



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Dipartimento per l'università, l'alta formazione artistica, musicale e coreutica e per la ricerca

Direzione Generale per il Coordinamento e lo Sviluppo della Ricerca

Ufficio VII - UPOC

**PROGRAMMA OPERATIVO NAZIONALE
"RICERCA E COMPETITIVITÀ" 2007-2013**

UN OBIETTIVO DEL PONREC

RITARDI.0

PREMESSA

Uno dei temi che più caratterizza il dibattito attuale intorno alla Pubblica Amministrazione, e al suo ruolo nei processi di sviluppo del Paese, riguarda senza dubbio l'efficienza dell'azione amministrativa, la capacità di rispondere adeguatamente alle istanze dei vari stakeholders, i tempi delle varie procedure, con particolare riferimento alla erogazione delle risorse a favore dei vari beneficiari.

Ormai è un dato di fatto che, mediamente, la Pubblica Amministrazione si muova secondo procedure e tempistiche complesse e lunghissime, assolutamente inadeguate rispetto alle esigenze di qualità e velocità espresse dai sistemi esterni di riferimento, siano essi pubblici o privati.

Il dibattito al riguardo è sicuramente annoso, articolato, molto approfondito, ma è altrettanto vero che soluzioni definitive al riguardo ancora non si intravedono, al punto che da più parti tale situazione è ormai considerata irrisolvibile.

Nonostante ciò il tema resta attuale e meritevole di essere affrontato una volta per tutte: il ruolo della PA nello sviluppo del Paese è ancora un ruolo di tale strategicità (non foss'altro per l'enorme quantità di risorse finanziarie pubbliche destinate a tale obiettivo) che non può essere lasciato soltanto all'attenzione di argomentazioni accademiche, ma richiede una presa di coscienza definitiva da parte dei pubblici amministratori e una energica inversione di tendenza nel ricercare e attuare soluzioni di impatto immediato.

Il Programma Operativo Nazionale "Ricerca e Competitività" 2007-2013 è pienamente dentro questo tema, con i suoi 6,2 miliardi di euro da destinare e erogare entro il 2015 al sostegno delle attività di ricerca e innovazione nelle Regioni dell'Obiettivo "Convergenza" (Puglia, Calabria, Campania, Sicilia).



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Se si pensa che solo il MIUR in questo momento ha in gestione circa 700 progetti, con un numero di soggetti coinvolti che sfiora il migliaio di unità, con risorse stanziare di circa 3 miliardi di euro (si aggiunga che da qui al dicembre 2015 saranno oggetto di controllo di spesa circa 24.000 rendiconti di spesa), e che ognuno di questi progetti richiede procedure di gestione e di controllo della spesa particolarmente approfondite, appare assolutamente evidente come la coniugazione qualità-velocità delle procedure rischia di rimanere una semplice chimera irrealizzabile, salvo decidere che occorre definire un approccio, anche culturale, diverso rispetto al problema e provare a rendere realizzabile ciò che sembra solo un bel sogno.

Con questa consapevolezza il PONREC ha, ormai da tempo, deciso di affrontare con energia il tema, partendo da una analisi concreta e reale del fenomeno dei ritardi delle procedure dei progetti in gestione e concentrando i propri sforzi su tutti gli elementi "interni" (e quindi direttamente governabili) all'azione amministrativa di propria competenza, definendo e avviando una serie di soluzioni organizzate in un quadro di insieme organico e razionale.

Con questo documento, dunque, il PONREC intende descrivere il complesso dell'attività avviata al riguardo che, per la sua natura e impostazione, può a buon diritto definirsi un vero proprio PROGETTO.

E come tutti i progetti che si rispettino, il nostro si dà un obiettivo ambizioso, al limite del visionario, ma, crediamo fermamente raggiungibile: entro il mese di giugno 2014 disporre "a regime" di un complesso procedurale tale da consentire il più rigoroso rispetto delle varie tempistiche, con il contestuale azzeramento di ogni ritardo.

Accanto al risultato finale, il progetto definisce in un cronoprogramma preciso, anche risultati intermedi, ben evidenziati e quindi verificabili e misurabili.

Da qui il titolo del Progetto (RITARDI.ZERO), sufficientemente chiaro nel suo obiettivo, sicuramente ambizioso ma non per questo non meritevole di essere perseguito con ogni mezzo.

