



# Regione Lombardia

## LA GIUNTA

DELIBERAZIONE N° XI / 2094

Seduta del 31/07/2019

Presidente

**ATTILIO FONTANA**

Assessori regionali

FABRIZIO SALA *Vice Presidente*  
STEFANO BOLOGNINI  
MARTINA CAMBIAGHI  
DAVIDE CARLO CAPARINI  
RAFFAELE CATTANEO  
RICCARDO DE CORATO  
MELANIA DE NICHILLO RIZZOLI  
PIETRO FORONI

GIULIO GALLERA  
STEFANO BRUNO GALLI  
LARA MAGONI  
ALESSANDRO MATTINZOLI  
SILVIA PIANI  
FABIO ROLFI  
MASSIMO SERTORI  
CLAUDIA MARIA TERZI

Con l'assistenza del Segretario Enrico Gasparini

Su proposta dell'Assessore Massimo Sertori

Oggetto

POR FSE 2014-2020 – AZIONE 11.3.3 “APPROVAZIONE DELLA RIMODULAZIONE DEGLI INTERVENTI DEDICATI AL RAFFORZAMENTO DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA NELLE AREE INTERNE LOMBARDE”

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

Il Direttore Generale Luca Dainotti

La Dirigente Monica Bottino

L'atto si compone di 42 pagine

di cui 29 pagine di allegati

parte integrante



# Regione Lombardia

## LA GIUNTA

---

### **VISTI:**

- il regolamento (UE) n.1303/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio del 17 dicembre 2013 recante disposizioni comuni sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione, sul Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca e disposizioni generali sul Fondo europeo di sviluppo regionale, sul Fondo sociale europeo, sul Fondo di coesione e sul Fondo europeo per gli affari marittimi e la pesca, e che abroga il regolamento (CE) n.1083/2006 del Consiglio;
- il regolamento (UE) n. 1301/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio del 17 dicembre 2013 relativo al Fondo europeo di sviluppo regionale e a disposizioni specifiche concernenti l'obiettivo «Investimenti a favore della crescita e dell'occupazione» e che abroga il regolamento (CE) n.1080/2006 Consiglio;
- il regolamento (UE) n. 1304/2013 del Parlamento europeo e del Consiglio del 17 dicembre 2013 relativo al Fondo Sociale Europeo e che abroga il regolamento (CE) n. 1081/2006 del Consiglio;
- il regolamento (UE) N. 1305/2013 del Parlamento Europeo e del Consiglio del 17 dicembre 2013 sul sostegno allo sviluppo rurale da parte del Fondo europeo agricolo per lo sviluppo rurale (FEASR) e che abroga il regolamento (CE) n. 1698/2005 del Consiglio;

che definiscono le modalità di programmazione e gestione dei fondi europei;

### **VISTI, altresì:**

- il Documento “Metodi e Obiettivi per un uso efficace dei fondi comunitari 2014-2020”, presentato dal Ministro per la Coesione Territoriale, d'intesa con i Ministri del Lavoro e delle Politiche Sociali e delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali il 27 dicembre 2012, che individua la strategia per le “Aree Interne” tra le opzioni strategiche per la programmazione dei fondi comunitari 2014-2020;
- l'Accordo di Partenariato tra Stato Italiano e Unione Europea, adottato dalla Commissione Europea in data 29 ottobre 2014 con decisione C(2014) 8021, che definisce i contenuti strategici e le principali modalità attuative per lo sviluppo della strategia Aree Interne, definite quali “aree oggi particolarmente fragili,



# Regione Lombardia

## LA GIUNTA

---

sovente geograficamente interne, che hanno subito nel tempo un processo di marginalizzazione e declino demografico e le cui significative potenzialità di ricchezza naturale, paesaggistica e di saper fare vanno recuperate e valorizzate con politiche integrate sul lato dello sviluppo economico e su quello dell'adeguatezza dei servizi alle comunità”;

**CONSIDERATO** che il precitato Accordo di Partenariato definisce la strategia Aree Interne come la combinazione di azioni per lo sviluppo locale e di rafforzamento dei servizi essenziali di cittadinanza (sanità, trasporti ed istruzione) da attuarsi attraverso risorse ordinarie e risorse a valere sul Fondo Sociale Europeo (FSE), sul Fondo Europeo per lo Sviluppo Regionale (FESR), sul Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale (FEASR);

### **VISTI:**

- il Programma Operativo Regionale 2014-2020 a valere sul Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (POR FESR), adottato dalla Commissione europea con decisione C(2015) 923 del 12 febbraio 2015, che destina un finanziamento di € 38.000.000,00 per interventi di sviluppo territoriale nelle Aree Interne;
- il Programma Operativo Regionale 2014-2020 a valere sul Fondo Sociale Europeo (POR FSE), adottato dalla Commissione europea con decisione C(2014) 10098 del 17 dicembre 2014, che destina un finanziamento di 15.000.000,00 euro per interventi di sviluppo territoriale nelle Aree Interne;
- il Programma di Sviluppo Rurale 2014-2020 (PSR) adottato con decisione di esecuzione dalla Commissione Europea C(2015)4931 del 15 luglio 2015 che, al capitolo 5, paragrafo 5.1 “Descrizione della strategia”, prevede una riserva da destinare alle aree interne, sulla base delle linee guida del MIPAF di attuazione dell'Accordo di Partenariato, quantificata in 11.324.000,00 euro;

**RICHIAMATA** l'Azione 11.3.3 “Azioni di qualificazione ed empowerment delle istituzioni, degli operatori e degli stakeholders ivi compreso il personale coinvolto nei sistemi di istruzione, formazione, lavoro e servizi per l'impiego e politiche sociali, il personale dei servizi sanitari, il personale degli enti locali (ad es. SUAP e SUE), delle dogane, delle forze di polizia” dell'Asse IV “Capacità istituzionale e amministrativa” del POR Lombardia FSE 2014-2020”;

**PRESO ATTO** che in data 28 gennaio 2015 è stata adottata dal CIPE la delibera n. 9



## Regione Lombardia

### LA GIUNTA

---

“Programmazione dei fondi strutturali di investimento europei 2014-2020. Accordo di partenariato - strategia nazionale per lo sviluppo delle aree interne del Paese: indirizzi operativi”, nella quale:

- è prevista, per ciascuna area interna selezionata, la stipula di un Accordo di Programma Quadro (APQ) a cui partecipano “l’Agenzia per la coesione territoriale, il Ministero dell’istruzione, dell’università e della ricerca, il Ministero della salute, il Ministero delle infrastrutture e dei trasporti, il Ministero delle politiche agricole, alimentari e forestali e le altre amministrazioni centrali eventualmente competenti per materia, nonché la regione [...] di riferimento ed, eventualmente, il soggetto capofila del partenariato di progetto locale”, finalizzato a stabilire gli impegni delle parti nella gestione della strategia aree interne;
- è stabilito che “l’APQ dovrà contenere, per ciascuna area progetto, l’indicazione specifica degli interventi da attuare, i soggetti attuatori, le fonti finanziarie poste a copertura, i cronoprogrammi di realizzazione, i risultati attesi e i relativi indicatori, le sanzioni per il mancato rispetto dei cronoprogrammi e, in allegato, la Strategia dell’area progetto. I soggetti attuatori per la componente relativa alle azioni sui servizi di base e finanziati con risorse ordinarie della legge di stabilità saranno individuati da ciascuna Amministrazione centrale di riferimento, in relazione alla tipologia di intervento ammesso a finanziamento” e che la stipula dello stesso APQ deve essere preceduta dalla “sottoscrizione da un Atto Negoziale almeno fra la Regione o la Provincia autonoma e la rappresentanza dei Comuni dell’area progetto”;
- è sancito che, per ciascuna Area Interna selezionata sul territorio nazionale, lo Stato intervenga con una quota di risorse finanziarie, pari a 3.740.000,00 euro a valere sulle Leggi di stabilità 2014, 2015, 2016;

**RILEVATO** che le modalità di costruzione delle strategie di sviluppo nelle aree interne e le procedure operative del relativo percorso progettuale sono definite dal documento “Linee guida per costruire una Strategia di area-progetto”, elaborato a cura del Comitato Nazionale Aree Interne (organismo di supporto alla strategia, istituito dalla precitata Delibera CIPE 9/2015) e pubblicato sul sito istituzionale dell’Agenzia per la Coesione Territoriale;



# Regione Lombardia

## LA GIUNTA

---

### **RICHIAMATE:**

- la DGR n. 2672 del 21 novembre 2014 con cui sono state individuate, attraverso sovrapposizioni cartografiche ed analisi statistiche che ne evidenziano il grado di disagio/perifericità, le prime due Aree Interne di Regione Lombardia nei territori di Alta Valtellina (Comuni di Bormio, Sondalo, Valdidentro, Valdisotto, Valfurva) e di Valchiavenna (Comuni di Campodolcino, Chiavenna, Gordona, Madesimo, Menarola, Mese, Novate Mezzola, Prata Camportaccio, Piuro, Samolaco, San Giacomo Filippo, Verceia, Villa di Chiavenna);
- la DGR n. 5799 del 18 novembre 2016, con cui la Giunta Regionale ha individuato i territori di "Appennino Lombardo - Oltrepò Pavese" (composto dai Comuni di Bagnaria, Borgoratto Mormorolo, Brallo di Pregola, Fortunago, Menconico, Montesegele, Ponte Nizza, Rocca Susella, Romagnese, Ruino, Santa Margherita di Staffora, Val di Nizza, Valverde, Varzi, Zavattarello) e "Alto Lago di Como e Valli del Lario" (composto dai Comuni di Crema, Domaso, Dongo, Dosso del Liro, Garzeno, Gera Lario, Livo, Montemezzo, Musso, Peglio, Pianello del Lario, Sorico, Stazzona, Trezzone, Vercana, Gravedona ed Uniti, Bellano, Casargo, Colico, Cortenova, Crandola Valsassina, Dervio, Dorio, Esino Lario, Introzzi, Margno, Pagnona, Parlasco, Premana, Sueglio, Taceno, Tremenico, Vendrogno, Vestreno) quali nuove Aree Interne di Regione Lombardia;

### **CONSIDERATO:**

- che per ciascuno dei territori delle predette Aree interne è stato sviluppato un percorso di costruzione di specifiche strategie locali di sviluppo attraverso forme di cooperazione e partecipazione, interessando i Comuni, le rispettive Comunità Montane, Regione Lombardia, il Comitato Tecnico Aree Interne e la cittadinanza;
- che, a valle del percorso di costruzione delle strategie locali, sono state individuate specifiche azioni attuative tra le quali figurano interventi di rafforzamento della capacità amministrativa per le pubbliche amministrazioni locali a valere sul POR FSE 2014-2020;
- come previsto dalla Delibera CIPE 9/2015, che le Strategie d'area e gli interventi attuativi sono approvati con Accordi di programma quadro, preceduti da un "Atto Negoziale almeno fra la Regione [...] e la



## Regione Lombardia

### LA GIUNTA

---

rappresentanza dei Comuni dell'area progetto”;

