

Progetto esecutivo

“RAFFORZAMENTO DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA NELLE AREE INTERNE LOMBARDE”

1. ANAGRAFICA E SINTESI DEL PROGETTO

Titolo del progetto	Rafforzamento della capacità amministrativa nelle aree interne lombarde			
Piano strategico (Formez PA)				
Committente	Regione Lombardia – Direzione Generale Enti locali, Montagna e Piccoli Comuni			
Programma di riferimento (p. es. PON, POR, PAR, etc.)	POR FSE 2014-2020 Asse IV Capacità Istituzionale Amministrativa			
Area geografica di riferimento	Regione Lombardia – Aree Interne Valchiavenna, Alta Valtellina, Appennino Lombardo - Alto Oltrepò Pavese, Alto Lago di Como e Valli del Lario			
Importo commessa	€ 2.280.000,00			
Data inizio	Data	Dicembre 2020 (sarà inserita la data del giorno della firma)	Data fine	30 Settembre 2022
Finalità e obiettivo generale del progetto	Rafforzare la capacità amministrativa nelle aree interne lombarde promuovendo la crescita delle competenze di amministratori e dipendenti pubblici locali (comuni e comunità montane) e sostenendo il miglioramento amministrativo, attraverso l’ottimizzazione dei processi organizzativi e funzionali, e l’implementazione della capacità istituzionale degli enti territoriali quali erogatori di servizi al territorio, anche attraverso azioni di formazione e affiancamento.			
Obiettivi specifici del progetto	<ul style="list-style-type: none"> Analizzare la Pubblica Amministrazione Locale (PAL) nelle aree interne lombarde, Individuando i punti di forza e i fattori di criticità che possono incidere sulla capacità amministrativa nelle 4 aree. Accompagnare e supportare gli enti pubblici locali a migliorare le competenze nei processi di programmazione, progettazione, organizzazione e gestione dei servizi, anche attraverso lo stimolo alla standardizzazione delle procedure e l’adozione di forme di gestione associata delle funzioni. 			

Articolazione delle attività	<p>1. Linea di attività PIANIFICAZIONE STRATEGICA E AZIONI DI EMPOWERMENT</p> <ul style="list-style-type: none"> – Azione A: ANALISI DEL FABBISOGNO E PIANIFICAZIONE STRATEGICA – Azione B: AZIONI DI EMPOWERMENT
Risultati attesi	<p>Attraverso la proposta si intende sostenere il disegno e l’attuazione della Strategia Nazionale per le Aree Interne laddove prevede il potenziamento dell’associazionismo.</p> <p>I risultati attesi sono quindi riassumibili in:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individuazione del fabbisogno dei Comuni delle 4 aree interne in termini organizzativo-funzionali e di implementazione delle competenze; • Rafforzamento delle competenze degli amministratori e della professionalità dei dipendenti pubblici anche in un’ottica di crescita manageriale; • Miglioramento del livello e della qualità dei servizi erogati dalla pubblica amministrazione locale; • Miglioramento della qualità delle procedure e dei servizi al territorio in termini di semplificazione/standardizzazione e ottimizzazione della governance multi livello sovra-comunale; • Miglioramento del livello di cooperazione tra le pubbliche amministrazioni locali; • Superamento della frammentazione amministrativa e incremento della capacità di programmazione a livello locale. <p>L’attivazione della proposta di formazione inoltre potrebbe risultare estendibile e replicabile anche al di fuori di Regione Lombardia su altri contesti interessati a livello nazionale dalla SNAI, andando quindi ad animare un modello a rete, che sia a sostegno delle aree impegnate nel processo di attuazione della strategia.</p>
Destinatari del progetto	<p>Amministratori e dipendenti dei Comuni, delle Comunità Montane e delle pubbliche amministrazioni delle Aree Interne lombarde:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Valchiavenna composta dai Comuni di: Campodolcino, Chiavenna, Gordona, Madesimo, Mese, Novate Mezzola, Prata Camporotondo, Piuro, Samolaco, San Giacomo Filippo, Verceia, Villa di Chiavenna; 2. Alta Valtellina composta dai Comuni di: Bormio, Sondalo, Valdidentro, Valdisotto, Valfurva; 3. Appennino Lombardo – Alto Oltrepò Pavese composta dai Comuni di: Bagnaria, Borgoratto Mormorolo, Brallo di Pregola, Colli Verdi, Fortunago, Menconico, Montesegale, Ponte Nizza, Rocca Susella, Romagnese, Santa Margherita di Staffora, Val di Nizza, Varzi, Zavattarello; 4. Alto Lago di Como e Valli del Lario composta dai Comuni di: Crema, Domaso, Dongio, Dosso del Liro, Garzeno, Gera Lario, Livo, Montemezzo, Musso, Peglio, Pianello del Lario, Sorico, Stazzona, Trezzano, Vercana, Gravedona ed Uniti, Bellano, Casargo, Colico, Cortenova, Crandola

