



Agenzia per la Coesione Territoriale

**SEGRETERIA TECNICA DEL COMITATO DI INDIRIZZO PER I PIANI DI
RAFFORZAMENTO AMMINISTRATIVO (PRA)**

**LINEE GUIDA PER LA REDAZIONE DEL
PIANO DI RAFFORZAMENTO AMMINISTRATIVO (PRA)
II FASE**

13 giugno 2017

Sommario

1. VERSO LA SECONDA FASE DEI PIANI DI RAFFORZAMENTO AMMINISTRATIVO (PRA)	2
A. LA PRIMA FASE PRA – IL CONTESTO DI ATTUAZIONE	2
B. INDICAZIONI DAL MONITORAGGIO PRA (MONITORAGGIO AL 31 DICEMBRE 2016).....	3
C. LA SECONDA FASE DEI PRA.....	4
2. AMBITO E CONTESTO ISTITUZIONALE: QUALI SONO LE CARATTERISTICHE E LE FUNZIONI DEL PRA	4
3. I CONTENUTI E GLI ELEMENTI PRINCIPALI: COSA COMPRENDE IL PRA	5
4. DEFINIZIONE E ADOZIONE DEL PRA: CHI DEVE AGIRE.....	6
5. IL DOCUMENTO: COME SI REDIGE IL PRA.....	7
6. LE RISORSE 2014-2020: COME SI PROGRAMMA PER L’ATTUAZIONE DEL PRA.....	7
7. TEMPI DI DEFINIZIONE E REDAZIONE DELLA SECONDA FASE PRA: QUANDO VA REDATTO..	8
8. LA DURATA DEI PIANI.....	10
9. LA VALUTAZIONE DEI PIANI.....	10

APPENDICE ALLE LINEE GUIDA - MODELLO PER LA REDAZIONE DELPIANO DI RAFFORZAMENTO AMMINISTRATIVO (PRA) – II FASE

Versione finale definitivamente approvata dal Comitato di Indirizzo per i Piani di Rafforzamento Amministrativo (PRA) del 13 giugno 2017, dalla Segreteria Tecnica PRA e condivisa con i responsabili PRA ad esito dell’incontro del 5 maggio 2017

1. VERSO LA SECONDA FASE DEI PIANI DI RAFFORZAMENTO AMMINISTRATIVO (PRA)

a. LA PRIMA FASE PRA – IL CONTESTO DI ATTUAZIONE

L'Accordo di Partenariato, come noto anche al fine di colmare i deficit di capacità amministrativa nell'attuazione delle politiche di sviluppo e nella gestione dei Fondi, ha definito una strategia nazionale di rafforzamento della capacità amministrativa che, nell'ottica di un processo integrato, interviene per il periodo di Programmazione 2014-2020 attraverso azioni finalizzate da una parte a dare concreta attuazione ai processi di riforma amministrativa, di modernizzazione della Pubblica Amministrazione, dall'altra a migliorare complessivamente le prestazioni delle Amministrazioni pubbliche rafforzando stabilmente le capacità delle Amministrazioni nelle funzioni amministrative e tecniche cruciali per aumentare la qualità e l'efficacia delle politiche di investimento pubblico.

Il quadro complessivo degli interventi in atto, incidenti l'area di rafforzamento della capacità amministrativa, viene, infine, concluso con quelle azioni di assistenza tecnica destinate a migliorare la capacità delle Amministrazioni di gestire in modo efficace i Programmi Operativi finanziati con i fondi strutturali.

I Piani di Rafforzamento Amministrativo (PRA) si collocano, in questo contesto, quale strumento operativo attraverso il quale ogni Amministrazione impegnata nell'attuazione dei Programmi Operativi esplicita, con riferimento a cronoprogrammi definiti, l'azione per rendere più efficiente l'organizzazione della sua macchina amministrativa.

In altre parole, i PRA costituiscono il principale elemento di raccordo tra il miglioramento della strategia per l'attuazione e gestione dei Programmi Operativi, realizzabile attraverso azioni mirate di assistenza tecnica, e il rafforzamento strutturale della capacità amministrativa.

L'Italia in raccordo con la Commissione Europea, ha avviato un preciso percorso di attuazione e di accompagnamento alla definizione. Con riferimento alla prima fase PRA sono state elaborate specifiche linee guida e modelli di supporto.

Nel 2015 sono state inoltre costituite le strutture di governance nazionale:

- Il Comitato di Indirizzo per i PRA istituito presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri ed è coordinato dal Segretario Generale della Presidenza del Consiglio dei Ministri;
- La Segreteria Tecnica del Comitato di Indirizzo per i PRA istituita presso la Presidenza del Consiglio dei Ministri e coordinata dall'Agenzia per la Coesione Territoriale.

Dal punto di vista dell'attuazione, allo stato attuale tutte le 29 Amministrazioni titolari di PO hanno un PRA approvato e formalizzato e per molte di esse si concluderà la prima Fase PRA (di durata biennale) nel 2017.

Per quanto attiene il monitoraggio nazionale, a seguito di una prima sperimentazione effettuata a fine 2015, a partire da gennaio 2016 (dati al 31 dicembre 2015) si è avviato un percorso strutturato, definendo specifiche linee guida e format di schede di monitoraggio e relazioni qualitative. È stato, inoltre, messo a disposizione uno strumento di repository documentale per consentirne la relativa trasmissione.

b. INDICAZIONI DAL MONITORAGGIO PRA (monitoraggio al 31 dicembre 2016)

L'analisi e l'elaborazione dei dati contenuti nelle schede di monitoraggio dei PRA, attività che ha costituito la base per la redazione del rapporto di monitoraggio con dati al 31 dicembre 2016, porta all'elaborazione di alcune indicazioni e suggerimenti per la stesura dei prossimi Piani di Rafforzamento Amministrativo e per i relativi monitoraggi.

Nello specifico emerge, dall'analisi del monitoraggio PRA, una difficoltà per le Amministrazioni nella corretta identificazione e differenziazione di ciò che è "intervento" e di ciò che è "target". Questa difficoltà potrebbe essere superata attraverso una compilazione maggiormente guidata sia dei nuovi PRA, sia dei monitoraggi, a partire da una riduzione e concentrazione complessiva degli interventi e una loro maggiore standardizzazione.

In tal senso si propone come punto di partenza l'analisi realizzata nel capitolo 6 del rapporto di monitoraggio con dati al 31 dicembre 2016 e si propone altresì di indagare più a fondo le motivazioni legate alle migliori performance di 5 Amministrazioni individuate come best performers al fine di rilevare eventuali interventi "core" da estendere a tutte le Amministrazioni per migliorare la realizzazione del processo di gestione del proprio PO. In questo senso risulterebbe utile ai fini di una maggiore comprensione dei risultati del monitoraggio e di conseguenza delle performance, introdurre un momento di autovalutazione della situazione di partenza delle Amministrazioni in merito a ciascuno degli ambiti individuati per gli interventi dalla nuova classificazione funzionale introdotta proprio a partire dal monitoraggio di dicembre 2016. Un *self assessment* strutturato da svolgere prima del percorso di valutazione indipendente previsto per il PRA.