#### **VISTE:**

- la DGR n. X/5229 del 31 maggio 2016 “Approvazione dello schema di convenzione tra Regione Lombardia e Comune di Valdidentro per l’attuazione del progetto d’area Interna Alta Valtellina”, convenzione sottoscritta digitalmente dalle parti il 18 agosto 2016, e la DGR n. X/5933 del 5 dicembre 2016 “Approvazione dello schema di “Accordo di Programma Quadro Regione Lombardia – Area Interna Alta Valtellina” di cui alla delibera CIPE 9 del 28 gennaio 2015”, accordo sottoscritto digitalmente dalle parti il 17 maggio 2017, che hanno approvato la scheda intervento avente ID SIAGE 341390 e titolo “9.1 Gestione associata: formazione del personale per la progressiva integrazione e informatizzazione dei servizi” da attuarsi con un cofinanziamento POR FSE 2014-2020 pari a 250.000,00 euro;
- la DGR n. X/5445 del 25 luglio 2016 “Approvazione dello schema di convenzione tra Regione Lombardia e Comune di Chiavenna per l’attuazione del progetto d’area interna Valchiavenna”, convenzione sottoscritta digitalmente dalle parti il 21 agosto 2016, e la DGR n. X/5995 del 19 dicembre 2016 “Approvazione dello schema di “Accordo di Programma Quadro Regione Lombardia – Area Interna Valchiavenna” di cui alla delibera CIPE 9 del 28 gennaio 2015”, accordo sottoscritto digitalmente dalle parti il 29 maggio 2017, che hanno approvato le seguenti schede intervento:
  - o “1a Potenziamento servizi associati: Governance Turistica” da attuarsi con un cofinanziamento POR FSE 2014-2020 pari a 294.000,00 euro (ID SIAGE 259222);
  - o “2a Potenziamento servizi associati: Difesa del Suolo e manutenzione dissesto Idrogeologico” da attuarsi con un cofinanziamento POR FSE 2014-2020 pari a 370.000,00 (ID SIAGE 259678);
  - o “3a Potenziamento servizi associati: ICT” da attuarsi con un cofinanziamento POR FSE 2014-2020 pari a 298.000,00 euro (ID SIAGE 258520);
  - o “4a Potenziamento servizi associati: Fundraising” da attuarsi con un cofinanziamento POR FSE 2014-2020 pari a 168.000,00 euro (ID SIAGE 249366);
- la DGR n. X/7884 del 26 febbraio 2018 “Approvazione dello schema di convenzione tra Regione Lombardia e Comune di Varzi per l’attuazione del



## Regione Lombardia

### LA GIUNTA

progetto d'area interna "Appennino Lombardo – Alto Oltrepò Pavese"", convenzione sottoscritta digitalmente dalle parti il 28 febbraio 2018, la quale ha approvato la scheda intervento avente ID SIAGE 706895 e titolo "08:01 Capacity Building in Alto Oltrepò" da attuarsi con un cofinanziamento POR FSE 2014-2020 pari a 400.000,00 euro;

- la DGR n. X/7883 del 26 febbraio 2018 "Approvazione dello schema di convenzione tra Regione Lombardia e Comune di Taceno per l'attuazione del progetto d'area interna "Alto Lago di Como e Valli del Lario", convenzione sottoscritta digitalmente dalle parti il 28 febbraio 2018, la quale ha approvato la scheda intervento avente ID SIAGE 703821 e titolo "1.1 Capacity building per amministratori e funzionari, per il miglioramento delle competenze e capacità gestionali e progettuali. Formazione per dirigenti e funzionari sulle nuove gestioni associate per protezione civile, catasto, sismica" da attuarsi con un cofinanziamento POR FSE 2014-2020 pari a 500.000,00 euro;

#### **PRESO ATTO** che:

- il Comune di Valdidentro, Capofila dell'Area Interna "Alta Valtellina", ha provveduto a inoltrare a Regione Lombardia (protocollo V1.2019.0002266 del 9 aprile 2019) richiesta di riprogrammazione della citata scheda ID SIAGE 341390 e titolo "9.1 Gestione associata: formazione del personale per la progressiva integrazione e informatizzazione dei servizi" presentando una nuova proposta progettuale denominata "9.1 - Azioni per lo sviluppo della capacità amministrativa";
- il Comune di Chiavenna, Capofila dell'Area Interna di Valchiavenna, ha provveduto a inoltrare a Regione Lombardia (protocollo V1.2019.0002962 del 20 maggio 2019) richiesta di riprogrammazione delle citate schede:
  - o "1a Potenziamento servizi associati: Governance Turistica" (ID SIAGE 259222);
  - o "2a Potenziamento servizi associati: Difesa del Suolo e manutenzione dissesto Idrogeologico" (ID SIAGE 259678);
  - o "3a Potenziamento servizi associati: ICT" (ID SIAGE 258520);
  - o "4a Potenziamento servizi associati: Fundraising" (ID SIAGE 249366);

le quali vengono a convergere in unica scheda progetto di importo complessivo pari a 1.130.000,00 euro denominata "1a - Azioni per lo sviluppo della capacità amministrativa";



# Regione Lombardia

## LA GIUNTA

---

- il Comune di Varzi, Capofila dell'Area Interna di "Appennino Lombardo – Alto Oltrepò Pavese", ha provveduto a inoltrare a Regione Lombardia (protocollo V1.2019.0002403 del 15 aprile 2019) richiesta di riprogrammazione della citata scheda avente ID SIAGE 706895 e titolo "08:01 Capacity Building in Alto Oltrepò" presentando una nuova proposta progettuale denominata "08:01 - Azioni per lo sviluppo della capacità amministrativa";
- il Comune di Taceno, Capofila dell'Area Interna di "Alto Lago di Como e Valli del Lario", ha provveduto a inoltrare a Regione Lombardia (protocollo V1.2019.0001964 del 29 marzo 2019) richiesta di riprogrammazione della citata scheda avente ID SIAGE 703821 e titolo "1.1 Capacity building per amministratori e funzionari, per il miglioramento delle competenze e capacità gestionali e progettuali. Formazione per dirigenti e funzionari sulle nuove gestioni associate per protezione civile, catasto, sismica" presentando una nuova proposta progettuale denominata "1.1 - Azioni per lo sviluppo della capacità amministrativa";
- ciascuna richiesta di riprogrammazione, come da allegato 1, prevede di assegnare a Regione Lombardia l'attuazione dei singoli interventi attraverso la realizzazione delle seguenti attività:
  - Studio della struttura, dell'assetto organizzativo, delle dotazioni strumentali materiali, degli strumenti di governo in relazione alle funzioni esercitate dalla PAL e ai bisogni espressi dal territorio;
  - Elaborazione ed attuazione di un piano di formazione e tutoring volto a sostenere l'acquisizione di competenze su temi specifici e, in un'ottica di riorganizzazione complessiva, sulla gestione ed organizzazione trasversale degli uffici. Di fondamentale rilevanza sarà la promozione della crescita professionale del target di intervento;
  - Definizione di una proposta organica di ottimizzazione gestionale dei servizi e delle funzioni degli enti;
  - Accompagnamento e start up di nuove forme di associazionismo tra enti (rafforzamento, semplificazione, razionalizzazione e riorganizzazione amministrativa);

**PRESO ATTO**, in base all' "Accordo di Programma Quadro Regione Lombardia – Area Interna Alta Valtellina" e all' "Accordo Di Programma Quadro Regione Lombardia – Area Interna Valchiavenna", che per la riprogrammazione delle schede intervento occorre il parere del "Tavolo dei Sottoscrittori" così come definito dall'Articolo 6 di ciascun Accordo di programma Quadro;





## Regione Lombardia

### LA GIUNTA

---

**VISTA** la Comunicazione UE 2016/C 262/01, in materia di aiuti di stato, nella quale si chiarisce che l'articolo 107, paragrafo 1, del TFUE, non si applica se gli enti pubblici agiscono «in veste di pubblica autorità» e che pertanto, alla luce della natura intrastatale dei trasferimenti futuri e dell'assenza di attività economiche dei soggetti beneficiari ed altresì essendo l'agevolazione concessa a Pubbliche amministrazioni locali per il rafforzamento della loro capacità amministrativa, si determina la qualifica di “non aiuto” delle iniziative rimodulate dalla presente delibera;

**VISTA** la nota V1.2019.0002969 del 20 maggio 2019 con la quale il Direttore della Direzione Generale Enti Locali, Montagna e Piccoli Comuni ha provveduto ad inoltrare al Comitato Tecnico Aree Interne, in qualità di coordinatore nazionale della programmazione per le Strategie Nazionali Aree Interne, e All'Agenzia per la Coesione Territoriale, in quanto responsabile dell'Attuazione degli Accordi di Programma Quadro in materia di Aree Interne, richiesta di parere in merito alla riprogrammazione delle sopra citate schede intervento, come inviate dai Comuni capofila delle rispettive aree (di cui all'Allegato 1 alla presente deliberazione);

**VISTO** il parere favorevole espresso sulla riprogrammazione di tutte le schede intervento (Allegato 1) da parte del Comitato Tecnico Aree Interne, espresso con nota DPCOE 0002284p del 23 maggio 2019 utile alla rimodulazione delle convenzioni per le Aree Interne di Alta Valtellina, Valchiavenna, Alto Oltrepò Pavese – Appennino Lombardo ed Alto Lago di Como e Valli del Lario;

**VISTO** Il parere favorevole alla riprogrammazione delle schede intervento di cui all'Allegato 1 di Alta Valtellina e Valchiavenna espresso dal Tavolo dei Sottoscrittori dei relativi Accordi di Programma Quadro, come da nota V1.20190036053 del 30 luglio 2019 dell'Agenzia per la Coesione Territoriale;

**VISTO** il parere del Comitato di Valutazione degli aiuti di stato (di cui alla DGR 6777/2017 e decreto del Segretario Generale n. 8713 del 17 luglio 2017) che, il giorno 4 giugno 2019, si è espresso favorevolmente in ordine alle iniziative previste dalla presente delibera inquadrandole come “non aiuto”;

**VISTO** il parere favorevole dell'Autorità di Gestione POR FSE 2014-2020 alla presente Deliberazione espresso in data 30 luglio 2019 (nota avente protocollo V1.2019.0036079);

**VISTO** Il parere del Coordinamento della Programmazione Europea espresso in



## Regione Lombardia

### LA GIUNTA

data 10 giugno 2019 tramite procedura scritta;

**RITENUTO** di approvare la rimodulazione delle seguenti schede intervento, così come definite in Allegato 1:

- "9.1 Gestione associata: formazione del personale per la progressiva integrazione e informatizzazione dei servizi" (ID SIAGE 341390) - Area Interna "Alta Valtellina" – con nuova titolazione "9.1 - Azioni per lo sviluppo della capacità amministrativa";
- "1a - Azioni per lo sviluppo della capacità amministrativa" – Area Interna "Valchiavenna che sostituisce le schede:
  - o "1a Potenziamento servizi associati: Governance Turistica" (ID SIAGE 259222)";
  - o "2a Potenziamento servizi associati: Difesa del Suolo e manutenzione dissesto Idrogeologico" (ID SIAGE 259678);
  - o "3a Potenziamento servizi associati: ICT" (ID SIAGE 258520);
  - o "4a Potenziamento servizi associati: Fundraising" (ID SIAGE 249366)";
- "08:01 Capacity Building in Alto Oltrepò" (ID SIAGE 706895) – Area Interna "Alto Oltrepò Pavese – Appennino Lombardo" i cui contenuti rientrano nella scheda "08:01 - Azioni per lo sviluppo della capacità amministrativa";
- "1.1 Capacity building per amministratori e funzionari, per il miglioramento delle competenze e capacità gestionali e progettuali. Formazione per dirigenti e funzionari sulle nuove gestioni associate per protezione civile, catasto, sismica" (ID SIAGE 703821) – Area Interna "Alto Lago di Como e Valli del Lario" i cui contenuti rientrano nella scheda "1.1 - Azioni per lo sviluppo della capacità amministrativa";

