

REGIONE CAMPANIA - Giunta Regionale - Seduta del 28 dicembre 2005 - Deliberazione N. 2028 - Area Generale di Coordinamento N. 7 - Gestione e Formazione del Personale, Organizzazione e Metodo - **P.O.R. Campania 2000-2006 Misura 3.10 “Adeguamento delle competenze della Pubblica Amministrazione”- Approvazione Progetto “Analisi e studio del sistema organizzativo relativo alla gestione delle risorse comunitarie, nazionali e regionali destinate agli Enti Locali per la realizzazione di investimenti nonché all’individuazione delle Best Practices ed alla promozione del loro trasferimento” - Affidamento alla Società E.F.I. S.p.A.**

## PREMESSO

- che, con decisione C(2000) 2347 del 08.08.2000, la Commissione Europea ha approvato il Programma Operativo Regionale (P.O.R.) 2000-2006 della Regione Campania;

- che l’ultimo testo coordinato del Complemento di Programmazione, adottato con Deliberazione di Giunta Regionale n. 846 del 08/07/2005, ha previsto la Misura 3.10 “Adeguamento delle competenze della Pubblica Amministrazione” che, finanziata nell’Ambito dell’Asse III “Risorse Umane” dal Fondo Sociale Europeo, si articola nelle seguenti quattro azioni:

- a. adeguamento ed innovazioni degli assetti organizzativi;
- b. monitoraggio e valutazione;
- c. orientamento, consulenza e formazione;
- d. trasferimento di buone prassi;

- che l’Assessorato alle “Risorse Umane, alla Riforma dell’Amministrazione Regionale, ai Rapporti con il Sistema delle Autonomie, alla Sicurezza della città”, al fine di ottimizzare il processo attuativo della propria delega in materia di gestione dei rapporti con il Sistema delle Autonomie Locali, ha necessità di assicurare una costante azione di informazione, affiancamento ed assistenza agli Enti Locali presenti sul territorio regionale al fine di:

\* elevare la loro capacità di programmazione, progettazione, monitoraggio e valutazione degli interventi di sviluppo locale;

\* incentivare l’esercizio associato di servizi;

\* finanziare i piani di sviluppo delle Comunità Montane e gli interventi compresi nel Piano Integrato delle Isole dell’Arcipelago Campano;

\* fornire il supporto tecnico-operativo alla Conferenza Permanente Regione-Autonomie Locali della Campania, quale organismo finalizzato a favorire l’intervento diretto degli Enti Locali nella definizione delle politiche regionali;

- che nell’ambito della programmazione ed attuazione delle suddette azioni di informazione, affiancamento ed assistenza agli Enti Locali è strategicamente rilevante coordinare gli interventi promossi e gli strumenti attivabili, nonché valutare la corretta allocazione delle risorse attraverso l’ottimizzazione della gestione delle risorse nazionali e regionali;

- che, a tal fine, è necessario selezionare e modellizzare le migliori procedure adottate dai vari Enti Locali per una gestione efficiente ed efficace dei fondi comunitari, nazionali e regionali a loro trasferiti per spese di investimento, nonché di promuoverne la condivisione agli altri Enti Locali al fine di elevare lo standard qualitativo delle politiche di gestione delle risorse finanziarie con conseguente miglioramento del sistema di governo;

- che le attività di cui sopra, riconducibili essenzialmente nell’individuazione delle Best Practices ed alla promozione del loro trasferimento, rientrano tra quelle previste per l’attivazione dell’azione d) della sopra citata misura 3.10 del P.O.R. Campania 2000-2006 e pertanto finanziabili con le risorse allocate per detta Misura;

- che l’E.F.I. S.p.A. “Ente Funzionale per l’Innovazione e lo Sviluppo Regionale” è un Ente completamente partecipato dalla Regione Campania, ai sensi della L.R. 36/85 e s.m.e i.;

- che in data 03/12/2004 - Repertorio n. 1831, Raccolta n. 182 registrato a Castellammare di Stabia il 13.12.2004 n. 102274, l’E.F.I. S.p.A. ha proceduto all’adeguamento delle proprie norme statutarie alle nuove disposizioni in materia di società commerciali (d.lgs. n. 6/03 e s.m.i.), nonché all’allineamento delle stesse alle indicazioni della giurisprudenza comunitaria e nazionale in materia di affidamenti diretti per la specificazione del

requisito di Società in house della Regione Campania secondo la normativa comunitaria;

- che, con nota del 21/01/2005 prot. n. 58969, il Coordinatore dell'A.G.C. 02 "Affari Generali della Giunta Regionale" ha trasmesso a tutti i Coordinatori di Area la modifica del sopra statuto della Società E.F.I. ;

#### RILEVATO

- che la Corte di Giustizia (sentenza 18 novembre 1999, in causa C-107/98, Teckal, punto 50) ha affermato che nell'ipotesi in cui un'amministrazione aggiudicatrice intenda stipulare un contratto d'appalto con un soggetto che è esso stesso amministrazione aggiudicatrice, la necessità di una gara sussiste soltanto se tale Ente "è un ente distinto da essa sul piano formale ed autonomo rispetto ad essa sul piano decisionali" e, pertanto, si esula dal campo di applicazione delle direttive CE 92/50 e 93/36 allorquando non vi sia tale distinzione, in quanto l'Amministrazione esercita sul soggetto deputato all'erogazione del servizio "un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi" e questo soggetto "realizzi la parte più importante della propria attività con l'Ente" che la controlla;

- che la stessa Corte di Giustizia (VI Sezione), con la sentenza 7 dicembre 2000 - C-94/99 - Arge, ha ulteriormente specificato che può parlarsi di prestazioni in house, solo allorquando l'attività economica del soggetto controllato è svolta prevalentemente a vantaggio dell'amministrazione controllante che utilizzerà tali prestazioni per fini pubblici e per destinarle principalmente a suo vantaggio e, quindi, come se si trattasse di un servizio interno che agisce per la sua istituzione di appartenenza quale "prolungamento amministrativo" dell'Ente Pubblico stesso;

- che la Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento per le Politiche Comunitarie -, con la Circolare del 19 ottobre 2001 n. 12727, in considerazione della su richiamata giurisprudenza comunitaria, ha affermato che, in materia di appalti pubblici di servizi, debba escludersi l'applicazione della disciplina comunitaria quando "l'ente locale eserciti sulla persona di cui trattasi un controllo analogo a quello esercitato sui propri servizi e questa persona realizzi la parte più importante della propria attività con l'ente o con gli enti che la controllano", precisando che: "...ad avviso delle istituzioni comunitarie per controllo analogo si intende un rapporto equivalente, ai fini e per gli effetti pratici, ad una relazione di subordinazione gerarchica; tale situazione si verifica in particolare quando sussiste un controllo gestionale e finanziario stringente dell'Ente Pubblico sull'Ente societario. In detta evenienza, pertanto, l'affidamento diretto della gestione del servizio è consentito senza ricorrere alle procedure di evidenza pubblica prescritte dalle disposizioni comunitarie...";

