finanziati da diversi programmi (*governance multilivello*) • Supporto all' elaborazione di nuovi strumenti e metodi per qualificare le attività partenariali e responsabilizzare i diversi partner.	• Accompagnamento all'introduzione e avvio di forme di organizzazione del lavoro a carattere innovativo • Supporto alla redazione della manualistica che dovrà assicurare la disponibilità di una conoscenza generalizzata delle procedure e degli adempimenti dell'AdG in collegamento con gli adempimenti e i compiti degli altri attori del PO.	• Individuazione di competenze carenti in aree critiche per la gestione del programma e per la funzione di coordinamento • Necessità di sviluppare competenze specialistiche, manageriali e trasversali dei funzionari e dirigenti che rivestono ruoli chiave e presidiano attività cruciali per il funzionamento della governance e il cambiamento organizzativo

Parte 2: Analisi dei fabbisogni

2.1 Premessa

L'analisi dei POR FERS e degli altri documenti di programmazione conferma l'importanza che il QSN attribuisce alle criticità su cui intende intervenire il Progetto perché non del tutto risolte nonostante gli interventi fin qui realizzati. Esse si prospettano come vere e proprie minacce per il successo della strategia 2007-2013 che fonda sull'unitarietà della politica regionale per ottimizzare gli obiettivi di sviluppo. Si tratta delle carenze riscontrate in ordine a:

a) introduzione di innovazioni organizzative atte a rendere più performanti le strutture preposte alla implementazione e gestione e più efficace e coerente la loro azione;

b) funzionamento della *governance* di programmi e progetti complessi in una logica di policy e di integrazione tra policy;

c) funzionamento della *governance multilivello* tra amministrazioni regionali, amministrazioni locali, partenariati locali;

d) sviluppo di competenze specialistiche per le funzioni di coordinamento;

e) coordinamento tra le azioni dei diversi programmi nazionali, regionali, interregionali.

Per ottenere significativi avanzamenti in questi ambiti le Regioni hanno individuato – e devono renderle operative - soluzioni istituzionali e tecniche mirate ad identificare con chiarezza ruoli e responsabilità delle diverse strutture e scale d'intervento e ad irrobustire le attività di condivisione e coordinamento a tutti i livelli (governance interna) da supportare con regole, procedure e strumenti adeguati.

Queste macroaree di fabbisogno possono essere articolate in esigenze specifiche, sia comuni a tutte le Regioni dell'obiettivo Convergenza, sia differenziate per singole Regioni. Le prime riguardano il mantenimento dell'unitarietà della strategia in fase di attuazione dei singoli programmi. Le seconde riguardano la progettazione ed il funzionamento dei processi attuativi di ciascuna Regione, che riflettono le peculiarità dei diversi contesti istituzionali e amministrativi.

Di seguito vengono illustrati i fabbisogni rilevati per ognuna delle Regioni obiettivo Convergenza e, successivamente i fabbisogni che possono essere considerati comuni a tutte le Regioni.

Per la individuazione dei fabbisogni si è fatto riferimento, oltre che a interlocuzioni dirette con le amministrazioni regionali, alle rilevazioni effettuate dal progetto "Reti degli Sportelli per lo Sviluppo", nell'ambito del programma Empowerment, coordinato dal DFP e gestito dal Formez.

2.2 I Fabbisogni Regionali

2.2.1 Regione Calabria

L'architettura e la regolazione istituzionale dei rapporti tra Regione ed Enti locali è attualmente in fase di profonda trasformazione per effetto sia dell'ampio processo di trasferimento di deleghe, funzioni e competenze dalla Regione alle Province in svariate materie, sia per il riordino e il rafforzamento delle Autonomie locali in direzione soprattutto dello sviluppo delle Unioni e delle fusioni volontarie tra Comuni, in applicazione della L.R.n. 15 del 2006.

Per il coordinamento e l'unitarietà dell'attuazione della strategia, il POR FESR prevede l'istituzione del *Comitato per le politiche regionali unitarie di sviluppo e coesione 2007-2013* composto, oltre che dalla Regione, dalle Province e dai Comuni capoluogo, dalle Organizzazioni di rappresentanza istituzionale (Anci, Uncem, Upi) e dagli Organismi di rappresentanza sociale (sindacati, imprenditoriali, ambientalisti, volontariato, terzo settore, pari opportunità), dai Prefetti, dalla Corte dei Conti e da altri "Soggetti rilevanti a livello regionale per le politiche di sviluppo e coesione". Il Comitato ha ruoli di indirizzo e di confronto generale sull'evoluzione delle politiche e opera in stretto contatto con la *Consulta regionale delle Autonomie locali per il partenariato istituzionale*, e con il *Forum del partenariato economico e sociale*, con ruoli di indirizzo e supporto delle politiche regionali.

Per il conseguimento dell'obiettivo dell'unitarietà è prevista l'istituzione del *Comitato regionale di coordinamento della programmazione unitaria 2007-2013*. Il Comitato, presieduto dal Direttore generale del Dipartimento Programmazione nazionale e regionale, è composto dal Direttore generale del Dipartimento Bilancio, dalle AdG dei programmi comunitari 20007-2013, dai responsabili dei PO Obiettivo 3 per la Calabria, degli APQ, dei PON, POIN e PNM 2007-2013 e dai Direttori della programmazione delle Province. Compito principale del Comitato è garantire il coordinamento dell'attuazione e l'unitarietà di orientamento dei PO e degli APQ.

La gestione e l'attuazione del PO è affidata alla AdG FESR. Di rilevante interesse è la previsione nel PO FESR dell'affiancamento alla AdG e ai *Responsabili Regionali dei PON e POIN* in modo da assicurare "il coordinamento generale e operativo tra la Regione, attraverso i Dipartimenti […] e le Amministrazioni nazionali titolari di PO e di POIN cofinanziati dal FESR".

Il PO FESR prevede, inoltre, la possibilità di individuare *Organismi intermedi* (pubblici e privati) a supporto delle AdG. Non si esplicitano però la tipologia di Organismi intermedi e neanche le materie di possibile delega.

Le Province e i Comuni sono chiamati ad operare all'interno di un nuovo modello di *governance* per l'attivazione e l'attuazione dei progetti territoriali. Per le Province è prevista la partecipazione alla formulazione e all'elaborazione delle linee strategiche della programmazione e della Progettazione integrata territoriale. In particolare, esse istituiscono ed animano – sulla base di un'intesa siglata con la Regione - i processi di progettazione territoriale attraverso i *Laboratori territoriali di progettazione*.

Per i Comuni è previsto che definiscano ed attuino i "Progetti integrati di sviluppo urbano" (destinati ai sistemi urbani) ,sulla base delle Linee guida che saranno predisposte dalla Regione, e i "Progetti integrati di sviluppo locale" (destinati ai sistemi non urbani).

La partecipazione degli attori locali non pubblici ai processi di definizione della progettazione integrata a scala provinciale e comunale è previsto che verrà conseguita attraverso l'attivazione di appositi Organismi partenariali, "Tavoli di partenariato provinciali" e di "Partenariato di progetto", a cui saranno chiamati a partecipare i soggetti istituzionali e sociali locali.

Fabbisogni specifici individuati

Ambito di attività 1. Miglioramento della *governance multilivello*

I. Accompagnamento all'attuazione dell'intesa Regione-Province e all'attivazione degli organismi partenariali (*governance multilivello*)

Ambito di attività 2. Sperimentazione e sviluppo di innovazioni organizzative

I. Necessità di sviluppare la capacità di lavoro comune tra i dipartimenti e i programmi demandati per il raggiungimento di specifici obiettivi (Progetti integrati di sviluppo regionale, Sessioni preparatorie del Comitato regionale di coordinamento, altro)

II. Necessità di creare prassi amministrative orientate ad introdurre criteri di trasversalità nelle forme organizzative, superando le logiche puramente settoriali per rispondere alla logica di policy e di integrazione tra policy.

III. Sostegno al funzionamento delle istanze preposte al coordinamento dei programmi e individuazione dispositivi specifici (organizzazione del lavoro, strumenti e procedure) per garantire coerenza e complementarità tra i PO) - (governance interna)

IV Affiancamento all'Autorità regionale di coordinamento dei PON e del POIN

Ambito di lavoro 3. Strumenti trasversali alla realizzazione del PON-GAT e del POAT

I. Necessità di sviluppare competenze specialistiche e trasversali (relazionali, negoziali, comunicative, ecc.) dei funzionari e dirigenti che rivestono ruoli chiave e presidiano attività cruciali per il funzionamento della governance e il cambiamento organizzativo.

Destinatari

Da individuare tra i seguenti: Ufficio dell'AdG PO FESR; Responsabili di settore coinvolti nell'attuazione del PO FESR; Responsabili Regionali dei PON e POIN FESR, componenti dei gruppi di lavoro appositamente costituiti dalla Regione; Rappresentanti del partenariato economico e sociale, figure e unità organizzative che saranno identificate d'accordo con la Regione.

Prodotti

Modelli, strumenti e procedure formalizzati; linee guida metodologiche e operative; note e documenti tecnici; ricognizione competenze interne; programmi di sviluppo competenze.

2.2.2 Regione Campania

La Regione Campania istituisce il "Tavolo di Concertazione Regionale", come sede privilegiata per la manifestazione e la raccolta delle istanze dei partner socio economici ed istituzionali. Per quanto riguarda le parti economiche e sociali, la Regione intende raffinare le tecniche per intercettare e utilizzare il vasto patrimonio di conoscenze che il partenariato può mettere a disposizione e al contempo semplificare le procedure.

Il rafforzamento della capacità di coordinamento dei fondi comunitari (PO FESR punto 5.4.6) avviene attraverso il "Gruppo di Coordinamento per l'attuazione del Programma di Sviluppo Regionale".

Esso è costituito dal Capo di Gabinetto, dai Responsabili Tecnici dei PO FESR, FSE e del PSR, nominati dal Presidente, dal Coordinatore dell'A.G.C. "Bilancio, Ragioneria e Tributi" e dal Coordinatore dell'A.G.C. "Piani e Programmi" e dal Direttore del NVVIP.