**RITENUTO** di dare mandato agli uffici della Direzione generale Enti Locali, Montagna e Piccoli comuni di avviare il percorso di attuazione delle schede intervento rimodulate secondo le modalità previste dalle schede stesse nella sezione "Modalità previste per l'attivazione del cantiere";

**PRESO ATTO** che le spese di attuazione degli interventi di cui all'Allegato 1, pari a 2.280.000,00 euro complessivi, troveranno copertura sulle risorse del POR FSE 2014-2020, Asse IV, Capacità istituzionale e amministrativa – Obiettivo specifico 11.3 Miglioramento delle prestazioni della P.A. – Azione 11.3.3, a valere sui seguenti capitoli, che presentano la necessaria disponibilità:



## Regione Lombardia

### LA GIUNTA

---

Capitolo	2019	2020	2021
12936	15.000,00	400.000,00	725.000,00
12937	10.500,00	280.000,00	507.500,00
12935	4.500,00	120.000,00	217.500,00
<b>Totali</b>	<b>30.000,00</b>	<b>800.000,00</b>	<b>1.450.000,00</b>

#### RITENUTO:

- di trasmettere la presente Deliberazione di Giunta ai Comuni di Valdidentro, Chiavenna, Varzi e Taceno, in qualità di Comuni Capofila delle rispettive aree interne, a conclusione della procedura scritta di rimodulazione delle Convenzioni e degli Accordi di Programma Quadro, di cui alla Delibera CIPE 9/2015, di approvazione delle strategie Aree Interne e delle loro azioni attuative;
- di disporre la pubblicazione della presente deliberazione sul Bollettino Regionale di Regione Lombardia e sul Portale della Programmazione Europea al link: [www.fse.regione.lombardia.it](http://www.fse.regione.lombardia.it);
- di demandare alla Direzione Generale Enti Locali, montagna e Piccoli Comuni la pubblicazione del presente atto e degli atti conseguenti, in applicazione degli artt. 26 e 27 del Decreto Legislativo 33/2013;

#### DELIBERA

1. di approvare la rimodulazione delle seguenti schede intervento, così come definite in Allegato 1:
  - o "9.1 Gestione associata: formazione del personale per la progressiva integrazione e informatizzazione dei servizi" (ID SIAGE 341390) - Area Interna "Alta Valtellina" – con nuova titolazione "9.1 - Azioni per lo sviluppo della capacità amministrativa";
  - o "1a - Azioni per lo sviluppo della capacità amministrativa" – Area Interna "Valchiavenna che sostituisce le schede:
    - "1a Potenziamento servizi associati: Governance Turistica" (ID SIAGE 259222)";
    - "2a Potenziamento servizi associati: Difesa del Suolo e



## Regione Lombardia

### LA GIUNTA

- manutenzione dissesto Idrogeologico" (ID SIAGE 259678);
  - "3a Potenziamento servizi associati: ICT" (ID SIAGE 258520);
  - "4a Potenziamento servizi associati: Fundraising" (ID SIAGE 249366)";
  - "08:01 Capacity Building in Alto Oltrepò" (ID SIAGE 706895) – Area Interna "Alto Oltrepò Pavese – Appennino Lombardo" i cui contenuti rientrano nella scheda "08:01 - Azioni per lo sviluppo della capacità amministrativa";
  - "1.1 Capacity building per amministratori e funzionari, per il miglioramento delle competenze e capacità gestionali e progettuali. Formazione per dirigenti e funzionari sulle nuove gestioni associate per protezione civile, catasto, sismica" (ID SIAGE 703821) – Area Interna "Alto Lago di Como e Valli del Lario" i cui contenuti rientrano nella scheda "1.1 - Azioni per lo sviluppo della capacità amministrativa";
2. di dare mandato agli uffici della Direzione generale Enti Locali, Montagna e Piccoli comuni di avviare il percorso di attuazione delle schede intervento rimodulate secondo le modalità previste dalle schede stesse nella sezione "Modalità previste per l'attivazione del cantiere";
3. di stabilire che le spese di attuazione degli interventi di cui all'Allegato 1, pari a 2.280.000,00 euro complessivi, troveranno copertura sulle risorse del POR FSE 2014-2020, Asse IV, Capacità istituzionale e amministrativa – Obiettivo specifico 11.3 Miglioramento delle prestazioni della P.A. – Azione 11.3.3, a valere sui seguenti capitoli, che presentano la necessaria disponibilità:

Capitolo	2019	2020	2021
12936	15.000,00	400.000,00	725.000,00
12937	10.500,00	280.000,00	507.500,00
12935	4.500,00	120.000,00	217.500,00
<b>Totali</b>	<b>30.000,00</b>	<b>800.000,00</b>	<b>1.450.000,00</b>

4. di trasmettere la presente Deliberazione ai Comuni di Valdidentro, Chiavenna, Varzi e Taceno, in qualità di Comuni Capofila delle rispettive



## Regione Lombardia

### LA GIUNTA

---

aree interne, a conclusione della procedura scritta di rimodulazione delle Convenzioni e degli Accordi di Programma Quadro, di cui alla Delibera CIPE 9/2015, di approvazione delle strategie Aree Interne e delle loro azioni attuative;

5. di disporre la pubblicazione della presente deliberazione sul Bollettino Ufficiale di Regione Lombardia e sul Portale della Programmazione Europea al link: [www.fse.regione.lombardia.it](http://www.fse.regione.lombardia.it);
6. di demandare alla Direzione Generale Enti Locali, montagna e Piccoli Comuni la pubblicazione del presente atto e degli atti conseguenti, in applicazione degli artt. 26 e 27 del Decreto Legislativo 33/2013.

IL SEGRETARIO

ENRICO GASPARINI

Atto firmato digitalmente ai sensi delle vigenti disposizioni di legge

ALLEGATO 1 – Schede intervento in materia di Capacity Building nelle aree interne lombarde  
come da richieste di riprogrammazione avanzate dai Comuni Capofila d'Area

## Scheda Intervento - Relazione tecnica e cronoprogramma

ID SIAGE	
Area Interna	Alta Valtellina
1	<b>Codice intervento e Titolo</b> <b>9.1 - Azioni per lo sviluppo della capacità amministrativa</b>
2	<b>Costo e copertura finanziaria</b> Costo progetto: 250.000 € Richiesta cofinanziamento: 100% Fonte cofinanziamento: <i>FSE RL 2014/2020 - Asse 4 Capacità Amministrativa</i> Azione POR: 11.3.3 Miglioramento delle prestazioni della pubblica amministrazione - <i>Azioni di qualificazione ed empowerment delle istituzioni, degli operatori e degli stakeholders ivi compreso il personale coinvolto nei sistemi di istruzione, formazione, lavoro e servizi per l'impiego e politiche sociali, il personale dei servizi sanitari, il personale degli enti locali, delle dogane, delle forze di polizia</i> Risorse Proprie: 0 Altre risorse: 0 Fonte altre risorse: 0
3	<b>Oggetto dell'intervento</b> Capacity building
4	<b>Soggetto Beneficiario/attuatore</b> Regione Lombardia DG ENTI LOCALI MONTAGNA e PICCOLI COMUNI
5	<b>Target dell'operazione</b> Amministratori e dipendenti dei Comuni e delle pubbliche amministrazioni dell'area interna
6	<b>CUP</b> <i>Da acquisire</i>
7	<b>Localizzazione principale intervento</b> Provincia: Sondrio Comune: Sondalo CAP: 23035
8	<b>Coerenza programmatica e contestualizzazione dell'intervento</b> La Strategia Nazionale Aree Interne mira a rafforzare i territori più marginali, sostenendo percorsi di sviluppo locale integrato che vedano nel potenziamento dell'associazionismo una componente imprescindibile a supporto del processo di crescita delle aree. Come riportato dall'Agenda promossa da ANCI nell'ottobre 2018 a supporto della SNAI, l'esigenza di alimentare sistemi intercomunali permanenti per dare maggiore forza politica e tecnica ai Comuni (soprattutto quelli minori), rappresenta un punto di lavoro prioritario. Il rafforzamento di questi territori passa inoltre dalla possibilità di migliorarne la capacità amministrativa e progettuale, sviluppandone le competenze in tal senso. Il tema della <b>programmazione/gestione delle risorse pubbliche</b> è infatti di vitale importanza per contesti come quelli delle aree interne, caratterizzati dalla presenza di <b>Comuni di piccole dimensioni</b> con amministrazioni che faticano a presidiare l'insieme delle funzioni e dei servizi previsti in capo all'ente. Queste dinamiche sono particolarmente sfidanti in contesi interni e montani, in considerazione delle specificità del territorio e della

crescente contrazione delle risorse disponibili, che impone un incremento di efficienza gestionale e organizzativa.

Gli **amministratori e i dipendenti** dei piccoli comuni, infatti, al pari dei centri maggiori e più strutturati, hanno il compito non solo di front office verso i cittadini (relazione che - in paesi con pochi abitanti - è più che mai diretta e immediata), ma anche di coordinare e gestire i processi di sviluppo, affrontandoli secondo una visione di medio - lungo termine.

Oltre alla gestione ordinaria, quindi, gli **amministratori** sono chiamati ad impostare politiche e percorsi che intercettino i cambiamenti in atto, trasformandoli opportunità ed in coerenza con le aree di riferimento ma confrontandosi con i vincoli dei bilanci comunali e i limiti delle risorse a disposizione.

Al tempo stesso **dipendenti, tecnici e amministrativi**, che spesso nei piccoli Comuni lavorano in più Enti contemporaneamente (es. ufficio tecnico), sono chiamati a relazionarsi da un lato con le politiche definite dagli amministratori, dall'altro con l'utenza dei cittadini e -infine- a confrontarsi con la normativa di riferimento dei diversi settori e i relativi aggiornamenti.

L'approccio metodologico proposto dalla SNAI ha messo in luce come il presidio di questi processi presenti l'esigenza per gli amministratori comunali e i dipendenti delle PAL di disporre di buone capacità per il governo del territorio, ma anche conoscenze, competenze, attitudini ed aggiornamento in termini di programmazione, progettazione e gestione amministrativa: la **qualità e la preparazione dell'amministrazione va sempre più di pari passo con la forza dei territori amministrati**, per superare la gestione dell'emergenza contingente (vd. tema del rischio idrogeologico, organizzazione della protezione civile, ecc.) e ragionare piuttosto su uno scenario di cambiamento di più ampio respiro, in una logica di sviluppo sostenibile.

La volontà di lavorare in rete, l'attenzione a modelli di collaborazione pubblico-privato, la capacità di operare per aumentare l'attrattività dei territori sono elementi che concorrono a rafforzare la governance: in questo contesto, l'esperienza degli Enti partecipi del processo della Strategia Nazionale Aree Interne rappresenta un contributo di forte interesse, che può essere valorizzato attraverso l'attivazione di momenti di formazione e di confronto dedicati.

L'obiettivo centrale sarà pertanto la **crescita delle professionalità** degli amministratori e dei dipendenti pubblici ai quali le mutazioni del contesto chiedono sempre più di trasformarsi in **manager della PA caratterizzati da competenze trasversali e da una visione evolutiva, integrata e di lungo periodo** della loro mission lavorativa.

