

1. GENERALITÀ

Il presente Piano formativo integrato è redatto in applicazione del PRA – Piano di Rafforzamento Amministrativo della Regione Umbria, approvato con DGR n. 1762 del 22.12.2014 e s.m.i.. Esso è esito di una specifica ricognizione della domanda curata attraverso interviste semi-strutturate dal Servizio Organizzazione della Regione Umbria, nell'ambito del percorso di formazione-intervento "Start-up del PRA" svolto dalla Scuola Umbra di Amministrazione Pubblica. La ricognizione ha interessato complessivamente 30 Servizi regionali, individuati sulla base del loro ruolo (diretto o di supporto) nella programmazione e gestione del PO FESR, del PO FSE e del PSR FEASR.

Il Piano è relativo al periodo di attuazione "Settembre 2015 -Luglio 2016", corrispondente all'avvio effettivo dei Programmi regionali relativi ai fondi SIE. Esso può essere accompagnato, in corso di esecuzione, da interventi progressivamente rivolti ad Organismi Intermedi, Autorità Urbane, soggetti *in house* ed Amministrazioni destinatarie, sulla base delle esigenze di attuazione dei Programmi.

Il Piano trova attuazione nell'ambito delle operazioni di cui all'asse IV – Capacità Istituzionale ed Amministrativa del PO FSE Umbria 2014-2020, potendo integrarsi anche con le azioni previste dal PON *Governance*.

2. PRINCIPI DI METODO

La rilevazione della domanda ha posto in evidenza la necessità di qualificare l'approccio formativo secondo i seguenti principi di metodo, orientativi della progettazione esecutiva delle singole attività:

- centratura sullo sviluppo ed il cambiamento organizzativo: la formazione va rivolta non solo a rafforzare le conoscenze e competenze individuali, ma anche ad orientare e supportare gli schemi di azione ed i comportamenti collettivi, verso l'integrazione di processo fra Servizi, come espresso dagli obiettivi del PRA;
- netta prevalenza di schemi di formazione-intervento *on the job*, erogata anche per affiancamento individuale/di piccolo gruppo, rivolta ad affrontare in modo risolutivo attività pratiche;
- uso dell'aula frontale tradizionale a prevalenti fini di trasferimento di conoscenze di quadro, funzionalmente alla riduzione dei tempi di apprendimento delle successive attività *on the job*;
- forte enfasi sulle attività di *problem setting* (sviluppo della capacità di esaminare i problemi in una prospettiva di sistema, qualificando le domande di loro inquadramento) e di *problem solving* (disegno delle possibili alternative di risposta, in modo funzionale alla loro valutazione comparata in termini di costi ed oneri amministrativi vs benefici);
- ricorso mirato e puntuale, su tematiche specifiche, a modalità formative quali gli scambi fra amministrazioni ed il coinvolgimento di attori istituzionali nazionali (p.e. Agenzia per la Coesione Territoriale, MISE, ...), anche a fini di rafforzamento del capitale relazionale della Regione;
- esplorazione delle possibilità e convenienze di ricorrere a sussidi tipo FaD, ove gli stessi già resi disponibili da altre istituzioni, soprattutto centrali;

- forte rilevanza della docenza interna, in modo da rafforzare l'integrazione dei comportamenti organizzativi e la concretezza dell'approccio. Al contempo, opportunità di sostenere gli "interni" con un adeguato presidio didattico, nelle fasi di preparazione, erogazione e successivo consolidamento, anche per ragioni di sostenibilità dell'impegno;
- nel caso di interventi di natura "laboratoriale" (quali p.e. i cantieri di sviluppo di aspetti del Si.Ge.Co.), necessità di ricomporre in "aula" una significativa pluralità di attori organizzativi, in modo da disporre di una sufficiente varietà di posizioni rispetto al tema/al processo oggetto di intervento. Al contempo, previsione della presenza di un "conduttore/facilitatore", con funzioni di orientamento al risultato, moderazione ed integrazione/sintesi *in process* degli apporti individuali;
- adozione di modalità sistematiche di monitoraggio *in itinere*, al fine di rilevare le eventuali problematiche e dare ad esse soluzione, in coerenza con i tempi di processo;
- specifica attenzione al rafforzamento delle capacità di trasmissione di saperi da parte delle risorse esperte della Regione, in vista dell'ampliamento della formazione ai soggetti in house, agli O.I. ed alle altre istituzioni pubbliche in posizione di beneficiario/attuatore;
- forte importanza del presidio interno del piano di formazione, attraverso apposito "Gruppo guida" della programmazione/progettazione esecutiva/monitoraggio, in coerenza e ad attuazione di quanto già previsto dal PRA.

3. STRUTTURA DEL PIANO

A fronte della pluralità di interessi e della graduazione di priorità espresse dai Servizi interpellati, si è scelto di articolare il Piano privilegiando la definizione di una architettura comune, dalla quale muovere per declinare successivamente le diverse specificità puntuali. Si vuole in tal modo rafforzare la volontà di integrazione alla base dei presupposti di metodo, anche al fine di recuperare significative economie di scala e di scopo.

In tavola 1. è proposta la struttura del Piano, espressa in forma di matrice:

- le **colonne** rappresentano le tre dimensioni di sviluppo di conoscenze, competenze e funzionamenti organizzativi. Esse sono definite in logica di processo, ed articolate in:
 - **attuazione e controllo strategico dei programmi** (FESR, FSE e FEASR, guardando anche a FSC), inteso come l'insieme delle attività attraverso cui sono definite le logiche attuative "alte", inclusi gli aspetti di monitoraggio e controllo per il raggiungimento degli obiettivi, fra cui i *target* di performance;
 - **programmazione, gestione e controllo delle singole operazioni**, inteso come il livello di attuazione "atomica" e concreta (intervento per intervento) delle strategie di cui al punto precedente;
 - **governance e valutazione degli impatti dei programmi**, nuovamente di livello "alto", ma orientato da riferimenti quali le relazioni partenariali, il presidio istituzionale, le relazioni fra uso dei Fondi e politiche regionali, l'interpretazione del valore strutturale prodotto;

Alle tre dimensioni corrispondono differenti attori organizzativi, per quanto ogni risorsa professionale della Regione sia in diversa misura interessata a ciascuna di esse, almeno dal punto di vista della comprensione del quadro complessivo di programmazione ed azione. E' dunque rispetto ad esse che vanno definiti i contributi che ogni tipologie di attività formativa può apportare.

- le **righe** rappresentano gli assi di sviluppo della formazione (e, ad una articolazione più fine, le singole linee di attività), costituendo come tali un riferimento guida per la successiva progettazione di dettaglio degli interventi. Si individuano in particolare le seguenti quattro direzioni di lavoro:

1. **Riferimenti di quadro.** E' rivolto a trasmettere i fondamentali di programmazione, gestione e controllo dei programmi, visti a questo livello come coordinate di senso, più che effettive capacità di azione. Il fuoco è dunque sulla sola trasmissione di conoscenze, proposta però non come mero elenco di temi, ma come risorsa di interpretazione. Come tale, esso contiene brevi attività di aula frontale, articolate sulla base delle caratteristiche dei partecipanti (p.e. livello di esperienza già maturato sui Fondi; posizione organizzativa; ...), da realizzarsi in modo propedeutico all'attivazione dei restanti interventi.
2. **Rafforzamento ed innovazione della programmazione.** E' rivolto a supportare le attività di programmazione strategica e, soprattutto, operativa, attraverso interventi mirati a carattere pratico, in essi incluso il confronto con eventuali testimoni/casi/pratiche esterne. Sulla base dei fabbisogni rilevati, appare utile distinguere tre tipologie di azioni:
 - **laboratori** su casi concreti, intesi come formazione-intervento a supporto del disegno di modalità di programmazione rivolte ad esprimere maggiore efficacia (p.e. nell'uso delle risorse, nella capacità di dare risposta ai bisogni, nella regolazione dei mercati creati dall'impiego delle risorse pubbliche, ...) e, al contempo, a prendere in conto ex ante aspetti di efficienza attraverso il co-design delle procedure (semplificazione, riduzione degli oneri regolatori) e dei sistemi informativi;
 - **modelli e casi di programmazione**, anch'essi da realizzare attraverso modalità attive, applicative e di confronto, rivolti a tematiche specifiche ed emergenti, quali l'Agenda Urbana, le relazioni di complementarità fra FESR e FSE e fra POR e PON, fra fondi SIE e programmi diretti della CE, l'innovazione sociale, l'innovazione di specifici contenuti di *policy*;
 - **program & project management**, rivolto alla trasmissione di competenze tecniche di programmazione e gestione, con riferimento agli approcci di metodo maggiormente coerenti con la Regione.
3. **Disegno ad attuazione dei sistemi di gestione e controllo.** E' rivolto a supportare lo sviluppo dei Si.Ge.Co. e la sua effettiva applicazione nella ordinarietà dei processi. Sulla base dei fabbisogni rilevati, appare utile distinguere tre tipologie di azioni:
 - **Percorsi di redazione**, intesi come sessione strutturate di lavoro rivolte a definire le modalità gestionali e di controllo in conformità alle indicazioni della CE, attraverso esercizio assistito di attività di *problem setting* (comprensione delle caratteristiche delle problematiche oggetto di regolazione), *problem solving* (definizione delle possibili modalità di risoluzione e valutazione comparata delle loro caratteristiche) e *decision making* (scelta). Il riferimento al Si.Ge.Co. va assunto in senso ampio, a ricomprendere aspetti conseguenti (p.e. manuali ad uso dei beneficiari) e specifici (p.e. piste di controllo). La differente natura dei Fondi e le diverse condizioni di partenza possono far privilegiare un approccio specifico (percorsi di diversa ampiezza ed articolazione, distinti fra FESR e FSE), soprattutto con riferimento alle attività "laboratoriali" di redazione. Per il FSE, in particolare, appare opportuno portare a compimento il percorso già avviato a titolo sperimentale nel secondo trimestre dell'anno, giunto alla definizione condivisa di tutte le tipologie di operazioni previste dal PO ed alla definizione di criteri generali di scelta fra modalità programmatiche;
 - **Valutazione dei rischi e misure antifrode.** La specificità del tema rende opportuno uno specifico focus, da affrontare attraverso un approccio misto fra elementi teorici, approcci di metodo ed applicazione a concreti ambiti di *policy*. Appare inoltre importante attivare un confronto aperto con altre Regioni/centri di esperienza;
 - **Sistema informativo.** Sotto questo titolo si compendiano due diversi aspetti: *i*) rafforzamento delle competenze tecniche "alte" di sviluppo (in modo integrato con la complessiva evoluzione del sistema informativo regionale) e di recupero di autonomia nell'uso delle informazioni a fini simulativi, reportistici e di controllo; *ii*) adeguamento diffuso di competenze applicative, in relazione all'evoluzione dei sistemi.

Figura 1. - Architettura del Piano di formazione PRA 2015-2016

ASSI FORMATIVI	DIMENSIONI DI INTERVENTO		
	ATTUAZIONE E CONTROLLO STRATEGICO DEI PROGRAMMI	PROGRAMMAZIONE GESTIONE E CONTROLLO DELLE OPERAZIONI	GOVERNANCE E VALUTAZIONE DEI PROGRAMMI
1. RIFERIMENTI DI QUADRO	●	●	●
1.1 Percorso base di integrazione	●	●	●
2. RAFFORZAMENTO ED INNOVAZIONE DELLA PROGRAMMAZIONE	●●	●●	●
2.1 Laboratori di programmazione	●●	●●	●
2.2 Modelli e casi di programmazione	●●	●●	-
2.3 Tecniche: <i>program & project management</i>	-	●●	-
3. DISEGNO ED ATTUAZIONE DEI SISTEMI DI GESTIONE & CONTROLLO	●	●●●	●
3.1 Percorsi di redazione ed implementazione del Si.Ge.Co.	●	●●●	-
3.2 Valutazione dei rischi e misure antifrode	-	●●	-
3.3 Sistema informativo	-	●●●	●
4. FOCUS ATTUATIVI	●	●●	●
4.1 Codice degli appalti	-	●●	-
4.2 Regimi di Aiuto	-	●●	-
4.3 Processi partenariali	●	●	●
4.4 Valutazione	●	●	●●

4. **Focus attuativi.** Sono rivolti ad approfondire ed implementare quattro specifiche tematiche (identificate in “Codice degli appalti”, “Regimi di Aiuto”, “Partenariato” e “Valutazione strategica”), riguardanti trasversalmente una pluralità di destinatari interni alla Regione. Anche in questo caso si tratta di adottare un approccio per studi di casi ed uso della formazione come “luogo” di definizione di modalità condivise di lavoro, a supporto dello sviluppo organizzativo previsto dal PRA (p.e. ruolo guida da parte del Servizio Gare e Appalti; istituzione di un presidio in materia di aiuti; coordinamento della valutazione strategica con il Servizio Statistica).

La logica “a matrice” è rivolta a rafforzare l'approccio di processo proprio del Piano: per ogni riga (asse formativo) è indicata l'intensità del contributo che ci si attende essa possa portare alle 3 dimensioni di sviluppo (colonne). A valori maggiori corrispondono gli obiettivi ed i contenuti caratterizzanti, mentre le parti di meno rilevante intensità sono risolte prevalentemente attraverso una opportuna scelta dei metodi di realizzazione. Nel complesso il Piano:

- privilegia l'investimento sulla dimensione di “Programmazione, gestione e controllo delle operazioni”, rispetto alla quale potano il loro contributo tutti gli assi;
- affronta in modo significativo la dimensione di “Attuazione e controllo strategico dei programmi”, soprattutto a valere sull'asse “Rafforzamento ed innovazione della programmazione”;
- interpretare l'asse “Riferimenti di quadro” come elemento di integrazione delle tre dimensioni di intervento, l'intensità debole esprimendo la natura prevalentemente informativa delle azioni formative in esso ricomprese.

4. COORDINATE DI PROGETTAZIONE

Di seguito si presentano, per ogni asse e sua articolazione, i principali elementi informativi su obiettivi, contenuti, metodi e destinatari, di indirizzo alla progettazione esecutiva delle singole attività formative.

ASSE 1 – RIFERIMENTI DI QUADRO

1.1 - Percorso base di integrazione

OBIETTIVI

- Fornire le coordinate informative e di senso della programmazione dei fondi SIE in Regione Umbria, in modo da porre i destinatari nella condizione di riconoscere le politiche in atto ed i relativi processi attuativi, sapendo collocare la propria specifica posizione ed individuare i ruoli di riferimento.

CONTENUTI DI MASSIMA

- Quadro d'insieme della programmazione dei fondi SIE: programmi, obiettivi, contenuti principali (“cosa si paga”), soggetti attuatori e destinatari finali, impatti attesi. Aspetti di *governance*. Possibili relazioni fra i programmi.
- Punti focali di attenzione: quadri di performance, principi di gestione e controllo, semplificazione (Lr 8/2011) e riduzione degli oneri amministrativi, aspetti informativi, conseguenti impatti sui comportamenti organizzativi; Codice di condotta del partenariato.
- Responsabilità attuative e azioni che la Regione ha intrapreso per rispondere alle nuove esigenze.

DESTINATARI

- In principio, tutte le risorse professionali dei Servizi a diverso titolo impegnati nella realizzazione della programmazione, opportunamente profilati in relazione alle conoscenze già possedute ed ai ruoli esercitati.

METODO E DURATE

- Aula frontale su sessioni di 3 ore, per un numero contenuto di sessioni (indicativamente da 1 ad un massimo di 4), sulla base della profilatura dei destinatari e dei contenuti richiesti in sede di rilevazione.

DOCENTI

- Esclusivamente interni alla Regione, in modo da rafforzare l'integrazione organizzativa. Va prevista un'adeguata azione di supporto didattico in fase di preparazione degli interventi, rivolta a sviluppare un minimo *package* utilizzabile anche verso destinatari esterni alla Regione.

ASSE 2 – RAFFORZAMENTO ED INNOVAZIONE DELLA PROGRAMMAZIONE

2.1 – Laboratori di programmazione

OBIETTIVI

- Attivare e supportare concretamente le scelte di programmazione – dall'impostazione strategica agli aspetti esecutivi, fino alla valutazione – attraverso un approccio orientato alla presa in conto preventiva delle modalità di attuazione, ai fini della semplificazione gestionale. Il focus è sul “*co-design*”, inteso come sviluppo integrato ed anticipato dell'insieme delle caratteristiche di una operazione, in modo da rispondere in modo bilanciato ad esigenze di efficienza ed efficacia.

