

Oggetto: P.O.R. Ob 3 FSE 2000-2006. Misura F2 – Annualità 2003. Affidamento servizi aggiuntivi di assistenza tecnica.
€ 726.840,00, iva compresa. Capitoli A22116, A22117, A22118. Esercizio 2003..

LA GIUNTA REGIONALE

SU PROPOSTA dell'Assessore alla Scuola, Formazione e Lavoro;

VISTI:

- Il Regolamento C.E. n. 1260/99 del Consiglio del 21/6/99 recante disposizioni generali sui fondi strutturali;
- Il Regolamento C.E. 1784/99 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 12.7.99 relativo al Fondo Sociale Europeo;
- Il Regolamento C.E. n° 1685/2000 della Commissione del 28.7.2000 recante disposizioni di applicazione del Regolamento C.E. n° 1260/99 del Consiglio per quanto riguarda l'ammissibilità delle spese concernenti le operazioni cofinanziate dai Fondi strutturali;
- Il Quadro Comunitario di Sostegno per l'obiettivo 3 F.S.E. 2000 – 2006 presentato alla Commissione Europea contenente le strategie e le priorità di azione dello Stato membro Italia, i relativi obiettivi specifici e la partecipazione dei fondi strutturali;
- La delibera n. 665 approvata dal Consiglio regionale nella seduta del 29 febbraio 2000 concernente il Documento di Orientamento per il Programma Operativo Regione Lazio Ob 3 periodo 2000 – 2006;
- Il Programma Operativo Regionale approvato con decisione della Commissione Europea n. 2078 del 21 settembre 2000;
- La deliberazione della Giunta regionale n. 2577 del 19 dicembre 2000 con la quale la Regione Lazio ha adottato il Complemento di Programma del POR Ob. 3 FSE 2000 – 2006;
- La legge 21/12/78, n. 845 "Legge quadro in materia di formazione professionale e successive modificazioni";
- La L.R. 25/02/92, n. 23 "Orientamento della Formazione professionale" e successive modificazioni;

ATTESO che con delibera della Giunta regionale n. 1395 del 28 settembre 2001, ai sensi del decreto legislativo n. 157 del 1995, è stata indetta apposita gara ad evidenza pubblica per l'individuazione dell'impresa cui affidare il servizio di assistenza tecnica del citato POR Obiettivo 3 FSE 2000-2006;

PRESO ATTO che con determina dirigenziale n. 861 del 25 settembre 2002, sulla base degli esiti della Commissione di valutazione delle offerte, si è provveduto ad aggiudicare il servizio di assistenza tecnica di cui trattasi alla Società APRI Spa, per l'importo di € 1.483.020,00, iva compresa;



CONSIDERATO che, ai sensi di quanto previsto dall'articolo 3 del disciplinare di gara, il contratto in essere con la predetta società APRI può, su richiesta dell'Amministrazione regionale, essere elevato fino al massimo del 50 per cento del valore di aggiudicazione;

TENUTO CONTO :

- che, in relazione alle intervenute esigenze correlate con la crisi occupazionale dell'area di Cassino in connessione con la crisi FIAT, occorre individuare nell'ambito degli interventi previsti dal POR soluzioni capaci di rispondere all'emergenza occupazionale territoriale;
- che, per adempiere a quanto previsto dal Regolamento CE n. 438/2001 del 2 marzo 2001 in materia di gestione e controlli dei fondi strutturali, non appare rinviabile la definizione delle piste di controllo cui, tra l'altro, far riferimento per la individuazione dell'organismo esterno cui affidare i controlli di secondo livello previsti dal medesimo Regolamento CE n. 438/2001;
- che, in vista della scadenza del 30 settembre 2003 - data prevista per una ulteriore verifica da parte della Commissione UE, è necessario provvedere alla complessiva revisione delle azioni poste in essere sia per la coerenza dei dati di monitoraggio procedurale, fisico e finanziario sia per evitare la procedura di disimpegno automatico;

CONSTATATO che, sulla base della richiesta di ulteriori servizi di assistenza tecnica coerenti con quanto sopra avanzata dalla Direzione regionale Formazione e politiche del lavoro con nota n. 31352 del 28 marzo 2003, la predetta Società APRI con nota n. 231/315 del 22 aprile 2003, ha formulato la proposta allegata alla presente delibera, per un importo complessivo di € 605.700,00, oltre iva per € 121.140,00, per un totale di € 726.840,00;

VALUTATO che la proposta in questione è stata redatta con i medesimi parametri di costo e di prestazioni derivanti dal contratto principale in essere;

RITENUTO di dover provvedere in merito;

all'unanimità

DELIBERA

1. di affidare alla Società APRI Spa, nell'ambito del contratto principale in essere, la realizzazione dei servizi aggiuntivi di assistenza tecnica del POR Obiettivo 3 FSE 2000-2006, così come dettagliatamente descritti nella offerta della stessa APRI, allegata alla presente delibera e della quale forma parte integrante e sostanziale, per € 726.840,00, con onere a valere sulla Misura F2 - Annualità 2003 - capitoli A22116, A22117, A22118 del bilancio per l'esercizio 2003;
2. di stabilire che i rapporti contrattuali inerenti i servizi di cui al punto 1) sono regolati dal contratto principale in essere con la predetta Società APRI;
3. all'impegno e liquidazione della spesa di cui al punto 1) si provvede con atti della Direzione regionale Formazione e politiche del lavoro.

IL PRESIDENTE: F.to Francesco STORACE
II. SEGRETARIO: F.to Tommaso Nardini



4 LUG. 2003



REGIONE LAZIO
Dipartimento Sociale
Direzione Regionale Formazione e Politiche del Lavoro

AREA Programmazione Formazione

ROMA 28 MAR. 2003

PROT. N. 31352/4E1

Allegati



VISTO PER COPIA CONFORME
IL FUNZIONARIO

Spett. APRI S.p. A.
Centro Internazionale di Ricerca
per la Cooperazione Industriale
In persona del legale rappresentante
Via Torino 95
00184 Roma

OGGETTO: Appalto servizio assistenza tecnica POR Obiettivo 3 FSE 2000/2006

Con riferimento ai colloqui intercorsi, nel confermare la volontà di avvalersi della facoltà prevista dall'art. 7, comma 2, lett. e, del d.lgs n. 157/95, e richiamata espressamente dall'art. 3 del disciplinare di gara per l'appalto del servizio di assistenza tecnica in oggetto riportato, si fa presente che:

- a) ai sensi della legge regionale 31 dicembre 2002, n. 46, di cui si allega copia, la Direzione regionale è chiamata, nel rispetto della programmazione comunitaria, ad individuare risorse aggiuntive al fine di prevenire e risolvere problematiche occupazionali derivate da cause strutturali di debolezza delle aree definite dal programma previsto dall'articolo 2, comma 1, della predetta legge regionale;
- b) per effetto del Regolamento regionale n. 1/2002, la Direzione regionale è interessata da un vasto processo di riorganizzazione interno e ciò anche per adeguare la struttura organizzativa ai dettami previsti dai regolamenti comunitari in materia di gestione dei fondi strutturali;
- c) sussiste l'esigenza di definizione e funzionamento della pista di controllo, quale presupposto necessario e sufficiente per addivenire all'affidamento a soggetto terzo della valutazione di secondo livello nonché per la piena funzionalità del controllo di primo livello;
- d) necessita la puntuale definizione del sistema di monitoraggio procedurale, in raccordo con il monitoraggio fisico e finanziario già previsti nel contratto in essere.

A tal fine si invita codesta Società a formulare una specifica e articolata proposta progettuale, comprensiva degli elementi economici, diretta a fornire, nel tempo massimo di 12 mesi dalla



sottoscrizione dell'eventuale contratto aggiuntivo, adeguate risposte operative, concretamente utilizzabili, a quanto sopra evidenziato.

Resta inteso che, ai sensi del richiamato art. 3 del disciplinare, la proposta per il servizio aggiuntivo dovrà essere elaborata sulla base degli stessi prezzi unitari, patti e condizioni del contratto principale.


IL DIRETTORE
(FRANCO SCHINA)



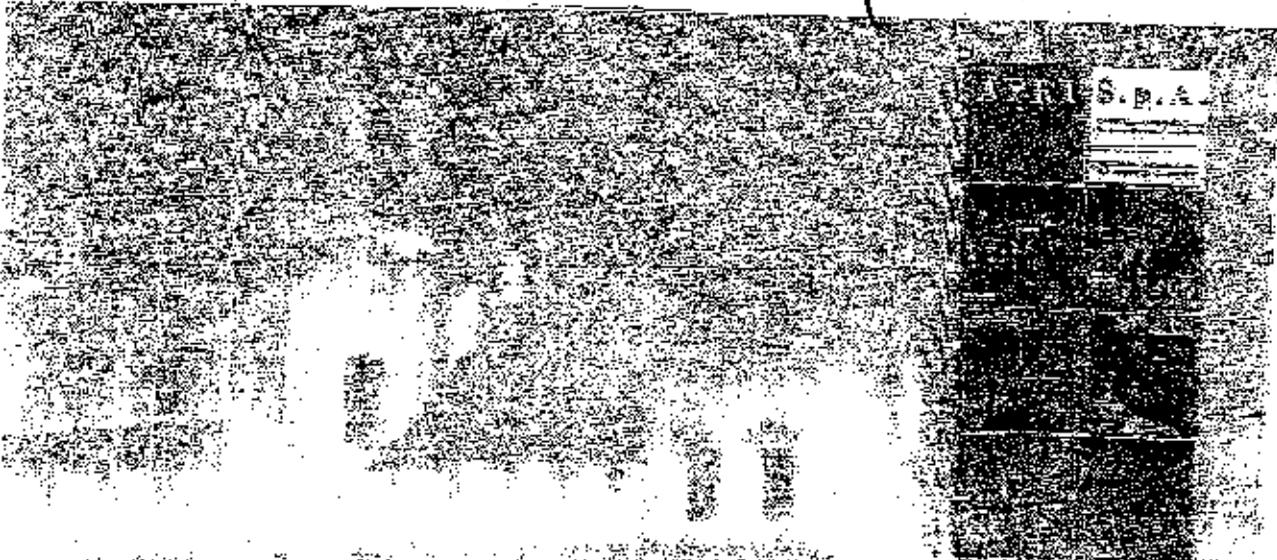
NOTO PER COPIA CONFORME
IL FUNZIONARIO





ALLEG. alla DELIB. N. 583
- 4 LUG. 2003
DEL

9

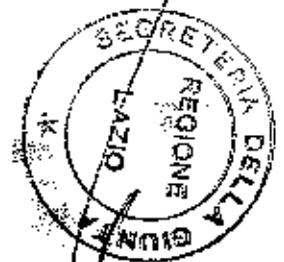


PROPOSTA DI SERVIZI AGGIUNTIVI

SERVIZIO DI ASSISTENZA TECNICA AL PROGRAMMA OPERATIVO REGIONALE
Ob. 3 2000 - 2006

Regione Lazio

Roma 22 aprile 2003



Il presente allegato
è composto di 62 pag.

| | | |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 | LE CARATTERISTICHE DELLA PROPOSTA..... | 2 |
| 2 | PRESENTAZIONE DELLE REFERENZE DI APRI S.P.A..... | 4 |
| 3 | L'APPROCCIO METODOLOGICO, L'ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI E IL MODELLO D'INTERVENTO..... | 32 |
| | <i>La pianificazione</i> | 26 |
| | <i>Le modalità di coordinamento</i> | 27 |
| | <i>Il trasferimento</i> | 28 |
| | <i>Controllo e gestione della qualità</i> | 29 |
| 4 | I SERVIZI..... | 32 |
| 4.1 | ORGANIZZAZIONE E ARTICOLAZIONE DEI SERVIZI..... | 32 |
| 4.2 | ASSISTENZA PER L'INDIVIDUAZIONE DI RISORSE AGGIUNTIVE DA DESTINARE ALLA RISOLUZIONE DI PROBLEMMATICHE OCCUPAZIONALI..... | 33 |
| | <i>Finalità e obiettivi</i> | 33 |
| | <i>Contenuti</i> | 33 |
| | <i>Risultati attesi</i> | 35 |
| 4.3 | ASSISTENZA AL PROCESSO DI RIORGANIZZAZIONE INTERNA PER L'ADDEGUAMENTO DELLA STRUTTURA ORGANIZZATIVA..... | 36 |
| | <i>Finalità ed obiettivi</i> | 36 |
| | <i>Contenuti</i> | 37 |
| | <i>Risultati attesi</i> | 40 |
| 4.4 | ASSISTENZA ALL'IMPOSTAZIONE DELLE PISTE DI CONTROLLO PER MISURA..... | 42 |
| | <i>Finalità e obiettivi</i> | 42 |
| | <i>Contenuti</i> | 43 |
| | <i>Risultati attesi</i> | 51 |
| 4.5 | SUPPORTO ALLA DEFINIZIONE DEL SISTEMA DI MONITORAGGIO PROCEDURALE..... | 52 |
| | <i>Finalità e obiettivi</i> | 52 |
| | <i>Contenuti</i> | 55 |
| | <i>Risultati attesi</i> | 56 |
| 5 | LA TEMPSTICA DEGLI INTERVENTI..... | 58 |
| 6 | I PRODOTTI..... | 59 |
| 7 | IL GRUPPO DI LAVORO E L'IMPEGNO TEMPORALE DELLE RISORSE PROFESSIONALI..... | 61 |
| 8 | GLI ELEMENTI ECONOMICI..... | 62 |