9 **Descrizione dell'intervento (sintesi della relazione tecnica)**

Al fine di supportare la messa a punto e l'adozione di nuovi modelli organizzativi, che comporteranno l'introduzione di importanti elementi di cambiamento e di rinnovamento nella gestione dei servizi (sia internamente agli Enti, sia nei confronti dell'utenza), si ritiene necessario avviare una progressiva azione



di empowerment e di capacity building.

Nello specifico si prevede di costruire un piano per il rafforzamento amministrativo della PAL delle aree interne, sulla base delle esigenze dei singoli territori attraverso:

- 1) Studio della struttura, dell'assetto organizzativo, delle dotazioni strumentali materiali, degli strumenti di governo in relazione alle funzioni esercitate dalla PAL e ai bisogni espressi dal territorio;
- 2) Elaborazione ed attuazione di un piano di formazione e tutoring volto a sostenere l'acquisizione di competenze su temi specifici e, in un'ottica di riorganizzazione complessiva, sulla gestione ed organizzazione trasversale degli uffici. Di fondamentale rilevanza sarà la promozione della crescita professionale del target di intervento;
- 3) Definizione di una proposta organica di ottimizzazione gestionale dei servizi e delle funzioni degli enti;
- 4) Accompagnamento e start up di nuove forme di associazionismo tra enti (rafforzamento, semplificazione, razionalizzazione e riorganizzazione amministrativa).

L'intero piano di rafforzamento amministrativo, in ogni suo punto, sarà costruito con la PAL, condiviso e basato su impegni reciproci tra le parti coinvolte nella sua redazione ed attuazione, costituendo un patto per il rafforzamento amministrativo. Essenziale sarà pertanto l'attività di accompagnamento ed affiancamento in loco.

Entrando nel dettaglio delle singole attività previste si specifica che:

- 1) Lo **studio della struttura organizzativa** sarà condotto attraverso un'analisi della composizione delle pubbliche amministrazioni locali di ciascuna area interna (Comuni, unioni di comuni, comunità montane, ecc.), attraverso rilevazioni quali-quantitative e una valutazione degli assetti organizzativi, in relazione alle competenze poste in capo all'Ente e ai profili professionali impiegati. Sarà analizzata la capacità di risposta (attività e servizi) in relazione ai bisogni territoriali e considerando livelli ottimali di servizio e eventuali criticità;
- 2) **Il piano di formazione** sarà volto a rafforzare le competenze dei funzionari e degli amministratori nelle materie emerse nell'analisi precedentemente operata (vd. Punto 1). Il piano dovrà produrre strumenti formativi utili a realizzare una crescita delle professionalità del target finale utile a migliorare le performance degli enti locali, verso la **formazione di veri e propri manager delle PA locali**. Successivamente all'elaborazione e alla validazione si potrà quindi procedere con l'erogazione dell'attività formativa e di tutoring, attivando percorsi che

potranno combinare a livello metodologico:

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

Al fine di agevolare la partecipazione è possibile prevedere fin d'ora la possibilità di alternare:

- attività di capacity building a carattere residenziale per facilitare una full immersion dei partecipanti, così da aiutarli a sviluppare/migliorare/sistematizzare le capacità di comprendere fattori e processi di cambiamento territoriale, mediante un linguaggio comune di lettura di esperienze e pratiche, vissute e/o osservate;
- Giornate tematiche dedicate ai temi portanti della SNAI e realizzate in forma di laboratorio a discussione facilitata (es. focus group, metaplan), per produrre conclusioni operative;
- Momenti di formazione a distanza e online (formazione FAD), con moduli attivabili anche on demand per approfondimenti su argomenti tecnici e specialistici.

A titolo esemplificativo, e in accordo con gli ambiti di intervento della SNAI e della Strategia d'area approvata, i temi di approfondimento proposti potranno riguardare:

- esercizio associato delle funzioni comunali (es. aspetti legislativi, aspetti organizzativi, opportunità,...)
- visione dello sviluppo sostenibile e governo del territorio (es. temi del rischio idrogeologico, pianificazione e cura del paesaggio, gestione delle foreste e difesa del suolo, servizi ecosistemici, energia, ...);
- programmazione delle risorse e pianificazione strategica per l'attrattività dei luoghi (es. best practices per la

valorizzazione dei territori, risorse pubbliche e nuovi fondi privati, valutazione delle politiche, rigenerare spazi, servizi e comunità, ...)

- governance multilivello e reti di partenariato (es. interazione area urbana – montagna, partnership pubblico – private, programmazione di area vasta, ...)
- 3) La **Definizione di una proposta organica di ottimizzazione gestionale dei servizi e delle funzioni degli enti** dovrà essere attuata attraverso:
- a. La redazione di una proposta preliminare, tesa a valorizzare i punti di forza, superare le eventuali criticità, emerse nel corso dell'analisi svolta (vd. Punto 1). Dovranno essere presentate ipotesi inerenti lo sviluppo organizzativo della PAL proponendo nuovi organigrammi, ipotizzando forme associative intercomunali, anche allo scopo di potenziare l'associazionismo;
  - b. La condivisione con la PAL della proposta preliminare, la sua successiva revisione da effettuarsi in base agli esiti del confronto con funzionari ed amministratori, nonché in base agli elementi che emergeranno dalle attività formative in corso;
  - c. La formalizzazione di una proposta definitiva contenente le attività ed i cronoprogrammi per la sua attuazione;
- 4) L'**Accompagnamento e start up di nuove forme di associazionismo** dovrà essere realizzato, in accordo con la PAL sia sulle proposte già mature nel territorio sia su quanto emergerà attraverso le attività di cui ai precedenti punti 1, 2 e 3. Il servizio di consulenza sarà volto all'affiancamento e all'accompagnamento dei soggetti impegnati nella realizzazione dei modelli organizzativi e operativi definiti. Dovrà essere garantita consulenza tecnica, legale ed organizzativa per sostenere l'avvio e la continuità dei servizi proposti.

Il percorso attuativo, nel suo insieme, dovrà essere soggetto ad un'attenta analisi e **valutazione** dei risultati raggiunti e delle possibili evoluzioni future.

A livello operativo, si prevede la realizzazione dell'azione nel suo complesso presso i territori coinvolti e, laddove possibile coinvolgendo la cittadinanza.

10 **Risultati attesi**

Attraverso la proposta si intende sostenere il disegno e l'attuazione della Strategia Nazionale per le Aree Interne laddove prevede il potenziamento dell'associazionismo.

I risultati attesi sono quindi riassumibili in:

- Rafforzamento della professionalità e delle competenze di

		<p>amministratori e dipendenti pubblici anche in un'ottica di crescita manageriale;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miglioramento del livello e della qualità dei servizi erogati alla pubblica amministrazione locale;</li> <li>• Miglioramento del livello di cooperazione tra le pubbliche amministrazioni locali;</li> <li>• Superamento della frammentazione amministrativa e incremento della capacità di programmazione a livello locale;</li> </ul> <p>L'attivazione della proposta di formazione inoltre, potrebbe risultare estendibile e replicabile anche al di fuori di Regione Lombardia su altri contesti interessati a livello nazionale dalla SNAI, andando quindi ad animare un modello a rete, che sia a sostegno delle aree impegnate nel processo di attuazione della strategia.</p>
11	<b>Indicatori di realizzazione e risultato</b>	<p><b>Indicatori di Risultato</b> (POR FSE 2014-2020 di Regione Lombardia)          Numero di Pubbliche amministrazioni beneficiarie che al termine dell'intervento hanno migliorato la propria capacità amministrativa</p> <p>Base Line <b>70%</b>          Anno 2014          Risultato <b>80%</b>          Anno 2022</p> <p><b>Indicatori di realizzazione</b> Numero di Pubbliche Amministrazioni coinvolte per il miglioramento della capacità amministrativa;          Risultato <b>6</b>          Anno 2022</p>
12	<b>Modalità previste per l'attivazione del cantiere</b>	<p>Regione Lombardia promuoverà, attraverso procedure ad evidenza pubblica per l'acquisizione di servizi, il percorso di selezione del soggetto che sarà demandato alla realizzazione dell'intervento come declinato nel punto 9 "Descrizione dell'intervento (sintesi della relazione tecnica)".</p> <p>Fatti salvi i contenuti progettuali, RL può riservarsi il ricorso a strumenti alternativi – utili all'erogazione del servizio – quali convenzioni, accordi di collaborazione o l'affidamento a Enti/soggetti in house.</p>
13	<b>Progettazione necessaria per l'avvio dell'affidamento</b>	<p>Livello unico di progettazione (dlgs 50/2016).          In caso di ricorso a affidamenti "in house" verrà definito un adeguato piano di lavoro.</p>
14	<b>Progettazione attualmente disponibile</b>	Idea progetto
15	<b>Responsabile dell'Attuazione/RUP</b>	<p><b>REGIONE LOMBARDIA</b>          Nome: <b>Luca</b>          Cognome: <b>Dainotti</b>          Indirizzo <b>Piazza Città di Lombardia 1, Milano</b></p>

Codice Fiscale **DNTLCU59H10G388V**  
 Email **luca\_dainotti@regione.lombardia.it**  
 PEC: **entilocali\_montagna@pec.regione.lombardia.it**

#### Piano Finanziario Tipologie di spesa

Voci di spesa	Descrizione	Valore
Costi del personale		
Spese notarili		
Spese tecniche		
Opere civili		
Opere di riqualificazione ambientale		
Imprevisti		
Oneri per la sicurezza		
Acquisto terreni		
Acquisto beni/forniture		
Acquisizione servizi	<b>250.000 €</b>	
Spese pubblicità		

#### Cronoprogramma delle attività (da verificare)

Fasi	Data inizio prevista	Data fine prevista
Fattibilità tecnica ed economica/livello unico di progettazione	15/04/2019	31/05/2019
Progettazione definitiva		
Progettazione esecutiva		
Pubblicazione bando / Affidamento lavori/servizi	01/06/2019	31/08/2019
Esecuzione	01/09/2019	30/06/2021
Collaudo/funzionalità	30/06/2021	30/06/2021

#### Cronoprogramma finanziario (da verificare)

Trimestre	Anno	Spesa prevista
III	2019	31.250,00
IV	2019	31.250,00
I	2020	31.250,00
II	2020	31.250,00
III	2020	31.250,00
IV	2020	31.250,00
I	2021	31.250,00
II	2021	31.250,00

## Scheda Intervento - Relazione tecnica e cronoprogramma

ID SIAGE	
Area Interna	Valchiavenna
1	<b>Codice intervento e Titolo</b> <b>1a - Azioni per lo sviluppo della capacità amministrativa</b>
2	<b>Costo e copertura finanziaria</b> Costo progetto: 1.130.000,00 € Richiesta cofinanziamento: 100% Fonte cofinanziamento: <i>FSE RL 2014/2020 - Asse 4 Capacità Amministrativa</i> Azione POR: 11.3.3 Miglioramento delle prestazioni della pubblica amministrazione - <i>Azioni di qualificazione ed empowerment delle istituzioni, degli operatori e degli stakeholders ivi compreso il personale coinvolto nei sistemi di istruzione, formazione, lavoro e servizi per l'impiego e politiche sociali, il personale dei servizi sanitari, il personale degli enti locali, delle dogane, delle forze di polizia</i> Risorse Proprie: 0 Altre risorse: 0 Fonte altre risorse: 0
3	<b>Oggetto dell'intervento</b> Capacity building
4	<b>Soggetto Beneficiario/attuatore</b> Regione Lombardia DG ENTI LOCALI MONTAGNA e PICCOLI COMUNI
5	<b>Target dell'operazione</b> Amministratori e dipendenti dei Comuni e delle pubbliche amministrazioni dell'area interna
6	<b>CUP</b> <i>Da acquisire</i>
7	<b>Localizzazione principale intervento</b> Provincia: Sondrio Comune: Chiavenna CAP: 23022
8	<b>Coerenza programmatica e contestualizzazione dell'intervento</b> La Strategia Nazionale Aree Interne mira a rafforzare i territori più marginali, sostenendo percorsi di sviluppo locale integrato che vedano nel potenziamento dell'associazionismo una componente imprescindibile a supporto del processo di crescita delle aree. Come riportato dall'Agenda promossa da ANCI nell'ottobre 2018 a supporto della SNAI, l'esigenza di alimentare sistemi intercomunali permanenti per dare maggiore forza politica e tecnica ai Comuni (soprattutto quelli minori), rappresenta un punto di lavoro prioritario. Il rafforzamento di questi territori passa inoltre dalla possibilità di migliorarne la capacità amministrativa e progettuale, sviluppandone le competenze in tal senso. Il tema della <b>programmazione/gestione delle risorse pubbliche</b> è infatti di vitale importanza per contesti come quelli delle aree interne, caratterizzati dalla presenza di <b>Comuni di piccole dimensioni</b> con amministrazioni che faticano a presidiare l'insieme delle funzioni e dei servizi previsti in capo all'ente. Queste dinamiche sono particolarmente sfidanti in contesi interni e montani, in considerazione delle specificità del territorio e della crescente contrazione delle risorse disponibili, che impone un

incremento di efficienza gestionale e organizzativa.