	<p>Valsassina, Dervio, Dorio, Esino Lario, Margno, Pagnona, Parlasco, Premana, Sueglio, Taceno, Valvarrone, Vendrogno.</p> <p>Sono altresì beneficiari gli amministratori ed i dipendenti delle Comunità Montane incidenti sui territori sopra individuati.</p>
Principali prodotti	<ol style="list-style-type: none">1. Piani operativi di lavoro per ciascuna area interna inerenti azioni di formazione, consulenze e affiancamento su temi di rilevanza per la PA locale e concernenti attività di riorganizzazione complessiva;2. proposta e sperimentazione di soluzioni di miglioramento della governance organizzativa, delle procedure amministrative e di gestione dei servizi;3. attività di formazione a amministratori e dipendenti della PAL tramite lezioni frontali, affiancamento e laboratori territoriali.

2. QUADRO DI COERENZA DEL PROGETTO

Obiettivo Generale	Precondizioni e criticità
<p>Rafforzare la capacità amministrativa nelle aree interne lombarde promuovendo la crescita delle competenze di amministratori e dipendenti pubblici locali (comuni e comunità montane) e sostenendo il miglioramento amministrativo, attraverso l'ottimizzazione dei processi organizzativi e funzionali, e l'implementazione della capacità istituzionale degli enti territoriali quali erogatori di servizi al territorio, anche attraverso azioni di formazione e affiancamento.</p>	<p>Regione Lombardia ha individuato 4 Aree Interne caratterizzate da isolamento geografico, calo demografico e bassi livelli nell'offerta di servizi essenziali ai cittadini.</p> <p>L'obiettivo è quello di rivitalizzare questi territori puntando ad un'economia di valorizzazione locale che accresca l'attrattività e freni il progressivo processo di spopolamento.</p> <p>L'attuazione della Strategia nel suo complesso prevede un approccio integrato che intercetta nell'efficacia e nell'efficienza organizzativa e gestionale dei servizi, anche in forma associata, la condizione principale per la crescita dei territori.</p> <p>E' dunque necessario che i Comuni coinvolti avvertano e condividano il principio secondo il quale, per produrre sviluppo, è fondamentale procedere all'implementazione delle capacità istituzionali di programmazione, progettazione, organizzazione e gestione associata di funzioni e servizi. Tale operazione permette la creazione di valore aggiunto sia in termini di efficacia che di efficienza amministrativa.</p> <p>I principali fattori di criticità possono essere rintracciati nella eterogeneità delle aspettative di ciascun territorio, nell'alto numero di soggetti coinvolti nella realizzazione degli interventi oltre che nell'eventuale instabilità politica che potrebbe determinare cambi a livello di interlocuzione istituzionale e/o tecnica.</p>

Linea PIANIFICAZIONE STRATEGICA E AZIONI DI EMPOWERMENT				
Obiettivi Specifici	Linea di azione	Risultati attesi	Indicatori di Risultato	Indicatori di output
Analizzare la PAL nelle aree interne lombarde, individuando i punti di forza e i fattori di criticità che possono incidere sulla capacità amministrativa nelle 4 aree.	AZIONE A: ANALISI DEL FABBISOGNO E PIANIFICAZIONE STRATEGICA	1. Individuazione del fabbisogno dei Comuni delle 4 aree interne in termini organizzativo- funzionali e di implementazione delle competenze.	- Customer satisfaction degli enti destinatari.	- Nr. Piani operativi di lavoro.
Accompagnare e supportare gli enti pubblici locali a migliorare le competenze nei processi di programmazione, progettazione, organizzazione e gestione dei servizi, anche attraverso lo stimolo alla standardizzazione delle procedure e l'adozione di forme di gestione associata delle funzioni	AZIONE B: AZIONI DI EMPOWERMENT	2. Rafforzamento delle competenze degli amministratori e della professionalità dei dipendenti pubblici anche in un'ottica di crescita manageriale. 3. Miglioramento del livello e della qualità dei servizi erogati dalla pubblica amministrazione locale 4. Miglioramento della qualità delle procedure e dei servizi al territorio in termini di semplificazione/standardizzazione e ottimizzazione della governance multi livello sovracomunale. 5. Miglioramento del livello di cooperazione tra le pubbliche amministrazioni locali. 6. Superamento della frammentazione amministrativa e incremento della capacità di programmazione a livello locale.	- Nr. soluzioni di governance organizzative, amministrative, procedurali e gestionali adottate dagli Enti /Nr. totale delle proposte presentate. - Pubbliche Amministrazioni beneficiarie che al termine dell'intervento hanno migliorato la propria capacità amministrativa (Indicatore d2.3 POR FSE 2014-2020).	- Nr. Proposte di soluzioni di governance organizzative, amministrative, procedurali e gestionali (ottimizzazione gestionale di servizi e funzioni; standardizzazione di processi e procedure; modelli di governance in forma associata). - Nr. Laboratori territoriali. - Nr. Pubbliche Amministrazioni coinvolte per il miglioramento della capacità amministrativa (Indicatore CO 22 POR FSE 2014-2020).

