

# **APPENDICE ALLE LINEE GUIDA MODELLO PER LA REDAZIONE DEL PIANO DI RAFFORZAMENTO AMMINISTRATIVO (PRA)**

L'obiettivo del presente modello è quello di guidare la redazione di un documento operativo finalizzato a identificare i problemi amministrativi nei quali la amministrazione è incorsa nella programmazione 2007-2013, di indicare le modalità per affrontarli nella presente programmazione e di tracciare un piano operativo dettagliato per arrivare a obiettivi di performance quantificati e verificabili.

Il modello è un indice ragionato dei principali elementi del PRA. Come tale deve essere adottato come riferimento sia per la redazione della bozza da inviare a luglio 2014, sia per la versione definitiva, entrambe con i contenuti minimi indicati nella tabella a pag.9 delle linee guida. Inoltre, uno step intermedio di verifica dell'avanzamento del PRA (ottobre 2014) ne faciliterà la redazione.

## **Contenuti del modello**

<b>1. INTRODUZIONE.....</b>	<b>2</b>
<b>2. SEZIONE ANAGRAFICA .....</b>	<b>2</b>
<b>3. CONTESTO ORGANIZZATIVO, LEGISLATIVO E PROCEDURALE .....</b>	<b>2</b>
<b>4. DEFINIZIONE DELLE RESPONSABILITÀ RELATIVE AGLI IMPEGNI DEL PRA .....</b>	<b>2</b>
<b>5. OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO E STANDARD DI QUALITÀ PREVISTI .....</b>	<b>3</b>
<b>6. INTERVENTI DI RAFFORZAMENTO AMMINISTRATIVO .....</b>	<b>3</b>
6.1. INTERVENTI DI SEMPLIFICAZIONE LEGISLATIVA E PROCEDURALE ( <i>MAX 1,5 PAGINE</i> ) .....	3
6.2. INTERVENTI SUL PERSONALE ( <i>MAX 1,5 PAGINE</i> ) .....	3
6.3. INTERVENTI SULLE FUNZIONI TRASVERSALI E SUGLI STRUMENTI COMUNI ( <i>MAX 2,5 PAGINE</i> ) .....	4
<b>7. RUOLO DELL'ASSISTENZA TECNICA E DEL RAFFORZAMENTO DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA A SUPPORTO DEL PRA.....</b>	<b>4</b>
<b>8. TRASPARENZA E PUBBLICITÀ DEL PRA .....</b>	<b>5</b>
<b>9. SISTEMI DI AGGIORNAMENTO, VERIFICA E CONTROLLO INTERNO DEL PRA .....</b>	<b>5</b>
ALLEGATO A – STRUTTURA DI GESTIONE E ATTUAZIONE E RELATIVE AZIONI DI MIGLIORAMENTO .....	6
ALLEGATO B – AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEGLI STRUMENTI COMUNI E DELLE FUNZIONI TRASVERSALI .....	7
ALLEGATO C – DIAGNOSI E AZIONI DI MIGLIORAMENTO SULLE PRINCIPALI PROCEDURE .....	8

## **1. INTRODUZIONE**

Vanno esplicitati i riferimenti e gli atti (AdP) da cui deriva il PRA, nonché le sue finalità generali e specifiche per l'amministrazione.

(max 1/2 pagina)

## **2. SEZIONE ANAGRAFICA**

Vanno indicati i riferimenti dell'Amministrazione e del Programma/i gestiti (max 1/2 pagina)

## **3. CONTESTO ORGANIZZATIVO, LEGISLATIVO E PROCEDURALE**

Questa sezione è finalizzata all'analisi dei principali problemi incontrati nella gestione dei Programmi del QCS 2007-13<sup>1</sup> con particolare riferimento a tempi e procedure di attuazione e principali fabbisogni di rafforzamento amministrativo<sup>2</sup>. I problemi da evidenziare sono di natura legislativa, procedurale ed organizzativa i quali insieme determinano i tempi di attuazione dei P.O. e sollecitano attività di semplificazione legislativa e procedurale e riorganizzazione al fine di ridurre la durata.

L'analisi dei problemi e l'identificazione dei fabbisogni vanno svolte con riferimento non solo alle Autorità (audit, gestione, certificazione) ma a tutte le unità organizzative coinvolte nell'attuazione dei Programmi. Un elenco di tutte le unità coinvolte nella gestione degli interventi con l'indicazione della loro collocazione nell'organigramma dell'Amministrazione va redatto nell'allegato A.

Questa sezione va redatta sulla base dell'esperienza diretta e, soprattutto, degli elementi emersi dall'analisi compiuta nell'allegato A (struttura operativa e di gestione), nell'allegato B (strumenti comuni e funzioni trasversali) e nell'allegato C (tempi e problemi delle principali procedure di attuazione).

