

DECRETI DIRIGENZIALI A.G.C. N. 7 - AFFARI GENERALI, GESTIONE E FORMAZIONE DEL PERSONALE ORGANIZZAZIONE E METODO

DECRETO DIRIGENZIALE N. 13 del 7 febbraio 2006

AREA GENERALE DI COORDINAMENTO AFFARI GENERALI, GESTIONE E FORMAZIONE DEL PERSONALE ORGANIZZAZIONE E METODO SETTORE STUDIO, ORGANIZZAZIONE E METODO - FORMAZIONE DEL PERSONALE - Delibera di G. R. n. 2028 del 28/11/2005. «POR 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. » - Formalizzazione incarico - Impegno di spesa

IL DIRIGENTE

omissis

DECRETA

per le motivazioni e considerazioni svolte in narrativa che si intendono qui di seguito int riportate:

1. di prendere atto che la Giunta Regionale, con deliberazione n. 2028 del 28/12/2005, ha approvato il 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”, affidandone la realizzazione alla società E.F.I. S.p.A. “Ente Funzionale per l’Innovazione e lo sviluppo regionale”, per un importo complessivo di Euro 1.091.736,00 da prelevarsi dallo stanziamento previsto per l’attuazione della Misura 3.10 del POR Campania 2000-2006;

2. di disporre, per quanto al punto 1., l’impegno di spesa di Euro 1.091.736,00 sulla U.P.B. n. 22.79.216 - cap 5717 del Bilancio di Previsione Anno Finanziario 2006 [codici SIOPE 2 03 02 - (2323)];

3. di formalizzare l’affidamento dell’incarico di cui al punto 1, con l’accettazione da parte della società E.F.I. S.p.A., su notifica del presente atto, delle sotto articolate prescrizioni e condizioni:

Art. 1 “Oggetto dell’Incarico”

1. La Regione affida alla società E.F.I. S.p.A. la realizzazione del 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” che, allegato al presente atto, ne costituisce parte integrante e sostanziale.

Art. 2 “Decorrenza e Durata

1. L’incarico decorre dalla data di avvenuta notifica del presente atto alla società E.F.I. S.p.A. ed ha durata pari a 18 mesi.

Art.3 “Gestione dei Servizi e degli Interventi”

1. L’E.F.I S.p.A. gestisce le attività e gli interventi, relativi all’incarico affidato con il presente atto, nel pieno rispetto della vigente normativa, generale e di settore.

2. E’ fatto divieto per l’E.F.I S.p.A. di sub-appaltare parte o tutte le attività relative all’incarico affidato con il presente atto.

Art 4 “Obblighi della Regione”

1. La Regione si impegna nei confronti di E.F.I. S.p.A. ad agevolare il migliore espletamento delle attività disciplinate dal presente atto amministrativo di finanziamento.

2. La Regione, per il tramite del Dirigente del Settore “Studio, Organizzazione e Metodo - Formazione del Personale, nell’ambito del proprio ruolo di Responsabile della Misura 3.10 del POR Campania 2000-2006, eserciterà le seguenti funzioni:

- identificazione dei principali ambiti su cui concentrare le attività del Progetto di cui al precedente articolo 1;
- controllo della corrispondenza tra l'esecuzione del servizio e gli obiettivi e gli standard qualitativi, quantitativi ed economici cui attenersi in riferimento alla esecuzione del progetto di cui all'art. 1;
- monitoraggio di tutte le attività esercitate dalla società;
- supporto documentale attraverso i propri data base normativi e documentali.

Art 5 "Obblighi dell'E.F.I. S.p.A."