CONTENUTI DI MASSIMA (da declinare in singoli interventi, sulla base delle caratteristiche delle tematiche trattate)

- Analisi e simulazione applicativa di un processo di programmazione, applicato a casi concreti, con riferimento (a titolo indicativo non esaustivo) ad uno o più fra i seguenti item, identificati per singola edizione corsuale sulla base delle richieste di Servizi:
 - Aspetti strategici: politiche regionali e loro sostegno attraverso i fondi SIE. Rapporti fra componente strutturale e componente di spesa corrente. Ruoli dei fondi.
 - Creazione e regolazione dei mercati. Le operazioni sostenute da fondi SIE come generatori di mercati. Natura ed adeguatezza delle informazioni possedute dalla Pa per definire le caratteristiche dell'intervento. Scelta (ove possibile) fra regime degli appalto e regimi di concessione. Dipendenza delle politiche dalla qualità dei fornitori. Possibili azioni di qualificazione dell'offerta.
 - Relazioni con i destinatari finali. Sviluppo aggregato di risorse vs distribuzione di titoli di accesso/finanziamento di progetti.
 - Disegno dei costi standard e loro impatti sul processo di programmazione e gestione.
 - Eventuali esigenze gestionali a valle dell'operazione ed anticipazione di eventuali risposte in fase progettuale ed attuativa.
 - Disegno della selezione: rapporto fra requisiti di ammissibilità e criteri premiali.
 - Caratteristiche del processo attuativo e di controllo ed impatti su di esso delle scelte di programmazione. Approcci ex ante alla semplificazione amministrativa (Lr n. 8/2011) ed alla riduzione degli oneri.
 - Aspetti di gestione informativa e conseguenti impatti sulla gestione ed il controllo. Approcci al *reengineering* del modello di programmazione, gestione e controllo.
 - Monitoraggio di attuazione. Metodologie ed applicazioni.

DESTINATARI

- Responsabili di programmazione ed attuali di linee di *policy* sostenute da fondi SIE, con particolare riferimento ad operazioni non presenti nella precedente programmazione o interessate da esigenze di miglioramento delle *performance*, come indicato dal PRA.

METODO E DURATE

- Approccio laboratoriale, sviluppato attraverso alternanza di attività in gruppo (svolte con docente esperto di metodi di programmazione, eventualmente affiancato da facilitatore) ed attività individuali/di piccolo gruppo, rivolte alla implementazione su casi reali di quanto appreso, eventualmente oggetto di affiancamento. Ricorso a metodologie quale GOPP (*Goal Oriented Project Planning*) e LFA (*Logical Framework Approach*). La durata tipo, variabile sulla base della complessità delle tematiche specifiche (campo applicativo del laboratorio), è indicativamente ricompresa fra 3 e 5 interventi basati su attività di gruppo, di durata non eccedente le 4 ore cadauno.

DOCENTI

- Esperti esterni di metodo con ruoli di introduzione e supporto all'uso di schemi di *problem setting & solving*, per lo specifico dei fondi SIE, affiancati anche puntualmente da *expertise* interne, per ambito di *policy* e/o tematica specifica.

2.2 – Modelli e casi di programmazione

OBIETTIVI

- Supportare l'introduzione e lo sviluppo di innovazioni di metodo e di contenuto nel disegno di operazioni a valere sui fondi SIE dei PO umbri, valorizzando le esperienze trasponibili già maturate e le reti di relazione con altre istituzioni.

CONTENUTI DI MASSIMA (tematiche da declinare in singoli interventi)

- Linea "**Innovazione sociale**"
 - Definizioni operative, caratteristiche di processo e tipologie di problematiche a cui la *social innovation* dare risposta. Indirizzi europei.
 - Quadro normativo e delle risorse. Schemi di integrazione fra fondi SIE ed altre risorse, fra cui PON Inclusione.
 - Fondamenti di processi decisionali partecipati di tipo *bottom-up*, visti rispetto alla *social innovation*. Problematiche relative alla prevenzione ed alla gestione di conflitti di interessi e Codice di condotta del Partenariato.
 - Relazioni con Agenda Urbana e con creazione di impresa sociale (Social hub, indicazioni MISE).
 - Istituti giuridici sotto cui qualificare le operazioni di *social innovation*: partecipazione pre-competitiva, ricorso a regimi concessori (anche innovativi, quali la Direttiva 2014/23/UE del Parlamento europeo e del Consiglio del 26 febbraio 2014 sull'aggiudicazione dei contratti di concessione ed il PPP), specifiche modalità di interpretazione del codice degli appalti.
 - Monitoraggio attuativo e valutazione degli impatti; conseguenti processi di *scaling-up* verso il sistema regionale.
- Linea "**Programmazione integrata alla scala territoriale**"
 - Tipologie di problemi a cui la programmazione integrata alla scala territoriale può dare risposta. Modelli di programmazione. Caratteristiche dell'approccio europeo e sua evoluzione nelle ultime programmazioni.
 - Quadro normativo e delle risorse. Schemi di integrazione fra fondi SIE ed altre risorse.
 - Fondamenti di processi decisionali partecipati.
 - Relazioni con la *social innovation* e gli altri contenuti di *policy* dei PO.
 - Aspetti peculiari di gestione e controllo. Identificazione dei possibili bisogni di capacità istituzionale ed amministrativa; leve di intervento.
 - Monitoraggio attuativo e valutazione degli impatti.
- Linea "**Programmazione integrata fra Fondi SIE e verso i programmi diretti della CE**"
 - Indicazioni europee e da AdP in materia di integrazione fra fondi e programmi.

- Tipologie di problemi e schemi di *policy* rilevanti ai fini dell'integrazione, con particolare attenzione ai rapporti fra FESR e FSE, e fra di essi ed i programmi diretti europei.
- Schemi-tipo di integrazione, per gli aspetti di programmazione e di attuazione.
- Fondamenti mirati di europrogettazione.
- **Programmazione in specifici ambiti di policy (p.e. cultura, credito alle imprese, energia, ...)**
 - Definizione in sede di progettazione esecutiva delle specifiche caratteristiche di contenuto oggetto di approfondimento, sulla base delle richieste dei relativi referenti attuativi.

DESTINATARI

- Responsabili di programmazione ed attuali di linee di *policy* sostenute da fondi SIE, con particolare riferimento ad operazioni non presenti nella precedente programmazione o interessate da evoluzione dei loro contenuti. Partecipano alla parte formativa introduttiva, rivolta ad introdurre gli elementi di quadro, anche le risorse afferenti a servizi non direttamente impegnati nell'attuazione delle specifiche operazioni, ove ne abbiano fatto richiesta.

METODO E DURATE

- Approccio laboratoriale rivolto alla produzione di contenuti attuativi, preceduto da aula frontale rivolta all'inquadramento dei temi ed integrato in corso di realizzazione da studi di caso (attraverso partecipazione di testimoni) e scambi con altre istituzioni. Ove possibile, valorizzazione delle reti partenariali transnazionali. Ricorso a metodologie quale GOPP (*Goal Oriented Project Planning*) e LFA (*Logical Framework Approach*). Durate indicative ricomprese fra 3 e 6 incontri di 4-6 ore caduno, incrementabili sulla base della varietà dei casi/testimonianze oggetto di esame.

DOCENTI

- Esperti esterni di metodo e di contenuto, affiancati anche puntualmente da *expertise* interne, per ambito di *policy* e/o tematica specifica. Testimoni qualificati provenienti da altre Amministrazioni.

2.3 – Tecniche: *program & project management*

OBIETTIVI

- Rafforzare le competenze metodologiche e tecniche di *program & project management*, con riferimento alla loro applicazione ad operazioni in ambito fondi SIE, programmi diretti CE, sviluppo di sistemi informativi ed azioni di rafforzamento della capacità amministrativa.

CONTENUTI DI MASSIMA (da individuare sulla base delle caratteristiche dei progetti, in modo integrato con l'eventuale partecipazione dei destinatari ad azioni di cui al sub-assi 2.1 e 2.2)

- Metodi e tecniche di programmazione e management di progetti, con particolare riferimento a:
 - PCM - *Project Cycle Management*
 - LFA - *Logical Framework Approach*
 - GOPP - *Goal Oriented Project Planning*
- Per lo specifico dello sviluppo dei sistemi informativi
 - Rafforzamento delle competenze specialistiche di analisi e progettazione di sistemi informativi, con riferimento alle linee di architettura ed alle metodologie formali di *project management* adottate dalla Regione (Gestione Portafoglio PPM, P3O, TOGAF, Prince2).