A conclusione di questa sezione devono essere identificate le priorità di rafforzamento amministrativo e le loro principali motivazioni.

(max 2,5 pagine)

## **4. DEFINIZIONE DELLE RESPONSABILITÀ RELATIVE AGLI IMPEGNI DEL PRA**

Questa sezione riporta l'indicazione:

1. del responsabile politico
2. del responsabile per la capacità amministrativa e per il PRA, con individuazione dei poteri conferiti e della struttura a disposizione
3. dell'Autorità di Gestione/Organismo Intermedio e di tutte le unità organizzative coinvolte nell'attuazione dei PO, con individuazione dei poteri conferiti e delle risorse e della struttura a disposizione

Per ciascuna delle figure/strutture individuate devono essere definiti specifici meccanismi di deputing, volti a garantire la continuità del funzionamento e della gestione.

(max 1,5 pagine)

---

<sup>1</sup> Ove pertinente.

<sup>2</sup> Per le Amministrazioni Centrali che nella passata programmazione non hanno gestito Programmi Operativi il Piano fa riferimento ad esperienze assimilabili (Organismo Intermedio e/o Soggetto beneficiario / attuatore)

## **5. OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO E STANDARD DI QUALITÀ PREVISTI**

In questa sezione vanno riassunti i target di miglioramento che si intende conseguire. I target devono essere quantificati e verificabili e deve essere chiara la data entro cui si intende conseguirli.

I target devono riferirsi principalmente ad una riduzione dei tempi di realizzazione delle procedure riportate nell'appendice C (p.e. selezione dei progetti entro 3 mesi dalla chiusura del bando, tempi di pagamento dei beneficiari non oltre i 4 mesi, riduzione di due mesi dei tempi necessari per i controlli amministrativi, riduzione del 50% del contenzioso). Altri target possono essere definiti come miglioramento della qualità delle decisioni collegate alle procedure, delle risorse umane e finanziarie impiegate, o come riduzione dei rischi di contenzioso o illegalità connessi all'attuazione. Dettagli di questi altri miglioramenti dovranno essere descritti nelle appendici A e B.

I target di miglioramento amministrativo e procedurale devono essere individuati per ciascun PO ed almeno a livello di asse.

*(max 1,5 pagine)*

## **6. INTERVENTI DI RAFFORZAMENTO AMMINISTRATIVO**

Questa sezione deve descrivere le misure trasversali che si intende implementare per conseguire i miglioramenti previsti nella sezione precedente. Questa sintesi prende le mosse dalla più dettagliata esposizione degli interventi inclusa nelle sezioni A, B e C.

Devono essere privilegiati interventi organizzativi e di semplificazione delle procedure, cosiddetti interventi a "costo 0".

Per ciascun intervento vanno definiti le responsabilità, i target e le strutture a cui è indirizzato, una stima delle eventualmente necessarie e i cronoprogrammi

Gli interventi devono essere riassunti in tre principali tipologie, come qui di seguito:

### **6.1. Interventi di semplificazione legislativa e procedurale (max 1,5 pagine)**

L'appendice C fornisce una analisi di dettaglio dei principali problemi collegati alle procedure di attuazione e sugli interventi che si intende attivare per risolverli. In generale, queste possono dividersi in due tipi a seconda che l'oggetto della semplificazione siano le procedure di gestione dei fondi europei o politiche nazionali ad esse collegate:

- Misure legislative od amministrative volte a semplificare il sistema di gestione e controllo dei PO;
- Misure legislative od amministrative volte a semplificare gli interventi dei PO o, più in generale, delle politiche ad essi collegate (p.e. procedure per le autorizzazioni in materia ambientale).

### **6.2. Interventi sul personale (max 1,5 pagine)**

Alcuni di questi interventi possono essere indirizzati alla quantità e alla qualità del personale impiegato, mentre altri interventi possono essere rivolti alla riorganizzazione del lavoro (p.e. cambiamenti nelle responsabilità, modalità di lavorazione delle procedure, controlli di qualità, ecc.). L'appendice A fornisce una analisi di dettaglio sui problemi e gli interventi da realizzare in questo settore.

- integrazione temporanea dell'organico (indicando qualifiche, costo e tempi di finanziamento da parte dell'AT) dei funzionari necessari per svolgere le attività dell'AdG e delle altre strutture impegnate nella gestione del PO 2014-2020, con l'evidenza di nuove necessità, precisando le modalità con cui si prevede di colmarle.
- Interventi di riorganizzazione del lavoro all'interno dei diversi uffici ed amministrazioni direttamente ed indirettamente coinvolte negli interventi dei PO secondo modalità operative basate su strumenti del project management e ispirate ai principi del miglioramento continuo che prevedano fasi di pianificazione, realizzazione, controllo e (re)azione degli interventi di miglioramento.