Gli **amministratori e i dipendenti** dei piccoli comuni, infatti, al pari dei centri maggiori e più strutturati, hanno il compito non solo di front office verso i cittadini (relazione che - in paesi con pochi abitanti - è più che mai diretta e immediata), ma anche di coordinare e gestire i processi di sviluppo, affrontandoli secondo una visione di medio - lungo termine.

Oltre alla gestione ordinaria, quindi, gli **amministratori** sono chiamati ad impostare politiche e percorsi che intercettino i cambiamenti in atto, trasformandoli opportunità ed in coerenza con le aree di riferimento ma confrontandosi con i vincoli dei bilanci comunali e i limiti delle risorse a disposizione.

Al tempo stesso **dipendenti, tecnici e amministrativi**, che spesso nei piccoli Comuni lavorano in più Enti contemporaneamente (es. ufficio tecnico), sono chiamati a relazionarsi da un lato con le politiche definite dagli amministratori, dall'altro con l'utenza dei cittadini e -infine- a confrontarsi con la normativa di riferimento dei diversi settori e i relativi aggiornamenti.

L'approccio metodologico proposto dalla SNAI ha messo in luce come il presidio di questi processi presenti l'esigenza per gli amministratori comunali e i dipendenti delle PAL di disporre di buone capacità per il governo del territorio, ma anche conoscenze, competenze, attitudini ed aggiornamento in termini di programmazione, progettazione e gestione amministrativa: **la qualità e la preparazione dell'amministrazione va sempre più di pari passo con la forza dei territori amministrati**, per superare la gestione dell'emergenza contingente (vd. tema del rischio idrogeologico, organizzazione della protezione civile, ecc.) e ragionare piuttosto su uno scenario di cambiamento di più ampio respiro, in una logica di sviluppo sostenibile.

La volontà di lavorare in rete, l'attenzione a modelli di collaborazione pubblico-privato, la capacità di operare per aumentare l'attrattività dei territori sono elementi che concorrono a rafforzare la governance: in questo contesto, l'esperienza degli Enti partecipi del processo della Strategia Nazionale Aree Interne rappresenta un contributo di forte interesse, che può essere valorizzato attraverso l'attivazione di momenti di formazione e di confronto dedicati.

L'obiettivo centrale sarà pertanto la **crescita delle professionalità** degli amministratori e dei dipendenti pubblici ai quali le mutazioni del contesto chiedono sempre più di trasformarsi in **manager della PA caratterizzati da competenze trasversali e da una visione evolutiva, integrata e di lungo periodo** della loro mission lavorativa.

9 **Descrizione dell'intervento (sintesi della relazione tecnica)**

Al fine di supportare la messa a punto e l'adozione di nuovi modelli organizzativi, che comporteranno l'introduzione di importanti elementi di cambiamento e di rinnovamento nella gestione dei servizi (sia internamente agli Enti, sia nei confronti dell'utenza), si ritiene necessario avviare una progressiva azione di empowerment e di capacity building. Nello specifico si prevede di costruire un piano per il

rafforzamento amministrativo della PAL delle aree interne, sulla base delle esigenze dei singoli territori attraverso:

- 1) Studio della struttura, dell'assetto organizzativo, delle dotazioni strumentali materiali, degli strumenti di governo in relazione alle funzioni esercitate dalla PAL e ai bisogni espressi dal territorio;
- 2) Elaborazione ed attuazione di un piano di formazione e tutoring volto a sostenere l'acquisizione di competenze su temi specifici e, in un'ottica di riorganizzazione complessiva, sulla gestione ed organizzazione trasversale degli uffici. Di fondamentale rilevanza sarà la promozione della crescita professionale del target di intervento;
- 3) Definizione di una proposta organica di ottimizzazione gestionale dei servizi e delle funzioni degli enti;
- 4) Accompagnamento e start up di nuove forme di associazionismo tra enti (rafforzamento, semplificazione, razionalizzazione e riorganizzazione amministrativa).

L'intero piano di rafforzamento amministrativo, in ogni suo punto, sarà costruito con la PAL, condiviso e basato su impegni reciproci tra le parti coinvolte nella sua redazione ed attuazione, costituendo un patto per il rafforzamento amministrativo. Essenziale sarà pertanto l'attività di accompagnamento ed affiancamento in loco.

Entrando nel dettaglio delle singole attività previste si specifica che:

- 1) Lo **studio della struttura organizzativa** sarà condotto attraverso un'analisi della composizione delle pubbliche amministrazioni locali di ciascuna area interna (Comuni, unioni di comuni, comunità montane, ecc.), attraverso rilevazioni quali-quantitative e una valutazione degli assetti organizzativi, in relazione alle competenze poste in capo all'Ente e ai profili professionali impiegati. Sarà analizzata la capacità di risposta (attività e servizi) in relazione ai bisogni territoriali e considerando livelli ottimali di servizio e eventuali criticità;
- 2) **Il piano di formazione** sarà volto a rafforzare le competenze dei funzionari e degli amministratori nelle materie emerse nell'analisi precedentemente operata (vd. Punto 1). Il piano dovrà produrre strumenti formativi utili a realizzare una crescita delle professionalità del target finale utile a migliorare le performance degli enti locali, verso la **formazione di veri e propri manager delle PA locali**. Successivamente all'elaborazione e alla validazione si potrà quindi procedere con l'erogazione dell'attività formativa e di tutoring, attivando percorsi che potranno combinare a livello metodologico:
  - Approfondimenti legislativi e tecnici mirati su temi specifici;



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

Al fine di agevolare la partecipazione è possibile prevedere fin d'ora la possibilità di alternare:

- attività di capacity building a carattere residenziale per facilitare una full immersion dei partecipanti, così da aiutarli a sviluppare/migliorare/sistematizzare le capacità di comprendere fattori e processi di cambiamento territoriale, mediante un linguaggio comune di lettura di esperienze e pratiche, vissute e/o osservate;
- Giornate tematiche dedicate ai temi portanti della SNAI e realizzate in forma di laboratorio a discussione facilitata (es. focus group, metaplan), per produrre conclusioni operative;
- Momenti di formazione a distanza e online (formazione FAD), con moduli attivabili anche on demand per approfondimenti su argomenti tecnici e specialistici.

A titolo esemplificativo, e in accordo con gli ambiti di intervento della SNAI e della Strategia d'area approvata, i temi di approfondimento proposti potranno riguardare:

- esercizio associato delle funzioni comunali (es. aspetti legislativi, aspetti organizzativi, opportunità,...)
- visione dello sviluppo sostenibile e governo del territorio (es. temi del rischio idrogeologico, pianificazione e cura del paesaggio, gestione delle foreste e difesa del suolo, servizi ecosistemici, energia, ...);
- programmazione delle risorse e pianificazione strategica per l'attrattività dei luoghi (es. best practices per la valorizzazione dei territori, risorse pubbliche e nuovi fondi privati, valutazione delle politiche, rigenerare spazi, servizi e comunità, ...)

- governance multilivello e reti di partenariato (es. interazione area urbana – montagna, partnership pubblico – private, programmazione di area vasta, ...)
- 3) La **Definizione di una proposta organica di ottimizzazione gestionale dei servizi e delle funzioni degli enti** dovrà essere attuata attraverso:
- a. La redazione di una proposta preliminare, tesa a valorizzare i punti di forza, superare le eventuali criticità, emerse nel corso dell'analisi svolta (vd. Punto 1). Dovranno essere presentate ipotesi inerenti lo sviluppo organizzativo della PAL proponendo nuovi organigrammi, ipotizzando forme associative intercomunali, anche allo scopo di potenziare l'associazionismo;
  - b. La condivisione con la PAL della proposta preliminare, la sua successiva revisione da effettuarsi in base agli esiti del confronto con funzionari ed amministratori, nonché in base agli elementi che emergeranno dalle attività formative in corso;
  - c. La formalizzazione di una proposta definitiva contenente le attività ed i cronoprogrammi per la sua attuazione;
- 4) L'**Accompagnamento e start up di nuove forme di associazionismo** dovrà essere realizzato, in accordo con la PAL sia sulle proposte già mature nel territorio sia su quanto emergerà attraverso le attività di cui ai precedenti punti 1, 2 e 3. Il servizio di consulenza sarà volto all'affiancamento e all'accompagnamento dei soggetti impegnati nella realizzazione dei modelli organizzativi e operativi definiti. Dovrà essere garantita consulenza tecnica, legale ed organizzativa per sostenere l'avvio e la continuità dei servizi proposti.

Il percorso attuativo, nel suo insieme, dovrà essere soggetto ad un'attenta analisi e **valutazione** dei risultati raggiunti e delle possibili evoluzioni future.

A livello operativo, si prevede la realizzazione dell'azione nel suo complesso presso i territori coinvolti e, laddove possibile coinvolgendo la cittadinanza.

10

#### Risultati attesi

Attraverso la proposta si intende sostenere il disegno e l'attuazione della Strategia Nazionale per le Aree Interne laddove prevede il potenziamento dell'associazionismo.