Relativamente ai target si propone di ricondurli a due sole tipologie: target di efficienza e target di efficacia, dove per efficienza si intendono target relativi alla riduzione dei tempi, mentre per efficacia, target relativi alla performance finanziaria dell'Amministrazione. All'interno di queste tipologie si suggerisce di predisporre un set di target predefiniti lasciando alle Amministrazioni solo la scelta di valorizzazione del target numerico che ritengono di poter trarre nei tempi stabiliti dai rispettivi PRA. L'analisi dei target presenti nel monitoraggio oggetto di questo report ha infatti evidenziato come le criticità maggiori nella corretta allocazione di un target hanno riguardato soprattutto quelli associati all'unità di misura "realizzato: sì-no".

Infine si propone uno stretto raccordo tra interventi e target: nel Piano per ciascun intervento occorra esplicitare il/i target sui quali impatterà.

Il rapporto di monitoraggio con dati al 31 dicembre 2016, propone altresì suggerimenti per le future analisi di monitoraggio. Nello specifico, si precisa che la predisposizione di schede precompilate da parte della Segreteria Tecnica del PRA ha migliorato sensibilmente la qualità dei dati ricevuti anche se rimangono significativi margini di miglioramento.

In particolare per quanto attiene le schede 4 e 5 si potrebbe limitare l'onere in capo alle Amministrazioni nell'implementazione delle stesse ricavando i dati a partire da quelli eventualmente già presenti in strumenti informativi nazionali, quali ad esempio la BDU del MEF-IGRUE.

Ciò oltre a comportare una maggior accuratezza e coerenza dei dati stessi consentirebbe di ridurre notevolmente l'effort di compilazione per le Amministrazioni che potrebbero procedere al monitoraggio attraverso l'estrazione di specifici report predefiniti a livello nazionale.

c. LA SECONDA FASE DEI PRA

Nel 2017 molti Piani di Rafforzamento Amministrativo giungeranno al loro termine biennale. Si rende, quindi necessario avviare una seconda fase PRA a partire dall'esperienza positiva svolta nel primo periodo.

La seconda fase anche sulla base degli esiti dell'ultimo monitoraggio punterà su:

- la definizione di interventi più focalizzati e target definiti;
- maggior raccordo tra interventi e target;
- interventi e target non riferiti ad adempimenti di obblighi regolamentari previsti per i fondi strutturali;
- miglioramento del processo di reporting qualitativo e di monitoraggio quadrimestrale;
- attivazione di momenti comuni di informazione comunicazione ai cittadini.

In questo quadro il PRA continuerà, anche nella seconda fase ad essere il principale strumento a servizio delle Amministrazioni per migliorare l'attuazione delle proprie politiche di sviluppo e per avviare in modo coordinato una riforma della gestione dei fondi comunitari per il funzionamento delle Amministrazioni ad essi collegate.

Il PRA continuerà dunque a contribuire a:

- ridurre significativamente tempi e procedure per renderle compatibili con le regole comunitarie e con l'efficacia richiesta dalle politiche di sviluppo;
- semplificare e rendere trasparenti le procedure di assegnazione, gestione e controllo degli interventi.

La mobilitazione e l'impegno politico e amministrativo richiesti dal PRA sono importanti e obbligano i diversi attori ad assumersi responsabilità concrete e a garantire un orientamento costante al miglioramento. Questi indirizzi, inoltre, corrispondono alle richieste dell'UE e alla volontà espressa nelle recenti riforme nazionali, e incontrano necessità esplicite di imprese e cittadini per un nuovo e migliore rapporto con la PA.

2. AMBITO E CONTESTO ISTITUZIONALE: QUALI SONO LE CARATTERISTICHE E LE FUNZIONI DEL PRA

Il PRA è parte integrante della programmazione dei fondi strutturali europei (FESR e FSE) e sostiene, quindi in via prioritaria, la programmazione e l'attuazione degli interventi dei PO, esplicitando come le singole Amministrazioni si organizzano per la gestione e come si impegnano per migliorare la propria performance, così da assicurare un'esecuzione efficiente, efficace e trasparente.

In tal senso il PRA, però, supporta un rafforzamento della capacità amministrativa e promuove un'azione di cambiamento strutturale del funzionamento della PA con effetti che superano anche la gestione dei fondi comunitari e che vanno chiaramente a estendersi a beneficio dell'attuazione delle

politiche di sviluppo perché in generale, migliorando i processi interni organizzativi, hanno impatto su tutta la macchina amministrativa.

Il PRA continua a costituire un documento in cui non si descrivono eventuali strategie di capacità amministrativa e obiettivi di lungo periodo, ma un documento di programmazione operativa in cui si definiscono azioni concrete di rafforzamento per realizzare il PO e migliorare di conseguenza la capacità amministrativa.

I PRA definiscono le misure di adeguamento amministrativo, tecnico, regolatorio e organizzativo delle Amministrazioni responsabili della gestione e dell'attuazione dei Programmi Operativi 2014-2020. Si tratta quindi di un Piano di azione, anche attuabile mediante l'utilizzo di strumenti di project management, in cui sono esplicitati, per ogni intervento di miglioramento, i risultati attesi in termini di adeguamento delle capacità di gestione, le specifiche azioni da mettere in atto, il cronoprogramma delle fasi e dei tempi di realizzazione e le responsabilità associate.

Il PRA impegna l'Amministrazione pubblica a realizzare in modo efficace, efficiente e trasparente le azioni di rafforzamento amministrativo a partire da quelle ritenute necessarie per una migliore attuazione del PO. In relazione a ciò il PRA deve esplicitare i miglioramenti previsti nella gestione degli interventi e nell'organizzazione amministrativa, le modalità per conseguirli e i risultati che saranno progressivamente raggiunti.

3. I CONTENUTI E GLI ELEMENTI PRINCIPALI: COSA COMPRENDE IL PRA

Il PRA:

- si concentra in prima istanza, sulla gestione dei fondi UE e delle politiche correlate e mira ad una drastica riduzione di tempi e procedure per un'efficace realizzazione degli interventi finanziati;
- è volto a consentire una gestione più efficiente dei PO, la loro adeguata implementazione e a rafforzare il sistema di responsabilità ad agire relativa ad ogni fase. Per fare ciò identifica target di efficienza ed efficacia e interventi normativi, amministrativi e/o organizzativi propedeutici al raggiungimento dei target prefissati;
- definisce le responsabilità politiche e amministrative per il rafforzamento amministrativo nella gestione degli interventi.