Ulteriore elemento che caratterizza il Progetto è la riconosciuta consapevolezza che la PA, e l'ufficio MIUR del PONREC, pur essendo il principale attore responsabile dell'intero processo, non può avere la pretesa di analizzare, da sola e compiutamente, ogni aspetto del fenomeno e individuare, da sola e compiutamente, ogni valida soluzione.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Per questo motivo il Progetto nella sua presente impostazione viene sottoposto ad una vera e propria consultazione pubblica (attraverso una sua diffusione online) attraverso la quale raccogliere suggerimenti/osservazioni/proposte da qualunque soggetto interessato, al fine di definire in breve tempi una versione completa e “partecipata” del Progetto, quindi, riteniamo, più idoneo a raggiungere gli obiettivi posti.

L'ANALISI DEL FENOMENO: PERCHÈ I RITARDI

1.1. La predominanza di un orientamento alla norma rispetto ad un orientamento al risultato

Uno dei problemi consolidati nella nostra Amministrazione (è questo un punto di analisi che, a nostro modo di vedere, ci accomuna ad altre amministrazioni centrali e periferiche) attiene alla scarsa capacità di adattamento dal punto di vista organizzativo e procedurale ai bisogni di tempestività e di qualità dei servizi attesi dai cittadini e dalle imprese.

Costoro non sono mai divenuti “clienti” delle Amministrazioni ma, al contrario, sono stati sempre considerati semplici “utenti” evidenziandone, quindi, una loro sostanziale alterità rispetto alla definizione e gestione dei processi che scandiscono l'azione amministrativa.

La riflessione che, soprattutto, negli ultimi due anni, è stata condotta nel MIUR, anche sulla scorta dell'esperienza attuativa del PON REC, ha individuato come principale fattore critico la circostanza che la struttura interna è dominata dalla centralità dell'attribuzione dei compiti e dal principio di rigida specializzazione/parcellazione delle mansioni nell'interna divisione del lavoro.

La frammentazione delle competenze e delle attività in adempimenti elementari ha, di fatto, comportato una conseguenza paradossale: la necessità di costruire processi e sistemi organizzativi complessi che consentissero un recupero di linearità e unitarietà all'azione amministrativa. Quando le funzioni da espletare sono frammentate in adempimenti atomizzati è necessario introdurre figure e organi di coordinamento, anche per soddisfare gli standard gestionali e le periodiche verifiche richieste dai regolamenti comunitari. Ciò concorre a impedire che si possa addivenire all'output perseguito nei tempi rispondenti alle attese dei molteplici stakeholder.

Non solo. Forse conseguenza ancora più grave della descritta parcellizzazione degli adempimenti è una evidente e progressiva assenza di responsabilità rispetto al risultato finale da raggiungere: la distribuzione di un processo amministrativo in numerosissimi adempimenti atomizzati ha determinato l'espandersi di una “cultura dell'adempimento”, in base alla quale ciascun soggetto risponde esclusivamente del proprio compito, senza



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

che nessuno si occupi del risultato finale e senza che si riesca davvero a individuare gli anelli deboli o inadempienti della catena, in un gioco di “scarico” delle responsabilità dietro al quale crescono indisturbati demeriti e inefficienze.

Privilegiare, al contrario, una “cultura del risultato” impone una completa rivisitazione dell'azione amministrativa, capace di tenere insieme e tempestivamente il rispetto delle regole e la capacità di conseguire gli obiettivi finali; impone una capacità del singolo amministratore di “guardare oltre” il rispetto formale dell'adempimento; impone, forse, una “politica” di selezione e crescita del personale pubblico diversa da quelle seguite sinora.

1.2. Il prevalente orientamento a interpretare le funzioni da svolgere con una logica “verticale” piuttosto che “trasversale”

Alle rigidità sopra esposte e riconducibili ad una cultura della P.A. orientata alla norma si aggiungono i vincoli connessi a processi di implementazione dell'azione programmatica segnati per lo più da logiche di tipo meccanicistico.

Ciascun procedimento, che sostanzia l'attuazione del PON, viene interpretato come processo a sé stante, ovvero come un ambito connotato da:

- uno specifico input, definito dall'entità delle risorse da assegnare attraverso un bando e/o avviso;
- un peculiare target d'utenza abilitato, per un insieme di fattori di natura istituzionale, economico-finanziaria, esperienziale a proporre la propria candidatura all'assegnazione delle risorse;
- una procedura segnata da una sequenza di attività che sancisce il percorso istruttorio, valutativo e decisionale a cui viene sottoposta ciascuna candidatura.

Dalle analisi critiche che abbiamo avviato negli ultimi mesi sull'esperienza gestionale del PON, è emerso in modo evidente che la mera giustapposizione di un procedimento all'altro (ad es. la ricerca industriale rispetto ai distretti di alta tecnologia e rispetto ai laboratori p.p.) ha comportato una eccessiva frammentazione dei percorsi gestionali, con tutto che in molti casi le varianze riscontrabili tra una procedura e l'altra fossero riconducibili ad aspetti minimali.