DESTINATARI

- Responsabili di programmazione ed attuazione esecutiva di progetti, nell'ambito della programmazione dei fondi SIE e del ricorso a programmi diretti CE.
- Responsabili dello sviluppo dei sistemi informativi.

METODO E DURATE

- Aula frontale alternata ad esercitazioni di tipo laboratoriale, applicate a concreti casi-progetto inclusi nella programmazione 2014-2020. Articolazione tipica da 2 a 4 giornate, sulla base della complessità dei compiti e del livello di competenze in ingresso dei partecipanti. Le singole azioni corsuali relative alle metodologie di sviluppo dei sistemi informativi vanno progettate in stretta relazione con il Servizio "Politiche per la Società dell'Informazione e del Sistema Informativo Regionale". Le attività specialistiche per le quali non vi siano economie di scala sono affrontate attraverso partecipazione a momenti corsuali esterni.

DOCENTI

- Esperti nelle metodologie oggetto di trasmissione e nella loro applicazione a casi concreti di management di progetti europei o di sviluppo di sistemi informativi.

ASSE 3 – DISEGNO ED ATTUAZIONE DEI SISTEMI DI GESTIONE E CONTROLLO

3.1 – Percorsi di redazione ed implementazione dei Si.Ge.Co.

OBIETTIVI

- Accompagnare gruppi di lavoro regionali nella definizione, completa o per parti, dei Sistemi di Gestione e Controllo applicabili ai Fondi SIE, agendo in una logica di processo. In esito all'intervento si attendono:
 - il complessivo rafforzamento del quadro di senso collettivo relativo alla gestione dei singoli Fondi;
 - la co-interpretazione condivisa delle norme;
 - la conseguente scelta delle corrette modalità di loro applicazione, in coerenza con gli obiettivi di semplificazione amministrativa;
 - la comprensione delle interdipendenze fra le diverse fasi del complessivo processo di programmazione, gestione e controllo.

CONTENUTI DI MASSIMA

- Sulla base della normativa vigente¹ (la stessa in progressiva evoluzione), analisi e redazione di con-

1 Ci si riferisce a titolo indicativo e non esaustivo a:

- Accordo di Partenariato 2014-2020 Italia - Allegato II Elementi salienti della proposta di SI.GE.CO 2014-2020 approvato con Decisione di Esecuzione della Commissione C(2014)8021 finale del 29/10/2014
- Guida Orientativa per gli Stati Membri su Procedura di designazione (EGESIF_14-0013 del 18 dicembre 2014)
- Bozza di Guida orientativa per gli Stati Membri su Verifiche di gestione (EGESIF_14-0012 del 21 novembre 2014) distribuita in occasione del Multi-fund Technical Group del 26 novembre 2014
- Regolamento di esecuzione (UE) n. 1011/2014 della Commissione del 22 settembre 2014 recante modalità di esecuzione del regolamento (UE) n. 1303/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda i modelli per la presentazione di determinate informazioni alla Commissione e le norme dettagliate concernenti gli scambi di informazioni tra beneficiari e autorità di gestione, autorità di certificazione, autorità di audit e organismi intermedi.
- Regolamento di esecuzione (UE) 2015/207 della commissione del 20 gennaio 2015 recante modalità di esecuzione del regolamento (UE) n. 1303/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio per quanto riguarda i modelli per la relazione sullo stato dei lavori, la presentazione di informazioni relative a un grande progetto, il piano d'azione comune, le relazioni di attuazione relative all'obiettivo Investimenti in favore della crescita e dell'occupazione, la dichiarazione di affidabilità di gestione, la strategia di audit, il parere di audit e la relazione di controllo annuale nonché la metodologia di esecuzione dell'analisi costi-benefici e, a norma del regolamento (UE) n. 1299/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, il modello per le relazioni di attuazione relative all'obiettivo di cooperazione territoriale europea.
- Regolamento delegato (UE) n. 480/2014 della Commissione del 3 marzo 2014 che integra il Regolamento

tenuti del Si.Ge.Co. e da essi derivati (Note di indirizzo rivolte ai beneficiari ed ai destinatari finali, nell'ambito degli obblighi di informazione), attraverso le fasi di:

- esame dei vincoli da assolvere e dello stato dell'arte della precedente programmazione e/o delle prassi in essere (ove non storicamente sostenute da fondi SIE);
- esame degli obiettivi di miglioramento definiti dal PRA;
- acquisizione ed esame di informazioni sugli orientamenti interpretativi nazionali e di altre Regioni;
- definizione di linee di redazione dei singoli testi, sulla base dell'indice di riferimento, rimandando la stessa al lavoro individuale/di piccolo gruppo dei relativi referenti;
- condivisione degli esiti del lavoro individuale/di piccolo gruppo e messa al netto delle ipotesi di testi, ai fini della loro validazione ed approvazione da parte delle istanze a ciò deputate.

DESTINATARI

- Tutte le risorse impiegate stabilmente nella programmazione, gestione e controllo di operazioni sostenute dai fondi SIE, in gruppi omogenei sulla base della natura delle operazioni stesse, garantendo in ogni caso la ricomposizione delle diverse funzioni attuative, in logica di processo.

METODO E DURATE

- Laboratori di analisi e redazione, basati su sessioni plenarie da 3 a 4 ore cadauna, alternate ove del caso da affiancamento individuale/di piccoli gruppi, a fini di approfondimento di temi specifici e predisposizione di ipotesi di lavoro da riportare al contesto plenario. La lunghezza dei singoli laboratori va definita sulla base dello stato dell'arte e dei singoli contenuti trattati, tenuta in conto l'efficacia dei risultati progressivamente raggiunti.

DOCENTI

- Esperti esterni di metodo, affiancati puntualmente da *expertise* interne, per ambito di *policy* e/o tematica specifica.

3.2 – Valutazione dei rischi e misure antifrode

OBIETTIVI

- Approfondimento e definizione di una logica di azione condivisa in merito a quanto previsto dal Si.-Ge.Co in materia, con specifico riferimento a casi reali di operazioni previste dai PO.

CONTENUTI DI MASSIMA

- Sulla base della normativa vigente² (la stessa in progressiva evoluzione), esame di casi concreti di operazioni, rivolte alla definizione di metodi e modalità di valutazione dei rischi e di correlate misure antifrode coerenti con il complessivo impianto del Si.Ge.Co ed orientate ad obiettivi di semplificazione amministrativa.

DESTINATARI

- Responsabili dell'attuazione di operazioni omogenee per contenuti, beneficiari e destinatari finali, affiancati ove del caso dalle funzioni a vario titolo interessate alla valutazione dei rischi ed alla applicazione delle misure antifrode.

(UE) n. 1303/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio recante disposizioni comuni sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione, sul Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca e disposizioni generali sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca.

² Quale la Nota orientativa sulla valutazione del rischio di frode e misure antifrode efficaci e proporzionate (EGESIF_14-0021 del 16 giugno 2014)

METODO E DURATE

- Aula frontale di inquadramento dei temi, seguita/alternata da esame diretto di tipologie di operazioni, in ambito laboratoriale e/o per affiancamento individuale/di piccolo gruppo. Sintesi motivata del lavoro svolto, a fini di approvazione dei suoi esiti da parte delle istanze a ciò deputate. Gli interventi richiedono di essere programmati e realizzati in coerenza con i percorsi generali di redazione del Si.Ge.Co, dei quali costituiscono una componente specifica.

DOCENTI

- Esperti interni ed esterni, di metodo e di contenuto (con particolare attenzione ad approcci statistici), da reperire anche attraverso coinvolgimento di istituzioni centrali ed altre Regioni.

3.3 – Sistema informativo

OBIETTIVI

- Supporto al rafforzamento dei sistemi informativi regionali rilevanti ai fini della programmazione dei fondi SIE 2014-2020 ed all'implementazione del Codice dell'amministrazione digitale³, rivolto a:
 - semplificazione amministrativa e riduzione dei tempi di procedimento definiti in sede di PRA;
 - implementazione dell'Agenda digitale dell'Umbria e del sistema informativo regionale;
 - esercizio di una maggiore autonomia della Regione nell'elaborazione del proprio patrimonio informativo, a fini di controllo di esecuzione dei PO, a fronte dei *target di performance*.