L'Autorità di Gestione del Programma Operativo Regionale FESR 2007-2013 è il Presidente della Giunta Regionale, che designa un Responsabile tecnico tra i dirigenti dell'amministrazione regionale al quale attribuisce, con proprio atto, la responsabilità amministrativa dell'attuazione del programma.

Le funzioni di coordinamento, indirizzo generale, organizzazione, sorveglianza, monitoraggio, valutazione, processi integrati, sono svolte dall'Autorità di Gestione tramite alcune strutture tecniche di supporto.

L'Amministrazione Regionale può designare degli Organismi Intermedi per svolgere una parte o la totalità dei compiti dell'Autorità di Gestione o dell'Autorità di Certificazione, sotto la responsabilità di detta autorità o per svolgere mansioni per conto di dette autorità nei confronti dei Beneficiari che attuano le operazioni.

La gestione e l'attuazione degli interventi previsti dal PO relativamente ai temi delle politiche urbane potrà essere delegata alle città.

La concessione della delega è subordinata alla presentazione e successiva valutazione da parte della Regione, di un programma di interventi specifico, coerente con gli obiettivi di sviluppo urbano declinati nel PO.

A tal fine e per meglio contribuire ad "attrezzare" la capacità progettuale delle città e dei sistemi urbani la Regione Campania istituisce il *Tavolo Città*

Con riferimento alle caratteristiche della *governance* dello sviluppo locale il PO FESR conferma il ruolo degli enti locali (punto 1.1.6), e l'intento di razionalizzare gli strumenti

nel quadro di un'ampia strategia unitaria per la crescita e la competitività della regione. Sono previsti *" Accordi di Reciprocità, da accompagnare al sistema di "accordi di programma quadro" tra gli attori istituzionali, nazionali, regionali e sub-regionali che già programmano ed attuano azioni sullo stesso territorio" (P.O. FESR punto 1.4.1).*

Fabbisogni rilevati

Ambito di attività 1. Miglioramento della *governance multilivello*

1. Accompagnamento all'attuazione del sistema di partenariato istituzionale, in particolare a sostegno: a)dell'organizzazione dei partenariati, degli Accordi di reciprocità e degli Accordi di programma quadro che coinvolgono anche istituzioni nazionali; b) del funzionamento del Tavolo Città, (*governance multilivello*)
2. Interesse, per migliorare la funzionalità dei programmi, ad intercettare e utilizzare il vasto patrimonio di conoscenze che il partenariato può mettere a disposizione anche per la semplificazione delle procedure.
3. Miglioramento della *governance* tra Regione, Province ed altri Organismi intermedi.

Ambito di attività 2. Sperimentazione e sviluppo di innovazioni organizzative

1. Accompagnamento alla progettazione organizzativa e all'avvio operativo delle strutture costituite a supporto dell'AdG (Responsabili di obiettivi operativi, Unità di Staff, Unità per il monitoraggio degli interventi; Unità per la gestione finanziaria dei PO, Unità per il sistema di gestione e controllo, Unità per la pubblicità, l'informazione, ed il sistema informativo) e delle funzioni di coordinamento (Comitato di coordinamento di Asse) ;
2. Supporto alla redazione della manualistica che dovrà assicurare la disponibilità di una conoscenza generalizzata delle procedure e degli adempimenti dell'AdG in collegamento con gli adempimenti e i compiti degli altri attori del PO.

Ambito di lavoro 3. Strumenti trasversali alla realizzazione del PON-GAT e del POAT

1. Necessità di sviluppare competenze specialistiche, manageriali e trasversali (relazionali, negoziali, gestionali, comunicative, ecc.) dei funzionari e dirigenti che rivestono ruoli chiave e presidiano attività cruciali per il funzionamento della governance e il cambiamento organizzativo

Destinatari

Da individuare tra i seguenti: Strutture organizzative del responsabile tecnico del PO FESR; Struttura di coordinamento della Presidenza della Giunta; Componenti del comitato di coordinamento di Asse; Responsabili di obiettivi operativi; Altre strutture allocate nella AGC09); Rappresentanti del partenariato economico e sociale; figure e unità organizzative che saranno identificate d'accordo con la Regione.

Prodotti

Modelli, strumenti e procedure formalizzati; linee guida metodologiche e operative; contributi tecnici alla manualistica; note e documenti tecnici; ricognizione competenze interne; programmi di sviluppo competenze.

2.2.3 Regione Puglia

La ripartizione delle funzioni tra Regione Puglia ed Enti Locali è regolata dalla Legge Regionale n. 22 del 2000, la quale (Art. 1) detta i criteri e disciplina il procedimento per la legislazione regionale di riordino delle funzioni e dei compiti amministrativi esercitati dalla Regione e dagli enti locali. In data 8 febbraio 2006 è stato altresì stipulato tra Regione Puglia, ANCI, UPI e UNCEM un Protocollo d'Intesa "*per il conferimento delle funzioni e dei compiti amministrativi al sistema delle autonomie locali*".

Quale organo di governance la Legge Regionale n. 22/2000 ha istituito la **Conferenza Permanente Regione-Enti Locali**. Il nuovo Statuto Regionale (Legge Regionale n. 7 del 12 maggio 2004) ha, inoltre, previsto l'introduzione del **Consiglio delle Autonomie Locali** dal cui insediamento discenderà la soppressione della Conferenza Permanente Regione Autonomie locali.

In materia di partecipazione del partenariato non istituzionale il nuovo Statuto regionale (Legge Regionale n. 7 del 12 maggio 2004) ha previsto l'istituzione della **Conferenza regionale permanente per la programmazione economica, territoriale e sociale**.

Per quanto riguarda il coinvolgimento del partenariato (istituzionale e non), dalla lettura del POR FESR emerge che, nella fase di programmazione vi è stata l'attivazione di momenti di confronto con le parti economiche e sociali, e le rappresentanze del sistema delle autonomie locali e funzionali. Parallelamente, "la Regione ha proseguito l'iniziativa di coinvolgimento dei cittadini già avviata in fase di predisposizione del DSR, attraverso il programma di *e-democracy* denominato "Accorda le tue idee" (POR FESR, pag. 71).

Per rispondere alla volontà di migliorare l'efficacia degli interventi, in uno spirito di trasparenza, prendendo in considerazione i pareri e le osservazioni degli organismi qualificati e del partenariato sull'insieme della programmazione comunitaria, é istituito un **Comitato regionale di programmazione**. Esso é comune ai programmi cofinanziati con fondi comunitari. Ne fanno pertanto parte i membri dei Comitati di sorveglianza dei programmi regionali, ed altre componenti optate dal Comitato stesso. Il Comitato assicura la coerenza della programmazione e dell'attuazione. Al fine di garantire una gestione integrata dei Programmi, è istituito un **Comitato di coordinamento della gestione** composto dalle tre Autorità di Gestione (POR FESR, POR FSE, PSR FEASR), il Dirigente Ragioneria, l'Autorità Ambientale ed il Dirigente del Settore Programmazione.

Un'innovazione in termini di governance interna alla Regione è data dall'istituzione della figura del **Policy Manager**. Nel POR FESR si prevede infatti che "*la gestione di ciascun Asse del PO FESR è demandata alla responsabilità di un policy manager che svolge il ruolo di coordinamento nei confronti dei responsabili delle singole linee d'intervento che saranno a loro volta individuati all'interno delle strutture degli Assessorati interessati dagli interventi*" (POR FESR, pag. 258)

Per quanto concerne le modalità di coinvolgimento del partenariato socioeconomico nelle fasi di attuazione e sorveglianza del POR FESR, nel documento si prevede che sia l'Autorità di Gestione ad assicurare tale attività, sia per quanto riguarda le azioni di supporto o di acquisizione di competenze legate alle responsabilità del Comitato di Sorveglianza, sia attraverso la definizione (prevista dallo Statuto della Regione Puglia) di organismi attraverso cui sia data attuazione ai principi di corresponsabilità e partecipazione: il Consiglio delle Autonomie locali e la Conferenza regionale permanente per la programmazione economica, territoriale e sociale.

Nell'attuazione del POR FESR, un ruolo fondamentale sarà svolto dal percorso di pianificazione strategica per Area Vasta che condurrà alla redazione dei **Piani Strategici di Area Vasta** che costituiranno la base per la stipula di **Accordi di Programma** con la Regione finalizzati alla realizzazione degli interventi proposti. Al fine di garantire la piena capacità attuativa dei soggetti coinvolti, la Regione interverrà fornendo adeguato supporto tecnico, nonché individuando specifici meccanismi di premialità e di incentivazione.

Attraverso la pianificazione strategica per Area Vasta la Regione intende far evolvere l'esperienza realizzata con i Programmi Integrati Territoriali e Settoriali (PIS e PIT) "*verso strategie di sviluppo sovra-locali più mature e integrate*" (POR FESR, pag. 141)

<u>Fabbisogni rilevati</u>

Ambito di attività 1. Miglioramento della *governance multilivello*

1. Accompagnamento all'attuazione del modello di partenariato istituzionale, prevedendo strumenti e modalità volte ad assicurare l'effettiva partecipazione delle autonomie locali, eventualmente ricorrendo a specifiche procedure codificate e ad appropriate misure organizzative
2. Supporto all' elaborazione di nuovi strumenti e metodi per qualificare le attività del partenariato socioeconomico alla definizione ed attuazione dei programmi (*governance multilivello*)

Ambito di attività 2. Sperimentazione e sviluppo di innovazioni organizzative

1. Accompagnamento all'introduzione e avvio di forme di organizzazione del lavoro a carattere innovativo a supporto delle funzioni di coordinamento interno al PO (AdG**,** *Policy Manager*) e con i Programmi Operativi Nazionali ed Interregionali che evidenziano ricadute significative negli specifici contesti regionali
2. Supporto alla redazione di manuali per rappresentare le procedure e gli adempimenti dell'AdG in collegamento con gli adempimenti e i compiti degli altri attori del PO e in raccordo con le AdG degli altri PO

Ambito di lavoro 3. Strumenti trasversali alla realizzazione del PON-GAT e del POAT

1. Formazione e aggiornamento su temi e funzioni di particolare rilevanza per l' attuazione delle azioni del PO
2. Necessità di sviluppare competenze specialistiche, manageriali e trasversali (relazionali, negoziali, gestionali, comunicative, ecc.) rivolti a funzionari e dirigenti che rivestono ruoli chiave e presidiano attività cruciali per il funzionamento della governance e il cambiamento organizzativo

Destinatari

Da individuare tra i seguenti: Ufficio AdG PO FESR; Responsabili di settore coinvolti nell'attuazione del PO FESR, Componenti del comitato di coordinamento della gestione; *Policy managers*; Rappresentanti dei piani strategici di Area Vasta; Rappresentanti dei partenariati economico e sociale, figure e unità organizzative che saranno identificate d'accordo con la Regione.

