



# Regione Lombardia

## LA GIUNTA

---

DELIBERAZIONE N° X / 4390

Seduta del 30/11/2015

---

Presidente **ROBERTO MARONI**

Assessori regionali FABRIZIO SALA *Vice Presidente*  
VALENTINA APREA  
VIVIANA BECCALOSSI  
SIMONA BORDONALI  
FRANCESCA BRIANZA  
CRISTINA CAPPELLINI  
GIOVANNI FAVA

GIULIO GALLERA  
MASSIMO GARAVAGLIA  
MARIO MELAZZINI  
MAURO PAROLINI  
ANTONIO ROSSI  
ALESSANDRO SORTE  
CLAUDIA TERZI

Con l'assistenza del Segretario Fabrizio De Vecchi

Su proposta del Presidente Roberto Maroni di concerto con l'Assessore Massimo Garavaglia

Oggetto

PIANO DI RAFFORZAMENTO AMMINISTRATIVO (PRA) RELATIVO AI PROGRAMMI OPERATIVI REGIONALI FESR E FSE 2014-2020 – I AGGIORNAMENTO (DI CONCERTO CON L'ASSESSORE GARAVAGLIA)

Il Segretario Generale Giuseppe Bonomi

Si esprime parere di regolarità amministrativa ai sensi dell'art.4, comma 1, l.r. n.17/2014:

I Direttori di Funzione Specialistica Tommaso Russo Marco Pilloni

Il Vice Segretario Generale Marco Carabelli

L'atto si compone di 46 pagine  
di cui 42 pagine di allegati  
parte integrante



## Regione Lombardia

LA GIUNTA

### VISTI:

- il Regolamento (UE) N. 1303/2013 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 17 dicembre 2013 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, e che abroga il regolamento (CE) n. 1083/2006 del Consiglio";
- il Regolamento (UE) n. 1301/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 17 dicembre 2013, relativo al Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR) e a disposizioni specifiche concernenti l'obiettivo "Investimenti a favore della crescita e dell'occupazione" e che abroga il Regolamento (CE) 1080/2006;
- il Regolamento (UE) n. 1304/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 17 dicembre 2013, relativo al Fondo Sociale Europeo (FSE) e che abroga il Regolamento (CE) n. 1081/2006 del Consiglio;
- la Decisione C(2014)8021 mediante la quale la Commissione Europea ha adottato in data 29 ottobre 2014 l'Accordo di Partenariato con l'Italia (di cui alla delibera CIPE n. 18/2014) che stabilisce gli impegni per raggiungere gli obiettivi dell'Unione attraverso la programmazione dei Fondi Strutturali e di Investimenti Europei (SIE) e rappresenta il quadro di riferimento nell'ambito del quale ciascuna Regione è chiamata a declinare i propri Programmi Operativi;
- il Programma Operativo Regionale 2014-2020 a valere sul Fondo Sociale Europeo approvato con Decisione di Esecuzione della Commissione del 17 dicembre 2014 C(2014) 10098 final;
- il Programma Operativo Regionale 2014-2020 a valere sul Fondo Europeo di Sviluppo Regionale approvato dalla Commissione Europea con Decisione di Esecuzione del 12 febbraio 2015 C(2015) 923 final;
- il Programma Regionale di Sviluppo (PRS) della X Legislatura approvato con D.C.R. X/78 del 9 luglio 2013;

### DATO ATTO che:

- con note ARES 2014/646165 del 10 marzo 2014 e ARES 2014/969811 del 28 marzo 2014, la Commissione Europea ha chiesto di definire, nell'Accordo di Partenariato, una procedura di verifica delle competenze e delle capacità delle Autorità di Gestione e degli Organismi Intermedi e, in



## Regione Lombardia

LA GIUNTA

particolare, ha incoraggiato gli Stati Membri a compiere tale verifica attraverso i Piani di Rafforzamento Amministrativo (PRA);

- con nota 6778 dell'11 luglio 2014 il Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione Economica della Presidenza del Consiglio dei Ministri, di concerto con la Commissione Europea, ha trasmesso alle Regioni le "Linee Guida" e il modello da utilizzare per la redazione dei PRA, precisandone le fasi per l'adozione;
- con DGR n. X/3017 del 16 gennaio 2015 Regione Lombardia, in seguito a discussione e confronto con la Commissione Europea, il Dipartimento della Funzione Pubblica e il Dipartimento per lo Sviluppo Economico, ha approvato il proprio Piano di Rafforzamento Amministrativo relativo ai Programmi Operativi Regionali FESR e FSE 2014 -2020 per il biennio 2015-2016, individuando quale responsabile del PRA il Direttore Centrale della Direzione Organizzazione Personale e Sistema informativo;

### **RICHIAMATI:**

- i provvedimenti organizzativi approvati con DGR n. 3839 del 14 luglio 2015 ("XII Provvedimento Organizzativo 2015") e con DGR n. 3990 del 4 agosto 2015 ("XIII Provvedimento Organizzativo 2015") con cui è stata decisa, a partire dal 1° settembre 2015:
  - la collocazione dell'Autorità di Gestione del POR FESR e del POR FSE 2014- 2020, precedentemente collocata nella Direzione Generale Presidenza (DGR n. 2604 del 4 novembre 2014), nella Direzione Generale "Attività produttive, Ricerca e Innovazione" presso l'Unità organizzativa "Programmazione comunitaria" per quanto riguarda il POR FESR e nella Direzione Generale "Istruzione Formazione e Lavoro" per il POR FSE;
  - l'istituzione, nella Direzione Generale Presidenza, dell'Unità Organizzativa "Pianificazione operativa, controllo di gestione e raccordo programmazione comunitaria", responsabile principalmente del governo della Cabina di Regia Fondi strutturali 2014-2020, del coordinamento delle Autorità di Gestione del POR FESR e del POR FSE 2014-2020 nonché del raccordo della partecipazione regionale all'attuazione delle azioni previste dai Programmi Operativi Nazionali 2014-2020 (PON);
- il provvedimento organizzativo approvato con DGR n. 4235 del 27 ottobre 2015 ("XIV Provvedimento Organizzativo 2015") con cui:
  - la Direzione Generale "Attività produttive, Ricerca e Innovazione" è stata ridenominata Direzione Generale



**Regione Lombardia**  
LA GIUNTA

---

- “Università, ricerca e open innovation”;
- l'Autorità di Gestione del POR FESR 2014-2020 è stata collocata presso l'Unità Organizzativa “Autorità di Gestione POR FESR 2014-2020 e Open Innovation” nella Direzione Generale “Università, ricerca e open innovation”;

**VISTA** la DGR n. 3990/2015 (“XIII Provvedimento Organizzativo 2015”) che individua nel Direttore competente in materia di organizzazione e personale il responsabile per il Piano di Rafforzamento Amministrativo (PRA);

**RITENUTO** pertanto, a seguito del XII, XIII e XIV Provvedimento Organizzativo 2015 e in attuazione degli stessi, di provvedere ad aggiornare il Piano di Rafforzamento Amministrativo, di cui alla DGR n. X/3017 del 16 gennaio 2015, secondo quanto previsto all'Allegato 1 costituente parte integrante e sostanziale del presente atto;

**All'unanimità dei voti** espressi nelle formne di legge;

**DELIBERA**

1. di approvare l'Allegato 1, parte integrante e sostanziale del presente atto, inerente il Piano di Rafforzamento Amministrativo (PRA) relativo ai Programmi Operativi Regionali FESR e FSE 2014 -2020 per il biennio 2015-2016 – I Aggiornamento;
2. di disporre la pubblicazione del presente atto sul Bollettino Ufficiale della Regione Lombardia e sul sito web dedicato alla Programmazione Comunitaria all'indirizzo [www.ue.regione.lombardia.it](http://www.ue.regione.lombardia.it).

IL SEGRETARIO  
FABRIZIO DE VECCHI

Atto firmato digitalmente ai sensi delle vigenti disposizioni di legge



Regione Lombardia

***PROGRAMMAZIONE  
FONDI STRUTTURALI 2014-2020***

**PIANO DI RAFFORZAMENTO AMMINISTRATIVO  
2015-2016**

## Sommario

<b>1. INTRODUZIONE</b> .....	<b>4</b>
<b>2. SEZIONE ANAGRAFICA</b> .....	<b>4</b>
<b>3. CONTESTO ORGANIZZATIVO, LEGISLATIVO E PROCEDURALE</b> .....	<b>5</b>
<b>4. DEFINIZIONE DELLE RESPONSABILITÀ RELATIVE AGLI IMPEGNI DEL PRA</b> .....	<b>8</b>
4.1. Responsabile politico .....	8
4.2. Responsabile per la capacità amministrativa e per il PRA .....	8
4.3. Autorità di Gestione/Organismi Intermedi e tutte le unità organizzative coinvolte nell'attuazione dei PO .....	8
<b>5. OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO E STANDARD DI QUALITÀ PREVISTI</b> .....	<b>10</b>
<b>6. INTERVENTI DI RAFFORZAMENTO AMMINISTRATIVO</b> .....	<b>13</b>
6.1. Interventi di semplificazione legislativa e procedurale .....	13
6.1.1. <i>Misure legislative od amministrative volte a semplificare il sistema di gestione e controllo dei PO e a semplificare gli interventi dei PO o, più in generale, delle politiche ad essi collegate (p.e. procedure per le autorizzazioni in materia ambientale)</i> .....	13
6.2. Interventi sul personale .....	18
6.2.1. <i>Dotazione in termini di personale per la gestione dei programmi</i> .....	18
6.2.2. <i>Piano di formazione</i> .....	18
6.2.3. <i>Presidio organizzativo e gestionale di alcuni temi complessi della nuova programmazione</i> .....	19
6.3. Interventi sulle funzioni trasversali e sugli strumenti comuni .....	20
6.3.1. <i>Sistema informativo</i> .....	20
6.3.2. <i>Gestione dei flussi finanziari</i> .....	21
6.3.3. <i>Sistema dei controlli</i> .....	22
6.3.4. <i>Regimi di aiuto</i> .....	24
6.3.5. <i>Sistema di valutazione interno del personale</i> .....	26
6.3.6. <i>Appalti pubblici</i> .....	26
6.3.7. <i>Strumenti di project management e di organizzazione del lavoro condivisi da più uffici</i> .....	27
6.3.8. <i>Indicazione analitica del sistema di responsabilità collegato alle azioni dei PO e rispettivi cronoprogrammi di attuazione</i> .....	28
<b>7. RUOLO DELL'ASSISTENZA TECNICA E DEL RAFFORZAMENTO DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA A SUPPORTO DEL PRA</b> .....	<b>30</b>
7.1. Rafforzamento della capacità amministrativa (OT11) .....	30

7.2. Ruolo dell'assistenza tecnica .....	31
<b>8. TRASPARENZA E PUBBLICITÀ DEL PRA .....</b>	<b>32</b>
<b>9. SISTEMI DI AGGIORNAMENTO, VERIFICA E CONTROLLO INTERNO DEL PRA.....</b>	<b>33</b>
<b>ALLEGATO A – STRUTTURA DI GESTIONE E ATTUAZIONE E RELATIVE AZIONI DI MIGLIORAMENTO .....</b>	<b>34</b>
<b>ALLEGATO B – AZIONI DI MIGLIORAMENTO DEGLI STRUMENTI COMUNI E DELLE FUNZIONI TRASVERSALI .</b>	<b>39</b>
<b>ALLEGATI C – ANALISI DELLE PROCEDURE E IDENTIFICAZIONE DEI MIGLIORAMENTI DA INTRODURRE A PARTIRE DALL'ESPERIENZA PASSATA .....</b>	<b>42</b>

## 1. INTRODUZIONE

Il rafforzamento della capacità istituzionale e amministrativa rappresenta uno dei temi forti del ciclo di programmazione 2014-20 e costituisce altresì una condizione essenziale per portare a successo le politiche pubbliche attuate mediante l'utilizzo dei fondi strutturali.

Tale necessità è ribadita dal Regolamento UE n. 1303/2013 del 17 dicembre 2013 (artt. 9, 19, 123, 125) che evidenzia l'esigenza di rafforzare la capacità istituzionale delle autorità pubbliche e delle parti interessate nell'utilizzo dei fondi.

Il "Position Paper" dei Servizi della Commissione Europea (Rif. Ares (2012) 1326063 - 09/11/2012) ha fornito le indicazioni sulla preparazione dell'Accordo di Partenariato e dei Programmi in Italia per il periodo 2014-2020. Con successive note<sup>1</sup> la CE ha richiesto di definire procedure di verifica delle competenze e delle capacità delle Autorità e degli organismi coinvolti nella gestione dei fondi, in particolare mediante l'adozione di appositi Piani di Rafforzamento Amministrativo (P.R.A.). Il Dipartimento per lo Sviluppo e la Coesione Economica ha poi definito apposite linee guida e modelli per la predisposizione di tali Piani<sup>2</sup>.

Dato atto di questo quadro di contesto, Regione Lombardia intende procedere alla redazione del proprio P.R.A. con l'obiettivo di identificare ambiti e temi di miglioramento per la programmazione e attuazione dei Fondi SIE 2014-2020.

I precedenti periodi di programmazione hanno evidenziato una consolidata capacità regionale di gestione dei programmi europei, che ha consentito di raggiungere tutti i target di avanzamento fisico e finanziario prefissati, garantendo un'ordinata e regolare gestione delle attività.

Sono comunque stati individuati attraverso il percorso di predisposizione del P.R.A. ulteriori ambiti di miglioramento che hanno costituito l'elemento di riferimento per la selezione delle azioni di rafforzamento di seguito descritte.

Pertanto in funzione del nuovo ciclo di programmazione dei fondi l'assetto organizzativo attuale, che già garantisce una buona capacità programmatoria e gestionale, verrà ulteriormente consolidato e rafforzato in relazione agli ambiti di miglioramento individuati dal P.R.A.

## 2. SEZIONE ANAGRAFICA

### Riferimenti dell'Amministrazione

Amministrazione: Regione Lombardia

Piazza Città di Lombardia, 1

Centralino: 0267651

<http://www.regione.lombardia.it>

### Programmi gestiti oggetto di riferimento per il PRA

1. Programma operativo Regionale 2014-2020  
Obiettivo "Investimenti in favore della Crescita e dell'occupazione"  
Categoria: regioni più sviluppate cofinanziato con il Fondo Sociale Europeo (FSE)
2. Programma operativo Regionale 2014-2020  
Obiettivo "Investimenti in favore della Crescita e dell'occupazione"  
Categoria: regioni più sviluppate cofinanziato con il Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR)

---

<sup>1</sup> Ares(2014)646165 del 10/03/2014 (osservazione 37), Ares(2014)969811 del 28/03/2014, Ares(2014)2425241 del 22/07/2014, Ares(2014)2677249 del 13/08/2014, Ares(2014)2957899 del 10/09/2014

<sup>2</sup> Nota DPS n°. 6778 dell'11 luglio 2014

### 3. CONTESTO ORGANIZZATIVO, LEGISLATIVO E PROCEDURALE

Al termine del periodo di programmazione 2007-2013, è stato avviato all'interno dell'organizzazione regionale un percorso di confronto "tra presente e futuro", finalizzato a capitalizzare le esperienze dei principali attori che hanno governato i processi di attuazione dei programmi.

Il processo ha coinvolto le Autorità ed i vari soggetti responsabili dell'attuazione della programmazione mediante la somministrazione di appositi questionari e la definizione di momenti di confronto dedicati.

Il lavoro svolto, pur ribadendo la validità e l'adeguatezza complessiva dell'azione realizzata, ha permesso di sistematizzare una serie di considerazioni e spunti utili per qualificare ulteriormente il nuovo periodo di programmazione.

Rispetto al tema della **programmazione e valutazione degli interventi**, sono emerse le seguenti considerazioni:

- è importante promuovere un ulteriore passo in avanti in termini di adozione di un approccio integrato alla gestione dei programmi;
- occorre privilegiare logiche di concentrazione su obiettivi trasversali e sistemici, al fine di qualificare le progettualità ed evitare l'eccessiva frammentazione delle procedure;
- appare centrale la scelta di indicatori adeguati a fotografare i fenomeni più rilevanti e la quantificazione puntuale dei target e dei risultati attesi;
- è necessario ridurre le carenze informative e migliorare l'accessibilità e disponibilità dei dati a supporto dei sistemi di valutazione, anche in un'ottica di open data e senza disperdere il patrimonio informativo già acquisito;
- emerge l'esigenza di integrazione tra gli strumenti di valutazione, anche attraverso nuove modalità di valorizzazione dei relativi esiti.

Rispetto all'efficacia degli strumenti di **partenariato** è emerso che:

- l'approccio inclusivo rispetto agli stakeholder ed ai partenariati deve partire dalla fase di predisposizione dei programmi fino ad arrivare alle successive fasi di attuazione e monitoraggio, anche mediante l'utilizzo di strumenti innovativi di partecipazione;
- la definizione di progetti integrati e multisettoriali, condivisi da partenariati articolati, favorisce la sintesi delle priorità sul territorio ed il raggiungimento di obiettivi di sistema, anche di carattere ambientale.

Per quanto riguarda le **procedure di selezione degli interventi** è emerso che:

- è opportuno procedere alla scelta dello strumento attuativo tenendo conto delle condizioni di contesto, delle diverse tipologie di intervento da realizzare, dei partenariati che si intende coinvolgere, delle necessità di programmazione della spesa, dell'esigenza di garantire le migliori condizioni di attuazione;
- occorre prestare attenzione alla declinazione "operativa" dei criteri di selezione dichiarati nei dispositivi (ponderazione dei singoli criteri e loro interpretazione), in modo da garantire qualità nel processo di selezione ma anche trasparenza e coerenza nelle modalità di applicazione;
- processi di standardizzazione e automatizzazione delle procedure possono ridurre i rischi connessi all'applicazione di criteri di selezione di tipo qualitativo. Occorre però focalizzare bene le caratteristiche dei beneficiari e i risultati da raggiungere;
- occorre prestare attenzione alle condizionalità esterne (ad esempio i limiti di indebitamento e il Patto di Stabilità interno);
- è importante prevedere forme adeguate di affiancamento dei beneficiari (tutor di progetto, infoday, community progettisti, etc...);
- gli strumenti finanziari forniscono valore aggiunto se focalizzati sulla risoluzione di bisogni manifestati da target o territori specifici e possono facilitare sinergie, trasversalità, integrazioni tra risorse;
- la scelta degli strumenti dipende dai tempi necessari per la chiusura delle procedure di selezione, tenendo anche conto dell'avanzamento complessivo del programma e della potenziale "velocità" di spesa dei singoli modelli di intervento.

