



Regione Molise



Piano di Rafforzamento Amministrativo

Il Responsabile

Avv. Alberta De Lisio

REGIONE MOLISE GIUNTA REGIONALE
Protocollo Interno N. 85433/2018 del 28-06-2018
Copia Del Documento Firmato Digitalmente

Il Piano di Rafforzamento Amministrativo della Regione Molise ha chiuso la sua Prima fase nel dicembre 2017. Nonostante il verificarsi di circostanze che hanno ritardato l'avvio del Po, l'avanzamento del PRA appare comunque apprezzabile specie negli ambiti riconducibili a: formazione del personale, essendo stati realizzati corsi di formazione che hanno coinvolto in particolare i dipendenti coinvolti nella gestione del PO ma non solo, proprio al fine di implementare le competenze del personale regionale tutto spaziando dalle implicazioni della delibera ANAC per le Amministrazioni Pubbliche e gli Enti del Terzo Settore, alla Partecipazione e trasparenza nel Molise 2020, alle pari opportunità nel processo d'integrazione europea: parità di genere e antidiscriminazione nelle politiche di programmazione e nelle esperienze locali". Inoltre abbiamo realizzato uno specifico percorso a valere sugli "Interventi sugli strumenti trasversali e sulle funzioni comuni" con ciclo di seminari, riportati anche sul sito del PON Governance <http://www.pongovernance1420.gov.it/it/piano-di-rafforzamento-amministrativo-della-regione-molise/>, e dedicati nello specifico a:

1. il management pubblico: gestione, comunicazione, performance e attività amministrativa
2. l'importanza delle aspettative del Management: partecipazione, motivazione, performance
3. il Team building: come favorire la comunicazione, il clima di fiducia e di collaborazione tra i componenti di un gruppo e svilupparne l'azione
4. guida alla redazione degli Atti amministrativi. Regole e tecniche alla luce della Direttiva sulla semplificazione del linguaggio del Ministero della Funzione Pubblica.

Inoltre un numero ragguardevole di dipendenti ha partecipato alla formazione specialistica di cui al progetto Esper@ - Rafforzamento della capacità istituzionale e amministrativa delle Regioni e degli enti locali del Mezzogiorno mediante il reclutamento di nuove figure professionali Linea 7 – Alta Formazione Specialistica, ancora in corso di espletamento.

- - nel marzo 2016 è stato inviato a tutto il personale regionale una scheda di monitoraggio preparata dal Responsabile PRA. Infatti nel Piano di Rafforzamento Amministrativo un ruolo fondamentale è attribuito agli interventi sul personale la cui riqualificazione e valorizzazione si riteneva dovesse essere punto di partenza per ogni processo di miglioramento Amministrativo. Per questo si intendeva effettuare la mappatura del portfolio delle competenze essenziale per il processo di ridefinizione dell'assetto organizzativo dell'ente, tanto importante soprattutto per il costante processo di riduzione degli organici che

sovraccarica chi resta. Abbiamo ricevuto circa una ottantina di ritorni trasmessi poi al Personale per le valutazioni e per aggiornamento dei curricula

- informatizzazione dei sistemi gestionali e dematerializzazione atti, con l'adozione e messa a regime del sistema unico di monitoraggio "MoseM" (Monitoraggio e Scambio elettronico dei Dati della Regione Molise) con il quale verranno gestite tutte le fasi nelle quali si esplica l'esecuzione del PO: attuazione – controllo – rendicontazione – certificazione – Audit, .

Altra criticità, il personale disponibile per la gestione dei PO

Durante la prima fase del PRA l'amministrazione ha affrontato una corposa riorganizzazione strutturale che ha avuto importanti ripercussioni anche nella gestione del PO e del PRA.

Prima conseguenza la modifica delle varie Autorità, responsabile tecnico del PRA, autorità di gestione del PO e Autorità di certificazione.

Pertanto la struttura organizzativa descritta in fase di presentazione del PRA risulta totalmente cambiata.

La prima fase del PRA Molise si è dunque conclusa in modo soddisfacente per quanto riguarda tutti gli aspetti formativi e di iniziative afferenti all'attenzione per il personale, ma decisamente deludente per quanto concerne il coinvolgimento delle strutture deputate alla Programmazione nelle attività e, soprattutto, quelle deputate alla gestione del Personale, del tutto assenti ad ogni iniziativa o richiesta di coordinamento.

Questo ha dunque evidentemente determinato l'individuazione del cluster di criticità nella organizzazione e governance del PO.