Ne è derivato che abbiamo sofferto sia un “danno emergente” (i tempi di lavorazione interni a ciascun procedimento sono stati segnati da un elevato “consumo” di risorse umane dedicate), sia un “lucro cessante” (l'organizzazione interna non ha conseguito la



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

necessaria flessibilità e non si sono sviluppate, quanto meno nelle modalità appropriate e auspicate, le competenze polivalenti che avrebbero consentito all'AdG di valorizzare il personale disponibile nei tempi e nei modi imposti dai carichi di lavoro via via emergenti).

1.3. L'enfasi eccessiva che viene riconosciuta agli aspetti formali e le modalità con cui viene gestito il percorso valutativo, fattori che condizionano in profondità la tempistica delle istruttorie

Nella fase di presentazione delle domande per i bandi di R&I, è attualmente richiesto ai soggetti proponenti di presentare le informazioni anagrafiche (denominazione, CF, sede legale, sede operativa, tipologia di soggetto, ..) tante volte quanti sono i progetti a cui il soggetto partecipa nell'ambito dello stesso bando. In un quadro di coerenza con l'obiettivo della semplificazione sarebbe opportuna la predisposizione di una banca dati unica per la registrazione delle informazioni anagrafiche, nonché repository di documenti dei soggetti pubblici e privati che partecipano alle iniziative promosse dal MIUR.

Nella specifica fase di valutazione delle domande gli organi preposti lavorano attualmente offline, compilando delle schede costi e/o schede di valutazione su format non sempre uguali tra loro. Questo comporta problemi in sede di elaborazioni successive, errori materiali ecc. eludibili qualora i format fossero direttamente compilabili online in base alle informazioni precaricate dai proponenti.

1.4. La complessa e onerosa gestione dei soggetti proponenti

La criticità dei fattori sopra descritti aumenta se si considera che, ormai sempre più spesso, i progetti di cui si occupa il MIUR, e il PONREC in particolare, sono caratterizzati da una diffusa eterogeneità delle compagini proponenti. La numerosità dei partner comporta infatti una intrinseca difficoltà di governance, anche dove sia stato individuato un soggetto che coordina, tenga le fila delle attività di tutti i partecipanti e funga da interfaccia unico per l'Amministrazione.

Contrariamente a quanto generalmente si pensa, un partenariato progettuale molto ampio non è di per sé un fattore di rallentamento dell'azione amministrativa. Non v'è dubbio che la numerosità dei soggetti determina una oggettiva difficoltà nell'attuazione da parte dei proponenti, ognuno responsabile di uno spezzone del complessivo progetto oggetto di cofinanziamento e, conseguentemente, dilata tempi e adempimenti richiesti per la loro gestione da parte degli Uffici.

Ma è altrettanto vero che, senza una decisa aggressione dei fattori sopra elencati, la presenza di numerosi partner diventa assai difficile da governare, e rischia di venire, a torto, scambiata per una delle cause del fenomeno dei ritardi.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

LE SOLUZIONI ADOTTATE E IN CORSO DI ADOZIONE

Nella visione di un modello di PA in grado di confrontarsi con un Paese che ha chiaramente iniziato la sua sfida alla trasparenza, intesa come elemento in grado di creare quel rapporto di fiducia che da tempo si è perso tra i cittadini e le istituzioni pubbliche, l'AdG del Pon, ha già da tempo posto in essere una serie di azioni, nell'ambito della gestione dei progetti, volte al raggiungimento degli obiettivi di efficacia e efficienza che indubbiamente caratterizzano tale orientamento e le cui parole chiave sono: capacità di governance, semplificazione procedurale, innovazione tecnologica.

Il Project Officer

In tale ottica l'AdG ha inteso cambiare la figura dell'Amministrazione nell'ambito della gestione dei progetti che da un ruolo sostanzialmente "passivo" che, di fatto, si limita a recepire le azioni dei vari soggetti coinvolti con capacità di intervento e stimolazione limitata e sporadica, ad un ruolo nettamente nuovo, di partecipazione attiva a tutta la vita del singolo progetto, con una responsabilità precisa e ben definita, con una capacità profonda di fare in modo che tutte le varie attività contrattuali e progettuali si svolgano correttamente e nel rispetto dei tempi previsti.

Con questa logica, l'AdG ha deciso l'istituzione di una figura nuova, sinora non prevista a livello di amministrazione: il Project Officer.

