

***Posizione Assoconsult sulla capacitazione amministrativa  
nella Programmazione della politica di coesione 2021-2027***

***Roma, ottobre 2019***

## INDICE

### Sommario

<b>Premessa .....</b>	3
<b>1. Introduzione e breve ricostruzione del percorso partenariale a beneficio degli associati .....</b>	4
<b>2. Le Aree di intervento Capacity Building condivise dai Tavoli.....</b>	9
<b>3. Le ulteriori aree di intervento Capacity Building proposte da Assoconsult .....</b>	11
<b>4. Spunti progettuali proposti da Assoconsult.....</b>	12

## Premessa

Il presente documento riporta il contributo di Assoconsult al confronto partenariale in vista della Programmazione 2021-2027.

La nostra Associazione rappresenta le imprese di Consulenza di Management più importanti presenti in Italia. Un settore che oggi vale un giro d'affari complessivo che supera i due miliardi di euro.

Il nostro contributo partenariale al Tavolo è principalmente finalizzato a porre in evidenza le questioni di miglioramento dell'azione pubblica connesse alle politiche di sviluppo oggetto dell'Obiettivo di Policy. Taluni spunti, inoltre, partendo dalla funzione di supporto svolta dalla consulenza nei confronti del tessuto produttivo nazionale, sono altresì finalizzati a porre in evidenza ambiti di miglioramento dell'azione pubblica rivolta a migliorare la competitività del tessuto produttivo.

Il punto di partenza della riflessione effettuata, oltre alla disamina della documentazione prodotta dai cinque tavoli, è stata l'analisi dei contenuti dell'Annex D del Documento di lavoro dei Servizi della Commissione denominato "Relazione per paese relativa all'Italia 2019" – SWD (2019) 1011 final.

Le proposte presentate rappresentano l'apporto che l'Associazione fornisce alla fase della Programmazione del periodo 2021-2027. Il contributo associativo, nello spirito del Codice Europeo di Condotta del Partenariato, potrà ulteriormente svilupparsi anche nelle fasi successive (in particolare nelle fasi di attuazione dei Programmi), nel cui ambito l'Associazione potrà e promuovere l'implementazione di spunti progettuali che già in questa fase vengono proposti nell'ultimo capitolo del presente documento sotto forma di schede.

Con il presente contributo Assoconsult vuole esprimere lo **spirito di servizio del settore del management consulting alla crescita economica e sociale e all'innalzamento della competitività del Sistema Italia** nella consapevolezza che l'apporto di idee e di sostegno operativo che può arrivare da tale settore costituisca una ricchezza che deve necessariamente tradursi in valore collettivo. Il potenziale del settore, in tali termini, è stato messo in evidenza da un studio realizzato dall'associazione, sia a livello europeo che italiano<sup>1</sup>, dal quale si evince, nel rapporto comparativo con le altre economie europee, un sottoutilizzo del potenziale dei servizi di natura professionale che in Italia esprime un fatturato complessivo pari a circa lo 0,2% del PIL a fronte di un rapporto fatturato/PIL pari a 0,4% della Germania e del 1% della Gran Bretagna. Anche considerando il peso dei servizi a favore della PA, il dato italiano evidenzia un valore inferiore se paragonato al dato dei paesi europei e, in particolare, delle economie più mature. La fotografia ci riporta l'evidenza di un doppio binario di crescita, coerente con i fabbisogni emergenti e pienamente compatibile con le capacità del settore, che ha continuato ad investire in capitale umano e in tecnologie, rappresentando uno dei principali fattori di attrattività delle migliori intelligenze ed energie intellettuali del Paese.

---

<sup>1</sup> Assoconsult, Università degli Studi di Roma Tor Vergata, *Osservatorio sul management consulting in Italia*, Rapporto annuale 2017-2018. FEACO (European Federation of Management Consultancies Associations - Fédération Européenne des Associations de Conseils en Organisation), *Survey of the European Management Consultancy 2017-2018*.

## 1. Introduzione e breve ricostruzione del percorso partenariale a beneficio degli associati

Nel quadro della proposta di Regolamento presentata dalla Commissione ed emendata dal Consiglio della UE per il periodo di Programmazione 2021-2027, il Dipartimento per le Politiche di Coesione (DPCOE) e l'Agenzia per la Coesione Territoriale (ACT) hanno promosso il confronto partenariale, in attuazione del Codice Europeo di condotta del Partenariato, mediante l'attivazione di un Tavolo per ciascuno dei 5 Obiettivi Tematici previsti dal Regolamento.