3. DESCRIZIONE DEL PROGETTO

3.1 Analisi di contesto, strategia e obiettivi

La Strategia Nazionale per le Aree Interne (SNAI) è una politica nazionale con una forte caratterizzazione di coinvolgimento locale che opera per promuovere la tutela, la ricchezza e la diversità del nostro Paese migliorando la qualità dei servizi ai cittadini e le loro opportunità economiche lì dove sono più deboli, e nello stesso tempo si pone l'obiettivo di combattere l'emorragia demografica in una porzione del territorio nazionale come quello lombardo.

La Strategia Nazionale agisce, quindi, per stimolare la capacità delle persone e delle comunità di immaginare e realizzare nuove economie, nuove opportunità di lavoro e di ricchezza, attraverso la realizzazione di servizi di cittadinanza, riduzione delle disuguaglianze e l'adozione di soluzioni rispettose della sostenibilità ambientale.

Al fine di consolidare il processo di attuazione della Strategia è fondamentale passare per il processo di rafforzamento di queste Aree in direzione di coalizioni inter-comunali permanenti, autonome, e con maggiori capacità amministrative e di gestione, sia dei progetti della Strategia, ma anche di altri servizi e funzioni.

I Comuni non sempre dispongono di un adeguato numero di dipendenti a tempo indeterminato e quello che hanno non sempre è qualificato a cogliere le nuove sfide. La "Relazione annuale sulla strategia nazionale per le aree interne" del 31 dicembre 2018¹ osserva i ritardi che stanno caratterizzando l'attuazione della Strategia imputandoli sia alla complessità del processo messo in atto (per numero degli attori coinvolti, per i diversi livelli istituzionali e per la difficoltà degli attori di trasformare le idee in progetti) sia alla disabitudine dei territori ad essere protagonisti attivi di processi di sviluppo.

È, dunque, necessario avviare un percorso di mutamento culturale con azioni di accompagnamento che favoriscano il rafforzamento delle competenze degli attori istituzionali nella direzione del miglioramento delle capacità amministrative a livello locale, della semplificazione delle procedure, del rafforzamento dei processi di associazionismo per la gestione comune di funzioni e servizi ai cittadini.

In tale contesto la Regione Lombardia ha individuato 4 Aree Interne - caratterizzate da isolamento geografico, calo demografico e bassi livelli nell'offerta di servizi essenziali di cittadinanza – al fine di favorire una loro rivitalizzazione, aumentarne l'attrattività e fermare il processo di progressivo spopolamento, e ha inserito tra gli obiettivi dell'Asse IV - Capacità amministrativa – del POR FSE 2014-2020 anche quello di concorrere all'attuazione della Strategia Nazionale Aree Interne (SNAI).

In questo quadro si colloca il presente progetto con l'obiettivo di rafforzare la capacità amministrativa nelle aree interne lombarde promuovendo la crescita delle competenze di amministratori e dipendenti pubblici locali (comuni e comunità montane) e sostenendo il miglioramento amministrativo, attraverso l'ottimizzazione dei processi.

¹ La Relazione è stata presentata al CIPE dal Ministro per il Sud il 31 dicembre 2018

(http://old2018.agenziacoesione.gov.it/opencms/export/sites/dps/it/documentazione/Aree_interne/Presentazione/R_e_lazione_CIPE_ARINT_311218.pdf)

3.2 Risultati attesi e output

I risultati attesi sono:

- Individuazione del fabbisogno dei Comuni delle 4 aree interne in termini organizzativo-funzionali e di implementazione delle competenze.
- Rafforzamento delle competenze degli amministratori e della professionalità dei dipendenti pubblici anche in un'ottica di crescita manageriale.
- Miglioramento del livello e della qualità dei servizi erogati dalla pubblica amministrazione locale.
- Miglioramento della qualità delle procedure e dei servizi al territorio in termini di semplificazione/standardizzazione e ottimizzazione della governance multi livello sovra-comunale.
- Miglioramento del livello di cooperazione tra le pubbliche amministrazioni locali.
- Superamento della frammentazione amministrativa e incremento della capacità di programmazione a livello locale.

Gli output previsti sono:

1. Piani operativi di lavoro per ciascuna area interna inerenti azioni di formazione, empowerment e affiancamento per la PA locale:
 - Piano operativo della Valchiavenna.
 - Piano operativo dell'Alta Valtellina.
 - Piano operativo dell'Appennino Lombardo – Alto Oltrepò Pavese.
 - Piano operativo dell'Alto Lago di Como e delle Valli del Lario.
2. Proposta e sperimentazione di soluzioni di miglioramento della governance organizzativa, delle procedure amministrative e di gestione dei servizi.
3. Attività di formazione ad amministratori e dipendenti della PAL tramite lezioni frontali, affiancamento e laboratori territoriali.