Nella figura del Project Officer si identifica un ruolo di gestione operativa dotato di ampia responsabilità attiva per il più efficace, regolare e ordinato svolgimento delle attività progettuali e contrattuali, con particolare riferimento al rigoroso rispetto di tutte le tempistiche previste.

Il PO oltre ad avere una profonda conoscenza nella gestione dei progetti che gli consente di assicurare il rispetto dei tempi e della qualità degli stessi, deve, attraverso un'interazione continua con tutti i soggetti coinvolti, avere propensione alla soluzione di ogni problematica e, dunque all'efficacia e l'efficienza dell'intervento stesso.

Semplificazione procedurale

In tale ottica l'AdG ha avviato una serie di azioni finalizzate a garantire un più regolare, ordinato ed efficace svolgimento delle attività progettuali e contrattuali con particolare riferimento al rigoroso rispetto di tutte le tempistiche previste.

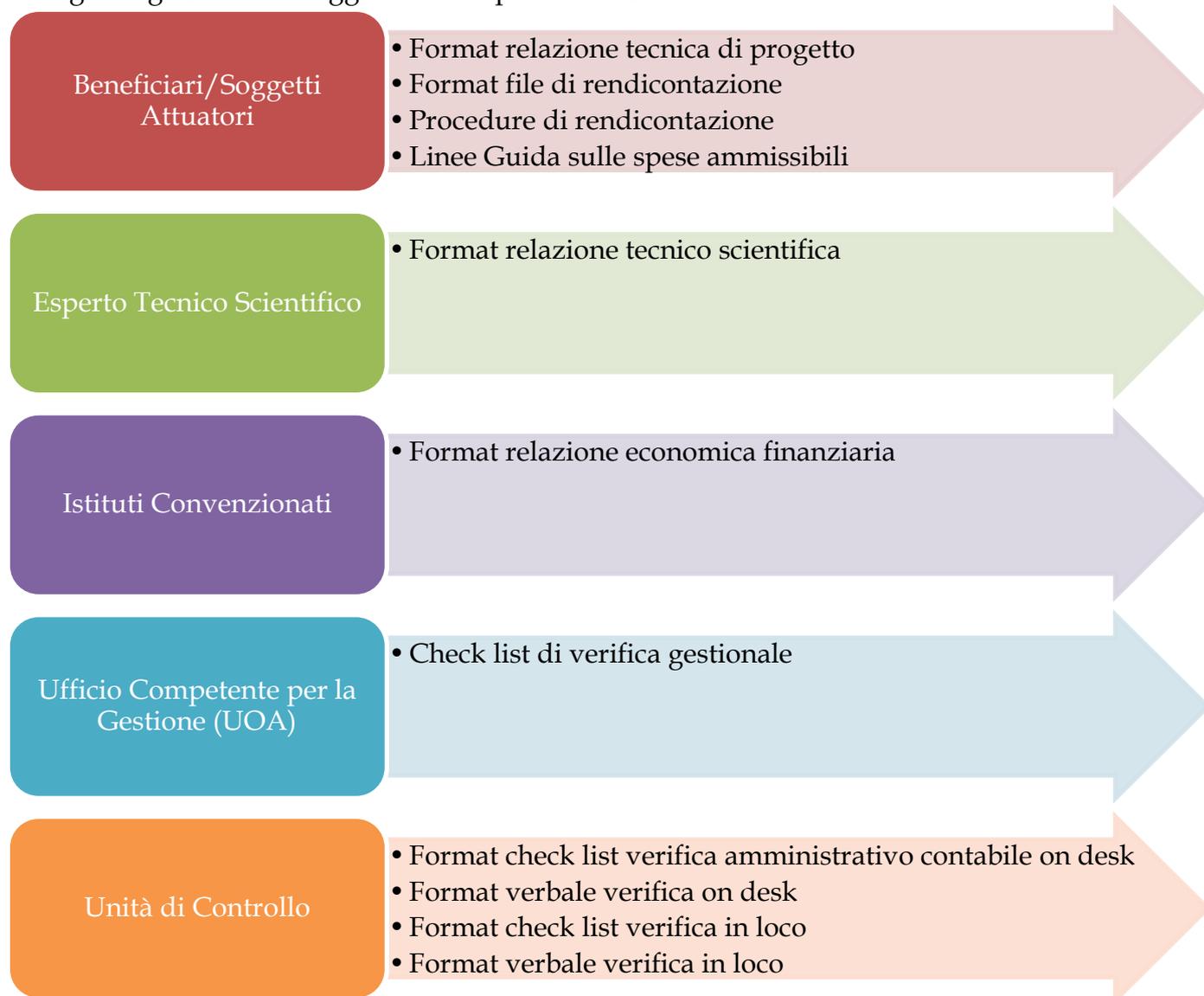


Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

A tal fine sono stati creati specifici gruppi di lavoro con l'obiettivo di definire strumenti e processi omogenei per linea di attività.