1. L'E.F.I, nello svolgimento delle attività oggetto del presente affidamento si obbliga a garantire:

- che la gestione dei servizi e delle attività avvenga con modalità che promuovano il miglioramento della qualità dei servizi offerti;
- che la gestione dei servizi e degli interventi avvenga nel rispetto dei principi di efficienza, di economicità e di efficacia, tenuto conto degli obiettivi e degli standard qualitativi, quantitativi ed economici secondo i parametri determinati dalla Regione;
- la regolare esecuzione delle attività affidate nel rispetto di tutte le normative vigenti, con particolare riferimento a quelle in materia di sicurezza sui luoghi di lavoro;
- di munirsi delle iscrizioni, autorizzazioni, concessioni, licenze, permessi e quanto altro prescritto dalla legge e dai regolamenti, necessari all'esecuzione del presente atto amministrativo di finanziamento.
- che al personale utilizzato nell'espletamento dei servizi e degli interventi di cui al presente atto venga corrisposto il trattamento retributivo nel rispetto dei contratti collettivi nazionali di categoria nonché delle leggi e dei regolamenti vigenti;
- l'applicazione delle disposizioni vigenti in materia previdenziale ed assistenziale, di sicurezza e protezione dei lavoratori;
- la totale estraneità della Regione Campania da qualsiasi controversia dovesse sorgere tra l'E.F.I. S.p.A. ed il personale utilizzato e/o tra l'E.F.I S.p.A. e terzi;
- il personale utilizzato opera sotto l'esclusiva responsabilità dell'ETI S.p.A.;
- che l'esecuzione del servizio oggetto del presente atto non comporti, in alcun modo, a favore del personale impiegato a qualunque titolo da E.F.I S.p.A., alcun diritto o pretesa a qualificarsi come personale appartenente al ruolo della Regione;
- la trasmissione di ogni informazione e documentazione relativa alle spese sostenute per l'espletamento delle attività affidate, accompagnando le richieste di pagamento, e le relative fatture redatte nei modi di legge, con documentazione a firma del legale rappresentante, completa della espressa dichiarazione da parte dell'E.F.I. recante l'attestazione della conformità a tutte le normative comunitarie, nazionali, regionali vigenti, e costituita da:
 - a. relazione contenente la descrizione delle attività realizzate, nonché l'indicazione del personale impiegato e delle professionalità utilizzate ("senior, junior, ecc..)
 - b. una copia dei documenti prodotti;
 - c. una tabella contenente l'indicazione delle giornate/uomo impiegate, ripartita per le professionalità utilizzate (senior, junior, ecc.), la retribuzione giornaliera previste dalle tariffe vigenti e la conseguente retribuzione complessiva;
- di far fronte, nei limiti delle risorse stanziare e trasferite dalla Regione, ad ogni onere e spesa ed a quanto altro connesso allo svolgimento del Progetto, ivi compresi i locali e la relativa attrezzatura informatica e di supporto.
- adeguare la propria struttura organizzativa e gestionale allo svolgimento delle attività oggetto del presente atto amministrativo di finanziamento;
- richiedere l'autorizzazione preventiva della Regione qualora occorra, per l'adempimento del presente atto, assumere determinazioni gestionali atte ad incidere sul proprio assetto organizzativo e sulle attività correnti e nuove, indicando l'eventuale previsione di spesa.

2. L'E.F.I. S.p.A. si obbliga, altresì, al rispetto delle disposizioni di cui al "Disciplinare per l'acquisizione di beni e servizi delle misure del POR" approvato con D.G.R. n. 665 del 31/05/05, nonché al rispetto delle disposizioni di cui al "Manuale di gestione FSE: procedure per la programmazione, gestione e attuazione del P.O.R. Campania 2000-2006" assunto con D. G.R. n. 966 del 2 luglio 2004, nonché alla conservazione di tutti documenti.

Art. 6 "Finanziamento delle Attività e Modalità di Pagamento"

1. Il corrispettivo dell'incarico è fissato in Euro 1.091.736, 00 (unmilionenovantunomilasettecentotrentasei/00), IVA compresa, con il quale l'E.F.I. S.p.A. si intende compensato di tutti gli oneri imposti con il presente atto amministrativo di finanziamento e per tutto quanto occorre per fornire la prestazione completa in ogni sua parte. Il suddetto importo resterà fisso ed invariabile per tutta la durata dell'incarico di cui al precedente art. 2 e sarà liquidato:

- trimestralmente, nel rispetto del cronoprogramma allegato al progetto, entro 30 giorni dalla presentazione di regolare fattura, previa approvazione da parte del Responsabile della Misura 3.10 - POR Campania 2000-2006, di una dettagliata relazione prodotta dall'E.F.I. S.p.A. sull'attività svolta e sulle spese sostenute;

- l'ultimo 15 % dell'importo complessivo del progetto, entro e non oltre 60 giorni dalla presentazione della relativa fatturazione conclusiva e del rapporto finale su le attività realizzate e sui costi sostenuti, previa approvazione dello stesso da parte del Responsabile della Misura 3.10 del POR Campania 2000-2006.