CONTENUTI DI MASSIMA (da declinare in singoli interventi, sulla base delle caratteristiche dei destinatari)

- Quadro dell'evoluzione normativa e delle regole tecniche sulla amministrazione digitale.
- Quadro delle relazioni logiche e funzionali fra adempimenti IGRUE, struttura del Si.Ge.Co, architettura di integrazione dei sistemi regionali e requisiti della amministrazione digitale.
- Inquadramento della logica del sistema informativo dedicato alla gestione dei singolo Fondo di interesse e delle sue relazioni con l'insieme delle risorse informative della Regione e la tematica dell'Agenda digitale.
- Rafforzamento delle competenze tecnico-applicative di uso dei sistemi, sulla base del ruolo dei destinatari e del livello di competenza da essi posseduto.

DESTINATARI

- Tutte le risorse a vario titolo impiegate nella esecuzione di attività (imputazione, *retrieving*, ...) sui sistemi informativi SIE.

METODO E DURATE

- Le attività a carattere tecnico-gestionale vanno svolte secondo alternanza fra momenti di aula (inquadramento), laboratori (definizione di regole e studio/risoluzione di casi) e *training on the job* (uso degli applicativi). E' necessario garantire l'adeguata integrazione con i percorsi formativi svolti in ambito Si.Ge.Co., con particolare riferimento al rafforzamento delle competenze specialistiche di data mining su archivi regionali di gestione dei fondi SIE, a fini di qualificazione della reportistica ed implementazione del controllo operativo di gestione (*target di performance*).

3 Oltre all'Agenda digitale umbra ed a quanto indicato in sede di PRA i vedano in particolare, a titolo non esaustivo:

- Codice dell'amministrazione digitale, aggiornato con le modifiche apportate dal D.L. 24 giugno 2014, n. 90, convertito, con modificazioni, dalla L. 11 agosto 2014, n. 114 e dalla L. 23 dicembre 2014, n. 190.
- Decreto del Presidente del Consiglio dei Ministri 13 novembre 2014. Regole tecniche in materia di formazione, trasmissione, copia, duplicazione, riproduzione e validazione temporale dei documenti informatici nonché di formazione e conservazione dei documenti informatici delle pubbliche amministrazioni ai sensi degli articoli 20, 22, 23-bis, 23-ter, 40, comma 1, 41, e 71, comma 1, del Codice dell'amministrazione digitale di cui al decreto legislativo n. 82 del 2005.

DOCENTI

- Le attività a carattere tecnico-organizzativo di diretto impatto sull'operatività dei PO vanno svolte attraverso impiego di risorse interne o rese disponibili dalle AT di competenza.

ASSE 4 – FOCUS ATTUATIVI

4.1 – Regime degli appalti

OBIETTIVI

- Aggiornare ed integrare il quadro di conoscenza sul regime degli appalti, visto anche in rapporto al regime della concessione amministrativa, sulla base della normativa vigente e delle principali interpretazioni, rafforzando la capacità di programmazione ed attuazione delle specifiche operazioni.

CONTENUTI DETTAGLIATI (da modulare per singole edizioni, sulla base di obiettivi specifici e caratteristiche dei partecipanti)

- Analisi di tutti gli istituti indicati di seguito con riferimento specifico ai principi ed alle norme europee, nonché con riferimento alla giurisprudenza di derivazione comunitaria.
- Il Responsabile delle procedure di affidamento dei contratti pubblici.
- Il Direttore dell'esecuzione dei contratti e il Direttore dei lavori.
- L'oggetto del contratto: lavori, servizi, servizi di architettura e ingegneria, forniture. Analisi dei casi in cui è obbligatoria l'applicazione della normativa sugli appalti.
- Le fasi delle procedure di affidamento (Programmazione - Progettazione – Scelta del contraente – Stipula del contratto – Collaudo ed esecuzione del contratto).
- Determinazione della base d'asta, con particolare riferimento alla determinazione della base d'asta nei servizi – Definizione del quadro economico con riferimento specifico a costi/oneri per la sicurezza ed al costo del personale – DUVRI – Attestazione di copertura finanziaria – Calcolo degli importi delle soglie di rilevanza comunitaria e metodi di calcolo del valore stimato del contratto, con particolare riferimento a proroga e rinnovo.
- Impegno di spesa nella nuova contabilità armonizzata.
- Possibilità e limiti ai casi di affidamento diretto, con particolare riferimento agli affidamenti ex art. 57 del codice dei contratti pubblici ed a pratici tratti dalla giurisprudenza europea.
- Ricorso al MEPA ed analisi dei casi residuali in cui si possono fare affidamenti al di fuori del mercato elettronico.
- Requisiti speciali di partecipazione. Individuazione dei requisiti in caso di concorrenti plurisoggettivi, con particolare riguardo a servizi e forniture, nonché con riferimento ai servizi di ingegneria e architettura.
- Requisiti generali di partecipazione, con riguardo specifico al concordato preventivo con continuità aziendale, alle verifiche antimafia, ai reati incidenti sulla moralità professionale ed al DURC.
- Qualificazione per eseguire lavori pubblici, con riguardo alle ultime modifiche normative.
- Tassatività delle cause di esclusione.
- Controlli sul possesso dei requisiti, con particolare riferimento al sistema AVCPASS.
- Avvalimento, con particolare riferimento all'avvalimento plurisoggettivo.
- Specifiche tecniche da inserire nei capitolati.
- Criteri per la scelta della migliore offerta, con particolare riferimento al criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa nonché agli elementi di valutazione, ai criteri motivazionali ed alle metodologie per l'attribuzione dei punteggi, con simulazioni pratiche ed operative. Effetti derivanti dalla previsione di soglie di sbarramento.
- Commissione giudicatrice nel caso di aggiudicazione con il criterio dell'offerta economicamente più vantaggiosa. Differenze rispetto al seggio di gara.

- Verifica delle offerte anormalmente basse, con particolare riferimento agli orientamenti della giurisprudenza europea sull'esclusione automatica delle offerte.
- Affidamenti in economia. Principi europei applicabili.
- Esecuzione del contratto, con particolare riferimento all'estensione del quinto, alle varianti, al subappalto, al collaudo ed al certificato di regolare esecuzione.
- Analisi dei controlli che vengono espletati dalle istituzioni europee sugli appalti pubblici finanziati con fondi di derivazione comunitaria.
- L'istituto dell'*in house providing*: tipologie, requisiti e limiti, con riferimento specifico alle modalità di verifica, in concreto, della conformità del modello rispetto all'ordinamento nazionale ed europeo. Analisi di evoluzioni e novità nella normativa e nella giurisprudenza europea e nazionale.
- Esame di casi pratici, per gruppi di lavoro omogenei, individuati sulla base delle operazioni sostenute dai PO dei fondi SIE.

DESTINATARI

- Risorse impegnate nel complessivo processo di programmazione ed attuazione di operazioni a cui si applichi l'istituto dell'appalto, anche con riferimento all'esercizio delle funzioni di audit.

METODO E DURATE

- Le singole azioni corsuali vanno progettate in stretta relazione con il Servizio "Provveditorato, Gare e Contratti", visto come referente unico del gruppo di lavoro permanente in materia di appalti previsto dal PRA. Gli aspetti di quadro sono risolti in principio attraverso un ridotto numero di seminari ad aula frontale, della durata indicativa di 3 ore cadauno. Gli aspetti applicativi richiedono metodologie attive e partecipate, di natura laboratoriale, basate sulla trattazione di casi concreti. Le durate vanno definite sulla base delle specificità applicative.

DOCENTI

- Ordinariamente interni alla Regioni, a fini di rafforzamento dell'integrazione organizzativa. Eventuale integrazione, su indicazione del Servizio "Provveditorato, Gare e Contratti", con docenti esterni per contributi specialistici e/o testimoni di altre Regioni/Istituzioni pubbliche rilevanti. Per lo specifico del Servizio "Provveditorato, Gare e Contratti", individuazione di docenti esterni specializzati e/o iscrizione a corsi esterni.

4.2 – Aiuti di Stato

OBIETTIVI

- Percorso di base:
 - Aggiornare ed integrare il quadro di conoscenza sugli aiuti di Stato, sulla base della normativa vigente e delle principali interpretazioni note.
- Percorso applicativo:
 - Esaminare casi concreti di programmazione interessati dalla tematica degli aiuti di Stato, a fini di definizione di modalità coerenti ed univoche (guardando all'insieme delle tipologie di operazioni) di applicazione.