1 LE CARATTERISTICHE DELLA PROPOSTA

La presente proposta progettuale di APRI S.p.A., formulata in risposta alla richiesta della Direzione Regionale Formazione e Politiche del Lavoro di nuovi servizi aggiuntivi ad integrazione dell'Appalto di servizio di Assistenza Tecnica al POR Lazio Ob.3 2000-2006, di cui alla Determina 861 del 25/9/2002, ha le seguenti caratteristiche distintive:

- nasce dall'esigenza di **garantire un'adeguata progettazione** a supporto della realizzazione di interventi (servizi) aggiuntivi rispetto alle richieste formulate e non esplicitamente previste nel Disciplinare di gara relativo all'appalto concorso del servizio di Assistenza Tecnica del POR Lazio Ob3 2000-2006 e che costituiscono, attualmente, oggetto di uno specifico affidamento ai sensi dell'art.7 c.2) lett.e del Dlgs.n.157/95;
- è stata redatta sulla base delle specifiche esigenze manifestate dall'Amministrazione regionale di **attivare puntuali interventi** che, nel rispetto della programmazione comunitaria, consentano di individuare risorse aggiuntive al fine di prevenire e risolvere problematiche occupazionali derivate da cause strutturali di debolezza delle aree definite dal programma previsto dall'art.2 della L.R.n.46 del 31 dicembre 2002;
- attribuisce un valore prioritario alla *ricognizione dei bisogni di assistenza tecnica* all'attuazione degli interventi FSE del POR Lazio 2000-2006, prevedendo una costante **interazione con l'Amministrazione committente** ed un dialogo sistematico, anche attraverso l'organizzazione di incontri formativi, informativi e seminari, per il **trasferimento della competenze e delle metodologie**; ciò avviene alla luce del processo di riorganizzazione interna e di adeguamento della struttura organizzativa che sta interessando gli Uffici regionali

nell'esigenza prioritaria di essere in linea con i dettami previsti dai regolamenti comunitari in materia di gestione dei fondi strutturali;

- considera *l'intervento di Assistenza Tecnica un processo di accompagnamento costante all'Amministrazione* per il miglioramento delle funzioni di implementazione, gestione, sorveglianza e controllo degli interventi, rispondendo soprattutto all'esigenza attuale, di definire la predisposizione, il funzionamento e la gestione di un modello adeguato di pista di controllo, quale presupposto necessario per addivenire all'affidamento a soggetto terzo dei controlli di II livello nonché per la piena funzionalità del controllo di primo livello;
- nell'attribuire un'importanza centrale all'*organizzazione generale delle Misure* e alla *realizzazione di un reporting sistematico ed accurato*, offre un'elevata e qualificata **capacità interpretativa e di gestione dei dati**, grazie anche al potenziamento e miglioramento delle caratteristiche e degli applicativi del Sistema di Monitoraggio, in particolar modo di quello procedurale in vista di un raccordo operativo dello stesso con il monitoraggio fisico e finanziario;
- amplia il **panel di esperti** posto a disposizione della Regione per la risoluzione dei problemi e/o di questioni di specifico interesse, riguardanti l'organizzazione, la pianificazione, la definizione e l'attuazione delle politiche, delle Misure e degli interventi da attuare, avvalendosi di professionalità in possesso di elevate competenze in materia di politiche comunitarie e nazionali per l'occupazione, e su temi giuridici, economici ed amministrativi;
- assicura la **gestione in qualità dell'intervento** secondo la normativa UNI EN ISO 9001 ed il Manuale della Qualità di APRI.

2 PRESENTAZIONE DELLE REFERENZE DI APRI S.P.A.

Lo sviluppo di un'attività di assistenza tecnica e consulenziale finalizzata a rendere più efficace ed efficiente l'attuazione del POR ed alla risoluzione di aree di criticità specifiche, è impegno complesso e richiede competenze e qualificazioni in campi diversi.

A garanzia di un buon esito delle attività, APRI S.p.A. offre la sua molteplice esperienza maturata in tema di assistenza tecnica e consulenziale, monitoraggio, valutazione, controllo di programmi e progetti con particolare riferimento a quelli comunitari, analisi organizzative e assistenza alle imprese.

Più nel dettaglio APRI S.p.A., sito Internet www.aprispa.it, fin dall'istituzione dei fondi strutturali ha svolto attività di consulenza ed assistenza per il monitoraggio e la valutazione di programmi promossi nell'ambito dei fondi strutturali e in particolare del Fondo sociale europeo.

APRI si è posta infatti la mission di assicurare, attraverso interventi complessi ed articolati, finalizzati allo sviluppo di territori e di sistemi, il collegamento tra Amministrazioni centrali e locali che gestiscono grandi programmi di trasformazione, con gli attori decentrati e con i beneficiari.

A tal fine APRI sviluppa tutte le attività necessarie, fornendo, secondo le diverse circostanze, alle Amministrazioni assistenza tecnica e supporto per la realizzazione, il monitoraggio, la valutazione dei programmi, il controllo, ed agli attori decentrati assistenza progettuale.

L'azienda, che impegna ottanta persone in cinque diverse sedi (Roma, Milano, Napoli, Catanzaro, Udine), oltre a quella di Bruxelles, è organizzata in cinque Aree dedicate rispettivamente alla Organizzazione e Gestione dei Fondi Comunitari, particolarmente per le risorse umane, allo Sviluppo

locale, alla Promozione industriale, alla Cooperazione e consulenza internazionale e all'Ambiente.

Per il supporto offerto alle grandi Amministrazioni pubbliche, in interventi di politica regionale, APRI ha elaborato modelli gestionali, suggeriti dall'esperienza maturata con le imprese e le organizzazioni avanzate, per migliorare l'efficienza dell'azione amministrativa a supporto delle politiche comunitarie. Tali modelli prevedono l'utilizzo sistematico di strumenti informatici (banche dati per la gestione, il controllo ed il monitoraggio fisico e finanziario) e di strumenti cartacei (manuali operativi e di modulistica). L'applicazione dei modelli è generalmente preceduta da rilevazioni ed analisi delle attività svolte e delle competenze degli interessati, ed è seguita da interventi formativi e di accompagnamento.

La divisione Organizzazione e Gestione dei Fondi Comunitari offre servizi personalizzati a grandi clienti pubblici, quali sono i Ministeri, nel quadro di programmi e progetti complessi sovente cofinanziati dai Fondi strutturali. Tali servizi, generalmente articolati in azioni, sottoazioni, obiettivi e risultati attesi, attengono tutto il processo di impegno delle risorse a disposizione del cliente "Amministrazione gerente", e sono volti a supportare ora la fase di pianificazione, ora quella di programmazione, ora l'attuazione e rendicontazione, oppure contribuiscono all'efficiente sviluppo di attività "orizzontali", come il monitoraggio, la valutazione in itinere e la valutazione ex-post, il controllo.

Relativamente a queste ultime, in particolare, l'esperienza maturata su programmi complessi e progetti di formazione ha permesso di elaborare una metodologia efficace in grado di attribuire alla valutazione la sua vera funzione, che non è solo quella di controllo, ma è anche di supporto propositivo al committente. In questa ottica la valutazione non si esaurisce con la predisposizione dei rapporti previsti dai regolamenti comunitari o dai contratti, ma trova la sua ragione d'essere nella costante funzione di

"ascolto" e conseguentemente di "proposta", nella logica dinamica che contraddistingue la programmazione comunitaria.

APRI S.p.A, oltre alle attuali attività di AT in corso di svolgimento per la Regione Lazio nell'ambito dell'Ob.3 (Direzione regionale Scuola, Formazione e Politiche del Lavoro, Servizio di assistenza tecnica al POR Ob. 3 2000-2006) ha sviluppato molteplici esperienze simili a quelle relative alla presente proposta aggiuntiva di servizi.

Di seguito si presenta una descrizione relativa ad una parte di dette esperienze, suddivise per attività realizzate (o in corso di realizzazione) per conto di:

- Amministrazioni centrali;
- Amministrazioni regionali;
- Amministrazioni Provinciali;
- Altre Amministrazioni o Enti pubblici;
- Enti internazionali
- Committenti privati;

Amministrazioni centrali

Presidenza del Consiglio dei Ministri, Dipartimento della Funzione Pubblica - Servizi di consulenza e assistenza tecnica all'attuazione della misura II.2 - PON Assistenza Tecnica ed Azioni di Sistema Obiettivo 1 - Reg. CE 1260/99 misura I.1 (2002, in corso).

Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica - Assistenza nella definizione e nella articolazione delle proposte per la programmazione 2000 / 2006, con riferimento alle Regioni dell'obiettivo 1 e alle Regioni del Centro Nord: predisposizione di documenti progettuali,

partecipazione a gruppi di lavoro, stesura di bozze di misure e di azioni, contributo alla definizione del PON Assistenza tecnica ob.1 (dal 1999 al 2001)

Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica
- Supporto al Dipartimento della Funzione Pubblica per la gestione e il coordinamento delle attività di valutazione su pacchetti tematici (gruppi di progetti PASS) affidate a Enti e Istituti esterni, comprendente anche il progetto Caravelle, tanto per le Regioni Obiettivo 1, quanto per il Centro Nord (2000-2001)

Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento della Funzione Pubblica
- Supporto alla definizione, allo sviluppo, alla gestione e al pilotaggio del Programma PASS (POM 940022/I/1) programmazione 94-99, per l'aggiornamento e la formazione permanente dei dirigenti e funzionari della P.A. locale e centrale impegnata nel Mezzogiorno. L'incarico ha riguardato anche la definizione delle procedure di selezione e valutazione ex ante dei progetti formativi, dei criteri di valutazione, delle metodologie di gestione per una verifica di qualità, delle modalità e degli strumenti del monitoraggio, comprensivo delle griglie e degli strumenti di valutazione; la progettazione esecutiva e il supporto alla negoziazione della II e della III annualità Programma PASS; la definizione delle procedure di gestione amministrativa e contabile del Programma PASS; l'analisi organizzativa, dei processi e delle procedure, la definizione delle esigenze e delle caratteristiche tecniche, progettazione e creazione di un data-base per la gestione dei progetti PASS, dalla ricezione della proposta alla loro valutazione, all'impegno dei Fondi, al controllo degli avanzamenti, ai pagamenti e alla rendicontazione; il supporto nelle procedure di rendicontazione finale del sottoprogramma PASS alla Commissione Europea; supporto nelle azioni di controllo e nelle istruttorie relative alle missioni di audit dei servizi nazionali ed europei incaricati.

Da luglio 2002 l'incarico comprende anche l'assistenza tecnica ai progetti finanziati nell'ambito del POM 940031/I/3, e ai progetti Delibera CIPE 1977. (1997 in corso).

Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento delle Pari Opportunità - Supporto tecnico per gestione della fase rendicontativa e di definizione del saldo dei progetti FSE - POM 940029/I/3 Asse 4 - programmazione 1994 - 99 (2001-2002)

FORMEZ - Dipartimento della funzione pubblica - Assistenza tecnica, monitoraggio e valutazione di progetti finanziati dal Dipartimento a valere sull'avviso 1/2000 - progetto "SI-Sportello imprese" (2001, in corso)

FORMEZ, Progetto orientamenti Regione Campania - PO FSE940022/I/1 asse 7.4.A asse 7.4.C, "Formazione formatori a distanza per l'aggiornamento degli operatori regionali dell'orientamento e della formazione professionale" - Percorso di formazione integrato per la rendicontazione dei progetti FSE e dei controlli di primo livello con la predisposizione di una piattaforma multimediale interattiva (2001)

FORMEZ - Formazione dei funzionari della Regione Basilicata sulla riforma dei Fondi Strutturali (1997).

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Direzione generale per l'Impiego - Attività di progettazione, in vista di un successivo trasferimento, di modalità organizzative funzionali agli obiettivi di pertinenza dei Servizi Pubblici per l'Impiego nelle Aree Metropolitane. (2002 in corso).

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Direzione generale per l'Immigrazione - Realizzazione di attività di consulenza e di uno sportello informativo a supporto del Comitato per i minori stranieri accolti temporaneamente nel territorio italiano. (2002 in corso);

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Direzione generale per l'Immigrazione - Progetto di ricerca per l'elaborazione del documento preparatorio della conferenza europea su immigrazione e mercato del lavoro (Milano, 14 novembre 2003) (2002 in corso);

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - Direzione generale per l'Immigrazione - Attività di consulenza e di servizi a supporto del comitato per i minori stranieri non accompagnati (Regioni ob.1) (2002, in corso);

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali - UCOFPL Dipartimento per le politiche del lavoro e dell'occupazione e tutela dei lavoratori, Visite di studio nell'ambito del Programma CEDEFOP, (2002).

Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, UCOFPL - Supporto alla definizione dei sistemi di gestione, controllo e pagamento per la programmazione 2000-2006 e supporto alla definizione di un sistema di controllo di gestione secondo il disposto del D.Lgs. 286/99, (2001)

Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, UCOFPL - Supporto alla Autorità di Pagamento FSE 2000-2006, (2001, in corso)

Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, UCOFPL - Supporto alla gestione Progetto Apprendistato - progetti gestiti dalle Regioni e dal settore Metalmeccanico, Edile e del Turismo POM 940029 I3, (2001, in corso)

Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, Direzione Volontariato e Gioventù - Azioni di sostegno alla gestione e al controllo amministrativo/finanziario e supporto tecnico relativamente all'Asse B, misura B1, Azione 2 "Azioni di sistema per favorire l'integrazione fra politiche sociali e politiche del lavoro nell'ambito della riforma dell'assistenza" (2001, in corso)

Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale - UCOFPL - Attività formativa a supporto della programmazione dell'FSE per il periodo 2000-2006. (2001).

Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale - Azione per il controllo, il sostegno e la promozione della spesa - programmazione 1994-99 per i POM a titolarità e a gestione diretta dell'UCOFPL; attività di monitoraggio e di supporto alla gestione, finalizzata alla rilevazione dell'andamento amministrativo dei progetti, delle criticità organizzative e/o procedurali, al supporto nella gestione dei Progetti Apprendistato - supporto alla rendicontazione e richiesta del saldo alla Commissione POM 1994-99 ob.1, 2, 3 (1998, in corso)

Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, UCOFPL - Nell'ambito dell'AT sui POM, analisi organizzativa, dei processi e delle procedure, progettazione e assistenza per l'implementazione e lo sviluppo del monitoraggio interno sull'avanzamento e la spesa dei Programmi Operativi della Programmazione Comunitaria 1994-99 Ob.1, 3, 4 (1998, in corso)

Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, UCOFPL - Nell'ambito dell'AT sui POM progettazione e sviluppo di un Manuale delle procedure per la gestione dei progetti formativi per le attività finanziate dal Fondo Sociale Europeo (1998-2000)

Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, UCOFPL - Nell'ambito dell'AT sui POM, supporto al Comitato Irregolarità e Frodi F.S.E e redazione del rapporto "Le irregolarità nel Fondo Sociale Europeo - Analisi di un fenomeno" (1997-1998)

Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, UCOFPL - Nell'ambito dell'AT sui POM, organizzazione di un confronto, con la metodologia del

benchmarking, delle differenti metodologie di certificazione e standardizzazione della qualità dei progetti formativi per la formazione iniziale e continua, nel quadro dello scambio di esperienze tra il Ministero del Lavoro, il Servizio FSE del Governo francese, il Ministero del Lavoro Portoghese e la Generalitat Catalana (1996)

Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, UCOFPL - Nell'ambito dell'AT sui POM, assistenza per la definizione di linee guida per gli ispettori e gli incaricati del monitoraggio sui progetti formativi (1996)

Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale, UCOFPL - Supporto alla gestione dei progetti finanziati da undici PO ob. 1 e 3 del periodo 1990 / 1993, successivamente prorogati nell'ambito del cosiddetto "programma Ponte", attraverso la creazione e la gestione di una banca dati comprendente tanto dati di avanzamento delle attività quanto informazioni di carattere finanziario, monitoraggio dell'avanzamento delle attività formative e predisposizione degli strumenti di controllo del processo di rendicontazione e supporto nella fase di rendicontazione alla Commissione (dal 1994, in corso)

Ministero degli Affari Esteri - Servizio di supporto all'assistenza tecnica per l'attuazione delle azioni di internazionalizzazione per lo sviluppo economico e culturale del Mezzogiorno d'Italia (2002 in corso).

Ministero dell'Interno - Direzione Generale dei Servizi Civili - Servizio riguardanti le attività di realizzazione del progetto "Drop Out", - Asse II, Misura 3 "Risorse Umane per la Diffusione della Legalità" del Programma Operativo Nazionale "Sicurezza per lo Sviluppo del Mezzogiorno d'Italia" - 2000-2006. (2002 in corso)

Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti - Affidamento dell'attività di controllo ed attestazione del PIC URBAN Italia 1994-1999 ai sensi del regolamento (CE) 2064/97 (Artt. 3, 4, 7 e 8) (2002 - 2003)

Ministero dell'Industria, Commercio e Artigianato - Intervento di formazione sulle Politiche Europee e sulla Innovazione nella Pubblica Amministrazione nell'ambito di corsi di qualificazione e aggiornamento per i dipendenti (2001)

ISFOL, Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori - Ricerche di documentazione tecnico-scientifica e normativa su tematiche inerenti la programmazione FSE 2000-2006 (2002). Alla fine della ricerca sono stati pubblicati : Ministero del Lavoro/ISFOL "Compendio Normativo FSE" , Tomo I "I principi generali. La programmazione 2000-2006" Tomo II "Guida operativa. L'attuazione degli interventi cofinanziati dal FSE" Roma, 2003

ISFOL, Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori - Attività di studio e ricerca sul riconoscimento delle qualifiche e assistenza nell'ambito dei Progetti - quadro "Socializzazione e creatività giovanile" e "I percorsi dell'esclusione sociale" gestiti dal Dipartimento degli Affari Sociali - Presidenza del Consiglio dei Ministri e cofinanziati dal FSE nell'ambito di POM a titolarità Ministero del Lavoro (2000-2001)

Ministero della Pubblica Istruzione - Servizi di monitoraggio, valutazione e certificazione della qualità delle attività di formazione per il conferimento della qualifica dirigenziale ai Capi d'Istituto delle scuole statali di ogni ordine e grado e con qualifiche speciali, erogate per oltre 10.000 Presidi e Capi d'Istituto per il conseguimento della qualifica dirigenziale (265 corsi sul territorio nazionale realizzati da 18 diverse Agenzie costituite da circa 60 enti di formazione) (1999-2000)

Ministero della Pubblica Istruzione - Assistenza tecnica alla gestione del POM 1994/1999, predisposizione di un manuale per i capi di istituto per la gestione dei progetti cofinanziati dal FSE ed assistenza organizzativa per l'organizzazione dell'intervento (1995)

INPS - Programma di formazione intervento a supporto Direzione centrale Formazione e sviluppo competenze nell'ambito della predisposizione di strumenti idonei per il finanziamento e/o l'attuazione di attività formative cofinanziate con il FSE, (2001)

Amministrazioni regionali

Regione Campania - Servizio di valutazione indipendente del Por Campania 2000-2006 - area tematica "interventi per il mercato del lavoro" (2003 in corso);

Regione Lazio, Direzione regionale Scuola, Formazione e Politiche del Lavoro, Servizio di assistenza tecnica al POR Ob. 3 2000-2006 (2002 in corso).

Agenzia Piemonte Lavoro - Servizi di consulenza e Assistenza tecnica finalizzata al Monitoraggio e valutazione della Misura D3 linee 1-2-3 del POR OB.3 -2000-2006 "Sviluppo e consolidamento dell'imprenditorialità con priorità ai nuovi bacini d'impiego (2002, in corso)

Regione Campania, assistenza tecnica funzionale alla chiusura del sottoprogramma FSE POP Campania 1994-99 (2002 in corso);

Regione del Veneto - Giunta Regionale; Servizi connessi all'applicazione del regolamento (CE) n. 2064/97 della commissione nel settore primario, ad

esclusione del rilascio dell'attestazione di cui all'art. 8 del regolamento (2002).

Regione Toscana, Dipartimento dello sviluppo economico - Servizio di controllo ai sensi del Reg. 2064/97 sulle attività cofinanziate dal FEOGA nel periodo 94/99. (2001-2002).

Regione Calabria, Dipartimento dei trasporti - Studio di fattibilità per l'adeguamento del sistema della portualità turistica della Calabria. (2001).

Regione Friuli Venezia Giulia - Servizi di attuazione del Regolamento CE 2064/97 con definizione delle Piste di controllo e della costruzione dei relativi campioni, con attività di controllo periodico, rilascio di attestati, formazione del personale regionale (2001-2003 in corso).

Tecnostruttura, Regione Piemonte - Monitoraggio, consulenza e diffusione del programma "Imprenditori si diventa" per il sostegno all'autoimpiego e allo sviluppo di nuove attività d'impresa finanziato nell'ambito del POM Parco Progetti - Programmazione FSE 1994-1999 (2000).

Regione Emilia Romagna, Attività di formazione di 80 funzionari regionali per la gestione dei tre Fondi strutturali attraverso la realizzazione di attività di formazione comune di base ed attività di specializzazione per Fondo (2000).

Regione Campania - Supporto alle attività di rendicontazione nell'ambito del POP 1994-1999, sottoprogramma FSE, supporto organizzativo e procedurale per l'accelerazione delle verifiche amministrativo-contabili (2000).

Tecnostruttura, Regione Piemonte - Analisi, ricerca e valutazione del programma "Imprenditori si diventa" per il sostegno all'autoimpiego e allo

sviluppo di nuove attività d'impresa finanziato nell'ambito del POM Parco Progetti - Programmazione FSE 1994-1999 (2000).

Regione Sardegna - Implementazione di un sistema informativo dell'orientamento della formazione professionale, con particolare riferimento al controllo di qualità e alla valutazione dell'intervento (1999-2001).

Regione Calabria - Assistenza tecnica e monitoraggio per l'attuazione degli interventi relativi al FSE - QCS 1994-1999 (1999/2000)

Regione Valle d'Aosta, Valutazione ex ante per la redazione del Docup obiettivo 2 2000/2006; predisposizione dell'analisi del contesto, della valutazione dei risultati del periodo precedente, e partecipazione al gruppo di lavoro per la definizione del documento (dal 1999).

Regione Piemonte - Assistenza tecnica e Valutazione dei risultati raggiunti e dei servizi offerti nell'ambito delle misure di creazione di impresa e di riqualificazione urbana per il sostegno all'autoimpiego e allo sviluppo di nuove attività d'impresa del Docup Ob. 2 1997/1999 (1999-2001).

IRES - *Regione Piemonte* - Valutazione ex ante e supporto alla redazione del PO obiettivo 3 2000 / 2006; predisposizione dell'analisi del contesto, della valutazione dei risultati del periodo precedente, e partecipazione al gruppo di lavoro per la definizione del PO (1999).

IREF - *Regione Lombardia* - Formazione dei funzionari della Regione Lombardia sulla riforma dei Fondi Strutturali (1999).

Regione Umbria Valutazione del sistema formativo regionale, comprese le azioni cofinanziate dal FSE (1999)

Regione Emilia Romagna - Attività di formazione e informazione rivolta ai funzionari regionali e provinciali, relativa alla programmazione 2000/2006: evoluzione delle politiche strutturali, nuovi regolamenti, impatto sulle politiche formative; animazione del coinvolgimento delle Province nel processo di programmazione (1999).

Regione Valle d'Aosta - Valutazione indipendente dei DOCUP Ob.2 1994/1996 e 1997/1999 (dal 1998)

Regione Campania - Assistenza per l'implementazione e lo sviluppo del monitoraggio interno sull'avanzamento delle iniziative formative finanziate nel quadro della Programmazione 1994-99, con l'attivazione di azioni di verifica e di controllo, di intervento e supporto operativo agli uffici regionali (1998-2002).

IRER - *Regione Lombardia* - Assistenza tecnica alla gestione dei Programmi Ob.3 e Ob.4 (1996 -1998).

FILAS - *Regione Lazio* - Formazione dei funzionari della Regione Lazio sull'organizzazione e la gestione del DOCUP Obiettivo 2, con particolare attenzione agli aspetti di valutazione ex ante dei progetti, ai processi e agli strumenti del monitoraggio e di verifica della qualità dei progetti formativi (1996).

Amministrazioni provinciali

Provincia Autonoma di Trento - Incarico di consulenza per la predisposizione del "Rapporto annuale di esecuzione del programma operativo provinciale FSE 2000-2006 annualità 2006" (2002).

Agenzia del Lavoro della Provincia Autonoma di Trento - Servizio di formazione, informazione, accompagnamento e assistenza tecnica per l'agenzia del lavoro programmazione 2000-2006 (2001-2002, in corso)

Provincia di Bologna - Attività di valutazione delle attività finanziate dal FSE nell'ambito del POR ob.3 gestite dalla Provincia (2001, in corso).

Provincia di Milano / ASNM Agenzia di Sviluppo Nord Milano - Attività di identificazione di indicatori per la valutazione dei progetti finanziati dalla legge 236/93 (2001, in corso).

Provincia Autonoma di Trento, Soprintendenza Scolastica, servizi di monitoraggio, valutazione e certificazione della qualità delle attività di formazione per il conferimento della qualifica dirigenziale ai Capi d'Istituto delle scuole statali di ogni ordine e grado e con qualifiche speciali (2000).

