



MASTERPLAN PER IL MEZZOGIORNO

PATTO PER LO SVILUPPO DELLA CITTA' METROPOLITANA DI MESSINA

PIANO di RAFFORZAMENTO AMMINISTRATIVO

INTERVENTI SUL PERSONALE

**Rafforzamento del personale
impegnato nella implementazione e gestione del Patto**

Linee Intervento Esterno

ALLEGATO 1

CIG: 8767338C2F

CUP: B49F20000000006

INDICE

Premessa

attività degli enti locali e di area vasta in relazione alle opere pubbliche
principali flussi di attività nel ciclo della programmazione e del progetto
il nuovo ciclo della programmazione e del Progetto

Analisi di Contesto

Masterplan per il Mezzogiorno

riferimenti normativi

Il Patto per lo Sviluppo della Città Metropolitana di Messina

La Città Metropolitana di Messina

contesto organizzativo, legislativo e procedurale

Patto per lo Sviluppo della Città Metropolitana di Messina

criticità

oneri amministrativi
governance multilivello
gestione interventi di investimento pubblico

Progetto Operativo

rafforzamento del personale impegnato nella implementazione e gestione del patto

Dettaglio Linee di Intervento

Cronoprogramma

Gruppo di Lavoro (minimo)

Documento Unico di Valutazione dei Rischi da Interferenze - DUVRI

Quadro Tecnico Economico

PREMESSA*

Con circa 75 milioni di dipendenti, il settore pubblico è l'*industria* più grande d'Europa: esso impiega circa il 25% della forza lavoro totale e rappresenta almeno il 50% del Prodotto Interno Lordo (PIL). Data la sua importanza e l'ampiezza del suo campo d'azione, la pubblica amministrazione - ovvero l'organizzazione e la gestione di risorse finanziate pubblicamente -, ha un'enorme importanza per la vita quotidiana dei cittadini e per la *performance* e le prospettive delle imprese.

La qualità della pubblica amministrazione è fondamentale sia per la produzione economica sia per il benessere sociale. È stato ampiamente dimostrato che le economie ad alto reddito pro capite hanno le istituzioni pubbliche più efficienti ed efficaci. La buona *governance* e la certezza del diritto sono dunque elementi indispensabili per un ambiente imprenditoriale stabile. È fondamentale che le istituzioni che governano le interazioni economiche e sociali all'interno di un paese rispettino alcuni requisiti fondamentali, come la definizione di strategie per favorire la concorrenza e politiche di acquisto eque, la garanzia di un ambiente legale efficace e di un sistema giudiziario efficiente. Inoltre, una forte capacità amministrativa ed istituzionale, la riduzione degli oneri amministrativi e il miglioramento della qualità della legislazione sono precondizioni indispensabili per garantire il successo degli aggiustamenti strutturali e favorire la crescita economica e l'occupazione.

La *capacity-building* (*rafforzamento delle capacità*) che crea efficienze nella pubblica amministrazione può aumentare la produttività di tutta l'economia attraverso la definizione di procedure amministrative più veloci, l'erogazione di servizi migliori e più accessibili, un più rapido avvio di nuove imprese e lo snellimento della burocrazia per quelle esistenti. Organizzazioni pubbliche che funzionano bene rappresentano la precondizione per progettare ed attuare politiche pubbliche di successo, che promuovano lo sviluppo socio-economico e contribuiscano alla crescita e all'occupazione, in linea con gli obiettivi di Europa 2020.

Fondamentalmente, una buona *governance* si basa sulla fiducia: un patto tacito con cui "i governati" acconsentono che l'autorità venga esercitata, a loro nome, da amministrazioni civili e giudiziarie. Se le pubbliche amministrazioni devono soddisfare efficientemente i loro mandati nell'esercizio del potere loro conferito e nella gestione delle risorse pubbliche, così da guidare le loro economie verso la prosperità e i cittadini verso una migliore e più sicura qualità della vita, allora hanno bisogno di legittimazione e di credibilità agli occhi del pubblico (i cittadini, gli elettori, gli utenti dei servizi e i potenziali imprenditori), delle imprese esistenti, degli investitori potenziali e delle stesse altre amministrazioni. A questo scopo devono operare come datori di lavoro corretti, legislatori imparziali e partner affidabili.

Pensare ed attuare **riforme intelligenti** significa costruire amministrazioni forti e flessibili, in grado di comprendere e soddisfare i bisogni immediati dei cittadini e delle imprese; amministrazioni proattive e adeguate per il futuro, pronte per i bisogni sia di una società che invecchia sia di una società sempre più dinamica, capaci di rispondere alle sfide dei cambiamenti climatici e potenzialmente di saper adattarsi alla digitalizzazione di ogni aspetto della nostra vita. Il rafforzamento della qualità della pubblica amministrazione richiede una riflessione costante su come le istituzioni possano creare valore aggiunto progettando e definendo politiche che favoriscano lo sviluppo economico e sociale.

Ciò implica, per esempio:

- ripensare l'ambito di intervento dell'amministrazione pubblica
- ridefinire i processi amministrativi e incentrarli sull'utente
- investire nelle capacità dei dipendenti pubblici e della società civile
- fare un uso migliore delle ICT per adeguarsi ai i bisogni della "società *online*"
- migliorare l'ambiente imprenditoriale con poche regole intelligenti.

Secondo la definizione OCSE, la costruzione della capacità amministrativa è il processo attraverso il quale gli individui, i gruppi, le organizzazioni e le società rafforzano le proprie abilità di eseguire funzioni, risolvere problemi e raggiungere obiettivi, nonché comprendere e affrontare il loro sviluppo in un contesto più ampio e in maniera sostenibile.

Il processo di costruzione della capacità amministrativa (anche detto "rafforzamento della capacità" e "sviluppo della capacità") ha tre dimensioni principali:

- **Sociale**, perché la buona *governance* poggia su una rete funzionante di connessioni tra istituzioni del settore pubblico a diversi livelli, ma ancor di più, su una rete completa di istituzioni al servizio delle

esigenze della società nel suo insieme, nonché di meccanismi volti ad assicurare la responsabilità democratica, individuare problemi e cercare soluzioni.

- **Organizzativa**, perché le organizzazioni non sono semplicemente un insieme di persone al servizio di un obiettivo comune, ma ciascuna di esse ha proprie dinamiche interne e relazioni esterne, e quindi occorre analizzare tutte le dimensioni (missione, strategia, cultura, risorse, processi, pratiche, ecc.).
- **Individuale**, perché la costruzione della capacità amministrativa avviene anche a livello delle persone, intese come gruppo o singoli individui, e della loro esigenza di operare in modo efficiente ed efficace all'interno dell'ambiente organizzativo e del sistema.

Per essere coerente e completo, il processo di costruzione della capacità amministrativa deve avvenire a tutti e tre i livelli e prevedere azioni per crearla, rafforzarla e mantenerla nel tempo.

ATTIVITÀ DEGLI ENTI LOCALI E DI AREA VASTA IN RELAZIONE ALLE OPERE PUBBLICHE*

Se si considera un Ente Locale di medie dimensioni, si può osservare che esso si confronta, nella progettazione, realizzazione e gestione delle opere pubbliche con più tipi di attività:

a - programmazione delle opere pubbliche a livello aggregato che serve per decidere quali sono da inserire nel Piano triennale e nel Piano annuale delle opere tenendo conto della loro fattibilità tecnica ed economica, delle priorità dell'amministrazione, della presenza di competenze necessarie per la loro esecuzione. I parametri principali su cui si esercita il controllo a livello aggregato sono: il rapporto in un arco temporale definito (ad esempio l'anno) tra risorse programmate e risorse effettivamente consumate (entità delle "economie" e entità dei "residui passivi") e lo scostamento tra l'elenco delle opere di cui era programmato l'avvio e le opere che effettivamente sono state avviate. Questo secondo parametro evita di considerare "positivi" minori residui passivi perché sono stati collocati su interventi non programmati;

b - programmazione e realizzazione di singole opere pubbliche che prevede l'affidamento delle attività a soggetti interni e/o esterni, progettisti ed imprese. La programmazione e il controllo si esercitano anche sulle opere di Piani triennali e Piani annuali antecedenti quello in vigore. I parametri principali per il controllo sono costituiti dalla qualità dell'opera, dai tempi e dai costi di progettazione e realizzazione;

c - programmazione e gestione di interventi in project financing, che prevede il recupero finanziario dell'investimento da parte del privato mediante la gestione, ponendo a carico del comune una serie di contributi e prestazioni atti a garantire la sostenibilità dell'iniziativa. I parametri principali di controllo sono costituiti dal costo e dalla qualità del servizio, nonché dal livello di soddisfazione del cittadino. Tenendo conto anche della gestione delle opere pubbliche vanno prese in considerazione altri due tipi di attività:

d - programmazione e affidamento di servizi in *global service*, riguardanti modalità di intervento comprensive di un ampio spettro di servizi. I parametri di riferimento per il controllo richiedono complessi sistemi di definizione e di misura delle prestazioni dell'affidatario e degli effetti sulla qualità del servizio e sull'immagine dell'amministrazione;

e - programmazione e affidamento di servizi specifici di manutenzione, che rientrano nella più generale tematica della gestione degli appalti di servizio. I parametri di riferimento per il controllo si basano sulla misura delle prestazioni dell'affidatario, inclusive della qualità del servizio e del livello di soddisfazione del cittadino.