I risultati attesi sono quindi riassumibili in:

- Rafforzamento della professionalità e delle competenze di amministratori e dipendenti pubblici anche in un'ottica di crescita manageriale;
- Miglioramento del livello e della qualità dei servizi erogati

		<p>alla pubblica amministrazione locale;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miglioramento del livello di cooperazione tra le pubbliche amministrazioni locali;</li> <li>• Superamento della frammentazione amministrativa e incremento della capacità di programmazione a livello locale;</li> </ul> <p>L'attivazione della proposta di formazione inoltre, potrebbe risultare estendibile e replicabile anche al di fuori di Regione Lombardia su altri contesti interessati a livello nazionale dalla SNAI, andando quindi ad animare un modello a rete, che sia a sostegno delle aree impegnate nel processo di attuazione della strategia.</p>
11	<b>Indicatori di realizzazione e risultato</b>	<p><b>Indicatori di Risultato</b> (POR FSE 2014-2020 di Regione Lombardia)          Numero di Pubbliche amministrazioni beneficiarie che al termine dell'intervento hanno migliorato la propria capacità amministrativa</p> <p>Base Line <b>70%</b>          Anno 2014          Risultato <b>80%</b>          Anno 2022</p> <p><b>Indicatori di realizzazione</b> Numero di Pubbliche Amministrazioni coinvolte per il miglioramento della capacità amministrativa;          Risultato <b>13</b>          Anno 2022</p>
12	<b>Modalità previste per l'attivazione del cantiere</b>	<p>Regione Lombardia promuoverà, attraverso procedure ad evidenza pubblica per l'acquisizione di servizi, il percorso di selezione del soggetto che sarà demandato alla realizzazione dell'intervento come declinato nel punto 9 "Descrizione dell'intervento (sintesi della relazione tecnica)".</p> <p>Fatti salvi i contenuti progettuali, RL può riservarsi il ricorso a strumenti alternativi – utili all'erogazione del servizio – quali convenzioni, accordi di collaborazione o l'affidamento a Enti/soggetti in house.</p>
13	<b>Progettazione necessaria per l'avvio dell'affidamento</b>	<p>Livello unico di progettazione (dlgs 50/2016).          In caso di ricorso a affidamenti "in house" verrà definito un adeguato piano di lavoro.</p>
14	<b>Progettazione attualmente disponibile</b>	Idea progetto
15	<b>Responsabile dell'Attuazione/RUP</b>	<p><b>REGIONE LOMBARDIA</b>          Nome: <b>Luca</b>          Cognome: <b>Dainotti</b>          Indirizzo <b>Piazza Città di Lombardia 1, Milano</b>          Codice Fiscale <b>DNTLCU59H10G388V</b>          Email <b>luca_dainotti@regione.lombardia.it</b>          PEC: <b>entilocali_montagna@pec.regione.lombardia.it</b></p>

## Piano Finanziario Tipologie di spesa

Voci di spesa	Descrizione	Valore
Costi del personale		
Spese notarili		
Spese tecniche		
Opere civili		
Opere di riqualificazione ambientale		
Imprevisti		
Oneri per la sicurezza		
Acquisto terreni		
Acquisto beni/forniture		
Acquisizione servizi	1.130.000 €	
Spese pubblicità		

## Cronoprogramma delle attività (da verificare)

Fasi	Data inizio prevista	Data fine prevista
Fattibilità tecnica ed economica/livello unico di progettazione	15/04/2019	31/05/2019
Progettazione definitiva		
Progettazione esecutiva		
Pubblicazione bando / Affidamento lavori/servizi	01/06/2019	31/08/2019
Esecuzione	01/09/2019	30/06/2021
Collaudo/funzionalità	30/06/2021	30/06/2021

## Cronoprogramma finanziario (da verificare)

Trimestre	Anno	Spesa prevista
III	2019	141.250,00
IV	2019	141.250,00
I	2020	141.250,00
II	2020	141.250,00
III	2020	141.250,00
IV	2020	141.250,00
I	2021	141.250,00
II	2021	141.250,00

## Scheda Intervento - Relazione tecnica e cronoprogramma

ID SIAGE	
Area Interna	Alto Oltrepò Pavese – Appennino Lombardo
1 Codice intervento e Titolo	08:01 - Azioni per lo sviluppo della capacità amministrativa
2 Costo e copertura finanziaria	<p>Costo progetto: 400.000 €</p> <p>Richiesta cofinanziamento: 100%</p> <p>Fonte cofinanziamento: <i>FSE RL 2014/2020 - Asse 4 Capacità Amministrativa</i></p> <p>Azione POR: 11.3.3 Miglioramento delle prestazioni della pubblica amministrazione - <i>Azioni di qualificazione ed empowerment delle istituzioni, degli operatori e degli stakeholders ivi compreso il personale coinvolto nei sistemi di istruzione, formazione, lavoro e servizi per l'impiego e politiche sociali, il personale dei servizi sanitari, il personale degli enti locali, delle dogane, delle forze di polizia</i></p> <p>Risorse Proprie: 0</p> <p>Altre risorse: 0</p> <p>Fonte altre risorse: 0</p>
3 Oggetto dell'intervento	Capacity building
4 Soggetto Beneficiario/attuatore	<p>Regione Lombardia</p> <p>DG ENTI LOCALI MONTAGNA e PICCOLI COMUNI</p>
5 Target dell'operazione	Amministratori e dipendenti dei Comuni e delle pubbliche amministrazioni dell'area interna
6 CUP	<i>Da acquisire</i>
7 Localizzazione principale intervento	<p>Provincia: Pavia</p> <p>Comune: Varzi</p> <p>CAP: 27057</p>
8 Coerenza programmatica e contestualizzazione dell'intervento	<p>La Strategia Nazionale Aree Interne mira a rafforzare i territori più marginali, sostenendo percorsi di sviluppo locale integrato che vedano nel potenziamento dell'associazionismo una componente imprescindibile a supporto del processo di crescita delle aree. Come riportato dall'Agenda promossa da ANCI nell'ottobre 2018 a supporto della SNAI, l'esigenza di alimentare sistemi intercomunali permanenti per dare maggiore forza politica e tecnica ai Comuni (soprattutto quelli minori), rappresenta un punto di lavoro prioritario. Il rafforzamento di questi territori passa inoltre dalla possibilità di migliorarne la capacità amministrativa e progettuale, sviluppandone le competenze in tal senso.</p> <p>Il tema della <b>programmazione/gestione delle risorse pubbliche</b> è infatti di vitale importanza per contesti come quelli delle aree interne, caratterizzati dalla presenza di <b>Comuni di piccole dimensioni</b> con amministrazioni che faticano a presidiare l'insieme delle funzioni e dei servizi previsti in capo all'ente. Queste dinamiche sono particolarmente sfidanti in contesi interni e montani, in considerazione delle specificità del territorio e della crescente contrazione delle risorse disponibili, che impone un</p>

incremento di efficienza gestionale e organizzativa.

Gli **amministratori e i dipendenti** dei piccoli comuni, infatti, al pari dei centri maggiori e più strutturati, hanno il compito non solo di front office verso i cittadini (relazione che - in paesi con pochi abitanti - è più che mai diretta e immediata), ma anche di coordinare e gestire i processi di sviluppo, affrontandoli secondo una visione di medio - lungo termine.

Oltre alla gestione ordinaria, quindi, gli **amministratori** sono chiamati ad impostare politiche e percorsi che intercettino i cambiamenti in atto, trasformandoli opportunità ed in coerenza con le aree di riferimento ma confrontandosi con i vincoli dei bilanci comunali e i limiti delle risorse a disposizione.

Al tempo stesso **dipendenti, tecnici e amministrativi**, che spesso nei piccoli Comuni lavorano in più Enti contemporaneamente (es. ufficio tecnico), sono chiamati a relazionarsi da un lato con le politiche definite dagli amministratori, dall'altro con l'utenza dei cittadini e -infine- a confrontarsi con la normativa di riferimento dei diversi settori e i relativi aggiornamenti.

L'approccio metodologico proposto dalla SNAI ha messo in luce come il presidio di questi processi presenti l'esigenza per gli amministratori comunali e i dipendenti delle PAL di disporre di buone capacità per il governo del territorio, ma anche conoscenze, competenze, attitudini ed aggiornamento in termini di programmazione, progettazione e gestione amministrativa: la **qualità e la preparazione dell'amministrazione va sempre più di pari passo con la forza dei territori amministrati**, per superare la gestione dell'emergenza contingente (vd. tema del rischio idrogeologico, organizzazione della protezione civile, ecc.) e ragionare piuttosto su uno scenario di cambiamento di più ampio respiro, in una logica di sviluppo sostenibile.

La volontà di lavorare in rete, l'attenzione a modelli di collaborazione pubblico-privato, la capacità di operare per aumentare l'attrattività dei territori sono elementi che concorrono a rafforzare la governance: in questo contesto, l'esperienza degli Enti partecipi del processo della Strategia Nazionale Aree Interne rappresenta un contributo di forte interesse, che può essere valorizzato attraverso l'attivazione di momenti di formazione e di confronto dedicati.

L'obiettivo centrale sarà pertanto la **crescita delle professionalità** degli amministratori e dei dipendenti pubblici ai quali le mutazioni del contesto chiedono sempre più di trasformarsi in **manager della PA caratterizzati da competenze trasversali e da una visione evolutiva, integrata e di lungo periodo** della loro mission lavorativa.

9 **Descrizione dell'intervento (sintesi della relazione tecnica)**

Al fine di supportare la messa a punto e l'adozione di nuovi modelli organizzativi, che comporteranno l'introduzione di importanti elementi di cambiamento e di rinnovamento nella gestione dei servizi (sia internamente agli Enti, sia nei confronti dell'utenza), si ritiene necessario avviare una progressiva azione di empowerment e di capacity bulding.

Nello specifico si prevede di costruire un piano per il rafforzamento amministrativo della PAL delle aree interne, sulla base delle esigenze dei singoli territori attraverso:

- 5) Studio della struttura, dell'assetto organizzativo, delle dotazioni strumentali materiali, degli strumenti di governo in relazione alle funzioni esercitate dalla PAL e ai bisogni espressi dal territorio;
- 6) Elaborazione ed attuazione di un piano di formazione e tutoring volto a sostenere l'acquisizione di competenze su temi specifici e, in un'ottica di riorganizzazione complessiva, sulla gestione ed organizzazione trasversale degli uffici. Di fondamentale rilevanza sarà la promozione della crescita professionale del target di intervento;
- 7) Definizione di una proposta organica di ottimizzazione gestionale dei servizi e delle funzioni degli enti;
- 8) Accompagnamento e start up di nuove forme di associazionismo tra enti (rafforzamento, semplificazione, razionalizzazione e riorganizzazione amministrativa).

L'intero piano di rafforzamento amministrativo, in ogni suo punto, sarà costruito con la PAL, condiviso e basato su impegni reciproci tra le parti coinvolte nella sua redazione ed attuazione, costituendo un patto per il rafforzamento amministrativo. Essenziale sarà pertanto l'attività di accompagnamento ed affiancamento in loco.

Entrando nel dettaglio delle singole attività previste si specifica che:

- 5) Lo **studio della struttura organizzativa** sarà condotto attraverso un'analisi della composizione delle pubbliche amministrazioni locali di ciascuna area interna (Comuni, unioni di comuni, comunità montane, ecc.), attraverso rilevazioni quali-quantitative e una valutazione degli assetti organizzativi, in relazione alle competenze poste in capo all'Ente e ai profili professionali impiegati. Sarà analizzata la capacità di risposta (attività e servizi) in relazione ai bisogni territoriali e considerando livelli ottimali di servizio e eventuali criticità;
- 6) **Il piano di formazione** sarà volto a rafforzare le competenze dei funzionari e degli amministratori nelle materie emerse nell'analisi precedentemente operata (vd. Punto 1). Il piano dovrà produrre strumenti formativi utili a realizzare una crescita delle professionalità del target finale utile a migliorare le performance degli enti locali, verso la **formazione di veri e propri manager delle PA locali**. Successivamente all'elaborazione e alla validazione si potrà quindi procedere con l'erogazione dell'attività formativa e di tutoring, attivando percorsi che potranno combinare a livello metodologico:

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

Al fine di agevolare la partecipazione è possibile prevedere fin d'ora la possibilità di alternare:

- attività di capacity building a carattere residenziale per facilitare una full immersion dei partecipanti, così da aiutarli a sviluppare/migliorare/sistematizzare le capacità di comprendere fattori e processi di cambiamento territoriale, mediante un linguaggio comune di lettura di esperienze e pratiche, vissute e/o osservate;
- Giornate tematiche dedicate ai temi portanti della SNAI e realizzate in forma di laboratorio a discussione facilitata (es. focus group, metaplan), per produrre conclusioni operative;
- Momenti di formazione a distanza e online (formazione FAD), con moduli attivabili anche on demand per approfondimenti su argomenti tecnici e specialistici.