2. L'E.F.I. S.p.A. si obbliga, altresì, al rispetto delle disposizioni di cui al " annuale di gestione FSE: Procedure per la programmazione, gestione e attuazione del P. O.R. Campania 2000-2006" assunto con D.G. R. n. 966 del 2 luglio 2004, nonché di quanto previsto al precedente art. 5.

3. L'erogazione delle somme è subordinata alla presentazione della documentazione richiesta dall'art. 5 nonché alla acquisizione dei documenti contabili di addebito e a tutta la documentazione di accompagnamento specificata nel Manuale di Gestione e, sopra citato.

Il pagamento verrà effettuato a mezzo bonifico bancario sul conto corrente intesta all E.F.I. S.p.A. le cui coordinate saranno comunicate dalla società stessa.

Art. 7 "Responsabilità e Coperture Assicurative"

1. Qualora dall'esecuzione delle attività connesse all'incarico derivassero danni di qualunque natura alla Regione o a terzi (danni a cose, persone, interruzioni di attività, perdite patrimoniali, ecc.), l'E.F.I. S.p.A. ne assume ogni responsabilità ed è tenuta ad intervenire tempestivamente per il ripristino immediato dei danni alle cose (ove possa ile), con

ssu mule i tt,r -p,-0p,-40e a nivo ,a• tutti gliT

eSLaindennitari Las aCaLVf t. 111

ogni caso l'EF.I. S.p.A. è tenuta a dare tempestiva comunicazione alla egione di qualunque evento dannoso si sia verificato nel corso dell'esecuzione delle attivito e%o degli interventi di cui al presente atto.

2. L'E.FI S.p.A. sarà ritenuta unica e diretta responsabile nei confronti della Re ione e dei terzi per il risarcimento dei danni di qualsiasi tipo, senza alcuna possibilità di c iamare in causa per il risarcimento - nel rapporto con la Regione e con i terzi danneggiati eventuali soggetti estranei al presente incarico.

3. La Regione è esonerata da qualunque responsabilità derivante dai rapporti di avoro tra l'E.FI. S.p.A. e terzi. L'E.F.I. S.p.A. assume in proprio ogni responsabilità civil e penale

Giunta Regionale della Campania

in caso di infortuni e di danni arrecati eventualmente dal personale nell'esecu ione delle prestazioni.

Art. 8 "Vigilanza e Controllo"

1. La Regione si riserva il diritto di controllare, attraverso il Dirigente del Settor "Studio, Organizzazione e Metodo - Formazione del Personale ", Responsabile della sura 3.10 del POR Campania 2000-2006, in qualità di Supervisore, che la gestione dei ser izi e degli interventi avvenga nel pieno rispetto delle condizioni fissate.

2. Al fine di consentire alla Regione di esercitare tale controllo, nonché per a verifica dell'adempimento degli obblighi previsti dalla normativa vigente, l'E.F.I. S.p.A. si impegna a fornire al Supervisore tutte le informazioni dallo stesso richieste, a consentir visite ed ispezioni ed ogni altra operazione conoscitiva di carattere tecnico.

3. L'E.F.I. S.p.A. si impegna, altresì, a comunicare tempestivamente alla Regione qualsiasi anomalia dovesse verificarsi nello svolgimento delle attività di propria competenza senza che possa esporre l'E.F.I. stessa o la Regione a pretese di qualsiasi genere da parte di soggetti estranei al presente incarico.

Art 9 "Risoluzione e Revoca"

1. La risoluzione e revoca avverrà nei seguenti casi

a. qualora la società venga dichiarata in stato di fallimento, posta in liquidazione o venga sottoposta ad altra procedura concorsuale, tale da rendere impossibile la prosecuzione del rapporto contrattuale per il venir meno delle garanzie e delle condizioni di stabilità originarie;

b. per ritardi imputabili alla Società, che non consentano o che, comunque, compromettano il regolare svolgimento del Progetto;

c. per gravi e reiterate infrazioni delle norme di legge e/o del presente atto amministrativo di finanziamento, imputabili a dolo o colpa grave del gestore

d. per cessione dell'incarico o di singoli parti di esso ad altri soggetti.

2. La Regione si riserva il diritto di verificare in ogni momento l'adeguatezza di servizio prestato. In caso di esecuzione irregolare, mancato rispetto del presente atto, la Regione fisserà un congruo termine entro cui l'E.F.I. dovrà adempiere a quanto necessario per il rispetto delle specifiche norme contrattuali. Qualora la Società non provveda, l'Amministrazione avrà facoltà di risolvere il contratto.