Rispetto a queste attività l'ente locale, sulla base delle prescrizioni di legge, copre di solito il ruolo di committente per le opere pubbliche e lo svolgimento diretto o l'affidamento di servizi e di regolazione per le convenzioni con terzi e gli interventi di project financing. Acquisiscono pertanto particolare rilevanza i rischi relativi al mancato raggiungimento di obiettivi di performance di prodotti/ servizi e di processi.

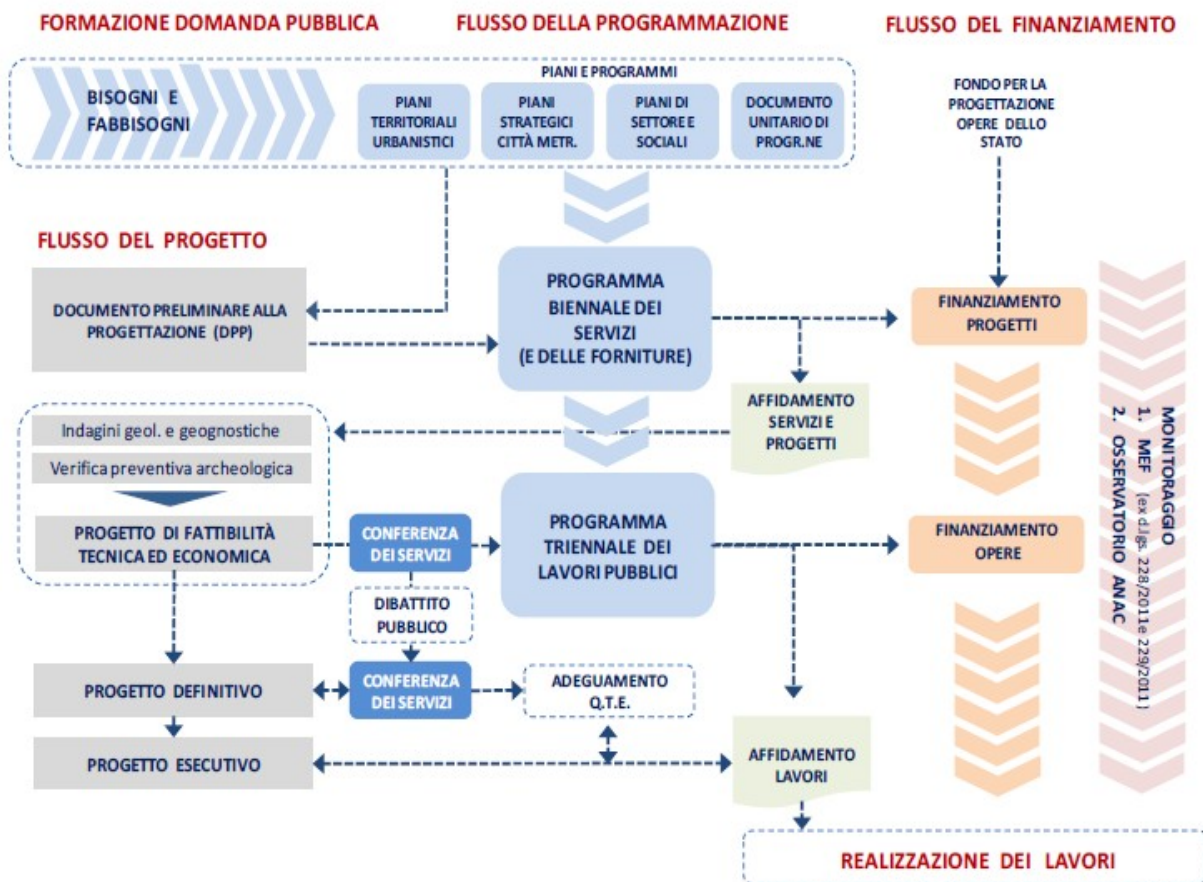
Ciascun tipo di attività, oltre a parametri di controllo differenti caso per caso, comporta metodi e strumenti di governo specifici. Ad esempio, nel caso delle opere pubbliche, nella fase di programmazione e controllo si possono utilizzare, per il controllo dei tempi e dei costi, strumenti tipici del Project Management. È perciò possibile una frammentazione dell'approccio dell'amministrazione dell'Ente Locale nella programmazione, affidamento e monitoraggio dei risultati che può essere evitata usando nella attività di programmazione e di controllo una

metodologia unitaria, che possa ricondurre a sintesi e a un sufficiente livello di omogeneità le differenti modalità di governo, pur assicurando le inevitabili differenze tra i diversi tipi di attività.

PRINCIPALI FLUSSI DI ATTIVITÀ NEL CICLO DELLA PROGRAMMAZIONE E DEL PROGETTO



IL NUOVO CICLO DELLA PROGRAMMAZIONE E DEL PROGETTO



ANALISI DI CONTESTO*

Sebbene con le dovute differenze tra i diversi territori e con un andamento non sempre costante nel tempo, le politiche di coesione, che pure hanno contribuito a raggiungere alcuni importanti risultati, non sono riuscite a imprimere la necessaria accelerazione allo sviluppo del nostro Paese, soprattutto nell'ottica dell'economia globale e dei divari presenti, e persistenti, tra il Mezzogiorno e il Centro-nord.

L'attenzione viene focalizzata su alcuni degli aspetti più problematici emersi, tra i quali si evidenziano:

- una bassa qualità della programmazione;
- criticità nell'attività di valutazione;
- problemi di governance e carenze istituzionali e amministrative;
- lentezze procedurali e lunghi tempi di realizzazione delle opere pubbliche in Italia;
- elevata frammentazione degli obiettivi e degli interventi;
- mancata addizionalità delle risorse.

Siamo di fronte a molteplici fattori, che spesso si intrecciano tra loro; una non adeguata attenzione all'attività di valutazione può portare, ad esempio, ad una carente programmazione, se non si tiene conto degli errori del ciclo di programmazione precedente; così come le criticità relative alla governance e il ruolo preponderante delle amministrazioni pubbliche territoriali competenti nella gestione delle risorse "può agevolare", in qualche modo, la frammentazione degli interventi.

D'altra parte, alcune delle problematiche esposte, quali i lunghi tempi di realizzazione delle opere pubbliche, che certamente hanno un impatto negativo sull'attuazione delle politiche di coesione, non sono proprie di queste ultime. Si tratta, piuttosto, di criticità generali del Paese che la politica di coesione ha il merito di far emergere, grazie all'ampia disponibilità di dati e informazioni che la caratterizzano.

deriva distributiva

Le esperienze dei precedenti cicli di programmazione dimostrano che una delle maggiori criticità della politica di coesione in Italia è rappresentata dall'elevata frammentazione degli interventi e, conseguentemente, dalla loro limitata dimensione unitaria. Per dare qualche idea in merito, può essere utile fare riferimento alla programmazione FESR 2007/2013. Secondo i dati disponibili sul portale Open coesione, a risorse regionali complessivamente pari a 44,9 miliardi di euro (comprese le quote di cofinanziamento e le risorse attratte), sono corrisposti 109.202 progetti, di dimensione unitaria media di circa 411.000 euro. A favorire la frammentazione di risorse su un elevato numero di progetti, non sempre ispirati da una visione organica dei fabbisogni e, dunque, dalla ridotta capacità catalizzatrice, hanno contribuito le carenze della programmazione, spesso eccessivamente generica. Ma determinante in tal senso è risultato anche il ruolo svolto dai territori e dalle regioni, che, a partire dalla cosiddetta Nuova programmazione (ciclo 2000-2006), hanno visto attribuirsi più del 70% delle risorse e sono state investite di grande responsabilità nella pianificazione delle stesse. Ciò in linea con l'idea di sviluppo endogeno su cui la nuova programmazione si è basata, con la conseguente territorializzazione delle politiche di sviluppo.

L'assenza di un governo unitario dei processi e la maggiore inclinazione alla deriva distributiva da parte dei livelli di governo subnazionali, avrebbe fortemente esposto le risorse alle pressioni dei gruppi di interesse e della politica locale, facendo prevalere strategie di breve periodo.