Il PRA si focalizza su specifiche esigenze di riorganizzazione e rafforzamento dell'Amministrazione che lo adotta, ritenute necessarie per il miglioramento della capacità di gestione e realizzazione dei Programmi Operativi e contiene in particolare elementi relativi a:

- a) le modalità di attuazione del PRA con individuazione formale del "Responsabile tecnico del PRA" per l'Amministrazione, delle funzioni a esso conferite e della struttura (unità e personale) del quale si avvale per orientare e supportare la realizzazione del Piano definito e approvato;
- b) il quadro organizzativo e le misure di semplificazione e di razionalizzazione per renderlo più coerente e favorevole al processo di decisione pubblica volto alla tempestiva ed efficace attuazione dei Programmi Operativi;

- c) la capacità tecnica (in termini di quantità del personale e della qualità e appropriatezza delle sue competenze tecniche) e organizzativa (in termini di loro collocazione nella struttura organizzativa dell'Amministrazione e di relativa autonomia nello svolgimento dei compiti definiti dai Regolamenti comunitari, nonché in termini di procedure di gestione e modalità di funzionamento) delle Autorità rilevanti per la corretta ed efficace realizzazione dei Programmi Operativi (Autorità di Gestione, Autorità di Certificazione, Autorità di Audit, Organismi Intermedi nonché gli altri uffici coinvolti a vario titolo nel processo);
- d) le funzioni trasversali determinanti per la piena e rapida realizzazione degli interventi (sistema di valutazione; sistema di monitoraggio; centrali di committenza e stazioni uniche appaltanti; procedure relative ai regimi di aiuto; modalità di gestione dei flussi finanziari; sistemi di pianificazione, programmazione, controllo, gestione del rischio, valutazione organizzativa e del personale);
- e) la definizione di standard di qualità, per ogni asse, rispetto ai tempi e alle modalità di realizzazione delle operazioni (con indicazione delle fasi di attuazione per l'impostazione delle procedure, la selezione dei beneficiari, il circuito dei pagamenti, i controlli, l'apertura e la trasparenza a beneficio di cittadini e imprese);
- f) le misure per garantire adeguata trasparenza e pubblicità al PRA e ai progressi nella sua attuazione così da consentirne adeguata conoscenza a stakeholders, beneficiari e cittadini.

Per ciascuno di questi elementi-chiave il PRA specifica gli interventi legislativi, amministrativi e/o organizzativi, che l'Amministrazione intende mettere in campo per assicurarne l'attuazione, i tempi previsti per le singole fasi di realizzazione, le responsabilità per ogni singola fase.

Per attuare questa strategia di miglioramento amministrativo, il PRA si dota di alcune regole di gestione e comprende anche specifiche azioni di monitoraggio, valutazione, affiancamento e benchmarking durante l'intero periodo di programmazione.

Il PRA, con le soluzioni che apporterà alla gestione dei PO, si pone l'obiettivo di far convergere le Amministrazioni verso più elevati livelli di performance anche attraverso l'identificazione, il trasferimento e l'adozione di buone pratiche, e la fissazione di standard riguardo a tempi e procedure di attuazione.

4. DEFINIZIONE E ADOZIONE DEL PRA: CHI DEVE AGIRE

I Piani di Rafforzamento Amministrativo sono definiti dalle Amministrazioni titolari dei Programmi Operativi 2014-2020. Ogni Amministrazione redige un solo PRA. Se l'Amministrazione è titolare di più Programmi Operativi il rispettivo PRA sarà unico e articolato in funzione dei diversi programmi.

Ogni Amministrazione, già per la definizione del PRA e poi ai fini della sua attuazione, individua, come indicato al paragrafo 3, il "Responsabile tecnico del PRA", indipendente dall'Autorità di Gestione e dalle altre Autorità coinvolte nell'attuazione dei Programmi. Il Responsabile deve essere in possesso delle competenze professionali necessarie allo svolgimento dei compiti affidati.

Il "Responsabile tecnico del PRA" è referente unico per l'attuazione del PRA, ne cura, monitora l'attuazione per la sua Amministrazione e costituisce il punto di contatto dell'Amministrazione con le strutture di governance nazionali (Comitato di Indirizzo e Segreteria Tecnica PRA).

Il PRA è adottato, secondo le modalità previste dai rispettivi ordinamenti, dal vertice politico dell'Amministrazione (e quindi deve essere approvato dalla Giunta o dal Presidente della Regione o dal Ministro competente). Il PRA adottato è immediatamente operativo.

L'eventuale sostituzione del "Responsabile tecnico del PRA" va comunicata alla Segreteria Tecnica PRA, unitamente al nominativo e ai riferimenti telefonici ed email del nuovo responsabile, attraverso l'invio degli atti amministrativi di designazione e non comporta una revisione del PRA.

5. IL DOCUMENTO: COME SI REDIGE IL PRA

Il PRA è un documento di impegno politico ed amministrativo è quindi snello e generalmente di una lunghezza non superiore alle 30 pagine. Al testo del documento si aggiungono ALLEGATI.

La struttura del PRA è quella definita nel documento "Modello per la redazione del Piano di Rafforzamento Amministrativo – II FASE" in Appendice alle presenti Linee Guida e che ne costituiscono parte integrante e sostanziale.

Importante elemento di novità per la seconda fase sarà la definizione degli interventi e dei target di miglioramento che si intende conseguire. I target devono essere quantificati e verificabili e deve essere chiara la data entro cui si intende conseguirli.

Per quanto riguarda i target da riportare nella sezione 5 e allegato C del PRA (cfr. Appendice allegata) gli stessi devono essere inclusi all'interno di due categorie:

- di efficienza amministrativa, ossia i target relativi alla riduzione dei tempi;
- di efficacia finanziaria, ossia target relativi alla performance finanziaria dell'Amministrazione.

All'interno di queste tipologie sarà predisposto un set di target predefiniti lasciando alle Amministrazioni solo la scelta di valorizzazione del target numerico che ritengono di poter raggiungere nei tempi stabiliti dai rispettivi PRA.

Questi target predefiniti saranno indentificati anche a partire dai dati attualmente disponibili nella BDU del MEF-IGRUE o da altri strumenti informativi nazionali al fine di semplificare l'iter di recepimento dei dati in fase di monitoraggio e di uniformare e rendere confrontabili le performance delle Amministrazioni su tutto il territorio nazionale.

6. LE RISORSE 2014-2020: COME SI PROGRAMMA PER L'ATTUAZIONE DEL PRA

Il PRA prevede e quantifica le risorse necessarie per l'attuazione degli interventi di rafforzamento della capacità amministrativa volti ad una gestione più efficace dei Programmi Operativi.

Tali risorse potranno essere utilizzate:

- a. a valere su quelle relative all'Obiettivo Tematico 11, per le azioni di miglioramento e rafforzamento amministrativo di carattere strutturale e permanente, riguardanti l'Amministrazione nel suo complesso e le sue specifiche unità organizzative;

- b. a valere su quelle relative all'Assistenza Tecnica per gli interventi di tipo contingente e temporaneo destinati alle sole strutture deputate alla gestione dei fondi;
- c. a valere su altre risorse (aggiuntive o da bilancio ordinario).

Sono inoltre ammessi interventi di rafforzamento della capacità amministrativa a “costo zero”, ovvero per la cui realizzazione non è prevista alcuna copertura finanziaria.

7. TEMPI DI DEFINIZIONE E REDAZIONE DELLA SECONDA FASE PRA: QUANDO VA REDATTO

L'analisi preliminare prodromica alla nuova fase PRA verrà eseguita attraverso uno specifico *self assessment* svolto dalle medesime Amministrazioni titolari dei PRA e strutturato in base ad un percorso che verrà definito secondo modelli forniti dalla Segreteria Tecnica PRA che ha il ruolo di indirizzo e coordinamento in materia.