3. La Regione può esercitare il potere di revoca dell'affidamento all'EFI per gravi motivi di pubblico interesse, non sussistendo, in tal caso, le ragioni di opportunità per la prosecuzione del rapporto.

Art 10 "Obblighi di riservatezza"

1. L'E.F.I S.p.A. si impegna ad osservare la piena riservatezza su informazioni, documenti, conoscenze o altri elementi eventualmente forniti dalla Regione o da Enti e Amministrazioni Pubbliche interessate dalle attività connesse allo svolgimento dell'incarico.

Art 11 "Proprietà e titolarità del materiale, degli elaborati e delle opere di ingegno"

1. Tutti gli elaborati, le opere dell'ingegno, l'eventuale software, il materiale creato, inventato, predisposto o realizzato dall'EFI o sui dipendenti, dirigenti, collaboratori o consulenti esterni nell'ambito ed in occasione dell'esecuzione del Progetto si intendono acquisiti in esclusiva proprietà della Regione.

2. L'EFI si obbliga a consegnare nella sua interezza alla Regione quanto sopra specificato, entro trenta giorni dalla scadenza dell'incarico o dalla sua cessazione anticipata

3. La Regione potrà utilizzare liberamente e senza alcuna restrizione quanto sopra specificato, disponendone la pubblicazione, la diffusione, l'utilizzo in qualsiasi forma e per qualsivoglia motivo con l'unico obbligo di citazione della fonte.

4. di disporre che, con la notifica alla società E.F.I. S.p.A. del presente atto amministrativo di finanziamento e la sua sottoscrizione da parte del Legale Rappresentante della suddette Società, detto provvedimento si riterrà accettato e vincolante per le parti.

5. di trasmettere copia del presente decreto al Settore "Gestione delle Entrate e dell Bilancio" per l'assunzione del relativo impegno di spesa, al Settore "Studio, Organizzazione e Metodo - Formazione del Personale" per l'esecuzione e la contestuale notifica alla società E.F.I. S.p.A., al Coordinatore dell'A.G.C. "A.A.GG., Gestione e Formazione del Personale - Organizzazione e Metodo" per presa d'atto ed all'Assessore alle "Risorse Umane, alla Riforma dell'Amministrazione regionale, ai Rapporti con il Sistema delle Autonomie, alla Sicurezza delle città" per opportuna conoscenza

6. di inviare, altresì, il presente atto al Settore "Direttive CEE in materia di PIM, FEO Attività di supporto all'Autorità di Gestione del P.O.R. Campania ed al Dipartimento dell'Economia", al Responsabile Tecnico del

Dipartimento per l'Economia, all'Autorità di pagamento e al Responsabile del Fondo FSE per quanto di specifica competenza, "Stampa, Documentazione, Informazione e Bollettino Ufficiale" per la pubblicazione sul B.U.R.C.

7 febbraio 2006

Sabadin



Giunta Regionale della Campania

ALLEGATO DATI CONTABILI

AREA GENERALE DI COORDINAMENTO

A.G.C. 7 Gestione e Formazione del Personale, Org.ne e Metodo

COORDINATORE

Dr.ssa Genovese Lidia

DIRIGENTE SETTORE

Dott.ssa Sabadin Paola

DIRIGENTE DEL SERVIZIO

Sig. Improta Giuseppe

RESP. DI PROCEDIMENTO/MISURA

A.G.C.	7	Settore	2
--------	---	---------	---

OGGETTO

**Delib. di G. R. n. 2028 del 28/11/2005:<POR Campania 2000-2006 - Misura 3.10 "Adeguamento delle competenze della Pub.ca Amm.one" - Approvazione Progetto: "Analisi e studio del sistema organizz.vo 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. E.F.I. S.p.A.>
Formalizzazione incarico - Impegno di spesa**



Giunta Regionale della Campania

Esercizio	Capitolo	Ambito	F.Obiettivo	UPB	IMPOR TO	RITENUTA
2006	5717	22	79	216	1.091.736,00	,00
TOTALE					1.091.736,00	,00

Impegno di Riferimento		
Esercizio	Capitolo	Numero
-	-	-

Il Responsabile

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.