Prodotti

Modelli, strumenti e procedure formalizzati; linee guida metodologiche e operative; note e documenti tecnici; ricognizione competenze interne; programmi di sviluppo competenze.

2.2.4 Regione Siciliana

La Sicilia dispone di più luoghi istituzionali, istituiti con leggi, deputati alla concertazione Regione/Enti Locali: *Comitato delle Autonomie Locali, Conferenza permanente Regione/Autonomie Locali*.

Il luogo istituzionale per assicurare la partecipazione del partenariato socio-economico alla programmazione e attuazione della politica regionale è il *Forum Regionale della Concertazione.*

La funzione di coordinamento per agevolare l'integrazione in fase di attuazione dei Programmi prevede una misura strutturale (la partecipazione incrociata di componenti dei

rispettivi Comitati di Sorveglianza come membri di diritto agli altri Comitati di Sorveglianza), strumenti come i Protocolli d'Intesa o gli Accordi di Programma per interventi finanziati da diversi programmi, l'introduzione di forme di organizzazione del lavoro a carattere innovativo (gruppi di lavoro inter-istituzionali su tematiche specifiche, azioni di accompagnamento, formazione e aggiornamento sui temi afferenti alle diverse politiche.

L'Autorità di Gestione FESR è costituita da tutti i Dipartimenti e le strutture regionali competenti per settore, Responsabili dell'Attuazione delle operazioni, ed è presieduta dal Dirigente pro-tempore della Presidenza della Regione Siciliana - Dipartimento regionale della Programmazione.

Nell'ambito dell'Asse VI Province e Comuni sono già stati individuati dalla Giunta regionale di Governo quali organismi intermedi (PO FESR, p. 235).

La Regione Siciliana appare consapevole che forme di intesa e cooperazione verticale ed orizzontale, istituite in ambito territoriale provinciale ed in suoi sotto-ambiti, devono comprendere non solo la fase della realizzazione dell'investimento (se in conto capitale) o del progetto di sviluppo individuato, ma anche la fase delle soluzioni gestionali.

Accanto a frequenti richiami a tavoli, accordi, intese, convenzioni, strumenti di condivisione degli indirizzi e dei programmi, sono menzionati "partenariati di attuazione". Per quanto riguarda la descrizione dettagliata degli organismi e delle procedure finalizzate al rafforzamento e innalzamento qualitativo del partenariato istituzionale e socio-economico il PO FESR rimanda alla elaborazione successiva di un Protocollo d' Intesa relativo all'attività partenariale.

Per quanto riguarda le forme associative dei comuni sono auspicate "forme più evolute di associazione, compresa quella relativa all'esercizio associato di funzioni e servizi" per indurre i territori interessati ad un ragionato percorso di programmazione utile per le strategie regionali e nazionali oggetto della politica di coesione.

IL PO FESR chiarisce che non si intende ricorrere in modo diffuso alla progettazione integrata, così come previsto nel precedente ciclo di programmazione 2000-2006. È solo previsto che, nell'ambito degli Assi a maggiore connotazione territoriale, progetti integrati, individuati attraverso adeguati criteri selettivi (comprovata efficacia gestionale e funzionalità socio economica del piano di sviluppo, anche in chiave di equilibrio territoriale) potranno contribuire al perseguimento dell'integrazione e della complementarietà tra i Fondi FESR, FSE ed il FEASR" (PO FESR, p. 249)

Fabbisogni rilevati

Ambito di attività 1. Miglioramento della *governance multilivello*

1. Accompagnamento all'attuazione del modello di partenariato istituzionale, in particolare operando per la qualificazione di strumenti come i Protocolli d'Intesa o gli Accordi di Programma per interventi finanziati da diversi programmi (*governance multilivello*)

2. Supporto all' elaborazione di nuovi strumenti e metodi per qualificare le attività partenariali e responsabilizzare i diversi partner.

Ambito di attività 2. Sperimentazione e sviluppo di innovazioni organizzative

1. Accompagnamento all'introduzione e avvio di forme di organizzazione del lavoro a carattere innovativo quali i gruppi di lavoro inter-istituzionali su tematiche specifiche afferenti alle diverse politiche
2. Supporto alla redazione della manualistica che dovrà assicurare la disponibilità di una conoscenza generalizzata delle procedure e degli adempimenti dell'AdG in collegamento con gli adempimenti e i compiti degli altri attori del PO

Ambito di lavoro 3. Strumenti trasversali alla realizzazione del PON-GAT e del POAT

1. Individuazione di competenze carenti in aree critiche per la gestione del programma e per la funzione di coordinamento
2. Necessità di sviluppare competenze specialistiche, manageriali e trasversali (relazionali, negoziali, gestionali, comunicative, ecc.) dei funzionari e dirigenti che rivestono ruoli chiave e presidiano attività cruciali per il funzionamento della governance e il cambiamento organizzativo

Destinatari

Da individuare tra i seguenti: Ufficio dell'AdG PO FESR; Dipartimenti e Strutture regionali competenti per settore; Responsabili dell'attuazione delle operazioni; Componenti dei partenariati; Rappresentanti del Forum Regionale della concertazione; Figure e unità organizzative che saranno identificate d'accordo con la Regione.

Prodotti

Modelli, strumenti e procedure formalizzati; linee guida metodologiche e operative; note e documenti tecnici; Ricognizione competenze interne; programmi di sviluppo competenze.

2.3 Fabbisogni comuni alle Regioni Convergenza

Pur identificando soluzioni operative ed organizzative diverse le Regioni evidenziano una forte domanda comune che si riferisce alle seguenti priorità:

- Identificare e monitorare le principali criticità (relativamente ai processi decisionali, ai meccanismi e ai processi operativi, al sistema delle competenze) che ostacolano il rafforzamento strutturale delle capacità delle amministrazioni,

- Assicurare il coordinamento interno al PO per supportare la logica della policy piuttosto che degli interventi singoli (Comitato di coordinamento di Asse in Campania, Policy Manager e Comitato di coordinamento della gestione in Puglia)
- Assicurare il coordinamento tra i diversi PO regionali e con i PON e POIN al fine di perseguire, per tutta la fase di attuazione, l'unitarietà della politica regionale, anche assicurando il funzionamento della struttura/strutture che, in ogni contesto regionale, saranno impegnate in funzioni di coordinamento;
- Responsabilizzare e valorizzare il partenariato istituzionale e socio-economico a livello regionale (Comitato regionale di programmazione in Puglia, Comitato per le politiche regionali unitarie in Calabria, Tavolo di concertazione regionale in Campania, Tavoli di lavoro in Puglia) e territoriale (Tavoli di partenariato provinciale e di progetto in Calabria, Tavolo Città in Campania)
- Creare le condizioni perché le scelte di decentramento programmatico e gestionale risultino fattibili e produttive (deleghe alle aggregazioni di Comuni per i Piani Strategici di Area Vasta in Puglia, deleghe alle città in Campania, coordinamento e animazione della progettualità territoriale alle province in Calabria, designazione di Province e Comuni quali Organismi Intermedi Asse VI, in Sicilia), anche monitorando i risultati progressivamente raggiunti e sostenendo le amministrazioni nella fase di attuazione.

Considerata l'ampiezza dei fabbisogni comuni, dovuta alle innovazioni richieste a tutte le Regioni per l'attuazione dei nuovi programmi e per assicurare l'unitarietà della politica regionale, il Progetto propone modalità specifiche per lo sviluppo delle attività trasversali.

In linea di massima, le attività riguarderanno:

1. l'approfondimento delle soluzioni innovative adottate da ciascuna Regione per attuare il modello di *governance* prescelto e per la riorganizzazione delle strutture, delle loro relazioni, delle figure chiave che le presidiano. Elaborazione di un quadro comparativo in cui si evidenziano gli aspetti problematici e gli avanzamenti delle soluzioni adottate. Selezione di buone pratiche (che potranno discendere parzialmente da ciascuna delle Regioni) e loro comparazione con altre soluzioni positive di Regioni diverse;
2. l'organizzazione di circuiti di apprendimento reciproco (Gruppi di lavoro permanenti interregionali) per l'approfondimento delle criticità comuni e per lo sviluppo delle competenze attualmente più carenti all'interno delle Amministrazioni.

Caratteristiche particolari presentano le attività riferite alla rilevazione dei fabbisogni di assistenza tecnica ricomprese nell'**ambito 3**. Esse, infatti, rispondono anche all'esigenza

delle amministrazioni regionali di avere un interlocutore unitario per definire in modo sistemico le proprie esigenze.

Parte 3: Descrizione delle attività previste e delle modalità di attuazione

Coerentemente con l'obiettivo assunto e con i risultati attesi le attività che il Progetto realizzerà sono organizzate per ambito e distinte in diverse tipologie. Viene delineata in tal modo un'offerta di servizi all'interno della quale, mediante un'azione di co-progettazione con le amministrazioni regionali, verranno definite le specifiche attività da realizzare sui diversi territori.