#### CONSIDERATO

- che, per quanto previsto all'art. 4 dello Statuto, l'E.F.I. S.p.A può assumere ed eseguire appalti pubblici nonché ricevere la gestione dei servizi in affidamento diretto (cd. "in house") dalla Regione Campania, in quanto l'attività sociale è sottoposta al controllo della Regione Campania con l'obbligo di uniformarsi all'attività di indirizzo, programmazione, vigilanza dell'Ente controllante conformemente a quanto previsto dalla normativa vigente in materia;

- che sempre per vincolo statutario (art. 4) l'E.F.I. S.p.A. svolge, prevalentemente, la propria attività a beneficio della Regione Campania;

- che la Società E.F.I. è amministrata da un Consiglio di Amministrazione composto da tre a quindici membri, la cui maggioranza è nominata dall'Ente controllante (art. 17);

- che tra gli scopi della Società E.F.I. vi è, oltre alla "ricerca, rilevazioni, analisi e studi del sistema produttivo della Campania", altresì "l'attività di promozione di azioni per l'incentivazione della cooperazione tra Enti pubblici ed Aziende private", nonché "l'attività di supporto tecnico amministrativo agli Enti Locali per le funzioni delegate in materia di industria, artigianato, commercio ed energia" (art 4);

- che, per quanto sopra esposto, l'Assessore alle "Risorse Umane, alla Riforma dell'Amministrazione Regionale, ai Rapporti con il Sistema delle Autonomie, alla Sicurezza della città", con nota prot. n. 0742/SP del 26/07/2005 ha chiesto alla Società E.F.I. S.p.A. di elaborare un progetto, munito di cronoprogramma e budget di spesa, finalizzato all'analisi ed allo studio del sistema organizzativo per la gestione delle risorse comunitarie, nazionali e regionali destinate agli Enti Locali per la realizzazione di investimenti nonché all'individuazione delle Best Practices ed alla promozione del loro trasferimento;

- che la Società E.F.I. S.p.A., con nota del 21/11/2005, ha trasmesso alla Responsabile della Misura 3.10 la proposta progettuale relativa alle attività sopra richieste, completa di cronoprogramma e di budget. finanziario;

- che l'E.F.I. S.p.A., per la realizzazione delle attività di cui sopra, è tenuta, oltre che al rispetto delle disposizioni e degli obblighi di cui al "Disciplinare regionale per l'acquisizione di beni e servizi nell'ambito delle misure del POR Campania" approvato con D.G.R. n. 665 del 31/05/2005, anche a:

- \* svolgere in modo adeguato e secondo le indicazioni impartite dall'Assessorato alle Risorse Umane,
- \* adeguare la propria struttura organizzativa e gestionale allo svolgimento dell'attività richiesta dalla Regione;
- \* richiedere l'autorizzazione preventiva della Regione in relazione a qualsiasi determinazione gestionale atta ad incidere sul proprio assetto organizzativo e sulle, attività correnti e nuove, indicando l'eventuale previsione di spesa;
- \* sottoporre la propria azione nel corso del suo svolgimento al controllo periodico della Regione per consentirne la verifica rispetto al perseguimento degli obiettivi;
- \* presentare al termine di ciascun trimestre, all'approvazione della Regione, il consuntivo delle attività espletate e delle spese sostenute;

#### RITENUTO

- che l'attività sociale della E.F.I. S.p.A. "Ente Funzionale per l'Innovazione e lo sviluppo regionale" è sottoposta al controllo della Regione Campania nonché ai controlli sulle modalità operative della stessa società secondo quanto indicato dalla normativa comunitaria per le società in house;

- che la situazione di dipendenza formale, economica ed amministrativa e, segnatamente, di controllo gestionale e finanziario stringente della Regione Campania sull'E.F.I. risulta tale da configurare un rapporto equivalente ad una relazione di subordinazione gerarchica;

- che pertanto non possa configurarsi come contratto, nel senso comunitario su indicato, il rapporto di affidamento dalla Regione all'E.F.I di servizi che costituiscono oggetto della sua attività;

- che pertanto si possa provvedere, in deroga a quanto disposto dal d.lgs. 17 marzo 1995 n. 157, ad affidare in via diretta all' E.F.I. S.p.A. la realizzazione delle attività di analisi e studio del sistema organizzativo per la gestione delle risorse comunitarie, nazionali e regionali destinate agli Enti Locali per la realizzazione di investimenti nonché l'individuazione delle Best Practices e la promozione del loro trasferimento;

- di dover approvare, per la realizzazione delle attività di cui sopra, il progetto completo di cronoprogramma e di budget di spesa, che, presentato dalla Società E.F.I., quale Società in house della Regione Campania, è allegato al presente atto quale parte integrante e sostanziale;

- di dover riservare a successivo atto dirigenziale del Responsabile della Misura 3.10 l'assunzione del relativo impegno di spesa pari a Euro 1.091.736,00

#### TENUTO CONTO

- che la Giunta Regionale, con Delibera n. 1731 del 06/12/2005, ha disposto che per l'affidamento di attività specifiche all'E.F.I., non è necessaria la stipula di apposita convenzione quadro in quanto, trattandosi di affidamento "in house" a Società a totale partecipazione della Regione Campania, l'Amministrazione può provvedere mediante provvedimenti autoritativi, espressione di funzioni pubbliche, nei confronti di un soggetto che fa parte della medesima struttura amministrativa;

propone e la Giunta, in conformità, a voto unanime

#### DELIBERA

per le motivazioni e considerazioni svolte in premessa che si intendono di seguito integralmente riportate:

1. di approvare il progetto completo di cronoprogramma e di budget di spesa che, presentato dalla Società E.F.I. S.p.A. "Ente Funzionale per l'Innovazione e lo Sviluppo Regionale", è allegato al presente atto quale parte integrante e sostanziale;

2. di disporre che l'E.F.I. S.p.A., nella realizzazione del progetto di cui al punto 1., assicuri, oltre che il rispetto delle disposizioni e obblighi di cui al "Disciplinare regionale per l'acquisizione di beni e servizi nell'ambito delle misure del POR Campania" approvato con D.G.R. n. 665 del 31/05/2005, anche:

- \* lo svolgimento di tutte le attività previste, in modo adeguato e secondo le indicazioni impartite

dall'Assessorato alle Risorse Umane, sottoponendo la propria azione al controllo periodico della Regione per consentirne la verifica rispetto al perseguimento degli obiettivi;

\* il necessario adeguamento della propria struttura organizzativa e gestionale allo svolgimento dell'attività richiesta dalla Regione;

\* l'inoltro di richiesta di autorizzazione preventiva da parte della Regione per qualsiasi determinazione gestionale atta ad incidere sul proprio assetto organizzativo e sulle attività correnti e nuove, con l'indicazione dell'eventuale previsione di spesa;