A titolo esemplificativo, e in accordo con gli ambiti di intervento della SNAI e della Strategia d'area approvata, i temi di approfondimento proposti potranno riguardare:

- esercizio associato delle funzioni comunali (es. aspetti legislativi, aspetti organizzativi, opportunità,...)
- visione dello sviluppo sostenibile e governo del territorio (es. temi del rischio idrogeologico, pianificazione e cura del paesaggio, gestione delle foreste e difesa del suolo, servizi ecosistemici, energia, ...);
- programmazione delle risorse e pianificazione strategica per l'attrattività dei luoghi (es. best practices per la valorizzazione dei territori, risorse pubbliche e nuovi fondi



privati, valutazione delle politiche, rigenerare spazi, servizi e comunità, ...)

- governance multilivello e reti di partenariato (es. interazione area urbana – montagna, partnership pubblico – private, programmazione di area vasta, ...)

7) La **Definizione di una proposta organica di ottimizzazione gestionale dei servizi e delle funzioni degli enti** dovrà essere attuata attraverso:

- a. La redazione di una proposta preliminare, tesa a valorizzare i punti di forza, superare le eventuali criticità, emerse nel corso dell'analisi svolta (vd. Punto 1). Dovranno essere presentate ipotesi inerenti lo sviluppo organizzativo della PAL proponendo nuovi organigrammi, ipotizzando forme associative intercomunali, anche allo scopo di potenziare l'associazionismo;
- b. La condivisione con la PAL della proposta preliminare, la sua successiva revisione da effettuarsi in base agli esiti del confronto con funzionari ed amministratori, nonché in base agli elementi che emergeranno dalle attività formative in corso;
- c. La formalizzazione di una proposta definitiva contenente le attività ed i cronoprogrammi per la sua attuazione;

8) L'**Accompagnamento e start up di nuove forme di associazionismo** dovrà essere realizzato, in accordo con la PAL sia sulle proposte già mature nel territorio sia su quanto emergerà attraverso le attività di cui ai precedenti punti 1, 2 e 3. Il servizio di consulenza sarà volto all'affiancamento e all'accompagnamento dei soggetti impegnati nella realizzazione dei modelli organizzativi e operativi definiti. Dovrà essere garantita consulenza tecnica, legale ed organizzativa per sostenere l'avvio e la continuità dei servizi proposti.

Il percorso attuativo, nel suo insieme, dovrà essere soggetto ad un'attenta analisi e **valutazione** dei risultati raggiunti e delle possibili evoluzioni future.

A livello operativo, si prevede la realizzazione dell'azione nel suo complesso presso i territori coinvolti e, laddove possibile coinvolgendo la cittadinanza.

10 **Risultati attesi**

Attraverso la proposta si intende sostenere il disegno e l'attuazione della Strategia Nazionale per le Aree Interne laddove prevede il potenziamento dell'associazionismo.

I risultati attesi sono quindi riassumibili in:

- Rafforzamento della professionalità e delle competenze di amministratori e dipendenti pubblici anche in un'ottica di

		<p>crescita manageriale;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Miglioramento del livello e della qualità dei servizi erogati alla pubblica amministrazione locale;</li> <li>• Miglioramento del livello di cooperazione tra le pubbliche amministrazioni locali;</li> <li>• Superamento della frammentazione amministrativa e incremento della capacità di programmazione a livello locale;</li> </ul> <p>L'attivazione della proposta di formazione inoltre, potrebbe risultare estendibile e replicabile anche al di fuori di Regione Lombardia su altri contesti interessati a livello nazionale dalla SNAI, andando quindi ad animare un modello a rete, che sia a sostegno delle aree impegnate nel processo di attuazione della strategia.</p>
11	<b>Indicatori di realizzazione e risultato</b>	<p><b>Indicatori di Risultato</b> (POR FSE 2014-2020 di Regione Lombardia)  Numero di Pubbliche amministrazioni beneficiarie che al termine dell'intervento hanno migliorato la propria capacità amministrativa</p> <p>Base Line <b>70%</b>  Anno 2014  Risultato <b>80%</b>  Anno 2022</p> <p><b>Indicatori di realizzazione</b> Numero di Pubbliche Amministrazioni coinvolte per il miglioramento della capacità amministrativa;  Risultato <b>13</b>  Anno 2022</p>
12	<b>Modalità previste per l'attivazione del cantiere</b>	<p>Regione Lombardia promuoverà, attraverso procedure ad evidenza pubblica per l'acquisizione di servizi, il percorso di selezione del soggetto che sarà demandato alla realizzazione dell'intervento come declinato nel punto 9 "Descrizione dell'intervento (sintesi della relazione tecnica)".</p> <p>Fatti salvi i contenuti progettuali, RL può riservarsi il ricorso a strumenti alternativi – utili all'erogazione del servizio – quali convenzioni, accordi di collaborazione o l'affidamento a Enti/soggetti in house.</p>
13	<b>Progettazione necessaria per l'avvio dell'affidamento</b>	<p>Livello unico di progettazione (dlgs 50/2016).  In caso di ricorso a affidamenti "in house" verrà definito un adeguato piano di lavoro.</p>
14	<b>Progettazione attualmente disponibile</b>	Idea progetto
15	<b>Responsabile dell'Attuazione/RUP</b>	<p><b>REGIONE LOMBARDIA</b>  Nome: <b>Luca</b>  Cognome: <b>Dainotti</b>  Indirizzo <b>Piazza Città di Lombardia 1, Milano</b>  Codice Fiscale <b>DNTLCU59H10G388V</b>  Email <b>luca_dainotti@regione.lombardia.it</b>  PEC: <b>entilocali_montagna@pec.regione.lombardia.it</b></p>

## Piano Finanziario Tipologie di spesa

Voci di spesa	Descrizione	Valore
Costi del personale		
Spese notarili		
Spese tecniche		
Opere civili		
Opere di riqualificazione ambientale		
Imprevisti		
Oneri per la sicurezza		
Acquisto terreni		
Acquisto beni/forniture		
Acquisizione servizi	400.000 €	
Spese pubblicità		

## Cronoprogramma delle attività (da verificare)

Fasi	Data inizio prevista	Data fine prevista
Fattibilità tecnica ed economica/livello unico di progettazione	15/04/2019	31/05/2019
Progettazione definitiva		
Progettazione esecutiva		
Pubblicazione bando / Affidamento lavori/servizi	01/06/2019	31/08/2019
Esecuzione	01/09/2019	30/06/2021
Collaudo/funzionalità	30/06/2021	30/06/2021

## Cronoprogramma finanziario (da verificare)

Trimestre	Anno	Spesa prevista
III	2019	50.000,00
IV	2019	50.000,00
I	2020	50.000,00
II	2020	50.000,00
III	2020	50.000,00
IV	2020	50.000,00
I	2021	50.000,00
II	2021	50.000,00

## Scheda Intervento - Relazione tecnica e cronoprogramma

ID SIAGE	
Area Interna	Alto Lago di Como e Valli del Lario
1	<b>Codice intervento e Titolo</b> <b>1.1 - Azioni per lo sviluppo della capacità amministrativa</b>
2	<b>Costo e copertura finanziaria</b> Costo progetto: 500.000,00 € Richiesta cofinanziamento: 100% Fonte cofinanziamento: <i>FSE RL 2014/2020 - Asse 4 Capacità Amministrativa</i> Azione POR: 11.3.3 Miglioramento delle prestazioni della pubblica amministrazione - <i>Azioni di qualificazione ed empowerment delle istituzioni, degli operatori e degli stakeholders ivi compreso il personale coinvolto nei sistemi di istruzione, formazione, lavoro e servizi per l'impiego e politiche sociali, il personale dei servizi sanitari, il personale degli enti locali, delle dogane, delle forze di polizia</i> Risorse Proprie: 0 Altre risorse: 0 Fonte altre risorse: 0
3	<b>Oggetto dell'intervento</b> Capacity building
4	<b>Soggetto Beneficiario/attuatore</b> Regione Lombardia DG ENTI LOCALI MONTAGNA e PICCOLI COMUNI
5	<b>Target dell'operazione</b> Amministratori e dipendenti dei Comuni e delle pubbliche amministrazioni dell'area interna
6	<b>CUP</b> <i>Da acquisire</i>
7	<b>Localizzazione principale intervento</b> Provincia: Lecco Comune: Casargo CAP: 23831
8	<b>Coerenza programmatica e contestualizzazione dell'intervento</b> <p>La Strategia Nazionale Aree Interne mira a rafforzare i territori più marginali, sostenendo percorsi di sviluppo locale integrato che vedano nel potenziamento dell'associazionismo una componente imprescindibile a supporto del processo di crescita delle aree. Come riportato dall'Agenda promossa da ANCI nell'ottobre 2018 a supporto della SNAI, l'esigenza di alimentare sistemi intercomunali permanenti per dare maggiore forza politica e tecnica ai Comuni (soprattutto quelli minori), rappresenta un punto di lavoro prioritario. Il rafforzamento di questi territori passa inoltre dalla possibilità di migliorarne la capacità amministrativa e progettuale, sviluppandone le competenze in tal senso.</p> <p>Il tema della <b>programmazione/gestione delle risorse pubbliche</b> è infatti di vitale importanza per contesti come quelli delle aree interne, caratterizzati dalla presenza di <b>Comuni di piccole dimensioni</b> con amministrazioni che faticano a presidiare l'insieme delle funzioni e dei servizi previsti in capo all'ente. Queste dinamiche sono particolarmente sfidanti in contesi interni e montani, in considerazione delle specificità del territorio e della</p>

crescente contrazione delle risorse disponibili, che impone un incremento di efficienza gestionale e organizzativa.

Gli **amministratori e i dipendenti** dei piccoli comuni, infatti, al pari dei centri maggiori e più strutturati, hanno il compito non solo di front office verso i cittadini (relazione che - in paesi con pochi abitanti - è più che mai diretta e immediata), ma anche di coordinare e gestire i processi di sviluppo, affrontandoli secondo una visione di medio - lungo termine.

Oltre alla gestione ordinaria, quindi, gli **amministratori** sono chiamati ad impostare politiche e percorsi che intercettino i cambiamenti in atto, trasformandoli opportunità ed in coerenza con le aree di riferimento ma confrontandosi con i vincoli dei bilanci comunali e i limiti delle risorse a disposizione.

Al tempo stesso **dipendenti, tecnici e amministrativi**, che spesso nei piccoli Comuni lavorano in più Enti contemporaneamente (es. ufficio tecnico), sono chiamati a relazionarsi da un lato con le politiche definite dagli amministratori, dall'altro con l'utenza dei cittadini e -infine- a confrontarsi con la normativa di riferimento dei diversi settori e i relativi aggiornamenti.