Con riferimento alle **procedure di gestione, certificazione e controllo** si evidenziano i seguenti punti di

attenzione:

- è opportuno “ingegnerizzare” correttamente il processo informatico di gestione dei Programmi, con puntuali strumenti di analisi e reportistica aggiornati in tempo reale;
- i sistemi di gestione e controllo dei programmi devono dare piena attuazione al quadro normativo e procedurale vigente, favorendo allo stesso tempo la fluidità dei processi;
- è necessario introdurre percorsi di innovazione delle procedure anche mediante l’ulteriore implementazione di strumenti ICT e di dematerializzazione;
- occorre rafforzare la capacità di informare con chiarezza ed esaustività i beneficiari sugli adempimenti necessari per una corretta rendicontazione fisica e finanziaria degli interventi;
- è opportuno valutare possibili innovazioni in tema di rafforzamento dei sistemi di controllo.

Inoltre, a seguito dell’analisi delle procedure adottate nell’esperienza passata e dell’identificazione dei miglioramenti da introdurre (allegati C), sono stati identificati i seguenti **ambiti di miglioramento**:

- necessità di garantire il rispetto della durata<sup>3</sup> delle fasi procedurali indicata nei dispositivi attuativi dei Programmi Operativi, inclusi i tempi di pagamento;
- necessità di potenziare l’efficacia degli strumenti e delle modalità di comunicazione riferiti ai diversi target (PMI, EELL, persone, etc.) con attenzione alle seguenti fasi: promozione e orientamento sulle opportunità di finanziamento ai potenziali destinatari, conoscenza degli obblighi in capo ai soggetti beneficiari, diffusione dei risultati;
- miglioramento delle procedure di gestione e attuazione degli strumenti finanziari a favore delle PMI e negli ambiti della ricerca e innovazione;
- semplificazione delle procedure di intervento e delle attività di istruttoria;
- abbreviazione dei tempi di attuazione degli interventi in particolare nel campo delle OOPP;
- necessità di migliorare il sistema informativo adottato nel precedente periodo in termini di: funzionalità, completezza, usabilità;
- esigenza di informatizzare e integrare pienamente a sistema le diverse fasi delle procedure connesse ai diversi livelli di controllo;
- necessità di adempiere alle previsioni normative nazionali ed europee ed alle prescrizioni formulate all’Italia in sede di condizionalità ex-ante;
- necessità di consolidare e rafforzare gli strumenti di lavoro trasversale e di qualificazione delle risorse umane coinvolte.

Tenendo conto di tali considerazioni preliminari, riferite all’esperienza del passato ciclo di programmazione, è possibile individuare i seguenti **obiettivi di rafforzamento amministrativo** per il biennio 2015-2016 che sono comuni ai due Programmi Operativi FESR e FSE:

1. rafforzamento degli strumenti organizzativi e di programmazione volti a favorire l’attuazione efficace dei P.O. e la complementarietà tra i Fondi;
2. potenziamento della capacità di lettura dei bisogni dei territori e di interlocuzione con le reti territoriali;
3. miglioramento della qualità delle procedure e dei dispositivi attuativi in un’ottica di facilitazione del rapporto con i beneficiari e con i destinatari finali;
4. qualificazione degli strumenti di analisi e valutazione sull’efficacia dell’attuazione dei programmi;
5. sviluppo della capacità di adattamento progressivo ai cambiamenti in atto nelle pubbliche amministrazioni di livello territoriale.

Tali obiettivi assumono una rilevanza cruciale in una fase di transizione e di passaggio tra i due cicli di programmazione: per almeno un biennio infatti ci sarà una sovrapposizione tra le fasi di chiusura dei programmi operativi 2007-2013 e l’avvio di quelli relativi al nuovo settennio 2014-2020. Le strutture regionali ed il relativo personale che saranno chiamati a gestire questa complessità sono i target principali di questo Piano di rafforzamento.

---

<sup>3</sup> La durata delle diverse fasi procedurali varierà a seconda dei dispositivi adottati. Per ciascuna di esse saranno definiti e monitorati i relativi tempi di attuazione (es. durata apertura bando, tempi di predisposizione graduatoria, tempi di erogazione dal ricevimento delle richieste di pagamento complete).

Per il periodo di Programmazione europea 2014/2020, al fine di assicurare l'efficienza delle politiche e l'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse europee, nazionali e regionali, in una logica di trasversalità e complementarità, Regione Lombardia intende garantire una pluralità di strumenti di coordinamento che interessano il livello di *governance*, il livello programmatico strategico ed il livello attuativo.

Un primo esito di questo percorso è stata la creazione di una Direzione di Funzione Specialistica presso la Direzione Generale Presidenza e competente in materia di Programmazione europea (DGR n°X/87 del 29 aprile 2013), con la collocazione dell'Autorità di Gestione del POR FESR e del POR FSE in capo al Direttore di Funzione Specialistica.

Successivamente, a seguito dell'approvazione da parte della Giunta regionale del XII e XIII provvedimento organizzativo 2015 (DGR n. 3839 del 14/7/2015 e DGR n. 3990 del 4/8/2015), è stata decisa la ricollocazione, a partire dal 1° settembre u.s., dell'Autorità di Gestione del POR FESR 2014-2020, nella Direzione Generale "Attività produttive, Ricerca e Innovazione" presso l'Unità organizzativa "Programmazione comunitaria" e dell'Autorità di Gestione del POR FSE 2014-2014 nella Direzione Generale "Istruzione, formazione e lavoro", in capo al Direttore Generale.

Tale scelta è stata adottata al termine della fase di preparazione e negoziazione dei Programmi operativi FESR ed FSE 2014-2020 per la quale Regione Lombardia, nell'ottica di garantire nella definizione delle azioni dei due POR una stretta sinergia sui macro-obiettivi strategici individuati dal Documento strategico "Indirizzi per la definizione dei programmi operativi regionali 2014-2020 a valere sui fondi strutturali – Fondo europeo per lo sviluppo regionale (FESR) e Fondo sociale europeo (FSE)" (DGR n. 893 del 8/11/2013), aveva deciso l'istituzione un'unica Autorità di gestione FESR-FSE 2014-2020.

Con l'avvio della fase di gestione dei due POR 2014-2020 Regione Lombardia, con i due provvedimenti organizzativi suddetti, ha voluto procedere ad una razionalizzazione dell'assetto organizzativo della Giunta regionale che garantisse un'adeguata capacità operativa durante l'intero periodo di programmazione al fine di raggiungere in modo efficiente gli obiettivi stabiliti nei due Programmi operativi adottati.

Con i medesimi provvedimenti organizzativi, è stata istituita, nella Direzione Generale Presidenza, l'Unità Organizzativa "Pianificazione operativa, controllo di gestione e raccordo programmazione comunitaria", responsabile principalmente del governo della Cabina di Regia Fondi strutturali 2014-2020, del coordinamento delle Autorità di Gestione del POR FESR e del POR FSE 2014-2020 nonché del raccordo della partecipazione regionale all'attuazione delle azioni previste dai Programmi Operativi Nazionali 2014-2020 (PON).

La "Cabina di regia fondi strutturali 2014-2020", collocata presso la Direzione Generale Presidenza, ha il compito di garantire le funzioni di indirizzo, coordinamento e condivisione rispetto alla programmazione ed attuazione delle iniziative da intraprendere nell'ambito dei POR FESR e FSE 2014-2020.

Tale scelta garantirà il presidio strategico che risponde principalmente all'esigenza di assicurare una programmazione integrata dei fondi, favorendo un utilizzo più efficace delle risorse ed una forte capacità di coordinamento ed integrazione tra le risorse messe a disposizione dall'Unione Europea .

Con il XIV Provvedimento Organizzativo (DGR n. 4235 del 27/10/2015) sono state modificate le denominazioni della Direzione Generale e della Unità Organizzativa in cui è collocata l'Autorità di Gestione del POR FESR. Pertanto l'Autorità di Gestione del POR FESR 2014-2020 è collocata presso la Direzione Generale Università, Ricerca ed Open innovation , Unità Organizzativa "Autorità di Gestione POR FESR 2014-2020 e Open Innovation".

La scelta trova rispondenza nel rafforzamento della capacità di attuazione di principi quali la concentrazione su priorità ben identificate, il rafforzamento del partenariato e la promozione della partecipazione attiva dei partner sociali, la rilevanza della dimensione territoriale (ad esempio in riferimento al tema delle aree interne e della dimensione urbana) nonché la capacità di dare risposta delle evidenze emerse in sede di verifica delle condizionalità ex ante di natura macroeconomica e specifiche per singolo obiettivo tematico.

L'azione di rafforzamento amministrativo avrà inoltre l'obiettivo di garantire un migliore coordinamento tra i Fondi SIE e i programmi di cooperazione territoriale e a gestione diretta dell'UE, oltre che con le risorse nazionali del Fondo di Sviluppo e Coesione e con i Programmi Operativi Nazionali, che in questo nuovo ciclo di programmazione interessano in maniera significativa anche le Regioni più sviluppate.

## 4. DEFINIZIONE DELLE RESPONSABILITÀ RELATIVE AGLI IMPEGNI DEL PRA

### 4.1. Responsabile politico

Assessore all'Economia, Crescita e Semplificazione Massimo Garavaglia

### 4.2. Responsabile per la capacità amministrativa e per il PRA

Direttore di Funzione Specialistica dott. Tommaso Russo, Dirigente della Unità Organizzativa (U.O.) "Organizzazione e personale Giunta e SIREG", Direzione Generale Presidenza, Area Organizzazione

Tale collocazione appare ottimale ai fini del coordinamento delle attività del PRA in quanto tale U.O. è competente per le seguenti materie:

- strategie organizzative di Giunta e Sistema regionale
- organizzazione, gestione e sviluppo del personale regionale.

### 4.3. Autorità di Gestione/Organismi Intermedi e tutte le unità organizzative coinvolte nell'attuazione dei PO

Le Autorità di Gestione e le altre Autorità preposte all'attuazione dei PO sono:

AUTORITÀ	DIREZIONE GENERALE	UNITÀ ORGANIZZATIVA / STRUTTURA
<b>AUTORITÀ DI GESTIONE POR FESR 2014-2020</b>	Università, Ricerca e Open Innovation	UO Autorità di Gestione POR FESR 2014-2020 e Open Innovation
<b>AUTORITÀ DI GESTIONE POR FSE 2014-2020</b>	Istruzione, Formazione e Lavoro	
<b>AUTORITÀ DI CERTIFICAZIONE</b>	Presidenza –Area Finanza	UO Programmazione e gestione finanziaria - Struttura Autorità di Certificazionefondi comunitari
<b>AUTORITÀ DI AUDIT</b>	Presidenza	UO Sistema dei Controlli, Prevenzione della corruzione, Trasparenza e Privacy Officer - Struttura Audit Fondi UE Fondi UE
<b>AUTORITÀ AMBIENTALE</b>	Ambiente, Energia e Sviluppo sostenibile	Qualità dell'aria, Clima e Sostenibilità ambientale
<b>AUTORITÀ PARI OPPORTUNITÀ</b>	Reddito di Autonomia e Inclusione sociale	UO Azioni e misure per l'autonomia e l'inclusione sociale – Struttura Sostegno e promozione dell'inclusione, delle persone e reti familiari

I responsabili di Asse sono collocati nell'ambito delle Direzioni generali.

Al fine di raggiungere gli obiettivi strategici e di spesa e tenendo conto dei principi di separazione delle funzioni

nonché del quadro normativo di riferimento, il Direttore competente provvede a segnalare all'AdG, che provvederà a formalizzare con proprio atto la nomina, un dirigente responsabile unico per ciascun asse, in relazione al complesso delle azioni da svolgere, in coerenza con le modalità formalizzate nel Sistema di Gestione e Controllo.

Nello specifico:

### **POR FESR**

<b>ASSE</b>	<b>DIREZIONE GENERALE RESPONSABILE</b>
<b>I - RAFFORZARE LA RICERCA, LO SVILUPPO TECNOLOGICO E L'INNOVAZIONE</b>	- <i>Università, Ricerca e Open Innovation</i> - <i>Sviluppo Economico</i>
<b>II - MIGLIORARE L'ACCESSO ALLE TECNOLOGIE DELL'INFORMAZIONE ED ALLA COMUNICAZIONE, NONCHÉ L'IMPIEGO E LA QUALITÀ DELLE MEDESIME</b>	- <i>Ambiente, Energia e Sviluppo Sostenibile</i>
<b>III - PROMUOVERE LA COMPETITIVITÀ DELLE PICCOLE E MEDIE IMPRESE</b>	- <i>Sviluppo Economico</i> - <i>Università, Ricerca e Open Innovation</i> - <i>Culture, Identità e Autonomie</i>
<b>IV - SOSTENERE LA TRANSIZIONE VERSO UN'ECONOMIA A BASSE EMISSIONI DI CARBONIO IN TUTTI I SETTORI</b>	- <i>Ambiente, Energia e Sviluppo Sostenibile</i> - <i>Infrastrutture e Mobilità</i>
<b>V - SVILUPPO URBANO SOSTENIBILE</b>	- <i>Casa, Housing sociale, Expo 2015 e Internazionalizzazione delle imprese</i>
<b>VI - SVILUPPO TURISTICO DELLE AREE INTERNE</b>	- <i>Presidenza - Area Finanza</i>
<b>VII - ASSISTENZA TECNICA</b>	- <i>Università, Ricerca e Open Innovation</i>

### **POR FSE**

<b>ASSE</b>	<b>DIREZIONE GENERALE RESPONSABILE*</b>
<b>I - PROMUOVERE UN'OCCUPAZIONE SOSTENIBILE E DI QUALITÀ E SOSTENERE LA MOBILITÀ DEI LAVORATORI</b>	- <i>Istruzione, Formazione e Lavoro</i>
<b>II - PROMUOVERE L'INCLUSIONE SOCIALE, COMBATTERE LA POVERTÀ E OGNI FORMA DI DISCRIMINAZIONE</b>	- <i>Reddito di Autonomia e Inclusione sociale</i> - <i>Casa, Housing sociale, Expo 2015 e Internazionalizzazione delle imprese</i>
<b>III - INVESTIRE NELL'ISTRUZIONE, NELLA FORMAZIONE E NELLA FORMAZIONE PROFESSIONALE, PER LE COMPETENZE E L'APPRENDIMENTO PERMANENTE</b>	- <i>Istruzione, Formazione e Lavoro</i>
<b>IV - RAFFORZARE LA CAPACITÀ ISTITUZIONALE DELLE AUTORITÀ PUBBLICHE E DELLE PARTI INTERESSATE E UN'AMMINISTRAZIONE PUBBLICA EFFICIENTE</b>	- <i>Istruzione, Formazione e Lavoro</i>
<b>V - ASSISTENZA TECNICA</b>	- <i>Istruzione, Formazione e Lavoro</i>

Al momento il ricorso ad Organismi intermedi è previsto per l'attuazione delle politiche di Sviluppo Urbano Sostenibile che vedono il coinvolgimento delle Autorità Urbane.

Per quanto concerne le risorse umane inizialmente a disposizione si rimanda all'allegato A.

Per ciascuna delle figure/strutture individuate saranno definiti nell'ambito del Sistema di Gestione e Controllo del PO specifici meccanismi di deputizing, volti a garantire la continuità nell'operatività delle funzioni coinvolte.

## 5. OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO E STANDARD DI QUALITÀ PREVISTI

Nel prospetto successivo sono riassunti i target di miglioramento che si intende conseguire nel biennio, con riferimento agli assi del PO e agli esiti delle analisi procedurali compiute sulla base dei format previsti dalle linee guida (Allegato C).