L'analisi del processo di autovalutazione, che dovrà concludersi nel mese di settembre 2017, consentirà anche di finalizzare:

- gli interventi di rafforzamento amministrativo standard e specifici (cfr. paragrafo 6 del “Modello per la redazione del Piano di Rafforzamento Amministrativo”);
- gli interventi di rafforzamento amministrativo aggiuntivi (cfr. allegato B al “Modello per la redazione del Piano di Rafforzamento Amministrativo”);
- gli obiettivi di miglioramento aggiuntivi (cfr. allegato B al “Modello per la redazione del Piano di Rafforzamento Amministrativo”).

Per quanto riguarda gli indicatori degli obiettivi di miglioramento di cui al paragrafo 5 del “Modello per la redazione del Piano di Rafforzamento Amministrativo” la relativa puntuale definizione avverrà anche ad esito del processo di finalizzazione dell'interlocuzione avviata dalla Segreteria Tecnica con il MEF-IGRUE (cfr. allegato C al “Modello per la redazione del Piano di Rafforzamento Amministrativo”).

Contestualmente alla conclusione dell'analisi dei risultati dell'autovalutazione si avvierà il negoziato per la II Fase PRA.

Il PRA dovrà essere finalizzato in tempi utili per consentire l'avvio della seconda fase all'inizio del 2018, al fine di rispettare queste tempistiche, le prime versioni in bozza, per la valutazione da effettuarsi a cura della Segreteria Tecnica PRA, dovranno essere finalizzate e trasmesse al più tardi per il mese di ottobre 2017.

L'Agenzia per la Coesione Territoriale e la Commissione Europea in raccordo con la Segreteria Tecnica PRA e con il supporto operativo consulenziale dedicato, svolgerà la fase di negoziato con le Amministrazioni titolari di PRA fornendo indicazioni e raccomandazioni operative ai fini della definizione del documento finale che verrà successivamente assunto formalmente dall'Amministrazione titolare del PRA.

La versione definitiva del PRA è adottata, secondo le modalità previste dai rispettivi ordinamenti, dal vertice politico dell'Amministrazione (e quindi deve essere approvata dalla Giunta o dal Presidente della Regione o dal Ministro competente).

Dal punto di vista del monitoraggio di attuazione non sussistono variazioni temporali nella seconda fase rispetto alla prima. Il monitoraggio continuerà ad avere cadenza quadrimestrale e seguirà le indicazioni che saranno fornite dalla Segreteria Tecnica nell'ambito delle linee guida aggiornate sul monitoraggio.

Poiché i Piani di Rafforzamento Amministrativo hanno lo scopo di definire operativamente le azioni per rendere più efficiente l'organizzazione della macchina amministrativa al fine di realizzare i propri Programmi Operativi, la fase di monitoraggio dei nuovi PRA partirà dai dati presenti nella BDU del MEF-IGRUE o da altri strumenti informativi nazionali che monitorano le attività lanciate all'interno dei programmi, i tempi impiegati dalle Amministrazioni e gli importi investiti. In questo modo si prevede anche una semplificazione nella raccolta dei dati di monitoraggio richiesti alle Amministrazioni.

In fase di monitoraggio qualitativo sarà predisposta anche una sezione dedicata a individuare eventuali esternalità negative non dipendenti dalla performance dell'Amministrazione. Il verificarsi di tali esternalità potrebbe, infatti, concorrere all'eventuale mancato completamento di alcuni interventi nei tempi originariamente previsti e/o raggiungimento di uno o più target. Poiché queste ragioni sono indipendenti dalla volontà di una Amministrazione nel garantire gli impegni sottoscritti attraverso il PRA, è necessario tenerle in debita considerazione in occasione dei rapporti di monitoraggio.

Anche per la seconda fase lo stato d'avanzamento del PRA sarà descritto all'interno di ogni Relazione di attuazione annuale e verrà trattato in un punto *ad hoc* nell'Ordine del Giorno dei Comitati di Sorveglianza dei PO.

Inoltre, già a partire dal processo di autovalutazione (*self assessment*) sarà dato particolare rilievo al processo di selezione delle buone pratiche rilevate.

Nel corso del monitoraggio quadrimestrale si avvierà, in aggiunta, una specifica raccolta delle buone prassi e verrà avviato un preciso percorso di diffusione al fine di garantire la replicabilità di soluzioni di successo, tecniche, metodi ed approcci in altre amministrazioni e contesti territoriali anche nell'ottica di migliorare l'efficacia dello strumento.

Al fine di chiarire le fasi ed i tempi per l'avvio della seconda fase si rimanda alla Tabella 1.

Tabella 1 – Tempistica avvio II Fase PRA - cronoprogramma

	2017								2018
	Mag	Giu	Lug	Ago	Set	Ott	Nov	Dic	Gen
Self assessment: Strutturazione del questionario									
Self assessment: Compilazione da parte delle Amministrazioni									
Self assessment: analisi dei risultati									
Definizione Linee guida e format predefiniti									
Definizione format e strumenti web									
Negoziato nuovi PRA (bozze entro ottobre 2017)									
Adozione PRA seconda fase									
Definizione linee guida monitoraggio									
Valutazione indipendente (mese di avvio)									

→ Da aprile 2018 è previsto il primo monitoraggio quadrimestrale dei nuovi Piani

8. LA DURATA DEI PIANI

I Piani hanno una durata di 2 anni a partire dalla loro adozione formale. A un anno dall'approvazione del PRA (*mid-term review*) quindi a metà dell'orizzonte temporale definito, sarà possibile, in accordo con le Amministrazioni, rivedere questa sezione del documento, inserendo ulteriori interventi la cui necessità di realizzazione è emersa solo successivamente, eliminandone eventuali non più attuali per l'Amministrazione o modificando interventi già in programma.

Le modifiche agli interventi possono essere operate anche al fine di tener conto in misura maggiore o differente dei mutamenti nelle priorità comunitarie, nazionali o regionali, della necessità di avviare azioni di sistema e/o integrate o a seguito di difficoltà emergenti ed imprevisti che rendano di fatto impossibile la realizzazione dell'intervento di rafforzamento nei tempi indicati nel PRA.

La *mid-term review* potrà essere effettuata in accordo con la Segreteria Tecnica, anche su proposta motivata della medesima Amministrazione ed è sostenuta dall'analisi dei risultati della valutazione indipendente che sarà avviata a livello nazionale o di un'autovalutazione interna realizzata nelle medesime modalità di cui al paragrafo 7 delle Linee guida.

La modifica degli interventi in fase di *mid-term review* può essere proposta dalle strutture di governance dei PRA anche a partire dall'analisi dei dati di monitoraggio quadrimestrale.

Le modifiche al PRA una volta accordate dalla Segreteria Tecnica dovranno essere adottate formalmente nelle medesime modalità di approvazione del PRA di cui al paragrafo 4 delle presenti Linee guida.