I continui mutamenti dei referenti hanno creato difficoltà a poter adeguatamente concertare un sistema che potesse compendiare tutte le reali esigenze messe in campo e soddisfarle, a ciò' aggiungasi che la nuova Governance del PO, così come concepita, rispetto al passato, ha sottratto *prima facie* competenze specifiche ai singoli segmenti di riferimento comportando un corto circuito anche nel sistema di lavoro e comunicazione interna. Nota di evidenza positiva, l'adozione con Delibera GR 434/2016 del Piano di Semplificazione amministrativa

Partire dunque con la **seconda fase** non è stato semplice anche se la prospettiva di razionalizzare meglio obiettivi e target rispetto alla prima fase ha sicuramente consentito una migliore disamina delle esigenze e soprattutto una maggiore concretezza rispetto alla individuazione delle azioni da mettere in campo e dei soggetti da coinvolgere.

Restano tuttavia serie perplessità sulla gestione della II Fase atteso che la Struttura PRA , oltre il Responsabile, ha avuto sino a qualche mese fa in dotazione un funzionario che a scavalco copriva vari uffici tra cui questo ma che per lo meno, seguendo il PO, riusciva sia pur con uno sforzo evidente a supportare adeguatamente il lavoro da svolgere. Da novembre invece, con atto del Direttore del Dipartimento del Personale mai preventivamente condiviso con il Responsabile PRA, il funzionario de quo è stato spostato ed in assegnazione al PRA è stata indicata una dipendente proveniente da tre decenni di attività presso l'Assessorato all'Agricoltura peraltro senza che la stessa abbia, tuttora, una postazione nella stessa sede del Responsabile PRA, di fatto rallentando il lavoro e impedendo una adeguata formazione ed armonizzazione delle conoscenze.

A ciò' aggiungasi che, con delibera GR n. 260 del luglio 2017 avente ad oggetto "Procedura di gara per l'affidamento di servizi di Assistenza Tecnica al Por Molise FESR FSE 2014-2020 e al Patto Per Lo Sviluppo della Regione Molise" è prevista, tra l'altro, una compartecipazione delle pertinenti fonti di finanziamento e segnatamente quella dell'Asse 9 POR FESR FSE 2014-2020 capacità istituzionale e amministrativa che non sembra pertinente con l'obiettivo di investire nella capacità istituzionale e nell'efficienza delle pubbliche amministrazioni e dei servizi pubblici a livello nazionale, regionale e locale nell'ottica delle riforme, di una

migliore regolamentazione e di una buona governance. E questo chiaramente non potrà non avere pesanti ricadute sull'attuazione della II Fase del Piano di Rafforzamento Amministrativo.

Seconda Fase, si diceva, che ha deciso di improntarsi su un metodo, unitariamente considerato sia rispetto a quanto è stato e verrà svolto all'interno della amministrazione regionale sia rispetto alla comunicazione di metodologie e *best practice*, che sarà quello di una **azione**:

- continuativa, organica e sistematica
- dal basso (bottom-up), sussidiaria e coinvolgente
- basata innanzitutto sull'osservazione e sulla comprensione della realtà dei processi
- capace di cogliere subito l'essenza dei processi e delle procedure
- in grado di cogliere e valutare il punto di vista del destinatario dell'azione amministrativa, cittadino, impresa o ente no-profit, guardando a lui con fiducia
- adeguata per ripensare i processi, non partendo dal solo dato giuridico, ma anche dal profilo organizzativo e tecnologico
- mirata al monitoraggio costante e alla valutazione delle politiche
- che aumenti l'efficacia dei controlli e l'efficienza dell'azione a tutela dell'interesse pubblico
- che elimini drasticamente gli orpelli procedurali, le ridondanze e gli atti meramente formali
- che incrementi la fiducia tra gli operatori e la P.A.

Elementi fondamentali sono stati e sono, quindi:

- Ascolto e partecipazione: ascoltare esigenze e bisogni per trarre spunti e suggerimenti, da parte dei soggetti-attori del processo, interni ed esterni all'amministrazione regionale;
- Lavorare con il mondo delle imprese per individuare i processi ed i procedimenti più critici e più onerosi al fine di un miglioramento degli stessi;
- Aprire un canale di comunicazione ed informazione, costante.