Il piano operativo è articolato nei tre ambiti seguenti:

- *Ambito 1 : Miglioramento della governance multilivello e della cooperazione interistituzionale* per l'attuazione della politica regionale unitaria basata sul policentrismo istituzionale ed amministrativo. Questo ambito comprende anche le azioni per sostenere il processo di delega di funzioni alle Province e agli Enti sub regionali con ruoli di Organismi Intermedi
- *Ambito 2: Sperimentazione e sviluppo di innovazioni organizzative funzionali all'attuazione dei programmi e dei progetti complessi*. Quest'ambito comprende azioni a sostegno dell'avvio di strutture dedicate al coordinamento, impostate per policy, anziché per settori
- *Ambito 3: Definizione e implementazione di strumenti trasversali alla realizzazione del PON-GAT e del POAT.*

In generale, le attività di assistenza tecnica interesseranno tutte le fasi di attuazione dei programmi operativi. Tuttavia, è presumibile che nel primo periodo (2008-2010) le attività saranno destinate prevalentemente al supporto della programmazione operativa e, per quanto riguarda le strutture di coordinamento, al loro avvio e alla identificazione e prima sperimentazione dei meccanismi operativi da adottare per il loro funzionamento. Nel secondo triennio (2011-2013) sarà certamente più agevole valutare l'impatto delle innovazioni organizzative adottate e l'effetto della programmazione unitaria sull'andamento dei programmi operativi.

Tabella 2 - Quadro di coerenza tra tipologia di attività, linee di intervento, priorità del QSN, obiettivi del POAT e fabbisogni

Tipologia di attività/ Linee di intervento		Priorità del QSN	Obiettivi del POAT	Fabbisogni
Attività trasversali	Ambito 1	Priorità 10 Ob. 10.1.1 Azioni di Assistenza Tecnica e accompagnamento per ottenere maggiore efficienza dell'azione amministrativa	- Definizione e implementazione di scelte orientate a rafforzare la *governance multilivello* e a governare i processi di delega di funzioni alle Province e agli Enti sub regionali con ruoli di organismi intermedi	- Funzionamento della governance di programmi e progetti complessi in una logica di policy e di integrazione tra prolicy - Funzionamento della *governance multilivello* tra amministrazioni regionali, amministrazioni locali, partenariati locali
	Ambito 2	Priorità 10 Ob. 10.1.1 Azioni di Assistenza Tecnica e accompagnamento per ottenere maggiore efficienza dell'azione amministrativa	- Adeguamento degli assetti organizzativi interni, mediante il supporto alle strutture di coordinamento "dedicate" e la sperimentazione di pratiche amministrative rispondenti alle esigenze di unitarietà della programmazione	- Introduzione di innovazioni organizzative atte a rendere più performanti le strutture preposte alla implementazione e gestione e più efficace e coerente la loro azione - Accompagnamento al coordinamento delle azioni tra POR, PON e POIN (*governance multilivello*)
	Ambito 3	Priorità 10 Ob. 10.1.1 Azioni di Assistenza Tecnica e accompagnamento per ottenere maggiore efficienza dell'azione amministrativa	- Raggiungimento di standard adeguati di capacità amministrativa in alcuni snodi del processo attuativo che si prospettano più problematici	- Sviluppo di competenze specialistiche per le funzioni di coordinamento
Attività regionali Calabria	Ambito 1	Priorità 10 Ob. 10.1.1 Azioni di Assistenza Tecnica e accompagnamento per ottenere maggiore efficienza dell'azione amministrativa in risposta ad *esigenze specifiche a livello territoriale*	- Definire modelli e strumenti di cooperazione interistituzionale e sistemi di *governance multilivello* nell'attuazione delle politiche regionali - Sviluppare i sistemi di relazioni tra Regioni ed E-E.LL. e sostenere, in particolare, il processo di affidamento di delega di funzioni, alle Province e agli Organismi Intermedi, anche attraverso la individuazione di soluzioni innovative	- Accompagnamento all'attuazione dell'intesa Regione-Province e all'attivazione degli organismi partenariali (*governance multilivello*)
	Ambito 2	Priorità 10 Ob. 10.1.1 Azioni di Assistenza Tecnica e accompagnamento per ottenere maggiore efficienza dell'azione amministrativa in risposta ad *esigenze specifiche a livello territoriale*	- Supportare le amministrazioni regionali (in particolare le AdG FESR) nella identificazione di soluzioni organizzative compatibili con le caratteristiche di contesto, funzionali all'impianto strategico di politica regionale unitaria. - Sperimentare sul campo le soluzioni prescelte, con un approccio contingente per correggere, ritarare, adattare alle esigenze dei soggetti coinvolti le innovazioni organizzative. - Migliorare la governance interna dei PO FERS, in raccordo con tutte le strutture regionali interessate. - Individuare e sperimentare modalità di lavoro finalizzate a garantire il coordinamento e l'unitarietà della programmazione.	- Necessità di sviluppare la capacità di lavoro comune tra i dipartimenti e i programmi demandati per il raggiungimento di specifici obiettivi (Progetti integrati di sviluppo regionale, Sessioni preparatorie del Comitato regionale di coordinamento, altro) - Necessità di creare prassi amministrative orientate ad introdurre criteri di trasversalità nelle forme organizzative, superando le logiche puramente settoriali per rispondere alla logica di policy e di integrazione tra policy - Sostegno al funzionamento delle istanze preposte al coordinamento dei programmi e individuazione dispositivi specifici (organizzazione del lavoro, strumenti e procedure) per garantire coerenza e complementarità tra i PO (governance interna) - Sostegno ai Responsabili Regionali dei PON e dei POIN

	Ambito 3	Priorità 10 Ob. 10.1.1 Azioni di Assistenza Tecnica e accompagnamento per ottenere maggiore efficienza dell'azione amministrativa in risposta ad *esigenze specifiche a livello territoriale*	- Identificare e mappare i fabbisogni tematici e territoriali espressi prioritariamente dalle Regioni "Convergenza" in base ai quali le amministrazioni centrali potranno sviluppare interventi mirati a supporto delle policy.	- Necessità di sviluppare competenze specialistiche e trasversali (relazionali, negoziali, comunicative, ecc.) dei funzionari e dirigenti che rivestono ruoli chiave e presidiano attività cruciali per il funzionamento della governance e il cambiamento organizzativo.
Attività regionali Campania	Ambito 1	Priorità 10 Ob. 10.1.1 Azioni di Assistenza Tecnica e accompagnamento per ottenere maggiore efficienza dell'azione amministrativa in risposta ad *esigenze specifiche a livello territoriale*	- Definire modelli e strumenti di cooperazione interistituzionale e sistemi di *governance multilivello* nell'attuazione delle politiche regionali - Sviluppare i sistemi di relazioni tra Regioni ed E-E.LL. e sostenere, in particolare, il processo di affidamento di delega di funzioni, alle Province e agli Organismi Intermedi, anche attraverso la individuazione di soluzioni innovative	- Accompagnamento all'attuazione del sistema di partenariato istituzionale, in particolare a sostegno: a)dell'organizzazione dei partenariati degli Accordi di reciprocità e degli Accordi di programma quadro che coinvolgono anche istituzioni nazionali; b) del funzionamento del Tavolo Città, (*governance multilivello*) - Interesse, per migliorare la funzionalità di programmi, ad intercettare e utilizzare il vasto patrimonio di conoscenze che il partenariato può mettere a disposizione anche per la semplificazione delle procedure.
	Ambito 2	Priorità 10 Ob. 10.1.1 Azioni di Assistenza Tecnica e accompagnamento per ottenere maggiore efficienza dell'azione amministrativa in risposta ad *esigenze specifiche a livello territoriale*	- Supportare le amministrazioni regionali (in particolare le AdG FESR) nella identificazione di soluzioni organizzative compatibili con le caratteristiche di contesto, funzionali all'impianto strategico di politica regionale unitaria. - Sperimentare sul campo le soluzioni prescelte, con un approccio contingente per correggere, ritarare, adattare alle esigenze dei soggetti coinvolti le innovazioni organizzative. - Migliorare la *governance* interna dei PO FERS, in raccordo con tutte le strutture regionali interessate. - Individuare e sperimentare modalità di lavoro finalizzate a garantire il coordinamento e l'unitarietà della programmazione	- Accompagnamento alla progettazione organizzativa e all'avvio operativo delle strutture costituite a supporto dell'AdG (Responsabili di obiettivi operativi, Unità di Staff, Unità per il monitoraggio degli interventi; Unità per la gestione finanziaria dei PO, Unità per il sistema di gestione e controllo, Unità per la pubblicità, l'informazione, ed il sistema informativo) e delle funzioni di coordinamento (Comitato di coordinamento di Asse) ; - Supporto alla redazione della manualistica che dovrà assicurare la disponibilità di una conoscenza generalizzata delle procedure e degli adempimenti dell'AdG in collegamento con gli adempimenti e i compiti degli altri attori del PO.
	Ambito 3	Priorità 10 Ob. 10.1.1 Azioni di Assistenza Tecnica e accompagnamento per ottenere maggiore efficienza dell'azione amministrativa in risposta ad *esigenze specifiche a livello territoriale*	- Identificare e mappare i fabbisogni tematici e territoriali espressi prioritariamente dalle Regioni "Convergenza" in base ai quali le amministrazioni centrali potranno sviluppare interventi mirati a supporto delle policy.	- Necessità di sviluppare competenze specialistiche, manageriali e trasversali (relazionali, negoziali, gestionali, comunicative, ecc.) dei funzionari e dirigenti che rivestono ruoli chiave e presidiano attività cruciali per il funzionamento della governance e il cambiamento organizzativo - Miglioramento della governance tra Regione, Province ed altri Organismi intermedi .