4. DESCRIZIONE DELLE ATTIVITA'

4.1 REALIZZAZIONE

Nella fase di realizzazione, il progetto si articola in una **Linea di attività "PIANIFICAZIONE STRATEGICA E AZIONI DI EMPOWERMENT"** che è articolata in 2 tipologie di azioni:

- **AZIONE A: ANALISI DEL FABBISOGNO E PIANIFICAZIONE STRATEGICA**
- **AZIONE B: AZIONI DI EMPOWERMENT**

Tale suddivisione risponde ad esigenze di tipo programmatico/temporale, ma come si vedrà, tutte le azioni proposte sono fortemente interconnesse tra loro: l'analisi dei fabbisogni di ciascuna realtà amministrativa, l'elaborazione di soluzioni tecniche che rispondano al fabbisogno espresso, il confronto delle stesse con i

destinatari delle azioni, l'accompagnamento degli attori all'adozione delle soluzioni proposte e l'attività di trasferimento della conoscenza costituiscono tutte tappe di un percorso unitario e integrato.

AZIONE A: ANALISI DEL FABBISOGNO E PIANIFICAZIONE STRATEGICA	
OBIETTIVO SPECIFICO	Analizzare la PAL nelle aree interne lombarde, Individuando i punti di forza e i fattori di criticità che possono incidere sulla capacità amministrativa nelle 4 aree.
DESCRIZIONE	<p>L'Azione A <i>"Analisi del fabbisogno e pianificazione strategica"</i> è diretta (a) all'individuazione di tutti i fattori di criticità e i punti di debolezza del modello organizzativo della PAL (Comuni e Comunità Montane) e (b) allo sviluppo di piani operativi strategici nell'ambito dei quali saranno programmate le azioni di implementazione della capacità istituzionale da realizzare a favore dei soggetti del territorio coinvolti nell'attuazione della strategia.</p> <p>Per ciascuna area, si procederà con lo studio della struttura, dell'assetto organizzativo, delle dotazioni strumentali materiali, degli strumenti di governo in relazione alle funzioni esercitate dalla PAL e ai bisogni espressi dal territorio.</p> <p>Contestualmente, si provvederà all'elaborazione preliminare di un piano di formazione e tutoring volto a sostenere l'acquisizione di competenze su temi specifici e, in un'ottica di riorganizzazione complessiva, sulla gestione ed organizzazione trasversale degli uffici. Di fondamentale rilevanza sarà la promozione della crescita professionale del target di intervento.</p> <p>I Piani operativi saranno articolati in obiettivi, azioni, modalità di attuazione e tempistica delle attività previste, sia per le attività di</p>

	<p>formazione/empowerment, sia per i percorsi di riorganizzazione, e si giungerà alla loro definizione attraverso un processo partecipato che vedrà coinvolti tutti i destinatari delle azioni.</p> <p>Al fine di garantire un'attuazione sempre funzionale al reale fabbisogno del territorio, i Piani potranno essere modificati e/o integrati anche in corso di attuazione e sanciranno impegni reciproci tra tutte le parti coinvolte nella loro redazione e attuazione.</p>
DESTINATARI	<p>Amministratori e dipendenti dei Comuni, delle Comunità Montane e delle pubbliche amministrazioni delle Aree Interne lombarde (Valchiavenna; Alta Valtellina; Appennino Lombardo – Alto Oltrepò Pavese; Alto Lago di Como e Valli del Lario).</p>
RISULTATI	<p>Individuazione del fabbisogno dei Comuni delle 4 Aree interne in termini organizzativo-funzionali, di implementazione delle competenze, di riassetto organizzativo.</p>
PRODOTTI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Piano operativo della Valchiavenna. 2. Piano operativo dell'Alta Valtellina . 3. Piano operativo dell'Appennino Lombardo – Alto Oltrepò Pavese. 4. Piano operativo dell'Alto Lago di Como e delle Valli del Lario.
AZIONE B: AZIONI DI EMPOWERMENT	
OBIETTIVO SPECIFICO	<p>Accompagnare e supportare gli enti pubblici locali a migliorare le competenze nei processi di programmazione, progettazione, organizzazione e gestione dei servizi, anche attraverso lo stimolo alla standardizzazione delle procedure e l'adozione di forme di gestione associata delle funzioni.</p>