\* la presentazione, al termine di ciascun trimestre, per l'approvazione da parte della Regione, del consuntivo delle attività espletate e delle spese sostenute;

3. di riservare, altresì, a successivo Decreto Dirigenziale del Responsabile della Misura 3.10 l'assunzione dell'impegno di spesa, pari a Euro 1.091.736,00, relativa all'attuazione del Progetto di cui al punto 1.;

4. di disporre, altresì, che gli Assessori individuino, entro 10 gg. dalla data di esecutività del presente atto, per le aree di specifica competenza, un referente con il compito di acquisire tutta la documentazione necessaria all'E.F.I. per la rilevazione dati, pedepedeutica alla realizzazione del Progetto di cui al punto 1:

5. di inviare il presente atto, ad intervenuta esecutività, al Settore "Studio, Organizzazione e Metodo - Formazione del Personale" per l'esecuzione, all'Autorità di Pagamento del FSE ed al Responsabile dell'Asse III "Risorse Umane" del P.O.R. Campania 2000-2006 per presa d'atto ed al Settore "Stampa, Documentazione ed Informazione e Bollettino Ufficiale" per la pubblicazione sul B.U.R.C. e sul sito Internet [www.regione.campania.it](http://www.regione.campania.it)

Il Segretario  
*Brancati*

Il Presidente  
*Bassolino*

**EFL** *Ente Funzionale Innovazione & Sviluppo Regionale*

GIUNTA REGIONALE CAMPANIA PROT. N. <u>1802/SP</u>
21 NOV 2005
SEGRETERIA PARTICOLARE ASSESSORATO AL PERSONALE

Egregio  
Assessore ai rapporti con il  
Sistema delle Autonomie e dei  
piccoli Comuni  
Avv.to Andrea Abbamonte

Gent.ma  
Responsabile Misura 3.10  
Dr.ssa Paola Sabadin

**SEDE**


Napoli, 21 novembre 2005

**Oggetto: progetto di ricerca ed analisi sugli Enti Locali**

Egregio Assessore Abbamonte e gentile dr.ssa Sabadin,  
facendo seguito alle intese intercorse ed alle integrazioni progettuali richieste,  
trasmetto in allegato la nuova versione del progetto di cui all'oggetto corredata da  
cronoprogramma delle attività e budget esecutivo.

In attesa di un cortese cenno di riscontro si invia un cordiale saluto

Il Presidente del Consiglio di Amministrazione  
Dr.ssa Alessandra Bocchino

*Alessandra Bocchino*  


## PROGETTO ESECUTIVO

### PREMESSA

Nel seguito si descrive il programma di lavori per quanto attiene le attività individuate, opportunamente distinte in fasi operative:

#### Oggetto dell'Incarico:

*“L'incarico è relativo all'analisi ed allo studio del sistema organizzativo relativo alla gestione delle risorse comunitarie, nazionali e regionali destinate agli enti locali per la realizzazione di investimenti nonché all'individuazione delle Best Practices ed alla promozione del loro trasferimento”.*

Lo studio ha l'obiettivo di selezionare e modellizzare le migliori procedure adottate dai vari enti locali finalizzate alla gestione efficiente ed efficace dei fondi comunitari, nazionali e regionali a loro trasferiti per spese di investimento, nonché di promuoverne la condivisione agli altri enti locali al fine di elevare lo standard qualitativo delle politiche di gestione delle risorse finanziarie con conseguente miglioramento del sistema di governo.

Il raggiungimento del suddetto obiettivo avrà come conseguenza l'interazione di attività e iniziative tra gli enti locali nonché la definizione di un modello di valutazione e gestione del rapporto tra finanza propria degli stessi e finanza trasferita.

Nello specifico si provvederà a :

- esaminare le dinamiche di trasferimento sul territorio delle risorse finanziarie erogate dalla Regione agli Enti locali;
- ricostruire il quadro dei flussi di spesa;
- rappresentare i risultati sia in modo descrittivo che attraverso mappe territoriali e tematiche ;
- definire un modello di valutazione e gestione del rapporto tra finanza propria degli enti e finanza trasferita ;
- promuovere il trasferimento delle Best Practices a tutti gli Enti Locali interessati.

Lo studio di cui sopra si articolerà nelle seguenti quattro fasi :

- **FASE A:** monitoraggio delle fonti finanziarie in favore degli enti locali per le spese di investimento e riclassificazione delle risorse finanziarie per aree di intervento nonché per modalità di accesso ;
- **FASE B :** individuazione degli enti locali che hanno ottenuto i migliori risultati in termini di spesa e verifica delle procedure adottate dagli stessi;;
- **FASE C:** costruzione di un modello di valutazione e gestione degli interventi finalizzati all'individuazione delle Best Practices;
- **FASE D :** promozione ed attuazione del trasferimento della "Best Practice" nella spesa delle risorse finanziarie trasferite.

Si precisa che a fini della individuazione delle risorse saranno monitorati esclusivamente le risorse la cui programmazione e/o gestione è affidata all'ente Regione. Resteranno pertanto esclusi dall'analisi le risorse comunitarie e nazionali trasferite direttamente alle autonomie locali.



L'arco temporale di analisi è convenuto nell'ultimo triennio 2003-2005 con possibilità di estensione dell'incarico nella fase successiva di monitoraggio dei risultati e degli interventi in corso di realizzazione 2006-2007.

\* \* \* \* \*

*Si evidenzia che è stata prevista e sarà rendicontata una fase di progettazione, di cui il presente documento è parte integrante, svolta dal coordinatore con l'ausilio di n. 2 consulenti senior per un totale di 25 giornate lavorative per il coordinatore e di 20 giornate lavorative per i due senior.*



## **FASE A: Monitoraggio delle fonti finanziarie in favore degli enti locali per le spese di investimento e riclassificazione delle risorse finanziarie per aree di intervento e per modalità di accesso**

### **1 OGGETTO DELLE ATTIVITA'**

Tale fase prevede la definizione di un piano analitico di lavoro e successivamente l'acquisizione dagli assessorati regionali dei dati relativi all'impegno ed alle spese in riferimento a tutti gli interventi di ciascun ente locale per le spese di investimento e la successiva riclassificazione delle schede di rilevazione redatte al fine di evidenziare gli impegni assunti dalla Regione Campania negli anni 2003-2005 e i pagamenti effettuati nello stesso periodo distinti tra i seguenti obiettivi:

- fonti comunitarie, nazionali e regionali
- aree geografiche
- destinatari
- tipologie di intervento
- modalità di accesso

La rilevazione sarà effettuata da consulenti junior guidati da consulenti senior sulla base di apposite schede nelle quali saranno raccolti i dati (impegni e pagamenti) degli anni 2003-2005 in relazione a Province e Comuni con specifica indicazione della tipologia di intervento e della relativa fonte finanziaria.