Attività regionali Puglia	Ambito 1	Priorità 10 Ob. 10.1.1 Azioni di Assistenza Tecnica e accompagnamento per ottenere maggiore efficienza dell'azione amministrativa in risposta ad *esigenze specifiche a livello territoriale*	- Definire modelli e strumenti di cooperazione interistituzionale e sistemi di *governance multilivello* nell'attuazione delle politiche regionali - Sviluppare i sistemi di relazioni tra Regioni ed E-E.LL. e sostenere, in particolare, il processo di affidamento di delega di funzioni, alle Province e agli Organismi Intermedi, anche attraverso la individuazione di soluzioni innovative	- Accompagnamento all'attuazione del modello di partenariato istituzionale, prevedendo strumenti e modalità volte ad assicurare l'effettiva partecipazione delle autonomie locali, eventualmente ricorrendo a specifiche procedure codificate e ad appropriate misure organizzative - Supporto all'elaborazione di nuovi strumenti e metodi per qualificare le attività del partenariato socio-economico alla definizione ed attuazione dei programmi (*governance multilivello*)
	Ambito 2	Priorità 10 Ob. 10.1.1 Azioni di Assistenza Tecnica e accompagnamento per ottenere maggiore efficienza dell'azione amministrativa in risposta ad *esigenze specifiche a livello territoriale*	- Supportare le amministrazioni regionali (in particolare le AdG FESR) nella identificazione di soluzioni organizzative compatibili con le caratteristiche di contesto, funzionali all'impianto strategico di politica regionale unitaria. - Sperimentare sul campo le soluzioni prescelte, con un approccio contingente per correggere, ritarare, adattare alle esigenze dei soggetti coinvolti le innovazioni organizzative. - Migliorare la *governance* interna dei PO FERS, in raccordo con tutte le strutture regionali interessate. - Individuare e sperimentare modalità di lavoro finalizzate a garantire il coordinamento e l'unitarietà della programmazione	- Accompagnamento all'introduzione e avvio di forme di organizzazione del lavoro a carattere innovativo a supporto delle funzioni di coordinamento interno al PO (AdG, Policy Manager) e con i Programmi Operativi Nazionali ed Interregionali che evidenziano ricadute significative negli specifici contesti regionali - Supporto alla redazione di manuali per rappresentare le procedure e gli adempimenti dell'AdG in collegamento con gli adempimenti e i compiti degli altri attori del PO e in raccordo con le AdG degli altri PO
	Ambito 3	Priorità 10 Ob. 10.1.1 Azioni di Assistenza Tecnica e accompagnamento per ottenere maggiore efficienza dell'azione amministrativa in risposta ad *esigenze specifiche a livello territoriale*	- Identificare e mappare i fabbisogni tematici e territoriali espressi prioritariamente dalle Regioni "Convergenza" in base ai quali le amministrazioni centrali potranno sviluppare interventi mirati a supporto delle policy.	- Formazione e aggiornamento su temi e funzioni di particolare rilevanza per l' attuazione delle azioni del PO; - Necessità di sviluppare competenze specialistiche, manageriali e trasversali (relazionali, negoziali, gestionali, comunicative, ecc.) nei funzionari e dirigenti che rivestono ruoli chiave e presidiano attività cruciali per il funzionamento della governance e il cambiamento organizzativo
Attività regionali Regione Siciliana	Ambito 1	Priorità 10 Ob. 10.1.1 Azioni di Assistenza Tecnica e accompagnamento per ottenere maggiore efficienza dell'azione amministrativa in risposta ad *esigenze specifiche a livello territoriale*	- Definire modelli e strumenti di cooperazione interistituzionale e sistemi di *governance multilivello* nell'attuazione delle politiche regionali - Sviluppare i sistemi di relazioni tra Regioni ed E-E.LL. e sostenere, in particolare, il processo di affidamento di delega di funzioni, alle Province e agli Organismi Intermedi, anche attraverso la individuazione di soluzioni innovative	- Accompagnamento all'attuazione del modello di partenariato istituzionale, in particolare operando per la qualificazione di strumenti come i Protocolli d'Intesa o gli Accordi di Programma per interventi finanziati da diversi programmi (*governance multilivello*) - Supporto all' elaborazione di nuovi strumenti e metodi per qualificare le attività partenariali e responsabilizzare i diversi partner.

	Ambito 2	Priorità 10 Ob. 10.1.1 Azioni di Assistenza Tecnica e accompagnamento per ottenere maggiore efficienza dell'azione amministrativa in risposta ad *esigenze specifiche a livello territoriale*	- Supportare le amministrazioni regionali (in particolare le AdG FESR) nella identificazione di soluzioni organizzative compatibili con le caratteristiche di contesto, funzionali all'impianto strategico di politica regionale unitaria. - Sperimentare sul campo le soluzioni prescelte, con un approccio contingente per correggere, ritarare, adattare alle esigenze dei soggetti coinvolti le innovazioni organizzative. - Migliorare la *governance* interna dei PO FERS, in raccordo con tutte le strutture regionali interessate. - Individuare e sperimentare modalità di lavoro finalizzate a garantire il coordinamento e l'unitarietà della programmazione	- Accompagnamento all'introduzione e avvio di forme di organizzazione del lavoro a carattere innovativo quali i gruppi di lavoro inter-istituzionali su tematiche specifiche afferenti alle diverse politiche, - Supporto alla redazione della manualistica che dovrà assicurare la disponibilità di una conoscenza generalizzata delle procedure e degli adempimenti dell'AdG in collegamento con gli adempimenti e i compiti degli altri attori del PO
	Ambito 3	Priorità 10 Ob. 10.1.1 Azioni di Assistenza Tecnica e accompagnamento per ottenere maggiore efficienza dell'azione amministrativa in risposta ad *esigenze specifiche a livello territoriale*	- Identificare e mappare i fabbisogni tematici e territoriali espressi prioritariamente dalle Regioni "Convergenza" in base ai quali le amministrazioni centrali potranno sviluppare interventi mirati a supporto delle policy.	- Individuazione di competenze interne carenti in aree critiche per la gestione del programma e per la funzione di coordinamento - Necessità di sviluppare competenze specialistiche, manageriali e trasversali (relazionali, negoziali, gestionali, comunicative, ecc.) dei funzionari e dirigenti che rivestono ruoli chiave e presidiano attività cruciali per il funzionamento della governance e il cambiamento organizzativo

3.1 Descrizione delle attività per ambito

3.1.1 - AMBITO 1

MIGLIORAMENTO DELLA *GOVERNANCE MULTILIVELLO* E DELLA COOPERAZIONE INTERISTITUZIONALE

Il miglioramento della *governance multilivello* è un'assoluta priorità per il successo dell'intera politica regionale, basata sul policentrismo istituzionale ed amministrativo che richiede il superamento di un unico centro detentore della conoscenza necessaria per generare azioni di sviluppo ad alto impatto. La *governance multilivello* è la soluzione avanzata anche per ridurre il rischio di localismo e corporativismo insiti nei sistemi dove sono scarsamente presidiate le priorità strategiche e dove i soggetti locali non sono sollecitati a ideare progetti di qualità dall'assenza di rigorosi sistemi di selezione e valutazione.

Obiettivi

– Sviluppare, sperimentare e monitorare modelli e strumenti di cooperazione interistituzionale e sistemi di *governance multilivello* individuati nei documenti di programmazione per l'attuazione delle politiche regionali;

– Sviluppare i sistemi di relazioni tra Regioni ed EE.LL. e sostenere, in particolare, il processo di affidamento di delega di funzioni, alle Province e agli Organismi Intermedi, anche attraverso la individuazione di soluzioni innovative.

Attività

a) Trasversali

È prevista la realizzazione delle seguenti attività:

- Elaborazione operativa dei modelli partenariali per le intese tra Regioni ed Enti Locali (Province, Città, Enti Locali Associati) in ragione delle linee strategiche individuate nei programmi regionali;
- Sviluppo degli strumenti e delle procedure attraverso cui dare attuazione alle intese e agli accordi
- Sperimentazione e sviluppo di tecniche per intercettare e utilizzare il patrimonio di conoscenze del partenariato
- Monitoraggio in itinere dell'efficacia degli strumenti progressivamente implementati.

b) Regionali

Regione Calabria

- Individuazione di criticità nell'attuazione delle intese istituzionali, (Regioni-Province, Enti Locali)
- Verifica in itinere delle sedi, strumenti e modalità di lavoro identificati nel programma operativo per favorire il coordinamento dell'insieme delle attività finanziate dal FESR

Regione Campania

- Identificazione e sviluppo operativo degli strumenti e delle procedure individuate per il funzionamento dei partenariati (Accordi di reciprocità, Tavolo città, ecc.)

Regione Puglia

- Sviluppo operativo e verifica in itinere dei modelli, degli strumenti e delle procedure individuate per favorire l'effettiva partecipazione delle Autonomie Locali al processo programmatorio ed attuativo dei programmi
- Sviluppo operativo e verifica in itinere dei modelli, degli strumenti e delle procedure individuate (o in via di individuazione) per favorire l'effettiva partecipazione del partenariato socio-economico

Regione Siciliana

- Supporto all'attuazione del modello di partenariato istituzionale attraverso la qualificazione degli strumenti individuati (Protocolli d'intesa, Accordi di Programma)
- Sperimentazione dei nuovi modelli di partenariato da sviluppare in coerenza con gli obiettivi individuati nei programmi operativi regionali.

Destinatari

Le strutture organizzative regionali destinatarie degli interventi saranno individuate, in raccordo con le Regioni, entro il primo trimestre dall'avvio del Progetto, quando saranno state definite più dettagliatamente le singole attività.

Prodotti

- Prodotti web e multimediali per lo scambio, la condivisione e il trasferimento di modelli di *governance multilivello*
- Documenti metodologici
- Linee guida e strumenti di supporto, procedure

– Note e documenti tecnici

– Seminari

Metodologia

Le modalità di realizzazione delle attività sono di tipo partecipativo e ricercano il pieno coinvolgimento dei destinatari fino a giungere ad una co-progettazione degli interventi di assistenza con le amministrazioni destinatarie.

Il supporto alle Amministrazioni locali sarà assicurato prevalentemente in maniera indiretta mediante l'assistenza alle strutture organizzative delle Regioni che presidiano le *policy* e i processi di decentramento e delega.

3.1.2 - AMBITO 2

SPERIMENTAZIONE E SVILUPPO DI INNOVAZIONI ORGANIZZATIVE FUNZIONALI ALL'ATTUAZIONE DEI PROGRAMMI E DEI PROGETTI COMPLESSI

Le soluzioni organizzative finalizzate ad assicurare il coordinamento della programmazione non possono essere standardizzate, ma vanno personalizzate per ciascuna Amministrazione, in funzione delle diverse strategie e delle specifiche variabili di contesto.

Sono, viceversa, comuni i "principi guida" cui bisogna attenersi nella ricerca delle soluzioni.