D'altra parte non è detto che i progetti di dimensione unitaria maggiore siano necessariamente i più utili e importanti; in ambiti essenziali per lo sviluppo, ciò che conta non è la dimensione del singolo progetto, ma la circostanza che i diversi progetti che si realizzano siano, o meno, sinergici fra loro.

valutazione e scarsa capacità di "apprendimento"

Bisogna riconoscere che l'avvio dei fondi strutturali ha costituito un forte impulso all'attività di valutazione delle politiche pubbliche, soprattutto in Italia. Nel corso degli anni, cospicue sono state le attività di valutazione compiute sulle politiche di coesione, valutazioni in molteplici ambiti e focalizzate su aspetti differenti, ex ante, in itinere ed ex post. Tuttavia non c'è solo un problema di quantità di valutazione, ma anche di qualità. E le valutazioni effettuate, nonostante alcuni virtuosi esempi, hanno mostrato alcune debolezze.

Innanzitutto (ma è questo un aspetto che prescinde dalla qualità dell'attività di valutazione in sé) vi è stata generalmente un'insufficiente attenzione ai risultati; la mancata analisi dei risultati ha contribuito ad una programmazione spesso carente, poco "consapevole" delle concrete possibilità di raggiungere o meno determinati risultati.

In qualche modo a ciò collegato è il fatto che non vi sia stata la capacità, o la volontà, di comunicare i risultati della valutazione, e di conseguenza proporre cambiamenti delle politiche: la discussione sulle valutazioni realizzate è rimasta spesso chiusa tra valutatori, gestori dei programmi, amministrazioni competenti e Commissione Europea.

Altri aspetti critici, più tecnici e propri dell'attività di valutazione in sé, possono essere così sintetizzati:

- il rapporto tra il monitoraggio e la valutazione, spesso non concepiti come un unico processo;
- una non adeguata pianificazione dell'attività di valutazione nel suo complesso.

Le cause di queste debolezze sono diverse e difficilmente sintetizzabili in poche righe: si va dalla resistenza alla valutazione nella PA; da tempi e risorse inadeguate per realizzare valutazioni di qualità, all'assenza di dibattiti pubblici che consentano una verifica dell'attività di valutazione.

Con il ciclo 2014-2020 si è posta grande attenzione all'individuazione degli indicatori di risultato e alle modalità di monitoraggio e di raccolta dati. I regolamenti europei hanno richiesto una valutazione più intensa e sistematica, rivolta non solo ai processi ma soprattutto ai risultati. In tale ottica si collocano le cosiddette condizionalità ex ante, pre-condizioni da rispettare per creare il "giusto contesto" e rendere effettivamente possibile il raggiungimento degli obiettivi, ed il performance framework, meccanismo che prevede il riconoscimento di risorse aggiuntive, a fine 2018, condizionate proprio al raggiungimento di prefissati obiettivi intermedi (sia finanziari che di output).

Si tratta senza dubbio di elementi importanti, che da soli, però, difficilmente porteranno concreti risultati: è indispensabile un cambio di mentalità e maggiore "coraggio" nell'attività di valutazione rispetto al passato: se una politica si è rivelata di successo, è importante capire "perché quella era la strada giusta"; viceversa, se una politica non ha raggiunto i risultati sperati e prefissati, è indispensabile capire "perché essa ha fallito".

tempi delle opere pubbliche in Italia

Anche i tempi necessari per la realizzazione dei lavori pubblici hanno un ruolo importante nello spiegare il ritardo nella spesa dei fondi strutturali. Preziose si rivelano, a tal proposito, le informazioni fornite dal Rapporto 2018 sui tempi di attuazione delle opere pubbliche, elaborato dal sistema conti pubblici territoriali, presso l'Agenzia per la coesione territoriale. E' opportuno ricordare che tale analisi è possibile grazie alla presenza nella politica di coesione di un adeguato sistema di monitoraggio degli interventi. I dati impiegati nel rapporto provengono, infatti, dal monitoraggio degli interventi ricompresi nella programmazione dei fondi strutturali 2007-2013 e di quelli finanziati nel periodo 2000-2006 dalla politica di coesione nazionale.

Dall'analisi emerge che il tempo di attuazione delle opere infrastrutturali è pari a 4,4 anni in media, ma cresce progressivamente al crescere del valore economico dei progetti: per quanto riguarda la "performance" delle diverse regioni, nel complesso Liguria, Molise, Basilicata e Sicilia sono le regioni che manifestano le maggiori criticità, Molise e Basilicata in particolare, con tempi di attuazione decisamente più elevati rispetto alla media.

Con riferimento alla tipologia degli enti attuatori, i comuni tendono ad avere più difficoltà nell'attuazione delle opere: quelli di media dimensione, in particolare, tendono ad allungare addirittura del 14% i tempi di attuazione rispetto alla media nazionale. Ma non si tratta solo di un problema di lenta realizzazione fisica, notevoli sono anche i ritardi amministrativi. Molto interessante, a tal proposito, l'analisi che il rapporto fa in merito ai cosiddetti tempi di attraversamento, cioè l'intervallo temporale che intercorre tra la fine di una fase e l'inizio di quella successiva, riconducibile ad un insieme di attività prevalentemente amministrative necessarie per la prosecuzione del percorso attuativo dell'opera. Considerando le fasi effettivamente inframmezzate dai tempi di attraversamento (progettazione e affidamento), il loro peso, sebbene in riduzione rispetto alla rilevazione del rapporto 2014, è complessivamente pari al 54,3%.

Anche tali "lentezze" hanno indotto sempre più spesso le amministrazioni a inserire nelle politiche di coesione progetti più "semplici" e agevolmente realizzabili, ma di minore impatto strutturale nel lungo periodo.

** Abstract da portali istituzionali:*

Le politiche di coesione impiegano risorse pubbliche, europee e nazionali, con la finalità di rimuovere le disuguaglianze di sviluppo e promuovere la coesione economica fra i territori. In considerazione delle forti disparità economiche e sociali esistenti tra il nord e il sud del Paese, in Italia esse sono state a lungo sinonimo di "politica per il Mezzogiorno".

Nel presente paragrafo si analizzano alcuni degli aspetti più problematici emersi nell'attuazione di tali politiche in Italia, dalla cosiddetta deriva distributiva, alle criticità dell'attività di valutazione, dalla mancata addizionalità delle risorse ai lunghi tempi di realizzazione delle opere pubbliche. Anche alla luce di tali criticità, si intendono, quindi, delineare possibili sviluppi ed evoluzioni della politica di coesione nel nostro Paese, attraverso

MASTERPLAN PER IL MEZZOGIORNO

Il Masterplan per il Mezzogiorno costituisce il quadro di riferimento entro cui si collocano le scelte operative, definite nel corso di un'intensa interlocuzione del Governo con le amministrazioni regionali e le città metropolitane del Mezzogiorno, a fini della predisposizione di specifici Piani strategici e operativi mediante appositi accordi interistituzionali. I c.d. Patti per il Sud declinano concretamente gli interventi che costituiscono l'asse portante del Masterplan. Le risorse finanziarie destinate ai Patti per il Sud valere sul Fondo Sviluppo e Coesione della programmazione 2014-2020 sono state assegnate dal CIPE con la delibera n. 26 del 10 agosto 2016, per un totale di 13,412 miliardi di euro. Si tratta di 15 Patti per il Sud, uno per ognuna delle 8 Regioni (Abruzzo, Molise, Campania, Basilicata, Puglia, Calabria, Sicilia, Sardegna) e uno per ognuna delle 7 Città Metropolitane (Napoli, Bari, Reggio Calabria, Palermo, Catania, Cagliari e Messina), finalizzati a definire per ognuna di esse gli interventi prioritari e trainanti, le azioni da intraprendere per attuarli e gli ostacoli da rimuovere, la tempistica, le reciproche responsabilità. Con la sottoscrizione di ciascun Patto, viene definito l'ammontare delle risorse a disposizione della Regione o Città metropolitana, evidenziandone la quota-parte di risorse già assegnate nell'ambito di precedenti atti di programmazione (accordi di programma quadro, contratti istituzionali di sviluppo, singoli provvedimenti legislativi), la quota di nuove risorse del ciclo 2014-2020 provenienti dal Fondo per lo sviluppo e la coesione (FSC) e le ulteriori risorse disponibili considerate a vario titolo (in particolare, quelle dei Fondi strutturali, programmate attraverso i Programmi Operativi Nazionali, Programmi Operativi Regionali, programmazione complementare, ecc). Con riferimento specifico alle risorse del Fondo Sviluppo e Coesione 2014-2020, in ciascun Patto è indicato l'ammontare complessivo delle risorse del Fondo ad esso destinate, nonché la quota di risorse considerata fino al 2017.