Abbiamo poi previsto **Interventi di semplificazione legislativa e procedurale**: i processi e le procedure previste sono sinteticamente riassumibili in una prospettiva di interventi raccolti tra l'altro al rafforzamento della competitività del sistema, alla rimozione e significativa riduzione degli adempimenti amministrativi e dei relativi costi a carico dei cittadini, delle imprese e delle pubbliche amministrazioni e alla riduzione dei tempi, alla semplificazione organizzativa dei procedimenti amministrativi, al miglioramento degli indici di efficienza, di qualità, di velocità dei procedimenti amministrativi riduzione degli oneri amministrativi, al riordino dell'ordinamento normativo relativo alla soppressione o revisione delle norme che impongono regolazioni inutili, ingiustificate, obsolete o sproporzionate, alla diffusione di strumenti telematici nei rapporti fra i cittadini, le imprese e le pubbliche amministrazioni, al rafforzamento delle capacità di definizione e realizzazione di azioni di semplificazione, al miglioramento dell'accessibilità alle informazioni per le imprese ed i cittadini:

- Adozione/estensione dell'utilizzo di schemi di Bandi tipo / Avvisi
- Realizzazione/estensione di modalità e processi di mappatura di norme, regolamenti, etc.. (es.: sistematizzazione e reperimento per policy)

- Adozione/estensione dell'utilizzo delle opzioni di costo semplificato previste dalla regolamentazione comunitaria

A queste procedure è altrettanto necessario affiancare il sotteso intervento della “non complicazione” che, in genere, è strettamente connesso alle scelte ed alla impostazione dell’organizzazione amministrativa, e, talvolta, ad eccessive o ridondanti forme di partecipazione. Ciò presuppone la consapevolezza che, accanto ad una fase “correttiva” vi sia quella preventiva di eliminazione di condizioni, elementi, aspetti nelle nuove fasi di regolazione. Conseguentemente, oltre alle metodologie e strumenti per la realizzazione degli obiettivi di semplificazione, nel piano saranno indicati metodologie e strumenti per evitare la complicazione amministrativa, come azione preventiva rispetto a procedimenti e norme che devono essere avviate.

In sintesi, comune denominatore del processo di semplificazione deve essere, contemporaneamente, quello di un nuovo approccio culturale orientato al cambiamento, sia che si tratti di regolazione e/o procedimenti già presenti che nuovi.

Poi **interventi sul personale** con un percorso finalizzato:

- ☒ alla mappatura dei procedimenti amministrativi individuando le figure professionali coinvolte,
- ☒ alla verifica delle professionalità interne e del loro portafoglio di competenze (analisi curricolare) per valutarne la corretta contestualizzazione all’interno della struttura amministrativa,
- ☒ alla predisposizione di piani di mobilità interna per l’incremento della dotazione organica sia degli uffici direttamente impegnati nella gestione del PO che degli Uffici di supporto per la realizzazione delle funzioni trasversali, che come emerso nell’analisi delle criticità sono essenziali per un maggiore certezza e celerità delle procedure;
- ☒ alla pianificazione di azioni formative e tutoraggio, svolte da una *task force* formata da professionalità interne appositamente individuate. Tale attività di riqualificazione professionale sarà rivolta sia ai dipendenti regionali, sia ai dipendenti dell’intero sistema regione che direttamente ed indirettamente partecipano alla realizzazione della nuova programmazione comunitaria. Le attività formative riguarderanno anche i beneficiari finali delle iniziative per condividere con gli stessi metodologie e processi,
- ☒ all’introduzione di un sistema di gestione ispirato ai principi del “project management”.

Si prevedono, inoltre, specifici interventi volti all’erogazione di sessioni formative per il miglioramento delle competenze del personale, al fine di rispondere, principalmente, alle esigenze di adeguamento della struttura ad un ambiente fortemente informatizzato e di appropriata dell’uso degli strumenti di programmazione e della comunicazione delle azioni agli stakeholders interessati.

Dall’analisi delle criticità rilevate nella prima fase del PRA è emersa la necessità di potenziare prioritariamente piani di formazione riguardanti formazione sulle funzioni trasversali oltre che di motivazione del personale regionale strutturato, in percorsi anche di trasferimento di buone prassi da altre Amministrazioni.