CONTENUTI DI MASSIMA

- Percorso di base
 - Principi giuridici dei regimi di aiuto. Quadro normativo, con particolare riferimento al Regolamento (UE) n. 651/2014 della Commissione, del 17 giugno 2014, che dichiara alcune categorie di aiuti compatibili con il mercato interno in applicazione degli articoli 107 e 108 del trattato ed alle relative Linee Guida di attuazione di cui alla Conferenza delle Regioni e delle Province Autonome - 15/10/CR7bis/C3

- Percorso applicativo
 - Esame di casi concreti di operazioni per le quali si applichino gli aiuti di Stato.
 - Individuazione delle norme applicabili e loro interpretazione
 - Definizione delle caratteristiche dei procedimenti, anche per gli aspetti di controllo, in attuazione dei principi della semplificazione amministrativa e della riduzione degli oneri regolatori.

DESTINATARI

- Per il percorso base tutte le risorse interessate, anche in modo indiretto, alla tematica degli aiuti di Stato, individuate dal Dirigente del Servizio di appartenenza.
- Per il percorso applicativo, responsabili delle operazioni interessate dai regimi di aiuto e loro diretti collaboratori.

METODO E DURATE

- Gli aspetti di quadro sono risolti in principio attraverso un ridotto numero di seminari ad aula frontale, della durata indicativa di 3 ore cadauno. Gli aspetti applicativi richiedono metodologie attive e partecipate, di natura laboratoriale, basate sulla trattazione di casi concreti, arricchiti dall'eventuale confronto con testimoni di altra Istituzioni.

DOCENTI

- Prevalente ricorso a docenti esterni, anche appartenenti ad altre Amministrazioni pubbliche (Regioni, Ministeri, Agenzia, CE, ...) con specifiche competenze in materia. Integrazione con risorse interne, soprattutto per gli aspetti applicativi.

4.3 – Processi partenariali

OBIETTIVI

- Rafforzare le competenze di attivazione e gestione dei processi partenariali, con particolare attenzione agli ambiti di *policy* a carattere maggiormente innovativo e/o fortemente basati su riferimenti territoriali o relazionali con gli *stakeholder*.

CONTENUTI DI MASSIMA

- Processi di programmazione negoziata e partecipata: ambiti e metodi. Partecipazione informativa e partecipazione decisionale.
- Codice di Condotta del Partenariato e sue implicazioni nell'attuale programmazione regionale dei fondi SIE. Definizione della rappresentanza degli interessi. Gestione dei potenziali conflitti di interesse. Presa della decisioni.
- Valutazione e processo partenariale.
- Casi pratici di attivazione e gestione di processi partenariali: laboratori rivolti all'innovazione sociale ed all'agenda urbana.
- Impatti dei processi di programmazione partenariale sulla qualificazione giuridica delle operazioni, la gestione ed il controllo.

DESTINATARI

- Responsabili di programmazione ed attuazione di operazioni caratterizzate da salienza e specificità partenariale.

METODO E DURATE

- Aula frontale rivolta all'introduzione di concetti, metodi e norme, per un massimo di 3 giornate. Trattazione di casi concreti attraverso metodologia di gruppo di lavoro/laboratorio guidato, per durate da definirsi sulla base delle loro caratteristiche. Necessità di garantire un adeguato raccordo con i percorsi

DOCENTI

- Esperti di metodi e contenuti esterni, anche con funzione di animazione e conduzione di gruppi di lavoro. Opportuna verifica della possibilità di coinvolgimento di testimoni istituzionali (CE, Agenzia per la Coesione, ...) e di altre Regioni.

4.4 – Valutazione strategica

OBIETTIVI

- Rafforzare ed innovare le metodologie e gli strumenti di valutazione di impatto delle operazioni sostenute dai PO, con particolare attenzione a quelle a carattere innovativo, in rapporto agli obiettivi ed alle caratteristiche delle politiche regionali.

CONTENUTI DI MASSIMA

- Caratteristiche metodologiche degli approcci valutativi alle politiche pubbliche.
- Ambiti valutativi di particolare interesse nella programmazione dei fondi SIE (quali p.e. quelli relativi ad operazioni innovative di cui è preconizzato lo *scaling-up*), anche in chiave di integrazione.
- Scelta dei metodi, con focus sulla reale applicabilità di approcci di natura controfattuale. Rapporti con quanto di competenza del valutatore indipendente.
- Definizione ed acquisizione delle informazioni richieste dai metodi individuati.
- Conduzione della valutazione ed uso degli esiti nel processo di programmazione.

DESTINATARI

- Responsabili di programmazione ed attuazione di linee di intervento dei PO SIE, in integrazione con i responsabili della programmazione di altri

METODO E DURATE

- Alternanza fra aula frontale di natura seminariale, rivolta alla trasmissione di contenuti di inquadramento, e momenti applicativi a natura laboratoriale.

DOCENTI

- Esperti di metodi e contenuti esterni, anche con funzione di animazione e conduzione di gruppi di lavoro. Opportuna verifica della possibilità di coinvolgimento di testimoni istituzionali (CE, Agenzia per la Coesione, ...) e di altre Regioni.

5. DIMENSIONAMENTO DI INDIRIZZO DEL PIANO

Al fine del dimensionamento del piano settembre 2015 – luglio 2016 si riassumono gli esiti della rilevazione dei fabbisogni, rielaborate sulla base dei razionali di programmazione. Per ogni Servizio sono indicati:

- i percorsi-tipo che maggiormente comprendono le tematiche segnalate come fabbisogno, ad esse ricondotti per esigenze di integrazione e compattezza del Piano. I percorsi assumono ordinariamente una articolazione modulare, tale da consentire – ad invarianza della propria struttura – la partecipazione mirata dei Servizi prevalentemente interessati ad una parte specifica di contenuto;
- il numero indicativo dei partecipanti ad ogni percorso, rimandando alle schede analitiche di rilevazione per la loro qualificazione in termini di livello.

Le tavole assumono valore di indirizzo nella progettazione e programmazione realizzativa, al fine di istituire le necessarie economie di scala e di scopo, salvaguardando al contempo l'efficacia degli interventi. In fase attuativa va dunque garantita una adeguata interazione con i singoli Servizi destinatari, al fine di giungere ad una micro-progettazione e ad una allocazione puntuale del numero e del tipo di partecipanti coerente con i bisogni e, al contempo, con le esigenze di ottimizzazione della durata degli interventi.

Figura 2. - Dimensionamento di massima dei interventi per Servizio regionale /Assi “Formazione di base” e “Rafforzamento ed innovazione della programmazione”

SERVIZI	BASE		RAFFORZAMENTO ED INNOVAZIONE DELLA PROGRAMMAZIONE				
	PERCORSO BASE DI INTEGRAZIONE	LABORATORI DI PROGRAMMAZIONE	MODELLI E CASI DI PROGRAMMAZIONE				PROGRAM & PROJECT MANAGEMENT
			INNOVAZIONE SOCIALE	PROGR. INTEGRATA ALLA SCALA TERRITORIALE	PROGR. INTEGRATA FRA FONDI E PROGRAMMI	PROGR. SPECIFICI AMBITI DI POLICY	
Politiche per la Società dell'Informazione e del Sistema Informativo Regionale	--		5 (Agenda urbana, con focus su Agenda Digitale)	5 (Agenda urbana, con focus su Agenda Digitale)	5	--	7 Gestione Portafoglio PPM + P30 + TOGAF + Prince2
Reingegnerizzazione e digitalizzazione dei processi dell'amministrazione regionale e delle autonomie locali	--	4 progetti- analisi e gestione dei processi – LR 9/2011 (BPML/UML). Eventuale coinvolgimento dei Comuni e di dipendenti di altri Servizi regionali che si interfacciano con il Servizio	--	--	--	--	4 (seconda fase PRINCE)
Riforme endoregionali e rapporti con le autonomie locali	--	4 (focus su modelli generali di programmazione e costi standard)	--	--	--	--	--
Organizzazione e gestione del personale	7 (fondamentali)	3 (focus su costi standard e monitoraggio)	--	--	--	--	3 (fondamentali)
Foreste, economia e territorio montano	20 (focus su Regolamenti)	5 (focus su costi standard, semplificazione, monitoraggio)	4 (quadro, in vista di eventuali sviluppi)	--	4 (quadro, in vista di eventuali sviluppi)	8 Tecnici AFOR (Aggiornamento linee di progettazione e attuazione Misure forestali)	5