Riferimenti Normativi

- Delibera CIPE n. 10 del 28 gennaio 2015 "Definizione dei criteri di cofinanziamento pubblico nazionale dei programmi europei per il periodo di programmazione 2014/2020 e relativo monitoraggio. Programmazione degli interventi Complementari di cui all' art. 1 comma 242 della Legge 147/2013 previsti nell' Accordo di partenariato 2014-2020".
- Delibera CIPE n. 25 del 10 agosto 2016 recante "Fondo Sviluppo e Coesione 2014-2020. Aree Tematiche nazionali e Obiettivi Strategici - ripartizione ai sensi dell'art. 1, comma 703, lettere b) e c) della legge n. 190/2014", con la quale viene disposta la ripartizione della dotazione finanziaria FSC 2014/2020 tra le diverse aree tematiche.
- Delibera CIPE n. 26 del 10 agosto 2016 "Fondo per lo sviluppo e la coesione 2014-2020 - Piano per il Mezzogiorno - Assegnazione Risorse", con la quale è stato approvato il piano di investimenti per il rilancio del Mezzogiorno, per interventi da realizzarsi, insieme alle risorse comunitarie, nelle Regioni e nelle Città metropolitane del Mezzogiorno mediante appositi Accordi inter-istituzionali denominati "Patti per il Sud".
- Delibera CIPE n. 26 del 28 febbraio 2018 recante "Fondo per lo sviluppo e la coesione 2014-2020 - Piano per il Mezzogiorno - Ridefinizione del quadro finanziario e programmatico complessivo", con la quale è stato approvato il quadro finanziario aggiornato della ripartizione delle risorse FSC 2014- 2020 tra le aree tematiche di interesse individuate dalla sopracitata Delibera n. 25/2016 ed esteso all'anno 2025 il limite temporale dell'articolazione finanziaria delle programmazioni del FSC 2014- 2020, in luogo del precedente limite riferito all'anno 2023. Per le medesime programmazioni viene altresì stabilito al 31 dicembre 2021 il termine per l'assunzione delle obbligazioni giuridicamente vincolanti, in luogo del 31 dicembre 2019 già stabilito dalle precedenti delibere n. 25 e n. 26 del 2016, sopra citate.
- Circolare n. 1 del 05 maggio 2017 del Ministro per la Coesione Territoriale e il Mezzogiorno recante "Fondo Sviluppo e Coesione 2014-2020 - Adempimenti delibere CIPE n. 25 e 26 del 10 agosto 2016. Piani operativi/Piani stralcio e Patti per lo sviluppo. Governance, modifiche e riprogrammazioni di risorse, revoche, disposizioni finanziarie.

IL PATTO PER LO SVILUPPO DELLA CITTÀ METROPOLITANA DI MESSINA

Il “Patto per lo sviluppo della Città Metropolitana di Messina”, sottoscritto il 22 ottobre 2016 fra il Governo Nazionale e la Città Metropolitana, assegna al territorio complessivamente 778 milioni di euro di cui 332 milioni con risorse del Fondo per lo Sviluppo e la Coesione 2014-2020. Gli interventi finanziati, inseriti nell’ **ALLEGATO A**, sono attinenti ai settori strategici infrastrutture, ambiente, sviluppo economico e produttivo, turismo e cultura, sicurezza e cultura della legalità, edilizia scolastica e sportiva, infrastrutture e servizi per l’inclusione sociale nelle periferie.

La Città Metropolitana di Messina è soggetto attuatore del Patto, nonché beneficiario di una serie di interventi.

Le principali Linee di Sviluppo del Patto - Aree di intervento

Le principali Linee di Sviluppo e relative aree di intervento costituenti la struttura del Patto per lo sviluppo della Città Metropolitana di Messina, concordate tra la Presidenza del Consiglio dei Ministri e la Città di Messina, sono le seguenti:

1. Infrastrutture

Gli interventi che rientrano in questo settore strategico hanno l’obiettivo di migliorare la mobilità urbana ed i collegamenti con le aree interne, assicurando pari accessibilità alle diverse aree e promuovendo lo sviluppo economico dei territori: il settore comprende interventi strategici, integrati con l’area metropolitana, relativi ad opere viarie, ad interventi infrastrutturali nell’area portuale, nonché interventi all’infrastruttura per la mitigazione della vulnerabilità dell’acquedotto Fiumefreddo, integrati con gli interventi di protezione del versante per la prevenzione dei fenomeni franosi a carico Regione Siciliana (fondi PO-FESR); altri interventi infrastrutturali sono più coerentemente descritti nelle azioni per lo “Sviluppo economico” del territorio.

2. Ambiente

Gli interventi prioritari individuati per questo settore strategico riguardano la messa in sicurezza dei punti di maggior criticità, in un territorio particolarmente esposto a fenomeni di dissesto, la gestione ed il trattamento dei rifiuti, la messa in sicurezza degli alvei torrentizi, la riqualificazione ambientale di cave, la realizzazione di piste ciclabili, il recupero di zone forestali e boschive in prossimità dei centri urbani, ecc.

3. Sviluppo economico e produttivo

Le azioni considerate strategiche per questo asse di intervento comprendono la realizzazione di aree attrezzate per insediamenti produttivi e piastre logistico-distributive, oltre alla valorizzazione delle attività florovivaistiche presenti nel territorio. Sono anche previsti interventi a sostegno dell’imprenditorialità, con particolare riferimento alle categorie deboli (imprenditorialità giovanile e femminile) e la realizzazione (con accelerazione procedurale) di un porto commerciale, peschereccio e turistico del comune di Sant’Agata di Militello.

4. Turismo e cultura

Le azioni considerate strategiche per questo asse di intervento mirano a riqualificare e valorizzare gli spazi urbani, promuovere il turismo ambientale e paesaggistico attraverso il recupero dei borghi rurali ed il risanamento conservativo di unità edilizie da destinare ad “albergo diffuso”. Sono inclusi nel Piano interventi per il recupero e la valorizzazione del patrimonio culturale e storico e per il potenziamento di “attrattori” di flusso turistico, e di promozione del territorio metropolitano, finalizzati anche alla valorizzazione del crescente flusso crocieristico che interessa la Città Metropolitana.

5. Sicurezza e Cultura della Legalità

L'intervento è finalizzato alla costruzione del secondo Palazzo di Giustizia per il Distretto della Città Metropolitana di Messina.

6. Altro

Sono considerati strategici anche gli interventi che perseguono la finalità di intervenire strutturalmente nel campo dell'edilizia scolastica e sportiva e per l'inclusione sociale e il potenziamento dei servizi alle persone.

LA CITTA' METROPOLITANA DI MESSINA

CONTESTO ORGANIZZATIVO, LEGISLATIVO E PROCEDURALE

Le criticità su cui intervenire con azioni di miglioramento sono state individuate in 3 aree:

- Flussi procedurali e finanziari
- Organizzazione e sistemi di gestione del personale
- Funzioni trasversali e strumenti comuni

Con l'implementazione di questa specifica azione del PRA si intende contribuire in maniera concreta e operativa a:

- mettere a regime una più efficiente organizzazione della struttura amministrativa nell'Ente;
- accumulare capacità ed esperienza gestionale nell'Amministrazione;
- ridurre significativamente la tempistica e la complessità procedurale di attuazione degli interventi, migliorandone l'efficienza e promuovendo una sempre maggiore diffusione dell'informazione;
- individuare ed attuare la priorità di miglioramento della capacità amministrativa e tecnica nella gestione degli interventi di investimento pubblico inseriti nei documenti programmatici dell'Ente.

Punti di Debolezza

- carenza di figure dirigenziali
- carenza di figure specialistiche in ambito tecnico, amministrativo, finanziario e contabile
- necessità di ammodernamento tecnologico delle attrezzature (hardware e software) e infrastrutture informatiche e di comunicazione

Punti di Forza

- figure quadro di elevate capacità professionale che vanno ulteriormente valorizzate
- capacità di fare squadra fra professionalità presenti nelle diverse direzioni
- attivazione di azioni gestionali funzionali al superamento di criticità finanziarie

Analisi del Contesto Interno

L'attività di analisi del contesto interno ha previsto un'attenta osservazione della realtà amministrativa in cui opera ed interagisce l'ente, con lo scopo primario di integrare e sedimentare le azioni previste nella quotidianità organizzativa.

Sotto il profilo organizzativo, la condizione di pregresso squilibrio ha reso impossibile sostituire i dirigenti collocati in pensione, a seguito del piano di fuoruscita reso necessario per il contenimento delle spese, per cui oggi la Città Metropolitana di Messina si ritrova con soli due dirigenti titolari in servizio che sovrintendono alle attività di gestione dell'Ente e, in particolare, con un solo dirigente tecnico e senza un dirigente per i servizi economico finanziari. A detta carenza strutturale nei ruoli dirigenziali si è cercato di dare una prima risposta attraverso la recente attivazione di un contratto a termine (art. 110 D. Lgs n. 267/2000) per la copertura di un posto di dirigente tecnico.

Le figure quadro stanno supplendo a detta carenza strutturale ma sono gravate di elevati carichi di lavoro al limite della sostenibilità. A ciò si aggiunge l'ulteriore progressiva riduzione del personale per pensionamento.

La naturale conseguenza di tale condizione potrebbe determinare criticità anche in termini di responsabilità e la possibile compromissione del progetto di sviluppo della Città Metropolitana di Messina.