Il mandato dei tavoli<sup>2</sup> recita: *I Tavoli hanno l'obiettivo di individuare e motivare l'espressione di priorità, in termini di risultati operativi più delimitati rispetto agli Obiettivi Specifici (OS) contenuti nei Regolamenti di Fondo (FESR e FSE+), e almeno alcune tipologie di intervento idonee a ottenere risultati concreti perché relative a meccanismi praticabili e convincenti. La riflessione potrà partire, eventualmente poi ampliandola, da come le pertinenti sfide poste dai quattro temi unificanti indirizzano una declinazione più puntuale degli OS considerando in maniera esplicita la distinzione tra ambizioni possibili delle politiche di coesione e quella delle altre politiche concomitanti. Nelle riunioni verrà, pertanto, richiesto ai partecipanti di condividere esperienze, ragionamenti e proposte. Il livello della discussione sarà allo stesso tempo strategico ed operativo: nel condividere finalità ed obiettivi, sarà posta sotto esame la capacità degli strumenti noti e di quelli in cantiere di raggiungere tali obiettivi unitamente alle condizioni (comprendenti anche tempi e risorse) che rendono verosimile il raggiungimento di tali risultati.*

Gli obiettivi Tematici sono declinati da Regolamento in Obiettivi Specifici come riportato nella seguente tabella.

Obiettivo di Policy		Obiettivo Specifico		FONDO
Cod.	Titolo	Cod.	Titolo	
1	Europa più intelligente	a1	rafforzare le capacità di ricerca e di innovazione e l'introduzione di tecnologie avanzate	FESR
		a2	permettere ai cittadini, alle imprese e alle amministrazioni pubbliche di cogliere i vantaggi della digitalizzazione	FESR
		a3	rafforzare la crescita e la competitività delle PMI	FESR
		a4	sviluppare le competenze per la specializzazione intelligente, la transizione industriale e l'imprenditorialità	FESR
2	Europa più verde	b1	promuovere misure di efficienza energetica	FESR
		b2	promuovere le energie rinnovabili	FESR
		b3	sviluppare sistemi, reti e impianti di stoccaggio energetici intelligenti a livello locale	FESR
		b4	promuovere l'adattamento ai cambiamenti climatici, la prevenzione dei rischi e la resilienza alle catastrofi	FESR
		b5	promuovere la gestione sostenibile dell'acqua	FESR
		b6	promuovere la transizione verso un'economia circolare	FESR

<sup>2</sup> Estratto dal documento "Termini di riferimento per la discussione nei Tavoli tematici".

Obiettivo di Policy		Obiettivo Specifico		FONDO
Cod.	Titolo	Cod.	Titolo	
		b7	rafforzare la biodiversità, le infrastrutture verdi nell'ambiente urbano e ridurre l'inquinamento	FESR
3	Europa più connessa	c1	rafforzare la connettività digitale	FESR
		c2	sviluppare una rete TEN-T intermodale, sicura, intelligente, resiliente ai cambiamenti climatici e sostenibile	FESR
		c3	sviluppare una mobilità locale, regionale e nazionale, intelligente, intermodale, resiliente ai cambiamenti climatici e sostenibile, migliorando l'accesso alla rete TEN-T e la mobilità transfrontaliera	FESR
		c4	promuovere la mobilità urbana multimodale sostenibile	FESR
4	Europa più sociale	d1	rafforzare l'efficacia dei mercati del lavoro e l'accesso a un'occupazione di qualità, mediante lo sviluppo dell'innovazione e delle infrastrutture sociali	FESR
		d2	migliorare l'accesso a servizi di qualità e inclusivi nel campo dell'istruzione, della formazione e dell'apprendimento permanente, mediante lo sviluppo di infrastrutture	FESR
		d3	aumentare l'integrazione socioeconomica delle comunità emarginate, dei migranti e dei gruppi svantaggiati, mediante misure integrate riguardanti alloggi e servizi sociali	FESR
		d4	garantire la parità di accesso all'assistenza sanitaria mediante lo sviluppo di infrastrutture, compresa l'assistenza sanitaria di base	FESR
		1	migliorare l'accesso all'occupazione di tutte le persone in cerca di lavoro, in particolare i giovani e i disoccupati di lungo periodo, e delle persone inattive, promuovendo il lavoro autonomo e l'economia sociale	FSE
		2	modernizzare le istituzioni e i servizi del mercato del lavoro per valutare e anticipare le esigenze in termini di competenze e garantire un'assistenza e un sostegno tempestivo e su misura nel contesto dell'incontro della domanda e dell'offerta, delle transizioni e della mobilità nel mercato del lavoro	FSE
		3	promuovere la partecipazione delle donne al mercato del lavoro, un migliore equilibrio tra lavoro e vita privata, compreso l'accesso all'assistenza all'infanzia, un ambiente di lavoro sano e adeguato che tiene conto dei rischi per la salute, l'adattamento dei lavoratori, delle imprese e degli imprenditori ai cambiamenti e un invecchiamento attivo e sano	FSE