Il frutto di tale attività ha determinato l'introduzione di semplificazioni procedurali. Sono state pertanto attivate forme di monitoraggio e controllo delle attività di tutti i soggetti a vario titolo coinvolti nel complessivo procedimento progettuale, sono state intensificate e rese attive specifiche azioni di dialogo e interazione tra l'Amministrazione e i predetti soggetti, sono stati adottati strumenti più snelli e facilmente fruibili in grado di garantire le informazioni necessarie per la gestione e il controllo dei progetti nel rispetto dei regolamenti comunitari.

Di seguito gli strumenti oggetto di semplificazione:





Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Innovazione Tecnologica

Con riferimento al miglioramento dei supporti tecnologici di cui si avvale l'Autorità di Gestione nell'espletamento delle sue funzioni, nel seguito vengono brevemente descritte le soluzioni informatiche attualmente adottate e quelle di cui si prevede la progressiva adozione nell'ambito del presente progetto.

Nuovo SIRIO

Per la presentazione telematica delle domande di finanziamento relative ai bandi PON gestiti dal MIUR e per le successive fasi di valutazione *ex ante* e gestione *in itinere* dei progetti, l'AdG si avvale di un applicativo web denominato SIRIO (Sistema Informativo Ricerca Italiana Online). Il sistema è utilizzato da tutti gli attori coinvolti negli *iter* procedurali, sia interni all'Amministrazione che esterni ad essa cioè, i proponenti, gli esperti e le banche.

SIRIO è attualmente oggetto di una serie di interventi di manutenzione evolutiva coerenti con gli obiettivi del progetto, ed in particolare:

- **SEMPLIFICAZIONE** - Le interfacce utente utilizzate dai diversi attori saranno adeguate ai nuovi format e flussi semplificati in corso di definizione da parte dell'AdG per le procedure di valutazione dei SAL. Ad esempio, le tabelle dei costi rendicontati prodotte dai beneficiari verranno acquisite in forma strutturata (in luogo del caricamento di file excel) e i diversi soggetti coinvolti nella valutazione, dagli esperti al controllo di I livello, si limiteranno a modificare solo le voci interessate alle eventuali rimodulazioni (anziché lavorare su fogli excel copiati da quelli dei beneficiari).
Tutte le eventuali tabelle di riepilogo di costi ed erogazioni o altro verranno prodotte automaticamente. Inoltre, a fronte dell'inserimento del codice del progetto, saranno sempre precompilati automaticamente tutti i campi dei form relativi ad informazioni di carattere anagrafico già registrate nel sistema.
- **CRUSCOTTO PROJECT OFFICER** - Saranno realizzate delle nuove funzioni specificatamente destinate a supportare i Project Officer (PO) nello svolgimento dei compiti di loro responsabilità. Per semplicità di utilizzo, tutte le funzioni saranno accessibili da un unico "cruscotto" da cui ciascun PO potrà monitorare i progetti di propria competenza. La prima funzione, di cui è previsto a breve il rilascio, presenta al PO una situazione costantemente aggiornata dello stato di avanzamento della valutazione di ciascun SAL da parte dei diversi soggetti coinvolti, consentendo contestualmente di schedulare e inviare mail di preavviso o



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

sollecito in modo automatico o manuale con tutte le opportune personalizzazioni. Le mail saranno memorizzate nel fascicolo del relativo di progetto.

Inoltre, dal cruscotto sarà possibile visualizzare tutti i contatti utili nonché lo scadenziario generale del bando e quello specifico del singolo progetto. Lo scadenziario di progetto potrà anche essere modificato dal PO. Sempre dal cruscotto, sarà possibile richiedere la generazione di reportistica (stato di avanzamento dei lavori, stime di conclusione, ecc) e caricare nel fascicolo elettronico di un progetto tutta la documentazione di propria competenza (risultati parziali e finali del progetto, documenti relativi alla chiusura, ecc).

Ai fini della trasparenza, alcune delle funzioni di cui sopra potranno essere rese disponibili anche ai capofila dei progetti, in sola visualizzazione e limitatamente alle informazioni di pertinenza.