### **6.3. Interventi sulle funzioni trasversali e sugli strumenti comuni (max 2,5 pagine)**

Questi interventi sono volti a rafforzare funzioni di staff e gli "strumenti comuni" che sono utilizzati da diversi uffici impegnati nella realizzazione dei PO. L'appendice B fornisce una analisi di dettaglio sui problemi e gli interventi da realizzare in questo settore. La recente esperienza indica come quelli elencati di seguito, altri possono essere identificati.

- Sistema informatico di gestione e trasmissione dati tra Dipartimenti e in particolare con il bilancio;
- Procedure di gestione dei flussi finanziari;
- Sistema dei controlli amministrativi;
- Modalità di verifica della capacità amministrativa degli organismi intermedi e beneficiari. Questa dovrà ricevere attenzione e dovrà essere precisata anche in funzione degli obblighi regolamentari che derivano da questa verifica sia allo stato membro sia alla CE (art. 124 e 125 del regolamento 1303/2014).
- Messa a punto e gestione delle procedure inerenti i regimi di aiuto;
- Sistema di valutazione interno del personale (eventuali sistemi premianti per il conseguimento dei risultati attesi);
- Capacità di realizzazione nei tempi programmati, verifica, prevenzione e correzione in materia di appalti pubblici;
- Trasparenza delle azioni collegate al PO e del loro progressivo stato di avanzamento con indicazione analitica del sistema di responsabilità collegato alla loro attuazione dei rispettivi cronoprogrammi di attuazione;
- Utilizzo di strumenti di project management e di organizzazione del lavoro condivisi da più uffici.

## **7. RUOLO DELL'ASSISTENZA TECNICA E DEL RAFFORZAMENTO DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA A SUPPORTO DEL PRA**

In questa sezione vanno indicate:

- le azioni di rafforzamento strutturale e permanente rivolte a tutta l'amministrazione a valere su OT11;
- le azioni di assistenza tecnica temporanea, anche nelle more della realizzazione di alcuni degli interventi precedenti, a supporto dell'implementazione dei PO. In particolare le misure di assistenza tecnica non devono prevedere un outsourcing di alcune funzioni amministrative, ma devono essere rivolte ad acquisire la

consulenza di alte professionalità non presenti nell'amministrazione o a risolvere temporaneamente dei deficit di capacità amministrativa.

Deve essere chiarito l'uso dell' AT nel processo di gestione e in relazione all'organizzazione del sistema di gestione. Anche le modalità di utilizzo di soggetti esterni e società in house devono essere chiariti in relazione agli obiettivi di rafforzamento amministrativo..

Devono essere assicurati miglioramenti nella gestione, monitoraggio e valutazione di interventi complessi (p.e. Smart specialisation, ricerca, energia, sviluppo locale, grandi progetti)

*(max 1 pagina )*

## **8. TRASPARENZA E PUBBLICITÀ DEL PRA**

Vanno indicate le modalità con cui il PRA è reso noto a *stakeholders*, beneficiari e cittadini e l'eventuale raccordo con le iniziative di comunicazione previste al paragrafo 9 delle Linee Guida

*(max 1/2 pagina)*

## **9. SISTEMI DI AGGIORNAMENTO, VERIFICA E CONTROLLO INTERNO DEL PRA**

La sezione esplicita il meccanismo previsto per assicurare la qualità, la tempestività, l'efficienza e l'efficacia delle misure di miglioramento amministrativo.

A questo fine come condizione minima il responsabile della capacità amministrativa e del PRA:

- Assicura al PRA un orizzonte temporale di almeno 2 anni (già dalla fase iniziale e sperimentale)
- Aggiorna ogni anno il PRA in funzione del piano di attuazione di PO e quindi delle principali procedure da attivare nei due anni seguenti (vedi appendice C)
- Verifica, sulla base di un monitoraggio quadrimestrale l'avanzamento del PRA e indica le eventuali azioni correttive per assicurare la qualità, la tempestività, l'efficienza e l'efficacia delle misure di miglioramento amministrativo;
- predispone una relazione annuale sullo stato di avanzamento del PRA, da presentare al Comitato di Sorveglianza e includere nel Rapporto Annuale di Esecuzione.
- In raccordo con il coordinamento centrale responsabile della sorveglianza dei PRA, assicura una valutazione esterna ed un supporto analitico all'avanzamento del PRA.