Obiettivo di Policy		Obiettivo Specifico		FONDO
Cod.	Titolo	Cod.	Titolo	
		4	migliorare la qualità, l'efficacia e la rilevanza per il mercato del lavoro dei sistemi di istruzione e di formazione, per sostenere l'acquisizione delle competenze chiave, comprese le competenze digitali	FSE
		5	promuovere la parità di accesso e di completamento di un'istruzione e una formazione inclusive e di qualità, in particolare per i gruppi svantaggiati, dall'educazione e dall'assistenza prescolare, attraverso l'istruzione e la formazione generale e professionale, fino al livello terziario e all'istruzione e all'apprendimento in età adulta, anche agevolando la mobilità a fini di apprendimento per tutti	FSE
		6	promuovere l'apprendimento lungo tutto l'arco della vita, in particolare le opportunità di perfezionamento e di riqualificazione flessibili per tutti, tenendo conto delle competenze digitali, anticipando meglio il cambiamento e le nuove competenze richieste sulla base delle esigenze del mercato del lavoro, facilitando il riorientamento professionale e promuovendo la mobilità professionale	FSE
		7	incentivare l'inclusione attiva, per promuovere le pari opportunità e la partecipazione attiva, e migliorare l'occupabilità	FSE
		8	promuovere l'integrazione socioeconomica di cittadini di paesi terzi e delle comunità emarginate come i rom	FSE
		9	migliorare l'accesso paritario e tempestivo a servizi di qualità, sostenibili e a prezzi accessibili; modernizzare i sistemi di protezione sociale, anche promuovendo l'accesso alla protezione sociale; migliorare l'accessibilità, l'efficacia e la resilienza dei sistemi sanitari e dei servizi di assistenza di lunga durata	FSE
		10	promuovere l'integrazione sociale delle persone a rischio di povertà o di esclusione sociale, compresi gli indigenti e i bambini	FSE
		11	contrastare la depravazione materiale mediante prodotti alimentari e assistenza materiale di base agli indigenti, con misure di accompagnamento	FSE
5	Europa più vicina ai cittadini <sup>3</sup>	e1	promuovere lo sviluppo sociale, economico e ambientale integrato, il patrimonio culturale e la sicurezza nelle aree urbane	FESR

<sup>3</sup> Per questo Obiettivo di Policy 5 può essere utile tenere presente la versione degli Obiettivi Strategici definita nel negoziato interno al Consiglio e che è definita come di seguito:

Obiettivo di Policy		Obiettivo Specifico		FONDO
Cod.	Titolo	Cod.	Titolo	
		e2	promuovere lo sviluppo sociale, economico e ambientale integrato a livello locale, il patrimonio culturale e la sicurezza, anche per le aree rurali e costiere, tra l'altro mediante iniziative di sviluppo locale di tipo partecipativo	FESR

La partecipazione Assoconsult ai Tavoli ha avuto la principale finalità di far emergere le esigenze di capacitazione amministrativa che, stante la struttura degli Obiettivi di Policy e l'assenza di un obiettivo dedicato alla capacitazione, rischia di essere diluita e non correttamente considerata nel processo di programmazione.