- **MONITORAGGIO** - Integrazione delle funzioni di gestione del monitoraggio, controllo e azione di sollecito sullo stato di avanzamento fisico del progetto rispetto alle scadenze delle attività che coinvolgono gli attori dei processi, sia interni (esempio: gestione anticipi/erogazioni, supplemento istruttorio, etc.) che esterni (esempio: rendiconto sal, redazione verbale esperto tecnico scientifico). Per questo è in corso lo sviluppo e il potenziamento di funzioni per il tracciamento delle attività micro e macrosopiche degli uffici.
- **TROUBLE TICKETING** - Impiego di un sistema di Trouble Ticketing (TT) per la gestione ottimizzata delle problematiche relative alla fase in itinere di tutti i bandi, con la supervisione dei Project Officer sulle attività del Service Desk. Le richieste provenienti sia dai soggetti esterni all'amministrazione coinvolti nel processo realizzativo del progetto (beneficiari, esperti, banche, ecc.), sia da soggetti interni all'amministrazione (i diversi Uffici coinvolti nelle diverse fasi di sviluppo del progetto), costituiscono l'input del sistema Service Desk. I canali per l'avvio della definizione/apertura di un TT sono: mail, telefono, fax, posta ordinaria, ovvero segnalazioni da parte degli addetti relativamente a ritardi individuati dal monitoraggio oppure TT schedulati con scadenza. Attualmente un sistema di TT del genere è attivo solo relativamente all'assistenza sulle modalità d'uso del sistema informatico da parte degli utenti finali o per la segnalazione di malfunzionamenti.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

- **INTERSCAMBIO DI DOCUMENTI** - La gestione dell'interscambio di documenti all'interno dell'Amministrazione è finalizzata all'eliminazione del ricorso al protocollo informatico e alla velocizzazione delle comunicazioni.
I documenti verranno caricati nel relativo fascicolo elettronico di SIRIO in cui saranno opportunamente impostate le eventuali nuove utenze e le necessarie autorizzazioni di caricamento e consultazione. Inoltre, alcuni documenti ripetuti in diversi progetti (dichiarazione del legale rappresentante, durc, ecc) potranno anche essere mantenuti in forma centralizzata evitando il caricamento di duplicati.

Cooperazione applicativa con altri sistemi della P. A.

Il CAD prevede che le amministrazioni possono condividere e scambiare dati attraverso l'interoperabilità e la "cooperazione applicativa" dei sistemi informatici e dei flussi informativi secondo standard che garantiscono sicurezza e riservatezza.

Nel caso in oggetto, si utilizzerà la cooperazione applicativa per acquisire direttamente dagli Enti che le emettono i documenti tipo DURC e Antimafia.

Piattaforma di collaborazione per le comunicazioni informali

Si ritiene che tutti i soggetti che concorrono alla vita di un progetto potrebbero trarre vantaggio dalla disponibilità di uno spazio virtuale di collaborazione in cui scambiare velocemente informazioni quando non è richiesto l'uso di un canale formale come la posta, cartacea o elettronica che sia. In un tale spazio, il Project Officer, in quanto punto di riferimento amministrativo per il progetto, potrebbe fungere da moderatore.

Oggi esistono sul mercato piattaforme informatiche che offrono servizi base di messaggistica istantanea, VoIP e videoconferenza che possono essere utilizzati da utenti interni ed esterni all'organizzazione in modalità web, tramite un unico client che consente di scegliere tra le diverse forme di comunicazione e di passare da una all'altra in modo semplice.

Con l'introduzione di tali strumenti sarà possibile la condivisione di contatti, agende e altri documenti nonché la collaborazione in tempo reale che consentirà al PO e agli altri attori coinvolti di lavorare simultaneamente sugli stessi documenti e al contempo di comunicare tra di loro nel modo più immediato e flessibile.

Gli utenti potranno comunicare in modo sicuro ovunque sia disponibile connettività di rete utilizzando il dispositivo preferito (pc, tablet, smartphone) con un'interfaccia coerente.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Un uso innovativo dei social network

In tale quadro, appaio anche utilmente esplorabili le opportunità offerte da social network quali twitter e piattaforme di microblogging quali Tumblr, Branch.com, Seeclickfix, che potrebbero essere impiegabili al meglio per facilitare il dialogo tra i vari soggetti coinvolti nei progetti, al fine di affrontare problematiche, prevenirle, fornendo alle attività gestionali forme nuove ed efficaci di intervento.

Al riguardo, sono in corso le necessarie attività di approfondimento di tali opportunità che entro breve saranno finalizzati alla messa a punto di una struttura di dialogo che, si ripete, appare particolarmente interessante ed efficace.