### POR FESR

AZIONE DI MIGLIORAMENTO	DIREZIONE RESPONSABILE	TARGET	ENTRATA A REGIME	ASSI POR INTERESSATI						
				I	II	III	IV	V	VI	VII
<b>Rispetto della durata prevista delle fasi procedurali</b>	Direzioni Generali responsabili d'asse	Scostamento massimo del 10% rispetto alla durata delle fasi procedurali previste nell'ambito dei dispositivi emanati	Gennaio 2016	X	X	X	X	X	X	X
<b>Tempi di pagamento</b>	Responsabili d'asse	Pagamento entro 90 gg dal ricevimento della richiesta completa in tutte le sue diverse parti in coerenza con le previsioni regolamentari. <i>Si prevede inoltre di verificare la possibilità di accelerare i tempi di pagamento a 60 gg per alcune procedure, tenendo conto della complessità dell'attività istruttoria relativa ai documenti giustificativi di spesa.</i>	Settembre 2016	X	X	X	X	X	X	X
<b>Necessità di potenziare la fase di comunicazione rivolta agli EELL e alle PMI per favorire la conoscenza degli strumenti</b>	AdG Responsabili d'asse	Definizione di un calendario di presentazione sul territorio anche mediante il supporto delle Sedi territoriali e delle strutture Spazio Regione	Giugno 2015	X	X	X	X	X	X	X
<b>Conoscenza degli adempimenti relativi alle procedure di appalto da parte dei beneficiari</b>	Tutti i responsabili d'asse interessati	Consegna di un "Memorandum appalti" al 100% dei beneficiari interessati	Settembre 2015		X		X	X	X	X
<b>Strumenti finanziari a favore della R&amp;I</b>	Responsabili Asse I POR FESR	Implementazione nel sistema informativo regionale di un sistema di monitoraggio dello strumento finanziario	Dicembre 2016	X						
<b>Abbreviazione tempi di effettuazione dei lavori inerenti la posa delle reti</b>	Responsabili Asse II POR FESR	Avvio di un'azione preinformativa sul territorio finalizzata alla riduzione a 24 mesi della fase di attuazione degli interventi	Dicembre 2015		X					
<b>Strumenti finanziari a favore delle PMI</b>	Responsabili Asse III POR FESR	Riduzione dei tempi di istruttoria economico-finanziaria a 90 gg anche tramite l'utilizzo di sistemi automatizzati	Marzo 2016			X				

AZIONE DI MIGLIORAMENTO	DIREZIONE RESPONSABILE	TARGET	ENTRATA A REGIME	ASSI POR INTERESSATI						
				I	II	III	IV	V	VI	VII
Abbreviazione tempi di effettuazione dei lavori inerenti il risparmio energetico sugli edifici pubblici	Responsabili Asse IV POR FESR	Riduzione a 60 gg della fase di istruttoria dei progetti: realizzazione interventi tramite schemi PPP e utilizzo di contratti finanziamento tramite terzi con ESCO	Settembre 2015				X			
Abbreviazione tempi di effettuazione dei lavori inerenti i temi dello sviluppo urbano	Casa, Housing sociale, Expo 2015 e Internazionalizzazione delle imprese	Riduzione a 150 gg della fase selettiva e a 1.000 gg della fase attuativa mediante: - definizione di un cronoprogramma puntuale per l'effettuazione degli interventi nell'ambito dell'AdP: - adozione di criteri per l'aggiudicazione degli appalti, strutturati sulla base dell'offerta economicamente più vantaggiosa, in luogo di quelli al massimo ribasso	Febbraio 2016					X		
Miglioramento dell'integrazione delle progettualità selezionate	Presidenza – Area Finanza	Adozione di percorsi per l'accompagnamento dei territori nell'ambito di strumenti di programmazione negoziata	Dicembre 2015						X	

### POR FSE

AZIONE DI MIGLIORAMENTO	RESPONSABILE	TARGET	ENTRATA A REGIME	ASSI POR INTERESSATI				
				I	II	III	IV	V
Rispetto della durata prevista delle fasi procedurali	Direzioni generali responsabili d'asse	Scostamento massimo del 10% rispetto alla durata delle fasi procedurali previste nell'ambito dei dispositivi emanati	Gennaio 2016	X	X	X	X	X
Tempi di pagamento	Responsabili d'asse	Pagamento entro 90 gg dal ricevimento della richiesta completa in tutte le sue diverse parti in coerenza con le previsioni regolamentari. <i>Si prevede inoltre di verificare la possibilità di accelerare i tempi di pagamento a 60 gg per alcune procedure, tenendo conto della complessità dell'attività istruttoria relativa ai documenti giustificativi di spesa.</i>	Settembre 2016	X	X	X	X	X
Necessità di potenziare la fase di comunicazione rivolta alle persone e agli operatori per favorire la conoscenza degli strumenti	AdG Responsabili d'asse	Definizione di un calendario di presentazione sul territorio anche mediante il supporto delle Sedi territoriali e delle strutture Spazio Regione	Giugno 2015	X	X	X	X	X

AZIONE DI MIGLIORAMENTO	RESPONSABILE	TARGET	ENTRATA A REGIME	ASSI POR INTERESSATI				
				I	II	III	IV	V
<b>Miglioramento delle procedure connesse al sistema dotale a favore dell'occupazione</b>	Responsabile Asse I POR FSE	Riduzione di 30 gg della durata del complesso delle fasi attuative mediante: - adozione dei costi standard e delle opzioni di semplificazione; - perfezionamento del portale Cruscotto Lavoro; - rafforzamento dell'assistenza alla gestione dei PIP; - monitoraggio periodico dei tempi di risposta dei referenti; - miglioramento dell'accessibilità della conservazione documentale.	Gennaio 2016	X				
<b>Semplificazione delle procedure di intervento a favore dell'inclusione sociale</b>	Responsabili Asse II POR FSE	Riduzione di 180 gg dei tempi di programmazione e selezione degli interventi mediante: - chiara definizione delle diverse tipologie; - possibilità di identificazione di strumenti di valutazione; - superamento disomogeneità pur mantenendo le peculiarità territoriali.	Dicembre 2015		X			
<b>Miglioramento delle procedure connesse al sistema dotale a favore dell'Istruzione e Formazione professionale</b>	Responsabile Asse III POR FSE	Riduzione da 730 a 650 gg per il completamento delle fasi procedurali relative ad un anno formativo mediante: - produzione di un nuovo manuale per gli operatori per il caricamento dei dati; - migliorie da apportare al caricamento dati nel sistema informativo; - semplificazione tempi di acquisizione certificazioni da altre PA (antimafia, DURC, etc.); - cadenzamento tempi di caricamento delle informazioni da parte degli operatori	Dicembre 2015			X		
<b>Miglioramento delle procedure connesse al sistema di Istruzione Tecnica Superiore</b>	Responsabile Asse IV POR FSE	- Aumento della conoscenza dei percorsi: raggiungimento di circa 3.000 studenti; - Riduzione a 60 gg dei tempi di ricezione delle candidature grazie alle migliorie da apportare al sistema informativo.	Giugno 2015			X		
<b>Miglioramento delle procedure connesse all'OT 11: digitalizzazione biblioteche</b>	Responsabile Asse V POR FSE	Riduzione da 730 gg a 500 g della durata del complesso delle fasi procedurali.	Marzo 2016				X	

## 6. INTERVENTI DI RAFFORZAMENTO AMMINISTRATIVO

Di seguito sono descritti gli interventi di rafforzamento amministrativo individuati e previsti per il biennio di riferimento sulla base dell'analisi degli effettivi fabbisogni.

Si tratta complessivamente di interventi a costo zero (semplificazione procedure e riorganizzazione risorse) o a valere su linee di finanziamento già individuate.

Alla realizzazione delle azioni previste dal PRA potranno inoltre concorrere una parte delle risorse previste dall'asse 4 del POR FSE relativo all'OT 11: il valore degli interventi da attuarsi nel settennio potenzialmente coerenti con il PRA ammonta a circa 17 Meuro, come meglio delineato al punto 7.1.

Nell'ambito degli assi inerenti l'assistenza tecnica, è prevista la possibilità di attivare strumenti di intervento relativi alla valorizzazione e al rafforzamento del capitale umano, volte anche al reclutamento e potenziamento delle risorse relative alle strutture impegnate nell'attuazione del POR.

Nel primo biennio è inoltre previsto lo sviluppo di attività formative con una dotazione finanziaria stimabile in 50.000,00 Euro.

### 6.1. Interventi di semplificazione legislativa e procedurale

#### 6.1.1. *Misure legislative od amministrative volte a semplificare il sistema di gestione e controllo dei PO e a semplificare gli interventi dei PO o, più in generale, delle politiche ad essi collegate (p.e. procedure per le autorizzazioni in materia ambientale)*

Il PRA costituisce il momento di sintesi di una serie di misure legislative od amministrative volte a semplificare gli interventi dei PO o, più in generale, delle politiche ad essi collegate, così come condiviso con i soggetti del partenariato economico, sociale e territoriale. Di seguito sono elencati i principali interventi che vengono assunti nell'ambito del PRA ed i relativi centri di responsabilità, tenendo conto che il monitoraggio del Piano costituirà anche un'importante occasione per una lettura integrata degli interventi realizzati nell'ambito delle diverse programmazioni.

#### Azioni previste per il prossimo biennio in attuazione dell'Agenda Digitale Lombarda

L'Agenda Digitale Lombarda 2014-2018, prevista dalla legge regionale n. 7/2012 "Misure per la sviluppo, la crescita e l'occupazione" si pone in coerenza con la Strategia Regionale di Specializzazione Intelligente (S3) ed indirizza e sostiene al meglio la crescita digitale del territorio lombardo (D.g.r. 30 maggio 2014 - n. X/1887).

Di seguito una selezione di iniziative previste nel biennio 2015-2016 che potranno determinare impatti in termini di semplificazione degli interventi previsti dai PO o, più in generale, delle politiche ad essi collegate:

INIZIATIVE PREVISTE	RESPONSABILITÀ	DESCRIZIONE
<b>INIZIATIVA OPEN INNOVATION</b>	Università, Ricerca e Open Innovation	<i>Piattaforma collaborativa digitale "Open Innovation Lombardia" per stimolare, orientare e facilitare le transazioni tecnologiche tra imprese lombarde, sistema della ricerca e PA, promuovendo al contempo la diffusione di servizi ad alto valore aggiunto</i>
<b>PROTOCOLLO D'INTESA TRA REGIONE LOMBARDIA E MIBAC - "DEMATERIALIZZAZIONE DEI PROVVEDIMENTI PAESAGGISTICI"</b>	Ambiente, Energia e Sviluppo Sostenibile	<i>Con il protocollo si persegue l'obiettivo di sostituire l'invio prevalentemente cartaceo dei provvedimenti paesaggistici rilasciati dagli Enti locali lombardi con l'utilizzo di un applicativo informatico sviluppato da Regione Lombardia</i>

INIZIATIVE PREVISTE	RESPONSABILITÀ	DESCRIZIONE
<b>EFFICIENZA E TRASPARENZA DELLA PA: VALORIZZAZIONE DEI DATI PUBBLICI IN FORMATO APERTO</b>	Presidenza – Area Finanza	<i>Produzione e pubblicazione di nuovi dataset di pertinenza di RL e del SIREG sul portale regionale “dati.lombardia.it”, miglioramento della qualità dei dati ad oggi esposti, promozione delle “Linee guida regionali Opendata” e della proposta di formati standard per gli EELL.</i>
<b>AUTORIZZAZIONE UNICA AMBIENTALE</b>	Ambiente, Energia e Sviluppo Sostenibile	<i>Diffusione presso gli EELL e utilizzo della modulistica unificata regionale in formato elettronico compilabile online e offline; adozione da parte dei soggetti pubblici coinvolti delle specifiche di interoperabilità tra i sistemi informativi approvate da Regione Lombardia</i>
<b>INIZIATIVE INNOVATIVE PER LA DIFFUSIONE DELLE COMPETENZE DIGITALI NELLE PA LOCALI</b>	Presidenza – Area finanza	<i>Attivazione di interventi per la diffusione delle competenze specialistiche sui temi dell’open government, e-government, digitalizzazione e semplificazione dei processi, rivolti a cittadini, imprese ed EELL, anche con l’ausilio di strumenti innovativi (es. webinar).</i>
<b>ATTIVAZIONE PAGAMENTI E FATTURAZIONE ELETTRONICA</b>	Presidenza – Area Finanza	<i>Sviluppo di servizi sul nodo dei pagamenti e piena gestione della fatturazione elettronica tra imprese e PA attraverso lo SDI (Sistema di Interscambio nazionale).</i>
<b>SEMPLIFICAZIONE PER LE IMPRESE IN ATTUAZIONE DELLA L.R. SULLA LIBERTÀ D’IMPRESA N. 11/2014</b>	Sviluppo Economico	<i>Realizzazione insieme al sistema camerale del fascicolo elettronico di impresa e degli strumenti di interoperabilità tra sistemi informativi di enti diversi.</i>
<b>DIGITALIZZAZIONE DECRETI E ATTI AMMINISTRATIVI</b>	Presidenza	<i>Definizione, analisi, progettazione e realizzazione di tutte le attività necessarie alla digitalizzazione dei decreti e degli atti amministrativi, conferendo all’atto digitale valore giuridico-amministrativo dal primo maggio 2015.</i>
<b>PROGETTO COMUNI DIGITALI</b>	Presidenza – Area Finanza	<i>Iniziativa con gli EELL lombardi, volte all’individuazione di modelli di cooperazione tra gli enti, applicabili tecnologicamente e sostenibili dal punto di vista economico e normativo, sui temi della razionalizzazione dei data-center, dell’integrazione delle basi dati e della valorizzazione del patrimonio informativo pubblico, della fatturazione elettronica e dei pagamenti elettronici, della diffusione di competenze digitali.</i>

Le azioni spora citate dell’Agenda Digitale sono assunte tra le azioni di rafforzamento del PRA.

DIREZIONI RESPONSABILI	TARGET	ENTRATA A REGIME
Varie come da precedente tabella di dettaglio	Attivazione di almeno cinque delle azioni sopra citate	Entro dicembre 2016

#### Azioni previste per il prossimo biennio in attuazione dell’Agenda Lombardia Semplice

L’Agenda Lombardia Semplice rappresenta il documento programmatico e il punto di riferimento di tutte le azioni di semplificazione che daranno attuazione al Programma Regionale di Sviluppo. Garantirà altresì la comunicabilità della politica, fornendo una rappresentazione unitaria degli interventi attuati e favorendo così la percezione dell’ampiezza dell’azione di Regione Lombardia e la trasparenza dei risultati nei confronti degli stakeholder regionali. L’Agenda è stata approvata con dgr n. X/2557 del 31/10/2014.

Di seguito una selezione di iniziative previste nel biennio 2015-2016 che potranno determinare impatti in termini di semplificazione degli interventi previsti dai PO o, più in generale, delle politiche ad essi collegate:

INIZIATIVE PREVISTE	RESPONSABILITÀ	DESCRIZIONE
<b>PROCEDURE E ISTRUTTORIE RELATIVE AGLI AMMORTIZZATORI SOCIALI</b>	ARIFL Istruzione, Formazione e Lavoro	<i>Adozione di misure di carattere amministrativo/organizzativo, regolamentare e informatico, in materia di ammortizzatori sociali che risultano essere particolarmente onerose e complesse per le imprese.</i>
<b>AVVIO NUOVA ATTIVITÀ DI IMPRESA</b>	Sviluppo Economico	<i>Introduzione della Comunicazione Unica Regionale per l'avvio dell'attività di impresa, che prevede l'autocertificazione del possesso dei documenti che attestano i requisiti di legge e senza onere alcuno di allegazione; riduzione dei tempi di iscrizione ad albi e registri prevedendo l'iscrizione all'atto della presentazione della comunicazione; semplificazione di norme e regolamenti che rendono inutilmente complesso l'esercizio dell'attività d'impresa.</i>
<b>FASCICOLO ELETTRONICO D'IMPRESA</b>	Sviluppo Economico	<i>Implementazione del fascicolo, conservato presso le CCIAA (con interoperabilità banche dati), in cui confluiranno, a cura dei soggetti che le hanno rilasciate, tutte le certificazioni relative alla vita dell'impresa.</i>
<b>MODULISTICA REGIONALE UNIFICATA</b>	Responsabilità diffusa nelle DDGG competenti per materia	<i>Predisposizione di modulistiche regionali unificate sui procedimenti gestiti dagli Sportelli Unici Attività Produttive (SUAP) e dagli Sportelli Unici Edilizia (SUE) al fine di favorirne un utilizzo uniforme negli Sportelli.</i>
<b>AMMINISTRAZIONE UNICA</b>	Sviluppo Economico	<i>Riqualificazione organizzativa e funzionale dei SUAP in stretto raccordo con il Sistema Camerale. Definizione di livelli essenziali di servizio in capo ai SUAP e monitoraggio dell'applicazione di tali livelli; definizione di Piani di adeguamento dei SUAP per il raggiungimento dei livelli individuati.</i>
<b>ANGELI ANTI BUROCRAZIA</b>	Presidenza – Area Finanza	<i>Sperimentazione della figura degli 'angeli anti burocrazia', incaricati di accompagnare le imprese e di facilitarne l'interazione con la PA.</i>
<b>CONTROLLI ALLE IMPRESE</b>	Responsabilità diffusa in funzione del tipo dei controlli	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Adozione di misure finalizzate a superare la frammentarietà, le sovrapposizioni, la scarsa chiarezza dei sistemi di controllo, la mancanza di programmazione e coordinamento tra gli enti competenti, stabilendo modalità e tempi uniformi di controllo trasversali (ASL, ARPA, Comuni, Enti periferici dello Stato, ecc).</i></li> <li>- <i>Applicazione in modo univoco delle norme sanzionatorie da parte di tutti i soggetti con funzione di vigilanza (art. 25 l.r. 1/2012).</i></li> <li>- <i>Applicazione delle Linee guida in materia di decertificazione (art. 35 l.r. 1/2012).</i></li> </ul>
<b>TRASPARENZA DELLE PERFORMANCE</b>	ARIFL Istruzione, Formazione e Lavoro	<i>Pubblicazione di dati relativi agli operatori accreditati del mercato del lavoro e della formazione per agevolare e orientare la persona in cerca di occupazione.</i>
<b>GARE PER ACQUISIZIONE DI BENI E SERVIZI</b>	Presidenza - Area Organizzazione	<i>Completa informatizzazione delle procedure di gara per acquisizione di forniture e servizi sopra e sotto soglia da realizzare esclusivamente su piattaforme telematiche e con l'utilizzo dell'albo fornitori informatizzato.</i>
<b>INTEROPERABILITÀ DEI SISTEMI INFORMATIVI REGIONALI E DELLA P.A. LOCALE LOMBARDA</b>	Responsabilità diffusa nelle DDGG competenti per materia	<i>Piena attuazione del Codice dell'Amministrazione Digitale, per garantire l'interscambio informativo e la cooperazione su basi dati riferibili a Cittadini ed Imprese, esonerando così gli utenti dalla presentazione di documenti già in possesso della P.A.</i>
<b>PAGAMENTI ELETTRONICI</b>	Presidenza – Area Finanza	<i>Adesione al Nodo dei Pagamenti SPC (Sistema Pubblico di Connettività e Cooperazione) per consentire l'effettuazione dei pagamenti spettanti a Regione Lombardia in modalità elettronica e per attuare le modalità di riconciliazione e rendicontazione in forma automatica.</i>
<b>PORTALE IMPRESE</b>	Sviluppo Economico Università, Ricerca e Open Innovation	<i>Creazione di un'interfaccia guidata web per facilitare e sviluppare l'interazione tra imprese e P.A., per l'accesso immediato e personalizzato agli strumenti e alle informazioni.</i>

Le azioni sopra citate dell'Agenda Lombardia Semplice sono assunte tra le azioni di rafforzamento del PRA.

DIREZIONI RESPONSABILI	TARGET	ENTRATA A REGIME
Varie come da precedente tabella di dettaglio	Attivazione di almeno sei delle azioni sopra citate	Entro dicembre 2016

#### Attuazione misure previste dalla l.r. n. 11 del 2014 in favore delle imprese

Per quanto concerne le imprese, si intende introdurre numerose **semplificazioni** rese possibili dal nuovo pacchetto legislativo per la programmazione europea 2014-2020 e dai principi introdotti con l.r. n. 11/2014. Gli interventi, oltre a ridurre gli oneri burocratici in capo ai beneficiari, garantiranno **semplificazioni nell'attività di controllo**, permettendo tempi più brevi per i pagamenti ai beneficiari (entro 90 giorni dal ricevimento della documentazione completa).