Altre Amministrazioni o Enti pubblici

Comune di Roma - Monitoraggio e verifica delle attività di formazione e aggiornamento rivolte alle insegnanti della scuola dell'infanzia del Comune di Roma (2001)

CEDE - SNQI - Centro Europeo dell'educazione - Indagine sul funzionamento, sui risultati, sui processi di cambiamento della scuola media inferiore; creazione di Modello di autovalutazione e diagnosi dei processi scolastici (2000).

FIDIA srl - Regioni Campania, Calabria, Toscana, Lombardia - Preparazione di Centri di Formazione per la Certificazione di Qualità, nell'ambito delle Azioni di sistema - Legge 236/93 - 1.a. (2000).

Parco Scientifico e Tecnologico della Valle Scrivia - Attività di diffusione dell'innovazione e animazione economica rivolta alle PMI dell'area ob.2, prevista nell'ambito del DOCUP Regione Piemonte 1994 / 1996 (1996/1997).

CERMES, valutazione e monitoraggio di progetti presentati su programmi europei, con particolare attenzione ai progetti di formazione ed alle procedure di validazione (1995 / 1996).

Enti internazionali

Commissione europea - Direzione Generale V - Valutazione complessiva della componente FSE del DOCUP ob.2 delle Regioni italiane, nella fase di negoziazione (1994).

Commissione europea - Direzione Generale I - Programma Phare, nell'ambito del Consorzio DELOG, (capofila CNFPT-Centro Nazionale per la formazione Pubblica e Territoriale in Francia) sviluppo per il Governo rumeno di un programma di decentramento e di supporto alla crescita delle autonomie locali attraverso interventi di consulenza per lo sviluppo di centri di servizio e di formazione per lo sviluppo locale (1994 / 1997).

Commissione europea - Direzione Generale I - Valutazione e monitoraggio, insieme al CERVED e Camere di Commercio, di un programma d'intervento di sostegno alle politiche pubbliche in Romania per le PMI, comprendenti le misure di trasferimento tecnologico (1994/1995).

Commissione europea - Direzione Generale V - Art 6 del FSE - Progetti pilota per i Nuovi Giacimenti Occupazionali - ricerca sulle potenzialità dei nuovi giacimenti occupazionali nelle aree rurali, connessi allo sviluppo di nuove professionalità per il Turismo del Vino, analisi delle figure

professionali critiche per lo sviluppo delle aree rurali, e definizione dei relativi programmi formativi; conseguente organizzazione della formazione formatori. (1998 / 1999).

Commissione europea - EuropeAid Contratto Quadro "Sviluppo risorse umane", Moldavia - Studio giuridico e istituzionale per la creazione di un'agenzia pubblica per l'acquisto di farmaci (2000-2001).

Commissione europea - EuropeAid Contratto Quadro "EES5: Programma di assistenza alle politiche istituzionali", Federazione Russa - "Promozione della democrazia attraverso le ONG del settore sociale" (2001).

World bank, Kyrgystan - Programma di studio sull'analisi e la valutazione del rischio del credito. (2001).

Commissione Europea EuropeAid Contratto Quadro "Lotto 7: Diritti Umani, Democrazia e Rafforzamento Istituzionale", Albania - Assistenza Tecnica al Consiglio Dei Ministri. (2001).

Commissione Europea EuropeAid Contratto Quadro "Lotto 7: Diritti Umani, Democrazia e Rafforzamento Istituzionale", Croazia - Supporto al Ministero dei Lavori Pubblici nella formulazione di politiche nazionali e regionali di sviluppo. (2001).

Commissione Europea EuropeAid Contratto Quadro "EES: Programma Di Assistenza Alle Politiche Istituzionali", Kyrgystan - Assistenza alla riforma della Pubblica Amministrazione (2000 - 2001).

Commissione europea - Delegazione EU Kazakistan Programme: ATA Facility, Kazakistan - Assistenza tecnica e legale al Governo ed al Parlamento sulla decentralizzazione delle funzioni governative alle Regioni (2001 - 2002).

Committenti privati

IPRS - Istituto Psicoanalitico per le Ricerche sociali, Attività di collaborazione e di ricerca (2002).

CECAP (Centro di Eccellenza delle Amministrazioni Pubbliche) - Definizione ed attuazione di interventi formativi sulle modalità di predisposizione dei progetti cofinanziati dai Fondi Strutturali, destinati alle risorse umane degli Enti Locali partecipanti al Laboratorio "Ufficio per l'Europa". (2000-2002)

Rimaplast - Attività di assistenza procedurale ed operativa per la richiesta di intervento del Fondo Agevolazioni per la Ricerca (FAR) per art.9 del D.M. MURST 593 8 agosto 2000 (realizzazione di attività di ricerca da realizzarsi in centri nuovi con annesse attività di formazione del personale di ricerca) (2001)

Lungarno Alberghi - Supporto alla progettazione di percorsi formativi nel quadro degli interventi finanziati dal Fondo Sociale Europeo (2001)

Alenia Marconi Systems S.p.A. - Assistenza alla progettazione di percorsi formativi nell'ambito di un progetto di riqualificazione a supporto del processo di ristrutturazione e riorganizzazione (2000)

Gruppo FIAT - Predisposizione di modelli innovativi di intervento e contributi alla definizione di una strategia integrata a supporto dell'attività formativa del Gruppo (2000)

Rotamfer (Arese) - Progettazione delle attività formative nell'ambito di un progetto di ristrutturazione (2000)

3 L'APPROCCIO METODOLOGICO, L'ORGANIZZAZIONE DEI SERVIZI E IL MODELLO D'INTERVENTO.

La presente proposta progettuale descrive una serie di servizi strutturati in modo tale da fornire alla Regione Lazio un supporto operativo ampio ed articolato.

Tale supporto può essere attuato secondo **modalità di intervento differenziate**, in relazione a puntuali esigenze dell'Amministrazione.

L'approccio metodologico proposto, nel quadro delle caratteristiche sopra delineate, è stato sviluppato sulla base della consolidata esperienza di APRI S.p.A. in attività di AT per l'attuazione dei Fondi Strutturali e, in particolare, sulla base di una approfondita conoscenza dei fabbisogni dell'Amministrazione in materia di gestione ed attuazione del Programma maturata nell'ambito dell'erogazione del servizio di Assistenza Tecnica che APRI S.p.A. attualmente svolge a supporto dell'Adg del POR Ob. 3 della Regione Lazio.

Pertanto l'approccio utilizzato per i servizi aggiuntivi proposti risulta caratterizzato dai seguenti elementi distintivi:

- una **visione d'insieme sulle criticità e le problematiche più urgenti e sugli obiettivi strategici dell'Amministrazione committente**, ritenuta fondamentale per contribuire a superare i ritardi gestionali legati all'espletamento dei servizi aggiuntivi oggetto della presente proposta;
- il **possesso delle metodologie organizzative**, necessarie a supportare l'Amministrazione nelle scelte organizzative, soprattutto in vista della definitiva acquisizione del piano di ristrutturazione

- organizzativa degli Uffici della Direzione Regionale, con l'individuazione dei vari referenti dei servizi operativi all'interno delle rispettive aree di competenza;
- la cura nell'elaborazione delle **linee progettuali e gestionali/operative che costituiscono la struttura portante dei servizi aggiuntivi** (programmazione/pianificazione di interventi per l'individuazione dei nuovi bacini d'impiego, definizione e funzionamento del nuovo impianto organizzativo degli Uffici della Direzione Regionale, di un modello pista di controllo, e del sistema di monitoraggio procedurale). Questo aspetto del servizio dovrà tener conto delle caratteristiche e delle evidenze procedurali legate all'attuazione degli interventi previsti dal POR.
 - la cura e la pratica nell'individuazione delle **modalità di rilevazione, elaborazione e gestione delle informazioni e dei dati**, al fine di testare l'efficacia del sistema di gestione e controllo di cui si è dotata la Regione e attraverso cui è possibile definire una metodologia chiara di rintracciabilità e verificabilità dei singoli step procedurali relativi alla gestione dei singoli interventi previsti dal Programma.
 - il supporto e l'**accompagnamento del personale della Regione coinvolto**, finalizzato al trasferimento del know how e delle buone prassi, nell'ambito dei compiti attribuiti, in modo da assicurare una conoscenza uniforme e omogenea della nuova programmazione e da fornire tutti gli strumenti per una corretta lettura sia delle attività già realizzate che per quelle da avviare secondo modalità afferenti alla normativa comunitaria.
 - la **flessibilità organizzativa**, necessaria a garantire gli aggiustamenti tecnici e temporali al fine di poter fronteggiare e

superare le criticità impreviste legate alla gestione in itinere degli interventi relativi all'attuazione del POR.

Nella definizione di un modello di intervento in grado di rispondere in maniera adeguata alle esigenze attuative e gestionali del POR Lazio Ob.3, APRI S.p.A. ha basato la sua proposta:

- sulla competenza e sulle esperienze consolidate, in particolare nell'ambito degli interventi di Assistenza Tecnica;
- sulla conoscenza approfondita delle complessità di attuazione, gestione e controllo del POR;
- sullo stato di attuazione del POR stesso e sulle modificazioni intervenute nel contesto socio economico di riferimento della Regione Lazio;
- sulle criticità emerse nella gestione della precedente programmazione e su quelle emergenti nel corso della attuale.

APRI, come precedentemente documentato, ha infatti maturato pluriennali competenze ed esperienze di consulenza ed assistenza gestionale alle Pubbliche Amministrazioni, in particolare per la programmazione e gestione di interventi cofinanziati da fondi comunitari.

Inoltre APRI ha sviluppato al proprio interno un Centro Studi e Documentazione che elabora ed analizza i programmi comunitari e sviluppa attività di ricerca sulle metodologie e sugli strumenti di interesse delle diverse divisioni. Ed anche l'attività operativa di APRI è normalmente accompagnata da una attività di ricerca, volta a comprendere ed a meglio rispondere ai bisogni del committente. Il servizio fornito dal Centro Studi e Documentazione interno supporta ordinariamente le attività realizzate e pertanto potrà rappresentare un riferimento costante per rispondere prontamente ad esigenze di tipo conoscitivo o per eventuali approfondimenti tematici necessari allo svolgimento del servizio stesso.

Altri servizi comuni della società, messi a disposizione dei clienti, sono il Servizio Legale ed il Servizio Informativo, che forniscono un supporto tecnico specialistico per la risoluzione di problemi anche complessi di natura giuridica ed informatica, mentre il Servizio Qualità controlla sistematicamente il rispetto nel corso delle attività progettuali del Manuale e delle procedure per la gestione della qualità, nel quadro della normativa UNI EN ISO 9001:2000, sulla cui base la società è certificata.

APRI, infine, dispone di una Sede a Roma, dotata di strumentazioni informatiche collegate in rete e della strumentazione tecnica utile a supportare l'erogazione di interventi di assistenza tecnica, favorendo i processi di comunicazione secondo le tecnologie più all'avanguardia al momento. Detta sede potrà rappresentare un riferimento logistico prezioso ed in grado di assicurare la funzionalità del gruppo di lavoro e l'interfacciarsi fra i diversi nuclei operativi dell'AT.

Il modello di intervento proposto trova quindi il suo fondamento nell'incrocio tra le competenze specialistiche, le professionalità del gruppo di lavoro, le strutture logistiche interne di APRI e le esigenze di attuazione del POR ai suoi diversi livelli.

Di tale modello vengono di seguito illustrati gli aspetti di:

- pianificazione;
- modalità di coordinamento;
- trasferimento;
- controllo e gestione della qualità.

Nella definizione delle caratteristiche dell'intervento si terrà conto, inoltre, della necessità di favorire la comunicazione fra gli attori e di facilitare il flusso di informazioni, aspetti a volte critici nella attuazione dei Fondi Strutturali.

La pianificazione

Una attenta e puntuale azione di pianificazione costituisce la premessa necessaria alla corretta erogazione di un servizio, in particolare di Assistenza Tecnica alla attuazione di un programma complesso in cui sono coinvolti numerosi attori.

La pianificazione dell'intervento di AT per l'attuazione del POR individua i suoi strumenti a livello macro in:

- il Piano di lavoro generale presentato entro 30 giorni dalla stipula del contratto. Tale Piano di lavoro illustrerà nello specifico la pianificazione degli interventi nel tempo e la relativa organizzazione delle risorse umane;
- i Piani trimestrali di attività, concordati con la l'Amministrazione, che consentiranno di circostanziare e contestualizzare in itinere gli elementi del servizio anche per permettere un controllo più puntuale dell'efficacia e dell'efficienza;

Il Piano di lavoro generale sarà predisposto da APRI sulla base delle indicazioni già presenti nell'Offerta ed anche di un confronto con l'Amministrazione.

Tale confronto, premessa necessaria nella fase della programmazione iniziale di un servizio, diventa indispensabile nel contesto specifico della attivazione di un servizio aggiuntivo di Assistenza Tecnica, in modo tale da garantire anche la corretta complementarietà con quelli già in esecuzione a supporto del Programma.