9. LA VALUTAZIONE DEI PIANI

I processi di valutazione che interessano i Piani di Rafforzamento Amministrativo seguono due modalità di attuazione differenti che incidono, senza sovrapporsi il processo di definizione dei PRA e di revisione di metà periodo:

- **l'autovalutazione (*self assessment*)** - ai fini di una maggiore comprensione dei risultati del monitoraggio e di conseguenza delle performance, sarà introdotto un momento di autovalutazione della situazione di partenza delle Amministrazioni per la II fase PRA. Il *self assessment* sarà quindi svolto dalle medesime Amministrazioni titolari dei PRA per l'avvio della nuova fase. Il *self assessment* è strutturato in base ad un percorso che verrà definito e secondo modelli che verranno forniti dalla Segreteria Tecnica PRA. Il *self assessment* potrà essere l'occasione anche per raccogliere eventuali buone prassi già sperimentate dalle Amministrazioni titolari di PRA. Il *self assessment*, compresa la relativa analisi, si concluderà nel mese di settembre 2017 e contribuirà a definire il quadro degli interventi standard e specifici e della declinazione dei target di efficacia e di efficienza. Un processo di autovalutazione potrebbe accompagnare la modifica degli interventi in fase di *mid-term review* qualora le esigenze di modifica emergessero successivamente al periodo sottoposto ad analisi dalla valutazione indipendente.
- **la valutazione indipendente** – sarà finanziata sull'Asse 3 – Azione 3.1.2 del PON Governance e Capacità Istituzionale 2014-2020 riguarderà l'intero territorio nazionale e tutti i PRA adottati e sarà focalizzata sui risultati della fase I PRA e sulle evidenze qualitative della prima attuazione della fase II PRA. Gli esiti del processo valutativo concorreranno alla *mid-term review*.

**APPENDICE ALLE LINEE GUIDA
MODELLO PER LA REDAZIONE DEL
PIANO DI RAFFORZAMENTO AMMINISTRATIVO (PRA)
- II FASE -**

L'obiettivo del presente modello è quello di guidare la redazione del documento operativo. Il modello è un indice ragionato dei principali elementi del PRA ed è strutturato secondo lo schema già utilizzato nella prima fase PRA a partire dal quale alcune sezioni introduttive costituiscono specifici aggiornamenti secondo quanto esplicitamente riportato nel presente modello.

Contenuti del modello

1. INTRODUZIONE.....	2
2. SEZIONE ANAGRAFICA	2
3. CONTESTO ORGANIZZATIVO, LEGISLATIVO E PROCEDURALE.....	2
4. DEFINIZIONE DELLE RESPONSABILITÀ RELATIVE AGLI IMPEGNI DEL PRA	2
5. OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO	3
6. INTERVENTI DI RAFFORZAMENTO AMMINISTRATIVO	3
6.1. INTERVENTI DI SEMPLIFICAZIONE LEGISLATIVA E PROCEDURALE (<i>MAX 1,5 PAGINE</i>)	4
6.2. INTERVENTI SUL PERSONALE (<i>MAX 1,5 PAGINE</i>)	4
6.3. INTERVENTI SULLE FUNZIONI TRASVERSALI E SUGLI STRUMENTI COMUNI (<i>MAX 2,5 PAGINE</i>)	4
7. TRASPARENZA INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE DEL PRA	5
8. SISTEMI DI AGGIORNAMENTO, VERIFICA E CONTROLLO INTERNO DEL PRA	5
ALLEGATO A – STRUTTURA DI GESTIONE E ATTUAZIONE E RELATIVE AZIONI DI MIGLIORAMENTO	5
ALLEGATO B – ULTERIORI AZIONI E TARGET DI MIGLIORAMENTO PRA	6
ALLEGATO C – DIAGNOSI E OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO DI EFFICIENZA ED EFFICACIA	6

1. INTRODUZIONE

Vanno esplicitati i riferimenti e gli atti (per es.: par. 2.5 dell'Accordo di Partenariato) da cui deriva il PRA, nonché le sue finalità generali e specifiche per l'Amministrazione. Il testo può essere ripreso ed eventualmente aggiornato dall'introduzione presente nel PRA prima fase.

(max 1/2 pagina)

2. SEZIONE ANAGRAFICA

Vanno indicati i riferimenti dell'Amministrazione e del Programma/i gestiti aggiornando, eventualmente, i riferimenti presenti nel PRA prima fase. La sezione sarà redatta in base ad un format definito dalla Segreteria Tecnica PRA già adottato per la prima fase.

(max 1/2 pagina)

3. CONTESTO ORGANIZZATIVO, LEGISLATIVO E PROCEDURALE

Questa sezione è finalizzata all'analisi dei principali problemi riscontrati ad esito del processo di autovalutazione con particolare riferimento a tempi e procedure di attuazione e principali fabbisogni di rafforzamento amministrativo. I problemi da evidenziare sono di natura legislativa, procedurale ed organizzativa i quali insieme determinano i tempi di attuazione dei PO e sollecitano attività di semplificazione legislativa e procedurale e riorganizzazione al fine di ridurre la durata.

La sezione include, inoltre l'analisi delle funzioni trasversali da migliorare e gli strumenti comuni che si intende attivare a questo scopo e che saranno alla base dell'attivazione dei relativi interventi di rafforzamento.

L'analisi dei problemi e l'identificazione dei fabbisogni vanno svolte con riferimento non solo alle Autorità (audit, gestione, certificazione) ma a tutte le unità organizzative coinvolte nell'attuazione dei Programmi compresi, nello specifico, gli Organismi Intermedi. Un elenco di tutte le unità coinvolte nella gestione degli interventi con l'indicazione della loro collocazione nell'organigramma dell'Amministrazione va redatto nell'allegato A.

A conclusione di questa sezione devono essere identificate le priorità di rafforzamento amministrativo e le loro principali motivazioni.

(max 3 pagine)

4. DEFINIZIONE DELLE RESPONSABILITÀ RELATIVE AGLI IMPEGNI DEL PRA

Questa sezione riporta l'indicazione:

1. del Responsabile politico;
2. del Responsabile Tecnico del PRA di livello apicale, con individuazione dei poteri conferiti e della struttura a disposizione;
3. dell'Autorità di Gestione/Organismo Intermedio e di tutte le unità organizzative coinvolte nell'attuazione dei PO, con individuazione dei poteri conferiti e delle risorse e della struttura a disposizione.

Per ciascuna delle figure/strutture individuate devono essere definiti specifici meccanismi di deputizing volti a garantire la continuità del funzionamento e della gestione.

(max 1,5 pagine)

5. OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO

In questa sezione vanno riassunti i target di miglioramento che si intende conseguire. I target devono essere quantificati e verificabili e deve essere chiara la data entro cui si intende conseguirli. I target devono includersi all'interno di due categorie:

- di efficienza amministrativa, ossia i target relativi alla riduzione dei tempi;
- di efficacia finanziaria, ossia target relativi alla performance finanziaria dell'Amministrazione.

All'interno di queste tipologie sarà predisposto un set di target predefiniti lasciando alle Amministrazioni solo la scelta di valorizzazione del target numerico che ritengono di poter trarre nei tempi stabiliti dai rispettivi PRA.

Questi target predefiniti saranno identificati anche a partire dai dati attualmente disponibili nella BDU del MEF-IGRUE o da altri strumenti informativi nazionali al fine di semplificare l'iter di recepimento dei dati in fase di monitoraggio e di uniformare e rendere confrontabili le performance delle Amministrazioni su tutto il territorio nazionale.

