



## PROGRAMMAZIONE FONDI SIE 2014-2020

# PIANO DI RAFFORZAMENTO AMMINISTRATIVO

*(Ai sensi della nota e delle linee guida del Dipartimento per lo Sviluppo  
e la Coesione Economica dell'11 luglio 2014)*

**BOZZA n. 1 – luglio 2014**

*Allegato alla DGR n. \_\_\_\_\_*

## Sommario

1. Introduzione .....	3
2. Sezione anagrafica .....	4
3. Contesto organizzativo, legislativo e procedurale.....	5
4. Definizione delle responsabilità relative agli impegni del PRA .....	8
5. Obiettivi di miglioramento e standard di qualità previsti .....	10
6. Interventi di rafforzamento amministrativo.....	12
6.1 Interventi di semplificazione legislativa e procedurale .....	11
6.2 Interventi sul personale .....	11
6.3 Interventi sulle funzioni trasversali e sugli strumenti comuni.....	11
7. Ruolo dell'assistenza tecnica e del rafforzamento della capacità amministrativa a supporto del PRA .....	12
8. Trasparenza e pubblicità del PRA .....	12
9. Sistemi di aggiornamento, verifica e controllo interno del PRA.....	12

ALLEGATO A - STRUTTURA DI GESTIONE E ATTUAZIONE E RELATIVE AZIONI DI MIGLIORAMENTO

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

## 1. Introduzione (1/2 pagina)

Con il “Position Paper” dei Servizi della Commissione Europea (Rif. Ares (2012) 1326063 - 09/11/2012) si è dato avvio alla programmazione dell’Accordo di Partenariato e dei Programmi Operativi per il periodo 2014-2020. Tra le principali criticità e sfide del sistema Paese, da affrontare con la prossima programmazione, figura **l’urgenza per l’Italia di avviare un concreto e duraturo processo di rafforzamento della capacità amministrativa.**

Coerentemente con le osservazioni mosse dalla Commissione Europea alla bozza di Accordo di Partenariato inviata il 9 dicembre 2013 dall’Italia, con nota Ares(2014)969811 del 28 marzo 2014, la Commissione Europea ha esplicitamente richiesto che **tutte le Amministrazioni** (Centrali e Regionali) coinvolte nella programmazione e attuazione dei Fondi SIE adottino, al livello più alto di responsabilità politico-amministrativa, un Piano di Rafforzamento Amministrativo (PRA): tale richiesta è stata accolta nell’Accordo di Partenariato inviato dall’Italia il 22 aprile 2014.

La nota n. 6778 del 11/07/2014 del Dipartimento per lo sviluppo e la coesione economica e i relativi allegati (Linee Guida per la definizione del Piano di Rafforzamento Amministrativo - di seguito Linee guida- e Appendice – Modello per redazione del PRA) forniscono le indicazioni necessarie per la redazione del PRA secondo criteri e approcci uniformi a livello nazionale.

Dato atto di questo quadro di contesto, **la Regione Molise** intende procedere alla redazione del PRA con l’obiettivo di identificare ambiti e temi di miglioramento per la programmazione e attuazione dei Fondi SIE 2014-2020, alla luce delle difficoltà riscontrate nel precedente ciclo di programmazione, che saranno dettagliatamente specificate nei successivi punti del documento.

Sulla scorta anche delle esperienze pregresse, **il PRA sarà finalizzato a migliorare la dimensione gestionale e attuativa dei POR**, innalzando in particolare la capacità di affrontare i temi trasversali ed integrati ai diversi Fondi.<sup>1</sup>

Con questa finalità, il PRA della Regione Molise sarà sviluppato e condiviso tra le Autorità di Gestione, nell’ambito della programmazione 2014-2020, la Direzione Generale e tutti i servizi regionali coinvolti, **per assicurare l’adeguatezza e la congruità dell’assetto organizzativo e le risorse a supporto di eventuali processi di cambiamento che si dovessero rendere necessari.**

La Regione Molise al fine di realizzare una migliore sinergia fra i vari Fondi Strutturali e di Investimento Europei 2014-2020 (Fondi SIE) ha fatto la scelta di ridurre solo a due documenti i programmi di programmazione per il prossimo settennio, il Programma Operativo Plurifondo FESR – FSE Molise 2014-2020 che racchiude il FESR e FSE, e il Piano di Sviluppo Rurale 2014-2020.

Con delibera regionale n. 322 del 18 luglio 2014 si è provveduto ad approvare le linee guida per la stesura del PRA Molise nominandone nel contempo il responsabile.

---

<sup>1</sup>Il PRA riguarda i programmi operativi dei fondi FSE, FESR, FEASR ed è parte integrante degli stessi. Nell’eventualità in cui le indicazioni a livello nazionale lo richiedessero, si provvederà ad includere la diagnostica e l’analisi del fabbisogno anche in riferimento alla governance del Programma Attuativo Regionale del Fondo per lo Sviluppo e la Coesione (PAR FSC).