Criticità relative alle unità coinvolte nell'attuazione

Carenza di personale a supporto del Responsabile degli interventi, anche in considerazione dei vincoli della Finanza pubblica e delle disposizioni sui limiti ai tetti di spesa e alle capacità assunzionali rappresenta la principale criticità per l'Amministrazione anche in considerazione della centralizzazione dei servizi di Assistenza Tecnica e della loro focalizzazione sugli aspetti di coordinamento, indirizzo generale e di monitoraggio.

- Carenza di competenze di carattere generale sulle programmazioni complesse e sulla capacità di programmare ed attuare interventi di investimento pubblico, dovuta alla rapida evoluzione normativa e di contesto, all'assenza di modelli di incentivazione, all'aggiornamento e all'ampliamento delle competenze

- Rischio di inadeguatezza delle risorse umane dedicate in alcuni settori chiave sia come quantità che in termini di competenza
- Distribuzione disomogenea delle responsabilità e dei carichi di lavoro tra i soggetti coinvolti nella programmazione, attuazione, gestione e controllo
- Parziale digitalizzazione dei processi e dematerializzazione delle relative pratiche
- Assenza di una base dati solida a causa della incompleta o ritardata imputazione dei dati di monitoraggio da parte dei soggetti deputati
- Difficoltà nell'espletamento delle procedure ad evidenza pubblica mediante le procedure informatiche

Criticità relative all'aspetto finanziario

Gli enti sono chiamati al contenimento della spesa del personale secondo i criteri dettati dai commi 557 e seguenti della legge n. 296/2006 e ss.mm.ii, differenziati in base alla tipologia di ente ed alla situazione organizzativa e/o finanziaria, secondo quanto stabilito da successivi interventi legislativi.

Tali vincoli, unitamente a quelli introdotti poi dal legislatore nella copertura del turnover, devono informare la programmazione triennale del fabbisogno del personale di ciascun ente.

- razionalizzazione e snellimento delle strutture burocratico-amministrative anche attraverso accorpamenti di uffici con l'obiettivo di ridurre l'incidenza percentuale delle posizioni dirigenziali in organici
- contenimento delle dinamiche di crescita della contrattazione integrativa, tenuto anche conto delle corrispondenti disposizioni dettate per le amministrazioni statali
- il comma 557-ter stabilisce il divieto di "procedere ad assunzioni di personale a qualsiasi titolo" nel caso di mancato rispetto di quanto previsto
- il comma 557-quater stabilisce che detti enti "assicurano, nell'ambito della programmazione triennale dei fabbisogni di personale, il contenimento delle spese di personale con riferimento al valore medio del triennio precedente alla data di entrata in vigore della presente disposizione"

PATTO PER LO SVILUPPO DELLA CITTA' METROPOLITANA DI MESSINA

CRITICITA'

Oneri Amministrativi

- Diversificazione di adempimenti, procedure e modulistica tra amministrazioni locali e centrali con conseguenti ostacoli alla digitalizzazione
- Miglioramento delle linee guida e modulistica standardizzata per i RUP
- Particolari difficoltà nella gestione delle procedure complesse, che richiedono l'acquisizione di atti da parte di un elevato numero di amministrazioni per l'avvio dei programmi e degli interventi di investimento pubblico dell'Ente di area vasta
- Perfezionamento delle procedure ben definite in termini di attività da svolgere e attribuzione delle responsabilità
- Carezza di una procedura informatizzata in rete con i centri di costo per il monitoraggio e valutazione delle performance del personale legate agli obiettivi assegnati

Governance Multilivello

- Fragile funzionalità della governance multilivello, frammentarietà ed eccessiva articolazione del sistema delle competenze amministrative e i riflessi che da ciò conseguono in termini di capacità di attuare e realizzare politiche e investimenti pubblici
- Eccessiva frammentazione, con conseguente mancanza di una chiara definizione di obiettivi e risultati a lungo termine, dell'azione volta a rendere le amministrazioni pubbliche maggiormente capaci di realizzare gli interventi e conseguire gli effetti in termini di cambiamento da essi attesi
- Deficitario collegamento fra valutazione delle politiche pubbliche e strategia di medio e lungo termine di miglioramento delle capacità dell'amministrazione di conseguire i risultati degli investimenti pubblici ad essa affidati

Gestione Interventi di Investimento Pubblico

- Inadeguata capacità di programmare, progettare e rendere operativi e realizzare operazioni in tempi dati e secondo criteri specifici richiesti dalle regole dei fondi
- Deficit di carattere organizzativo nel definire una macchina amministrativa adeguata alla gestione e all'attuazione di programmi / interventi di investimento pubblico complessi da realizzare in tempi definiti
- Carenze e ritardi nella messa a punto di forme di coordinamento chiare ed efficienti, procedure e percorsi tecnico-amministrativi che disegnino modalità coerenti a una rapida attuazione degli interventi di investimento pubblico
- La necessità di conseguire standard più adeguati per la corretta ed efficiente realizzazione di funzioni tecniche (fra le quali valutazione, monitoraggio, gestione informatizzata del circuito tecnico e finanziario) decisive nel garantire la buona gestione degli interventi di investimento pubblico
- Carezza di personale e necessità di significativi interventi di rafforzamento sia numerico che delle competenze
- Necessità di implementazione di percorsi formativi/aggiornamento specialistici
- mancanza di un sistema di condivisione e gestione della documentazione strutturato per processo/intervento
- Utilizzo di attrezzature hardware e software obsolete e linea di connessione internet lenta

PROGETTO OPERATIVO

RAFFORZAMENTO DEL PERSONALE IMPEGNATO NELLA IMPLEMENTAZIONE E GESTIONE DEL PATTO

- ✓ Supporto attività giuridiche, amministrative ed economico contabili
- ✓ Supporto attività tecniche
- ✓ Supporto attività monitoraggio, controlli (verifiche I livello, supporto verifiche II livello)
 - *Potenziamento della dotazione di organico delle strutture impegnate nella implementazione e gestione del Patto*
 - *Supporto per l'analisi, la mappatura e la reingegnerizzazione dei processi dell'Amministrazione*
 - *Supporto per l'analisi qualitativa - quantitativa delle risorse umane*
 - *Rilevazione dei fabbisogni delle strutture organizzative coinvolte nella implementazione e gestione del Patto*

Obiettivo Generale

Migliorare / rafforzare / accrescere le capacità amministrativa e tecnica della Città Metropolitana di Messina

Obiettivi

- rafforzare i processi di confronto e condivisione tra l'ente di area vasta e le strutture **locali**, regionali, statali ed europee
- migliorare l'efficienza delle fasi di progettazione degli interventi
- migliorare e rafforzare la gestione delle procedure tecniche, amministrative e finanziarie di attuazione e gestione degli interventi di investimento pubblico
- migliorare le procedure di controllo e di rendicontazione

Obiettivi Specifici

- migliorare le performance delle strutture dell'Amministrazione della Città Metropolitana di Messina, coinvolte nella implementazione e gestione del Patto, attraverso **l'analisi organizzativa dei processi**
- sviluppare le competenze trasversali e tecniche del personale delle strutture dell'Amministrazione della Città Metropolitana di Messina;
- affiancare le strutture dell'Amministrazione della Città Metropolitana di Messina nell'implementazione e gestione del Patto attraverso l'erogazione di servizi di Assistenza Tecnica e di Supporto Specialistico
- sviluppare la capacità dell'Ente di Area vasta nella programmazione e gestione del Patto e dei progetti cofinanziati
- rafforzare la capacità di supporto dell'attività istituzionale dell'Amministrazione della Città Metropolitana di Messina

Risultato Atteso

Il risultato atteso dalle Linee di Intervento progettuali è attivare un processo di empowerment (potenziamento) che produca sviluppo delle competenze e qualità dei processi di lavoro e organizzativi per le strutture dell'Amministrazione della Città Metropolitana di Messina, coinvolte nella implementazione e gestione del Patto, consentendo altresì l'accelerazione delle procedure di pianificazione e di attuazione del Patto stesso, potenziando al contempo la capacità di raggiungimento degli obiettivi posti, non soltanto in termini di target finanziari.

Le attività di sviluppo di competenze saranno improntate all'utilizzo di metodologie innovative tese, soprattutto nella fase di rilevazione e analisi, a sperimentare il lavoro di gruppo e un affiancamento on the job coerente con gli

obiettivi di capacity building che consentiranno analogamente l'istituzione di luoghi della professionalizzazione capaci di promuovere lo sviluppo di competenze utili ad accrescere l'efficacia, l'impatto e la capacità di networking delle diverse strutture amministrative della Città Metropolitana di Messina coinvolte nella implementazione e gestione del Patto.