Il filo conduttore del Piano sarà costituito dalla indicazione, in termini di previsioni temporali e di impegno delle risorse relative, delle principali scadenze connesse alla attuazione del programma, sia quelle previste dalla normativa comunitaria, sia quelle relative alle specificità ed alle emergenze regionali. Inoltre, soprattutto con riferimento all'analisi organizzativa, il

Piano consentirà di rinnovare gli scambi con l'Amministrazione in modo tale da garantire la piena condivisione delle proposte e delle azioni da intraprendere.

Il Piano trimestrale di attività è considerato lo strumento operativo della programmazione. Nella predisposizione del Piano trimestrale si tiene conto della pianificazione iniziale ed anche delle nuove eventuali esigenze rilevate sia dall'Amministrazione che dalla AT. Infatti, attraverso il controllo puntuale dello stato di avanzamento del programma e delle attività di At potranno essere elaborate in itinere le proposte operative della programmazione a breve termine.

La programmazione trimestrale consente di erogare il servizio in maniera strutturata ed al tempo stesso flessibile, favorisce inoltre una verifica puntuale del mantenimento degli obiettivi operativi ed anche la messa in atto di eventuali azioni correttive.

Le modalità di coordinamento

Di seguito si illustrano le caratteristiche delle attività di coordinamento del servizio.

- Il coordinamento del servizio, assicurato dal capo progetto affiancato da un gruppo di lavoro, costituisce l'interfaccia ufficiale nelle relazioni con l'Amministrazione ed assume le decisioni operative e di indirizzo in merito alle metodologie e agli strumenti di project management.
- Saranno garantite la precisa definizione di compiti e ruoli delle risorse impegnate ed in parallelo la previsione di margini di flessibilità nelle funzioni a fronte di necessità particolari;
- Verrà assicurata l'organizzazione di momenti di lavoro comune e di scambio strutturato di esperienze all'interno dell'AT;

- Saranno definite relazioni sistematiche e strutturate in primo luogo con l'Autorità di gestione del programma.
- Il Capo progetto curerà la gestione del progetto con le metodologie e gli strumenti di project management, occupandosi di:
- mantenere i rapporti con l'Amministrazione per tutto quanto attiene la gestione del servizio ed il rispetto degli obblighi contrattuali;
- interfacciarsi sempre con l'Amministrazione per meglio precisare in itinere le esigenze del servizio e gli obiettivi da conseguire per migliorarne il funzionamento;
- individuare gli obiettivi specifici per ogni area del servizio aggiuntivo;
- coordinare il gruppo di lavoro e pianificarne le attività;
- assegnare le risorse;
- verificare i risultati e gli output;
- controllare l'andamento complessivo del servizio, il mantenimento dei livelli di qualità ed il funzionamento del sistema informativo in tutte le sue articolazioni.

Il trasferimento

APRI S.p.A., consapevole dell'importanza della crescita delle competenze in tutto il sistema ai fini di un miglioramento continuo, duraturo e diffuso, per cultura dedica molta attenzione al trasferimento delle esperienze e competenze verso i diversi attori del sistema. Per tali ragioni la presente proposta prevede sessioni formative *ad hoc*, che vengono dettagliate più oltre nel capitolo dedicato alla descrizione dei Servizi.

In generale, le modalità di diffusione previste sono:

- attività formative realizzate con i seminari di formazione agli applicativi;
- attività di training on the job attraverso gruppi di lavoro misti, grazie al trasferimento che deriva dall'affiancamento;
- attività informative realizzate attraverso manifestazioni dedicate;

- produzione di documentazione strutturata sia ad uso interno che ad uso esterno;

I soggetti verso i quali si intende sviluppare una attività di diffusione sono:

- l'Autorità di gestione;
- l'Autorità di pagamento;
- i responsabili di Misura, ivi inclusi quelli designati dagli organismi intermedi

Controllo e gestione della qualità.

Il controllo delle attività di AT verrà garantito da APRI S.p.A. attraverso dispositivi preesistenti, come la certificazione di qualità, o appositamente programmati per questo specifico servizio di Assistenza Tecnica.

Il sistema di qualità interno ISO 9001 di APRI S.p.A. comporta l'obbligo a seguire procedure predefinite nella attuazione dei servizi. I dispositivi adottati per la gestione della qualità del servizio sono previsti dal Piano di qualità interno di progetto, che sarà predisposto all'avvio delle attività sentiti l'Amministrazione ed il coordinamento di progetto e riprendendo dal sistema di qualità, modalità operative, modulistica, ritenute più opportune al fine di controllare l'efficace sviluppo del servizio.

In particolare il Piano della qualità:

- definisce gli indicatori quantitativi di avanzamento del servizio, per controllarne sistematicamente l'adempimento;
- individua ulteriori indicatori per analizzare gli aspetti di carattere qualitativo del servizio in termini di gradimento, customer satisfaction, soluzione dei problemi, contributo effettivo al conseguimento delle finalità previste;
- definisce per ogni servizio gli aspetti critici da monitorare e controllare e le modalità di verifica;
- definisce le procedure di attuazione del servizio, utili ai fini della corretta attuazione delle attività.

APRI S.p.A. ha costituito ed attivato dal 1 giugno 1999 un Sistema di qualità aziendale finalizzato ad assicurare:

- la soddisfazione delle attese e delle richieste dei committenti attraverso l'erogazione di un servizio conforme agli impegni contrattuali, in una prospettiva di miglioramento continuo del servizio;
- l'aumento dell'efficienza della struttura al fine di ottimizzare il rapporto tra i costi ed il servizio reso, nel rispetto dei parametri contemplati dalla normativa UNI EN ISO 9001:2000, con particolare attenzione a quanto previsto nelle Linee Guida dell'UNI n.7, per lo sviluppo e l'adozione di un sistema di conduzione aziendale della qualità per le società di consulenza.

Il Sistema di qualità aziendale, certificato con attestato di certificazione del CERSA n. 234, è stato adeguato con l'emissione della II° edizione del manuale del 15 luglio 2002 alla normativa UNI EN ISO 9001:2000, e si concretizza in 12 procedure, complete di 51 moduli.

Organo tecnico deputato al controllo è il CERSA - Istituto per la Certificazione delle Aziende di Servizio, Via dei Piatti 11 - 20123 Milano, accreditato SINCERT Reg.022A/03, che ha effettuato la verifica finalizzata alla certificazione del sistema di qualità aziendale e rilasciato la relativa certificazione.

Certificato Qualità



La certificazione, inizialmente rilasciata per le sedi di Milano e di Roma, è stata estesa a tutte le sedi della società operanti sul territorio nazionale, che sono, pertanto, sottoposte a visite ispettive periodiche e sistematiche. La certificazione è stata rilasciata per i seguenti servizi:

- Consulenza organizzativa
- Assistenza tecnica alle pubbliche amministrazioni per la pianificazione, programmazione, gestione e controllo di Programmi comunitari
- Studi e ricerche in campo economico e sociale
- Consulenza ed assistenza alle imprese per piani e progetti di sviluppo aziendale
- Monitoraggio e valutazione di programmi e progetti

Per quanto riguarda le attività di supporto alle pubbliche amministrazioni per la gestione dei fondi strutturali, APRI è certificata specificamente per le attività:

- di consulenza organizzativa;
- assistenza tecnica per le attività di pianificazione, programmazione, gestione e controllo;
- attività di monitoraggio;
- attività di valutazione di programmi e progetti.

APRI S.p.A. ha promosso e continua a realizzare un'intensa e sistematica attività di formazione interna e di sviluppo delle risorse, finalizzata anche alla crescita ed all'affinamento del Sistema di qualità aziendale.

APRI S.p.A., considerata la natura delle attività svolte e le esigenze di garantire alle amministrazioni la massima indipendenza, ha definito un Codice etico aziendale approvato dal Consiglio d'amministrazione, al cui rispetto sono impegnati tutti i dipendenti e collaboratori, che assicura un controllo della indipendenza professionale (art. 2) e tutela altresì il segreto professionale (art. 3).

4 I SERVIZI

4.1 Organizzazione e articolazione dei servizi

Il presente progetto è articolato nei seguenti quattro servizi:

1. ***Assistenza per l'individuazione di risorse aggiuntive da destinare alla risoluzione di problematiche occupazionali***
2. ***Assistenza al processo di riorganizzazione interna per l'adeguamento della struttura organizzativa***
3. ***Assistenza all'impostazione delle piste di controllo per misura***
4. ***Supporto alla definizione del sistema di monitoraggio procedurale***

Il primo servizio risponde alla necessità di individuare risorse aggiuntive alla dotazione prevista dal CdP/POR Lazio Ob.3 2000-2006, da destinare alla realizzazione di interventi preventivi delle problematiche occupazionali secondo quanto previsto dalla recente Legge Regionale n.46/2002.

La realizzazione delle attività relative ai servizi 2, 3 e 4 consente invece alla Direzione Regionale Formazione e Politiche del Lavoro di allinearsi alle prescrizioni comunitarie e di migliorare l'efficienza e l'efficacia della gestione degli interventi cofinanziati innalzando gli standard qualitativi e quantitativi dell'azione amministrativa.

4.2 Assistenza per l'individuazione di risorse aggiuntive da destinare alla risoluzione di problematiche occupazionali

Finalità e obiettivi

L'attuazione della Legge Regionale 31-12-2002 "Interventi per il sostegno allo sviluppo ed all'occupazione delle aree interessate dalla crisi dello stabilimento FIAT di Piedimonte" prevede la attuazione di una serie di interventi finalizzati alla qualificazione del tessuto produttivo ed alla valorizzazione delle potenzialità del territorio.

Nell'ambito delle azioni previste dalla Legge, e in stretto raccordo con gli uffici della Direzione Regionale Formazione e Politiche del Lavoro competenti, APRI propone di:

- offrire le **competenze procedurali e metodologiche** utili per facilitare la attuazione di azioni previste dalla legge finanziabili dal FSE.
- fornire **un supporto di segreteria tecnica**, in termini di conoscenze e competenze tecniche in particolare per quanto attiene alla normativa nazionale ed europea, al Gruppo di lavoro costituito dall'Agenzia Regionale per gli investimenti per lo Sviluppo del Lazio - Sviluppo Lazio S.p.A., da Progetti territoriali per l'occupazione - Proteo S.P.A., dal BIC Lazio e dall'Università degli studi di Cassino;

A tal fine si propone il programma di lavoro che segue.

Contenuti

Il servizio di attuazione di azioni previste dalla legge finanziabili dal FSE avrà inizio subito dopo la stipula del contratto e sarà realizzato attraverso:

- il contributo alla rilevazione della *effettiva disponibilità* di risorse all'interno di Assi e Misure del POR;

- l'individuazione degli **interventi effettivamente attuabili attraverso un cofinanziamento del FSE**, e cioè quelli che prevedono azioni, destinatari ed obiettivi adeguati rispetto alla programmazione regionale ed anche alle indicazioni programmatiche europee e nazionali, all'interno del *programma operativo* previsto dall'art.2 della Legge Regionale;
- la predisposizione di un **documento di pianificazione degli interventi** individuati come correttamente inseribili nella programmazione FSE e delle risorse finanziarie individuate, delle **più opportune modalità di affidamento** per l'attuazione degli interventi, che, nel rispetto della normativa italiana ed europea su bandi ed appalti pubblici, assicurino la maggiore funzionalità e rapidità nell'avvio della attuazione.

Il **servizio di segreteria tecnica**, finalizzato a garantire la corretta organizzazione di quanto individuato con il servizio precedente, sarà preceduto da un incontro preliminare con i membri del Gruppo di lavoro mirato a:

- verificare in comune lo stato di avanzamento delle attività definite per attuazione della Legge Regionale;
- concordare modalità e tempi di erogazione del servizio stesso.

Il servizio sarà erogato per i 12 mesi previsti dall'incarico e si articolerà in diverse tipologie di azione, quali:

- un **supporto informativo**, attuato attraverso:
 - l'individuazione, il reperimento e la archiviazione strutturata di documenti e materiali tecnici e normativi necessari alla attuazione degli interventi previsti dalla Legge;
 - il mantenimento di un *flusso informativo costante* ed aggiornato sulle attività in atto, all'interno del Gruppo di lavoro ma anche all'esterno verso le strutture regionali interessate, attraverso la predisposizione di *note informative e brevi report* sulle attività in atto;

- un **supporto organizzativo**, messo in atto attraverso:
 - la formalizzazione in una "Agenda dei lavori" delle indicazioni operative elaborate dal Gruppo di lavoro;
 - la cura degli aspetti organizzativi delle attività del gruppo di lavoro (preparazione delle riunioni, gestione dei contatti esterni, facilitazione dei rapporti con le strutture Regionali di riferimento);

- un **supporto gestionale**, realizzato attraverso:
 - il monitoraggio della attuazione degli interventi programmati secondo le previsioni inserite in agenda.

Tale servizio sarà realizzato ad integrazione di quello di Assistenza Tecnica di cui APRI è già responsabile presso la Regione Lazio.