## 2. Sezione anagrafica

Amministrazione: **Regione Molise**

Via Genova 11, 86100 Campobasso

Sito web. [www.regione.molise.it](http://www.regione.molise.it)

Le Autorità ed i responsabili interessati<sup>2</sup> sono:

Autorità	Responsabile	Struttura di appartenenza	Contatto Responsabile	Contatto mail
Direttore Generale AdG PSR 2007 - 2013	Dott. Mauro di Mirco	Direzione Generale della Giunta	0874-314700	maurodimirco@mail.regione.molise.it
Responsabile PRA	Dott. Angelo Fratangelo	Direzione di Area Prima	0874-314626	segreteria@regione.molise.it
Adg POR FESR-FSE-FEASR 2014-2020	Ing. Massimo Pillarella	Direzione di Area Seconda	0874-314728-712	bes.pillarella@regione.molise.it
Autorità di Audit	Dott.ssa Marina Prezioso	Presidenza Consiglio Regionale	0874-314750-722	marina.prezioso@regione.molise.it
Autorità di certificazione	Dott.ssa Lolita Gallo	Direzione di Area Prima	0874-314750-722	gallo.lolita@mail.regione.molise.it
Autorità di Valutazione	<i>Nucleo di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici</i> Dott.ssa Sonia Carriero Dott.ssa Marilina Di Domenico	Direzione Generale della Giunta	0874-314750-722	segreteria.nucleo@regione.molise.it

## 3. Contesto organizzativo, legislativo e procedurale.

L'analisi del contesto organizzativo, legislativo e procedurale è stata condotta attraverso un esercizio di autovalutazione, nell'intento di realizzare un primo screening in tempi brevi, anche in considerazione dello stretto lasso di tempo tra l'inoltro delle linee guida da parte del DPS, la data valida per la notifica dei PO (22 luglio 2014) e l'attuale definizione del documento.

L'obiettivo è quello di analizzare il funzionamento dell'organizzazione dell'Amministrazione regionale ricostruendo la mappatura dei processi e dei segmenti, delle mansioni e dei ruoli ed analizzando, lungo la catena, l'adeguatezza delle risorse che ne sostengono l'implementazione, da quelle hard a quelle soft, da quelle materiali a quelle immateriali, dagli strumenti e dalle tecnologie al capitale umano e alle persone fino alle "strutture latenti" di cultura e valori, rapporti e comportamento, motivazioni ed appartenenza

Il presente paragrafo, conformemente alle indicazioni fornite nelle Linee Guida, contiene una prima analisi dell'esperienza maturata nel corso delle passate programmazioni e una diagnosi dei principali problemi da affrontare per la corretta attuazione della nuova.

<sup>2</sup> Schema redatto sulla base dell'attuale organizzazione regionale, in conformità con quanto previsto dalla delibera regionale n. 281 del 30 giugno 2014 "Misure organizzative per la razionalizzazione, l'efficienza e l'economicità dell'apparato burocratico regionale a valere sul vigente atto della Giunta Regionale").

Una prima analisi autovalutativa, dei segmenti e dei centri di responsabilità associati fa emergere i seguenti elementi di criticità/problemi da affrontare, quali la tempistica e il rispetto dei cronoprogrammi, il rafforzamento del sistema di governance, la fruibilità, la trasparenza e l'accessibilità dei flussi informativi, il rafforzamento delle competenze e delle motivazioni.

- Dalle *lezioni dell'esperienza* maturate nei precedenti periodi di programmazione, collegate alle modalità di attuazione dei programmi operativi si riscontrano criticità amministrative, legate prevalentemente ai tempi di valutazione dei progetti selezionati attraverso procedure comparative. Il problema è generalizzato ed è quindi sistemico, pertanto è auspicabile il rafforzamento della struttura amministrativa all'uso dedicata e lo sviluppo di meccanismi utili a favorire un maggior controllo procedurale.

Alla luce delle considerazioni sopra riportate e in riferimento alla programmazione 2014-2020, si segnala la necessità di mettere il **tempo al centro dell'azione pubblica**, al fine di garantire una risposta tempestiva ai bisogni di investimento e di innovazione delle imprese locali.

Si rileva, infatti, che la pubblicazione dei diversi bandi e la conseguente attribuzione delle risorse si è concentrata in periodi di tempo che si sono rilevati non congrui rispetto alle esigenze dei beneficiari, con conseguenti ripercussioni sulla qualità dei progetti presentati.

Considerata l'esperienza, quindi, si suggerisce di valutare l'adozione di un modello procedurale a "finestre temporali", già preventivamente calendarizzate, mutuando le modalità previste per le call della Commissione Europea sui Programmi a gestione diretta. In tal modo i beneficiari avrebbero un quadro temporale predefinito per la programmazione della loro attività progettuale e per la stesura delle candidature. Sempre nell'ambito della tempistica dei procedimenti amministrativi, sarà necessario rafforzare gli assetti organizzativi in modo da assicurare un corretto equilibrio tra le azioni più rapide nell'attuazione e le azioni più complesse (es. Progettazione Territoriale Integrata), che richiedono più tempo di preparazione e di realizzazione, anche al fine di garantire il rispetto dei target di spesa e delle previsioni pluriennali di pagamento.

Tra le altre criticità, si rileva il disallineamento nell'attuazione della programmazione unitaria nel periodo 2007/2013 derivante, in particolar modo, dalla non contestuale approvazione del PAR Molise, con gravi ritardi/difficoltà, ad esempio, nell'attuazione della strategia integrata di sviluppo locale il cui obiettivo era quello di avviare un processo di programmazione unitaria e integrata dei fondi FESR, FSE e FSC;

Inoltre l'utilizzo di strumenti/procedure "ridondanti" che accavallano/duplicano le funzioni di attuazione/gestione (ad esempio agli Accordi di Programma utilizzati per PIT-PISU-PAI di livello troppo tecnico) e che hanno comportato notevoli ritardi in sede di attuazione dei programmi.