La proposta formulata tenta di identificare iniziative concrete, che possono essere cantierate nel solco degli interventi di capacity building e con uno sviluppo di contenuti che, volutamente, si è spinto fino ad a configurare vere e proprie **schede progettuali attorno alle quali costruire la cornice dei nuovi Programmi Operativi**. Il tentativo va nella direzione di consentire un avvio reale e tempestivo della nuova programmazione affiancando alla logica più tradizionale di sviluppo dei contenuti della politica di coesione, che vede un percorso che parte dalla definizione della cornice generale (nella fase di negoziato e di programmazione) per arrivare all'individuazione dei singoli interventi (nella fase attuativa), una logica inversa che parte dall'identificazione dei progetti da realizzare in funzione dei quali costruire il quadro programmatico.

Nei successivi due paragrafi sono riportate:

- Le aree di intervento di Capacity building già condivise dai singoli Tavoli e riportate nelle sintesi degli stessi; cfr. cap. 2.
- Le ulteriori aree di intervento di Capacitazione che Assoconsult evidenzia come rilevanti per la corretta attuazione del processo di rafforzamento amministrativo della PA nel periodo 2021-2027. Cfr. cap. 3.

---

OS-e1 "promuovere lo sviluppo sociale, economico e ambientale integrato a livello locale, il patrimonio culturale, il turismo e la sicurezza nelle aree urbane"; OS-e2 "promuovere lo sviluppo sociale, economico e ambientale integrato a livello locale, il patrimonio culturale, il turismo e la sicurezza in territori diversi dalle aree urbane".



Nell'ultimo capitolo del presente documento, inoltre, sono riportate le schede intervento che l'Associazione sin d'ora pone all'attenzione del partenariato istituzionale affinchè possano trovare spazio nel finanziamento dei Programmi. Tali schede saranno oggetto di aggiornamento periodico e saranno proposte nella fase attuativa per la relativa implementazione a valere sui diversi Programmi (cfr. cap. 4).

## 2. Le Aree di intervento Capacity Building condivise dai Tavoli

L'attività svolta ha contribuito a far emergere, nell'ambito delle sintesi effettuate da ciascun Tavolo nel corso delle relative riunioni conclusive, le principali questioni di capacitazione amministrativa pertinenti per l'Obiettivo Tematico. Tali aree di intervento sono riportate nella seguente tabella, nella quale sono altresì indicati i soggetti cui andrebbero auspicabilmente rivolte le azioni di capacitazione ipotizzate.

Obiettivi di policy	Arearie di intervento Capacity Building	Attori
<b>Ob1 – Europa più intelligente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementare soluzioni di Design Collaborativo per politiche e servizi</li> <li>• Adottare standard aperti di interoperabilità e open data</li> <li>• Garantire attraverso l'adozione di buone pratiche l'erogazione di servizi essenziali anche in forma digitale in diversi ambiti (sanità, rifiuti, giustizia, scuola mobilità, ecc)</li> <li>• Disegnare un roadmap per aiuti alle imprese sulla falsariga di quanto avviene in Unione Europea in un'ottica di standardizzazione</li> <li>• Garantire una maggiore regolarità ai processi attutativi attraverso l'introduzione di modalità di rendicontazione semplificata (es. costi standard)</li> <li>• Sviluppare raccordo tra ricerca e impresa con politiche e misure come incubatori, audit tecnologici, proprietà intellettuale</li> <li>• Operare per colmare il gap tra domanda e offerta in ambito digitale attraverso il rafforzamento delle competenze per la transizione digitale (Big data, open data, cyber security, ecc)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministeri</li> <li>• Regioni</li> <li>• Enti locali</li> <li>• Organizzazioni sanitarie</li> <li>• Autorità di gestione</li> <li>• Organismi intermedi</li> <li>• Università</li> <li>• Centri di ricerca</li> <li>• Incubatori di impresa</li> <li>• Start-up</li> </ul>
<b>Ob2 – Europa più verde</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supporto al rafforzamento dei piani di policy ambientale (Piani di bacino, piani di risk management)</li> <li>• Rafforzamento dei soggetti deputati alle policy ambientali (Autorità di bacino, ATO)</li> <li>• Rafforzamento amministrativo per alcuni enti strategici (ARPA e Enti Parco)</li> <li>• Definizione e attivazione di modalità innovative Green Public Procurement</li> <li>• Accelerazione delle procedure di Valutazione Impatto Ambientale</li> <li>• Ridisegno dei processi produttivi delle PMI in logica green</li> <li>• Supporto alla progettazione In logica GREEN e BIM (Building Informative Modeling) per le infrastrutture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regioni</li> <li>• Enti Locali</li> <li>• Autorità di Bacino</li> <li>• ATO</li> <li>• ARPA</li> <li>• Enti Parco</li> <li>• Imprese</li> </ul>
<b>Ob3 – Europa più connessa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attivare soluzioni per garantire un approccio nazionale uniforme alla programmazione dei trasporti e della BUL</li> <li>• Migliorare la qualità istituzionale e la capacità amministrativa degli enti e dedicare fondi specifici alla progettazione degli interventi</li> <li>• Miglioramento della governance dei processi di digitalizzazione delle infrastrutture</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministeri</li> <li>• Regioni</li> <li>• Istituzioni delle mobilità</li> <li>• Autorità di Gestione</li> </ul>
<b>Ob4 – Europa più sociale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ridisegnare l'architettura organizzativa dei CPI, il modello di funzionamento, i servizi erogati, i processi operativi, il sistema di competenze connesse amministrativi</li> <li>• Attivare gli Sportelli di lavoro autonomo presso i CPI</li> <li>• Rafforzare le competenze delle amministrazioni sulle tematiche di genere e azioni positive per la riduzione del gender gap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ministero</li> <li>• Regioni</li> <li>• Enti Locali</li> <li>• Terzo settore</li> <li>• Partenariato economico-sociale</li> </ul>