Output

- piano operativo interventi con l'individuazione obiettivi, attività, modalità attuative (gruppo di lavoro) e risultati attesi, da sottoporre ad aggiornamento, verifica e rimodulazione in corso di attuazione
- mappatura fabbisogni formativi/diagnosi fabbisogni e linee guida
- sperimentazione attività di affiancamento e modalità di lavoro in gruppo
- formulazione di proposte di azioni di miglioramento organizzativo e revisione dei processi
- report di auto valutazione Azioni
- acquisizione di specifiche competenze/professionalità specialistiche per il personale interno;
- attività di disseminazione dei risultati

LINEE di INTERVENTO ESTERNE

- LI.1 Assistenza Tecnica e Supporto specialistico all'avanzamento e perfezionamento della **progettazione** degli interventi di investimento pubblico
- LI.2 Assistenza Tecnica e Supporto specialistico alla **gestione** delle procedure di attuazione delle operazioni cofinanziate
- LI.3 Assistenza Tecnica e Supporto specialistico al **monitoraggio** procedurale, finanziario e fisico delle operazioni cofinanziate
- LI.4 Assistenza Tecnica e Supporto specialistico alla **rendicontazione ed al controllo** delle operazioni cofinanziate

Dettaglio LINEE di INTERVENTO ESTERNE

Le Linee di Intervento Esterne del progetto prevedono l'erogazione dei servizi di assistenza tecnica e di supporto specialistico per la gestione e conduzione delle principali linee programmatiche di rafforzamento amministrativo delle strutture organizzative della Città Metropolitana di Messina coinvolte nella implementazione e gestione del Patto, con particolare riferimento a:

Avanzamento e perfezionamento della progettazione degli interventi di investimento pubblico; servizi di Assistenza Tecnica e Supporto Specialistico per le attività di qualificazione della progettazione inserita nel piano triennale delle opere pubbliche compatibili con le procedure di selezione a valere sui fondi regionali, nazionali ed europei a valere sulla programmazione attuale e futura, e sugli interventi definiti attraverso atti di selezione e di ammissibilità a finanziamento adottati dalle amministrazioni competenti; supportare l'ente tramite l'erogazione dei servizi, sopra richiamati, per garantire in tempi rapidi la conformità e l'appaltabilità di progetti selezionati e/o compatibili con procedure pubbliche di finanziamento, nel pieno soddisfacimento dei requisiti di qualità progettuale.

Gestione delle procedure di attuazione delle operazioni cofinanziate; servizi di Assistenza Tecnica e Supporto Specialistico per le attività di gestione delle procedure per l'attuazione delle operazioni previste, da realizzare nel rispetto del Codice dei Contratti pubblici e di norme e protocolli utili a garantire trasparenza e legalità nelle gare e negli affidamenti di opere pubbliche; supportare ed affiancare la stazione appaltante degli interventi cofinanziati, nella gestione delle procedure per la loro attuazione.

Monitoraggio procedurale, finanziario e fisico delle operazioni cofinanziate; servizi di Assistenza Tecnica e Supporto Specialistico per le attività funzionali a garantire un costante presidio sullo stato di attuazione degli interventi, anche in raccordo tra e con i diversi soggetti coinvolti a diverso titolo nel processo di monitoraggio, assicurando che il monitoraggio degli interventi – finanziario, fisico, procedurale – sia efficace ed efficiente, oltre che corretto e tempestivo in relazione alle scadenze ed agli adempimenti previsti.

Rendicontazione e controlli delle operazioni cofinanziate; servizi di Assistenza Tecnica e Supporto Specialistico per le attività funzionali a garantire l'efficienza delle attività di rendicontazione delle spese; l'attività è indirizzata alla corretta gestione, in termini di efficacia ed efficienza, dei flussi finanziari (erogazione dei pagamenti e rendicontazione delle spese) e alle verifiche di gestione delle operazioni tramite assistenza all'ente sulla base di un chiaro sistema standardizzato per la corretta gestione della spesa.

L'erogazione dei servizi di Assistenza Tecnica e Supporto Specialistico si prefigge gli obiettivi di:

- migliorare le procedure dell'Amministrazione, sia quelle a carattere trasversale (come ad es. le procedure di evidenza pubblica per l'affidamento di lavori e l'acquisizione di servizi e/o forniture), sia quelle a carattere verticale e specifico (in particolar modo le procedure di monitoraggio, controllo e di rendicontazione degli interventi che ricadono nei programmi cofinanziati) per contribuire alla riduzione dei tempi, alla semplificazione amministrativa ed alla trasparenza;
- promuovere il miglioramento degli aspetti organizzativi e delle competenze per l'efficace gestione dei programmi e degli interventi di investimento pubblico, incentivando e qualificando le competenze e le capacità tecnico-amministrative del personale interno, potenziando i flussi informativi e di comunicazione interna ed esterna per consentire il più ampio processo di partecipazione alle politiche strategiche dell'ente locale.

In particolare, i servizi che l'aggiudicatario sarà chiamato ad erogare nell'ambito della presente fornitura sono ricompresi nelle seguenti Linee di Intervento:

Linea di Intervento 1: Assistenza tecnica e supporto specialistico per *l'avanzamento e perfezionamento della progettazione degli interventi di investimento pubblico:*

- assistenza tecnica e supporto specialistico per le attività di mappatura e ricognizione degli interventi e analisi del livello di approfondimento della progettazione e della relativa appaltabilità, ad esclusione degli interventi immediatamente cantierabili, per i quali la fase progettuale è conclusa
- supporto specialistico per le attività di analisi e definizione delle priorità di intervento sulla base del grado di maturità progettuale, di tempestività cantierabilità, di sostenibilità gestionale, di capacità di contribuire al raggiungimento degli obiettivi e dei criteri dei relativi avvisi pubblici di finanziamento regionali, nazionali e comunitari
- assistenza tecnica e supporto specialistico per la definizione per ciascun intervento, secondo il grado di maturità progettuale, delle attività di progettazione da realizzarsi per garantire la piena appaltabilità del progetto (indagini, rilievi, aggiornamenti tecnico-economici, aggiornamenti giuridici, etc.)
- supporto specialistico per le attività di elaborazione report, sullo stato di attuazione, secondo il livello di approfondimento della progettazione (livello preliminare, definitivo ed esecutivo), funzionale per definire tutte le attività, gli elaborati progettuali, i pareri e le autorizzazioni necessari per rendere appaltabili i progetti

Output / Prodotti

- analisi e reporting stato della consistenza progettuale dell'ente
- standardizzazione di strumenti utili a uniformare, qualificare ed accelerare le attività di progettazione nel pieno rispetto della normativa di riferimento, riducendo gli errori nella documentazione progettuale, con riferimento in particolare alla completezza e regolarità dei quadri economici, alla correttezza della verifica e della validazione dei singoli progetti
- giornate di affiancamento/assistenza tecnica / supporto specialistico
- giornate di attività strutturata di trasferimento di conoscenze
- strumenti di programmazione
- strumenti di gestione
- schede tecniche
- materiali informativi
- documenti metodologici (schede di rilevazione, format, etc.)
- note metodologiche
- report di monitoraggio linea di intervento

Linea di Intervento 2: Assistenza tecnica e supporto specialistico per la ***gestione delle procedure di attuazione delle operazioni cofinanziate:***

- supporto specialistico ed affiancamento nella gestione dei procedimenti e delle attività derivanti dagli atti di impegno, concessione ed erogazione del finanziamento per i singoli interventi
- supporto specialistico nell'individuazione delle procedure di gara da avviare, in riferimento alla corretta applicazione della normativa sugli appalti
- assistenza tecnica e supporto specialistico definizione e predisposizione di strumenti e metodologie da aggiornare periodicamente rispetto alla normativa vigente, utili a indirizzare e standardizzare l'elaborazione della documentazione di gara (definizione di schemi tipo di bandi, avvisi, capitolati, disciplinari, avvisi bandi sui quotidiani)
- supporto specialistico alla elaborazione delle procedure e degli atti ad evidenza pubblica per l'affidamento di lavori e l'acquisizione di servizi e/o forniture
- supporto specialistico nella gestione e controllo di tutti gli adempimenti necessari alla pubblicazione del bando di gara e allo svolgimento della gara
- assistenza tecnica ai RUP nell'utilizzo della piattaforma di e-procurement in uso presso l'amministrazione
- assistenza tecnica ai RUP/stazioni appaltanti per l'implementazione del sistema gestione progetti
- supporto specialistico alla gestione documentale e alla creazione dei "fascicoli di progetto":
 - scheda anagrafica del progetto;
 - attuazione fisica e finanziaria
 - controlli
 - circuito finanziario
- assistenza tecnica e supporto specialistico per le attività di individuazione delle soluzioni più efficaci rispetto a specifici adempimenti operativi e procedurali e per la corretta interpretazione e applicazione della normativa che disciplina la fase esecutiva e la contabilità dei contratti d'appalto e quella di verifica della regolare esecuzione degli stessi
- supporto specialistico ed affiancamento di carattere operativo mediante assistenza tecnica all'ente di area vasta nell'espletamento delle diverse fasi di esecuzione dei contratti e nel monitoraggio del loro avanzamento