Di seguito una selezione di iniziative previste nel biennio 2015-2016 che potranno determinare impatti in termini di semplificazione degli interventi previsti dai PO o, più in generale, delle politiche ad essi collegate:

AZIONE PREVISTA	RESPONSABILITÀ	DESCRIZIONE
<b>TASSI FORFETTARI PER LA RENDICONTAZIONE DEI COSTI INDIRETTI</b>	Università, Ricerca e Open Innovation	<i>Introduzione di tassi forfettari per la rendicontazione dei costi indiretti sulla base delle spese dirette rendicontate "a costi reali" da parte del beneficiario.</i>
<b>TABELLE STANDARD COSTI UNITARI</b>	Università, Ricerca e Open Innovation	<i>Ad esempio verranno individuati costi standard per le spese del personale suddivisi per seniority (manager, senior, junior...). In tal caso la documentazione presentata dal beneficiario si ridurrebbe al solo time-report, invece di presentare numerosi documenti, quali: libro unico del lavoro; time-report, buste paga/DM10 e CUD; cartellini orari/fogli di presenza, relativi ai dipendenti utilizzati e al periodo di riferimento.</i>
<b>VOUCHER PER L'ACQUISIZIONE DI SERVIZI</b>	Università, Ricerca e Open Innovation	<i>Utilizzo dei voucher specialmente per supportare l'acquisizione di servizi innovativi da parte delle imprese (ad esempio check up aziendali, brevettazione, business planning).</i>
<b>STRUMENTI FINANZIARI</b>	Università, Ricerca e Open Innovation	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuove modalità di rendicontazione da parte dei destinatari finali al soggetto gestore.</li> <li>- Nuove modalità di trasferimento delle risorse ai destinatari finali per garantire adeguata liquidità (quote di prestito) al soggetto che realizza il progetto.</li> <li>- Revisione delle modalità di valutazione tecnica/finanziaria con l'introduzione di meccanismi automatici che permettano una riduzione dei tempi di istruttoria.</li> </ul>

Le azioni sopra citate attuative delle previsioni della l.r. 11/14 in favore delle imprese sono assunte tra le azioni di rafforzamento del PRA.

DIREZIONI RESPONSABILI	TARGET	ENTRATA A REGIME
Università, Ricerca e Open Innovation	Attivazione di almeno due delle azioni sopra citate	Entro dicembre 2016

#### Anticorruzione e trasparenza amministrativa

La vigente normativa nazionale in materia di prevenzione della corruzione (legge 6.11.2012, n. 190 "Disposizioni per la prevenzione e repressione della corruzione e dell'illegalità nella pubblica amministrazione" e successive modificazioni e integrazioni) prevede l'obbligo, per le Amministrazioni Pubbliche, di adottare un Piano triennale di prevenzione della corruzione che contempa interventi di diversa natura, tutti finalizzati a prevenire il rischio corruttivo.

La normativa citata e gli atti nazionali di esecuzione hanno impegnato le Amministrazioni ad affrontare

in modo sistematico il processo di gestione del rischio corruzione attraverso: la mappatura dei processi agiti, la valutazione e il trattamento dei rischi, l'individuazione delle conseguenti misure (giuridiche, organizzative, formative, etc.) di mitigazione.

**Il Responsabile della prevenzione della corruzione**, figura obbligatoria in ogni Amministrazione per disposto della legge 190/2012, individuato nel Direttore di Funzione Specialistica della U.O. Sistema dei Controlli, prevenzione della corruzione, trasparenza e privacy officer della Direzione Generale Presidenza, vigila sull'effettiva attuazione del Piano di prevenzione della corruzione, dovendo peraltro rendicontare all'organo di indirizzo politico, allo scadere di ogni anno, i risultati dell'attività svolta.

L'attività condotta dall'Ente nel 2014 ha portato ad analizzare, tra gli altri, l'area dei processi connessi alle **erogazioni economiche**, con riferimento agli uffici che prioritariamente presidiano detti processi o fasi di essi, appartenenti alla Macro Area Organizzativa Economica (Direzioni Attività produttive, Ricerca e Innovazione, Commercio, Turismo e Terziario, Culture, Identità e Autonomie, Istruzione, Formazione e Lavoro, Sport e Politiche per i Giovani, Agricoltura).

All'azione di prevenzione della corruzione qui descritta si accompagna anche l'attività prevista dalla stessa normativa (legge 190/2012) e dal decreto attuativo in materia di **trasparenza** (d.lgs. 14.03.2013, n. 33 "Disciplina della disciplina riguardante gli obblighi di pubblicità, trasparenza e diffusione delle informazioni da parte delle pubbliche amministrazioni") che rende obbligatoria la pubblicazione sul sito istituzionale di una serie di dati e informazioni, tra i quali spiccano gli atti di concessione di sovvenzione, contributi ed ausili finanziari alle imprese: tale pubblicazione è ritenuta così essenziale da costituire condizione legale di efficacia dei relativi provvedimenti.

Il 30 gennaio 2015 è stato approvato il nuovo Piano Triennale di Prevenzione della Corruzione (PTPC). Tenuto anche conto degli obiettivi del PRA, il processo di analisi ha prodotto una distinzione dei provvedimenti tra erogazioni economiche derivanti da Fondi europei e altre erogazioni economiche, precisando i possibili rischi corruttivi, gli obiettivi specifici posti, le misure di mitigazione e le figure responsabili dell'attuazione delle suddette misure. L'implementazione delle azioni del PTPC relative alla programmazione europea costituiranno pertanto uno strumento importante per l'implementazione del PRA.

DIREZIONI RESPONSABILI	TARGET	ENTRATA A REGIME
Varie a seconda delle previsioni del PTPC	Attivazione delle azioni del PTPC relative ad erogazioni economiche da fonti di finanziamento europee	Entro dicembre 2016

#### Rafforzamento della capacità di interlocuzione con le reti di partenariato

Dotarsi di una effettiva capacità di esercizio delle relazioni è un requisito essenziale. Va affrontato in termini "rafforzati" il tema dei partenariati locali e, in senso ampio, delle relazioni fra Amministrazioni e soggetti attuatori. Il governo della complessità implica infatti di assumere il termine *governance* in una accezione estesa, facendo riferimento alla totalità delle interazioni fra istituzioni pubbliche, attori privati e terzo settore volte a risolvere problemi comuni e a creare nuove opportunità per la società. Questo rapporto potrebbe trovare interlocuzione e confronto in un contesto unificato ed unitario.

Il P.R.A. costituisce un importante strumento per implementare ulteriormente tali competenze, con particolare riguardo a temi quali il potenziamento delle reti che offrono servizi per il lavoro e per l'impiego, i cluster e le aggregazioni di imprese, l'inclusione sociale, le strategie di sviluppo urbano e per le aree interne. Tali azioni potranno essere sviluppate nell'ambito dell'OT 11 (per una trattazione più esaustiva vedasi sezione 7).

DIREZIONI RESPONSABILI	TARGET	ENTRATA A REGIME
Istruzione, Formazione e Lavoro e DDGG coinvolte	Attivazione di almeno due azioni nel biennio nell'ambito dell'OT11 per lo sviluppo della capacità di interlocuzione con le reti di partenariato.	Entro dicembre 2016

## 6.2. Interventi sul personale

### 6.2.1. Dotazione in termini di personale per la gestione dei programmi

I dirigenti regionali e i responsabili di posizione organizzativa coinvolti nella gestione dei programmi dovranno possedere adeguata esperienza tecnica e professionale in materia di programmazione europea. I curricula vitae saranno resi disponibili nella sezione trasparenza del sito Internet regionale<sup>4</sup>.

Le strutture organizzative connesse alle diverse Autorità e ai responsabili di Asse dovranno essere rafforzate in termini di dotazione di personale per un'adeguata gestione dei Programmi operativi, nei limiti delle disposizioni vigenti in materia di turnover.

DIREZIONE RESPONSABILE	TARGET	ENTRATA A REGIME
Presidenza – Area Organizzazione	Reclutamento del personale necessario per il rafforzamento delle strutture coinvolte nella gestione dei fondi strutturali	Entro dicembre 2015

### 6.2.2. Piano di formazione

Il Piano del Sistema Formativo regionale prevede tra le proprie priorità di riferimento il tema della programmazione europea quale strumento centrale per il sostegno delle politiche regionali e per promuovere forme di integrazione finanziaria e di partecipazione attiva dei territori.

Il Piano favorisce la condivisione tra management, middle management e collaboratori dell'Amministrazione e del sistema regionale di modalità di partecipazione al processo formativo, concorrendo alla costruzione delle proposte e facilitandone l'adesione. Si prevede che tutto il personale coinvolto nell'attuazione dei PO parteciperà nel biennio 2015-2016 a diverse iniziative formative poste in essere dall'Amministrazione con diretta attinenza alle materie della programmazione europea.

Tra gli ambiti di intervento delle iniziative formative previste è possibile segnalare:

- il sostegno ai processi di semplificazione/digitalizzazione;
- la redazione degli atti ed il procedimento amministrativo;
- l'etica, l'integrità e il sistema dei controlli;
- il tema della trasparenza, quale strumento essenziale per la prevenzione della corruzione;
- il bilancio e la programmazione;
- la linguistica.

In particolare ci si propone di strutturare nel biennio un percorso formativo dedicato e specifico in merito alla gestione ed attuazione dei PO relativi ai fondi strutturali, strutturato in moduli e con approfondimenti su specifici e concreti casi di studio. Il percorso formativo sarà rivolto al personale dell'AdG e delle DG responsabili d'asse. Nel primo biennio si prevede di coinvolgere almeno 50 persone tra dirigenti, posizioni organizzative e funzionari.

Nell'ambito di tale percorso potranno essere affrontati temi quali:

- il quadro normativo europeo;
- funzioni e responsabilità delle diverse Autorità (AdG, AdA, AdC, APP, AA, Responsabile del PRA);
- il sistema di gestione e controllo dei POR;
- gli aiuti di stato;
- codice degli appalti, subappalti, incarichi esterni e relative procedure;
- utilizzo del sistema informativo nelle diverse fasi attuative;
- progettazione degli strumenti attuativi;
- modalità di selezione degli interventi (bandi, programmazione negoziata);
- rendicontazione e diverse forme di giustificazione della spesa;
- sistema dei controlli;
- piano di valutazione;
- piano di comunicazione;

<sup>4</sup> www.regione.lombardia – sezione “Amministrazione trasparente”

- strumenti finanziari e strumenti di integrazione tra fondi.

DIREZIONI RESPONSABILI	TARGET	ENTRATA A REGIME
Presidenza –Area Organizzazione con Area Finanza	Attuazione percorso formativo relativo alla gestione dei fondi strutturali	Dicembre 2015

### 6.2.3. Presidio organizzativo e gestionale di alcuni temi complessi della nuova programmazione

#### Smart Specialization Strategy

Il monitoraggio della Strategia di Specializzazione Intelligente sarà svolto parallelamente al processo di valutazione ed avanzamento del Programma Operativo Regionale, valorizzandone le risultanze anche all'interno del Comitato di Sorveglianza e in vista dell'adozione di eventuali correttivi.

Il raccordo interno è costante ed avverrà mediante il coordinamento della Direzione Generale Università, Ricerca e Open Innovation anche nell'ambito della Cabina di Regia Fondi strutturali. Presso la Direzione Generale è allocata l'unità organizzativa Programmazione, Ricerca e Innovazione che dispone di adeguate professionalità per seguire la S3 e interfacciarsi con le imprese, i centri di ricerca e gli esperti chiamati supportare la Regione.

Nell'allegato A è riportato il dettaglio del sistema organizzativo e di monitoraggio legato alla gestione della strategia. Per soddisfare pienamente le prescrizioni emerse in sede di condizionalità ex-ante è stato attuato un piano d'azione entro aprile 2015.

DIREZIONE RESPONSABILE	TARGET	ENTRATA A REGIME
Attività produttive, Ricerca e Innovazione, ora Università, Ricerca e Open Innovation	Pieno soddisfacimento della condizionalità ex-ante relativa alla S3	Aprile 2015

#### Strategie integrate Sviluppo urbano e Aree interne

I sistemi di *governance* delle strategie integrate Sviluppo Urbano Sostenibile" e "Aree Interne" sono fondati su criteri di partecipazione, collaborazione tra istituzioni e sussidiarietà.

Per quanto riguarda la **strategia di Sviluppo Urbano Sostenibile**, finanziata sia con risorse FESR che FSE, si garantisce, tramite l'individuazione dell'Autorità Urbana (l'Amministrazione comunale nel cui territorio si attueranno gli interventi), una progettazione bottom up, raccordando i vincoli regolamentari della programmazione 2014-2020 con il principio di sussidiarietà. Questo approccio è dettato dall'esigenza di selezionare le operazioni da attuare in un'ottica di massima coerenza delle stesse con il contesto. La collaborazione tra Autorità Urbana ed Autorità di Gestione garantirà il giusto livello di autonomia alla prima, che avrà il compito di selezionare le operazioni, assegnando invece all'Autorità di Gestione la verifica dell'ammissibilità finale delle operazioni in base ai contenuti della programmazione regionale.

Il sistema di *governance* è stato pensato per garantire, anche attraverso il finanziamento di "Laboratori di Quartiere", la prevenzione di potenziali conflitti tra popolazioni locali e pubblica amministrazione, evitando quindi forme di sindrome "NIMBY".

Nelle pratiche di rafforzamento amministrativo legate all'OT11, nel POR FSE, è stata inserita un'attenzione al miglioramento della capacità della PA di produrre innovazione nell'ambito della ricerca di soluzioni a problemi urbani anche in un'ottica di cooperazione interistituzionale. L'obiettivo è quello di migliorare la capacità progettuale e di europrogettazione della PA favorendo reti di confronto tra attori e promuovendo la contaminazione reciproca dei valori e delle soluzioni per il recupero ed il rilancio delle città lombarde.

Per quanto concerne le **Aree Interne**, anche in questo caso la modalità di progettazione attraverso partenariati locali risponde alla necessità di garantire la massima coerenza delle progettualità che saranno finanziate con le esigenze del contesto. Riconoscendo comunque un certo livello di fragilità di queste aree, selezionate sulla base della presenza di limiti interni allo sviluppo, è stato deciso di affiancare in co-progettazione i territori al solo scopo di definire anche un percorso di capacitazione degli attori locali. La

strategia richiede, sia nelle modalità organizzative del partenariato (un gruppo di municipalità) sia nella definizione delle strategie di sviluppo (rafforzamento dei servizi in gestione associata dei comuni), un miglioramento della capacità amministrativa dei territori.

DIREZIONE RESPONSABILE	TARGET	ENTRATA A REGIME
Istruzione, Formazione e Lavoro d'intesa con le altre DG coinvolte	Attivazione di almeno una azione di rafforzamento delle competenze di progettazione degli EELL in un'ottica di integrazione delle risorse	Dicembre 2016

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

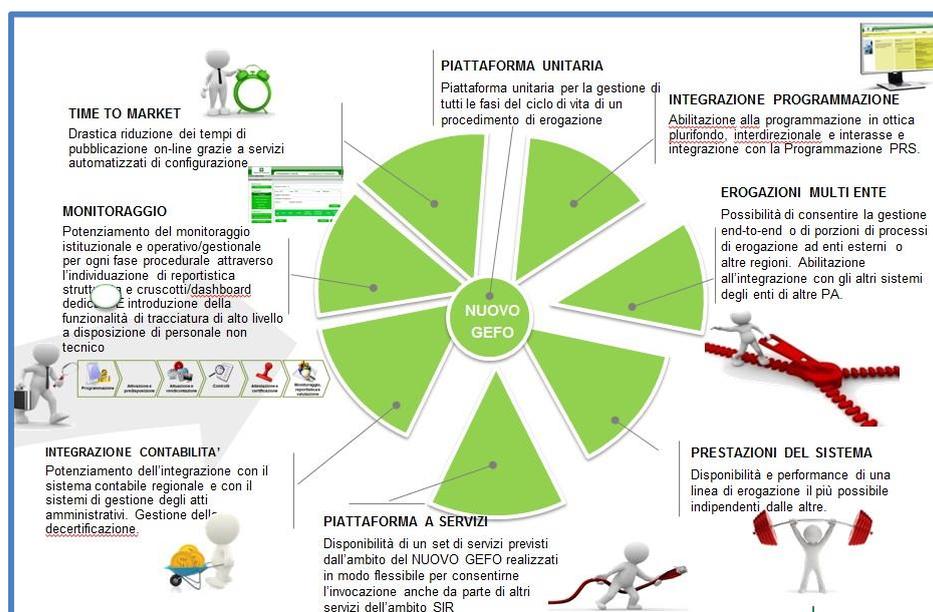
#### 6.3.1. Sistema informativo

Per quanto concerne il sistema informativo di gestione e trasmissione dati, anche per il periodo di programmazione 2014-2020 è prevista la creazione di una Piattaforma unitaria per la gestione di tutti le fasi del ciclo di vita dei procedimenti di erogazione e controllo relativi ai Programmi Operativi.

I principi ispiratori della nuova piattaforma, denominata SIAGE, sono innovativi rispetto al precedente ciclo di programmazione:

- riduzione tempi di progettazione bandi (drastica riduzione dell'arco temporale necessario a realizzare, testare e pubblicare i bandi, funzionalità innovative del sistema e possibilità di riuso);
- usabilità (semplicità nell'accesso e nell'utilizzo del sistema, ottenuta grazie a nuovi strumenti che ne agevolano l'interazione tra cittadini/impres e utenti regionali);
- decertificazione amministrativa e integrazione con sistemi informativi di altre PA (INPS, CCIAA, Prefetture etc.) nel rispetto della normativa vigente.

Nel successivo prospetto sono rappresentate le principali caratteristiche del sistema:



FUNZIONE TRASVERSALE	DIREZIONE RESPONSABILE	AMBITI DI MIGLIORAMENTO	TARGET	ENTRATA A REGIME
Sistema informativo	Presidenza – Area Organizzazione	Necessità di migliorare il sistema informativo adottato nel precedente periodo in termini di: funzionalità, completezza, usabilità Necessità di avere la disponibilità delle diverse funzionalità in fase di avvio della programmazione	-Operatività di tutti i moduli (bandi, gestione e controlli) del sistema informativo SIAGE. -Integrazione tra SI e sistema di contabilità regionale. -Integrazione SIAGE banche dati aiuti di Stato.	Febbraio 2015 Febbraio 2015 Dicembre 2015
	Presidenza – Area Finanza AdG FESR AdG FSE		-Interoperabilità con almeno 3 banche dati camerali e/o di altre PA.	Marzo 2016

### 6.3.2. Gestione dei flussi finanziari

Per quanto concerne la gestione dei flussi finanziari, indicazioni puntuali arriveranno dall'approvazione del Sistema di gestione e controllo dei P.O.