### **2 MODALITA' DI ATTUAZIONE**

Il soggetto incaricato di svolgere l'incarico è la società E.F.I. Spa (di seguito denominata "Servizio") che svolgerà l'attività secondo le seguenti fasi:

1. *Definizione di un piano analitico di lavoro.*
2. *Individuazione di un referente per ciascun Assessorato in grado di richiedere ed ottenere la documentazione necessaria per la compilazione delle schede. Acquisizione documentazione pervenuta.*



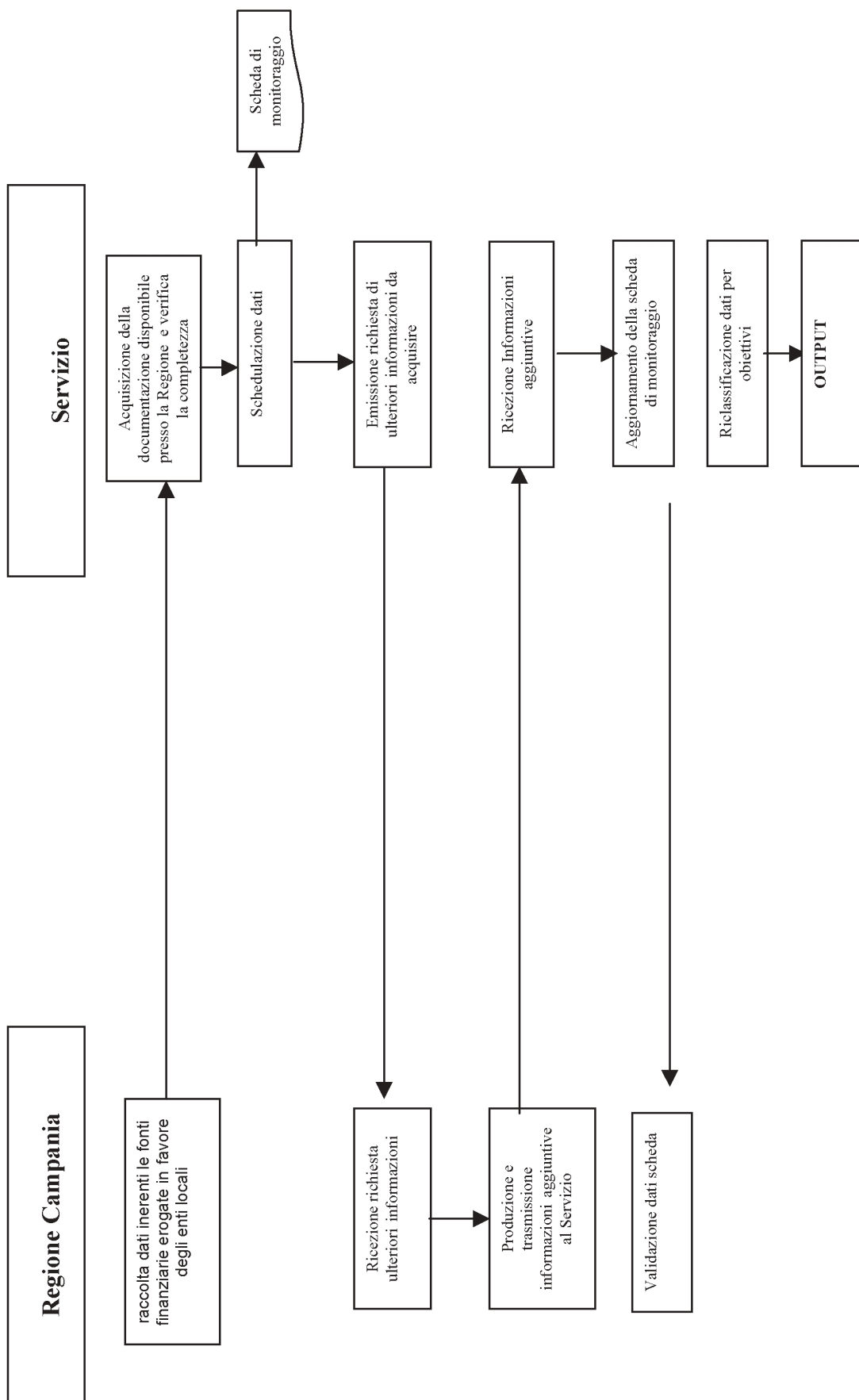
3. Il Servizio acquisisce la documentazione disponibile presso la Regione Campania e ne verifica la completezza attraverso specifiche Check list di analisi;
4. *Verifica documentale ed eventuale richiesta integrativa.* Il Servizio procede ad una prima schedulazione dei dati ed, ove necessario, emette richiesta di ulteriori informazioni attraverso specifico format di richiesta informazioni;
5. *Compilazione schede di rilevazione.* Il Servizio, ricevuti i dati integrativi da parte della Regione Campania, procede all'aggiornamento dei dati ed alla redazione della scheda di rilevazione definitiva e la sottopone all'approvazione del soggetto referente dell'Assessorato di riferimento che ne convalida il contenuto;
6. *Analisi dei dati e rielaborazione per obiettivi.* Il Servizio provvede alla riclassificazione dei dati rilevati raggruppandoli per obiettivi specifici quali fonti finanziarie (comunitarie, nazionali e regionali), aree geografiche, destinatari, tipologie di intervento e modalità di accesso.
7. *compilazione schede riepilogative per obiettivi.* Il Servizio procede all'emissione degli output prefissati.

La rilevazione dei dati sarà effettuata ad opera di consulenti junior che si recheranno presso gli uffici degli Assessorati di competenza.

La successiva attività di rielaborazione delle schede di rilevazione verrà svolta dai consulenti senior utilizzando un database in grado di gestire e collegare tutti i dati necessari a monitorare gli impegni ed i pagamenti in favore degli enti locali.

A seconda delle necessità e delle informazioni che si desiderano ottenere si potranno avere innumerevoli output con un livello di aggregazione dei dati diverso che potrà variare dalle informazioni circa l'impegno ed il pagamento relativo ad un determinato beneficiario finale nell'ambito di una specifica fonte finanziaria e/o nell'ambito di una specifica tipologia di intervento a informazioni circa l'impegno assunto e la spesa totale effettuata per aggregazioni geografiche.

Le fasi sopraindicate sono schematizzate nel flussigramma di seguito riportato.



### **3 IL GRUPPO DI LAVORO**

La definizione del piano di lavoro (A/1) sarà effettuata dal coordinatore e dagli esperti in n. 8 giornate lavorative ciascuno e da n. 2 consulenti senior che svolgeranno l'attività in n. 5 giornate lavorative ciascuno.

L'attività di rilevazione dati (A/2) verrà svolta con l'ausilio di n. 10 consulenti junior che opereranno in un arco temporale di circa 4 mesi prevedendo 80 giorni lavorativi ciascuno (20gg/mese). I consulenti junior saranno diretti dal coordinatore per il quale si prevedono n. 20 giorni lavorativi.