Output / Prodotti

- standardizzazione di strumenti e metodologie operativo-procedurali necessari a supportare la predisposizione della documentazione di gara, a facilitare l'avvio e la gestione, con tempi coerenti e adeguati, delle procedure di gara, nel pieno rispetto della normativa di riferimento
- fascicolo di progetto
- giornate di affiancamento/assistenza tecnica / supporto specialistico
- giornate di attività strutturata di trasferimento di conoscenze
- strumenti di programmazione
- strumenti di gestione
- schede tecniche
- materiali informativi
- documenti metodologici (schede di rilevazione, format, etc.)
- note metodologiche
- report di monitoraggio linea di intervento

Linea di Intervento 3: Assistenza tecnica e supporto specialistico per la gestione delle attività di *monitoraggio procedurale, finanziario e fisico delle operazioni cofinanziate*:

- assistenza tecnica e supporto specialistico per gli adempimenti relativi al monitoraggio degli interventi mediante:
 - raccolta dei dati
 - verifica della qualità dei dati inseriti nel sistema informativo di monitoraggio
 - analisi ed elaborazione dei dati
 - gestione del sistema informativo di monitoraggio attraverso il supporto e la informazione-formazione agli utenti abilitati
- assistenza tecnica e supporto specialistico alle attività di monitoraggio finanziario, procedurale e fisico delle operazioni cofinanziate:
 - gestione documentale
 - anagrafica progetto
 - sezione finanziaria
 - sezione fisica
 - sezione procedurale
 - anagrafiche soggetti correlati
 - modalità procedurali di aggiudicazione
- assistenza tecnica e supporto specialistico per l'utilizzo dei sistemi informativi di monitoraggio ed in generale per lo svolgimento delle attività di monitoraggio finalizzate alla verifica delle operazioni cofinanziate

Output / Prodotti

- giornate di affiancamento/assistenza tecnica / supporto specialistico
- giornate di attività strutturata di trasferimento di conoscenze
- strumenti di programmazione
- strumenti di gestione
- schede tecniche
- materiali informativi
- documenti metodologici (schede di rilevazione, format, etc.)
- note metodologiche
- report di monitoraggio degli interventi di investimento pubblico
- report di monitoraggio linea di intervento

Linea di Intervento 4: Assistenza tecnica e supporto specialistico per la gestione delle attività di ***rendicontazione e controlli delle operazioni cofinanziate:***

- supporto specialistico alle attività di gestione dei flussi documentali e di informazione tra ente e le amministrazioni regionale, statale, comunitaria, attraverso l'utilizzo di piattaforme di dati
- assistenza tecnica e supporto specialistico per le attività di gestione e tenuta, anche informatizzata, della documentazione contabile per ogni operazione cofinanziata
- supporto specialistico alle attività di rendicontazione ed assistenza in back office
- assistenza tecnica e supporto specialistico delle eventuali procedure di recupero
- supporto specialistico per le attività di erogazione di eventuali anticipazioni, dei rimborsi sulle singole operazioni cofinanziate
- assistenza tecnica e supporto specialistico alla predisposizione della documentazione di chiusura degli interventi cofinanziati, mediante la redazione dei report finali di chiusura
- assistenza tecnica e supporto specialistico alla predisposizione della documentazione necessaria alla redazione della dichiarazione di chiusura
- assistenza tecnica sulle attività di verifica di eventuali aggiornamenti della normativa comunitaria e degli orientamenti nazionali sui sistemi di gestione finanziaria e controllo
- assistenza tecnica e supporto specialistico alla compilazione degli strumenti per i controlli I livello (check list di autocontrollo, check list di controllo di I livello, ecc.)
- assistenza tecnica e supporto specialistico in fase di esecuzione di verifiche di I livello: verifiche amministrative sulle operazioni incluse negli atti di pagamento ed eventuali verifiche in loco delle operazioni cofinanziate
- assistenza tecnica e supporto specialistico in fase di esecuzione di verifiche di II livello

Output / Prodotti

- giornate di affiancamento/assistenza tecnica / supporto specialistico
- giornate di attività strutturata di trasferimento di conoscenze
- strumenti di programmazione
- strumenti di gestione
- schede tecniche
- materiali informativi
- documenti metodologici (schede di rilevazione, format, etc.)
- note metodologiche
- report di monitoraggio linea di intervento
- report di rendicontazione (anticipazioni, stati di avanzamento, saldo)
- report finanziari
- documentazione e dati inerenti le attività di controllo di I livello
- documentazione e dati inerenti il supporto alle attività di controllo di II livello

La realizzazione delle attività a valere sulle quattro linee di intervento, comprenderanno l'implementazione di azioni trasversali:

- analisi, disegno e reingegnerizzazione, anche in chiave digitale, dei processi dell'Amministrazione, con particolare riguardo ai processi di gestione, attuazione, monitoraggio, controllo e certificazione dei fondi comunitari;
- definizione di interventi di semplificazione del lavoro agendo sui processi (ad es. riduzione di passaggi autorizzativi, introduzione di nuove procedure, adozione di nuovi modelli di riferimento di lavoro); Introduzione/revisione di linee guida, standard e format procedurali e documentali;
- supporto all'aggiornamento e/o all'introduzione di norme e regolamenti regionali (es. studi tecnici ed analisi finalizzati all'emanazione di Direttive).
- analisi organizzativa e definizione di modifiche di assetto organizzativo o aspetti legati alle funzioni assolve dall'Amministrazione (es. eliminare duplicazioni di funzioni, supportare l'assegnazione di nuovi compiti o ripartizione di responsabilità all'interno dell'Ente);
- predisposizione ed attuazione di modelli e strumenti per il trasferimento delle conoscenze e competenze al personale dell'Amministrazione.

Ulteriori attività trasversali alle linee di intervento e incentrate sulla governance progettuale che il fornitore aggiudicatario sarà chiamato a porre in essere sono essere a titolo esemplificativo e non esaustivo:

- Raccordo e coordinamento tra le Strutture dell'Amministrazione;
- Organizzazione di eventi di condivisione e comunicazione;
- Altre attività di raccordo con il Responsabile del Piano di Rafforzamento Amministrativo.

CRONOPROGRAMMA

	Anno 2021				Anno 2022				Anno 2023				Anno 2024				Anno 2025			
	Trimestre				Trimestre				Trimestre				Trimestre				Trimestre			
	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Linea di Intervento 1 Assistenza tecnica e supporto specialistico all'avanzamento e perfezionamento della progettazione degli interventi di investimento pubblico			X	X																
Linea di Intervento 2 Assistenza tecnica e supporto specialistico alla gestione delle procedure di attuazione delle operazioni cofinanziate			X	X																
Linea di Intervento 3 Assistenza tecnica e supporto specialistico al monitoraggio procedurale, finanziario e fisico delle operazioni cofinanziate			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X								
Linea di Intervento 4 Assistenza tecnica e supporto specialistico alla rendicontazione ed ai controlli delle operazioni cofinanziate			X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		

GRUPPO DI LAVORO (MINIMO)

GRUPPO LAVORO MINIMO - TABELLA DI SINTESI giornate/uomo (giornata di 6 ore lavorative)							
Profilo	Numero minimo	Giornate minime annue pro capite	Giornate minime annue di gruppo	Durata contrattuale in anni	Giornate minime complessive	costo u/g	Costo complessivo per profilo
Coordinatore	1	12	12	4	48	€ 450,00	€ 21.600,00
Esperto Senior	1	154	154	4	616	€ 350,00	€ 215.600,00
Esperto Junior	2	156	312	4	1248	€ 300,00	€ 374.400,00
Specialista Junior	5	157	785	4	3140	€ 180,00	€ 565.200,00
Specialista Junior Web	1	105	105	4	420	€ 180,00	€ 75.600,00
Totali	10	584	1368		5472	totale	€ 1.252.400,00

Profilo professionale	Ruolo/attività
Coordinatore progetto	Coordinamento operativo e program management
Esperto Senior	Attuazione attività azioni progettuali e gestione di processi articolati
Esperto Junior	Esecuzione attività di analisi e supporto operativo
Specialista Junior	Esecuzione attività e supporto operativo
Specialista Junior Web	Esecuzione attività e supporto operativo

COORDINATORE PROGETTO

Laureato con anzianità lavorativa di almeno 15 (quindici) anni, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea (da intendersi diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento), di cui almeno 10 (dieci) anni di provata esperienza nella specifica funzione di Coordinatore Progetto per servizi a favore di Pubbliche Amministrazioni. Gli è richiesto inoltre di aver svolto la funzione di Coordinatore Progetto in incarichi analoghi alla materia oggetto del servizio: esperienza di assistenza tecnica presso gli Enti Pubblici e servizi di pianificazione strategica di aree urbane e territoriali e progettazione integrata territoriale.