Risultati attesi

A seguito del servizio proposto APRI potrà assicurare alla Regione Lazio:

- una *pianificazione esecutiva* degli interventi finanziabili dal FSE nell'ambito della Legge Regionale comprensiva di tutte le informazioni e gli elementi necessari ad *avviare correttamente e in tempi brevi le azioni* indicate nel Programma operativo.

- una *migliore funzionalità* del Gruppo di lavoro, per le iniziative finanziabili dal FSE, previsto all'Art.2 della Legge Regionale, grazie ad un servizio strutturato e costante di segreteria tecnica messo in atto a livello informativo, organizzativo e gestionale;

4.3 Assistenza al processo di riorganizzazione interna per l'adeguamento della struttura organizzativa

Finalità ed obiettivi

La Direzione Regionale Formazione e Politiche del Lavoro attualmente impegnata nell'azione di riorganizzazione dei propri Uffici, ha richiesto il supporto di APRI nell'adeguare la struttura organizzativa esistente ai dettami previsti dai Regolamenti Comunitari in materia di gestione dei Fondi Strutturali.

Le Regioni sono, infatti, oggi maggiormente chiamate ad approntare una strategia che consenta loro di rafforzare la capacità di governo e di coordinamento necessaria ad "accrescere" le potenzialità del sistema sia in termini di adeguamento delle competenze professionali e gestionali, sia di attività di miglioramento organizzativo.

L'intervento di assistenza tecnica richiesto si propone di promuovere una **ristrutturazione organizzativa e gestionale** dell'Amministrazione, utilizzando adeguate metodologie di analisi organizzativa, di disegno dei sistemi operativi, gestionali e procedurali, di predisposizione di strumenti decisionali ed operativi finalizzati ad ottimizzare il *modus operandi* dell'Amministrazione, accrescendone l'efficienza e l'efficacia.

La struttura organizzativa-gestionale è intesa come il sistema complesso dell'architettura delle mansioni e dei ruoli di competenza della stessa e l'insieme dei processi gestionali che la guidano verso gli obiettivi desiderati.

A tal fine APRI intende avviare un'attenta analisi dell'attuale struttura amministrativa regionale, che consentirà di valutarne la qualità e l'efficienza

così da fornire un quadro concreto delle esigenze di innovazione necessarie al miglioramento dell'azione amministrativa.

Contenuti

APRI intende supportare la Direzione Regionale Formazione e Politiche del Lavoro nel processo di riorganizzazione degli uffici attraverso l'**analisi della struttura organizzativa attuale**, la **progettazione** di quella più idonea ad incontrare le esigenze dell'**Amministrazione regionale** in relazione alla specificità della gestione dei fondi comunitari e la sua **corretta implementazione**.

L'**analisi** della struttura organizzativa attuale è finalizzata alla individuazione dei punti di forza, di debolezza dell'attuale sistema organizzativo, ed alla individuazione delle esigenze di intervento.

La **progettazione** è il processo di individuazione e definizione degli interventi di riorganizzazione strutturale e gestionale. Il risultato di tale processo è il disegno della struttura organizzativa e gestionale che dia evidenza della divisione del lavoro più idonea all'ottimizzazione delle performance del sistema, attraverso la chiara definizione delle tasks, delle funzioni e delle responsabilità.

L'**implementazione** rappresenta l'insieme delle attività con le quali viene effettivamente realizzato l'intervento di ristrutturazione organizzativa.

L'**analisi della struttura organizzativa attuale** viene realizzata attraverso le seguenti azioni:

- identificazione della divisione del lavoro, delle risorse, delle responsabilità, delle funzioni e delle tasks;
- analisi del dimensionamento delle unità organizzative e del carico di lavoro;
- identificazione delle competenze e delle classi di attività assegnate alle singole unità organizzative;
- analisi dettagliata dei processi gestionali;

- rilevazione delle disfunzioni e delle eventuali esigenze e proposte degli operatori.

La progettazione della struttura organizzativa è finalizzata alla **razionalizzazione dei processi decisionali e dell'assetto organizzativo**, con la finalità di ottimizzare le prestazioni del sistema in termini di efficienza e di efficacia.

Essa viene realizzata attraverso le seguenti azioni:

- individuazione dei compiti, delle attività e delle responsabilità dell'Amministrazione con particolare attenzione alla gestione dei Fondi strutturali;
- aggregazione dei compiti per classi di attività omogenee ed identificazione delle funzioni da assegnare a ciascuna unità organizzativa;
- dimensionamento delle singole unità organizzative;
- definizione delle competenze necessarie alle unità organizzative per gestire le classi di attività assegnate;
- definizione delle relazioni gerarchiche tra le differenti unità organizzative;
- identificazione di specifiche relazioni funzionali tra unità organizzative, con particolare attenzione alle eventuali restrizioni imposte dalle legge o dai Regolamenti Comunitari in materia di gestione dei Fondi Strutturali (si veda l'indipendenza funzionale tra autorità di gestione ed autorità di pagamento);
- identificazione dei fabbisogni formativi e progettazione degli interventi di formazione, in funzione del riassetto organizzativo e gestionale;
- identificazione e definizione delle relazioni operative tra le diverse unità organizzative;

- definizione e formalizzazione di omogenee procedure decisionali ed operative;
- definizione dei flussi informativi tra le diverse unità organizzative;
- definizione degli strumenti di implementazione delle nuove procedure;
- supporto alla formalizzazione della nuova struttura organizzativa e gestionale;

In particolare, la **definizione e formalizzazione delle procedure** ha lo scopo di consentire l'attuazione delle operazioni conformemente ai percorsi decisionali predefiniti e finalizzati al conseguimento dei risultati attesi in modo efficiente e nel rispetto dei tempi attesi.

La definizione di specifiche procedure gestionali deve essere supportata dall'elaborazione di:

Modulistica standard, quale supporto cartaceo attraverso il quale ogni singola unità organizzativa può raccogliere, in modo sistematico ed omogeneo, i dati e le informazioni necessari all'attivazione dei processi e subprocessi.

Manuali organizzativi, che definiscano le varie fasi operative del processo e che raccolgano in modo sistematico la modulistica necessaria allo svolgimento delle attività. In particolare, si dovranno predisporre specifici prontuari operativi per processo, al fine di individuare la sequenza delle operazioni, gli operatori coinvolti, l'esatta allocazione delle responsabilità e delle funzioni.

La **definizione dei flussi informativi** tra gli uffici prevede l'individuazione di eventuali "percorsi" specifici di comunicazione, in funzione delle relazioni interorganiche e delle ricadute di attività tra le diverse unità organizzative.

La **definizione dei fabbisogni formativi** dell'organico della Regione e dei profili di competenza attesi e la programmazione di specifiche azioni

formative, comporta la realizzazione di interviste alle risorse a tutti livelli della struttura amministrativa regionale.

La metodologia d'indagine è la seguente:

- identificazione dei profili professionali omogenei;
- rilevazione, per ciascun profilo di competenza individuato, delle problematiche del ruolo, dei trend di sviluppo delle performances, delle competenze "trasversali" a più profili professionali, ecc;
- identificazione, già nella prima fase di attività, di alcuni fabbisogni di aggiornamento professionale, suggeriti dai Dirigenti;

La **progettazione degli interventi formativi** individuerà inoltre le figure professionali esperte in singole aree disciplinari e considerate strategiche per il mantenimento efficiente delle nuove strutture organizzative, per le quali verranno definiti specifici percorsi formativi continui.

La **formalizzazione** della nuova struttura organizzativa e gestionale, infine, deve produrre la rappresentazione logica e visiva (flow-chart) dei processi gestionali tale da dare evidenza delle *relazioni causa-effetto* tra azioni e risultati attesi.

Essa consente di verificare costantemente il conseguimento dei risultati attesi e rappresenta chiaramente il feedback del processo decisionale simulato, consentendo di intervenire su eventuali distorsioni del processo medesimo.

Risultati attesi

I risultati attesi dell'intervento di supporto proposto, in conformità alle esigenze dell'Amministrazione Regionale, sono i seguenti:

- definizione ed implementazione di una struttura organizzativo-gestionale razionale della Regione; intendendo per razionalizzazione della struttura la finalizzazione della stessa alla realizzazione degli obiettivi di politica regionale secondo principi di efficacia ed efficienza;
- l'introduzione di politiche di cambiamento e apprendimento organizzativo continuo;
- miglioramento delle competenze professionali delle risorse disponibili;
- omogeneità del livello di conoscenza della normativa comunitaria da parte delle risorse umane;
- gestione ottimale dei Fondi Strutturali Comunitari, in ottemperanza ai Regolamenti pertinenti.

L'intervento di supporto proposto, nel perseguire gli obiecti definiti, darà priorità all'approfondimento delle situazioni specifiche ed alla ricerca pragmatica di soluzioni adeguate.

4.4 Assistenza all'impostazione delle piste di controllo per misura

Finalità e obiettivi

L'art. 38 del Regolamento (CE) 1260/99 ha trovato applicazione nel Regolamento (CE) 438/2001, che reca disposizioni in merito "ai sistemi di gestione e di controllo dei contributi concessi nell'ambito dei fondi strutturali", fissando la responsabilità primaria dei controlli in capo agli Stati membri.

Sulla base dell'esperienza maturata da APRI in attività di supporto ad Amministrazioni centrali e regionali mirate all'assistenza tecnica nelle fasi di verifica e audit, verranno identificati con l'Autorità di Gestione i **percorsi gestionali e attuativi** relativi ai controlli più efficaci e finalizzati a garantire l'applicazione del Reg. (CE) 438/01.

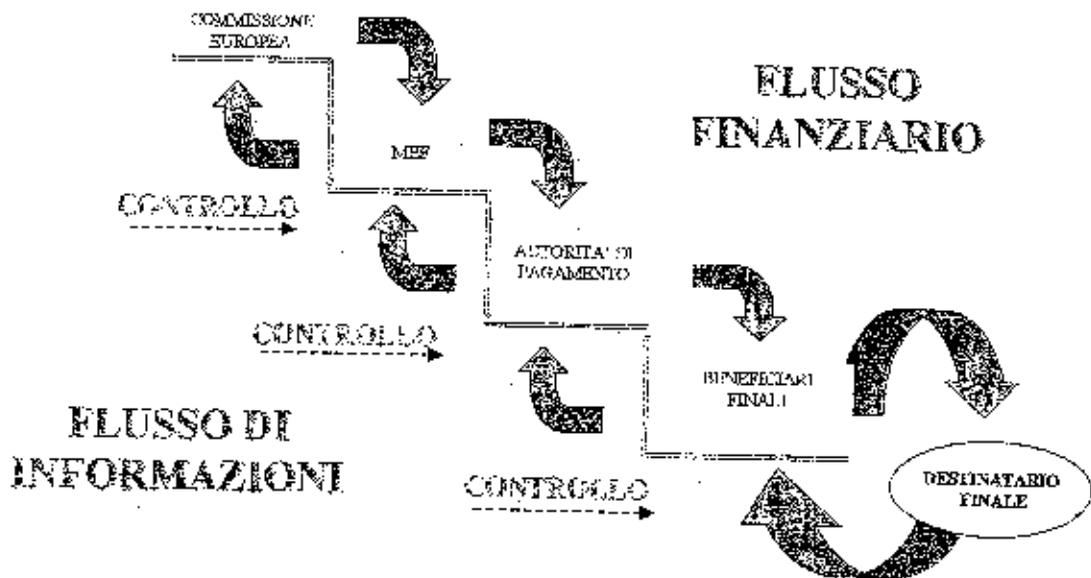
Il servizio sarà, pertanto, finalizzato a:

- ricostruire l'iter procedurale dei processi connessi all'attuazione del POR;
- rendere identificabile ciascuna movimentazione contabile inerente al POR garantendo la rintracciabilità della documentazione di spesa;
- favorire le azioni di controllo interno di primo livello e le azioni di archiviazione della documentazione di riferimento per il PO;
- descrivere le attività di controllo previste e realizzate;
- supportare l'Amministrazione nelle fasi di controllo effettuato da parte di soggetti esterni;
- verificare la regolare ed efficace realizzazione delle misure del programma;
- monitorare il processo di gestione finanziaria dei fondi;
- rispondere in modo puntuale ed esaustivo agli obblighi normativi vigenti.

- individuare in modo tempestivo eventuali mutamenti di scenario (di contesto, organizzativi e procedurali) e fornire le informazioni per adeguare le misure/azioni.

Contenuti

Nell'ambito degli adempimenti previsti dal Reg (CE) 438/01 una delle attività prioritarie in capo all'Autorità di Gestione del POR è la definizione, a livello di Misura o Azione, di adeguate "piste di controllo". Le piste di controllo rappresentano uno **strumento di verifica di efficacia del sistema del circuito finanziario** (sinteticamente indicato nello schema grafico sottostante) e di garanzia della correttezza delle procedure eseguite, nonché delle attestazioni di spesa presentate dall'amministrazione sulla base delle spese dichiarate dai beneficiari finali/destinatari finali delle misure.