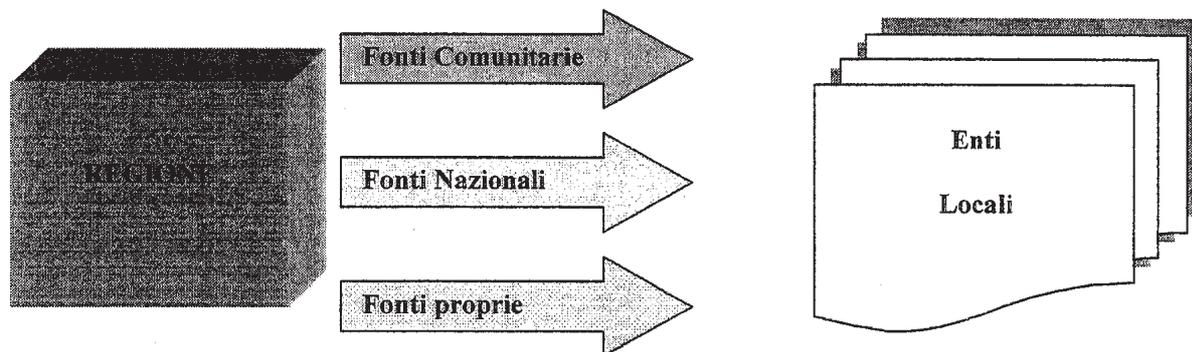
Nello specifico si provvederà a :

- 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.*

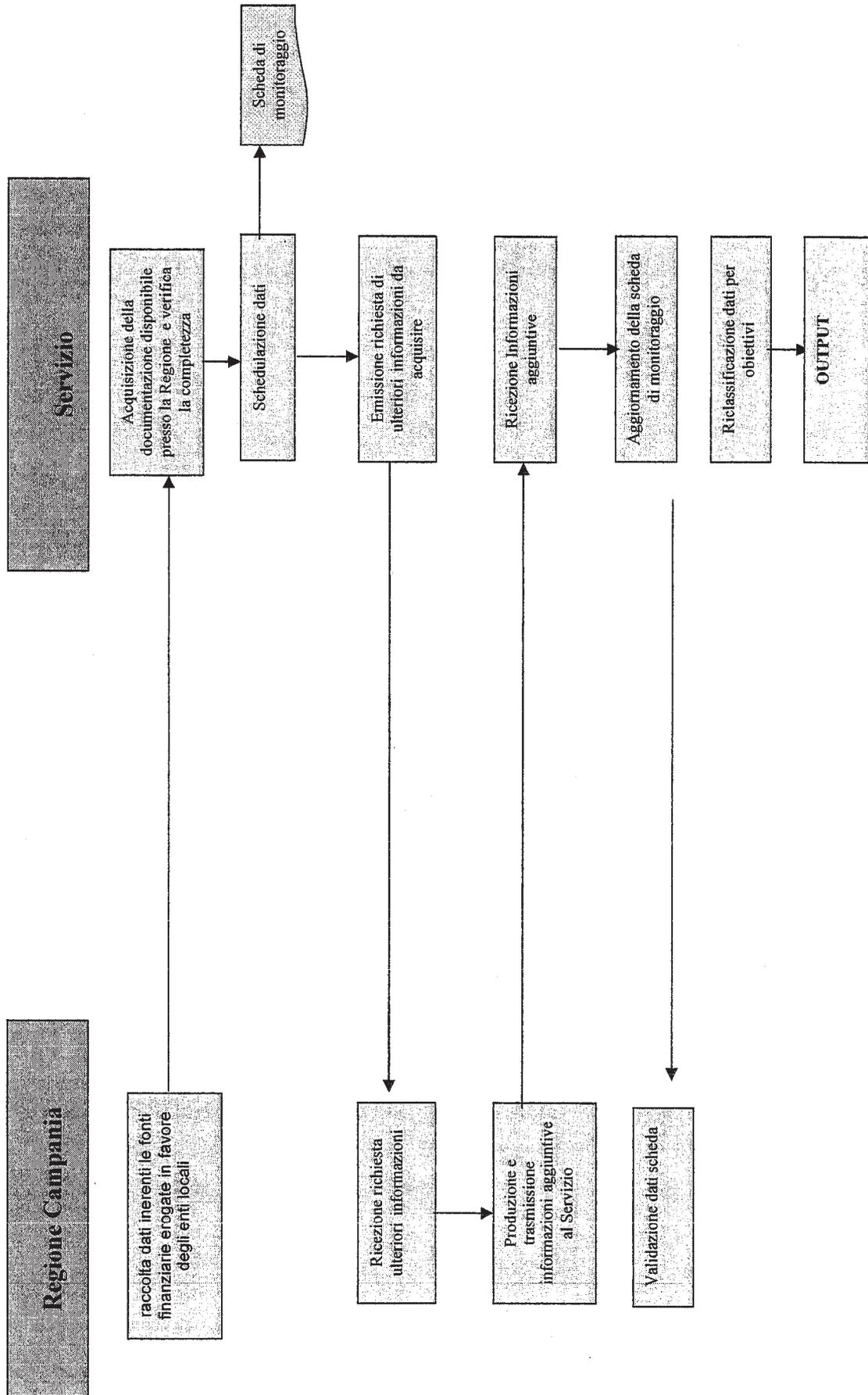
3. Il Servizio acquisisce la documentazione disponibile presso la Regione Campania e ne verifica la completezza attraverso specifiche Check list di analisi;
4. *Verifica documentale ed eventuale richiesta integrativa.* Il Servizio procede ad una prima schedulazione dei dati ed, ove necessario, emette 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.