IL CRONOPROGRAMMA DELLE ATTIVITA' E DEI RISULTATI INTERMEDI PREVISTI

Per massimizzare le probabilità di raggiungere l'obiettivo l'AdG si è dato un percorso strutturato, articolato in fasi successive, che dovrebbe consentire la verifica dei risultati intermedi attraverso un confronto continuo e approfondito con gli stakeholder del PON.

In sequenza le fasi identificate sono:

a) analisi dei ritardi

è un lavoro in itinere già avviato che consentirà di identificare, in modo puntuale, cause, anche minute, dei ritardi. L'esperienza sin qui fatta indica come il ritardo finale sia spesso la risultante di piccoli ritardi iniziali. A titolo di esempio rammentiamo l'introduzione, obbligatoria per legge, del protocollo elettronico che ha obbligato l'Amministrazione ad una discontinuità significativa in termini di personale dedicato e di attrezzature specifiche. Nella fase transitoria (ancora in corso) si sono registrati ritardi nel protocollo anche di qualche settimana, con evidenti ripercussioni sull'intero processo. Si consideri che nella P.A. nessun documento può essere ufficialmente messo in lavorazione se non dopo che venga protocollato.

E' dunque opportuna una minuta analisi dei vari procedimenti, dei relativi step e delle varie attività trasversali (p.es. controlli) per identificare i possibili ambiti di intervento.

Ambiti che possono riguardare anche il complesso flusso documentale tra i vari uffici dell'Amministrazione, con la messa in opera di interfacce stabili e strutturate e con un auspicato accorciamento della filiera.

b) Istruttorie per introdurre semplificazioni

Una volta identificati i singoli spazi di intervento occorre compiere un attento trade off per individuare le possibili soluzioni. Soluzioni che possono essere sia a livello



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

dei soggetti attuatori (p.es. il problema delle fidejussioni) sia a livello di AdG (il già citato problema dei controlli o il tempo di risposta a richieste di variazione progettuali).

Le soluzioni prospettate dovranno essere semplici ma non semplicistiche perché non ci si deve allontanare dal solco delle normative, italiana ed europea, e si deve realisticamente tener conto della praticabilità della loro implementazione in un contesto pubblico.

Sviluppo supporti

Una volta identificate le più promettenti soluzioni, occorre sviluppare tutti gli strumenti di supporto che le rendano operativamente realizzabili. Si va dallo sviluppo di nuovi format (p.es. per le fidejussioni), allo sviluppo di nuove procedure interne alla necessità di adeguamento/sviluppo di una manualistica di supporto (p.es. SIGECO).

c) Adeguamento sistemi informatici

Il nuovo impianto non può naturalmente prescindere da un significativo adeguamento delle funzionalità e delle prestazioni, della semplicità e velocità d'uso dei sistemi informatici.

Le attività in tal senso sono state già avviate, ma il loro espletamento richiederà ancora alcuni mesi.

d) Test preoperativo

Il nuovo impianto sia in termini di software sia di procedure e supporto dovrà naturalmente essere testato prima di divenire definitivo.

In questa fase sarà preziosa l'interazione con gli altri soggetti (banche, esperti, ecc.), interni ed esterni alla P.A., per identificare i possibili miglioramenti che, una volta introdotti, consentiranno all'AdG la messa a regime del sistema.

e) Monitoraggio continuo

Onde evitare che si possano presentare cause impreviste di ritardi è necessario disporre di un sistema di "allerta" che segnali, "in tempo reale", la nascita di situazioni potenzialmente foriere di ritardi per consentire di verificare se si tratti di eventi spot o se prefigurano un crescendo di problemi sistematici sui quali è necessario intervenire (e, meglio ancora, prevenire).

f) Autovalutazione

Un progetto tanto ambizioso, che si propone anche come progetto pilota per altri programmi, non può prescindere da una autovalutazione che consenta di misurare in corso d'opera i risultati raggiunti, i problemi incontrati e le altre eventuali azioni (p.es. sul piano normativo generale) che si riterrà opportuno proporre.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Il cronogramma del Progetto

FASI	TEMPI OBIETTIVO												
	2013						2014						
	Giugno	Luglio	Agosto	Settembre	ottobre	novembre	dicembre	gennaio	febbraio	marzo	aprile	maggio	giugno
a) Completamento analisi dei ritardi:													
- sui diversi procedimenti													
- sulle attività trasversali													
b) Completamento istruttorie per introdurre semplificazioni procedurali:													
- a livello soggetti attuatori													
- a livello dei soggetti di interfaccia													
- a livello AdG													
c) Sviluppo supporti (manualistica, format, ecc) per attuazione semplificazioni													
d) Adeguamento sistemi informatici:													
- test preoperativo delle nuove procedure													
- raccolta ed analisi feedback													
- sviluppo eventuali adeguamenti													
- avvio operativo del nuovo sistema													
e) Monitoraggio													
f) Autovalutazione													