DESCRIZIONE	<p>Nell'ambito dell'Azione B <i>"Azioni di empowerment"</i> si darà attuazione alle azioni di implementazione della capacità istituzionale previste nei Piani operativi definiti per ciascuna singola area interna.</p> <p>In particolare:</p> <ol style="list-style-type: none"> <p>1. Ottimizzazione gestionale dei servizi e delle funzioni</p> <p>Al fine di ottimizzare la gestione dei servizi e delle funzioni, sarà approfondita l'analisi organizzativa di ciascun piano operativo che, a partire dai principali fattori strutturali, terrà conto del contesto, delle funzioni, delle dotazioni materiali, degli strumenti di governance per la programmazione, progettazione e gestione dei servizi, delle competenze e degli obiettivi di performance delle amministrazioni in un'ottica di efficienza, economicità e qualità dei servizi per i cittadini.</p> <p>L'analisi organizzativa porterà alla definizione di una proposta organica di ottimizzazione gestionale dei servizi e delle funzioni in termini di sviluppo organizzativo e procedurale.</p> <p>2. Standardizzazione di procedure e strumenti ed elaborazione di misure di razionalizzazione e semplificazione di processi e procedure operative.</p> <p>La standardizzazione di processi e procedure è di fondamentale importanza in quanto permette di migliorare significativamente la performance delle amministrazioni pubbliche in termini di snellimento burocratico, risparmio di costi e grado di soddisfazione degli utenti finali. Saranno pertanto sviluppate proposte di semplificazione amministrativa e sburocratizzazione volte a migliorare la qualità della regolazione e le relazioni tra amministrazioni, cittadini e imprese.</p> <p>3. Affiancamento allo start up di nuove forme di associazionismo tra gli enti interessati al processo di superamento dell'autonomia gestionale</p>
-------------	--

finalizzato alla semplificazione e alla riorganizzazione amministrativa.

Con questa azione si intende fornire un supporto comune a tutti gli Enti locali nella delicata fase dell'attuazione di un percorso complesso e innovativo che necessita di omogeneizzazione e uniformità procedimentale, attraverso l'esplicitazione dei rispettivi ruoli e la prefigurazione delle relative competenze. Per non trascurare gli effetti che la costruzione di tali modelli potrebbe avere sul tema della governance - istituendo nuovi livelli di gestione e nuove modalità di regolazione ad un livello territoriale inter-comunale e sovra-comunale - l'azione sarà condotta sempre nel rispetto del fondamentale principio di "sviluppo dal basso" che promuove e rafforza la coesione socio-istituzionale.

4. Accompagnamento e aggiornamento del personale impegnato nelle attività di programmazione, progettazione, organizzazione e gestione dei servizi.

L'erogazione dell'attività formativa e di tutoring, di informazione e aggiornamento, volta a rafforzare le competenze di funzionari e amministratori, sarà programmata ed erogata garantendo percorsi ad hoc che potranno combinare a livello metodologico:

- Approfondimenti legislativi e tecnici mirati su temi specifici;
- Presentazioni concettuali brevi, sui temi legati all'attivazione delle diverse forme di capitali territoriali delle comunità: istituzionale, cognitivo e socio-culturale, ecosistemico, di dotazioni infrastrutturali (es. le opportunità legate alla Banda Ultra-Larga; pagamenti per servizi di gestione degli ecosistemi montani, ecc.);
- testimonianze da altri territori rilevanti per il tema trattato;
- casi di studio proposti dagli stessi partecipanti (come requisito di partecipazione e risorsa centrale per il percorso formativo);
- visite ad esperienze / buone pratiche o "risorse" specifiche (es. centri di ricerca dedicati alle risorse della montagna, progetti di successo, ecc.);
- attività di laboratorio centrate sulla de-costruzione/ri-costruzione dei casi di studio dei partecipanti, per identificarne puntualmente condizioni, risorse, processi, realizzazioni e risultati;
- affiancamento on the job.

	<p>Al fine di agevolare la partecipazione è possibile prevedere fin d'ora la possibilità di alternare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • attività di capacity building a carattere residenziale per facilitare una full immersion dei partecipanti, così da aiutarli a sviluppare/migliorare/sistematizzare le capacità di comprendere fattori e processi di cambiamento territoriale, mediante un linguaggio comune di lettura di esperienze e pratiche, vissute e/o osservate; • giornate tematiche dedicate ai temi portanti della SNAI e realizzate in forma di laboratorio a discussione facilitata (es. focus group, metaplan), per produrre conclusioni operative; • momenti di formazione a distanza e online (formazione FAD), con moduli attivabili anche on demand per approfondimenti su argomenti tecnici e specialistici. <p>A titolo esemplificativo, e in accordo con gli ambiti di intervento della SNAI e della Strategia d'area approvata, i temi di approfondimento proposti potranno riguardare:</p> <ul style="list-style-type: none"> • esercizio associato delle funzioni comunali (es. aspetti legislativi, aspetti organizzativi, opportunità); • visione dello sviluppo sostenibile e governo del territorio (es. temi del rischio idrogeologico, pianificazione e cura del paesaggio, gestione delle foreste e difesa del suolo, servizi ecosistemici, energia, ...); • programmazione delle risorse e pianificazione strategica per l'attrattività dei luoghi (es. best practices per la valorizzazione dei territori, risorse pubbliche e nuovi fondi privati, valutazione delle politiche, rigenerare spazi, servizi e comunità, ...); • governance multilivello e reti di partenariato (es. interazione area urbana – montagna, partnership pubblico – private, programmazione di area vasta, ...).
DESTINATARI	<p>Amministratori e dipendenti dei Comuni, delle Comunità Montane e delle pubbliche amministrazioni delle Aree Interne lombarde (Valchiavenna; Alta Valtellina; Appennino Lombardo – Alto Oltrepò Pavese; Alto Lago di Como e Valli del Lario).</p>
RISULTATI	<ol style="list-style-type: none"> 1. Rafforzamento delle competenze degli amministratori e della professionalità dei dipendenti pubblici anche in un'ottica di crescita manageriale; 2. miglioramento del livello e della qualità dei servizi erogati dalla pubblica amministrazione locale; 3. miglioramento della qualità delle procedure e dei servizi al territorio in termini di semplificazione/standardizzazione e ottimizzazione della