In riferimento alla **governance dei programmi operativi** si rileva la necessità di ottimizzare le relazioni e gli scambi informativi tra i soggetti coinvolti e di rafforzare il coordinamento delle attività, la formazione del personale sui temi della nuova programmazione, delle regole e degli adempimenti comunitari riferiti anche ai Sistemi di Gestione e Controllo. A tal fine la citata delibera di Giunta n. 322/2014 ha stabilito la costituzione un comitato di Coordinamento delle AdG dei programmi Operativi e dei direttori regionali competenti presieduto dal Presidente della Giunta Regionale.

Considerato il ruolo della valutazione nella politica di coesione per il periodo 2014-2020, fortemente rafforzato rispetto alla programmazione in corso, si raccomanda di potenziare la struttura del Nucleo di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici definendo ruoli e responsabilità e i sistemi statistici e di monitoraggio. Ciò consentirà di ottimizzare i processi valutativi volti a migliorare la qualità della progettazione e dell'esecuzione dei programmi e l'efficacia, l'efficienza e l'impatto degli stessi<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Regolamento UE 1303/2013, art. 54 (Valutazione).

Riguardo ai **sistemi informativi** si rileva l'assenza di integrazione e la mancanza di un sistema unico per il monitoraggio degli investimenti pubblici.

In particolare si segnala che allo stato attuale vi sono più sistemi informativi relativi ai diversi programmi operativi non integrati però fra di loro. Il prossimo passaggio sarà quindi quello di integrare i sistemi esistenti e quindi ottimizzare la circolazione delle informazioni, nonché migliorare e semplificare le procedure di raccolta dati e di rilascio delle stesse migliorandone l'accessibilità, anche in un'ottica di trasparenza amministrativa e di lotta alla corruzione. Nella prossima programmazione si tenderà a realizzare sistemi di comunicazione con gli stakeholders tali da garantire velocità e semplificazione anche nelle procedure di selezione ed ammissione ai finanziamenti (es. predisposizione di una piattaforma on line dedicata sia alla presentazione dei progetti che alla loro rendicontazione). In tal senso, è già in sperimentazione un sistema di piattaforma informatica per tutti gli operatori della formazione professionale a valere sul PO FSE 2007 – 2013, che consente una gestione unitaria delle procedure e delle informazioni con accessi riservati all'Autorità di gestione, agli operatori della formazione e al Servizio Controllo di primo livello, dalla cui esperienza si costruirà un sistema di comunicazione unico per tutti i programmi. Inoltre, in considerazione delle difficoltà di contatto con i beneficiari riscontrate nel corso delle attività valutative, previste nel vigente Piano delle Valutazioni (PdV) si suggerisce di prevedere già in sede di formulazione dei bandi l'obbligatorietà da parte dei destinatari dei finanziamenti, rappresentanze di categoria, di partecipare alle indagini di campo promosse dall'amministrazione regionale.

Tra le altre criticità si evidenzia un basso **coinvolgimento del personale dipendente**, che nel corso degli anni ha vissuto solo marginalmente la programmazione comunitaria. Questo ha determinato un distacco delle strutture amministrative verso i problemi dello sviluppo locale affrontati con i fondi strutturali. Ciò si aggiunge ad un progressivo impoverimento delle competenze professionali interne che nel corso degli anni è stato superato con l'utilizzo di expertise esterne. Anche alla luce degli indirizzi espressi dalla normativa nazionale (spending review) oltre che comunitari, come ad esempio quelli indicati al punto 2.5 dell'AdP nel quale si ribadisce l'obbligo per gli enti attuatori dei programmi comunitari di rafforzare le strutture interne ed internalizzare delle competenze; si procederà quindi ad attivare percorsi di coinvolgimento/responsabilizzazione del personale regionale delle strutture competenti per materia nella definizione degli obiettivi e nell'attuazione/gestione delle azioni al fine di favorire il dialogo/collaborazione tra strutture regionali. In ogni caso viene garantita una struttura di professionisti esterni all'Amministrazione Regionale che hanno maturato nel corso dei precedenti cicli di programmazione dei fondi comunitari e nazionali, competenze e tecniche utili a supportare il percorso di rafforzamento di capacità amministrativa.

L'esigenza di qualificare e specializzare le strutture regionali responsabili dell'attuazione dei programmi operativi consentirà di privilegiare anche l'aspetto meritocratico nella ridefinizione della macchina organizzativa regionale.

Tra le altre criticità riscontrate si evidenziano, altresì, le seguenti:

- In riferimento ad alcuni servizi regionali, eccessivo turnover della dirigenza;
- frammentarietà delle procedure/processi;
- assenza di un presidio forte della programmazione unitaria;
- non completa adesione degli assessorati agli obiettivi della programmazione, ai tempi e ai risultati
- scarsa responsabilizzazione dei dirigenti e coinvolgimento delle strutture operative;
- interdipendenza tra la capacità di spesa complessiva della Regione e il ruolo degli enti locali;
- complessità delle procedure di appalto e mancato ricorso ad una centrale unica di committenza;

- Anche alla luce di quanto su evidenziato in tema di ritardi nella realizzazione delle “azioni complesse” quali i progetti di sviluppo locale attivati nella precedente programmazione (PIT, PISU, PAI), si procederà ad un complessivo miglioramento della performance dell’intero sistema regione, completando il percorso già avviato di riassetto istituzionale locale (Province, Unione dei Comuni, società partecipate, ecc..) finalizzato a snellire, semplificare e razionalizzare gli assetti organizzativi esistenti. Ciò permetterà la corretta individuazione di “chi fa cosa” con l’individuazione dei ruoli e delle responsabilità, facilitando così anche l’attivazione di meccanismi correttivi per il superamento delle criticità.

