

- Comunità Montana dell'Appennino Paolano (CS) (amm. capofila)
- Regione Sicilia – Coordinamento attività di protezione civile (Uffici protezione civile della Regione Sicilia)
- Regione Sicilia – Coordinamento attività di protezione civile (Uffici protezione civile dei Comuni della Sicilia)
- Regione Campania – Assessorato Ricerca e Cultura
- Regione Basilicata (amm. capofila)
- Regione Molise – Assessorato Industria Artigianato e Commercio
- Comune di Napoli (amm. capofila)
- Provincia di Napoli (amm. capofila)
- Provincia di Caserta (amm. capofila)
- Comune di Francavilla Fontana (BR) (amm. capofila)
- Comune di Sorrento (NA) (amm. capofila)
- Regione Sardegna – Assessorato Enti Locali
- Provincia di Potenza (amm. capofila)

**Interventi di formazione e di affiancamento consulenziale per l'innovazione amministrativa, volti a ridurre lo squilibrio esistente tra le amministrazioni pubbliche locali nelle diverse aree del paese.**

Amministrazione destinataria

- Ministero del Tesoro, del Bilancio e della programmazione economica – Dipartimento dell'Amministrazione Generale, del personale e dei servizi– Direzione Generale
- A.Ra.N.
- Ministero dell'Industria, del Commercio e dell'Artigianato – Direzione Generale AA.GG.
- Ministero dei lavori pubblici – Direzione Generale AA. GG. – Div. II – Sez. Formazione
- Ministero dei lavori pubblici – Direzione Generale dell'edilizia statale e servizi speciali
- Regione Molise – Assessorato Industria Commercio Artigianato
- Regione Campania – Assessorato Formazione professionale
- Provincia di Napoli (amm. capofila)
- Comune di Sorrento (NA) (amm. capofila)
- Comune di Martina Franca (BA) (amm. capofila)
- Comunità Montana Ogliastro – Lanusei (NU)
- Comune di Palermo (amm. capofila)

- Ministero per i beni culturali ed ambientali – Direzione Generale per gli AAGGAA e del Personale

### **Lo Sportello Unico per le Imprese**

#### Amministrazione destinataria

- Comune di Catanzaro e altri
- Comune di Taormina e altri  
Comune di Randazzo e altri  
Comune di Palermo  
Camera di Commercio di Vibo Valentia e altri  
Provincia di Cosenza
- Comune di Messina  
Comune di Mazzarino e altri  
Comune di Lamezia Terme e altri  
Comune di Porto Empedocle e altri  
Comune di Cosenza e altri  
Comune di Crotone e altri
- Comune di Cinisi e altri  
Comune di Afragola e altri  
Comune di Angri e altri  
Comune di San Giorgio a Cremano e altri  
Provincia di Cagliari e altri
- Comune di Napoli e Provincia di Napoli  
Provincia di Oristano e altri  
Comune di Brindisi e altri  
Comune di Bari e altri  
Comune di Pozzuoli e altri
- Comune di Taranto  
Comune di Manduria e altri  
Comune di Sassari  
Comune di Benevento e altri  
Comune di Carbonia ed altri  
Provincia di Benevento
- Comune di Aradeo e altri  
Comune di San Giorgio Ionico e altri  
Comune di Palermo e altri  
Provincia di Crotone e altri  
Provincia di Crotone  
Comune di Agerola e altri  
Provincia di Enna

**Interventi a sostegno del decentramento dei servizi dell'impiego. ( Fase 1)**Amministrazione destinataria

- Regione Campania
- Regioni Molise e Basilicata
- Regione Puglia
- Regione Calabria
- Regione Sardegna
- Progetto di ricerca

**3. LE PROSPETTIVE**

Il programma PASS impegnerà tutte le risorse disponibili entro l'anno in corso.

Il 7 aprile è stato pubblicato sulla Gazzetta Ufficiale il primo bando di gara del 1999 con un budget complessivo di 12 miliardi di lire.

Entro il mese di maggio sarà emanato un bando riguardante la selezione degli enti attuatori delle iniziative relative all'avviso scaduto il 31 dicembre 1998. Si tratta dell'ultimo bando relativo a dette attività a cui sono destinati 18 miliardi di lire.