	governance multi livello sovra-comunale; 4. miglioramento del livello di cooperazione tra le pubbliche amministrazioni locali; 5. superamento della frammentazione amministrativa e incremento della capacità di programmazione a livello locale.			
PRODOTTI	1. Proposta e sperimentazione di soluzioni di miglioramento della governance organizzativa, delle procedure amministrative e di gestione dei servizi; 2. attività di formazione ad amministratori e dipendenti della PAL tramite lezioni frontali, affiancamento e laboratori territoriali.			
TEMPI	Da	Dicembre 2020 (sarà inserita la data del giorno della firma)	al	30 settembre 2022
REALIZZAZIONE: NR. GG UOMO		SENIOR 2.296	JUNIOR 3.088	TOTALEGG 5.384
PERSONALE		Euro: 1.597.840		
SPESE VIAGGIO		Euro: 66.342		
BENI E SERVIZI		EURO: 164.000		

4.2 DIREZIONE, COORDINAMENTO, MONITORAGGIO E AMMINISTRAZIONE.

OBIETTIVO SPECIFICO	Raggiungere gli obiettivi prefissati dal piano, attraverso la guida del team di progetto e il coordinamento delle attività programmate, nel rispetto della tempistica e sempre in raccordo con i committenti.
DESCRIZIONE	<p>Le attività di questo ambito sono relative alla responsabilità del coordinamento di progetto, in costante raccordo con la Regione Lombardia, con cui saranno condivise, fin dalla fase iniziale e durante la fase di realizzazione, tutte le scelte strategiche e attuative che concorrono al conseguimento degli obiettivi di progetto nonché le attività di guida e di supporto al team tecnico ed amministrativo di progetto affinché operi in sintonia e porti a conseguimento i compiti assegnati. Le attività coordinamento dei diversi ambiti e delle azioni e l'amministrazione del progetto saranno assicurati da Formez PA attraverso una serie di profili professionali tra cui un responsabile della convenzione, che manterrà i rapporti istituzionali con la Regione Lombardia, un responsabile di progetto che garantisce l'integrazione tra le diverse linee di attività e curerà il raccordo con tutti gli uffici di staff del Formez PA.</p> <p>Lo staff sarà composto oltre che dal responsabile di progetto anche dal:</p> <ul style="list-style-type: none"> - responsabile amministrativo del progetto;

<p>- personale addetto alla preparazione e alla stesura dei contratti; - personale addetto a funzioni amministrativo – contabili; - personale addetto alle attività di rendicontazione e di controllo di gestione; - personale di segreteria organizzativa e di progetto.</p> <p>Le informazioni sull’attuazione saranno raccolte dalla direzione del progetto attraverso schede di monitoraggio per seguire tutto il ciclo di vita del progetto, divenendo strumento di gestione delle attività, fonte delle informazioni e dati necessari per le rendicontazioni tecniche periodiche, nonché del supporto informatico per monitorare complessivamente l’attività di Formez PA.</p> <p>Il monitoraggio, redatto secondo un piano di rilevazione periodica delle attività e dei prodotti realizzati, condiviso con Regione Lombardia, prevede:</p> <ul style="list-style-type: none"> • l’analisi dei risultati sviluppati nel corso del progetto ai fini della quantificazione degli indicatori previsti; • l’analisi degli output realizzati in termini di coerenza con quanto programmato e in termini di effetti attesi e inattesi (valutazione di processo e di realizzazione , valutazione di risultato). <p>A conclusione del progetto la relazione tecnica conterrà anche riflessioni sintetiche sull’andamento del progetto realizzato in itinere e sugli effetti che gli interventi hanno avuto sull’amministrazione destinataria.</p>				
DESTINATARI	Regione Lombardia – Direzione Generale Enti locali, Montagna e Piccoli Comuni.			
PRODOTTI	<ul style="list-style-type: none"> • Relazioni periodiche sull’andamento del progetto • Relazione tecnica finale. 			
RISULTATI	Efficace ed efficiente gestione del progetto e delle sue attività. Aver conseguito gli obiettivi del progetto, misurabili attraverso gli indicatori di realizzazione e di risultato.			
TEMPI	Da	Dicembre 2020 (sarà inserita la data del giorno della firma)	al	30 settembre 2022
REALIZZAZIONE: NR. GG UOMO		SENIOR 724	JUNIOR 0	TOTALEGG 724
PERSONALE		Euro: 209.236		
SPESE VIAGGIO		Euro: 25.764		
SPESE GENERALI		Euro: 216.818		