UNA CONSULTAZIONE PUBBLICA

Con il presente progetto, l'AdG del PONREC non può avere la pretesa di essere stato in grado di analizzare compiutamente ogni aspetto del fenomeno "ritardi" che caratterizza le procedure di propria competenza, né tantomeno di aver individuato completamente ogni possibile soluzione e misura per superare e risolvere le criticità evidenziate.

Per questo motivo, il Progetto, che qui viene esposto assume la veste di una "base di lavoro" che, in quanto tale, viene sottoposto ad una ampia operazione di consultazione pubblica, attraverso la quale recepire da ogni possibile soggetto interessato ulteriori indicazioni, osservazioni, suggerimenti che, successivamente analizzati e inquadrati organicamente, consentiranno al Progetto di diventare completo e esecutivo.

A tal fine, il presente documento viene pubblicato sul sito www.ponrec.it in formato "editabile" per consentire, in un tempo definito di almeno 30 giorni, a chiunque di formulare le proprie costruttive posizioni al riguardo.

Analogamente, il Progetto sarà oggetto di una specifica campagna di comunicazione finalizzata ad elevare la sensibilizzazione intorno al tema e garantire la più ampia partecipazione al conseguimento di un obiettivo di così rilevante interesse strategico.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Vale la pena sottolineare tale metodologia: la PA non deve “calare dall’alto” analisi e soluzioni, che successivamente spesso si rivelano insoddisfacenti proprio perché eccessivamente scollegate rispetto alle esigenze e alle sensibilità della realtà ad essa esterna, ma vuole favorire il massimo coinvolgimento e la più diffusa partecipazione dei propri utenti, nella convinzione che solo in tal modo possono conseguirsi obiettivi di innovazione tanto coraggiosi.

Del resto, è sempre più evidente, in tutti i settori, che l’innovazione è un processo partecipato con precise caratteristiche “sociali”, che parte dall’analisi dei bisogni e delle esigenze espresse dalla realtà sociale di riferimento, la coinvolge attivamente e le restituisce risultati concreti e misurabili.

“IO ADERISCO AL PROGETTO”

La natura “partecipata” del Progetto vogliamo sia resa evidente anche sotto un altro punto di vista.

Non v’è dubbio che la PA, in una operazione tesa a migliorare l’efficienza e l’efficacia della propria azione, assume il ruolo di principale attore e si carica di una pressoché totale responsabilità attiva al riguardo.

Ma è altrettanto vero che numerosi sono i soggetti diversi dalla PA che all’interno di una procedura progettuale hanno compiti e adempimenti che contribuiscono all’avanzamento dalla stessa (dai beneficiari, ai valutatori, agli organi controllo delle spese, agli uffici competenti per le erogazioni).

Ebbene, si ritiene ognuno di questi soggetti debba sentirsi coinvolto nel perseguimento dell’obiettivo indicato riconoscendo di essere “portatore” di una quota di quella responsabilità complessiva, con particolare riferimento alla qualità e tempestiva dello svolgimento degli adempimenti di competenza.

In questa ottica vale la pena perseguire l’idea di chiedere ad ognuno dei soggetti indicati una formale “adesione” ai contenuti e agli scopi del progetto, manifestando apertamente un diretto impegno a contribuire, per quanto di competenza, con il massimo impegno all’inversione di tendenza dell’azione amministrativa di cui si è parlato in premessa.

È evidente, certo, che già tale impegno risiede naturalmente nell’incarico affidato e negli adempimenti che ne conseguono.



Ministero dell'Istruzione, dell'Università e della Ricerca

Ed è altrettanto vero che è naturale compito della Amministrazione quello di fare tutto quanto in proprio potere per assicurarsi il corretto adempimento degli incarichi affidati.

Ma si ritiene utile aggiungere a ciò anche una impegno pubblico e apertamente manifestato: una sorta di "label" che ogni soggetto si attribuisce e che può anche costituire elemento premiante sia in sede di valutazione dei progetti, sia in sede di assegnazione degli incarichi.

A tal fine, il Progetto, tra le azioni previste, prevede la istituzionalizzazione di una formale "lettera di adesione" da sottoporre all'accettazione e sottoscrizione di ognuno, con successiva evidenza pubblica degli esiti.