L’analisi completa e dettagliata sarà completata nei prossimi mesi attraverso un apprendimento che seguirà il seguente percorso metodologico caratterizzato in sintesi da:

- Fase 1: "definizione dell'intervento"
- Fase 2 "diagnosi delle criticità e delle priorità"
- Fase 3 " riprogettazione dei processi".

#### **4. Definizione delle responsabilità relative agli impegni del PRA**

1. Responsabile politico: Presidente della Giunta Regionale con il coordinamento del Segretario della Giunta.
2. Direttore Generale della Giunta Regionale
3. Responsabile per il PRA Direttore d’Area Prima
4. Struttura speciale presso la Presidenza della Giunta regionale
5. Unità organizzative coinvolte nell’attuazione dei PO
6. Gruppo intersettoriale per la redazione e gestione del PRA

Il responsabile regionale del PRA si avvale di un “Gruppo di lavoro intersettoriale per la redazione e la gestione del PRA” composto dai referenti:

- della Direzione di Area Prima “Risorse finanziarie e umane, controllo strategico, riforme istituzionali, coordinamento delle politiche di sviluppo territoriale, sistemi informativi”<sup>4</sup>;
- della Direzione di Area Seconda “Programmazione regionale, attività produttive, politiche agricole, forestali, ittiche e politiche dell’ambiente”<sup>5</sup>;
- della Direzione di Area Terza “Politiche di innovazione, culturali e formative, del lavoro e sociali”<sup>6</sup>;
- del Nucleo di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici.

Il gruppo di lavoro opera con il supporto di unità di *assistenza tecnica* dedicata e specializzata per l’attuazione dei programmi operativi FESR-FSE, PSR e PAR FSC e funzionale al percorso di redazione e gestione del PRA.

Sulla base delle necessità che si manifesteranno nel corso dell’attuazione del percorso operativo il gruppo di lavoro sarà ulteriormente integrato e articolato con altre professionalità.

---

<sup>4</sup> Segreteria della Direzione d’Area Prima, Ufficio Controllo Strategico; e Ufficio controllo e monitoraggio dei fondi.

<sup>5</sup> “Servizio Coordinamento e gestione delle politiche europee per l’agricoltura, l’acquacoltura e la pesca”, “Servizio Coordinamento FESR”, “Struttura di supporto Direzione d’Area Seconda”, “Ufficio Rapporti Istituzionali e coordinamento della direzione raccordo politiche regionali statali europee e relativi programmi”, “Ufficio programmazione coordinamento attuativo programmi FSC”.

<sup>6</sup> “Ufficio Programmazione Finanziaria, Controllo di Gestione e Monitoraggio del POR FSE.

Di seguito si riporta l'iter amministrativo attivato per la definizione del modello di governance e per la designazione formale dei soggetti impegnati nella gestione operativa degli stessi.

**Tabella n. 1 – Programmazione 2014-2020 “Designazione Autorità e responsabili”**

Il sistema di governance sopra individuato per la programmazione realizzazione dei fondi SIE e per

N.	DATA	OGGETTO DELIBERA	INDIVIDUAZIONE AUTORITA'
294	04.07.2014	PROGRAMMA OPERATIVO PLURIFONDO POR FESR-FSE MOLISE 2014 - 2020. CONFERMA E FORMALIZZAZIONE ASPETTI COSTITUTIVI, METODOLOGICI ED OPERATIVI. INDIVIDUAZIONE COORDINAMENTO ED AUTORITÀ DI GESTIONE.	Autorità di Gestione del Programma plurifondo FESR-FSE Molise 2014-2020: Ing. Massimo Pillarella, Direttore Area Seconda
321	18.07.2014	PROGRAMMA OPERATIVO PLURIFONDO POR FESR-FSE MOLISE 2014- 2020. DESIGNAZIONE AUTORITA' DI AUDIT	Autorità di Audit del Programma plurifondo FESR-FSE Molise 2014-2020: dott.ssa Marina Prezioso, Direttore del Servizio Affari Generali del Consiglio Regionale e Segreteria dell'Ufficio di Presidenza
322	18.07.2014	PIANO DI RAFFORZAMENTO AMMINISTRATIVO (PRA) PER IL PERIODO 2014 – 2020. APPROVAZIONE PROPOSTA DI INDIRIZZO E NOMINA RESPONSABILE PRA.	Responsabile del PRA: Dott. Angelo Fratangelo, direttore dell'Area Prima;
323	18.07.2014	PROGRAMMA OPERATIVO PLURIFONDO POR FESR-FSE MOLISE 2014- 2020. DELIBERAZIONE DI GIUNTA REGIONALE N. 294 DEL 4 LUGLIO 2014 – PROVVEDIMENTI DI ESECUZIONE. DESIGNAZIONE DELL'AUTORITÀ DI CERTIFICAZIONE.	Autorità di Certificazione del Programma plurifondo FESR-FSE Molise 2014-2020: dott.ssa Lolita Gallo Direttore del Servizio Bilancio;
324	18.07.2014	PRESA D'ATTO DELLA PROPOSTA DI "PROGRAMMA OPERATIVO REGIONALE FESR-FSE MOLISE 2014-2020" ED ADEMPIMENTI CONSEGUENZIALI.	
325	18.07.2014	PROPOSTA DI "PROGRAMMA DI SVILUPPO RURALE 2014-2020 DELLA REGIONE MOLISE" IN ATTUAZIONE DEL REG. (UE) N.1305/2013 DEL PARLAMENTO EUROPEO E DEL CONSIGLIO SUL SOSTEGNO ALLO SVILUPPO RURALE DA PARTE DEL FONDO EUROPEO AGRICOLO PER LO SVILUPPO RURALE (FEASR). PRESA D'ATTO DELLA PROPOSTA DI PROGRAMMA, AVVIAMENTO DELLE ATTIVITÀ NEGOZIALI, DESIGNAZIONE DELL'AUTORITÀ DI GESTIONE.	Autorità di Gestione del Programma di Sviluppo Rurale 2014-2020: Ing. Massimo Pillarella