5. DESCRIZIONE DELLE RISORSE UMANE IMPEGNATE NEL PROGETTO

	Sn/Jn	Aree di competenza	Attività	Interno/ esterno	N. gg stimate	Costo medio giornaliero
	Sn	Esperti di programmazione, progettazione, attuazione, monitoraggio e valutazione, che abbia maturato esperienza nell'ambito di attività di affiancamento alle pubbliche amministrazioni.	Attività di coordinamento scientifico delle attività del progetto e attività di trasferimento delle competenze. Attività di analisi, avvio, attuazione e monitoraggio degli interventi progettuali afferenti la strategia delle aree interne e attività di trasferimento delle competenze.	esterni	1.666	396
	Jn	Esperti di programmazione, progettazione, attuazione, monitoraggio e valutazione, che abbiano maturato esperienza nell'ambito di attività di affiancamento alle pubbliche amministrazioni.	Attività di analisi, avvio, attuazione e monitoraggio degli interventi progettuali afferenti la strategia delle aree interne.	esterni	3.088	223
	Sn	Esperti di analisi organizzativa e ottimizzazione gestionale delle funzioni pubbliche.	Attività di analisi organizzativa per l'ottimizzazione gestionale dei servizi e delle funzioni e attività di trasferimento delle competenze.	esterni	168	396
	Sn	Esperti giuridico amministrativi.	Attività di implementazione e verifica delle procedure, degli atti e degli strumenti amministrativi in tema di semplificazione di processi e procedure e attività di trasferimento delle competenze.	esterni	168	396

	Sn	Esperti in materia di Aiuti di Stato.	Attività di verifica della normativa in tema di aiuti di Stato nell'ambito dell'attuazione degli interventi programmati e attività di trasferimento delle competenze.	esterni	147	396
	Sn	Esperti in processi di informatizzazione della PA.	Attività di sviluppo e implementazione di piattaforme informatiche e attività di trasferimento delle competenze.	esterni	147	396
	Sn	Esperti coordinamento.	Dirigente responsabile della Convenzione; Responsabile di Progetto; Assistente.	interni	175	289
	Sn	Esperti contrattualistica.	Responsabile Ufficio, referente e supporto contrattualistica.	interni	35	289
	Sn	Esperti rendicontazione.	Referente Ufficio.	interni	45	289
	Sn	Esperti controllo di gestione.	Referente e supporto Ufficio Controllo di gestione.	interni	45	289
	Sn	Esperti tematico Aree interne.	Esperto Aree interne.	interni	130	289
	Sn	Esperti Risorse Umane.	Referente e Supporto Ufficio reclutamento e staffing.	interni	40	289
	Sn	Esperti di monitoraggio e rendicontazione.	Monitoraggio tecnico e finanziario, dati e applicazioni gestionali, rendicontazione.	interni	254	289

6. INDICATORI

INDICATORI DI RISULTATO			
OBIETTIVO SPECIFICO DI RIFERIMENTO	AZIONI	DESCRIZIONE INDICATORE	VALORIZZAZIONE E FONTI DI VERIFICA
Analizzare la PAL nelle aree interne lombarde, Individuando i punti di forza e i fattori di criticità che possono incidere sulla capacità amministrativa nelle 4 Aree.	AZIONE A: Analisi del fabbisogno e pianificazione strategica	Customer satisfaction degli enti destinatari	>80% <i>Rilevazione ad hoc</i>
Accompagnare e supportare gli enti pubblici locali a migliorare le competenze nei processi di programmazione, progettazione, organizzazione e gestione dei servizi, anche attraverso lo stimolo alla standardizzazione delle procedure e l'adozione di forme di gestione associata delle funzioni.	AZIONE B: Azioni di Empowerment	Nr. soluzioni di <i>governance</i> organizzative, amministrative, procedurali e gestionali adottate dagli Enti /Nr. totale delle proposte presentate	>30% <i>Sistema monitoraggio di progetto</i>
		Pubbliche Amministrazioni beneficiarie che al termine dell'intervento hanno migliorato la propria capacità amministrativa (Indicatore d2.3 POR FSE 2014-2020)	>90% <i>Rilevazione ad hoc</i>