Il fattore umano acquista un’importanza fondamentale quale leva cruciale per il successo dell’organizzazione e il buon funzionamento dei suoi elementi strutturali, sia in base ad una prospettiva sociale, sia individuale. La capacità di perseguire il miglioramento del benessere organizzativo nelle sue molteplici componenti e sfaccettature, rappresenta un aspetto determinante per lo sviluppo e l’efficacia organizzativa, che influenza positivamente la capacità dell’organizzazione stessa di adattarsi ai mutamenti del contesto di riferimento. A ciò prevederemo interventi per migliorare il clima organizzativo, consapevoli che questo è una imprescindibile qualità interna dell’organizzazione, che viene sperimentata dai suoi dipendenti, ne influenza il comportamento e può essere descritta in termini dei valori e caratteristiche dell’organizzazione stessa e per questo verranno attivati interventi per analizzare alcune variabili del c.d. “benessere organizzativo”

E infine **interventi sulle “funzioni trasversali e sugli strumenti comuni”** attraverso cui la Regione prevede di attivare processi e procedure su percorsi di:

- Sviluppo/integrazioni/evoluzioni di strumenti di Business Intelligence a supporto dei processi decisionali
- Attivazione/implementazione di piani annuali di attuazione
- Attivazione/implementazione nei piani di performance di obiettivi strategici collegati alla gestione dei fondi
- Realizzazione/rafforzamento di attività di tutoring a favore dei beneficiari compreso tematiche amministrativo-contabili
- Sviluppo/integrazioni/evoluzioni di strumenti informatizzati per la selezione dei beneficiari e la valutazione dei progetti
- Realizzazione/rafforzamento di attività di affiancamento a favore dei Organismi Intermedi
- Istituzione/rafforzamento strumenti operativi unitari di coordinamento per le politiche di sviluppo ivi comprese quelle di coesione.
- Sviluppo/integrazioni/evoluzioni di funzioni di interoperabilità tra il sistema di scambio elettronico dei dati dell'AdG e il sistema di contabilità
- Sviluppo/integrazioni/evoluzione di aree dedicate ai Beneficiari del Programma per la condivisione di atti, faq, documentazione, schede progetto, informazioni, news, Opendata, etc.
- Sviluppo/integrazioni/evoluzione di sistemi di gestione di procedimenti amministrativi (es.: workflow documentale, conservazione sostitutiva, etc...)

Va evidenziato, in quest'ottica, che la Regione Molise ha istituito anche un Tavolo Tecnico Interfondo, che raccoglie i referenti regionali dei fondi nazionali (FSC) e i comunitari (FESR, FSE, FEASR, CTE), finalizzato ad una partecipazione operativa, strutturata e coordinata già dalla fase di predisposizione degli atti e delle procedure previste per il nuovo ciclo 2014-2020. Il Tavolo tecnico assume la funzione di indirizzo della programmazione per rafforzare la sinergia e l'integrazione da conseguire nella definizione delle strategie dei vari fondi e nell'allocazione delle relative risorse.

Nello specifico le principali funzioni del Tavolo riguardano il costante scambio informativo in merito all'avanzamento costruttivo dei programmi, la definizione di misure attuative integrate a valere sui diversi fondi, il raccordo con le strutture regionali e l'informazione continua al partenariato per garantirne il pieno coinvolgimento nella definizione dei contenuti dei nuovi programmi e nella sorveglianza sul mantenimento continuo dell'integrazione attesa, l'opportunità innovativa di acquisire, in un'unica sede, una visione complessiva della concorrenza e complementarità delle azioni e di esprimere valutazioni cogenti su temi trasversali.

A margine, si il 23 febbraio si è tenuto a Palazzo Chigi il Comitato di Indirizzo con i responsabili PRA di tutte le Regioni, la Commissione Europea, l'Agenzia per la Coesione e i referenti di tutti i Ministeri interessati. Dall'incontro è emerso forte, in previsione della fase II, innanzitutto il percorso virtuoso che alcune Regioni, compresa la nostra, sono riuscite a fare nonostante gli impasse iniziali e i rallentamenti del POR laddove il Comitato ha preso atto della serietà e dello sforzo profusi e, unitamente, la necessità di una maggiore collaborazione tra Istituzioni e la possibilità di utilizzare i PRA anche come strumento per individuare criticità

di processi e procedure, oltre che formare e aumentare i profili quantitativi e qualitativi del personale in dotazione.

Da ultimo, il 28 giugno u.s. si è chiuso il negoziato con la Commissione Europea e la Coesione riguardo il nostro PRA II fase con i conseguenti adempimenti per il consolidamento del documento definitivo.

Avv. Alberta De Lisio

**Documento informatico sottoscritto con firma digitale ai sensi della normativa vigente*