Un **primo principio** riguarda la presenza di strutture dedicate. Gli adeguamenti organizzativi per essere efficaci, debbono prevedere strutture dedicate, con responsabilità specifiche nell'attuazione dei Programmi, in grado di fertilizzare l'intero contesto organizzativo in cui operano.

Un **secondo principio** riguarda la "filosofia organizzativa" sottesa alle soluzioni tecniche, puntando ad interventi strutturali leggeri e alla creazione di una cultura della programmazione unitaria forte, attraverso pratiche amministrative che apportano discontinuità negli assetti consolidati che privilegiano il verticalismo e la separatezza delle competenze piuttosto che la trasversalità e l'interattività richiesti dal perseguimento di obiettivi comuni.

Il governo unitario della politica regionale non si può ottenere solo cambiando la struttura organizzativa e ridefinendo le procedure. Una forte e condivisa cultura della programmazione unitaria che orienta il comportamento di individui e strutture è il principale terreno su cui scommettere.

Un **terzo principio** riguarda l'articolazione della struttura che deve passare da un'impostazione settoriale ad un approccio per *policy*. Questa scelta prevede l'istituzione di presidi delle *policy*, che indirizzano, coordinano e vigilano sul raccordo

tra i diversi interventi, finanziati dai diversi fondi, verso il perseguimento degli obiettivi strategici (di *policy*) assunti dalle regioni .

Un **quarto principio** riguarda le modalità di implementazione. Coerentemente con la filosofia organizzativa prescelta, l'orientamento è di non calare dall'alto disegni e soluzioni precostituite, ma di facilitare la corretta implementazione di soluzioni in linea con le condizioni di contesto, politiche, economiche, amministrative i cui effetti sull'andamento dei programmi operativi vanno costantemente monitorati.

Obiettivi

- Supportare le Amministrazioni regionali (e in particolare le AdG FESR) nello sviluppo operativo di soluzioni organizzative, compatibili con le caratteristiche di contesto, funzionali all'impianto strategico di politica regionale unitaria delineato nei programmi operativi;
- Sperimentare sul campo le soluzioni prescelte, con un approccio contingente, per correggere, ritarare, adattare alle esigenze dei soggetti coinvolti le innovazioni organizzative;
- Rendere efficace la *governance* interna del PO FESR monitorando il ruolo di tutti gli attori coinvolti con l'intento di verificare, in particolare, le ricadute operative delle scelte strategiche e le eventuali criticità nelle relazioni tra i diversi attori e tra le diverse strutture organizzative interessate;
- Individuare e sperimentare modalità di lavoro finalizzate a garantire il coordinamento e l'unitarietà della programmazione.

Attività

In quest'ambito saranno realizzate le attività seguenti:

a) Trasversali

- Sviluppo operativo delle soluzioni innovative capaci di assicurare il coordinamento interno ai PO nella logica delle policy e il coordinamento tra i PO, i PON e i POIN, al fine di perseguire l'unitarietà della politica regionale, così come previsto nei documenti di programmazione;
- Identificazione dei ruoli, delle procedure e delle relazioni per il funzionamento delle strutture dedicate al coordinamento unitario e loro implementazione. Vanno definiti ruoli, compiti, profili di competenza e responsabilità da collocare negli organigrammi per garantire la funzionalità e la manutenzione del sistema
- Definizione degli strumenti operativi di supporto all'espletamento delle funzioni di indirizzo e controllo. I diversi strumenti vanno identificati, collaudati e va garantita l'assistenza tecnica necessaria alla loro implementazione (*masterplan* o piano annuale di attuazione del DUP, cruscotto direzionale).

b) Regionali

Regione Calabria

- Sperimentazione delle soluzioni operative atte a migliorare la *governance* interna, la coerenza e la complementarità tra i PO
- Attivazione ed accompagnamento di Gruppi di lavoro interprogramma
- Attivazione e accompagnamento di figure e unità organizzative preposte al coordinamento interno al PO FESR
- Affiancamento ai Responsabili Regionali dei PON e dei POIN

Regione Campania

- Accompagnamento all'avvio della struttura di coordinamento già identificata presso la presidenza della Giunta Regionale
- Accompagnamento alla progettazione organizzativa e all'avvio operativo delle strutture a supporto dell'AdG e delle funzioni di coordinamento
- Supporto alla redazione della manualistica

Regione Puglia

- Accompagnamento all'avvio operativo delle soluzioni identificate per il coordinamento interno al PO e con gli altri programmi regionali, nazionali ed interregionali
- Supporto alla redazione della manualistica (rappresentazione facilitata di procedure e adempimenti)

Regione Siciliana

- Accompagnamento all'organizzazione e al funzionamento dei gruppi di lavoro interistituzionali
- Supporto alla redazione della manualistica (rappresentazione facilitata di procedure e adempimenti previsti dal PO)

Destinatari

Le strutture specifiche destinatarie degli interventi saranno individuate, in raccordo con le Regioni, entro il primo trimestre dall'avvio del Progetto, quando saranno definite più dettagliatamente le singole attività.

Prodotti

- Documenti metodologici (sviluppo dei modelli organizzativi)
- Documenti tecnici e strumenti operativi quali output di gruppi di discussione e incontri di lavoro con dirigenti e funzionari regionali per la definizione condivisa degli obiettivi e la realizzazione partecipata delle attività

- Report sugli stati di avanzamento delle innovazioni introdotte
- Piani di miglioramento continuo, schemi di atti amministrativi necessari all'implementazione dei modelli
- Seminari, laboratori

Metodologia

Una forte attenzione è riservata al posizionamento istituzionale dell'intervento. Le scelte di fondo vanno condivise con i vertici istituzionali e amministrativi delle singole Regioni e con le AdG e devono essere strettamente legate alle indicazioni dei documenti di programmazione.

Le modalità di realizzazione delle attività sono di tipo partecipativo e ricercano il pieno coinvolgimento dei destinatari fino a giungere ad una co-progettazione degli interventi.

3.1.3 AMBITO 3

DEFINIZIONE E IMPLEMENTAZIONE DI STRUMENTI TRASVERSALI ALL'ATTUAZIONE DEL PON GAT E DEL POAT

3.1.3.1 Ricognizione dei fabbisogni di Assistenza Tecnica delle amministrazioni regionali

Il DFP, in qualità di Organismo Intermedio mette a disposizione delle Amministrazioni Centrali candidate alla realizzazione di Piani di Assistenza Tecnica all'interno del PON GAT FESR, un supporto nella rilevazione dei fabbisogni regionali (sia in fase di avvio che in itinere).

Obiettivi

Identificare i fabbisogni settoriali e territoriali espressi prioritariamente dalle Regioni "Convergenza" in base ai quali le amministrazioni centrali potranno sviluppare e rivedere i propri interventi a supporto delle singole *policy*.

Attività

Le attività previste in questa linea sono considerate tutte trasversali perché finalizzate a identificare e a verificare il fabbisogno complessivo delle amministrazioni regionali per ogni singola policy e sono:

- Ricognizione dei fabbisogni attraverso la messa a punto di strumenti di rilevazione
- Realizzazione di incontri strutturati con le AdG e altri referenti regionali individuati d'intesa con le AdG
- Azioni per la condivisione delle analisi e delle soluzioni operative tra Amministrazioni Centrali e Regioni in base ai fabbisogni rilevati

– Redazione di report sintetici sulle rilevazioni effettuate

Metodologia

La metodologia impiegata coerentemente con gli obiettivi e la natura delle attività che richiedono un elevato livello di cooperazione interistituzionale, saranno di tipo attivo e partecipativo. Per la ricognizione dei fabbisogni si utilizzerà la ricerca-azione integrata da gruppi di discussione e incontri di lavoro interpares.

Destinatari

Le quattro AdG regionali FESR, altre autorità di gestione e dirigenti regionali da individuare in fase di avvio delle attività

Prodotti

– Gruppi di discussione
– Strumenti di rilevazione
– Report

3.1.3.2 Strumenti per il rafforzamento delle competenze del personale

Questa attività interessa il tema del rafforzamento delle competenze del personale da impegnare nelle strutture organizzative titolari delle funzioni chiave di governo unitario della programmazione. Ciò non soltanto dal punto di vista di una migliore allocazione/utilizzo di competenze specifiche già presenti negli enti interessati, ma anche da quello della individuazione delle condizioni e degli strumenti necessari per favorire l'internalizzazione di competenze pregiate. In altre parole, le attività, in forte sinergia con le azioni che saranno realizzate nell'ambito del PON *Governance* e azioni di sistema (FSE), saranno orientate a sostenere le Amministrazioni regionali nel creare le condizioni normative, procedurali, contrattuali, amministrative per favorire l'internalizzazione di competenze pregiate, necessarie alla efficace attuazione della politica regionale unitaria.