Sempre nel mese di maggio sarà pubblicato un ulteriore bando relativo agli scambi di esperienze, per un importo pari a circa 20 miliardi di lire, che rientrano nell'ambito del progetto CIPA. In particolare le iniziative sono destinate all'arricchimento di competenze specialistiche del personale in servizio, che, nel quadro della definizione di nuovi servizi e del miglioramento delle strutture organizzative e delle procedure della P.A., è finalizzata alla riqualificazione e all'orientamento del personale (dirigenti e funzionari), operando anche attraverso la modalità di formazione "*on the job*".

Viene riportato a titolo di esempio uno dei programmi PASS denominato "Ufficio Europa".

**SOGGETTI ATTUATORI**

1. *Cestud S.p.A. in qualità di Capofila;*
2. *Scuola Centrale Tributaria Ministero delle Finanze;*
3. *Università degli Studi del Sannio.*

**ENTI BENEFICIARI****14 COMUNITA' MONTANE**

Penisola Amalfitana, Alburni, Fortore, Calore Salernitano, Bussento, Montedonico Tribucco, Vallo di Dianò, Lambro e Mingardo, Matese, Alta Irpinia, Tanagro, Alento Monte Stella, Alto Tammaro, Taburno.

**6 Comuni**

Visciano, San Giorgio a Cremano, Angri, Aquara, Portici, Marcianise.

**CARATTERIZZAZIONI****OBIETTIVI**

- Attività formativa dei dipendenti sulle azioni e strumenti attivati;
- reperire le informazioni in modo sistematico e a renderle strumento "produttivo" di lavoro;
- stimolare l'ideazione progettuale;
- trasformare l'idea progettuale in un complesso organico e interdependente di interventi;
- rendere velocemente "cantierabili" i progetti selezionati, cioè trasformare l'idea in materia con tempi e metodi efficienti.

**AZIONI E STRUMENTI ATTIVATI**

- Implementazione presso ciascuna Amministrazione delle *Banche Dati Cestud* sul Sistema Finanziario integrato Comunitario, Nazionale Regionale ed Internazionale;
- Approfondimenti tematici sulla progettualità applicata a settori sensibili quali la Cultura e l'Ambiente.
- Trasferimento del know how su un approccio progettuale sistemico basato non solo sull'uso dei fondi strutturali, ma anche sulla finanza strutturata e la finanza di progetto;
- Elaborazione di una *scheda progettuale di prefattibilità* quale strumento di valutazione degli aspetti tecnici, amministrativi e finanziari;
- Elaborazione di un *software per la valutazione dei progetti*;
- Elaborazione di un *software per il controllo di gestione delle iniziative progettuali*;
- Individuazione di tecniche progettuali amministrative, finanziarie e giuridiche basate sulla cooperazione tra pubblico e privato (SEM, operazioni di Project Financing...)

**RISULTATI**

1. *Costituzione di un Parco di oltre 20 Progetti Strategici per lo sviluppo di tutta l'area di competenza degli Enti Beneficiari*
2. *Attivazione di 10 Uffici Europa presso altrettante Amministrazioni per la costituzione di un network telematico che funga da volano per la concertazione e la diffusione della progettualità tra gli Enti Beneficiari.*

*I progetti di titolarità del Formez*

PAGINA BIANCA

**RAP 100 - CIPA - SPORTELLO UNICO PER LE IMPRESE - RIPAM**

A seguito della registrazione alla Corte dei Conti delle Convezioni tra Formez e Dipartimento della Funzione Pubblica e della firma del Patto per il Lavoro e lo Sviluppo tra il Governo e le parti sociali si è dato avvio da gennaio 1999 alle attività previste per i progetti RAP 100 CIPA, Sportello Unico per le Imprese, di cui il Formez è soggetto attuatore, unitamente al progetto RIPAM.