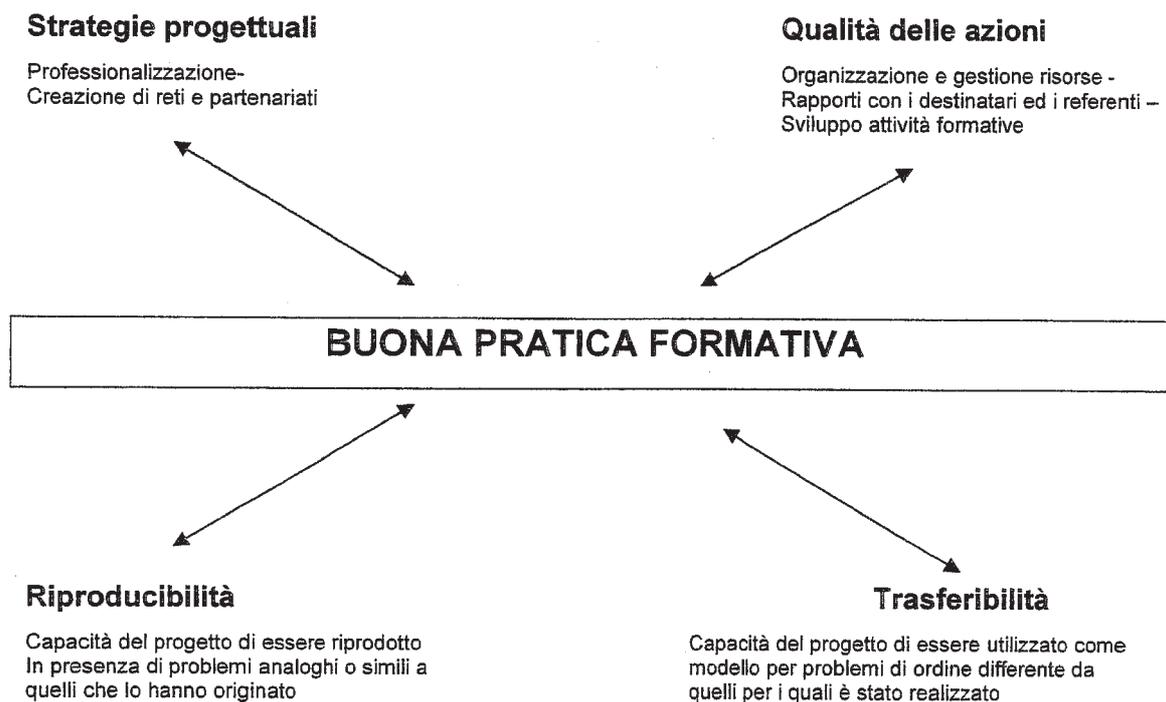
Il modello dovrà contenere al proprio interno i seguenti elementi:

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

Totale	€ 909.780
---------------	------------------

IVA 20%	€ 181.956
---------	-----------

Totale lordo	€ 1.091.736
---------------------	--------------------

Maggiori dettagli sono esposti nella tabella successiva.

MODALITA' DI SVOLGIMENTO DELLE ATTIVITA'

L'E.F.I. S.p.a. procederà alla evasione 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.