Obiettivi

– Sostenere le Amministrazioni nella valutazione delle competenze specialistiche dedicate alle funzioni di coordinamento e nella loro riqualificazione

– Individuare soluzioni per l'internalizzazione di competenze specialistiche, anche attraverso gli strumenti del reclutamento interno e della mobilità, del reclutamento dall'esterno, dei percorsi di riqualificazione del personale interno

– Mettere a punto strumenti di incentivazione retributiva e motivazionale per valorizzare le professionalità dei dirigenti e del personale impegnato nelle strutture titolari di funzioni strategiche e di coordinamento, sulla base dei piani di lavoro e dei progetti-obiettivo definiti nell'ambito del sistema di governo unitario della programmazione

Attività

Le attività previste sono le seguenti:

a) Trasversali

- Analisi e valutazione delle competenze strategiche necessarie per garantire la gestione unitaria dei programmi operativi;
- Organizzazione di circuiti di apprendimento reciproco (gruppi di lavoro permanenti interregionali per lo sviluppo di competenze strategiche all'interno delle Amministrazioni)
- Costruzione di soluzioni operative per attivare procedure per la selezione interna, la mobilità, il reclutamento, per l'utilizzo di soluzioni contrattuali flessibili, tenendo conto dei vincoli e delle norme finalizzate al contenimento del fenomeno del precariato
- Individuazione delle tipologie di incentivi (economici, organizzativi e motivazionali) da porre in correlazione agli incrementi di produttività e di risultato
- Messa a punto di ipotesi di atti normativi, atti di organizzazione, accordi sindacali finalizzati alla implementazione delle soluzioni organizzative individuate nell'ambito del progetto

b) Regionali

Regione Calabria

- Individuazione di carenze di competenze interne in aree critiche per la gestione del programma e per le funzioni di coordinamento
- Progettazione e realizzazione di percorsi per lo sviluppo delle competenze rivolti a dirigenti e funzionari con ruoli chiave per il successo della fase attuativa del programma/i

Regione Campania

- Individuazione di carenze di competenze interne in aree critiche per la gestione del programma e per le funzioni di coordinamento
- Progettazione e realizzazione di percorsi per lo sviluppo delle competenze rivolti a dirigenti e funzionari con ruoli chiave per il successo della fase attuativa del programma/i

Regione Puglia

- Individuazione di carenze di competenze interne in aree critiche per la gestione del programma e per le funzioni di coordinamento

- Progettazione e realizzazione di percorsi per lo sviluppo delle competenze rivolti a dirigenti e funzionari con ruoli chiave per il successo della fase attuativa del programma/i

Regione Siciliana

- Azioni di accompagnamento, formazione e aggiornamento su temi di particolare rilevanza per l' attuazione delle azioni programmate
- Progettazione e realizzazione di percorsi per lo sviluppo delle competenze rivolti a dirigenti e funzionari con ruoli chiave per il successo della fase attuativa del programma/i
- Approfondimenti di specifiche tematiche afferenti alle diverse politiche in affiancamento a Gruppi di lavoro interistituzionali

Metodologia

Le modalità di realizzazione delle attività prevedono il pieno coinvolgimento dei destinatari fino a giungere ad una co-progettazione e una co-realizzazione con le amministrazioni destinatarie.

In particolare, nelle sedi di confronto con le Regioni individuate dal Progetto, verranno approfonditi il fabbisogno e le priorità delle Regioni, analizzati gli obiettivi di potenziamento delle competenze (anche in relazione all'approfondimento dei diversi profili) e la loro perseguibilità, valutati gli strumenti già utilizzati in passato. Sulla base delle indicazioni emerse, verranno selezionate le aree di lavoro, di concerto con ciascuna Regione, attraverso l'apporto sul campo di esperti che abbiano una consolidata esperienza di lavoro con le Regioni nonché conoscenza degli orientamenti in ambito europeo sui temi oggetto dell'attività.

Destinatari

Le strutture organizzative regionali destinatarie degli interventi saranno individuate, in raccordo con le Regioni, entro il primo trimestre dall'avvio del progetto, quando saranno definite più dettagliatamente le singole attività.

Prodotti

- Report sull'analisi delle competenze e sull'analisi del potenziale
- Report dei gruppi di discussione
- Strumenti e linee guida
- Servizi formativi di sistema
- Sviluppo di comunità di pratiche.

3.2 Modalità di realizzazione del POAT

Le attività di assistenza tecnica previste saranno realizzate, in ragione delle specificità dei diversi ambiti e delle esigenze delle amministrazioni con modalità differenti. In particolare è prevista:

– l'assistenza personalizzata (*su misura*)

  Si forniscono competenze specialistiche per studiare, ricercare, sperimentare, mettere a fuoco e individuare soluzioni (modelli, prototipi, procedure, strumenti) per problemi posti da singole Amministrazioni

– l'assistenza predefinita (*per trasferimento di esperienze*)

  Si fornisce assistenza per l'adozione di modelli derivanti da pratiche già sperimentate o realizzate dal DFP (catalogo esperienze) e che possono essere "trasferite", "adattate", in funzione delle specificità di contesto delle Amministrazioni adottanti.

– l'assistenza della rete professionale *(su aspetti puntuali)*

  Si rendono disponibili – pur salvaguardando la logica progettuale - competenze di esperti per apporti consulenziali specifici in presenza o tramite servizi web. Gli interventi, anche se realizzati con prestazioni di singoli professionisti, saranno garantiti dal coordinamento dell'apporto dei singoli con l'insieme delle attività realizzate, in risposta di uno specifico fabbisogno.

La scelta delle modalità attuative tiene conto delle lezioni apprese dell'esperienza pregressa (che raccomanda, in particolare, il coinvolgimento delle Regioni), e della posizione delle stesse Regioni (che evidenziano, rispetto al PON GAT, la necessità di "dialogare e confrontarsi" permanentemente, rispetto alle nuove sfide della programmazione 2007-2013). Le modalità di erogazione dei servizi di assistenza rispondono, al principio della massima flessibilità, per cui gli interventi saranno definiti e realizzati in stretta correlazione con la domanda delle amministrazioni e garantendo la massima flessibilità nelle scelte operative e nella definizione degli interventi, pur nel rispetto degli obiettivi generali assegnati al progetto.

E' previsto l'utilizzo di risorse esperte (senior e intermediate) sia per la realizzazione delle attività trasversali che per quelle territorializzate, in ragione dei contenuti e delle modalità prescelte (che prevedono una interlocuzione costante con le AdG e con la dirigenza impegnata nella gestione dei programmi (Cfr. tabella 3).

3.3 Elementi di continuità e discontinuità

Le azioni che saranno realizzate, come già evidenziato nei paragrafi precedenti, presentano significativi elementi di continuità con le attività realizzate nel precedente ciclo di programmazione dal DFP attraverso il PON ATAS anche in considerazione del rilievo che il problema della capacità istituzionale e delle competenze delle pubbliche amministrazioni continuano ad avere nelle strategie europee.

Nei contenuti e negli obiettivi presentano sicuri elementi di continuità gli interventi relativi al miglioramento della *governance multilivello* e quelli che interessano il rafforzamento delle competenze del personale, temi sui quali sono intervenuti molti dei progetti realizzati dal DFP nell'ambito del PON ATAS.

Va, tuttavia, sottolineato che l'accento posto sulla unitarietà della programmazione, la diversa impostazione dei documenti di programmazione (programmai monofondo), l'indirizzo strategico alla concentrazione degli interventi, il ruolo accresciuto di altri livelli istituzionali in tutte le fasi del ciclo di programmazione, il diverso peso che si vuole attribuire alla concertazione spostano in maniera significativa il focus delle azioni finalizzate all'accrescimento della *capacity building*, innovando, di conseguenza, anche i contenuti delle azioni e le modalità di intervento.

In particolare si prevede che nella realizzazione delle attività si farà particolarmente riferimento alla condivisione, al trasferimento delle *best practices*.

3.4 Analisi di complementarietà

La trasversalità delle proprie competenze istituzionali e lo specifico ruolo di organismo Intermedio per il PON governance e Assistenza tecnica e per il PON Governance e Azioni di sistema consente al DFP-UFFPA di garantire la realizzazione di interventi integrati e sinergici tra i due programmi operativi.

Gli interventi proposti in questo POAT vengono sviluppati, completati e integrati da corrispondenti interventi di Azione di Sistema del PON GAS (con particolare riferimento agli obiettivi operativi 5.1. e 5.2. dell'Asse E). Con il POAT si mettono a disposizione competenze ed esperienze per trasferire, sperimentare e mettere a punto modelli, strumenti, procedure, con le Azioni di Sistema si interviene sullo sviluppo delle capacità delle risorse umane e delle strutture necessarie alla gestione delle innovazioni.

La complementarietà tra questo POAT e gli interventi in fase di definizione nel PON GAS interessano anche le modalità di attuazione.

La programmazione delle azioni di sistema, infatti, sta avvenendo attraverso fasi successive di analisi dei fabbisogni e di verifica delle esigenze delle diverse strutture regionali e delle diverse amministrazioni (per tramite delle Regioni) coinvolte nella realizzazione dei programmi.

Il POAT, infine, sarà realizzato in sinergia con quanto previsto nel Programma Attuativo Nazionale finanziato con il FAS, con particolare riferimento all'obiettivo attuativo II.3 – Linea d'Azione II.3.A - Rafforzamento delle strutture operative e delle Competenze della PA.

Tabella 3 - Riepilogo delle giornate/uomo e delle risorse umane previste (le risorse umane previste per ciascuna regione sono state individuate in base alla ripartizione finanziaria indicata nella tabella 6 secondo i criteri nella stessa individuati)

		Assistenza Tecnica Centrale		**Assistenza Tecnica Trasversale**	**Assistenza Tecnica Regionale**					**Totale Progetto**
					Totale Assistenza tecnica regionale	Calabria	Campania	Puglia	Regione Siciliana	
		Direzione e Coordinamento	Assistenza amministrativa gestionale, monitoraggio, rendicontazione, consulenza legale, supporto informatico	Supporto settoriale specialistico		Supporto settoriale specialistico				
Personale Interno	Giornate uomo previste	**217**	**930**							**1147**
	Totale risorse umane interne	**2**	**10**							**12**
Personale Esterno	**n. Consulenti**									
	Giornate uomo previste									
	n. Personale Società di AT									
	Giornate uomo previste									
	n. Personale Enti in house			**42**	**98**	**18**	**27**	**23**	**30**	**140**
	Giornate uomo previste			**5000**	**11670**	**2130**	**3300**	**2710**	**3530**	**16670**
	n. Personale Assistenza Informatica									
	Giornate uomo previste									
	TOTALE risorse umane esterne									
	TOTALE Giornate uomo esterne									
Totale risorse umane		**2**	**10**	**42**	**98**	**18**	**27**	**23**	**30**	**152**
Totale giornate uomo		**217**	**930**	**5000**	**11670**	**2130**	**3300**	**2710**	**3530**	**17817**

3.5 Modalità di organizzazione delle attività

Le attività di indirizzo e coordinamento saranno attribuite al già costituito **Comitato di coordinamento dell'attuazione dei programmi per l'ammodernamento e l'innovazione della pubblica amministrazione nelle aree sottoutilizzate attuati dal Dipartimento per la funzione pubblica e dal Dipartimento per le politiche di sviluppo e coesione nel quadro degli obiettivi della politica regionale di coesione 2007-2013.**

Tale Comitato, composto, oltre che dai Dipartimenti citati, anche dai rappresentanti delle Regioni del Mezzogiorno e delle Associazioni delle autonomie locali, ha il compito di fornire indirizzi e indicazioni per assicurare la qualità e l'efficacia nelle fasi di programmazione, attuazione e realizzazione dei programmi e dei progetti finanziati nell'ambito della politica regionale unitaria, assicurandone la loro coerenza interna ed esterna.