L'approccio metodologico proposto dalla SNAI ha messo in luce come il presidio di questi processi presenti l'esigenza per gli amministratori comunali e i dipendenti delle PAL di disporre di buone capacità per il governo del territorio, ma anche conoscenze, competenze, attitudini ed aggiornamento in termini di programmazione, progettazione e gestione amministrativa: **la qualità e la preparazione dell'amministrazione va sempre più di pari passo con la forza dei territori amministrati**, per superare la gestione dell'emergenza contingente (vd. tema del rischio idrogeologico, organizzazione della protezione civile, ecc.) e ragionare piuttosto su uno scenario di cambiamento di più ampio respiro, in una logica di sviluppo sostenibile.

La volontà di lavorare in rete, l'attenzione a modelli di collaborazione pubblico-privato, la capacità di operare per aumentare l'attrattività dei territori sono elementi che concorrono a rafforzare la governance: in questo contesto, l'esperienza degli Enti partecipi del processo della Strategia Nazionale Aree Interne rappresenta un contributo di forte interesse, che può essere valorizzato attraverso l'attivazione di momenti di formazione e di confronto dedicati.

L'obiettivo centrale sarà pertanto la **crescita delle professionalità** degli amministratori e dei dipendenti pubblici ai quali le mutazioni del contesto chiedono sempre più di trasformarsi in **manager della PA caratterizzati da competenze trasversali e da una visione evolutiva, integrata e di lungo periodo** della loro mission lavorativa.

9 **Descrizione dell'intervento (sintesi della relazione tecnica)**

Al fine di supportare la messa a punto e l'adozione di nuovi modelli organizzativi, che comporteranno l'introduzione di importanti elementi di cambiamento e di rinnovamento nella gestione dei servizi (sia internamente agli Enti, sia nei confronti dell'utenza), si ritiene necessario avviare una progressiva azione di empowerment e di capacity bulding.

Nello specifico si prevede di costruire un piano per il rafforzamento amministrativo della PAL delle aree interne, sulla base delle esigenze dei singoli territori attraverso:

- 9) Studio della struttura, dell'assetto organizzativo, delle dotazioni strumentali materiali, degli strumenti di governo in relazione alle funzioni esercitate dalla PAL e ai bisogni espressi dal territorio;
- 10) Elaborazione ed attuazione di un piano di formazione e tutoring volto a sostenere l'acquisizione di competenze su temi specifici e, in un'ottica di riorganizzazione complessiva, sulla gestione ed organizzazione trasversale degli uffici. Di fondamentale rilevanza sarà la promozione della crescita professionale del target di intervento;
- 11) Definizione di una proposta organica di ottimizzazione gestionale dei servizi e delle funzioni degli enti;
- 12) Accompagnamento e start up di nuove forme di associazionismo tra enti (rafforzamento, semplificazione, razionalizzazione e riorganizzazione amministrativa).

L'intero piano di rafforzamento amministrativo, in ogni suo punto, sarà costruito con la PAL, condiviso e basato su impegni reciproci tra le parti coinvolte nella sua redazione ed attuazione, costituendo un patto per il rafforzamento amministrativo. Essenziale sarà pertanto l'attività di accompagnamento ed affiancamento in loco.

Entrando nel dettaglio delle singole attività previste si specifica che:

- 9) Lo **studio della struttura organizzativa** sarà condotto attraverso un'analisi della composizione delle pubbliche amministrazioni locali di ciascuna area interna (Comuni, unioni di comuni, comunità montane, ecc.), attraverso rilevazioni quali-quantitative e una valutazione degli assetti organizzativi, in relazione alle competenze poste in capo all'Ente e ai profili professionali impiegati. Sarà analizzata la capacità di risposta (attività e servizi) in relazione ai bisogni territoriali e considerando livelli ottimali di servizio e eventuali criticità;
- 10) **Il piano di formazione** sarà volto a rafforzare le competenze dei funzionari e degli amministratori nelle materie emerse nell'analisi precedentemente operata (vd. Punto 1). Il piano dovrà produrre strumenti formativi utili a realizzare una crescita delle professionalità del target finale utile a migliorare le performance degli enti locali, verso la **formazione di veri e propri manager delle PA locali**. Successivamente all'elaborazione e alla validazione si potrà quindi procedere con l'erogazione dell'attività formativa e di tutoring, attivando percorsi che potranno combinare a livello metodologico:
  - Approfondimenti legislativi e tecnici mirati su

temi specifici;

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

Al fine di agevolare la partecipazione è possibile prevedere fin d'ora la possibilità di alternare:

- attività di capacity building a carattere residenziale per facilitare una full immersion dei partecipanti, così da aiutarli a sviluppare/migliorare/sistematizzare le capacità di comprendere fattori e processi di cambiamento territoriale, mediante un linguaggio comune di lettura di esperienze e pratiche, vissute e/o osservate;
- Giornate tematiche dedicate ai temi portanti della SNAI e realizzate in forma di laboratorio a discussione facilitata (es. focus group, metaplan), per produrre conclusioni operative;
- Momenti di formazione a distanza e online (formazione FAD), con moduli attivabili anche on demand per approfondimenti su argomenti tecnici e specialistici.

A titolo esemplificativo, e in accordo con gli ambiti di intervento della SNAI e della Strategia d'area approvata, i temi di approfondimento proposti potranno riguardare:

- esercizio associato delle funzioni comunali (es. aspetti legislativi, aspetti organizzativi, opportunità,...)
- visione dello sviluppo sostenibile e governo del territorio (es. temi del rischio idrogeologico, pianificazione e cura del paesaggio, gestione delle foreste e difesa del suolo, servizi ecosistemici, energia, ...);
- programmazione delle risorse e pianificazione strategica per l'attrattività dei luoghi (es. best practices per la valorizzazione dei territori, risorse pubbliche e nuovi fondi privati, valutazione delle politiche, rigenerare spazi,

servizi e comunità, ...)

- governance multilivello e reti di partenariato (es. interazione area urbana – montagna, partnership pubblico – private, programmazione di area vasta, ...)

11) La **Definizione di una proposta organica di ottimizzazione gestionale dei servizi e delle funzioni degli enti** dovrà essere attuata attraverso:

- a. La redazione di una proposta preliminare, tesa a valorizzare i punti di forza, superare le eventuali criticità, emerse nel corso dell'analisi svolta (vd. Punto 1). Dovranno essere presentate ipotesi inerenti lo sviluppo organizzativo della PAL proponendo nuovi organigrammi, ipotizzando forme associative intercomunali, anche allo scopo di potenziare l'associazionismo;
- b. La condivisione con la PAL della proposta preliminare, la sua successiva revisione da effettuarsi in base agli esiti del confronto con funzionari ed amministratori, nonché in base agli elementi che emergeranno dalle attività formative in corso;
- c. La formalizzazione di una proposta definitiva contenente le attività ed i cronoprogrammi per la sua attuazione;

12) L'**Accompagnamento e start up di nuove forme di associazionismo** dovrà essere realizzato, in accordo con la PAL sia sulle proposte già mature nel territorio sia su quanto emergerà attraverso le attività di cui ai precedenti punti 1, 2 e 3. Il servizio di consulenza sarà volto all'affiancamento e all'accompagnamento dei soggetti impegnati nella realizzazione dei modelli organizzativi e operativi definiti. Dovrà essere garantita consulenza tecnica, legale ed organizzativa per sostenere l'avvio e la continuità dei servizi proposti.

Il percorso attuativo, nel suo insieme, dovrà essere soggetto ad un'attenta analisi e **valutazione** dei risultati raggiunti e delle possibili evoluzioni future.

A livello operativo, si prevede la realizzazione dell'azione nel suo complesso presso i territori coinvolti e, laddove possibile coinvolgendo la cittadinanza.

10

**Risultati attesi**

Attraverso la proposta si intende sostenere il disegno e l'attuazione della Strategia Nazionale per le Aree Interne laddove prevede il potenziamento dell'associazionismo.

I risultati attesi sono quindi riassumibili in:

- Rafforzamento della professionalità e delle competenze di amministratori e dipendenti pubblici anche in un'ottica di crescita manageriale;



		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Miglioramento del livello e della qualità dei servizi erogati alla pubblica amministrazione locale;</li> <li>• Miglioramento del livello di cooperazione tra le pubbliche amministrazioni locali;</li> <li>• Superamento della frammentazione amministrativa e incremento della capacità di programmazione a livello locale;</li> </ul> <p>L'attivazione della proposta di formazione inoltre, potrebbe risultare estendibile e replicabile anche al di fuori di Regione Lombardia su altri contesti interessati a livello nazionale dalla SNAI, andando quindi ad animare un modello a rete, che sia a sostegno delle aree impegnate nel processo di attuazione della strategia.</p>
11	<b>Indicatori di realizzazione e risultato</b>	<p><b>Indicatori di Risultato</b> (POR FSE 2014-2020 di Regione Lombardia)  Numero di Pubbliche amministrazioni beneficiarie che al termine dell'intervento hanno migliorato la propria capacità amministrativa</p> <p>Base Line <b>70%</b>  Anno 2014  Risultato <b>80%</b>  Anno 2022</p> <p><b>Indicatori di realizzazione</b> Numero di Pubbliche Amministrazioni coinvolte per il miglioramento della capacità amministrativa;  Risultato <b>34</b>  Anno 2022</p>
12	<b>Modalità previste per l'attivazione del cantiere</b>	<p>Regione Lombardia promuoverà, attraverso procedure ad evidenza pubblica per l'acquisizione di servizi, il percorso di selezione del soggetto che sarà demandato alla realizzazione dell'intervento come declinato nel punto 9 "Descrizione dell'intervento (sintesi della relazione tecnica)".</p> <p>Fatti salvi i contenuti progettuali, RL può riservarsi il ricorso a strumenti alternativi – utili all'erogazione del servizio – quali convenzioni, accordi di collaborazione o l'affidamento a Enti/soggetti in house.</p>
13	<b>Progettazione necessaria per l'avvio dell'affidamento</b>	<p>Livello unico di progettazione (dlgs 50/2016).  In caso di ricorso a affidamenti "in house" verrà definito un adeguato piano di lavoro.</p>
14	<b>Progettazione attualmente disponibile</b>	Idea progetto
15	<b>Responsabile dell'Attuazione/RUP</b>	<p><b>REGIONE LOMBARDIA</b>  Nome: <b>Luca</b>  Cognome: <b>Dainotti</b>  Indirizzo <b>Piazza Città di Lombardia 1, Milano</b>  Codice Fiscale <b>DNTLCU59H10G388V</b>  Email <b>luca_dainotti@regione.lombardia.it</b></p>

**Piano Finanziario Tipologie di spesa**

Voci di spesa	Descrizione	Valore
Costi del personale		
Spese notarili		
Spese tecniche		
Opere civili		
Opere di riqualificazione ambientale		
Imprevisti		
Oneri per la sicurezza		
Acquisto terreni		
Acquisto beni/forniture		
Acquisizione servizi	500.000 €	
Spese pubblicità		

**Cronoprogramma delle attività (da verificare)**

Fasi	Data inizio prevista	Data fine prevista
Fattibilità tecnica ed economica/livello unico di progettazione	15/04/2019	31/05/2019
Progettazione definitiva		
Progettazione esecutiva		
Pubblicazione bando / Affidamento lavori/servizi	01/06/2019	31/08/2019
Esecuzione	01/09/2019	30/06/2021
Collaudo/funzionalità	30/06/2021	30/06/2021

**Cronoprogramma finanziario (da verificare)**

Trimestre	Anno	Spesa prevista
III	2019	62.500,00
IV	2019	62.500,00
I	2020	62.500,00
II	2020	62.500,00
III	2020	62.500,00
IV	2020	62.500,00
I	2021	62.500,00
II	2021	62.500,00