L'attività di rielaborazione dei dati (A/3) per specifici obiettivi sarà svolta con l'ausilio di n. 6 ricercatori senior che svolgeranno la propria attività in un arco temporale di 5 mesi prevedendo un impegno pari a 50 giorni lavorativi ciascuno (10 gg/mese) .

Anche detta fase prevede la presenza di n. 1 coordinatore per 20 gg.

Le risorse saranno selezionate sulla base di specifiche esperienze maturate sulle tematiche di riferimento del progetto in particolare sugli enti locali e sui meccanismi di funzionamento della finanza pubblica agevolata.

## **FASE B: Individuazione degli enti locali che hanno ottenuto i migliori risultati in termini di spesa e verifica delle procedure adottate dagli stessi**

### **1 OGGETTO DELLE ATTIVITA'**

Tale fase consiste nell'individuare gli enti che hanno raggiunto migliori performance:

- Nell'equilibrio tra finanza propria e finanza trasferita;
- Nella congruità della destinazione delle risorse rispetto alle politiche ed agli obiettivi indicati dalla governance regionale;
- Nella rispondenza dell'entità delle risorse impiegate rispetto agli indicatori di risultato;
- Nella congruità dell'incidenza delle risorse utilizzate per le attività di supporto generali e specifiche rispetto alle attività di primario interesse per l'istituzione;

Verranno selezionati gli enti che avranno prodotto migliori performance sia in termini qualitativi che quantitativi e saranno selezionati dal coordinatore del progetto con l'ausilio degli esperti.

Gli enti prescelti saranno oggetto di verifica sul campo al fine di constatare i risultati della analisi prevista alla Fase 1 e, se rispondenti, si provvederà alla analisi delle procedure di gestione adottate.

### **2 MODALITA' DI ATTUAZIONE**

Le attività si articoleranno nelle seguenti fasi:

- Selezione ed estrapolazione degli enti che hanno raggiunto i migliori risultati ed individuazione dei referenti;
- Analisi delle spese effettuate dall'ente selezionato in relazione ad uno specifico intervento;
- Analisi degli scostamenti tra risorse impegnate e programmate;
- Verifica dei tempi di attuazione degli interventi.
- Confronto dei dati rilevati sul campo con i dati pervenuti dalla Regione ed indicazione delle motivazioni di eventuali scostamenti rilevati;

- Redazione di un format standard di questionario in grado di rilevare in maniera semplice ma esaustiva i principali flussi, rapporti e metodi adottati nella gestione delle risorse finanziarie;
- Interviste dirette ai funzionari dell'ente locale in relazione alle specifiche aree di intervento e compilazione di questionari di rilevazione finalizzati all'individuazione delle procedure adottate;
- Elaborazione delle procedure adottate dall'ente mediante l'elaborazione di una scheda di sintesi che contenga le informazioni relative alle procedure adottate ed in particolare ai flussi di informazione, agli organi coinvolti, agli strumenti utilizzati, alle competenze e risorse professionali utilizzate, ecc.

### **3 IL GRUPPO DI LAVORO**

L'estrapolazione degli enti (B/4) verrà effettuata dal coordinatore del progetto con l'ausilio di n. 2 esperti in materia di enti locali e di n. 2 consulenti senior. L'attività sarà svolta in 20 giorni lavorativi .

L'attività di redazione dei questionari (B/5) per le interviste sarà effettuata dal coordinatore e da n. 2 esperti e sarà svolta in 10 giorni lavorativi.

L'attività di verifica sul campo (B/6) dei dati rilevati nella fase 1, degli eventuali scostamenti e la rilevazione mediante l'uso di questionari delle informazioni relative alle procedure , verrà svolta da n. 5 consulenti junior con almeno 3 anni di esperienza sulle tematiche di riferimento del progetto che dovranno completare il lavoro entro 2 mesi prevedendo per detta attività un impegno complessivo di 40 gg lavorativi per ciascun consulente (20 gg/mese). Detta attività sarà diretta dal coordinatore per il quale si prevedono 8 giorni lavorativi.

L'attività di elaborazione delle informazioni (B/7) rilevate sul campo e delle informazioni procedurali rilevate con le interviste, nonché la conseguente attività di individuazione delle procedure adottate dagli enti oggetto della selezione, verrà effettuata da n. 6 consulenti senior che dovranno completare il lavoro entro 3 mesi prevedendo per detta attività un impegno complessivo di 30 giorni lavorativi per ciascun consulente (10 gg/mese). Anche detta fase sarà coordinata dal responsabile per il quale si prevedono 20 giorni lavorativi.

## **FASE C : Costruzione di un modello di valutazione e gestione degli interventi finalizzato all'individuazione delle *Best Practices*.**

### **1 OGGETTO DELLE ATTIVITA'**

Tale fase consiste nella determinazione di un modello di valutazione degli interventi finalizzato all'individuazione delle Best Practices nell'ambito della Spesa in investimenti effettuata dagli Enti locali.

Nello specifico l'attività consiste nella ricostruzione della catena del valore complessiva, per dati di larga sintesi, che permette di capire come l'ente utilizza le risorse per i grandi aggregati corrispondenti alle sue attività istituzionali.

In particolare questa analisi delle modalità di impiego di risorse consente di:

- ⊗ valutare l'equilibrio complessivo tra finanza propria e finanza trasferita nel rispetto della normativa vigente;
- ⊗ valutare in particolare l'incidenza delle risorse utilizzate per le attività di supporto generali e specifiche, rispetto alle attività di primario interesse per l'istituzione;
- ⊗ porre per il futuro (da parte degli organi di governo) specifici obiettivi di contenimento o di riequilibrio per ciascuna classe di attività;
- ⊗ effettuare confronti dell'andamento di diversi esercizi, o con altre realtà significative.

Scopo ultimo del modello di valutazione è giungere alla delineazione di un **modello** che sia caratterizzato da scopi promozionali e diffusivi delle esperienze realizzate e portatore di una capacità riproduttiva.