APRI fornirà supporto all'Autorità di Gestione nella definizione, predisposizione, implementazione e mantenimento della pista di controllo. Perché detto strumento possa essere considerato adeguato ai sensi dell'Art. 7, paragrafo 2 del Regolamento (CE) 438/2001, APRI opererà tenendo conto di quanto riportato all'allegato 1 dello stesso Regolamento e nei documenti metodologici al momento disponibili (Guida all'Audit della Commissione Europea e Linee Guida del Ministero Economia e Finanze per l'organizzazione dei sistemi di gestione e controllo e per la predisposizione delle piste di controllo).

Le **principali criticità** legate alle attività di controllo sono riconducibili a diversi fattori, fra i quali:

- **complessità delle normative nazionali e comunitarie**, legate talvolta alle diversità di attuazione delle azioni, spesso non standardizzabili (a volte le azioni previste o programmate su un'area territoriale sono suscettibili di variazioni dovute ad esempio ad emergenze locali differenziate);
- **complessità dell'assetto procedurale attuativo;**
- **disponibilità tempestiva dei dati** fisici e della documentazione finanziaria relativi all'attuazione dei progetti;
- difficoltà connesse alla **corretta individuazione dei progetti** da sottoporre a controllo;
- difficoltà connesse a **dati di monitoraggio incompleti o a procedure informative non standardizzate.**

In questo contesto APRI metterà a disposizione della Regione Lazio le proprie competenze specialistiche, al fine di **impostare e realizzare, per ciascuna misura, le piste di controllo rispondenti alle disposizioni del CdP e del POR.**

Il modello proposto da APRI per la rappresentazione e la successiva costruzione della pista di controllo, sulla base anche di quanto indicato e suggerito nelle "Linee Guida del MEF", sarà articolato in tre sezioni:

Sezione A - Anagrafica della Pista di Controllo

Tale sezione riporta l'indicazione della Misura, la classe di operazione, il nominativo del responsabile, l'importo previsto dal Programma, gli obiettivi specifici della Misura, i destinatari ed i soggetti coinvolti, le risorse stanziare e una descrizione dell'organigramma di gestione, attuazione e controllo del POR.

Tale documentazione rappresenta l'insieme delle **informazioni utili** per la descrizione delle linee d'intervento e risulterà funzionale anche alla effettuazione di controlli da parte di soggetti esterni (soggetto responsabile dei controlli di 2° livello, CE, MEF, Corte dei Conti, etc.), fornendo indicazioni puntuali sulle responsabilità fissate a livello amministrativo, nonché sulle caratteristiche precipue della tipologia di interventi realizzati.

Sezione B - Descrizione del flusso dei processi della pista di controllo

Tale sezione è costituita da un diagramma di flusso che descrive i processi attraverso i quali viene attuata la misura.

La pista di controllo, del resto, rappresenta lo **schema procedurale** che viene adottato dalle Amministrazioni responsabili dei programmi per quanto attiene la **gestione dei flussi finanziari e i sistemi di certificazione finanziaria**. In particolare, per quanto attiene i flussi finanziari la pista di controllo consente di identificare l'albero delle fasi procedurali sulla cui base le risorse stanziare vengono trasferite dalla Commissione Europea sino ai soggetti attuatori delle operazioni, secondo un **approccio top-down**.

In maniera simmetrica, le attività di certificazione utilizzano il medesimo albero procedurale con un **percorso bottom-up** attraverso cui individuare le corrette modalità di raccolta ed elaborazione dei riscontri contabili.

Attraverso la Sezione B della pista di controllo, quindi, è possibile caratterizzare efficacemente i progetti, gli output per ciascuna fase procedurale, le procedure gestionali e finanziarie, i responsabili di ciascuna fase, la tipologia di informazioni contabili, indicatori efficaci per il controllo.

I **processi** per i quali sarà necessario descrivere i flussi procedurali, e le principali attività di controllo, nonché la documentazione e la normativa di riferimento, saranno quelli di:

- **Programmazione;**
- **Istruttoria;**
- **Attuazione;**
- **Rendicontazione.**

La Sezione B permetterà di individuare i **soggetti che interagiscono nei processi**: autorità di gestione, beneficiario finale/Soggetto attuatore, autorità di pagamento, soggetti esterni. Inoltre la stessa conterrà una sintetica descrizione dei processi, delle sue finalità e dei principali documenti ad essi connessi, nonché dei controlli che sono prodotti per ogni attività svolta (attraverso codici appropriati che rimandano alla sezione C - v. oltre).

La compilazione di questo schema avviene, processo per processo, dopo aver analizzato e scomposto, in compiti differenti assegnati a soggetti diversi, le fasi di attuazione della misura.

La **rappresentazione grafica** si ottiene:

- con un simbolo all'interno del quale sono indicati il soggetto e l'attività svolta;
- il simbolo deve essere collocato nell'area relativa alla categoria di chi effettua l'azione;
- i simboli sono collegati tra di loro da frecce che indicano il flusso gestionale e la successione temporale delle operazioni.

La Sezione B dovrà essere predisposta sulla base delle procedure di gestione ed attuazione del FSE e potrà essere considerata un riferimento anche per i soggetti attuatori configurabili come organismi intermedi (ad es.: Province), che intendano recepire i contenuti effettuando gli eventuali adattamenti alle specificità della Misura/Azione di riferimento. La sua compilazione deve tener conto di tutti gli **step procedurali di processo**, senza tralasciare di riportare le indicazioni relative alla direzione dei flussi, dalle quali sia possibile risalire alle singole responsabilità di step/fase.

La Sezione dovrà **essere aggiornata in occasione dei cambiamenti intervenuti** nei flussi procedurali che alimentano la realizzazione degli interventi, attraverso eventuali decisioni assunte a livello di Autorità di gestione, Comitato di Sorveglianza, o Gruppi tecnici, che modificano le procedure di istruttoria, attuazione, controllo e rendicontazione delle operazioni.

Sezione C - Descrizione delle attività di controllo

Per ogni fase individuata nel flusso dei processi, viene effettuata una **descrizione delle diverse attività di controllo** previste e della documentazione di riferimento ad esse collegata.

Inoltre, ciascuna azione di controllo verrà univocamente associata ad un codice che consentirà di effettuare i richiami pertinenti nella Sezione B. La

sezione C descriverà i responsabili delle attività di controllo, la localizzazione degli archivi contenenti la documentazione prodotta in sede di verifica (verbali, check list, et.) e i relativi riferimenti normativi.

APRI supporterà l'Amministrazione ed in particolare i Responsabili di Misura, nella **definizione e realizzazione della Pista di Controllo**, nonché nelle **attività di aggiornamento** continuo della pista stessa, imposte dai cambiamenti, interni od esterni alla propria organizzazione, che potrebbero determinarne l'obsolescenza (es. lo spostamento di archivi da un sito ad un altro, il cambiamento delle procedure, l'introduzione di nuova normativa, etc.).

Inoltre, considerato che con l'approvazione del Regolamento (CE) 438/2001, ciascuno Stato membro deve informare la Commissione Europea annualmente in merito all'attuazione del Regolamento stesso, APRI fornirà assistenza tecnica alla Regione Lazio per garantire gli adempimenti relativi alle **comunicazioni interistituzionali** (verso la CE, il Ministero del Lavoro, il MEF).

In particolare, conformemente a quanto previsto dall'Art. 13 del Regolamento suddetto, ed entro il **30 giugno di ogni anno**, provvederà a supportare l'Autorità di Gestione nella predisposizione della documentazione da fornire quale informativa alla CE.

In tale ambito, il Gruppo di lavoro si impegnerà a fornire sulla base del monitoraggio, delle attività di controllo realizzate e delle evoluzioni dei sistemi di gestione e controllo, **una adeguata descrizione dello stato di avanzamento dell'applicazione degli articoli 10, 11, e 12, nonché delle eventuali variazioni inerenti la prima informativa** comunicata alla CE ai sensi dell'Art. 5 del Reg. CE 438/01

Al fine di agevolare i processi di adeguamento verso le novità introdotte dalla normativa vigente in tema di gestione e controllo delle attività cofinanziate, nonché di favorire un approccio consapevole nei confronti dei

soggetti esterni alla Amministrazione che a vario titolo dovranno essere informati in merito allo stato di attuazione del Regolamento 438/01, APRI progetterà e realizzerà **seminari mirati alla illustrazione delle modalità di applicazione del Reg. CE 438/01**. I seminari saranno, rivolti ai Responsabili di Misura, ai funzionari regionali ed al personale che verrà indicato dall'Autorità di Gestione.

A scopo illustrativo ed indicativo si riportano di seguito i **temi** che dovranno essere trattati in ambito seminariale:

- la nuova normativa comunitaria e nazionale in materia di controlli (Regolamento 438/01, Regolamento 1260/99, Linee guida comunitarie e nazionali);
- l'organizzazione del sistema di gestione e controllo dell'Autorità di Gestione del Programma;
- il funzionamento della Pista di Controllo;
- la metodica "a grappoli" di archiviazione della documentazione che prevede, in attuazione della logica bottom up, che al livello più basso di attuazione la documentazione debba essere dettagliata al massimo, per assicurare la coincidenza fra le spese ammesse a cofinanziamento e le spese effettivamente sostenute;
- le modalità di tenuta delle scritture contabili;
- le attività di controllo di primo e secondo livello;

Per l'espletamento del presente servizio, APRI conformemente agli obiettivi descritti, avvierà le seguenti attività:

- ricognizione ed inquadramento normativo del sistema di gestione e controllo, anche in vista delle eventuali e future variazioni organizzative;
- analisi della documentazione e delle procedure attivate e/o da attivare (es. individuazione degli Uffici responsabili del sistema di gestione e degli Uffici responsabili del sistema di controllo ordinario dalle Amministrazioni coinvolte e dei Soggetti Attuatori);

- identificazione delle strutture organizzative coinvolte, ruoli e responsabilità;
- definizione degli obiettivi prioritari di controllo;
- individuazione dei rischi potenziali;
- definizione delle procedure di controllo.

Tale approccio consente di ottenere una visione completa relativamente alle attività di controllo esistenti, alle relative procedure operative e alle strutture organizzative interessate. Inoltre, come risultato dell'attività di ricognizione iniziale, potranno emergere eventuali criticità o inadempienze procedurali, che saranno segnalate al fine di consentire l'adozione di azioni correttive adeguate.

I risultati delle attività sopra descritte permetteranno di definire, a stretto contatto con l'Amministrazione regionale, l'architettura delle piste di controllo, nonché i contenuti delle tre sezioni proposte.

Il modello di Pista di controllo verrà implementato successivamente alla approvazione da parte dell'Autorità di Gestione che provvederà a informare i responsabili di Misura circa le operazioni necessarie al suo mantenimento.

APRI, in tale contesto, provvederà alla **predisposizione di un documento illustrativo**, ad uso dei soggetti responsabili delle Piste di controllo, che fornirà le indicazioni per le opportune operazioni di aggiornamento, nonché per la gestione degli archivi cartacei e/o informatici.

A titolo indicativo, tale documento tratterà i seguenti argomenti:

- quadro di riferimento;
- sistematizzazione degli indirizzi normativi;
- rappresentazione della struttura organizzativa e dei processi attuali e previsti;
- descrizione delle piste di controllo individuate;
- descrizione dei meccanismi di funzionamento della pista;
- descrizione delle procedure di aggiornamento della pista;

- descrizione degli adempimenti previsti (in particolare per ciò che concerne i rapporti con l'Adp, CE e MEF).

Nel rispetto di quanto auspicato dalla Direzione regionale, alla fase di definizione ed impostazione di un modello di pista controllo per la gestione degli interventi attuativi a valere sulle Misure Fse , seguirà una fase di **supporto consulenziale ed operativo** in cui APRI si impegnerà ad assicurare la gestione, il buon governo e l'implementazione del sistema delineato quale presupposto necessario e sufficiente per addivenire all'affidamento a soggetto terzo del controllo di secondo livello nonché per la piena funzionalità del controllo di primo livello.

Risultati attesi

- Impiego efficiente e regolare dei fondi comunitari;
- Efficacia dei sistemi di gestione e controllo;
- Individuazione, definizione ed implementazione, per ogni misura del POR, della relativa pista di controllo;
- Adeguatezza della pista di controllo;
- Trasmissione delle informative annuali ai sensi dell'Art. 13 del Reg. (CE) 438/01;
- Rispetto delle disposizioni previste dagli Artt. 38 e 32 del Reg. (CE) 1260/99;
- Rafforzamento delle capacità operative e gestionali del personale degli uffici regionali deputato al funzionamento del sistema di gestione e controllo;
- Conformità delle azioni sostenute al sistema normativo di riferimento;
- Individuazione del soggetto incaricato dei controlli di II livello ed eventuale affidamento dell'incarico tramite procedura di evidenza pubblica;
- Organizzazione degli archivi cartacei ed informatici.

4.5 Supporto alla definizione del sistema di monitoraggio procedurale

Finalità e obiettivi

Nell'ambito della gestione del POR Lazio 2000-2006, la Direzione Regionale Formazione e Politiche del Lavoro è chiamata a rispondere agli adempimenti previsti dalla normativa comunitaria in materia di monitoraggio delle risorse finanziarie delle quali usufruisce per la realizzazione degli interventi cofinanziati.