La sezione è compilata in modo descrittivo rinviando all'allegato C la definizione puntuale dei target di miglioramento quantitativo.

(max 1,5 pagine)

6. INTERVENTI DI RAFFORZAMENTO AMMINISTRATIVO

Questa sezione deve descrivere le misure trasversali che si intende implementare per conseguire i miglioramenti previsti nella sezione precedente. In tal senso è necessario uno stretto raccordo tra interventi e target: nel Piano per ciascun intervento occorre esplicitare il/i target sui quali impatterà. Verrà altresì definito un set di interventi standard. Questi interventi saranno identificati dalla Segreteria Tecnica PRA a partire dagli ultimi Rapporti di monitoraggio disponibile per la I fase PRA e dai risultati dell'analisi del processo di *self assessment* (cfr. paragrafo 7 Linee Guida) svolto dalle medesime Amministrazioni titolari dei PRA.

Gli interventi saranno, quindi, prioritariamente selezionati dalle Amministrazioni a partire da un menù predefinito e standard. Le Amministrazioni potranno quindi anche identificare ulteriori interventi specifici (in numero limitato) diretti al raggiungimento dei target previsti e che tengano conto sempre delle specificità dell'Amministrazione e del/i Programma/i Operativo/i di riferimento. A livello indicativo ed in aggiunta a quanto emergerà ad esito dei risultati dell'autovalutazione per l'avvio della seconda fase PRA, nell'ambito degli interventi standard l'analisi fin qui condotta dalle strutture di governance dei PRA (Comitato di Indirizzo e Segreteria Tecnica) ha individuato 3 interventi comuni di rafforzamento: 1. la previsione di un piano annuale di attuazione; 2. l'evoluzione dei sistemi informatici in gestionali di supporto alla programmazione ed attuazione operativa; 3. l'inserimento nei piani di performance di obiettivi strategici collegati alla gestione dei fondi; 4. l'avvio di percorso formativo sullo sviluppo delle competenze comportamentali nelle PA. Per ciascun intervento declinato nella sezione 6 andranno definite le responsabilità, i target, le strutture a cui è indirizzato, tempi per il relativo completamento, nonché il costo dell'intervento (con l'indicazione di "costo zero" qualora l'intervento non comporti alcun costo per la sua realizzazione), la fonte finanziaria previsionale, con la specifica, in caso di fondi strutturali, dell'Asse e Obiettivo Tematico 11 o AT di riferimento (*per la distinzione cfr. box 1*).

BOX 1 - ASSISTENZA TECNICA E RAFFORZAMENTO DELLA CAPACITÀ AMMINISTRATIVA A SUPPORTO DEL PRA

Le azioni di capacità istituzionale e di assistenza tecnica si distinguono nel modo che segue:

- *le azioni di rafforzamento strutturale e permanente rivolte a tutta l'Amministrazione a valere su OT11 e quindi non esclusivamente diretta al miglioramento della gestione dei fondi strutturali;*
- *le azioni di assistenza tecnica temporanea, anche nelle more della realizzazione di alcuni degli interventi precedenti, a supporto dell'implementazione dei PO. In particolare le misure di assistenza tecnica non devono prevedere un outsourcing di alcune funzioni amministrative, ma devono essere rivolte ad acquisire la consulenza di professionalità non presenti nell'Amministrazione o a risolvere temporaneamente dei deficit di capacità amministrativa.*

Gli interventi standard e quelli specifici individuati dalle Amministrazioni in base alle peculiarità territoriali dovranno essere riassunti nelle tre principali tipologie già definite per la prima Fase PRA e di seguito riportate.

6.1. Interventi di semplificazione legislativa e procedurale (max 1,5 pagine)

In generale, queste possono dividersi in due tipi a seconda che l'oggetto della semplificazione siano le procedure di gestione dei fondi europei o politiche nazionali ad esse collegate:

- misure legislative o amministrative con impatto anche indiretto sulla semplificazione del sistema di gestione e controllo dei PO;
- misure legislative o amministrative con impatto anche indiretto sulla semplificazione degli interventi dei PO o, più in generale, delle politiche ad essi collegate (p.e. procedure per le autorizzazioni in materia ambientale).

6.2. Interventi sul personale (max 1,5 pagine)

Alcuni di questi interventi possono essere indirizzati alla quantità e alla qualità del personale impiegato, mentre altri interventi possono essere rivolti alla riorganizzazione del lavoro (p.e. cambiamenti nelle responsabilità, modalità di lavorazione delle procedure, controlli di qualità, ecc.).

Gli interventi da realizzare in questo settore possono afferire:

- l'integrazione anche temporanea dell'organico dei funzionari necessari per svolgere le attività connesse all'attuazione dei PO;
- interventi di riorganizzazione del lavoro all'interno dei diversi uffici e Amministrazioni direttamente e indirettamente coinvolte negli interventi dei PO secondo modalità operative basate su strumenti del project management e ispirate ai principi del miglioramento continuo che prevedano fasi di pianificazione, realizzazione, controllo e (re)azione degli interventi di miglioramento.

6.3. Interventi sulle funzioni trasversali e sugli strumenti comuni (max 2,5 pagine)

Questi interventi sono volti a rafforzare le funzioni di staff e gli "strumenti comuni" che sono utilizzati da diversi uffici impegnati nella realizzazione dei PO. Anche l'analisi dei dati di monitoraggio (cfr. Rapporto Nazionale di Monitoraggio dei PRA con dati al 31 dicembre 2016) indica come possibili quelli di seguito elencati:

- sistema informatico di gestione e trasmissione dati tra Dipartimenti e in particolare con il bilancio;
- procedure di gestione dei flussi finanziari;
- messa a punto e gestione delle procedure inerenti i regimi di aiuto;

- sistema di valutazione interno del personale (eventuali sistemi premianti per il conseguimento dei risultati attesi);
- capacità di realizzazione nei tempi programmati, verifica, prevenzione e correzione in materia di appalti pubblici;
- trasparenza delle azioni collegate al PO e del loro progressivo stato di avanzamento con indicazione analitica del sistema di responsabilità collegato alla loro attuazione dei rispettivi cronoprogrammi di attuazione (es.: definizione di un piano di attuazione per Asse);
- utilizzo di strumenti di project management e di organizzazione del lavoro condivisi da più uffici.

La sezione 6 sarà redatta in base ad un format definito dalla Segreteria Tecnica PRA.

7. TRASPARENZA INFORMAZIONE E COMUNICAZIONE DEL PRA

Vanno indicate le modalità con cui il PRA è reso noto a stakeholders, beneficiari e cittadini nonché individuato il soggetto istituzionale responsabile delle attività di comunicazione. In assenza di diversa indicazione il referente della comunicazione coincide con il responsabile tecnico PRA.

(max 1/2 pagina)

8. SISTEMI DI AGGIORNAMENTO, VERIFICA E CONTROLLO INTERNO DEL PRA

La sezione esplicita il meccanismo previsto per assicurare la qualità, la tempestività, l'efficienza e l'efficacia delle misure di miglioramento amministrativo.