L'organizzazione interna per la gestione dei flussi finanziari è già ampiamente collaudata nell'ambito dei precedenti cicli di programmazione e viene facilitata dalla compresenza delle Autorità di Gestione e Certificazione nella medesima Direzione centrale. In merito alla tracciabilità dei flussi finanziari, sono state recepite le indicazioni impartite dall'Autorità per la Vigilanza dei Contratti Pubblici (AVCP).

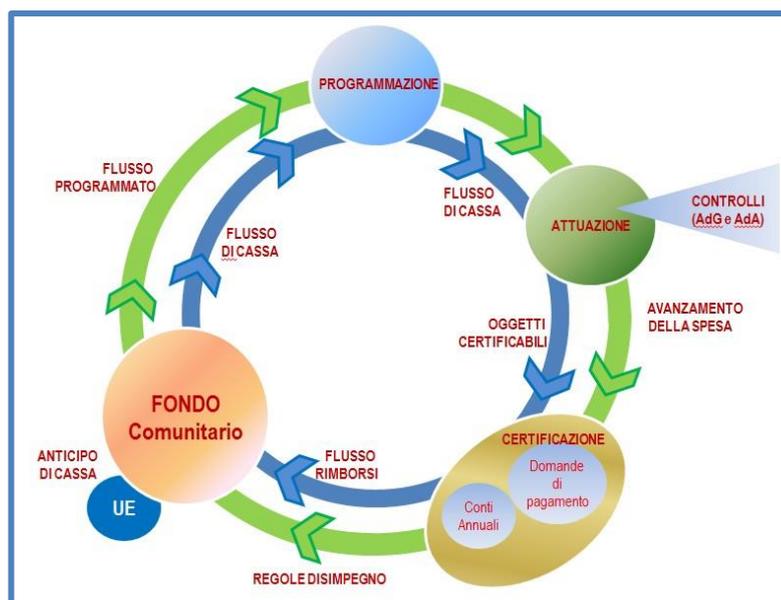
L'organizzazione regionale e le indicazioni interne impartite mediante circolari consentono di far rispettare dai fornitori regionali coinvolti nell'attuazione dei P.O. le regole definite ed in particolare:

- utilizzo di conti correnti bancari o postali dedicati alle commesse pubbliche, anche in via non esclusiva;
- effettuazione dei movimenti finanziari relativi alle commesse pubbliche esclusivamente mediante lo strumento del bonifico bancario o postale ovvero attraverso l'utilizzo di altri strumenti di pagamento idonei a consentire la piena tracciabilità delle operazioni;
- indicazione negli strumenti di pagamento relativi ad ogni transazione del codice identificativo di gara (CIG) e, ove obbligatorio ai sensi dell'art. 11 della legge 16 gennaio 2003, n. 3, del codice unico di progetto (CUP).

Nel periodo di programmazione 2014-2020, la gestione finanziaria dei Programmi dell'Unione Europea sarà soggetta ad una maggiore complessità sia per la modifica e/o l'introduzione di nuovi meccanismi non previsti dai Regolamenti 2007-2013, sia per la necessità di armonizzare il sistema di contabilità regionale, dovendo estendere anche ai Fondi le regole e gli schemi di bilancio (Regione Lombardia partecipa alla fase di sperimentazione a livello nazionale). Le componenti di "tenuta del sistema finanziario" dei Programmi si fondano su alcuni elementi codificati (struttura dei piani finanziari, obiettivi di spesa, regole e procedure, linee guida, etc.) e su alcuni "value drivers" all'interno del contesto organizzativo, che ad oggi hanno consentito di garantire una velocizzazione dei flussi di spesa (numero di risorse umane coinvolte, know how, expertise maturata nel tempo, etc.). Tuttavia, l'introduzione delle regole di armonizzazione, se non valutata adeguatamente in termini di impatto e di soluzioni da adottare, può comportare il rischio di ingessare i futuri sistemi di gestione e controllo, a diversi livelli fra loro concatenati:

- **a livello dei processi:** in quanto la complessità potrebbe non essere opportunamente "assorbita" nelle dinamiche di gestione ordinaria, aumentando la vulnerabilità degli stessi;
- **a livello dei tempi e delle attività:** in quanto potrebbero generarsi momenti di "stress" dei processi amministrativi in diverse fasi della programmazione, legati:
- **a livello dei carichi di lavoro:** in quanto da una prima analisi sui possibili impatti delle regole di armonizzazione nella produzione degli atti contabili e nel relativo tempo impiegato, sembra evidenziarsi un incremento complessivo del carico di lavoro.

Il seguente prospetto riassume il ciclo finanziario per la gestione dei PO:



FUNZIONE TRASVERSALE	DIREZIONE RESPONSABILE	AMBITI DI MIGLIORAMENTO	TARGET	ENTRATA A REGIME
<b>Gestione dei flussi finanziari</b>	Presidenza – Area Finanza AdG FESR AdG FSE	Maggior presidio dei circuiti finanziari in ragione dell'aumentata complessità derivante sia dalle novità regolamentari in tema di gestione finanziaria sia dalle esigenze di armonizzazione contabile	Costruzione di un quadro di raccordo tra Programmi di spesa e Assi di intervento dei Fondi Strutturali	Giugno 2015

### 6.3.3. Sistema dei controlli

L'organizzazione del sistema dei controlli ha dato buoni risultati nell'ambito dei precedenti cicli di programmazione. Anche per il nuovo periodo saranno garantite le idonee attività di verifica documentale e in loco, un adeguato sistema di campionamento per le verifiche, la predisposizione di relazioni e la comunicazione degli esiti.

La Regione Lombardia ha avviato un progetto di miglioramento del sistema di prevenzione dei rischi e del sistema dei controlli volto, in particolare, ad innovare i controlli di primo livello in loco.

Il Comitato dei Controlli<sup>5</sup> ha avuto il compito di fornire un avviso per la definizione delle ipotesi organizzative più coerenti con gli obiettivi che la Regione intende perseguire, per individuare le modalità operative maggiormente efficaci ed esprimere il proprio parere sulle migliori pratiche da seguire per collegare l'attività di controllo alla valutazione dei risultati e delle politiche.

Il Comitato regionale dei Controlli ha promosso una serie di audizioni volti ad identificare i margini di miglioramento per il nuovo periodo di programmazione che hanno evidenziato i seguenti punti di

<sup>5</sup> Di cui all'art 20 della legge regionale 7 luglio 2008, n.20 "Testo unico delle leggi regionali in materia di organizzazione e personale"

attenzione:

- necessità di una crescita della cultura del controllo per garantire un approccio unitario alle diverse operazioni;
- necessità di una crescita delle competenze delle persone che sovrintendono ai controlli per garantire un approccio unitario alle diverse operazioni;
- limitare l'avvicendamento del personale ricoprente la funzione di controllo;
- opportunità di rafforzare il ruolo centrale di coordinamento dei controlli di primo livello, in modo da facilitare la gestione della compresenza di una dipendenza gerarchica e di una dipendenza funzionale del personale addetto ai controlli;
- necessità di avere un sistema informativo efficace;
- esigenza di migliorare il processo di comunicazione tra AdG e AdC relativamente agli esiti dei controlli;
- difficoltà incontrata nell'accedere alle banche dati delle altre Amministrazioni per favorire la semplificazione delle procedure e migliorarne l'efficacia.

Sulla base di tali considerazioni, si prevede di introdurre le seguenti **azioni di rafforzamento**:

- adozione di programmi organici di formazione adeguati ai diversi livelli dell'organizzazione, dall'alta direzione, alla dirigenza e ai livelli intermedi e funzionaria/i;
- progettazione di un unico sistema informativo che dovrà prevedere tempi congrui per la messa in opera di tutte le sue diverse componenti, ovvero con riferimento a tutte le fasi procedurali, dalla pubblicazione dei "bandi" al controllo e alla certificazione. I controlli in loco saranno agevolati anche grazie alla disponibilità degli esiti dei controlli desk da parte di tutte le componenti del sistema di gestione e controllo delle operazioni;
- definizione di alcuni parametri comuni relativamente alla rappresentatività dei campioni di controllo, alla documentazione necessaria per verificare la regolarità della spesa, al monitoraggio delle operazioni e alla tracciabilità dei controlli effettuati. Verranno definiti alcuni elementi chiave imprescindibili: metodologia di campionamento dei controlli in loco, documentazione per verificare la regolarità della spesa, strumenti di monitoraggio finanziario fisico e procedurale, check-list e verbali di controllo;
- per evitare sovrapposizioni ed incertezza nella definizione degli esiti dei controlli è opportuno che i controlli desk siano definiti in modo tale da accertare l'ammissibilità dei beneficiari e delle domande di finanziamento, la correttezza delle procedure di gara, l'eleggibilità, la congruità, l'inerenza e l'effettività delle spese; i controlli in loco saranno invece volti ad accertare anche la conformità degli stati di fatto a quanto dichiarato e delle operazioni realizzate rispetto ai progetti approvati, nonché ad accertare la presenza della documentazione originale, anche collegata a quella presentata.

FUNZIONE TRASVERSALE	DIREZIONE RESPONSABILE	AMBITI DI MIGLIORAMENTO	TARGET	ENTRATA A REGIME
Sistema dei controlli	Presidenza – UO Sistema dei controlli, prevenzione della corruzione, trasparenza e privacy officer	Esigenza di informatizzare e integrare pienamente a sistema le diverse fasi delle procedure connesse ai diversi livelli di controllo	Implementazione nel sistema informativo degli esiti dei controlli desk da parte di tutte le componenti del sistema di gestione e controllo delle operazioni	Dicembre 2015
			Informatizzazione dei processi di controllo con firma digitale delle check list e dei verbali anche presso il beneficiario	
			Velocizzazione dei tempi del controllo mediante la definizione di standard e linee guida rispetto alla data di estrazione del campione e in funzione delle date di certificazione della spesa	
	Studio di una modalità di accesso diretto della documentazione relativa all'operatore da parte delle funzioni di controllo			
	Consolidamento e stabilizzazione del personale dedicato alle attività di controllo			
	Adozione di check list per tipologia di operazione e/o macroprocesso per i controlli di 1° e 2° livello			
	Presidenza – Area Organizzazione AdG FESR	Esigenza di far crescere e consolidare le competenze delle risorse umane dedicate alle attività di controllo		
	AdG FSE			
	DDGG responsabili d'asse			

#### 6.3.4. Regimi di aiuto

Per favorire la corretta applicazione della politica dell'Unione Europea in materia di aiuti di stato, il Comitato dei controlli ha segnalato la necessità di:

- costituire una struttura unica e centralizzata che attesti la conformità di ogni proposta di finanziamento al regime degli aiuti;
- predisporre le condizioni appropriate per controllare le auto dichiarazioni raccolte in sede di istruttoria di contributi erogati in regime di de minimis;
- predisporre per ogni settore di attività un documento con il quale rappresentare e notificare al Ministero competente le ragioni che motivano, oppure no, la ricorrenza delle condizioni per la costituzione di uno o più SIEG (Servizio di interesse economico Generale).

Il Comitato in particolare ha raccomandato di:

- migliorare la funzionalità dei sistemi informativi gestionali;
- stabilire una procedura unica di controllo che definisca alcuni elementi chiave comuni alle diverse linee di attività;
- assicurare un corretto regime di separazione delle funzioni nell'ambito dei sistemi di gestione e controllo;
- predisporre soluzioni organizzative che prevedano la individuazione di un unico centro di responsabilità per l'effettuazione dei controlli in loco di primo livello dei fondi europei e, in prospettiva, delle altre linee di attività.

Al fine di adempiere alle previsioni normative nazionali ed europee, alle prescrizioni formulate all'Italia in sede di condizionalità ex-ante nonché alle indicazioni formulate dal Comitato dei controlli si prevede di mettere in campo nel biennio le seguenti attività:

#### Formazione

- azioni di supporto e formazione alle singole DDGG impegnate nella gestione dei Fondi.
- garanzia di partecipazione ai seminari CINSEDO sugli aiuti di stato e diffusione degli elementi emersi.

- attività di un piano di formazione relative alla tematica aiuti di stato. I beneficiari di tale formazione saranno i referenti delle varie DDGG competenti, in prima battuta ed in seguito i responsabili delle singole linee di finanziamento.

#### Desk di consulenza

- Rafforzamento in fase di impostazione delle misure di finanziamento la garanzia di consulenza preventiva al fine di indirizzare la Direzione alla scelta di uno degli strumenti di aiuti di stato messo a disposizione dalla disciplina UE.
- Diffusione alla rete di referenti esistente tutte le novità normative nonché le più aggiornate linee guida esistenti (interregionali e/o statali) sulle varie discipline (già diffuse e discusse le linee guida interregionali sul reg. de minimis ed in fase di definizione le linee guida interregionali sul GBER).

#### Metodo sistematico di valutazione aiuti di stato

Sarà garantito un procedimento interno volto alla valutazione sistematica (con parere obbligatorio e non vincolante) delle misure di finanziamento regionale (cofinanziate dall'UE o dallo Stato o con fondi regionali).

La finalità è quella di:

- inquadrare ex ante dal punto di vista giuridico secondo la disciplina aiuti di stato (non-aiuto, de minimis, esenzione, notifica, SIEG);
- creare il Comitato di valutazione Aiuti di Stato, istituito con il XII provvedimento organizzativo 2015;
- istituzionalizzare in un provvedimento organizzativo o in altra modalità organizzativa ritenuta più opportuna, aggiornare e rafforzare la rete di referenti già esistenti nelle DDGG ed AdG, responsabilizzandola alla valutazione ex ante delle misure di finanziamento con la partecipazione all'interno del Comitato sopra citato;
- responsabilizzare e formare gli uffici coinvolti nella predisposizione di misure di finanziamento;
- definire e successivamente migliorare, una procedura per la sottoposizione delle misure di finanziamento al vaglio del Comitato di valutazione aiuti, minimizzando il rischio di eventuali mancati inquadramenti ;
- attuare simultaneamente le procedure di notifica o esenzione da notifica che dovessero rendersi necessarie caso per caso.

#### Utilizzo completo e corretto dei sistemi informatici in tema di aiuti di stato

- SANI2 (UE): creazione della rete SANI2 sulla scorta dell'istituzionalizzazione della rete di referenti nelle DDGG;
- SARI (UE): verifica della rete già esistente in tema di SARI al fine di valutare la sua sufficienza e tempestività nel fornire le informazioni richieste;
- Attivazione di protocolli di dialogo per garantire le informazioni aggregate in tema di aiuti notificati o comunicati in esenzione verso il sistema informativo unico per la gestione dei PO (SIAGE).
- BDA statale (UE): necessità di accreditamento di Regione Lombardia sfruttando l'organizzazione esistente di SARI, facendo implementare da parte dei referenti di misura delle DDGG gli aggiornamenti circa le concessioni/erogazioni per impresa e/o singolo bando. Al fine di ottemperare alle disposizioni europee in pendenza del perfezionamento del processo di reingegnerizzazione della BDA, creazione di un collegamento informatico tra le banche dati regionali sugli aiuti di stato. In futuro, con la reingegnerizzazione della BDA statale (prevista per il 2016), si progetterà un protocollo di dialogo tra i sistemi informatici esistenti a livello regionale (SIAGE), statale (SIAN) e europeo (SARI).

FUNZIONE TRASVERSALE	DIREZIONE RESPONSABILE	AMBITI DI MIGLIORAMENTO	TARGET	ENTRATA A REGIME
Aiuti di Stato	Presidenza – Area Affari Istituzionali	Necessità di adempiere alle previsioni	Completamento primo ciclo di formazione per i funzionari coinvolti di alcune DG e attuazione	Dicembre 2015

FUNZIONE TRASVERSALE	DIREZIONE RESPONSABILE	AMBITI DI MIGLIORAMENTO	TARGET	ENTRATA A REGIME
Aiuti di Stato	Presidenza – Area Organizzazione AdG FESR AdG FSE DDGG coinvolte	normative nazionali ed europee, alle prescrizioni formulate all'Italia in sede di condizionalità ex-ante nonché alle indicazioni formulate dal Comitato interno dei controlli	Piano di formazione 2015	
			Rafforzamento desk interno consulenza preventiva.	Marzo 2015
			Metodo sistematico di valutazione aiuti di stato: - creazione del Comitato di valutazione aiuti di Stato; - entrata a pieno regime dell'attività del comitato e della rete di referenti.	Marzo 2015 Giugno 2015
			Utilizzo completo e corretto dei sistemi informatici in tema di aiuti di stato: SANI2 e SARI.	Marzo 2015
			Attivazione protocolli di dialogo con SIAGE.	Dicembre 2015
			Banca Dati Aiuti: - accreditamento ed utilizzo da parte della Regione della BDA; - reingegnerizzazione a seguito predisposizione BDA statale.	Marzo 2015 Dicembre 2016

### 6.3.5. Sistema di valutazione interno del personale

Per quanto concerne il sistema di valutazione interno del personale, sono adottate dall'organizzazione regionale specifiche metodologie di valutazione relative al livello dirigenziale, alle posizioni organizzative ed al personale del comparto<sup>6</sup>.

Nel prossimo biennio si prevede l'individuazione, nel quadro dell'attuale sistema di valutazione delle prestazioni basato sulla programmazione regionale, di obiettivi per le posizioni organizzative e per la dirigenza e di macro attività per il personale del comparto collegati all'attuazione dei POR ed al raggiungimento dei target prefissati.

FUNZIONE TRASVERSALE	DIREZIONE RESPONSABILE	AMBITI DI MIGLIORAMENTO	TARGET	ENTRATA A REGIME
Sistema di valutazione interno del personale	Presidenza – Area Organizzazione	Utilizzare il sistema di valutazione per valorizzare gli obiettivi individuali da raggiungere nell'ambito dell'attuazione dei POR	Assegnazione alla dirigenza, alle posizioni organizzative di obiettivi e al personale del comparto di macro attività collegati all'attuazione dei POR	Dicembre 2015

### 6.3.6. Appalti pubblici

Per ciò che riguarda le procedure di evidenza pubblica regionale e le procedure di aggiudicazione dei contratti, è attivo un percorso di incentivazione riguardo all'utilizzo di procedure per migliorare le procedure di aggiudicazione dei contratti in un'ottica di trasparenza, in particolare rispetto agli strumenti telematici di acquisizione e utilizzo di Convenzioni aggregate.

La programmazione dell'attività contrattuale viene effettuata almeno una volta l'anno dalla competente struttura. In tale provvedimento sono declinate le esigenze di acquisto di beni e servizi da realizzare anche nell'ambito di progetti europei.