l'attuazione del PRA, opererà secondo il modello riportato all'allegato A). Il coordinamento dei programmi nella logica di approccio unitario assunto dalla regione sarà garantito anche dal “Tavolo tecnico interfondo” costituito da rappresentanti dei fondi SIE, del FSC, del Nucleo di Valutazione, dell'Autorità Ambientale, dall'Autorità per i diritti per le pari opportunità, dal responsabile del PRA, con funzioni di coordinamento nella definizione di misure attuative integrate a valere sui diversi fondi, raccordo con le strutture regionali, verifica della complementarietà delle azioni e delle valutazioni cogenti su temi trasversali, definizione del sistema unico di monitoraggio e controllo.

## 5. Obiettivi di miglioramento e standard di qualità previsti

In relazione agli obiettivi di miglioramento ed efficientamento delle procedure e degli standard di qualità individuati per la programmazione unitaria 2014-2020, anche sulla base delle lezioni apprese dall'esperienza dei precedenti cicli di programmazione, la Regione individuerà una serie di azioni ed interventi finalizzati:

1. alla riduzione dei tempi dei procedimenti in tutte le fasi (predisposizione bandi, selezione, pagamenti, controlli),
2. al rafforzamento della capacità amministrativa interna,
3. al raggiungimento dei livelli di spesa previsti dal programma,
4. al miglioramento della qualità degli interventi finanziati.

In particolare, per la rilevazione delle criticità verrà condotta un'indagine di campo attraverso uno schema di analisi ("matrice dei problemi"), che consentirà di rilevare i problemi e le priorità di intervento attraverso l'attribuzione dei relativi livelli di criticità, per il superamento dei quali verranno utilizzate le apposite Piste di Controllo adottate nei Manuali di Gestione delle varie Autorità coinvolte nell'attuazione dei Programmi.

### **MATRICE DEI PROBLEMI**

MACROPROCESSO MATERIA	AdG	AdC	AdA	Controllo di I livello	Servizi dell'Amministr azione Regionale Beneficiari di interventi	Altri Beneficiari pubblici	Beneficiari privati	Destinatari ultimi (nel caso in cui siano diversi dai beneficiari)

Dalla analisi delle informazioni e dei dati inseriti nella "matrice dei problemi" si procederà con:

1. la definizione di un giudizio qualitativo sul livello di criticità del problema rilevato, associando tale giudizio ad una breve descrizione;
2. l'elaborazione di un indice sintetico di "problematicità" dato dalla correlazione del livello di complessità di cui al punto 3 con il livello di criticità di cui al punto 5;
3. la gerarchizzazione delle necessità di intervento secondo livelli decrescenti di tale indice sintetico;
4. la definizione degli interventi (prima a livello di progettazione di massima e poi con specifica progettazione esecutiva, che definisca anche gli indicatori di miglioramento);
5. la classificazione degli interventi prioritari (quelli per i quali è assicurato il budget necessario) sui flussi di gestione e controllo (piste di controllo);
6. l'attivazione degli interventi, monitorandone i risultati ed innescare un procedimento iterativo di progressiva messa a sistema.

Nello specifico l'azione di riorganizzazione sarà indirizzata al conseguimento dei seguenti obiettivi specifici:

**a) Rafforzare la governance della programmazione unitaria** attraverso un nuovo modello di governance e nuove forme di coordinamento per la gestione dei fondi e la diffusione della cultura della valutazione e dell'autovalutazione.

**b) Orientare ai risultati le strutture amministrative**

- Introduzione di modalità organizzative e meccanismi operativi e definizione di ruoli, responsabilità e target di risultato misurabili per le singole strutture in tutte le fasi della implementazione del POR.
- Per la dirigenza regionale il mancato utilizzo delle risorse europee condiziona il trattamento di risultato.
- Analisi e dei risultati conseguiti nel ciclo 2007-2013 per evidenziare le disfunzioni, confermare o correggere l'organizzazione e allocare al meglio le risorse umane disponibili.
- Implementare una valutazione ex post annuale per la verifica dell'efficienza organizzativa, individuare le carenze e gli interventi di rafforzamento.
- Infiltrare il monitoraggio procedurale sulle singole fasi della gestione (definizione di criteri e procedure, istruttoria e selezione, gestione e controllo, pagamenti e flussi finanziari, certificazione e chiusura) e valutare l'avanzamento della spesa rispetto ai cronoprogrammi.
- Attivare un percorso di accompagnamento nell'arco del Ciclo di Programmazione finalizzato a mantenere nel tempo a un buon livello di aggiornamento le dimensioni informative e formative e di contrastare la frequente estraneità riscontrata tra i funzionari rispetto al processo complessivo di attuazione e agli obiettivi unitari delle policies.