INDICATORI DI OUTPUT			
OBIETTIVO SPECIFICO DI RIFERIMENTO	AZIONI	DESCRIZIONE INDICATORE	VALORIZZAZIONE E FONTI DI VERIFICA
Analizzare la PAL nelle aree interne lombarde, Individuando i punti di forza e i fattori di criticità che possono incidere sulla capacità amministrativa nelle 4 aree.	AZIONE A: Analisi del fabbisogno e pianificazione strategica	Piani operativi di lavoro basati sul fabbisogno emerso	Nr. 4 Piani operativi (1 per ogni Area interna lombarde) <i>Sistema monitoraggio di progetto</i>
Accompagnare e supportare gli enti pubblici locali a migliorare le competenze nei processi di programmazione, progettazione, organizzazione e gestione dei servizi, anche attraverso lo stimolo alla standardizzazione delle procedure e l'adozione di forme di gestione associata delle funzioni.	AZIONE B: Azioni di Empowerment	Soluzioni di <i>governance</i> organizzative, amministrative, procedurali e gestionali adottate dagli Enti	Nr. 5 <i>Sistema monitoraggio di progetto</i>
		Laboratori territoriali	Nr. 20 <i>Sistema monitoraggio di progetto</i>
		Pubbliche Amministrazioni coinvolte per il miglioramento della capacità amministrativa (Indicatore CO 22 POR FSE 2014-2020)	Nr. 67 <i>Sistema monitoraggio di progetto</i>

7. PROFILO DI SPESA

Il profilo di spesa sotto esposto si riferisce alle previsioni relative alle spese effettivamente sostenute e da rendicontare da Formez PA sul presente progetto finanziato da Regione Lombardia.

PROFILO DI SPESA		
2021 gen-dic	2022 gen-set	TOTALE
A. Importo (euro)	B. Importo (euro)	A+B Importo (euro)
1.156.000,00	1.124.000,00	2.280.000,00

8. CRONOPROGRAMMA

[illegible]

9. BUDGET SINTETICO

a. Budget per voce di spesa

<i>Macrovoce</i>	<i>Articolazione Voci di Budget</i>	<i>TOTALE per Voce di Budget</i>	
		<i>Importo</i>	<i>% su Totale Voce Budget</i>
A. Personale		1.807.076 €	79%
	<i>A1. Personale - Realizzazione</i>	1.597.840 €	
	<i>A2. Personale - Direzione</i>	209.236€	
B. Spese Viaggio		92.106 €	4%
	<i>B1. Spese viaggio - Realizzazione</i>	66.342 €	
	<i>B2. Spese viaggio - Direzione</i>	25.764€	
C. Acquisto beni e servizi		164.000 €	7%
	<i>C1. Beni e servizi</i>	164.000 €	
D. Spese generali		216.818 €	10%
	<i>D1. Spese generali</i>	216.818 €	
		2.280.000 €	

b. Budget articolato per singole Aree interne

<i>Macro voci</i>	<i>Articolazione Voci di Budget</i>	<i>TOTALE per Voce di Budget</i>			
		<i>Area Alta Valtellina</i>	<i>Area Valchiavenna</i>	<i>Area Alto Oltrepò Pavese</i>	<i>Area Alto Lago</i>
A. Personale		€ 196.190,00	€ 896.807,00	€ 317.369,00	€ 396.710,00
	<i>A1. Personale - Realizzazione</i>	€ 173.274,00	€ 792.987,00	€ 280.702,00	€ 350.877,00
	<i>A2. Personale - Direzione</i>	€ 22.916,00	€ 103.820,00	€ 36.667,00	€ 45.833,00
B. Spese Viaggio		€ 12.286,00	€ 44.325,00	€ 15.775,00	€ 19.720,00
	<i>B1. Spese viaggio - Realizzazione</i>	€ 8.890,00	€ 31.979,00	€ 11.321,00	€ 14.152,00
	<i>B2. Spese viaggio - Direzione</i>	€ 3.396,00	€ 12.346,00	€ 4.454,00	€ 5.568,00
C. Acquisto beni e servizi		€ 17.982,00	€ 81.281,00	€ 28.772,00	€ 35.965,00
	<i>C1. Beni e servizi</i>	€ 17.982,00	€ 81.281,00	€ 28.772,00	€ 35.965,00
D. Spese generali		€ 23.542,00	€ 107.587,00	€ 38.084,00	€ 47.605,00
	<i>D1. Spese generali</i>	€ 23.542,00	€ 107.587,00	€ 38.084,00	€ 47.605,00
Totale per Area		€ 250.000,00	€ 1.130.000,00	€ 400.000,00	€ 500.000,00
Totale complessivo		€ 2.280.000,00			