Il Comitato suddetto, la cui composizione sarà modificata in relazione all'esigenza di assicurare la partecipazione di tutti gli attori coinvolti nel processo di attuazione della politica in materia di *capacity building*, opererà, nell'ambito del presente POAT, per assicurarne la rispondenza ai fabbisogni espressi dalle Regioni e la coerenza con gli obiettivi specifici dell'Obiettivo Operativo II.4.

Per quanto riguarda la descrizione delle modalità organizzative che il Dipartimento utilizzerà per l'attuazione del POAT, si fa rinvio al Piano di Riorganizzazione Interna.

Parte 4: Piano finanziario e cronogramma

Tabella 4 - Piano finanziario generale suddiviso per annualità

Dotazione finanziaria	Anno I	Anno II	Anno III	TOTALE
5.000.000	**500.000**	**2.500.000**	**2.000.000**	**5.000.000**

Tabella 5 - Piano finanziario per linee e tipologia di attività

Linee Ambiti di attività	Attività trasversali	Attività regionali	Dotazione finanziaria	
			TOTALE	% su totale PO
Ambito 1	**390.000**	**1360.000**	**1750.000**	***35,00***
Ambito 2	**425.000**	**1525.000**	**1.950.000**	***39,00***
Ambito 3	**710.000**	**590.000**	**1.300.000**	***26,00***
TOTALE	**1525.000**	**3.475.000**	**5.000.000**	
% su totale PO	***30,5***	***69,5***		

Tabella 6 - Piano finanziario per tipologia di attività e linee suddiviso per anno

Dotazione finanziaria	Anno I	Anno II	Anno III	Totale
Attività trasversali	**290.000**	**800.000**	**435.000**	**1.525.000**
Attività regionali Calabria	**38.000**	**320.000**	**277.925**	**635.925**
Attività regionali Campania	**58.000**	**450.000**	**451.100**	**959.100**
Attività regionali Puglia	**50.000**	**400.000**	**366.625**	**816.625**
Attività regionali Regione Siciliana	**64.000**	**530.000**	**469.350**	**1.063.350**
Totale	**500.000**	**2.500.000**	**2.000.000**	**5.000.000**

Il riparto delle risorse tra le regioni è stato effettuato in ragione delle seguenti percentuali:

- Calabria 18,30
- Campania 27,60
- Puglia 23,50
- Sicilia 30,60

che tengono conto dei criteri di riparto utilizzati per i POR.

In questa fase non risulta possibile, tenendo conto della necessità di definire tempi e modalità di attuazione con le singole amministrazioni, suddividere il piano finanziario oltre che per tipologia di attività e per anno anche per ambiti.

Tabella 7 - Cronogramma degli interventi

Tipologia di attività	Ambiti di attività	Anno I								Anno II												Anno III											
		M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D	G	F	M	A	M	G	L	A	S	O	N	D
Attività centrale																																	
Attività trasversali	Ambito 1																																
	Ambito 2																																
	Ambito 3																																
Attività regionali Calabria	Ambito 1																																
	Ambito 2																																
	Ambito 3																																
Attività regionali Campania	Ambito 1																																
	Ambito 2																																
	Ambito 3																																
Attività regionali Puglia	Ambito 1																																
	Ambito 2																																
	Ambito 3																																
Attività regionali Regione Siciliana	Ambito 1																																
	Ambito 2																																
	Ambito 3																																

Parte 5: Risultati attesi e modalità di controllo e monitoraggio

5.1 Monitoraggio tecnico

E' previsto l'utilizzo di un sistema di monitoraggio tecnico finalizzato a:

- far conoscere in maniera strutturata, sistematica e metodologicamente supportata quanto avviene nell'ambito delle attività realizzate;
- consentire il miglioramento, grazie appunto alla funzione conoscitiva del monitoraggio, delle modalità attuative dei progetti previsti, anche attraverso la raccolta sistematica di indicazioni sul grado di soddisfazione delle amministrazioni e dei singoli partecipanti.

Il progetto sarà scomposto in interventi che saranno accorpati in 5 sottoinsiemi classificati sulla base della finalità progettuale e della tipologia del progetto[1].

Ciascuna unità minima di analisi verrà scomposta in variabili, fattori, indicatori e descrittori.

Le variabili rappresentano gli aspetti per così dire costitutivi delle tipologie di azione, mentre i fattori costituiscono una ulteriore declinazione delle variabili, più prossimi, concettualmente e operativamente, agli indicatori. Questi ultimi sono lo strumento attraverso cui può essere misurata la variabile; oltre agli indicatori in senso proprio, di carattere quantitativo, gli strumenti di monitoraggio prevedono la presenza di descrittori utili a qualificare le variabili.

Tale scomposizione costituisce la struttura della *"scheda di monitoraggio"*, lo strumento che ciascun responsabile di ambito dovrà implementare fornendo le informazioni necessarie per un monitoraggio costante dell'intero intervento, che darà la possibilità di produrre una reportistica periodica dettagliata e finalizzata a garantire la verifica costante dello stato di avanzamento del progetto.

Il sistema di monitoraggio sarà gestito *on line*.

5.2. Monitoraggio finanziario

Il monitoraggio finanziario verrà assicurato da un sistema integrato che consentirà di aggiornare continuamente il quadro delle risorse impegnate e delle giornate di assistenza tecnica erogate in modo tale da poter tenere costantemente sotto controllo l'avanzamento della spesa.

[1] Si farà riferimento, in particolare al monitoraggio del NAP e delle azioni cofinanziate dal Fondo Sociale Europeo.

5.3 Risultati attesi

L' obiettivo generale del progetto è l'accrescimento della capacità amministrativa attraverso a) l'introduzione di significative innovazioni a supporto dei modelli organizzativi individuati per garantire la *governance* dei programmi operativi; b) lo sviluppo di competenze specialistiche e trasversali (relazionali, negoziali, comunicative) in grado di assicurare lo svolgimento in autonomia ed efficienza di ruoli e funzioni precedentemente supportati da risorse esterne.

Dal progetto sono, pertanto, attesi risultati specifici in termini di "capacitazione", ovvero di crescita permanente delle competenze e della autonoma capacità d'intervento dei destinatari a svolgere efficacemente il proprio ruolo, in un contesto dove è richiesta una forte interazione, una funzione di coordinamento a più livelli all'interno di una stessa struttura e tra strutture diverse.

I risultati attesi sono di seguito indicati:

- aumento della capacità realizzativa delle amministrazioni regionali in termini di coerenza tra le attività programmate (contenuti e tempi) e quelle realizzate[2]
- migliore funzionamento della *governance dei programmi* grazie al buon funzionamento dei servizi realizzati a supporto della cooperazione interistituzionale (in particolare tra Regione ed Enti Locali) e alla strutturazione efficiente dei processi di delega agli Organismi Intermedi;
- maggiore funzionalità dei nuovi assetti organizzativi interni e strutture rafforzate con specifico riferimento alle strutture di coordinamento "dedicate" ai ruoli e alle funzioni a carattere trasversale, all' interazione tra strutture impegnate su diversi programmi
- identificazione delle competenze strategiche e internalizzazione di competenze (specialistiche e trasversali) in "aree critiche" per il governo dei programmi.

[2] È evidente che si tratta di un risultato di medio periodo che potrà essere meglio definito solo quando saranno state effettivamente avviate le attività previste nei diversi assi dei programmi operativi.

Tabella 8 - Indicatori di risultato del progetto*

Risultati	Indicatore	Valore attuale	Valore atteso	Metodo di misurazione e fonte
1) Rafforzamento della *governance* orizzontale e verticale	Tasso di copertura delle amministrazioni coinvolte (AdG, OI, etc.)	0	70%	Monitoraggio tecnico (fonte: schede di monitoraggio) ed analisi ad hoc
	Grado di soddisfazione delle amministrazioni interessate dagli interventi	0	80%	
2) Internalizzazione di competenze strategiche	Utilizzo delle analisi dei fabbisogni formativi prodotte per il rafforzamento delle competenze chiave (%)	0	80%	Monitoraggio tecnico (fonte: schede di monitoraggio) ed analisi ad hoc

* I valori non disponibili saranno rilevati a seguito della ricognizione che verrà effettuata all'avvio delle attività; i valori indicati sono da considerarsi come valori suscettibili di integrazione e specificazione in fase di avvio delle attività.

Gli indicatori proposti saranno integrati successivamente, anche tenendo conto delle modalità e dei tempi con i quali i programmi operativi saranno avviati nelle diverse regioni.

Tabella 9 - Indicatori di realizzazione*

	Unità di misura	Anno I	Anno II	Anno III	Totale
Giornate di AT	**N.**	**1927**	**8778**	**7112**	**17817**
Report	**N.**	**-**	**4**	**4**	**8**
Linee guida	**N.**	**1**	**3**	**1**	**5**
Documenti tecnici	**N.**	**1**	**3**	**4**	**8**
Servizi web e multimediali (banche dati, comunità professionali, news letter, CD Rom.)	**N.**	**-**	**1**	**3**	**4**
Repertori di buone pratiche	**N.**	**1**	**1**	**4**	**6**
Seminari e riunioni dei gruppi di discussione	**N.**	**2**	**6**	**8**	**16**
Studi, ricerche e analisi	**N.**	**-**	**4**	**4**	**8**

* I valori indicati sono da considerare come valori minimi; essi saranno rivisti e integrati in fase di avvio delle attività

Tabella 10 - Indicatori di risultato

	Unità di misura	Valore attuale	Valore atteso I° anno	Valore atteso III° anno
Strutture operative rafforzate	**N**	**0**	**4**	**4**
Quota di progetti gestiti con personale della PA	**%**	**0**	**100%**	**100%**