**c) Stabilire crono programmi e target di spesa per fasi procedurali e valutazione dei risultati**

Sulla tempistica della spesa europea una delle innovazioni introdotte nel nuovo ciclo di programmazione riguarda il cosiddetto n+3, ossia, la certificazione delle risorse deve essere presentata entro il 31.12 del terzo anno successivo a quello previsto per l'impegno dal piano finanziario approvato dalla Commissione. In merito a tale aspetto si sottolinea la pericolosità di tale misura che può rivelarsi come un'arma a doppio taglio, in quanto si corre il rischio di accumulare grandi quantitativi di risorse da spendere in prossimità della scadenza del target invece che spalmarle nei tre anni effettivamente disponibili per la spesa.

**d) Riorganizzare la struttura amministrativa regionale; gli enti e le agenzie; il sistema di governance**

Il miglioramento della performance della Regione, in termini quantitativi e di qualità della spesa, può realizzarsi con una serie di riforme che riguardano l'organizzazione della struttura amministrativa regionale, gli enti e le agenzie, il sistema di governance, il settore delle partecipate regionali e soprattutto il riordino degli enti locali.

**e) Semplificare e dematerializzare i procedimenti e attivare il circolo virtuoso delle tecnologia digitale**

Revisione della normativa di settore con la creazione di testi unici e aggiornamento delle procedure amministrative con la standardizzazione e diffusione dell'e-government e la diffusione di modellistica e manualistica. Tali interventi saranno avviati in coerenza con le indicazioni del nuovo sistema europeo di *Administrative and Regulatory Burden Measurement* e dell'*Agenda per la semplificazione* che il governo sta preparando sulla base della consultazione pubblica "100 procedure da semplificare", tenendo altresì conto dell'effettiva attivazione degli "Sportelli unici alle attività produttive" (SUAP).

## **g) Rafforzare il sistema integrato dei controlli interni**

Adeguamento dei sistemi contabili e dei flussi finanziari riferito all'intero sistema Regione Molise, al fine di definizione gestione coerente agli obiettivi della programmazione comunitaria.

## **6. Interventi di rafforzamento amministrativo**

*Da inserire nella stesura del PRA di ottobre 2014 e in quella definitiva*

### **6.1 Interventi di semplificazione legislativa e procedurale**

*Da inserire nella stesura del PRA di ottobre 2014 e in quella definitiva*

### **6.2 Interventi sul personale**

*Prima proposta sintetica di interventi sulla base di esperienza passata e avanzamento (Allegato A)*

Al fine di rafforzare la struttura amministrativa in termini di competenze e motivazioni si procederà all'istituzione di appositi tavoli tematici e interventi formativi mirati.

In particolare, sarà avviato un percorso di lavoro finalizzato::

- alla mappatura dei procedimenti amministrativi individuando le figure professionali coinvolte,
- alla verifica delle professionalità interne e del loro portafoglio di competenze (analisi curriculare) per valutarne la corretta contestualizzazione all'interno della struttura amministrativa,
- alla predisposizione di piani di mobilità interna (sentite le rappresentanze sindacali),
- 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".

### **6.3 Interventi sulle funzioni trasversali e sugli strumenti comuni**

*Prima proposta sintetica di interventi (Allegato B)*

Da una prima analisi delle criticità riscontrate nella precedente programmazione, le principali funzioni trasversali, meglio identificate nell'allegato B, che saranno oggetto di intervento sono le seguenti:

- implementazione del sistema informativo interno, inteso a favorire la conoscenza, perfetta, puntuale ed in tempo reale da parte di tutte le strutture che intervengono nella gestione dei Fondi, di ogni informazione connessa ed output realizzato;
- implementazione sistema informativo esterno, attraverso la standardizzazione delle procedure per la rilevazione dei dati e per il miglioramento del relativo feedback;
- potenziamento dei sistemi di controllo interno attraverso l'istituzione di un sistema di misurazione e valutazione nel complesso della performance organizzativa dell'intero sistema regione;
- miglioramento della qualità dei servizi offerti attraverso la crescita della competenze professionali da perseguire attraverso la valorizzazione del merito con l'erogazione di premi per i risultati perseguiti (contrattazione decentrata collettiva)

- integrazioni delle banche dati esistenti sia all'interno dell'amministrazione che negli enti ed organismi esterni che partecipano alla gestione dei fondi ed elaborazione dei protocolli di dialogo;
- realizzazione della Centrale Unica di Committenza
- concertazione territoriale per l'elaborazione di piano di riordino complessivo delle funzioni sulla base dell'evoluzione della normativa nazionale;
- realizzazione di un sistema unitario di gestione degli aiuti di stato;
- Attivazione dell'Audit interno di processo con contestuale mappatura dei rischi e definizione di un sistema di premi e sanzioni (contrattazione decentrata collettiva).

## **7. Ruolo dell'assistenza tecnica e del rafforzamento della capacità amministrativa a supporto del PRA<sup>7</sup>** *Da inserire nella stesura del PRA di ottobre 2014 e in quella definitiva*

### **8. Trasparenza e pubblicità del PRA**

Il PRA, i suoi aggiornamenti periodici, la relazione annuale, i documenti di monitoraggio e di valutazione sullo stato di avanzamento vengono pubblicati sulle sito internet della regione Molise, nella sezione "Programmazione" ed, in particolare, sulle pagine web dei singoli PO e su quella del Nucleo di valutazione e verifica degli investimenti pubblici.