<sup>6</sup> Per un maggiore dettaglio vedasi la sezione A4 dell'Allegato A.

Tutti gli acquisti di Regione Lombardia vengono effettuati in forma telematica dalla struttura regionale Gestione acquisti<sup>7</sup> sulla piattaforma di e-procurement SINTEL.

ARCA (Agenzia Regionale Centrale Acquisti) rappresenta il centro di aggregazione per gli acquisti di beni e servizi di Regione Lombardia, di tutti gli Enti del Sistema Regionale Allargato ed Enti Locali, per l'ottimizzazione della spesa pubblica in Lombardia. L'Azienda, ai sensi della LR 33/2007 e ss.mm.ii, si avvale della piattaforma regionale per l'e-procurement denominata Sistema di Intermediazione Telematica (SinTel) per lo svolgimento delle procedure di affidamento e ne cura altresì lo sviluppo e promuovendone l'utilizzo.

Prima di procedere a qualunque acquisto, il R.U.P. (struttura Gestione acquisti) verifica preliminarmente se l'acquisizione della fornitura o del servizio può essere soddisfatta mediante le convenzioni attive della Centrale Acquisti Regionale (ARCA) o di Consip S.p.A. alle quali, in caso affermativo, aderisce, nel rispetto della disciplina di legge.

Le procedure di appalto previste nell'ambito dei P.O. si adegueranno al quadro di riferimento sopra descritto.

Per quanto concerne le azioni da intraprendere a livello regionale per il soddisfacimento della condizionalità in materia di appalti pubblici, nel prospetto successivo sono riportate le azioni che saranno intraprese a livello regionale:

FUNZIONE TRASVERSALE	DIREZIONE RESPONSABILE	AMBITI DI MIGLIORAMENTO	TARGET	ENTRATA A REGIME
<b>Appalti pubblici</b>	Presidenza – Area Organizzazione  AdG FESR  AdG FSE	Necessità di adempiere alle previsioni normative nazionali ed europee, alle prescrizioni formulate all'Italia in sede di condizionalità ex-ante nonché alle indicazioni formulate dal Comitato interno dei controlli	Attuazione della strategia nazionale elaborata dal Gruppo sulla riforma del sistema degli appalti pubblici	Marzo 2016
			Applicazione, a livello regionale, degli strumenti di e-procurement individuati a livello centrale	Dicembre 2016
			Partecipazione, attraverso propri contributi, alla predisposizione di linee guida in materia di aggiudicazione di appalti pubblici c.d. sottosoglia e applicazione delle stesse a livello regionale	Giugno 2015
			Interventi di formazione in materia di appalti pubblici destinate ai funzionari regionali, alle AdG, alle AdA	Dicembre 2015
			Creazione, all'interno del sito regionale, dell'apposito collegamento con il forum informatico interattivo delle AdG creato dal DPS in materia di appalti pubblici	Dicembre 2015

### 6.3.7. Strumenti di project management e di organizzazione del lavoro condivisi da più uffici

#### Organismo di coordinamento

Sarà istituita una **Cabina di Regia Fondi Strutturali 2014-2020 (CRF)**, con funzioni, tra le altre, di indirizzo rispetto alle programmazione delle iniziative da intraprendere nell'ambito dei Fondi Strutturali (FSE, FESR).

<sup>7</sup> La struttura centrale Gestione Acquisti è competente per le seguenti tipologie di acquisti:

- acquisti di importo inferiore a € 40.000,00;
- acquisti di importo compreso tra € 40.000 e € 207.000 (cottimo fiduciario o gara pubblica sotto soglia);
- acquisti sopra soglia comunitaria (di importo pari o superiore a € 207.000,00).

La CRF è composta, tra gli altri, dai Direttori delle Direzioni Generali presso le quali è allocata la responsabilità di uno o più assi dei POR FSE e FESR.

Le modalità di funzionamento della CRF saranno dettagliate nell'ambito del Sistema di Gestione e Controllo..

#### Autorità Ambientale e Autorità Pari opportunità

L'**Autorità ambientale** ha il ruolo di operare, ai fini dell'integrazione, valutazione e monitoraggio della dimensione ambientale in tutti i settori d'azione dei Fondi, in una prospettiva di sviluppo sostenibile, nonché per assicurare la conformità delle azioni alla politica ed alla legislazione europea in materia di ambiente. Essa dà attuazione al processo di Valutazione Ambientale Strategica (VAS) in tutte le fasi di programmazione e attuazione dei programmi.

Ciò comporta una visione d'insieme sulle diverse programmazioni attivate che contribuisce ad assicurare l'efficienza delle politiche e l'ottimizzazione dell'utilizzo delle risorse europee, nazionali e regionali, in una logica di trasversalità e complementarietà tra fondi. Per conseguire tali finalità l'Autorità Ambientale instaura una collaborazione sistematica con l'Autorità di Gestione. Inoltre l'Autorità di Gestione, d'intesa con l'Autorità Ambientale, attiverà iniziative per sensibilizzare e responsabilizzare i diversi centri di competenza per l'attuazione delle misure affinché vengano instaurati proficui rapporti di collaborazione, in tutte le fasi operative di espletamento delle funzioni proprie dell'Autorità Ambientale.

L'**Autorità Pari Opportunità** ha il ruolo di operare al fine di integrare il principio di pari opportunità tra uomini e donne e di non discriminazione in tutti i settori d'azione dei fondi.

L'Autorità Pari Opportunità opera al fine di assicurare la conformità delle azioni alle indicazioni della politica e della legislazione europea assicurando in tutte le fasi di programmazione e attuazione dei programmi il processo di Valutazione di impatto strategico Pari Opportunità (VISPO). D'intesa con l'autorità di Gestione attiverà iniziative per sensibilizzare e responsabilizzare i diversi centri di competenza per l'attuazione delle principio di pari opportunità e di non discriminazione nella programmazione operativa, nonché per definire strumenti idonei ad attuare e valutare le misure adottate, con particolare attenzione a quelle riferite direttamente alle persone beneficiarie degli interventi previsti nei Programmi Operativi.

#### Strumenti trasversali per la comunicazione delle opportunità offerte dai Programmi

Sarà impostata e programmata l'attività di comunicazione connessa all'attuazione dei Programmi Operativi, con l'obiettivo di assicurare una informazione puntuale e omogenea, con una diffusione per l'intero pubblico di riferimento su tutto il territorio regionale. Gli elementi che caratterizzano la comunicazione istituzionale sono rappresentati da:

- un' identità visiva;
- timbro e marchio del Programma;
- sito web e social media;
- e-magazine;
- guide,
- eventi, manifestazioni e convegni;
- servizi di messaggistica e kit informativi;
- prodotti di comunicazione mirati.

Inoltre sarà attivato un nuovo Portale istituzionale volto al **superamento** dell'attuale **organizzazione** dei contenuti **per siti verticali** nell'ottica di privilegiare il **punto di vista dell'utente** e i suoi bisogni:

- valorizzazione dei contenuti di servizio;
- avvicinamento del cittadino all'amministrazione attraverso un'offerta di servizi innovativi;
- facilità di reperimento delle informazioni;
- riconoscimento dei bisogni dei diversi target (cittadini, imprese, enti) e offerta di percorsi di navigazione dedicati;
- intuitività dei percorsi di navigazione, stabilità e chiarezza espositiva;
- apertura alle nuove dinamiche relazionali e partecipative del Web 2.0, integrazione dei canali social.

I piani di comunicazione dei due PO, con riferimento ad esigenze specifiche e mirate dell'AdG e dei Responsabili d'asse, saranno definiti sulla base dell'effettivo fabbisogno e con riferimento ai temi più complessi, al volume di risorse gestite e all'impatto sui destinatari.

#### Sistema Unitario di Valutazione

L'impostazione della programmazione orientata alla trasversalità ed integrazione tra i P.O. e con le altre tipologie di Fondi troverà concreta traduzione anche nell'ambito del Sistema Unitario di Valutazione. Verrà mantenuto un coordinamento tra le attività dei piani di valutazione dei P.O. e sarà monitorato il raggiungimento dei target previsti in un'ottica di *governance* complessiva delle politiche regionali. Il Sistema unitario di valutazione si propone di progettare e mettere in campo strumenti di analisi che assumano l'integrazione come valore e focus delle attività, indagando gli effetti complessivamente prodotti in specifici temi di interesse e per specifici territori.

Nella successiva tabella sono indicati i target di rafforzamento e le responsabilità relative agli strumenti trasversali di project management in precedenza descritti:

FUNZIONE TRASVERSALE	DIREZIONE RESPONSABILE	AMBITI DI MIGLIORAMENTO	TARGET	ENTRATA A REGIME
<b>Strumenti di project management e di organizzazione del lavoro condivisi da più uffici</b>	AdG FESR e FSE	Necessità di consolidare e rafforzare gli strumenti di lavoro trasversale già in essere nel corso della programmazione 2007-2013	Attivazione Cabina di Regia Fondi strutturali (CRF)	Febbraio 2015
			Autorità ambientale e Autorità pari opportunità: -azioni di informazione per i beneficiari/proponenti sui criteri (di ammissibilità e selezione) inseriti nei dispositivi di attuazione; -individuazione di procedure standardizzate che consentano alle Autorità di esplicitare efficacemente i propri compiti; -attivazione dell'accesso delle Autorità al sistema di monitoraggio regionale; -inserimento nei dispositivi attuativi ove opportuno di un set di indicatori utili a raccogliere informazioni per il monitoraggio degli interventi.	Dicembre 2015
			Migliore integrazione e coerenza tra comunicazione istituzionale di Regione Lombardia e piani di comunicazione dei POR: coinvolgimento degli esperti della Commissione Comunicazione nella definizione della Strategia	Dicembre 2015
			Piena integrazione tra il sistema di programmazione e di controllo di gestione regionale e il piano di valutazione dei POR in un'ottica di valutazione unitaria: adozione di un set di indicatori comune	Dicembre 2015

#### *6.3.8. Indicazione analitica del sistema di responsabilità collegato alle azioni dei PO e rispettivi cronoprogrammi di attuazione*

Il quadro del sistema di responsabilità collegato al PO è riportato al paragrafo 4.3.

Al fine di raggiungere gli obiettivi strategici e di spesa e tenendo conto dei principi di separazione delle funzioni nonché del quadro normativo di riferimento, il Direttore competente provvede a segnalare all'AdG, che provvederà a formalizzare con proprio atto la nomina, un **dirigente responsabile unico** per ciascun asse, in

relazione al complesso delle azioni da svolgere, in coerenza con le modalità formalizzate nel Sistema di Gestione e Controllo. Possono esser altresì individuati dirigenti responsabili d'azione a cui possono essere delegate alcune delle funzioni .

Per le attribuzioni relative alle strutture organizzative si rimanda all'allegato A ed ai relativi prospetti di sintesi.

## 7. RUOLO DELL'ASSISTENZA TECNICA E DEL RAFFORZAMENTO DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA A SUPPORTO DEL PRA

### 7.1. Rafforzamento della capacità amministrativa (OT11)

I cambiamenti istituzionali in corso che riguardano una parte consistente delle Amministrazioni Locali (gestioni associate obbligatorie, soppressione delle Province, città metropolitana) rappresentano un punto d'attenzione per la corretta attuazione dei Programmi Operativi.

Le trasformazioni in atto avranno un forte impatto sul territorio e, se correttamente interpretate e sostenute, potranno trasformarsi in una leva positiva per un cambiamento complessivo nell'erogazione dei servizi ai cittadini, massimizzandone l'efficacia a livello territoriale.

Le azioni del P.R.A., in sinergia con quanto verrà realizzato nell'ambito dell'O.T. 11 in termini di potenziamento del capacity building delle Amministrazioni, rappresenteranno uno strumento per potenziare le competenze interne necessarie ad affrontare questo cambiamento e per strutturare nuove modalità di relazione con gli enti territoriali.

In particolare gli interventi previsti dal PRA risultano complementari agli obiettivi e alle azioni previste dall'asse prioritario IV del POR FSE "Rafforzare la capacità istituzionale delle autorità pubbliche e delle parti interessate e un'amministrazione pubblica efficiente (OT 11)" di seguito descritte:

#### Obiettivo Specifico 11.1 - Aumento della trasparenza e interoperabilità, e dell'accesso ai dati pubblici

*Il risultato atteso sarà misurato dall'indicatore di risultato "Istituti scolastici e centri di formazione professionale che al termine dell'intervento partecipano ad iniziative per l'apprendimento di nuove metodologie nell'uso degli strumenti ICT" e dall'indicatore "Amministrazioni che al termine dell'intervento sono in grado di utilizzare strumenti ICT per l'interoperabilità delle banche dati in materia ambientale e servizi diversi".*

Azioni	Target e beneficiari	Budget indicativo
<b>Azione 11.1.1- Interventi mirati allo sviluppo delle competenze per assicurare qualità, accessibilità, fruibilità, rilascio e riutilizzabilità dei dati pubblici (anche attraverso modalità collaborative e online) e promozione di sforzi mirati e adattamenti organizzativo professionali, orientati al rilascio continuativo e permanente di dati in possesso di Enti pubblici territoriali.</b>	<b>Target group:</b> Enti locali, Istituzioni scolastiche, istituti e luoghi della cultura, Enti della Formazione, Studenti e Cittadini <b>Beneficiari:</b> Enti del Sistema regionale, società esterne e Università. <b>Territorio:</b> Territorio regionale	<b>6.350.000,00</b>
<b>Azione 11.1.2 - Progetti di Open Government per favorire trasparenza, collaborazione e partecipazione realizzati tramite il coinvolgimento di cittadini/stakeholder e iniziative per il riutilizzo dei dati pubblici, la partecipazione civica e il controllo sociale</b>	<b>Target group:</b> Associazioni professionali, associazioni ambientali, Enti locali, Enti gestori di siti ed aree protette, Istituzioni scolastiche, Enti della Formazione, Cittadini e Stakeholder <b>Beneficiari:</b> Enti del Sistema regionale e società esterne <b>Territorio:</b> Territorio regionale	<b>1.500.000,00</b>
<b>Azione 11.1.3 - Miglioramento dei processi organizzativi per una migliore integrazione e interoperabilità delle basi informative, statistiche e amministrative, prioritariamente Istruzione, Lavoro, Previdenza e Servizi Sociali, Terzo Settore, Interni ed Affari Esteri e Pubbliche Amministrazioni.</b>	<b>Target group:</b> Cittadini e Stakeholder, Operatori accreditati negli albi regionali e Enti Locali <b>Beneficiari:</b> Enti del Sistema regionale, società esterne e Università <b>Territorio:</b> Territorio regionale	<b>950.000,00</b>

### 11.3 - Miglioramento delle prestazioni della pubblica amministrazione

Il risultato atteso sarà misurato dall'indicatore di risultato "Partecipanti che al termine dell'intervento hanno migliorato le proprie

competenze di supporto ai GAO (Gestione associata obbligatoria) e dall'indicatore "Unità della pubblica amministrazione beneficiarie che al termine dell'intervento hanno implementato modelli di rating sulle prestazioni e gli standard di servizio".

Azioni	Target e beneficiari	Budget indicativo
<b>Azione 11.3.2 - Definizione di standard disciplinari di qualità del servizio, sviluppo di sistemi di qualità, monitoraggio e valutazione delle prestazioni e standard di servizio</b>	<b>Target group:</b> Pubbliche Amministrazioni, soggetti accreditati per la formazione e il lavoro iscritti agli albi e Stakeholder <b>Beneficiari:</b> Enti locali, Enti del Sistema regionale e società esterne <b>Territorio:</b> Territorio regionale	<b>1.500.000,00</b>
<b>Azione 11.3.3 - Azioni di qualificazione ed empowerment delle istituzioni, degli operatori e degli stakeholders ivi compreso il personale coinvolto nei sistemi di istruzione, formazione, lavoro e servizi per l'impiego e politiche sociali, il personale dei servizi sanitari, il personale degli enti locali (ad es. SUAP e SUE), delle dogane, delle forze di polizia.</b>	<b>Target group:</b> Cittadini, Stakeholder, Dipendenti della Regione Lombardia e del sistema allargato, Enti locali in particolare l'Organizzazione di polizia locale (Comandi e servizi), altri settori dell'ente locale, quali la Protezione Civile, e della P.A in generale. Organizzazioni volontarie di protezioni civile. Enti gestori di siti ed aree protette, Prefettura e Polizie di stato e Arma dei Carabinieri. <b>Beneficiari:</b> Enti locali, Enti del Sistema regionale, soggetti accreditati, Società esterne e Università <b>Territorio:</b> Territorio regionale	<b>5.500.000,00</b>
<b>Azione 11.3.6 - Azioni di sviluppo e rafforzamento della collaborazione in rete interistituzionale e di coinvolgimento degli stakeholders, con particolare riferimento ai servizi sociali, ai servizi per l'impiego, ai servizi per la tutela della salute, alle istituzioni scolastiche e formative.</b>	<b>Target group:</b> Cittadini, Stakeholder, personale PA, organismi di formazione, istituzioni scolastiche autonome, Università, Fondazioni ITS, imprese, servizi sociali e sociosanitari, partenariato economico e sociale. <b>Beneficiari:</b> Enti locali, Enti del Sistema regionale, soggetti accreditati, Società esterne e Università <b>Territorio:</b> Territorio regionale	<b>1.400.000,00</b>

Nell'allegato B sono esemplificate alcune tipologie di operazioni, attivabili nell'ambito delle azioni previste dall'asse IV del POR FSE, che favoriranno l'attuazione delle azioni di rafforzamento previste dal PRA anche con riferimento a enti esterni all'Amministrazione e/o importanti beneficiari (p.e. Comuni, Province, Enti accreditati ecc.).

## 7.2. Ruolo dell'assistenza tecnica

Rispetto al piano finanziario dei Programmi, è possibile notare come nel periodo 2007-2013 le risorse destinate all'assistenza tecnica fossero pari rispettivamente al 4% per il POR FSE e al 3,79% per il POR FESR.

Nella programmazione 2014-2020 la quota di risorse destinata all'assistenza tecnica è stata ridotta al 3,39% di entrambi i POR, pur in presenza di politiche innovative con maggiori elementi di complessità nelle fasi di attuazione e gestione (es. S3, politiche di sviluppo territoriale, inclusione sociale).