A questo fine come condizione minima il Responsabile tecnico del PRA:

- assicura la responsabilità per l'attuazione del PRA in un orizzonte temporale di 2 anni;
- verifica, anche in base al monitoraggio quadrimestrale, l'avanzamento del PRA e indica le eventuali azioni correttive per assicurare la qualità, la tempestività, l'efficienza e l'efficacia delle misure di miglioramento amministrativo e fornisce tutte le relative informazioni alle strutture di governance nazionale PRA, secondo le modalità e le procedure o indicazioni che saranno stabilite dalla Segreteria Tecnica PRA;
- propone la revisione degli interventi del PRA, nei limiti di quanto stabilito al paragrafo 6 delle Linee guida PRA II Fase;
- supporta le AdG nell'implementazione della sezione descrittiva all'interno delle Relazioni di attuazione annuale dei PO da presentare al Comitato di Sorveglianza e relaziona sull'attuazione del PRA nello specifico punto all'ordine del giorno previsto nelle riunioni dei Comitati di Sorveglianza dei PO;
- assicura l'attuazione del processo di autovalutazione, nonché lo svolgimento della valutazione esterna nell'analisi dell'avanzamento del PRA, in raccordo con le strutture di governance nazionale PRA.

(max 1/2 pagina)

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

L'allegato A deve indicare il personale attualmente impegnato nelle funzioni del sistema di gestione (attuazione, gestione contabile, monitoraggio, comunicazione, controllo, audit). Nella descrizione del personale bisogna riassumere in una tabella per ciascuna funzione le caratteristiche indicate nella tabella che segue.

PER IL PERSONALE INTERNO		
campo	nome del campo	legghenda
1	Ufficio di riferimento	indicare l'ufficio di riferimento (p.e. AdG, Ufficio controlli, Direzione per le attività produttive, ecc.)
2	Nome della risorsa	indicare nome e cognome
3	Carica amministrativa	utilizzare due classi: a) dirigente (Direttore o Dirigente); b) impiegato (Funzionario, Operatore, ecc.)
4	Età	indicare in numero di anni
5	Sesso	indicare M (maschio) o F (femmina)
6	Titolo di studio	utilizzare due categorie: a) laurea o post-laurea; b) obbligo e diploma
7	Mansioni nella gestione del PO	indicare brevemente il ruolo ricoperto nella gestione del PO
8	Esperienza maturata nella gestione di interventi del PO o simili	utilizzare quattro classi per indicare gli anni di esperienza: 1=da nessuna ad 1 anno; 2= da 1 anno a 3 anni; 3 = da 3 anni a 5 anni; 4= sopra 5 anni
9	Tempo dedicato al PO (in % del tempo pieno)	indicare in % del tempo pieno
10	Eventuali note	campo libero per eventuali note o precisazioni
PER LE RISORSE DI ASSISTENZA TECNICA		
<i>Valgono tutti i campi indicati per il personale interno tranne i campi 3 e 10 che sono sostituiti con i seguenti:</i>		
3	Ruolo nella gestione	utilizzare due classi: a) direttivo (project management, coordinamento, consulenza strategica); b) operativo (raccolta dati, controlli desk e/o in loco, ecc..)
10	Organizzazione	utilizzare tre classi: 1) Personale AT con contratto individuale; 2) società di AT; 3) società IN-HOUSE

L'allegato A sarà redatto in base ad un format definito dalla Segreteria Tecnica PRA già adottato per la prima fase.

ALLEGATO B – ULTERIORI AZIONI e TARGET DI MIGLIORAMENTO PRA

Nell'allegato B secondo lo schema già previsto per la definizione delle azioni di miglioramento amministrativo (cfr. paragrafo 6) potranno essere inseriti ulteriori interventi di rafforzamento anche eventualmente non direttamente incidenti l'area delle politiche di sviluppo.

Gli interventi da ricomprendere non devono avere un impatto diretto sui target di efficienza ed efficacia altrimenti dovranno essere necessariamente inclusi all'interno delle azioni di miglioramento amministrativo di cui alla sezione 6 del PRA stesso.

Per uno o più interventi potranno essere individuati uno o più target di miglioramento specifici ed aggiuntivi rispetto a quelli di efficienza ed efficacia di cui al paragrafo 5 ed all'allegato C.

L'attuazione degli interventi ed il raggiungimento dei relativi target, se definiti, sarà monitorata in una sezione separata, purtuttavia la realizzazione degli stessi costituirà parte integrante e sostanziale dell'attuazione del PRA.

L'allegato B sarà redatto in base ad un format definito dalla Segreteria Tecnica PRA.

ALLEGATO C – DIAGNOSI E OBIETTIVI DI MIGLIORAMENTO DI EFFICIENZA ED EFFICACIA

L'allegato C dovrà essere costruito in rapporto alle modalità di attuazione del/i PO e sarà definito sulla base di uno standard comune predisposto dalla Segreteria Tecnica PRA e condiviso con i responsabili delle Amministrazioni coinvolte. Lo standard sarà poi implementato con i "valori target" declinati per ogni PRA.

La complessiva ristrutturazione delle diverse sezioni dell'allegato e una riprogettazione delle modalità e degli strumenti di compilazione propone una facilitazione rilevazione in fase di monitoraggio. Ciò consente, infatti, di semplificare la compilazione delle diverse sezioni, migliorando e uniformando la qualità dei dati trasmessi e favorendo la comparabilità dei dati stessi nella successiva analisi nazionale.

Le novità in fase di monitoraggio quadrimestrale

Un'importante novità riguarderà la compilazione degli strumenti di monitoraggio delle procedure avviate e dei target, per la prima fase dei PRA la compilazione è stata manuale attraverso il reperimento delle informazioni di dettaglio presso i diversi Dipartimenti/Uffici responsabili di tali iniziative.

Per le procedure avviate, si valuterà di strutturare la scheda di monitoraggio in due distinte tabelle per la registrazione (per quanto possibile automatizzata) delle procedure di attivazione e delle procedure di aggiudicazione. L'implementazione di tali schede sarà principalmente garantita da un apposito protocollo di cooperazione applicativa che la Segreteria Tecnica del PRA sta definendo con MEF-IGRUE al fine di alimentare tali informazioni in maniera automatizzata con i dati consolidati all'interno del Sistema Nazionale di Monitoraggio e derivanti dal tracciato informativo dell'ANAC e della Banca Dati Unitaria (Protocollo Unico di Colloquio 2014-2020).

Alla data di definizione delle presenti Linee guida e modello PRA, è in corso il confronto tra la Segreteria Tecnica ed il MEF-IGRUE per definire puntualmente il tracciato informativo e le modalità di trasmissione dei dati che riguarderà il reperimento di circa **125 classi informative** per ogni Programma Operativo coinvolto nel monitoraggio PRA. Il set informativo che costituirà la base dati utile al monitoraggio dei PRA II fase riguarderà quindi:

- 70 classi informative inerenti le procedure di aggiudicazione (fonte ANAC);
- 55 classi informative inerenti le procedure di attivazione e l'attuazione dei progetti (fonte BDU).

Al responsabile del singolo PRA verrà richiesto solo il caricamento di un limitato numero di informazioni, opportunamente indicate, non recuperabili da tale interoperabilità.