Il PRA, i suoi aggiornamenti e la relazione annuale vengono trasmessi altresì agli stakeholders di riferimento dei diversi programmi. Potranno inoltre essere resi disponibili durante gli eventi pubblici di confronto con il partenariato e di presentazione dei programmi operativi e/o delle iniziative pubbliche ad essi connessi. Ciò posto le azioni di pubblicità del PRA saranno parte integrante del Piano di Comunicazione del FESR-FSE e del PSR, quale strumento di divulgazione delle Politiche Comunitarie.

In occasione dell'aggiornamento del presente documento (prevista ad ottobre 2014) si valuteranno le possibili integrazioni tra la pubblicizzazione del PRA e gli strumenti già adottati dall'amministrazione regionale sul tema della trasparenza amministrativa.

### **9. Sistemi di aggiornamento, verifica e controllo interno del PRA**

Il Responsabile del Piano di Rafforzamento Amministrativo opera in raccordo con il Tavolo Interfondo e con le Autorità di Gestione del FESR, del FSE, del FEASR e del FSC, l'Autorità di Audit e il Nucleo di valutazione e verifica degli investimenti pubblici.

Il PRA indica, per ogni azione di rafforzamento prevista, la/e unità organizzativa/e coinvolta/e, il responsabile di ogni unità e quello dell'azione di miglioramento, i target prefissati e le relative tempistiche, nonché le risorse eventualmente previste.

Il PRA ha un orizzonte temporale di due anni a partire dalla prima versione approvata dalla Giunta Regionale e viene aggiornato ogni anno; esso è oggetto di una relazione annuale sullo stato di avanzamento; la relazione annuale è presentata al Comitato di Sorveglianza e inclusa nel Rapporto Annuale di Esecuzione. Gli aggiornamenti e la relazione del PRA sono approvati dal Responsabile del PRA, così come previsto dalla medesima delibera che ha approvato il PRA.

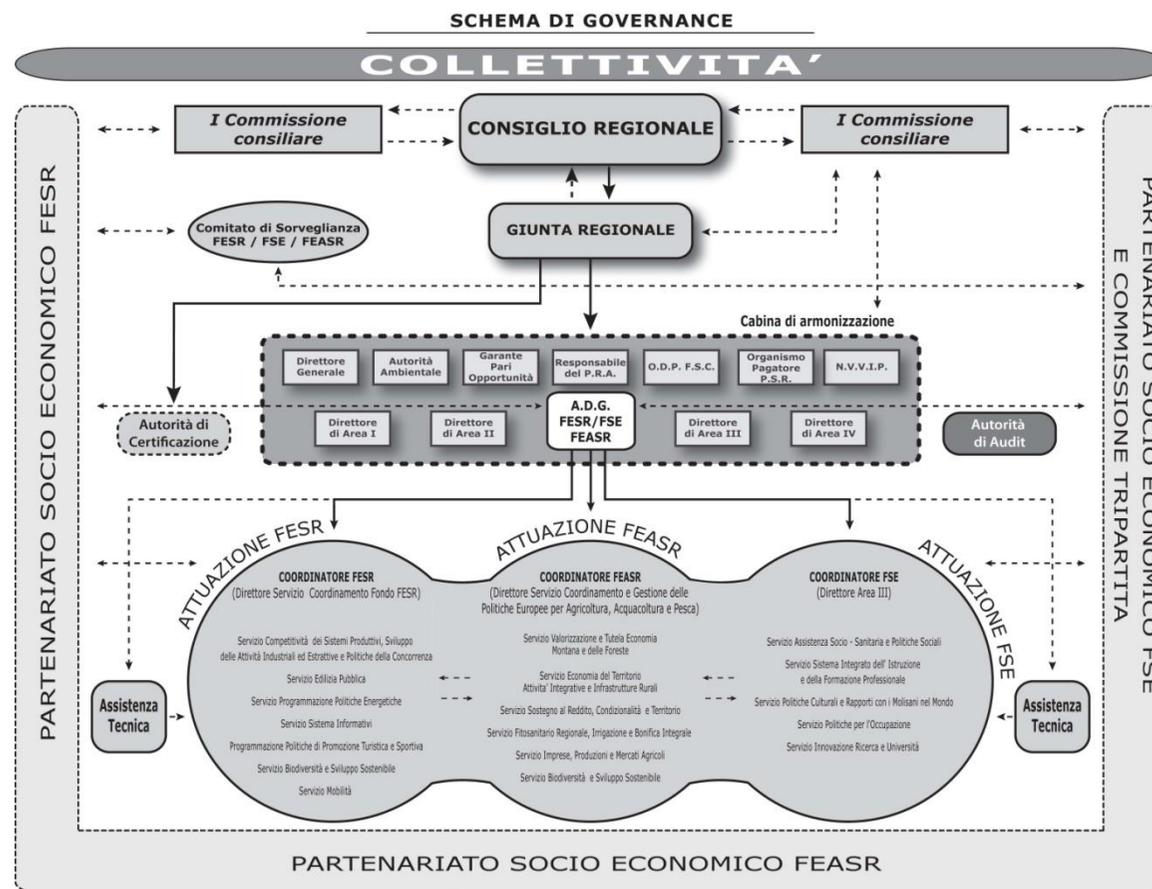
Il PRA è oggetto di un monitoraggio quadrimestrale (almeno per i primi due anni) e di una valutazione al termine del primo biennio; monitoraggio e valutazione saranno condotti secondo principi di indipendenza e terzietà, in raccordo con il Nucleo di Valutazione e verifica degli investimenti pubblici.