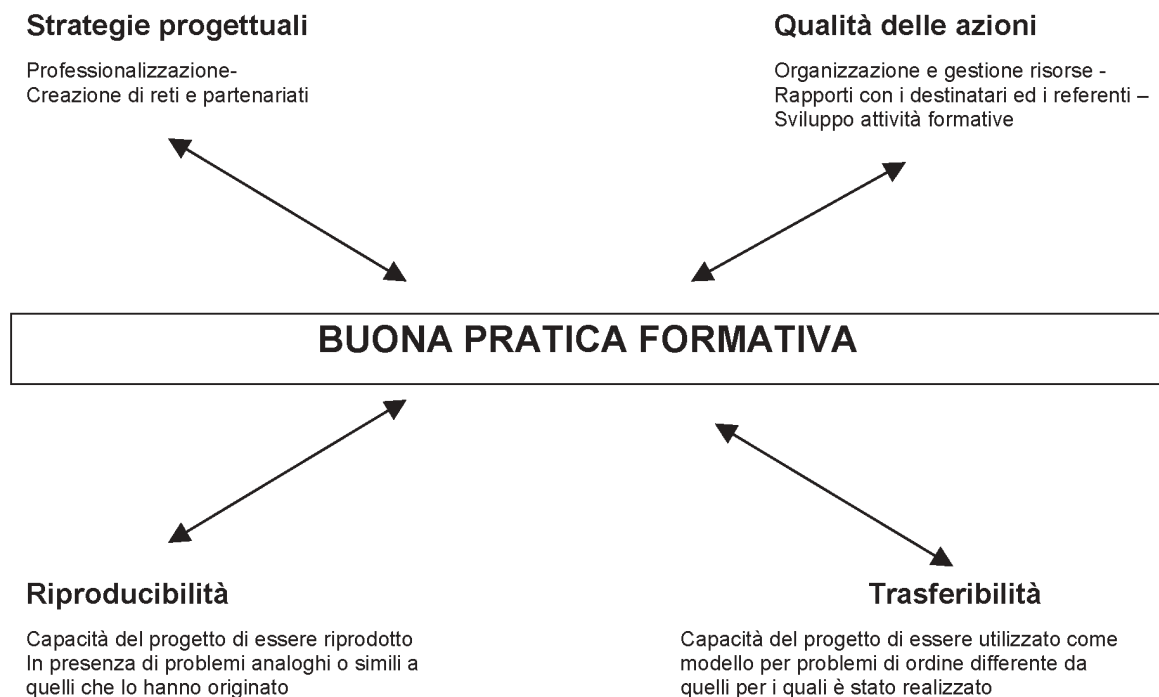
Il modello dovrà contenere al proprio interno i seguenti elementi:

- una definizione operativa delle strategie adottate per raggiungere gli obiettivi di professionalizzazione, costruzione di partenariati, di reti e di sistemi;
- dei criteri per il riconoscimento della qualità interna del contenuto delle singole azioni sia sul piano delle metodologie che in quello delle risorse interne ed esterne;
- la presenza di un indicatore di percorso quale la riproducibilità;
- la presenza di un indicatore di percorso quale la trasferibilità.

Il modello da delineare dovrà essere capace di rilevare, pur nella varietà delle azioni realizzate, il nucleo di attività che distingue un progetto dagli altri e lo rende portatore di

buone pratiche formative. La qualità delle metodologie impiegate, l'innovazione nelle procedure didattico-formative, l'ampliarsi e l'arricchirsi dei rapporti con il contesto territoriale di riferimento, la produzione di materiali che si pongono come validi prodotti dell'azione formativa, costituiscono dei tasselli che rappresentano in maniera chiara gli efficaci risultati del processo formativo.

Di seguito viene presentato uno schema grafico del modello sopra indicato.



## 2 MODALITA' DI ATTUAZIONE

La costruzione della Best Practice partirà dall'analisi delle procedure adottate dagli Enti locali selezionati al fine di individuare per ciascuna fase la procedura più rispondente agli obiettivi ed alle strategie prefissate.

Sarà necessario, pertanto, individuare con estrema chiarezza:

- gli obiettivi da raggiungere;
- una griglia di valutazione della qualità delle azioni intraprese;

A titolo esemplificativo, le fasi oggetto di particolare approfondimento saranno le seguenti:



- scelta dell'obiettivo;
- individuazione della fonte di finanziamento più idonea;
- Individuazione della procedura tecnico-amministrativa più efficace in funzione della tipologia di investimento;
- rispetto del cronoprogramma ipotizzato;
- coerenza dell'investimento realizzato con quello previsto;
- analisi dell'efficacia dei risultati attesi.

Effettuata la valutazione delle migliori azioni intraprese per raggiungere gli obiettivi, sarà necessario:

- individuare un approccio metodologico unico più adeguato al raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- mettere a punto di un modello di intervento articolato e dettagliato che si basi sulla scelta dell'approccio metodologico;
- completare il modello e le relative fasi di intervento, corredato da indicazioni metodologiche e strumenti operativi;
- validare il modello.

### **3 IL GRUPPO DI LAVORO**

La costruzione del modello di Best Practice (C/8) verrà effettuata dal coordinatore del progetto con l'ausilio di n. 2 esperti in materia di enti locali e di n. 6 consulenti senior. Tale fase sarà completata entro 2 mesi prevedendo un impegno complessivo di 20 giorni lavorativi per il coordinatore, di 40 giorni lavorativi per ciascun esperto e di 30 giorni lavorativi per ciascun consulente.

## **FASE D: Promozione ed attuazione del trasferimento della “Best Practice” nella spesa delle risorse finanziarie trasferite**

### **1 OGGETTO DELLE ATTIVITA'**

Tale fase consiste nel promuovere agli enti locali il modello “tipo” elaborato sulla base delle migliori procedure riscontrate nella gestione della spesa in investimenti.

L'attività è volta a consolidare ed ampliare le conoscenze e competenze di base e specialistiche consentendo il miglioramento organizzativo e gestionale dell'ente locale.

Una Best Practice (BP) è un'azione di tipo innovativo, che ha consentito di risolvere un problema in termini più efficienti ed efficaci rispetto a prassi note e consolidate nell'uso, ma soprattutto essa lo è rispetto ad altre pratiche anch'esse di tipo innovativo.

Una BP è una concreta azione che è stata generata in un dato contesto locale e da cui si è appresa una 'lezione', cioè un metodo e un percorso operativo per risolvere con efficacia un dato tipo di problema: è appunto questa 'lezione appresa' l'oggetto del trasferimento, che è un processo attraverso il quale la competenza, acquisita tramite la BP, viene applicata in un altro contesto per risolvere al meglio un problema analogo. Spesso, quando si pensa all'innovazione, l'attenzione viene incentrata sul processo di invenzione e sperimentazione della BP. Ma la produzione della BP non è sufficiente ai fini del pieno dispiegamento dei benefici, che possono derivare dal potenziale innovativo insito nella BP stessa.

Affinché ciò avvenga, bisogna attivare un efficace processo di trasferimento della lezione appresa dalla sperimentazione: le BPs non basta saperle produrre, bisogna anche saperle trasferire nella società; le istruzioni per il loro trasferimento sono parte inscindibile della descrizione stessa della BP.

Il tema è rilevante, investe il più generale tema della diffusione dell'innovazione, dell'efficacia e della rapidità con cui questa avviene. Investe i temi dell'apprendimento del 'saper fare', della diffusione delle conoscenze, delle competenze e delle esperienze necessarie al 'fare bene', e soprattutto al fare in modo nuovo per risolvere problemi nuovi.