Obiettivi di policy	Arese di intervento Capacity Building	Attori
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Progettare e implementare modalità innovative di organizzazione del lavoro, welfare aziendale e flessibilità finalizzata alla conciliazione vita-lavoro (evoluzione lavoro agile)</li> <li>• Semplificare gli strumenti di incentivazione al lavoro</li> <li>• Favorire una governance del sistema educativo fortemente connesso al mercato del lavoro</li> </ul>	
<b>Ob5 – Europa più vicina ai cittadini</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rafforzamento e valorizzazione Organismi intermedi e Strutture di coordinamento tematico (es. GDL PON Metro)</li> <li>• Assistenza da enti istituzionali centrali o regionali alle strutture amministrative degli enti locali delle aree interne</li> <li>• Supporto alla progettazione degli interventi in linea con le strategie territoriali e attivazione del partenariato sia in sede di programmazione che in sede di definizione delle attività progettuali</li> <li>• Superamento dell'eterogeneità dei SIGECO regionali e dei Sistemi di Monitoraggio per garantire uniformità di progettazione</li> <li>• Valorizzazione governance innovativa su alcune tematiche come beni culturali e turismo su scala nazionale e presso le comunità territoriali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regioni</li> <li>• Enti Locali</li> <li>• Autorità di gestione</li> <li>• Organismi intermedi</li> <li>• Partenariato economico-sociale</li> </ul>

### 3. Le ulteriori aree di intervento Capacity Building proposte da Assoconsult

Le aree di intervento riportate nel precedente paragrafo rappresentano ambiti sui quali ciascun Tavolo ha condiviso la necessità di intervenire; a tali aree la riflessione associativa aggiunge ulteriori ambiti di intervento che hanno carattere aggiuntivo e/o trasversale e si connotano per un valore aggiunto in termini di apporto alla strategia di sviluppo dell'azione pubblica nel periodo di Programmazione. Si tratta, in particolare, delle aree riportate nella seguente tabella, nella quale sono altresì indicati i soggetti cui andrebbero auspicabilmente rivolte le azioni di capacitazione ipotizzate.