---

7

## ALLEGATO A – Struttura di gestione e attuazione e relative azioni di miglioramento

Il diagramma che segue mostra il disegno del sistema di governance per la programmazione dei fondi FESR- FSE e FEASR per il 2014-2020.



*In riferimento all'analisi puntuale delle unità organizzative coinvolte nell'attuazione della programmazione unitaria 2014-2020 (PO FESR-FSE e PSR) si evidenzia che l'amministrazione regionale ha avviato un percorso di razionalizzazione, efficientamento dell'apparato burocratico con Deliberazione di Giunta regionale n. 281 del 30 giugno 2014, pertanto l'organigramma completo del personale incaricato con l'indicazione della funzione, del titolo di studio e del profilo professionale verrà reso disponibile nella successiva versione del piano (ottobre 2014).*

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

(prime indicazioni)

Funzioni/strumenti trasversali	Problemi/Necessità	Misure di miglioramento previste e tempi di attuazione
Sistema informatico di gestione e trasmissione dati tra Servizi e Direzioni e in particolare con il Servizio Bilancio	Implementazione ed adeguamento alla normativa nazionale e comunitaria	Banca dati comune/area intranet Sistemi informativi per il monitoraggio degli investimenti pubblici – Sistema di Gestione e Controllo (SI.GE.CO) collegato al sistema di contabilità, Protocolli di colloquio con gli applicativi nazionali e comunitari.
Procedure di gestione dei flussi finanziari	Implementazione ed adeguamento alla normativa nazionale e comunitaria	Riclassificazione del bilancio e sua interrelazione con il nuovo assetto amministrativo
Sistema dei controlli amministrativi	Potenziamento	Introduzione di meccanismi di controllo e introduzione dell'autorità di Audit Interno
Sistema dei controlli di 1° Livello	La struttura che si occupa dei controlli di 1° Livello risulta sottodimensionata e composta prevalentemente di professionalità esterne (affidamento di servizio)	Rafforzamento del servizio Controllo di 1° Livello attraverso la mobilità interna di personale del sistema Regione Molise ed internalizzazione dello stesso.
Modalità per la gestione delle comunicazioni in ordine alle irregolarità e frodi al bilancio comunitario	Unificare e rafforzare la struttura	Creazione di un Ufficio unico centralizzato per la gestione comunicazioni in ordine alle irregolarità e frodi (procedura già avviata con la delibera regionale n. 281 del 30 giugno 2014 "Misure organizzative per la razionalizzazione, l'efficienza e l'economicità dell'apparato burocratico regionale a valere sul vigente atto della Giunta Regionale")
Modalità di verifica della capacità amministrativa degli organismi intermedi e beneficiari	Non si prevede l'utilizzo di OI, sarà però necessario migliorare le performance dei beneficiari finali	Attraverso la concertazione con gli organismi di rappresentanza locale sarà predisposto un piano di rafforzamento tecnico amministrativo dei beneficiari finali

Funzioni/strumenti trasversali	Problemi/Necessità	Misure di miglioramento previste e tempi di attuazione
Messa a punto e gestione delle procedure inerenti i regimi di aiuto	Mancanza di comunicazione fra i vari uffici che dispongono aiuti di stato	Adeguamento sistema informativo e messa in comune delle varie banche dati esistenti nelle quali sono registrate le varie operazioni (Registro Unico degli Aiuti di Stato)
Sistema di valutazione interno del personale (eventuali sistemi premianti per il conseguimento dei risultati attesi)	Sistema di valutazione non efficace e coerente con la normativa vigente	Ridefinizione del sistema di valutazione del personale valutando la possibilità un sistema di premialità e sanzioni collegato anche all'utilizzo delle risorse comunitarie da attuare di concerto con le rappresentanze sindacali.
Capacità di realizzazione nei tempi programmati e nel totale rispetto della complessa normativa nazionale e comunitaria gli appalti pubblici	Centralizzazione e semplificazione delle procedure di evidenza pubblica	Legge Finanziaria Regionale n. 11 del 18 aprile 2014 ha avviato la costituzione della centrale Unica di Committenza
Trasparenza delle azioni legate ai programmi operativi	Rafforzamento comunicazione con stakeholders	Adeguamento dei sistemi di comunicazione multimediale
Utilizzo di strumenti di project management e di organizzazione del lavoro condivisi da più uffici	Responsabilizzare i vari operatori che intervengono nella vari fasi del procedimento	La regione ha già avviato un forte processo di riassetto amministrativo con l'accorpamento di funzioni e servizi in un'ottica di project management
Sistema partenariale e partecipazione della società civile	Facilitare la partecipazione pubblica attraverso la più ampia divulgazione delle informazioni.	Unificare e rafforzare il sistema di comunicazione comunitaria regionale
Sistema delle competenze trasversali relativamente a situazioni emergenziali regionali .	Necessità di individuare forti ed incisivi strumenti di contrasto alla povertà derivanti dalla mancanza di lavoro	Messa a regime di una task force dedicata alle politiche per l'occupazione
Sistema di Valutazione	Diffondere la cultura della valutazione di tutti gli interventi della politica regionale, non solo a quelli cofinanziati dall'unione Europea.	Rafforzamento del Nucleo di Valutazione e Verifica degli Investimenti pubblici regionale e promozione di azioni formative per accrescere la cultura valutativa.