Il trasferimento delle lezioni apprese da una BP dovrebbe rifarsi ad alcuni principi generali, che possono essere così elencati:

- è una forma di cooperazione decentralizzata, dove la BP non viene 'calata dall'alto', ma viene trasferita direttamente tra chi ne possiede la competenza e chi non la possiede ma la vuole acquisire ;

- è un processo rivolto alla domanda: c'è una disponibilità all'offerta, ma questa può manifestarsi solo se trova una domanda consensuale e convinta; in questo senso il rapporto tra le due è bilaterale da 'pari a pari';
- il rapporto bilaterale da 'pari a pari' implica non solo una volontà di imparare e una volontà di insegnare, ma anche una volontà di cambiare sulla base delle lezioni apprese;
- questa forma di trasferimento è un modo efficace ed efficiente di trasmissione dell'informazione, della conoscenza, della competenza e dell'esperienza;
- è una forma multidimensionale di apprendimento, che combina politica, amministrazione, tecnica e gestione, le quali sono difficili da fornire in forme così integrate in ambienti più formali di apprendimento quali seminari, conferenze, corsi di formazione, ecc.

Affinché l'incontro tra domanda e offerta di BPs avvenga e dia luogo ad una forma di trasferimento efficace, è necessario il sostegno di una struttura che crei l'ambiente propizio al trasferimento stesso: questa struttura è un network tra i soggetti che hanno problemi comuni e che hanno deciso di cooperare per risolverli in uno spirito di cooperazione competitiva.

Il *networking* diventa uno strumento particolarmente utile nell'apprendimento da pari a pari e nel trasferimento di BPs, mettendo i partner nelle condizioni di poter accedere all'informazione, agli strumenti e ai metodi. Il concetto di *networking* si è considerevolmente evoluto in anni recenti, da mezzo per stabilire utili contatti, a strumento per costruire capacità.

Ma un network in grado di assolvere a queste funzioni è qualcosa di più di un semplice spazio di intermediazione cooperativa: in quanto struttura che accumula esperienza e conoscenza in materia di BPs e del loro trasferimento, il network è anche una "*organizzazione per l'apprendimento*" (learning organization).

Sebbene i benefici conseguibili sul lato della domanda appaiano ovvi, un importante fattore che contribuisce al successo del trasferimento di una Best Practice consiste nella preparazione del processo di apprendimento prima, durante e dopo il trasferimento.

Il processo di trasferimento di cui il network deve farsi carico, pur potendo avvenire secondo diversi modi che gli consentano di adattarsi con flessibilità alle diverse situazioni locali, richiede, tuttavia, che si compia un certo percorso, in grado di assicurare la massima efficacia possibile entro condizioni date.

Questo percorso può essere articolato secondo una sequenza di fasi, che possono essere così elencate:

- **Diffusione dell'informazione:** la diffusione mirata dell'informazione sulle pratiche innovative è il mezzo indispensabile per far emergere la domanda e per metterla in contatto con l'offerta di BPs. In questa fase il network svolge una funzione di disseminazione delle BPs, cioè una funzione tipica di un *learning centre*.

- **Incontro tra domanda e offerta:** è questa la fase in cui la domanda si manifesta come volontà di adottare la BP e, soprattutto, di acquisire la competenza necessaria per la sua realizzazione e gestione. In questa fase si devono identificare i soggetti del trasferimento, i loro ruoli e le loro responsabilità sia dal lato della domanda che da quello dell'offerta. Il network svolge, in questo caso, un ruolo di intermediazione tra domanda e offerta.

- **Fattibilità e adattamento:** si esegue uno studio di fattibilità e si delinea un piano per l'adattamento e l'attuazione del trasferimento, verificando l'esistenza delle condizioni necessarie per l'attuazione e della disponibilità delle risorse tecniche, finanziarie, gestionali, ecc. Nell'adattamento dovranno essere individuate le eventuali innovazioni da introdurre per affrontare efficacemente i problemi locali. In questa fase il network svolge un ruolo di facilitatore e valutatore *ex ante* dell'efficacia dell'iniziativa.

- **Attuazione del trasferimento:** è questa la fase vera e propria dell'attuazione della BP. È importante adottare una procedura di pieno coinvolgimento partecipativo della comunità locale e di tutti i soggetti più direttamente interessati all'iniziativa (stakeholder). Il network continua a svolgere una funzione di facilitatore, particolarmente importante nei processi di coinvolgimento partecipativo.

- **Monitoraggio e valutazione:** lo scopo di questa fase è di valutare l'efficacia del trasferimento e delle eventuali innovazioni introdotte. In questa fase il network assolve alla funzione di valutatore *in itinere* ed *ex post*.

Una fase cruciale del trasferimento è costituita dalla valutazione della sua fattibilità. Un requisito importante per garantire la fattibilità del trasferimento è la flessibilità della sua procedura. Per questo la struttura di intermediazione e di sostegno fornita dal network deve operare secondo metodi pragmatici dotati di grande adattabilità. La struttura stessa deve essere leggera e rapida nell'agire, efficace nel rendere proficuo l'incontro tra domanda e offerta, aperta agli stimoli innovativi esterni, non legata a schemi rigidi: le pratiche innovative richiedono, da parte di chi le promuove, la capacità di sapersi continuamente innovare.

È importante che la verifica di fattibilità venga svolta congiuntamente tra chi ha la responsabilità dell'offerta della BP e chi si pone dal lato della domanda. In ogni caso, il risultato della valutazione di fattibilità dovrebbe essere presentato in un apposito rapporto, che dovrebbe essere sottoscritto dalle due parti. Questo documento ha

anche la funzione di ricordare alle parti gli obiettivi dell'iniziativa, i possibili ostacoli, le opportunità, gli impegni da cui ha preso le mosse l'iniziativa e che, in qualche modo, vincola i due contraenti.

A titolo esemplificativo si evidenzia che conseguenza della Best Practice potrebbe essere la eventuale individuazione di servizi carenti o, in taluni casi, inesistenti in alcuni piccoli Comuni e che dette carenze non consentono agli stessi di raggiungere risultati soddisfacenti in termini di spesa ; in tali casi il trasferimento della Best Practice potrebbe incentivare una gestione associata di detti servizi.

## 2 MODALITA' DI ATTUAZIONE

Le funzioni di cui sopra possono essere attuate adottando opportuni strumenti, di cui le varie esperienze di trasferimento hanno dimostrato l'efficacia. Ovviamente, il loro impiego dipende dalla complessità e dall'impegno che la singola BP richiede.

Un elenco di questi strumenti può essere il seguente:

- **Organizzazione di seminari e workshop** : si tratta forse dello strumento di più semplice ed immediata realizzazione. E' lo strumento più adatto se bisogna sottostare a vincoli temporali ed il trasferimento della B.P. è polverizzato su un numero ampio di richiedenti. Nel caso specifico si prevede di organizzare seminari e workshop informativi a livello provinciale invitando lo staff dell'ente locale che ha gestito al meglio la spesa in investimenti a fornire una testimonianza pratica sulle procedure adottate e sugli ostacoli ed impedimenti superati.