Obiettivi di policy	Arese di intervento Capacity Building	Attori
<b>Ob1 – Europa più intelligente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promuovere l'adozione dei pagamenti elettronici e della moneta elettronica per le PPAA</li> <li>Promuovere la dematerializzazione per un modello evoluto di accesso e fruizione dei servizi pubblici</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministeri</li> <li>Regioni</li> <li>Enti locali</li> <li>Organizzazioni sanitarie</li> </ul>
<b>Ob3 – Europa più connessa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Migliorare la governance e l'offerta di servizi del Trasporto Pubblico Locale</li> <li>Definizione di interventi di Mobility as a Service (MaaS) con introduzione di ITS in ambito sicurezza stradale, monitoraggio delle infrastrutture, e multimodalità.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministeri</li> <li>Regioni</li> <li>Istituzioni delle mobilità</li> </ul>
<b>Ob4 – Europa più sociale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rafforzamento delle competenze della PA sulle tematiche inerenti le politiche giovanili</li> <li>Rafforzamento delle competenze dei Piani Sociali di Zona</li> <li>Rafforzamento delle competenze della PA sulle tematiche inerenti i servizi socio-sanitari</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministero</li> <li>Regioni</li> <li>Enti Locali</li> </ul>
<b>Ambito trasversale</b> <b>Rif.to art. 32</b> <b>proposta di Reg.to</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adozione di documenti di rafforzamento amministrativo a livello di OI/soggetti attuatori</li> <li>Ricambio generazionale ottimizzazione e qualificazione degli organici della PA</li> <li>Sviluppo negli enti della PA di percorsi strutturali e sistematici di trasformazione digitale dei processi operativi e dei servizi rivolti agli utenti (cittadini, imprese, altre PA, ...)</li> <li>Uniformazione delle metodologie antifrode e anticorruzione</li> <li>Potenziamento del partenariato economico e sociale (PES)</li> <li>Miglioramento del sistema giustizia</li> <li>Migliorare le competenze della PA in materia di Beni confiscati – Agenzia Nazionale (ANBSC) e nuclei territoriali di supporto</li> <li>Ottimizzare la gestione dei dati negli EELL ai sensi del GDPR</li> <li>Riorganizzazione degli enti pubblici/società partecipate</li> <li>Realizzazione di centrali acquisti regionali</li> <li>Migliorare le competenze della PA in materia di e-procurement</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ministero</li> <li>Regioni</li> <li>Enti Locali</li> <li>ANBSC</li> <li>Stazioni Uniche Appaltanti e Centrali Acquisto</li> <li>Partenariato Economico e Sociale</li> </ul>

#### 4. Spunti progettuali proposti da Assoconsult

Nella seguente tabella è riportata una sintesi delle proposte di intervento operative che Assoconsult formula per i cinque obiettivi di policy e per l'ambito trasversale.

Macro area	Intervento	Obiettivo specifico associato
<i>Obiettivo di Policy 1 - Un'Europa più intelligente</i>		
1. AUTOMAZIONE DEI PROCESSI E DEI SERVIZI	1.1 Sviluppo negli enti della PA di percorsi strutturali e sistematici di trasformazione digitale dei processi operativi e dei servizi rivolti agli utenti (cittadini, imprese, altre PA)	a2
	1.2 Adeguamento organizzazione e processi di back office	a2
	1.3 Modello evoluto di "promozione", accesso e fruizione dei servizi pubblici	a2
	1.4 Sistemi di gestione e conservazione documentale e dematerializzazione dei processi amministrativi	a2
2. DIFFUSIONE DI OPEN DATA E DEL RIUSO DEL DATO PUBBLICO	2.1 Sviluppo / integrazione di modelli di open data al fine di favorire la creazione di servizi per lo sviluppo del territorio (cittadini e imprese)	a2
	2.2 Favorire l'apertura e il riutilizzo del patrimonio informativo delle pubbliche amministrazioni	a2
3. ADOZIONE DEI PAGAMENTI ELETTRONICI E DELLA MONETA ELETTRONICA PER LE PA	3.1 Favorire l'estensione a nuove "modalità" di pagamento	a2
	3.2 Ampliare il perimetro a nuovi "canali"	a2
4 OTTIMIZZAZIONE MODELLI DI GOVERNANCE ICT	4.1 Ottimizzazione modelli di governance ICT regionali	a2
	4.2 Intervento di formazione-azione sul data management	a2
5 E-GOVERNMENT - AUTOMAZIONE SERVIZI ENTI LOCALI	5.1 E-government - automazione servizi enti locali	a2
<i>Obiettivo di Policy 2 - Un'Europa più verde</i>		
6 VALORIZZAZIONE, GESTIONE E TUTELA DELL'AMBIENTE – USO EFFICIENTE DELLE RISORSE	6.1 Migliorare la gestione del ciclo dei rifiuti	b5 b6 b7
	6.2 Migliorare i servizi idrici	b5
	6.3 Tutela e promozione degli asset naturali e culturali	b7
7 VALORIZZAZIONE, GESTIONE E TUTELA DELL'AMBIENTE – ENERGIA SOSTENIBILE	7.1 Valorizzazione, gestione e tutela dell'ambiente: energia sostenibile	b1 b2
8 VALORIZZAZIONE, GESTIONE E TUTELA DELL'AMBIENTE – ANDAMENTO CLIMATICO	8.1 Valorizzazione, gestione e tutela dell'ambiente: andamento climatico	b4
<i>Obiettivo di Policy 3 - Un'Europa più connessa</i>		
	9.1 Perseguire il riassetto organizzativo ed economico delle aziende di TPL	c3 c4