Sulla base delle nuove informazioni raccolte, verrà ridefinita la struttura dell'allegato C che sarà maggiormente orientata alla misurazione di efficacia e efficienza delle iniziative sia da un punto di vista amministrativo che finanziario.

Per quanto attiene ai nuovi indicatori di performance, il relativo valore conseguito ("valore effettivamente conseguito") sarà calcolato in maniera automatica sulla base delle informazioni implementate nelle schede di monitoraggio ed in combinazione del valore dell'indicatore ("valore target") già assegnato all'interno del PRA consentirà di calcolare in automatico lo scostamento medio (=valore target-valore effettivamente conseguito).

Nel dettaglio l'allegato C per la misurazione dell'efficienza amministrativa e dell'efficacia finanziaria sarà quindi articolato in 4 ambiti riguardanti:

- **per i target di efficienza amministrativa (riduzione dei tempi)**
 1. **procedure di attivazione:** indicatori per la misurazione delle performance di programmazione e completamento delle procedure in termini di abbattimento dei tempi.
 2. **procedure di aggiudicazione:** indicatori per la misurazione delle performance di programmazione delle procedure, aggiudicazione delle procedure, esecuzione e verifica del contratto in termini di abbattimento dei tempi.
 3. **attuazione dei progetti:** indicatori per la misurazione delle performance per l'avvio delle attività di progetto e esecuzione delle attività progettuali in termini di abbattimento dei tempi.
- **per i target di efficacia finanziaria (realizzazione finanziaria)**
 4. **performance finanziarie:** indicatori per la misurazione delle performance di spesa e relativa certificazione in termini di raggiungimento dei target percentuali di avanzamento.

Ogni singolo indicatore di performance sarà calcolato in automatico sulla base di algoritmi elaborati sul portato informativo derivante dalla scheda di monitoraggio ed alimentata come in precedenza descritto.

A titolo meramente esemplificativo si riporta, nell'immagine sottostante, la composizione della struttura del nuovo Allegato C:

Figura 1: Nuova struttura esemplificativa dell'Allegato C

EFFICIENZA AMMINISTRATIVA					
PROCEDURE DI ATTIVAZIONE					
PATT01	PERFORMANCE AMMINISTRATIVA DI PROGRAMMAZIONE PROCEDURE				
PATT01.1	Indicatore di esempio 1:	gg	Valori effettivi	Target PRA	Scostamento
PATT01.2	Indicatore di esempio 2:	gg	Valori effettivi	Target PRA	Scostamento
PATT02	PERFORMANCE AMMINISTRATIVA DI COMPLETAMENTO PROCEDURE				
PATT02.1	Indicatore di esempio 3:	gg	Valori effettivi	Target PRA	Scostamento
PATT02.2	Indicatore di esempio 4:	gg	Valori effettivi	Target PRA	Scostamento
PROCEDURE DI AGGIUDICAZIONE					
PAGG01	PERFORMANCE AMMINISTRATIVA DI PROGRAMMAZIONE PROCEDURE				
PAGG01.1	Indicatore di esempio 5:	gg	Valori effettivi	Target PRA	Scostamento
PAGG01.2	Indicatore di esempio 6:	gg	Valori effettivi	Target PRA	Scostamento
PAGG02	PERFORMANCE AMMINISTRATIVA DI AGGIUDICAZIONE PROCEDURE				
PAGG02.1	Indicatore di esempio 7:	gg	Valori effettivi	Target PRA	Scostamento
PAGG02.2	Indicatore di esempio 8:	gg	Valori effettivi	Target PRA	Scostamento
PAGG03	PERFORMANCE AMMINISTRATIVA ESECUZIONE CONTRATTO				
PA3.1	Indicatore di esempio 9:	gg	Valori effettivi	Target PRA	Scostamento
PA3.2	Indicatore di esempio 10:	dec	Valori effettivi	Target PRA	Scostamento
PAGG04	PERFORMANCE AMMINISTRATIVA VERIFICA CONTRATTO				
PAGG04.1	Indicatore di esempio 11:	gg	Valori effettivi	Target PRA	Scostamento
PAGG04.2	Indicatore di esempio 12:	gg	Valori effettivi	Target PRA	Scostamento
ATTUAZIONE PROGETTI					
ATT01	PERFORMANCE AMMINISTRATIVA PER L'AVVIO DEI PROGETTI				
ATT01.1	Indicatore di esempio 13:	gg	Valori effettivi	Target PRA	Scostamento
ATT01.2	Indicatore di esempio 14:	gg	Valori effettivi	Target PRA	Scostamento
ATT02	PERFORMANCE AMMINISTRATIVA PER L'ESECUZIONE DEI PROGETTI				
ATT02.1	Indicatore di esempio 15:	gg	Valori effettivi	Target PRA	Scostamento
ATT02.2	Indicatore di esempio 16:	gg	Valori effettivi	Target PRA	Scostamento
EFFICACIA FINANZIARIA					
EFFICACIA FINANZIARIA					
FIN01	PERFORMANCE FINANZIARIE				
FIN01.1	Indicatore di esempio 15:	%	Valori effettivi	Target PRA	Scostamento
FIN01.2	Indicatore di esempio n:	gg	Valori effettivi	Target PRA	Scostamento

Tutto il processo di monitoraggio risulterà, quindi, sostanzialmente ristrutturato sulla base delle nuove modalità compilative dei dati inerenti le iniziative avviate e degli strumenti innovativi che si intendono mettere a disposizione per garantire una maggiore semplicità compilativa e la sicurezza e omogeneità del dato. L'alimentazione dei dati di avanzamento e il relativo monitoraggio verrà gestita attraverso uno specifico Database PRA accessibile attraverso web-browser e profilatura personale fornita ad ogni responsabile PRA, al Comitato di Indirizzo e alla Segreteria Tecnica. Il nuovo processo di monitoraggio automatizzato vedrà quindi il completarsi dei seguenti step:

- La Banca Dati Unitaria MEF-IGRUE trasmetterà al Database PRA i dati di avanzamento sulla base del tracciato dati condiviso e oggetto della cooperazione applicativa;
- La scheda di monitoraggio inerente le procedure sarà valorizzata in maniera automatizzata;
- Il responsabile PRA dell'Amministrazione, con credenziali personali, accederà al Database PRA e completerà la scheda di monitoraggio con le informazioni non alimentate dalla BDU;

- d) Il sistema, sulla base delle informazioni aggiornate, valorizzerà gli indicatori di performance dell'Allegato C e calolerà gli scostamenti rispetto ai target inseriti;
- e) Il sistema fornirà una reportistica di immediato utilizzo dei responsabili PRA, della Segreteria Tecnica e del Comitato di Indirizzo anche ai fini della redazione dei Rapporti di monitoraggio quadrimestrali.

Nella figura sottostante si propone una schematizzazione grafica del processo sopraesposto che coinvolgerà le 29 Amministrazioni responsabili, il Comitato di Indirizzo dei PRA, la Segreteria Tecnica PRA e gli eventuali altri stakeholder per rispondere pienamente ai principi di trasparenza e comunicazione delle iniziative attivate sul territorio.

Figura 2: Semplificazione grafica del processo di alimentazione dell'Allegato C