L'utilizzo di tali risorse sarà basata sul principio di addizionalità, e non di sostituzione delle competenze interne, intervenendo in ambiti selezionati per produrre effetti aggiuntivi in termini di innovazione e professionalità delle piante organiche della P.A. In quest'ottica i servizi di assistenza tecnica richiedono l'acquisizione di apporti tecnici di qualità elevata riferiti al supporto per la definizione e predisposizione del sistema di gestione e controllo, la definizione e predisposizione degli strumenti attuativi per la selezione delle operazioni da finanziare, l'attuazione della strategia di sviluppo urbano sostenibile e della strategia aree interne, l'impostazione del sistema di indicatori, la progettazione e implementazione di sistemi e procedure di gestione finanziaria del programma, la corretta applicazione delle normative europee, nazionali, regionali.

È stato previsto di attivare un contratto di Assistenza Tecnica per il solo primo periodo di attuazione dei POR (4 Anni), in modo da avere la possibilità di valutare l'effettivo fabbisogno inerente il secondo periodo. Sono state avviate le procedure di selezione per l'assistenza tecnica relativa all'Autorità di Certificazione e all'Autorità Ambientale.

Le altre risorse di assistenza tecnica, relative prioritariamente a esigenze specifiche e mirate dell'AdG e dei responsabili d'asse, saranno definite sulla base dell'effettivo fabbisogno e con riferimento ai temi più complessi, al volume di risorse gestite e all'impatto sui destinatari.

Per quanto attiene i soggetti in-house, il sistema informativo unico SIAGE sarà sviluppato da Lombardia Informatica SpA.

Per quanto concerne Finlombarda, al momento è previsto che tale società svolgerà principalmente il ruolo di soggetto gestore degli strumenti finanziari, in piena coerenza con la propria *mission aziendale*.

## 8. TRASPARENZA E PUBBLICITÀ DEL PRA

Il P.R.A. sarà pubblicato sul sito Internet regionale dedicato alla programmazione europea ([www.ue.regione.lombardia.it](http://www.ue.regione.lombardia.it)).

Il 4 dicembre 2014 il PRA è stato presentato al Tavolo di Segreteria del Patto per lo Sviluppo. Le azioni di rafforzamento amministrativo proposte sono state condivise dalle rappresentanze del partenariato istituzionale, economico e sociale in quanto si pongono in continuità con le osservazioni ricevute nelle consultazioni propedeutiche alla redazione del POR oltre che con le altre piattaforme di collaborazione attualmente in corso (Agenda di semplificazione, Accordo di programma per la competitività, banca dati aiuti di Stato, etc.).

Il partenariato verrà periodicamente consultato in merito all'avanzamento del PRA sia nell'ambito dei Comitati di Sorveglianza dei POR sia nell'ambito del Patto per lo Sviluppo. La composizione del tavolo di confronto è la seguente:

- Unioncamere Lombardia;
- Confindustria Lombardia;
- Confapindustria Lombardia;
- Rete Impresa Italia Lombardia (Confcommercio Lombardia, Confesercenti Lombardia, CNA Lombardia, Confartigianato Lombardia, Casartigiani Lombardia);
- Federdistribuzione Lombardia;
- CLAAI Lombardia;
- CIA Lombardia;
- Coldiretti Lombardia;
- Confagricoltura Lombardia;
- Alleanza delle cooperative Lombardia (Confcooperative Lombardia, Legacoop Lombardia, AGCI Lombardia);
- CGIL Lombardia;
- CISL Lombardia;
- UIL Lombardia;
- UGL Lombardia;
- CDO Lombardia;
- ABI Commissione Regionale;
- ANCI Lombardia;
- UPL;
- CAL (Consiglio Autonomie Locali);
- CRUI (Conferenza Rettori Università Italiane);
- Comitato di Coordinamento Universitario Lombardo;
- Assolavoro Lombardia;
- Confprofessioni Lombardia.

Le attività del PRA saranno tenute in conto anche nei piani di comunicazione relativi ai due P.O. FSE e FESR.

## **9. SISTEMI DI AGGIORNAMENTO, VERIFICA E CONTROLLO INTERNO DEL PRA**

Il presente P.R.A. è riferito al biennio 2015-2016, fermo restando che questo strumento potrà essere rinnovato per l'intero ciclo di programmazione.

Si prevede di garantire le seguenti attività:

- l'aggiornamento annuale in funzione del piano di attuazione dei P.O. e quindi delle principali procedure da attivare nei due anni seguenti;
- un monitoraggio quadrimestrale sull'avanzamento del P.R.A. che indicherà le eventuali azioni correttive per assicurare la qualità, la tempestività, l'efficienza e l'efficacia delle misure di miglioramento amministrativo;
- una relazione annuale sullo stato di avanzamento del P.R.A., da presentare al Comitato di Sorveglianza e da includere nel Rapporto Annuale di Esecuzione.

In raccordo con il coordinamento centrale responsabile della sorveglianza dei P.R.A., saranno assicurati una valutazione esterna ed un supporto analitico all'avanzamento del P.R.A. nell'ambito del piano di valutazione dei POR.

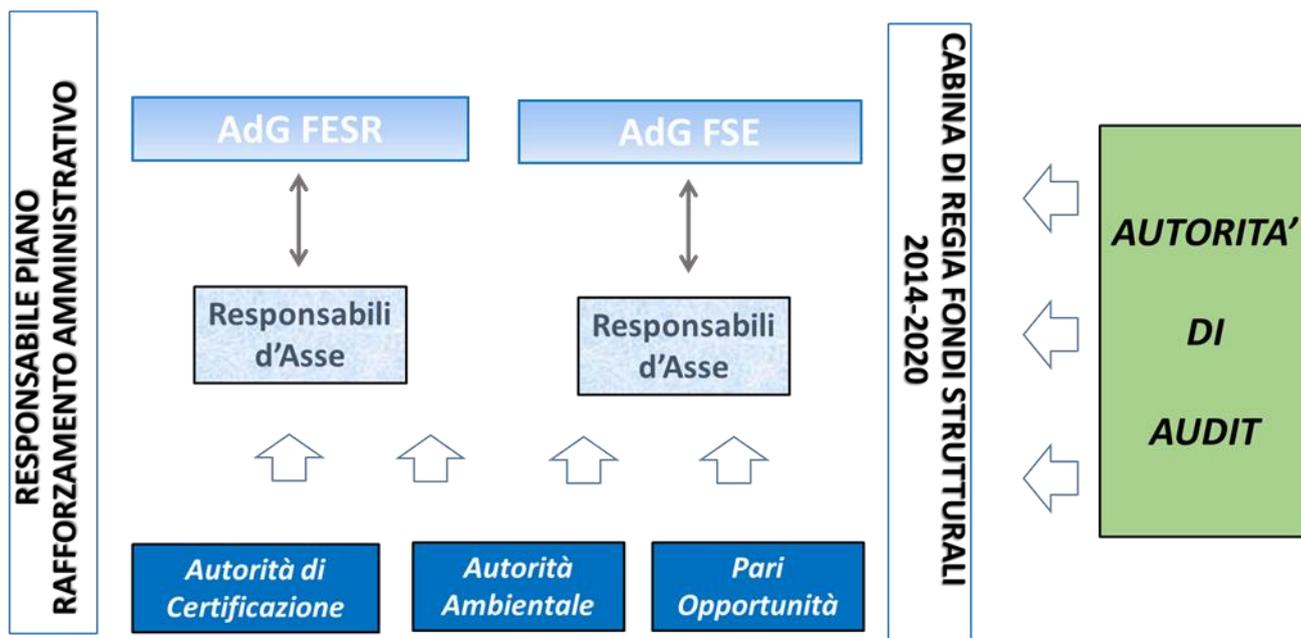
Nell'ambito della Cabina di Regia Fondi Strutturali saranno condivisi gli avanzamenti relativi al PRA e saranno proposte e valutate eventuali azioni integrative o correttive.

Inoltre i Comitati di Sorveglianza dei POR e il Patto per lo Sviluppo costituiranno le sedi ove condividere con gli stakeholder l'avanzamento delle attività e le prospettive di evoluzione delle azioni di rafforzamento amministrativo.

## ALLEGATO A – STRUTTURA DI GESTIONE E ATTUAZIONE E RELATIVE AZIONI DI MIGLIORAMENTO

### A1 - L'Organizzazione regionale per la gestione dei fondi

L'organizzazione regionale per la gestione dei due Programmi Operativi sarà articolata secondo il seguente schema:



Oltre alle Autorità e alle Direzioni responsabili d'asse, risultano coinvolte alcune strutture che svolgono funzioni trasversali relative al complesso dell'organizzazione regionale: Sistemi informativi, Ragioneria, Giuridico, Gestione Acquisti.

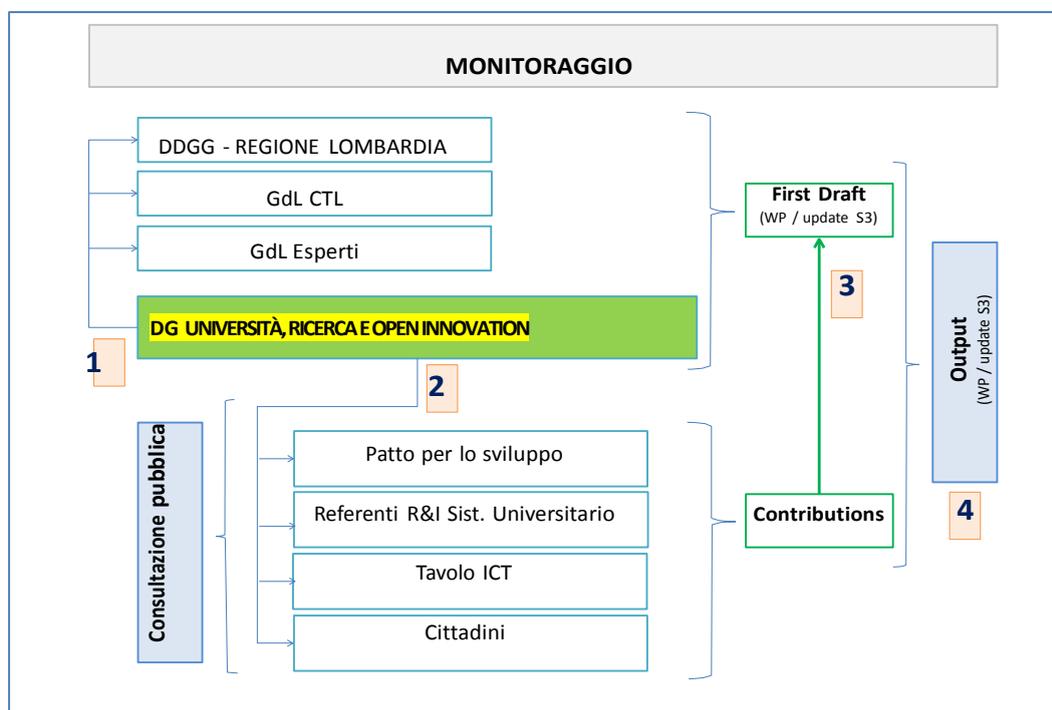
Direttore di Funzione Specialistica dott. Tommaso Russo, Dirigente della Unità Organizzativa (U.O.) "Organizzazione e personale Giunta e SIREG", Direzione Generale Presidenza, Area Organizzazione che è competente in materia di:

- strategie organizzative di Giunta e Sistema regionale
- organizzazione, gestione e sviluppo del personale regionale.

## A2 – L'organizzazione per la gestione della S3

Rispetto ai temi più complessi, che richiedono un particolare presidio organizzativo e gestionale, saranno attivati gruppi di lavoro e strumenti trasversali.

Tra questi, particolare attenzione sarà riservata allo sviluppo del sistema organizzativo e di monitoraggio relativo alla Smart Specialization Strategy (S3), di seguito descritto.



Fermo restando che il sistema del partenariato sarà aggiornato sull'avanzamento delle iniziative nell'ambito dei Comitati di sorveglianza, gli attori esterni saranno coinvolti indicativamente ogni due anni nell'ambito della revisione dei WP che seguirà all'attività di analisi delle misure/iniziative lanciate e dei primi risultati emersi nell'ottica di garantire, da un lato, una costante aderenza e congruenza della S3 alle modifiche istituzionali e socio-economiche del contesto di riferimento, dall'altro un migliore impatto dell'azione regionale.

Sulla base della *governance* sperimentata e attuata in fase di redazione della S3, e successivamente replicata in fase di aggiornamento della Strategia, sarà attivato un Piano di azione per la mappatura del processo di evoluzione delle Aree di Specializzazione così articolato:

- il sistema regionale QuESTIO effettua il monitoraggio delle competenze (in essere e acquisite) sul territorio e delle infrastrutture di ricerca (in essere o nuove) per ciascuna AdS. La maggior parte delle misure di intervento regionale prevedono come requisito di ammissibilità l'aggiornamento da parte degli attori territoriali proponenti i progetti di tali informazioni. Ad oggi tale azione è già avviata;
- la Piattaforma Open Innovation supporterà da un lato il processo di monitoraggio delle catene del valore già esistenti, dall'altro la creazione delle nuove. Ad oggi tale azione è avviata in fase test;
- il Gruppo di Lavoro Cluster Tecnologici Lombardi (GdL CTL) concorre alla mappatura dei fabbisogni territoriali e all'individuazione delle traiettorie di sviluppo;
- il Gruppo di Lavoro Esperti (GdLE) completa e rende più solido il percorso di "entrepreneurial discovery";
- Il Patto per lo Sviluppo, il Tavolo dei Rettori (Sistema universitario) e il Tavolo ICT integrano le scelte politiche di sviluppo territoriale, con particolare attenzione ai fabbisogni espressi da parte dei soggetti che rappresentano;
- Consultazione pubblica è lo strumento che contribuisce alla condivisione e alla definizione delle politiche regionali, garantisce la presenza della quarta elica.

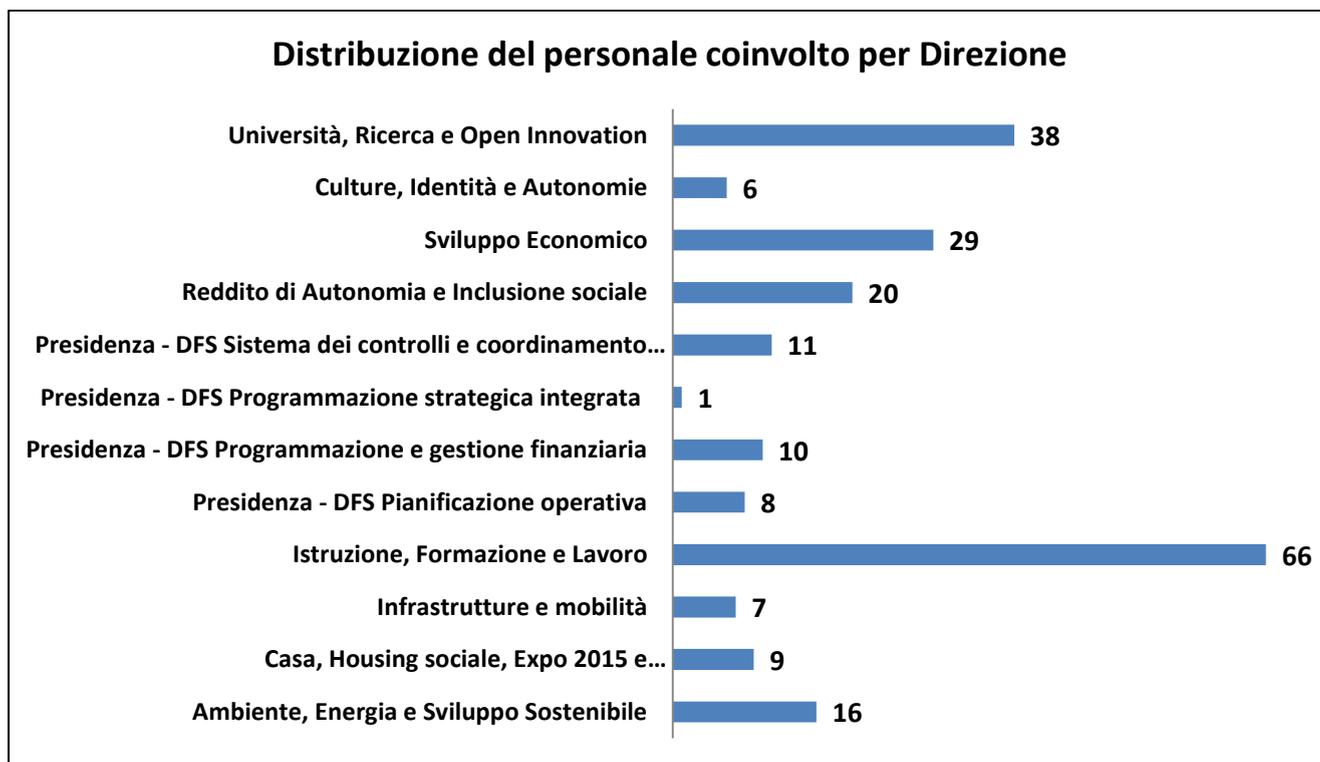
In particolare vengono attivati:

- i Programmi di Lavoro “Ricerca e Innovazione”: attraverso i GdL CTL e GdLE sono definite le priorità di sviluppo tecnologico delle Aree di Specializzazione. Ciascun programma di lavoro è costituito da una breve introduzione dell’AdS e dalle macrotematiche con la sfida specifica a cui risponde, con la declinazione nei temi di sviluppo e il livello di maturità/rischiosità tecnologica (TRL) dei risultati finali attesi dai progetti che verranno realizzati. La revisione dei Programmi di Lavoro verrà svolta con cadenza biennale. I Programmi di Lavoro “Ricerca e Innovazione” per il biennio 2014 – 2015 sono stati deliberati con DGR X/2472 del 7 ottobre 2014 “*Programmi di lavoro “Ricerca e Innovazione” delle Aree di Specializzazione declinate della Strategia di Specializzazione Intelligente – S3 di Regione Lombardia*”. L’attività di revisione del primo biennio con definizione delle priorità per le annualità 2016-2017 partirà nel secondo semestre del 2015;
- i Bandi e gli inviti a presentare proposte progettuali, con i requisiti specifici di ammissibilità e indicazione delle traiettorie di sviluppo delle Aree di Specializzazione a cui fanno riferimento.