Macro area	Intervento	Obiettivo specifico associato
<b>9 RIORGANIZZAZIONE DEL TRASPORTO PUBBLICO LOCALE</b>	9.2 Quantificare e stimare la domanda di trasporto pubblico locale	c3 c4
	9.3 Ridefinire e migliorare l'offerta di servizi di trasporto pubblico locale su gomma e ferro	c3 c4
	9.4 Potenziare le attività di governance del TPL regionale	c2 c3
<i><b>Obiettivo di Policy 4 - Un'Europa più sociale</b></i>		
<b>10 OCCUPAZIONE INCLUSIONE SOCIALE</b>	10.1 Riorganizzazione della governance regionale delle politiche giovanili	1
	10.2 Sistematizzazione delle azioni per l'occupazione giovanile e l'inclusione sociale	1 7
	10.3 Azioni integrate per la promozione della parità di genere e dell'occupabilità femminile	3
	10.4 Sviluppo di un sistema integrato di servizi per l'impiego	2
	10.5 Rafforzamento degli ambiti sociali di zona	9
	10.6 Riorganizzazione dei servizi socio-sanitari erogati alla popolazione anziana fragile	9
<i><b>Obiettivo di Policy 5 - Un'Europa più vicina ai cittadini</b></i>		
<b>12 VALORIZZAZIONE, GESTIONE E TUTELA DEL PATRIMONIO CULTURALE</b>	12.1 Valorizzazione, gestione e tutela del patrimonio culturale	e1 e2
	12.2 Strategia di sviluppo, potenziamento e digitalizzazione della "user experience"	e1 e2
<i><b>Interventi a carattere trasversale</b></i>		
<b>13 RAFFORZAMENTO DELLE COMPETENZE AMMINISTRATIVE E INCREMENTO DELLA PERFORMANCE DELLA PA</b>	13.1 Adozione di documenti di rafforzamento amministrativo a livello di oi/soggetti attuatori	n.a.
	13.2 Ricambio generazionale ottimizzazione e qualificazione degli organici della pa	n.a.
	13.3 Sviluppo nella PA di percorsi strutturali e sistematici di trasformazione digitale dei processi operativi e dei servizi rivolti agli utenti (cittadini, imprese, altre PA, ...)	n.a.
	13.4 Uniformazione delle metodologie antifrode e anticorruzione	n.a.
	13.5 Potenziamento del partenariato economico e sociale (PES)	n.a.
	13.6 Miglioramento del sistema giustizia	n.a.
	13.7 Beni confiscati – Agenzia Nazionale (ANBSC) e Nuclei territoriali di supporto	n.a.
	13.8 Ottimizzare la gestione dei dati negli EELL ai sensi del GDPR	n.a.
	13.9 Modello evoluto di monitoraggio del livello dei servizi pubblici	n.a.
<b>14 RIORGANIZZAZIONE DEGLI ENTI PUBBLICI/SOCIETÀ PARTECIPATE</b>	14.1 Indirizzo strategico locale	n.a.
	14.2 Razionalizzazione degli asset e della spesa regionale	n.a.
	14.3 Semplificazione ed efficientamento dei servizi pubblici erogati dagli enti locali	n.a.

Macro area	Intervento	Obiettivo specifico associato
<b>15 REALIZZAZIONE DI CENTRALI ACQUISTI REGIONALI</b>	15.1 Favorire la creazione e lo sviluppo delle centrali acquisto territoriali a livello regionale	n.a.
	15.2 Ampliare la quota di spesa "gestita" tramite la centrale acquisti territoriale	n.a.
	15.3 Incrementare il perimetro di processi presidiati dalle centrali acquisti territoriale (dal sourcing alla fatturazione, ai pagamenti)	n.a.
	15.4 E-procurement	n.a.

In allegato al presente documento, inoltre, sono riportate le schede intervento che l'Associazione sin d'ora pone all'attenzione del partenariato istituzionale affinchè possano trovare spazio nel finanziamento dei Programmi. Tali schede saranno oggetto di aggiornamento periodico e saranno proposte nella fase attuativa per la relativa implementazione a valere sui diversi Programmi.