Competenze

- competenze su temi di politica e normativa comunitaria, nazionale e regionale
- competenze su temi di programmazione, progettazione, monitoraggio, valutazione, controllo d'interventi finanziati dai fondi comunitari, nazionali e regionali
- competenze sulla gestione finanziaria e contabile dei contributi comunitari, nazionali e regionali
- competenze su temi di program e risk management
- competenze su temi di Advisory strategico e in particolare relative all'organizzazione dei processi e alla gestione del cambiamento
- competenze verticali su temi ambientali e/o giuridici e/o di appalti pubblici e/o statistica e/o di information technology

Ruolo

- assicura e garantisce la coerenza e l'allineamento di tutti i servizi in esecuzione costituendo l'interfaccia nei confronti dell'Amministrazione
- assicura e garantisce la corretta esecuzione del servizio attenendosi alle disposizioni contrattuali e assicura il pieno rispetto dei livelli di servizio
- assicura il coordinamento dell'intero team di lavoro
- assicura il committente delle risorse, garantendo la flessibilità del team di lavoro

- assicura il monitoraggio delle iniziative in corso, garantendo l'efficacia, l'efficienza e la tempestività delle attività progettuali, facendosi portatore delle problematiche rilevate nell'esecuzione delle attività, proponendo soluzioni e intraprendendo le necessarie azioni correttive

ESPERTO SENIOR

Laureato con anzianità lavorativa di almeno 10 (dieci) anni, da computarsi successivamente alla data di conseguimento del diploma di laurea (da intendersi diploma di laurea magistrale ovvero specialistica ovvero conseguita ai sensi del vecchio ordinamento), di cui almeno 6 (sei) anni di provata esperienza nella specifica funzione di Consulente Senior per servizi a favore di Pubbliche Amministrazioni.

In funzione dell'eterogeneità degli ambiti di intervento previsti, sono richieste risorse che siano in grado di coprire, per il profilo in oggetto, le necessarie correlate competenze in sviluppo locale e territoriale, sia competenze ed esperienze maturate presso la Pubblica Amministrazione con particolare riferimento agli Enti Locali, nell'ambito di progetti finanziati dai fondi della politica unitaria di Coesione,

Competenze

- competenze su temi di politica e normativa comunitaria, nazionale e regionale
- competenze su temi di programmazione, progettazione, monitoraggio, valutazione, controllo d'interventi finanziati dai fondi comunitari, nazionali e regionali
- competenze sulla gestione finanziaria e contabile dei contributi comunitari, nazionali e regionali
- competenze su temi di program e risk management
- competenze su tematiche relative all'organizzazione dei processi e alla gestione del cambiamento
- competenze verticali su temi ambientali e/o giuridici e/o di appalti pubblici e/o statistica e/o di information technology

Ruolo

- assicura e garantisce la corretta esecuzione delle attività a lui assegnate curandone gli aspetti sia tecnici che gestionali
- gestisce e trova le soluzioni in autonomia alle problematiche di processo e organizzative che rileva durante l'esecuzione delle attività al lui affidate, allineandosi costantemente con l'Amministrazione
- promuove il lavoro di team e cura la produzione dei documenti richiesti

ESPERTO JUNIOR

Profilo professionale laureato

Laureato con anzianità lavorativa di almeno 5 (cinque) anni di cui almeno 3 (tre) anni di provata esperienza nelle specifiche materie oggetto del servizio di supporto specialistico per servizi a favore di Pubbliche Amministrazioni.

Competenze

- competenze su temi di politica e normativa comunitaria, nazionale e regionale
- competenze su temi di programmazione, progettazione, monitoraggio, valutazione, controllo d'interventi finanziati dai fondi comunitari, nazionali e regionali
- competenze sulla gestione finanziaria e contabile dei contributi comunitari, nazionali e regionali
- competenze su temi di program e risk management
- competenze verticali su temi di appalti pubblici e/o statistica e/o di information technology

Ruolo

- collabora alla corretta esecuzione delle attività in cui è coinvolto, apportando le proprie conoscenze tecniche, nel rispetto degli indirizzi e degli obiettivi stabiliti
- cura la produzione della documentazione e le analisi a supporto della corretta esecuzione delle attività

Profilo professionale diplomato

diplomato con anzianità lavorativa di almeno 7 (sette) anni di cui almeno 4 (quattro) anni di provata esperienza nelle specifiche materie oggetto del servizio di supporto specialistico per servizi a favore di Pubbliche Amministrazioni.

Competenze

- competenze su temi di politica e normativa comunitaria, nazionale e regionale
- competenze su temi di programmazione, progettazione, monitoraggio, valutazione, controllo d'interventi finanziati dai fondi comunitari, nazionali e regionali
- competenze in attività di gestione, ordinarie e straordinarie, per Enti Pubblici e Soggetti Intermedi in programmazione, attuazione, gestione e monitoraggio di programmi, piani integrati e progetti a valere su fondi Comunitari, nazionali e regionali: assistenza tecnica e supporto specialistico per il rafforzamento dei processi di pianificazione, programmazione, analisi, attuazione, gestione, monitoraggio, controllo e sorveglianza degli interventi
- competenze amministrative e tecniche
- competenze nei settori della europrogettazione, comunicazione, formazione, marketing e Community Relations;
- competenze in rendicontazione, gestione amministrativa e controlli finanziari su fondi comunitari, nazionali e regionali
- competenze in supporto e coordinamento delle attività istituzionali, tecniche ed amministrative, degli organi di indirizzo politico
- competenze in coordinamento e gestione rapporti istituzionali tra soggetti pubblico / privati coinvolti nell'attuazione di programmi, piani integrati e progetti a valere su fondi comunitari, nazionali e regionali.
- competenze su temi di program e risk management
- competenze verticali su temi di appalti pubblici e/o statistica e/o di information technology

Ruolo

- collabora alla corretta esecuzione delle attività in cui è coinvolto, apportando le proprie conoscenze tecniche, nel rispetto degli indirizzi e degli obiettivi stabiliti
- cura la produzione della documentazione e le analisi a supporto della corretta esecuzione delle attività

SPECIALISTA JUNIOR

Laureato con anzianità lavorativa di almeno 5 (cinque) anni di cui almeno 3 (tre) anni di provata esperienza in specifiche aree professionali di competenza, funzionali all'erogazione del servizio di supporto specialistico per servizi a favore di Pubbliche Amministrazioni.

- specialista in materie tecnico – ingegneristiche, ambientali
- specialista in temi di contabilità, fiscalità e finanza
- specialista in ambito giuridico (diritto amministrativo, contratti pubblici e appalti, diritto societario, diritto del lavoro)

SPECIALISTA JUNIOR WEB

Laureato e/o diplomato con anzianità lavorativa di almeno 5 (cinque) anni di cui almeno 3 (tre) anni di provata esperienza nella progettazione, realizzazione, sviluppo e gestione di portali web:

- web business analyst
- information architect
- web Accessibility expert

DOCUMENTO UNICO DI VALUTAZIONE DEI RISCHI DA INTERFERENZE - DUVRI

L'art. 26 del d.lgs. 9 aprile 2008 n. 81 e s.m.i., testo unico sulla sicurezza, prescrive per il Datore di Lavoro Committente l'obbligo di elaborare il **Documento Unico di Valutazione dei Rischi da Interferenze**, in breve denominato **DUVRI**, indicando le misure da adottare per eliminare o, ove ciò non risulti possibile, ridurre al minimo i rischi da interferenze, e i relativi costi della sicurezza, in caso di affidamento di lavori, servizi e forniture all'Impresa appaltatrice, o a lavoratori autonomi, all'interno della propria Azienda; *la proposta progettuale di servizio specialistico è un servizio di natura intellettuale e rientra nella casistica in cui il DUVRI non deve essere prodotto, così come definito dal comma 3 bis dell'art. 26 del d.lgs 81/08.*

QUADRO TECNICO ECONOMICO

€ 1.252.400,00	costo base attività personale
€ 75.144,00	spese generali 6% su costo del personale
€ 1.327.544,00	sommano costo base + spese generali
€ 132.754,40	utile di impresa 10% su costo personale e spese generali
€ 1.460.298,40	somma complessiva
€ 321.265,65	IVA 22% su somma complessiva
€ 1.781.564,05	Totale attività
€ 29.205,97	2% incentivo
€ 1.810.770,02	totale parziale
€ 39.229,98	spese per pubblicità 4 quotidiani, GURS, GUE ed ana commissione di gara e spese legali
€ 1.850.000,00	TOTALE COMPLESSIVO

QUADRO TECNICO ECONOMICO RIEPILOGATIVO	
€ 1.460.298,40	Importo a b.a. Servizi
	Somme a disposizione dell'amministrazione
€ 321.265,65	IVA 22% su importo b.a.
€ 29.205,97	2% incentivo
€ 39.229,98	spese per pubblicità 4 quotidiani, GURS, GUE ed ana commissione di gara e spese legali
€ 1.850.000,00	TOTALE COMPLESSIVO