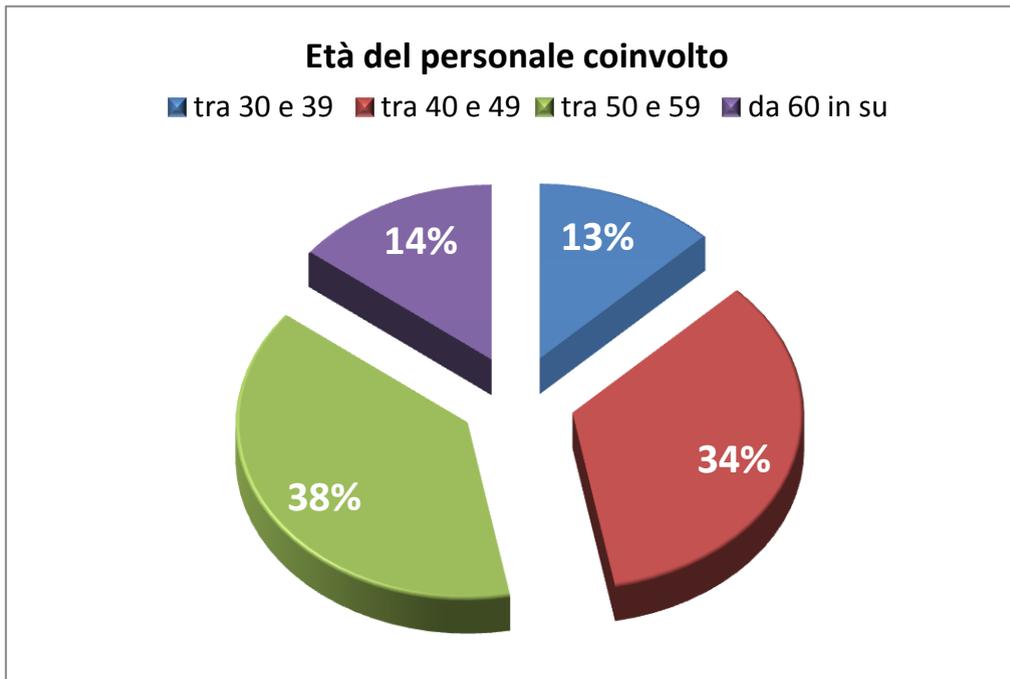
### A3 - Risorse umane attualmente disponibili

Le risorse umane ad oggi disponibili all’interno dell’Amministrazione per l’avvio, l’attuazione e la gestione della programmazione risultano essere complessivamente **221**.

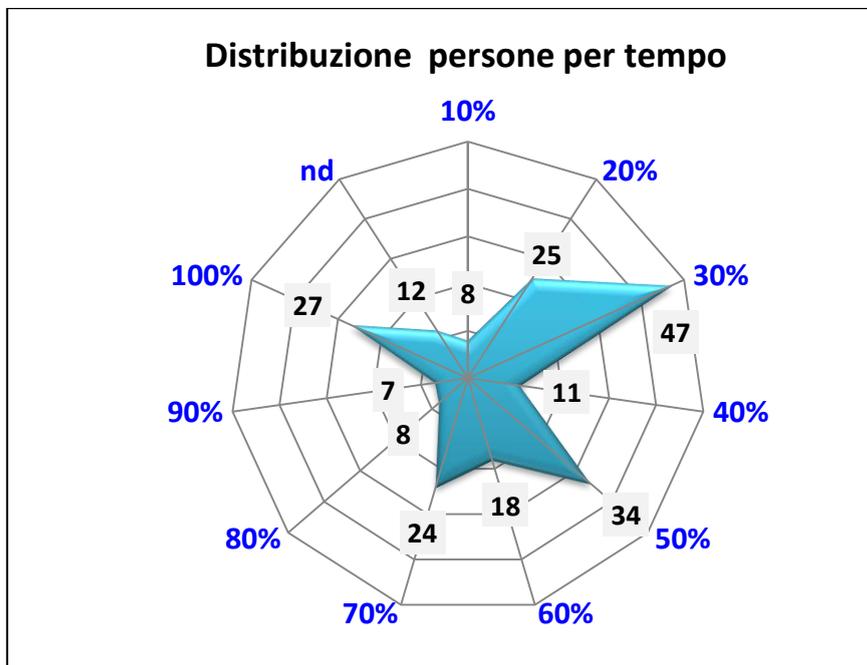
Il prospetto seguente riassume la distribuzione delle risorse umane:



Per quanto concerne l’età del personale coinvolto, la distribuzione delle risorse umane è quella rappresentata nel grafico seguente:



La distribuzione del personale per tempo dedicato, evidenzia una distribuzione che privilegia una attribuzione non esclusiva alla gestione dei fondi strutturali 2014-2020. Questo perché spesso il personale è impegnato nella chiusura della programmazione 2007-2013, oppure perché gestisce altre misure di intervento a valere su risorse autonome o ancora perché svolge attività trasversali (quali segreteria, attività amministrative o finanziarie, etc.)



I dettagli relativi al personale coinvolto nell'ambito delle diverse funzioni relative all'attuazione dei POR (gestione, controllo, audit, pagamenti), incluse le Assistenze Tecniche e i soggetti in-house, sono stati mappati e disponibili agli atti. Tale mappatura costituisce il punto di partenza per la predisposizione del SIGECO.

#### **A4 – Il sistema di valutazione delle prestazioni**

Nel prossimo biennio si prevede l'individuazione di obiettivi per le posizioni organizzative e per la dirigenza e di macro attività per il personale del comparto collegati all'attuazione dei POR ed al raggiungimento dei target prefissati.

La metodologia di valutazione del personale regionale appartenente al comparto prevede i seguenti parametri:

- **Parametro A** - Performance individuale del dipendente - Peso 25%. La valutazione sul par. A avviene concretamente su item comportamentali (40%) e sull'attività professionale, considerando il profilo professionale del valutato (60%).
- **Parametro B** - Peso totale 40% Articolato in 2 parametri:
  - o B1: collegato direttamente agli obiettivi del dirigente di assegnazione. Consuntivato secondo il punteggio del Par. A del Dirigente di riferimento (peso 25%).
  - o B2: viene definito annualmente ed ha come obiettivo il corretto equilibrio organizzativo (peso 15%).
- **Parametro C** – Obiettivo Istituzionale di Ente - Peso 35%. Definito annualmente in raccordo con le OOSS con l'individuazione di obiettivi/indicatori e modalità di valutazione.

La valutazione delle prestazioni dei titolari di Posizione Organizzativa misura i risultati conseguiti relativamente ai seguenti parametri:

- **Parametro A** - Obiettivi individuali. Il parametro incide per il 60% sulla valutazione complessiva.
- **Parametro B** - Contributo al conseguimento dei parametri B applicati alla dirigenza. Il parametro incide per il 25% sulla valutazione complessiva.
- **Parametro C** - Obiettivo istituzionale di Ente. Definito secondo quanto previsto dalla metodologia di valutazione del personale del comparto. Il parametro incide per il 15% sulla valutazione complessiva.

La valutazione delle prestazioni dirigenziali misura i risultati conseguiti relativamente ai seguenti parametri:

- **Parametro A1 (peso 60%)** - Obiettivi Individuali.
- **Parametro A2 (peso 10%)** - Comportamenti organizzativi individuali
- **Parametri B (peso 30%)** - Risultati direzionali riferiti a tematiche strategiche, di pianificazione, monitoraggio e a parametri di performance gestionali-finanziarie.

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

Nel prospetto seguente sono riepilogate le azioni di rafforzamento relative alle funzioni trasversali e gli strumenti comuni che si intende attivare a questo scopo. I dettagli relativi ai target e le scadenze per l'entrata a regime sono riportate nel paragrafo 6.3.

FUNZIONE TRASVERSALE	AMBITI DI MIGLIORAMENTO	TARGET
<b>Sistema informativo</b>	<p>Necessità di migliorare il sistema informativo adottato nel precedente periodo in termini di: funzionalità, completezza, usabilità</p> <p>Necessità di avere la disponibilità delle diverse funzionalità in fase di avvio della programmazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Operatività di tutti i moduli (bandi, gestione e controlli) del sistema informativo SIAGE</li> <li>-Integrazione tra SI e sistema di contabilità regionale</li> <li>-Integrazione SIAGE banche dati aiuti di Stato</li> <li>-Interoperabilità con banche dati camerali e/o di altre PA</li> </ul>
<b>Gestione dei flussi finanziari</b>	<p>Maggior presidio dei circuiti finanziari in ragione dell'aumentata complessità derivante sia dalle novità regolamentari in tema di gestione finanziaria sia dalle esigenze di armonizzazione contabile</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Costruzione di un quadro di raccordo tra Programmi di spesa e Assi di intervento dei Fondi Strutturali</li> </ul>
<b>Sistema dei controlli</b>	<p>Esigenza di informatizzare e integrare pienamente a sistema le diverse fasi delle procedure connesse ai diversi livelli di controllo</p> <p>Esigenza di far crescere e consolidare le competenze delle risorse umane dedicate alle attività di controllo</p> <p>Implementazione nel sistema informativo degli esiti dei controlli desk da parte di tutte le componenti del sistema di gestione e controllo delle operazioni</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Implementazione nel sistema informativo degli esiti dei controlli desk da parte di tutte le componenti del sistema di gestione e controllo delle operazioni</li> <li>-Informatizzazione dei processi di controllo con firma digitale delle check-list e dei verbali anche presso il beneficiario</li> <li>-Velocizzazione dei tempi del controllo mediante la definizione di standard e linee guida rispetto alla data di estrazione del campione e in funzione delle date di certificazione della spesa</li> <li>-Studio di una modalità di accesso diretto della documentazione relativa all'operatore da parte delle funzioni di controllo</li> <li>-Consolidamento e stabilizzazione del personale dedicato alle attività di controllo</li> <li>Adozione di check-list per tipologia di operazione e/o macroprocesso per i controlli di 1° e 2° livello</li> </ul>
<b>Aiuti di Stato</b>	<p>Necessità di adempiere alle previsioni normative nazionali ed europee, alle prescrizioni formulate all'Italia in sede di condizionalità ex-ante nonché alle indicazioni formulate dal Comitato interno dei controlli</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Completamento primo ciclo di formazione per i funzionari coinvolti di alcune DG e attivazione piano di formazione</li> <li>-Rafforzamento desk interno consulenza preventiva</li> <li>-Metodo sistematico di valutazione aiuti di stato: <ul style="list-style-type: none"> <li>o creazione del Comitato di valutazione aiuti di Stato;</li> <li>o entrata a pieno regime dell'attività del comitato e della rete di referenti.</li> </ul> </li> <li>-Utilizzo completo e corretto dei sistemi informatici in tema di aiuti di stato: SANI2 e SARI</li> <li>-Attivazione protocolli di dialogo con SIAGE</li> <li>-Accreditamento ed utilizzo da parte della Regione della BDA</li> <li>-Reingegnerizzazione a seguito predisposizione BDA statale</li> </ul>

FUNZIONE TRASVERSALE	AMBITI DI MIGLIORAMENTO	TARGET
<b>Appalti pubblici</b>	Necessità di adempiere alle previsioni normative nazionali ed europee, alle prescrizioni formulate all'Italia in sede di condizionalità ex-ante nonché alle indicazioni formulate dal Comitato interno dei controlli	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Attuazione della strategia nazionale elaborata dal Gruppo sulla riforma del sistema degli appalti pubblici</li> <li>-Applicazione, a livello regionale, degli strumenti di e-procurement individuati a livello centrale</li> <li>-Partecipazione, attraverso propri contributi, alla predisposizione di linee guida in materia di aggiudicazione di appalti pubblici c.d. sottosoglia e applicazione delle stesse a livello regionale</li> <li>-Interventi di formazione in materia di appalti pubblici destinate ai funzionari regionali, alle AdG, alle AdA</li> <li>Creazione, all'interno del sito regionale, dell'apposito collegamento con il forum informatico interattivo delle AdG creato dal DPS in materia di appalti pubblici</li> </ul>
<b>Sistema di valutazione interno del personale</b>	Utilizzare il sistema di valutazione per valorizzare gli obiettivi individuali da raggiungere nell'ambito dell'attuazione dei POR	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Assegnazione alla dirigenza, alle posizioni organizzative di obiettivi e al personale del comparto di macro attività collegati all'attuazione dei POR</li> </ul>
<b>Strumenti di project management e di organizzazione del lavoro condivisi da più uffici</b>	Necessità di consolidare e rafforzare gli strumenti di lavoro trasversale già in essere nel corso della programmazione 2007-2013	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Attivazione Cabina di Regia Fondi strutturali (CRF)</li> <li>-Autorità ambientale e Autorità pari opportunità: <ul style="list-style-type: none"> <li>o azioni di informazione per i beneficiari/proponenti sui criteri (di ammissibilità e selezione) inseriti nei dispositivi di attuazione;</li> <li>o individuazione di procedure standardizzate che consentano alle Autorità di esplicitare efficacemente i propri compiti;</li> <li>o attivazione dell'accesso delle Autorità al sistema di monitoraggio regionale;</li> <li>o inserimento nei dispositivi attuativi ove opportuno di un set di indicatori utili a raccogliere informazioni per il monitoraggio degli interventi.</li> </ul> </li> <li>-Migliore integrazione e coerenza tra comunicazione istituzionale di Regione Lombardia e piani di comunicazione dei POR: coinvolgimento degli esperti della Commissione</li> </ul>
		<p>Comunicazione nella definizione della Strategia</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Piena integrazione tra il sistema di programmazione e di controllo di gestione regionale e il piano di valutazione dei POR in un'ottica di valutazione unitaria: adozione di un set di indicatori comune</li> </ul>

Le azioni sopra descritte, previste in relazione agli strumenti trasversali, in parte sono finanziate dalle risorse relative all'assistenza tecnica e all'OT 11 (asse IV POR FSE); in altri casi sono a "costo zero" o comunque realizzate con risorse organizzative, economiche e gestionali dell'Amministrazione. In particolare si citano i seguenti ambiti di complementarità con le azioni dell'asse IV del POR FSE:

OBIETTIVO SPECIFICO ASSE IV POR FSE	INIZIATIVE ATTIVABILI COMPLEMENTARI ALLE AZIONI PREVISTE DAL PRA
<b>11.1 - Aumento della trasparenza e interoperabilità, e dell'accesso ai dati pubblici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Condivisione, integrazione e diffusione di dati statistici attraverso lo sviluppo di un datawarehouse dedicato;</li> <li>- integrazione tra piattaforme e applicativi sull'intero territorio, favorendo l'interoperabilità tra le banche dati della PA;</li> <li>- valorizzazione del patrimonio informativo e statistico attraverso la georeferenziazione dei dati al massimo dettaglio territoriale possibile;</li> <li>- percorsi formativi rivolti a docenti e formatori per accrescere le competenze finalizzate all'uso di materiali digitali;</li> <li>- promozione di progetti volti a incentivare e favorire il "riuso" da parte della PA di applicativi informatici e progetti rendendoli fruibili gratuitamente ad altri enti.</li> </ul>

**OBIETTIVO SPECIFICO  
ASSE IV POR FSE**

**INIZIATIVE ATTIVABILI COMPLEMENTARI  
ALLE AZIONI PREVISTE DAL PRA**

<p><b>11.3 - Miglioramento delle prestazioni della pubblica amministrazione</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Programmi di empowerment delle competenze dei funzionari pubblici in tema di costruzione e gestione di progetti che prevedono l'utilizzo dei fondi europei, ivi compresi quelli a regia diretta della UE in un'ottica di integrazione tra fondi;</i></li> <li>- <i>promozione delle capabilities tecnico/progettuali della Pubblica Amministrazione in materia di Sviluppo Urbano Innovativo;</i></li> <li>- <i>iniziative volte a migliorare la capacità istituzionale e amministrativa della PA attraverso l'utilizzo dell'ICT e la digitalizzazione dei processi di back office e front office;</i></li> <li>- <i>azioni di accompagnamento del processo di riforma degli enti locali per una riqualificazione del personale amministrativo della polizia locale e degli enti coinvolti.</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Attivazione di strumenti per la verifica delle performance degli operatori accreditati per i servizi dell'istruzione e formazione e dei servizi al lavoro;</i></li> <li>- <i>attivazione di strumenti di monitoraggio e valutazione dei risultati delle politiche sia in ambito POR FESR (ricerca e innovazione, attuazione S3, azioni a favore delle imprese) che FSE (occupazione, inclusione, istruzione e formazione professionale);</i></li> <li>- <i>crescita delle competenze e della capacità tecnica degli operatori dedicati al controllo e valutazione delle prestazioni;</i></li> <li>- <i>sviluppo di sistemi di qualità, monitoraggio e valutazione sull'utilizzo della strumentazione finanziaria nell'ambito delle politiche pubbliche finanziate con fondi europei.</i></li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>Promozione di progetti volti ad introdurre nuovi modelli organizzativi anche ad altre tipologie di servizi gestiti in modo associato;</i></li> <li>- <i>sviluppo di modelli e prototipi innovativi per l'occupabilità e l'inclusione sociale: reti sociali, poli tecnico professionali, reti territoriali di contrasto alle crisi produttive;</i></li> <li>- <i>azioni volte a completare il processo di riorganizzazione ed ammodernamento degli Uffici giudiziari su tutto il territorio regionale sperimentato nella programmazione 2007-2013;</i></li> <li>- <i>interventi per lo sviluppo delle competenze dei soggetti coinvolti nelle attività di gestione dei beni e imprese confiscati alle mafie;</i></li> <li>- <i>costituzione di un osservatorio regionale per la raccolta dati e il monitoraggio del fenomeno della violenza;</i></li> <li>- <i>attivazione di modelli di accompagnamento attivo sul versante della sicurezza, della mobilità e sulla progettazione di interventi innovativi relativi allo sviluppo urbano.</i></li> </ul>

## **ALLEGATI C – ANALISI DELLE PROCEDURE E IDENTIFICAZIONE DEI MIGLIORAMENTI DA INTRODURRE A PARTIRE DALL'ESPERIENZA PASSATA**

Sono state ricostruite per ogni PO e per ogni asse prioritario le principali procedure che si intende attivare nei due anni successivi, tenendo conto dell'esperienza maturata nell'ambito della programmazione 2007-2013. È stata selezionata una o più procedura per asse, a seconda del piano di attuazione e sulla base della rilevanza finanziaria.

Le procedure ricostruite, mediante le schede disponibili agli atti, hanno consentito di identificare le azioni di rafforzamento amministrativo ed i relativi target descritti nel presente documento.