SERVIZI	BASE	RAFFORZAMENTO ED INNOVAZIONE DELLA PROGRAMMAZIONE					
	PERCORSO BASE DI INTEGRAZIONE	LABORATORI DI PROGRAMMAZIONE	MODELLI E CASI DI PROGRAMMAZIONE				PROGRAM & PROJECT MANAGEMENT
			INNOVAZIONE SOCIALE	PROGR. INTEGRATA ALLA SCALA TERRITORIALE	PROGR. INTEGRATA FRA FONDI E PROGRAMMI	PROGR. SPECIFICI AMBITI DI POLICY	
						PSR)	
Agricoltura e sviluppo rurale	8 (focus su riforma PAC e processo partenariali)	8 (revisione del processo di programmazione; focus su costi standard e monitoraggio)	3 (quadro e apporto GAL)	--	3 (quadro, in vista di eventuali sviluppi)	--	--
Sistemi naturalistici e zootecnia	13 (percorso completo)	13 (focus su costi standard, semplificazione, monitoraggio)	3 (quadro, in vista di eventuali sviluppi)	--	3 (quadro, in vista di eventuali sviluppi)	33 Tecnici AFOR (Aggiornamento linee di progettazione e attuazione Misure forestali PSR)	3
Turismo e promozione integrata	7 (fondamentali)	7 (focus su costi standard e semplificazione)	--	3 (Agenda Urbana)	--	--	2
Valorizzazione risorse culturali e sportive	--	9 (focus su monitoraggio)	--	5	10	--	--
Musei e soprintendenza ai beni librari	5	5 (focus su semplificazione)	5 (focus su rapporto tra politiche culturali e sociali di prevenzione)	--	--	--	--
Programmazione strategica generale	--	5 (monitoraggio indicatori)	--	5 (laboratorio permanente di confronto tra Autorità di Gestione e Autorità Urbane, con affiancamento esperti)	2	--	--

SERVIZI	BASE		RAFFORZAMENTO ED INNOVAZIONE DELLA PROGRAMMAZIONE				
	PERCORSO BASE DI INTEGRAZIONE	LABORATORI DI PROGRAMMAZIONE	MODELLI E CASI DI PROGRAMMAZIONE				PROGRAM & PROJECT MANAGEMENT
			INNOVAZIONE SOCIALE	PROGR. INTEGRATA ALLA SCALA TERRITORIALE	PROGR. INTEGRATA FRA FONDI E PROGRAMMI	PROGR. SPECIFICI AMBITI DI POLICY	
				tematiche sviluppo urbano da estendere alle altre realtà del Centro Italia)			
Programmazione comunitaria	--	1 (monitoraggio indicatori)	--	--	1	4 (Rendicontazione e chiusure annuali FESR)	--
Programmazione negoziata e politica di coesione	--	2 (monitoraggio indicatori)	1	--	3	4 (Strategia Aree Interne)	2
Politiche industriali e competitività del sistema produttivo (TR)	3	3 (obblighi di trasparenza e modalità attuative MOA; monitoraggio)	--	--	--	--	--
Controllo Strategico e Valutazione politiche	--	3 (focus su costi standard; panoramica generale; ricerca, selezione e rilevazione della significatività degli indicatori di output e di out; relazioni tra il monitoraggio degli indicatori di output, out come e impatto)	--	1 (Agenda Urbana)	--	--	--
Servizio statistica e valutazione degli investimenti	--	3 (focus su costi		2 (Agenda Urbana)	2	--	--

SERVIZI	BASE	RAFFORZAMENTO ED INNOVAZIONE DELLA PROGRAMMAZIONE					
	PERCORSO BASE DI INTEGRAZIONE	LABORATORI DI PROGRAMMAZIONE	MODELLI E CASI DI PROGRAMMAZIONE				PROGRAM & PROJECT MANAGEMENT
			INNOVAZIONE SOCIALE	PROGR. INTEGRATA ALLA SCALA TERRITORIALE	PROGR. INTEGRATA FRA FONDI E PROGRAMMI	PROGR. SPECIFICI AMBITI DI POLICY	
		standard e standardizzazione del contenuto informativo del sistema di monitoraggio regionale					
Infrastrutture per la mobilità	5 (percorso completo)	4 (focus su monitoraggio)	--	5 (Agenda Urbana)	--	--	--
Trasporti	5	2 (focus su monitoraggio)	--	2 (Agenda Urbana)	--	--	--
Energia, Qualità dell'Ambiente, Rifiuti e attività estrattive	9 (focus Opere pubbliche)	--	--	--	--	4 (Strumenti finanziari e contrattuali per gli interventi per l'efficienza energetica, anche tramite contratti di prestazione energetica e PPP)	4
Aiuti e servizi alle imprese	--	2 (focus su costi standard e riduzione tempi procedimento)	--	--	5 (Programmi di filiera e PIA)	--	--
Politiche di sostegno alle imprese	12 (percorso completo)	5 (focus su monitoraggio)	--	--	--	--	--
Servizi innovativi alle imprese	9 (percorso completo)	3 (focus su costi)	--	1 (Agenda Urbana)	9 (Progetti multicompo-	--	1

SERVIZI	BASE		RAFFORZAMENTO ED INNOVAZIONE DELLA PROGRAMMAZIONE				
	PERCORSO BASE DI INTEGRAZIONE	LABORATORI DI PROGRAMMAZIONE	MODELLI E CASI DI PROGRAMMAZIONE				PROGRAM & PROJECT MANAGEMENT
			INNOVAZIONE SOCIALE	PROGR. INTEGRATA ALLA SCALA TERRITORIALE	PROGR. INTEGRATA FRA FONDI E PROGRAMMI	PROGR. SPECIFICI AMBITI DI POLICY	
		standard, riduzione tempi procedimento, monitoraggio)			nente seminegoziali di innovazione e ricerca; Stimolo e accompagnamento processi di ricerca e innovazione (cluster nazionali + Horizon 2020); Fab-lab e living labs)		
Politiche per il credito e internazionalizzazione delle imprese	7 (focus credito internazionalizzazione)	2 Stesura di bandi ed avvisi pubblici a tema	--	--	--	4 Normativa sulla impresa unica legata alla internazionalizzazione	--
Politiche Attive del Lavoro	2	8 (costi standard e semplificazione)	3	3	3	13 (decreto certificazione e impatti su FSE)	4 (2 sistemi informativi + 2 fondamentali)
Istruzione università e ricerca	10	9 (focus su costi standard e monitoraggio)			3 (verso PON Scuola e PON Spao, per accreditamento enti)		
Programmazione e sviluppo della rete dei servizi sociali ed integrazione socio sanitaria	10 (percorso completo)	12 (focus su semplificazione e monitoraggio)	--	12 (Agenda Urbana)	--	--	6
Programmazione nell'area dell'inclusione sociale, economia sociale e terzo settore	--	7 (focus su modelli generali, costi standard, semplificazione)	6	6 (Agenda Urbana)	8 (con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ed i responsabili Regionali)	7 (Inclusione socio lavorativa persone svantaggiate)	7

SERVIZI	BASE	RAFFORZAMENTO ED INNOVAZIONE DELLA PROGRAMMAZIONE					
	PERCORSO BASE DI INTEGRAZIONE	LABORATORI DI PROGRAMMAZIONE	MODELLI E CASI DI PROGRAMMAZIONE				PROGRAM & PROJECT MANAGEMENT
			INNOVAZIONE SOCIALE	PROGR. INTEGRATA ALLA SCALA TERRITORIALE	PROGR. INTEGRATA FRA FONDI E PROGRAMMI	PROGR. SPECIFICI AMBITI DI <i>POLICY</i>	
		amministrativa, mo- nitoraggio)			degli altri Fondi)		
Ragioneria e fiscalità regionale	6 (percorso completo)	4 (focus su costi standard e semplificazione amministrativa)	--	--	--	--	--
Provveditorato, gare e contratti	--	--	--	--	--	--	--
Controlli comunitari Autorità di Audit	10 (Regolamenti e Egesif)	6 (focus su costi standard e semplificazione amministrativa)	4	2 (Agenda Urbana)	--	--	--