- **Visite di studio**: si tratta di visite volte a fornire, ai potenziali destinatari della BP, una dimostrazione pratica degli effetti della BP. La loro constatata efficacia si basa sul principio del 'vedere per credere' : le visite di studio possono spesso essere più convincenti che non soluzioni scritte sui libri, ed essere d'aiuto nel creare consapevolezza e comprensione della necessità di introdurre anche cambiamenti di norme e regole ormai obsolete. In questo quadro, gli enti locali che si segnalano per la particolare eccellenza con cui hanno applicato la BP, possono diventare i luoghi dimostrativi della efficacia della BP e possono avere dal network un apposito sostegno per assolvere bene a questa funzione. L'efficacia di una visita di studio può essere incrementata da un precedente scambio di informazioni relativamente agli indicatori chiave, con attenzione particolare alle specifiche questioni da apprendere e scambiare, verificando al meglio i punti in comune.

- **Scambi di staff:** anche questo strumento riguarda casi complessi. Esso è raccomandato come continuazione di una visita di studio condotta da uno staff, di solito da parte del soggetto richiedente, che soggiorna presso il soggetto offerente, con lo scopo di apprendere e di formarsi sul campo e sul lavoro. Può anche accadere che il soggetto offerente invii uno staff al soggetto richiedente per una cooperazione durante le fasi critiche dell'attuazione del trasferimento. Questa forma di scambio può essere molto efficace. L'apprendimento 'da pari a pari' e la formazione professionale 'sul campo' possono essere d'aiuto nel conquistare il convinto sostegno da parte del personale tecnico, fugando i timori che un cambiamento nel modo consueto di operare possa influire negativamente sul proprio ruolo.

### 3 IL GRUPPO DI LAVORO

La fase della promozione e attuazione del trasferimento delle Best Practices sarà completata entro 6 mesi e sarà diretta e coordinata dal responsabile per il quale si prevede un impegno complessivo di 30 giorni lavorativi.

L'attività sarà eseguita in collaborazione con i 2 esperti e n. 6 senior per i quali si prevede un impegno di n. 30 giornate lavorative ciascuno e con la collaborazione di n. 5 junior per i quali si prevedono n. 40 giornate lavorative ciascuno.

In detta fase saranno rendicontate le voci di costo relative alle azioni formative così come previsto dal Manuale di gestione del FSE POR 200-2006 approvato dalla Giunta Regionale in data 2/7/2004 decreto n. 966. Nello specifico le voci di costo saranno articolate nelle seguenti categorie di spesa ammissibili :

- a) personale docente;
- b) allievi;
- c) Funzionamento e gestione;
- d) Spese relative all'organizzazione.

In considerazione della programmazione itinerante nell'ambito delle aree provinciali della Regione delle azioni formative si ipotizza per detta attività un costo rendicontabile di euro 225.000.

## CRONOGRAMMA

Le attività proposte nel progetto saranno realizzate secondo la tempistica di seguito proposta, nella quale sono altresì, indicate le risorse professionali coinvolte.

		<i>FASI</i>	<i>Risorse</i>	<i>Tempi (in giorni)</i>	<i>Tempi cumulativi di realizzazione (in mesi)</i>
<b>FASE A</b>	1	Definizione piano analitico di lavoro	1 coordinatore 2 esperti 6 senior	8 giorni 8 giorni 5 giorni	Entro il 1° mese
	2	Raccolta dati presso gli assessorati regionali	1 coordinatore 10 junior	20 giorni 80 giorni	Entro il 5° mese
	3	Elaborazione e riclassificazione dei dati	1 coordinatore 6 senior	20 giorni 50 giorni	Entro il 6° mese
<b>FASE B</b>	4	Estrapolazione enti locali con migliori risultati	1 coordinatore 2 esperti 2 senior	20 giorni 20 giorni 20 giorni	Entro il 7° mese
	5	Elaborazione questionari per le interviste	1 coordinatore 2 esperti	10 giorni 10 giorni	Entro il 7° mese
	6	Verifica dati presso i comuni selezionati e rilevazione procedure mediante questionari	1 coordinatore 5 junior	8 giorni 40 giorni	Entro il 9° mese
	7	Rielaborazione dei dati ed individuazione ed elaborazione procedure	1 coordinatore 6 senior	20 giorni 30 giorni	Entro il 11° mese
<b>FASE C</b>	8	Costruzione del modello di valutazione degli interventi finalizzati all'individuazione delle Best Practices	1 coordinatore 2 esperti 6 senior	20 giorni 40 giorni 30 giorni	Entro il 12° mese
<b>FASE D</b>	9	Promozione e attuazione trasferimento best practice agli enti locali	1 coordinatore 2 esperti 6 senior 5 junior Organizzazione azioni formative	30 giorni 30 giorni 30 giorni 40 giorni	Entro il 18° mese





**PIANO ECONOMICO COMPLESSIVO**

1) <b>Progettazione</b>	€ 52.000
2) <b>Fase A</b> – Monitoraggio e riclassificazione delle risorse finanziarie	€ 308.600
3) <b>Fase B</b> – Individuazione degli Enti locali che hanno ottenuto i migliori risultati in termini di spesa e verifica delle procedure adottate	€ 144.780
3) <b>Fase C</b> – Costruzione del modello di valutazione degli interventi finalizzati all'individuazione delle Best practices	€ 86.800
4) <b>Fase D</b> - Promozione ed attuazione del trasferimento della Best Practice	€ 225.000
5) <b>Spese generali</b>	€ 50.000
6) Segreteria	€ 19.200
7) Amministrazione	€ 23.400

<b>Totale</b>	<b>€ 909.780</b>
---------------	------------------

IVA 20% € 181.956

<b>Totale lordo</b>	<b>€ 1.091.736</b>
---------------------	--------------------

Maggiori dettagli sono esposti nella tabella successiva.



## **MODALITA' DI SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITA'**

L'E.F.I. S.p.a. procederà alla esecuzione delle attività in piena autonomia tecnica e professionale avvalendosi di professionalità di sua fiducia concordate con l'Assessorato.

In ogni caso, con periodicità da definirsi d'intesa tra incaricata e committente, lo sviluppo delle attività ed il reporting delle stesse sarà oggetto di definizione ed elaborazione in progress d'intesa tra incaricata e committente medesima.

E' fatto obbligo all'incaricata di mantenere il più stretto riserbo circa le notizie e le informazioni puntuali acquisite ovvero trattate in ragione delle attività svolte.

Qualsiasi variazione alle attività, alle modalità di svolgimento ed alla tempistica per come previste nel presente progetto esecutivo e per come di volta in volta pianificate esecutivamente d'intesa con la committente, dovrà essere oggetto di espressa e formale approvazione d'intesa tra le parti e codificata in apposito addendum al presente progetto.