*(max 1/2 pagina)*

## **ALLEGATO A – STRUTTURA DI GESTIONE E ATTUAZIONE E RELATIVE AZIONI DI MIGLIORAMENTO**

L'allegato A deve indicare il personale attualmente impegnato nelle funzioni del sistema di gestione (gestione, controllo, audit, pagamenti). Nella descrizione del personale bisogna riassumere in una tabella per ciascuna funzione le seguenti caratteristiche del personale impiegato:

- la carica amministrativa (direttore, dirigente, impiegato)
- età e sesso
- il titolo di studio (laurea in economia, statistica, ecc..)
- le competenze (anni di lavoro nella struttura, principali conoscenze)
- le mansioni (l'ufficio di appartenenza e le mansioni principali)
- tempo dedicato (se a tempo pieno nella funzione o se coinvolto anche in altre funzioni).

Se già identificati, vanno indicati i principali problemi di organizzazione del lavoro che vanno affrontati al più presto.

Per ogni funzione del sistema di gestione la struttura del personale andrà riassunta in un organigramma, che metta in evidenza i centri di competenza e le gerarchie.

La descrizione della struttura di gestione deve anche precisare quali professionalità sono dedicate ad accompagnare e verificare gli interventi più complessi, quali la Smart Specialisation, le politiche della ricerca e quelle per l'energia ed altre che potranno essere particolarmente rilevanti nel PO.

L'analisi va estesa, per quanto possibile, a tutte le unità organizzative coinvolte nell'attuazione dei Programmi. In tal senso va redatto un elenco di tutte le unità coinvolte nella gestione degli interventi con l'indicazione della loro collocazione nell'organigramma dell'Amministrazione.

Sulla base di questa analisi vanno indicate le eventuali azioni che si intende compiere per rafforzare la quantità e la qualità delle risorse umane, la loro motivazione, le modalità (spostamento personale interno, assunzione, delega ad altri enti, ecc..) e le risorse necessarie su AT o OT11.

## **ALLEGATO B – AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEGLI STRUMENTI COMUNI E DELLE FUNZIONI TRASVERSALI**

Nell'allegato B vanno identificate le funzioni trasversali da migliorare e gli strumenti comuni che si intende attivare a questo scopo. Di seguito si propongono alcuni strumenti comuni tra i più rilevanti e frequentemente critici nella gestione dei PO. Altri possono essere identificati.

- Sistema informatico di gestione e trasmissione dati tra Dipartimenti e in particolare con il bilancio;
- Procedure di gestione dei flussi finanziari;
- Sistema dei controlli amministrativi;
- Modalità di verifica della capacità amministrativa degli organismi intermedi e beneficiari
- Messa a punto e gestione delle procedure inerenti i regimi di aiuto;
- Capacità di realizzazione nei tempi programmati, verifica, prevenzione e correzione in materia di appalti pubblici;
- Sistema di valutazione interno del personale (eventuali sistemi specifici premianti per il conseguimento dei risultati attesi);
- Trasparenza delle azioni collegate al PO e del loro progressivo stato di avanzamento con indicazione analitica del sistema di responsabilità collegato alla loro attuazione dei rispettivi cronoprogrammi di attuazione;
- Utilizzo di strumenti di project management e di organizzazione del lavoro condivisi da più uffici.

Per ciascuno degli strumenti comuni su cui si intende operare è necessario specificare:

1. Principali problemi da risolvere;
2. Misure di miglioramento previste e loro tempi di attuazione;
3. Risorse che si intende attivare a valere su AT o OT11 per quelle misure di miglioramento.

## **ALLEGATO C - DIAGNOSI E AZIONI DI MIGLIORAMENTO SULLE PRINCIPALI PROCEDURE**

L'allegato C deve essere costruito in rapporto alle modalità di attuazione del/i PO. Bisogna, quindi, precisare per ogni PO e per ogni asse prioritario, le principali procedure - una o più per asse a seconda del piano di attuazione e anche sulla base della loro rilevanza finanziaria - che si intende attivare almeno nei due anni successivi.

Per ciascuna procedura bisogna prendere la pista di controllo e associare a ciascuna fase della pista le seguenti informazioni:

- i tempi sinora impiegati per realizzare la fase. Nel caso il tempo impiegato vari molto tra i differenti casi va indicata sia la media sia la varianza
- i risparmi di tempo previsti;
- i soggetti coinvolti;
- i responsabili della fase;
- eventuali problemi e rischi connessi alla procedura.

Per ciascuna procedura bisogna specificare le misure (legislative, organizzative e di rafforzamento delle strutture) che si intende attivare per conseguire quegli obiettivi di tempi.

Ogni anno questa pianificazione andrà aggiornata in funzione del piano di attuazione della/e AdG.