Figura 3. - Dimensionamento di massima dei interventi per Servizio regionale /Assi “Disegno ed attuazione del Si.Ge.Co.” e “Focus attuativi”

SERVIZI	DISEGNO ED ATTUAZIONE DEI SI.GE.CO.			FOCUS ATTUATIVI			
	PERCORSI DI REDAZIONE E IMPLEMENT. DEI SI.GE.CO.	VALUTAZIONE DEI RISCHI E MISURE ANTIFRODE	SISTEMA INFORMATIVO	CODICE DEGLI APPALTI	REGIMI DI AIUTO	PROCESSI PARTENARIALI	VALUTAZIONE STRATEGICA
Politiche per la Società dell'Informazione e del Sistema Informativo Regionale	--	--	--	2 (aggiornamento)	--	--	7 (analisi di impatto ex ante; definizione, misura e valutazione di benefici e risultati attesi)
Reingegnerizzazione e digitalizzazione dei processi dell'amministrazione regionale e delle autonomie locali	--	--	--	--	--	--	--
Riforme endoregionali e rapporti con le autonomie locali	--	--	--	--	--	--	--
Organizzazione e gestione del personale	5 (percorso applicato)	--	--	3 (focus su affidamenti servizi formativi)	--	--	--
Foreste, economia e territorio montano	20 (metodologie di controllo, analisi dei costi, computi, spese ammissibili, piste di controllo)	5 (quadro e metodi)	10 (applicazione)	3 (quadro)	5 Reg. comunitari specifici e loro applicazione (lavori pubblici, agricoltura, ambiente)	--	10 (sostenibilità economica di medio termine)
Agricoltura e sviluppo rurale	8 (sistema delle riduzioni ed esclusioni; controlli amministrativi ed in situ, piste di controllo)	6 (VCM – Verificabilità e Controllabilità Misure; Tasso di errore)	12 (applicazione)	6 (quadro)	4 (settore agricolo)	--	3 (piano di valutazione; focus su valutazione dell'innovazione)

SERVIZI	DISEGNO ED ATTUAZIONE DEI SI.GE.CO.			FOCUS ATTUATIVI			
	PERCORSI DI REDAZIONE E IMPLEMENT. DEI SI.GE.CO.	VALUTAZIONE DEI RISCHI E MISURE ANTIFRODE	SISTEMA INFORMATIVO	CODICE DEGLI APPALTI	REGIMI DI AIUTO	PROCESSI PARTENARIALI	VALUTAZIONE STRATEGICA
Sistemi naturalistici e zootecnia	13 (metodologie di controllo, analisi dei costi, computi, spese ammissibili, piste di controllo)	13 (quadro e metodi)	13 (applicazione)	13 (quadro)	13 (quadro e settore agricolo)	--	3 (sostenibilità economica di medio termine)
Turismo e promozione integrata	10 (fondamentali, piste di controllo)	--	3 (applicazione)	7 (appalti di servizi)	7 (quadro; casi di rete)	--	4 (impatti)
Valorizzazione risorse culturali e sportive	9 (piste di controllo)		9 (applicazione)	6	9 (Aiuti alla cultura. Imprese culturali e creative)	--	4
Musei e soprintendenza ai beni librari	--	--	--	5	--	--	5 (valutazione integrata con altri strumenti finanziari)
Programmazione strategica generale	3 (panoramica generale. Approfondimento su O.I. con particolare riferimento a specificità agenda urbana)	--	--	--	2	4 <i>(rafforzamento delle capacità istituzionali dei partner, in particolare per quanto riguarda i piccoli enti locali, le parti economiche e sociali e le organizzazioni non governative)</i>	--
Programmazione comunitaria	1	--	1 (applicazione)	5	4	3	1
Programmazione negoziata e	2	--	3	2	2	3	1

SERVIZI	DISEGNO ED ATTUAZIONE DEI SI.GE.CO.			FOCUS ATTUATIVI			
	PERCORSI DI REDAZIONE E IMPLEMENT. DEI SI.GE.CO.	VALUTAZIONE DEI RISCHI E MISURE ANTIFRODE	SISTEMA INFORMATIVO	CODICE DEGLI APPALTI	REGIMI DI AIUTO	PROCESSI PARTENARIALI	VALUTAZIONE STRATEGICA
politica di coesione			(applicazione)	(in particolare normativa comunitaria (direttive "interpretazione") e nazionale)	(in particolare normativa/ regolamentazione applicazione <i>de minimis</i> e aiuti di stato (infrastrutture) con case study)		
Politiche industriali e competitività del sistema produttivo (TR)	2 (percorso generale)	--	--	3	3	--	3 (metodologie e applicazioni, anche controfattuali)
Controllo Strategico e Valutazione politiche	3 (panoramica)	--	3 (panoramica)	--	--	--	3 (metodi di costruzione ed implementazione di strumenti per la misurazione specifica dell'impatto dei PO sui macro-fenomeni regionali)
Servizio statistica e valutazione degli investimenti	3 (analisi multicriterio nella selezione delle operazioni)	--	--	--	--	--	3 (analisi multicriterio nella valutazione delle operazioni; valutazione controfattuale)
Infrastrutture per la mobilità	5 (quadro; controlli)	<i>(Interventi ad hoc rivolti ai Comuni)</i>	<i>(Interventi ad hoc rivolti ai Comuni)</i>	5	--	--	4 (impatti)

SERVIZI	DISEGNO ED ATTUAZIONE DEI SI.GE.CO.			FOCUS ATTUATIVI			
	PERCORSI DI REDAZIONE E IMPLEMENT. DEI SI.GE.CO.	VALUTAZIONE DEI RISCHI E MISURE ANTIFRODE	SISTEMA INFORMATIVO	CODICE DEGLI APPALTI	REGIMI DI AIUTO	PROCESSI PARTENARIALI	VALUTAZIONE STRATEGICA
	<i>(per i Comuni: piste di controllo)</i>						
Trasporti	2	--	2 (applicazione)	--	1	--	--
Energia, Qualità dell'Ambiente, Rifiuti e attività estrattive	9 Approfondimenti per la tipologia "opere pubbliche")	--	--	9 (focus Opere pubbliche)	--	--	4 (valutazione controfattuale)
Aiuti e servizi alle imprese	--	4 (VCM – Verificabilità e Controllabilità Misure; Tasso di errore)	--	2 (in part. Dlgs n. 1637/2006)	--	--	--
Politiche di sostegno alle imprese	10 (focus: piste di controllo)	6	6 (applicazione)	--	5	--	--
Servizi innovativi alle imprese	3 (generale + piste di controllo)	3 (percorso base)	9 (applicazione)	4 (percorso base)	9	--	1
Politiche per il credito e internazionalizzazione delle imprese	3 (SiGeCo strumenti finanziari e internazionalizzazione + piste di controllo + controlli in loco)	--	--	--	7 (focus credito e internazionalizzazione)	--	--
Politiche Attive del Lavoro	18 (percorsi in atto, avviati pre-piano)	13	9 (applicazione)	10	10	--	16
Istruzione università e ricerca	10 focus su piste di con-	10	10 (applicazione)	4	--	--	1

SERVIZI	DISEGNO ED ATTUAZIONE DEI SI.GE.CO.			FOCUS ATTUATIVI			
	PERCORSI DI REDAZIONE E IMPLEMENT. DEI SI.GE.CO.	VALUTAZIONE DEI RISCHI E MISURE ANTIFRODE	SISTEMA INFORMATIVO	CODICE DEGLI APPALTI	REGIMI DI AIUTO	PROCESSI PARTENARIALI	VALUTAZIONE STRATEGICA
	trolo)						
Programmazione e sviluppo della rete dei servizi sociali ed integrazione socio sanitaria	10 (incluso piste di controllo)	6	6 (applicazione)	--	3	--	--
Programmazione nell'area dell'inclusione sociale, economia sociale e terzo settore	6 (incluso piste di controllo)	2	2 (applicazione)	7 (focus appalti e concessioni di servizi)	7	6 <i>Governance</i> tra la Regione e gli ambiti territoriali (accordi, convenzioni).	7
Ragioneria e fiscalità regionale	6 (fondamentali)	--	6 (applicazione)	4 (inquadramento)	4 (inquadramento)	--	--
Provveditorato, gare e contratti	--	--	--	21 (percorso completo)	--	--	--
Controlli comunitari Autorità di Audit	4 (interi percorsi)	--	--	10	10	--	--