Il monitoraggio è volto a rilevare in maniera sistematica i dati relativi all'avanzamento dell'attuazione del POR e costituisce uno strumento della sorveglianza operativa esercitata ai diversi livelli del partenariato di gestione del programma stesso.

In questo ambito, l'intervento consulenziale aggiuntivo richiesto ad APRI completa e raccorda i servizi di supporto relativi al monitoraggio fisico e finanziario previsti nel contratto già in essere: compito dell'Assistenza Tecnica è la **definizione puntuale del sistema di monitoraggio procedurale** della Direzione Regionale Formazione e Politiche del Lavoro.

Il supporto dell'Assistenza Tecnica si incentrerà, in primo luogo, sull'analisi del sistema di monitoraggio esistente valutandone la metodologia, le tecniche e le capacità operative di rilevazione ed analisi dei dati.

Il risultato di tale operazione consentirà di individuare gli elementi da implementare, correggere, modificare e costituirà il punto di partenza per l'avvio di **interventi consulenziali mirati** alla individuazione di un sistema di monitoraggio procedurale efficiente e pienamente rispondente ai dettami della normativa comunitaria.

Il servizio di APRI di definizione del monitoraggio procedurale, in raccordo con le altre due tipologie di monitoraggio (finanziario e fisico) degli interventi, permetterà di individuare un sistema funzionale, capace di verificare il grado di avanzamento effettivamente conseguito dagli interventi previsti dal POR LAZIO 2000-2006 e di fornire le informazioni necessarie per le attività di sorveglianza e valutazione dello stesso, migliorando, di conseguenza, i suoi livelli di efficacia e di impatto socioeconomico e strutturale sulle specifiche aree di intervento.

Contenuti

Il supporto consulenziale di APRI è volto a rendere il sistema di monitoraggio della Regione Lazio affidabile, tempestivo, versatile, capace di controllare la qualità dei dati che elabora e di pervenire, in tempo reale ed in qualsiasi momento, a tutte le aggregazioni più significative.

Nello specifico, l'attività di APRI si focalizza sul monitoraggio dei dati di natura procedurale nonché sulla indispensabile definizione puntuale dello stesso al fine di:

- consentire la **disponibilità in tempo reale di tutti i dati procedurali** relativi all'attuazione di ogni singola misura e di ogni singolo progetto e fornire aggregazioni significative degli stessi per l'individuazione della capacità realizzativa degli interventi cofinanziati;
- pervenire all'**immediata individuazione delle misure** e, all'interno di queste, **dei singoli interventi che presentino problemi di attuazione di natura procedurale** con incidenza nell'ambito della gestione finanziaria. Tale attività comporta una comparazione con il monitoraggio finanziario e permette al sistema di controllo del Programma Operativo la rimozione o, nei casi opportuni, la tempestiva riprogrammazione delle risorse in favore di misure, interventi, azioni, progetti di più immediata attuabilità;

- **formulare e aggiornare** periodicamente, a livello di misura, le **previsioni sull'avanzamento procedurale** degli interventi cofinanziati al fine di ottimizzare la gestione del POR;
- **individuare gli elementi che condizionano l'attuazione del POR**, con particolare riferimento agli aspetti relativi alle procedure e agli adempimenti che incidono sul rispetto dei tempi programmati per l'attuazione delle singole misure e per la realizzazione degli interventi in cui si articolano;
- **individuare e segnalare tutte le informazioni e le indicazioni** monitorate che possono essere utili **ai fini della programmazione degli interventi** della fase successiva.

APRI provvederà ad individuare un sistema di monitoraggio procedurale capace di operare al massimo livello di disaggregazione del Programma Operativo. Solo monitorando i dati procedurali a livello di singolo progetto, infatti, è possibile raggiungere la massima efficienza ed efficacia del sistema tenendo conto delle specificità delle diverse tipologie d'intervento e pervenendo al trattamento ed alla aggregazione dei dati secondo modalità significative per l'analisi e la valutazione del POR.

Il sistema di monitoraggio così individuato consente, inoltre, di prevedere procedure atte a rendere i dati procedurali tempestivamente disponibili per l'analisi e la consultazione da parte dei soggetti che partecipano al sistema di sorveglianza del POR.

L'attività di supporto di APRI al monitoraggio procedurale, inoltre, si concretizzerà in una **attività periodica di reporting** effettuata sulle diverse tipologie di intervento ponendo particolare attenzione, oltre che

all'insieme dei dati procedurali, alla **situazione amministrativo - gestionale dei progetti cofinanziati**.

Oggetto dell'analisi di APRI saranno tutte le informazioni che possono risultare utili ad identificare lo stato di attuazione di ogni singolo intervento. Verrà posta particolare attenzione ai tempi intercorsi tra uno **step procedurale** e l'altro nonché al rispetto di quelli fissati dalle disposizioni regionali.

Per ciascun progetto, quindi, APRI fornirà una scheda riepilogativa della **situazione amministrativo-gestionale** riscontrata, dei tempi impiegati per il raggiungimento di ogni step procedurale, di quelli non in linea con le direttive regionali, delle soluzioni ad hoc per il ripristino degli scarti temporali e, quindi, per il miglioramento dell'efficacia e dell'efficienza della gestione del POR.

I principali step procedurali degli interventi verranno inoltre aggregati per tipologia di appartenenza, anno, asse e misura e saranno oggetto di monitoraggio in termini di rispetto dei tempi e delle modalità attuative previste dalla normativa comunitaria e dalle direttive regionali in materia di gestione degli interventi cofinanziati.

Nello specifico verranno elaborati **diagrammi temporali** con la finalità di mettere a confronto lo stato di avanzamento procedurale degli interventi del POR (avanzamento reale), con il **sentiero di rientro**, calcolato sulla base delle scadenze fissate dai Regolamenti Comunitari e di quelle intermedie convenzionali (termini stabiliti dalla Direzione Regionale mediante delibere, circolari, convenzioni, direttive).

L'eventuale scarto temporale tra gli step procedurali relativi ai progetti cofinanziati e quelli standard in linea con le scadenze comunitarie e regionali, costituirà oggetto di analisi da parte di APRI.

Verranno, nel merito, forniti tutti i suggerimenti del caso per supportare la Direzione Regionale Formazione e Politiche del Lavoro nell'avvio di azioni correttive volte a ridurre, nel breve periodo, gli scostamenti temporali riscontrati e ad eliminare, nel lungo periodo, tutti gli elementi di criticità che costituiscono la causa di mancato allineamento delle procedure rispetto alle scadenze comunitarie e regionali.

Con questa attività APRI intende:

- produrre un flusso continuo sullo stato di avanzamento procedurale dei progetti
- accrescere la consapevolezza, in ciascun funzionario regionale che opera ai vari livelli, delle procedure gestionali degli interventi cofinanziati, dell'importanza dell'attività di monitoraggio quale attività di supporto ad una più efficiente gestione del Programma Operativo piuttosto che come attività invasiva o di contrasto con la normale gestione amministrativa.
- individuare, in tempo utile, l'insorgere di eventuali problemi e supportare la Direzione Regionale Formazione e Politiche del Lavoro nella messa in atto delle necessarie azioni correttive

Risultati attesi

- Definizione del sistema di monitoraggio procedurale
- Interrelazione dei dati procedurali con le informazioni di natura fisica e finanziaria
- Miglioramento della gestione delle risorse del POR
- Miglioramento dei tempi e delle modalità del trasferimento delle informazioni

- Individuazione e correzione di anomalie procedurali riscontrate nelle varie fasi gestionali degli interventi.

5 LA TEMPISTICA DEGLI INTERVENTI

L'erogazione dei servizi suesposti sarà realizzata nell'arco di 12 mesi e la pianificazione delle attività sarà legata, in primo luogo, alle principali scadenze previste dalla normativa comunitaria, nazionale e regionale per l'esecuzione del Programma Operativo, ed agli adempimenti concernenti la gestione degli interventi, fermo restando gli accordi raggiunti con l'Amministrazione Committente.

Il progetto verrà aggiornato con cadenza trimestrale, coerentemente con le esigenze della Regione, assumendo pertanto la veste di **programma di lavoro**; in occasione di ciascuna scadenza e in tutti gli altri momenti in cui ciò venga richiesto.

APRI si impegna comunque ad adeguare il programma di lavoro stesso alle effettive esigenze che verranno riscontrate nel corso dell'attività.

La pianificazione trimestrale delle attività relative ai servizi consentirà di tarare, successivamente, l'impegno e la presenza delle risorse APRI S.p.A in termini di giornate uomo.

Tale impegno coinvolgerà tutte le risorse del gruppo di lavoro APRI in concomitanza con l'aumentare dei carichi di lavoro dei funzionari regionali legati all'approssimarsi delle principali scadenze previste dalla normativa comunitaria.

Nel corso della realizzazione del servizio APRI garantirà la massima trasparenza sulle attività, tempi, priorità, scadenze, impegni previsti, risorse coinvolte e risultati raggiunti, a garanzia per l'Amministrazione del miglior governo e controllo delle attività svolte.

6 I PRODOTTI

I servizi descritti in questa proposta prevedono la realizzazione di output di diversa natura, materiale e immateriale.

Il contributo dell'Assistenza Tecnica si concretizza con la realizzazione di prodotti che accompagnano le attività consulenziali di supporto alla Direzione Regionale Formazione e Politiche del Lavoro.

Il contributo immateriale fornito dagli esperti dell'Assistenza Tecnica andrà di pari passo con la redazione di documenti di lavoro, proposte, elaborazioni grafiche, schemi, modelli. La Direzione Regionale Formazione e Politiche del Lavoro potrà utilizzare tali output per la messa in atto di provvedimenti di natura formale (stesura di atti formali) o correttivi di anomalie e problematiche riscontrate dall'Assistenza Tecnica a seguito dell'analisi consulenziale fornita.

I PRODOTTI

| SERVIZI | OUTPUT |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Assistenza per l'individuazione di risorse aggiuntive da destinare alla risoluzione di problematiche occupazionali | <ul style="list-style-type: none"> • Tabella riepilogativa delle risorse disponibili all'interno di assi e misure • Documento di pianificazione degli interventi attivabili sulle misure del FSE e relative risorse finanziarie disponibili |
| Assistenza al processo di riorganizzazione interna per l'adeguamento della struttura organizzativa | <ul style="list-style-type: none"> • Manuale della struttura organizzativa • Manuale delle procedure organizzative e metodologica standard |

| SERVIZI | OBIETTIVI |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Assistenza all'impostazione delle piste di controllo per misura | <ul style="list-style-type: none"> • Pista di controllo |
| Supporto alla definizione del sistema di monitoraggio procedurale | <ul style="list-style-type: none"> • Documento esplicativo del sistema di monitoraggio procedurale definito • Elaborazioni grafiche • Schede riepilogative • Proposte di azioni correttive di anomalie e ritardi riscontrati |

7 IL GRUPPO DI LAVORO E L'IMPEGNO TEMPORALE DELLE RISORSE PROFESSIONALI

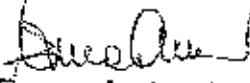
Le attività ed i servizi descritti nella presente proposta progettuale verranno realizzati da un gruppo di lavoro composto dalle figure professionali di seguito descritte.

- Il ruolo di **capo progetto** sarà ricoperto dal medesimo responsabile delle attività di AT già attribuite ad APRI SpA, a garanzia del migliore coordinamento tra le attività di supporto al POR FSE ob.3 già in essere e quelle aggiuntive; il capo progetto sarà il responsabile dei rapporti e delle comunicazioni con l'amministrazione e coordinerà le attività del gruppo di lavoro, supervisionando le singole azioni e l'elaborazione degli output. L'impegno previsto per questa figura, nei 12 mesi di attività, è pari ad 80 giornate/uomo.
- Ad un gruppo di **esperti senior**, specialisti nelle diverse discipline e materie connesse alla realizzazione dei servizi proposti, sarà affidata la responsabilità delle singole fasi di esecuzione ed elaborazione delle proposte. L'impegno degli esperti senior sarà pari a 860 giornate/uomo durante i 12 mesi di attività. Si prevede che almeno 1 senior sia impegnato a tempo pieno. Gli altri esperti senior, come indicato precedentemente, saranno impegnati con la flessibilità necessaria a garantire sia la continuità che la cura di momenti di emergenza, in concomitanza con le scadenze comunitarie o con le necessità espresse dalla Regione Lazio.
- Un gruppo di **esperti junior** integrerà il gruppo di lavoro con un impegno stimato in 630 giornate/uomo complessive, pari all'attività di 3 unità a tempo pieno.

8 GLI ELEMENTI ECONOMICI

Per la realizzazione dei servizi sopra descritti si richiede un corrispettivo economico forfetario, omnicomprendivo, pari a € **605.700,00** oltre IVA.

La stima del preventivo economico è stata elaborata sulla base degli stessi prezzi unitari del contratto principale.


Emma Amiconi
Capo progetto


Luciano Monti
Amministratore Delegato