Qui di seguito si forniscono delle sintetiche schede sugli obiettivi ed i contenuti dei quattro progetti:

**a) RAP 100 (Rete di assistenza professionale agli attori dello sviluppo locale)**

Il progetto ha la finalità di sostenere il processo di crescita della autonoma capacità di governo delle Regioni e degli Enti Locali delle aree depresse del paese e intende migliorare la capacità di programmare, progettare, gestire e valutare interventi di sviluppo a livello territoriale e, di conseguenza, accelerare la destinazione e la spesa delle risorse finanziarie messe a disposizione dalle Regioni, dallo Stato e dall'Unione Europea migliorando la qualità degli interventi, attraverso il potenziamento e la qualificazione degli Enti locali, affinché esprimano capacità di governo dei processi di sviluppo a livello territoriale. Ciò significa:

- dare assistenza tecnico-formativa finalizzata al miglioramento organizzativo degli uffici e alla qualificazione del personale;
- formare amministratori, dirigenti e funzionari sulle nuove competenze trasferite agli Enti locali dalla riforma Bassanini;
- immettere nelle amministrazioni (mediante corso- concorso) le nuove professionalità necessarie.

Si tratta di una politica basata sull'affiancamento straordinario e temporaneo degli attori locali, orientata a:

- assistere gli Enti locali nella fase di pianificazione, progettazione, pubblicizzazione e gestione delle iniziative di sviluppo;
- selezionare le priorità, in modo da indirizzare le risorse alle attività a maggiore ritorno economico e occupazionale;
- accelerare i meccanismi di richiesta, erogazione e investimento dei fondi disponibili;
- effettuare interventi strutturali di miglioramento delle capacità programmatiche e gestionali degli Enti locali, in accordo con quanto previsto dalla legge Bassanini e dagli altri provvedimenti di decentramento amministrativo in vigore e in preparazione, relativamente alle competenze direttamente mirate alla promozione dello sviluppo, quali quelle connesse all'apertura degli Sportelli Unici.

Il progetto è coerente con lo sviluppo degli istituti della Programmazione negoziata, che richiedono, tra le condizioni favorevoli all'investimento nelle aree interessate, una maggiore efficienza della Pubblica Amministrazione, ai diversi livelli di governo.

Rap 100 si configura come un programma di intervento complesso e a elevato carattere innovativo sotto diversi profili:

- le linee d'azione prescelte individuano il tema dello sviluppo locale come quello su cui l'intera pubblica amministrazione – in particolare il livello regionale e locale – è chiamata sia a sviluppare politiche, metodologie e strumenti d'intervento che presuppongono un nuovo approccio allo sviluppo ed alla creazione di occupazione, sia a ridisegnare i propri assetti organizzativi e a costruire un nuovo sistema di competenze professionali;
- il sistema di gestione del programma è coerente con il criterio del partenariato istituzionale e sociale. Pur trattandosi di un programma che nasce con una titolarità e responsabilità centrale esso si attuerà in stretta concertazione con il sistema delle Autonomie Locali e risponderà prioritariamente alla domanda che tale sistema esprime in relazione alle competenze che gli sono proprie e che gli vengono trasferite. Le parti sociali saranno anch'esse associate – nelle forme che in ciascun contesto regionale saranno ritenute le più efficaci – alla realizzazione delle attività ed al perseguimento degli obiettivi stabiliti;
- la metodologie d'intervento che – in coerenza con il sistema di gestione – tende a privilegiare priorità, risorse e competenze espresse in ambito locale, a costruire azioni e attività in grado di rispondere a specifici fabbisogni, a strutturare un'offerta di servizi rispondente alla domanda territoriale, pur all'interno di una struttura di programma a scala multiregionale;
- l'entità delle risorse è ragguardevole per quanto attiene l'impegno a realizzare la spesa con criteri di efficienza, impegno che diventa ancor più rilevante se rapportato alla scelta di operare con diverse modalità di attuazione (gestione diretta, in affidamento, a bando di gara), sulla base della natura delle attività e della loro consistenza finanziaria.

Linee d'azione, sistema di gestione, metodologie d'intervento, entità delle risorse sono tutti aspetti che si configurano, sia per il Dipartimento della Funzione Pubblica, in qualità di responsabile del Programma, che per il Fornez, in qualità di ente attuatore, come i terreni di una sperimentazione che richiede una nuova dinamica istituzionale, nuove forme di cooperazione e responsabilizzazione, processi di riorganizzazione interni ed esterni alla P.A..

Questa complessità di sistema, di soggetti chiamati in causa, di forme organizzative e gestionali, di livelli e scale d'intervento ha richiesto una approfondita riflessione su aspetti che saranno cruciali per il positivo andamento del programma e per la realizzazione dei risultati auspicati.

**a) RAP (Rete assistenza professionale)**

Il Progetto – la cui attuazione temporale potrà essere raccordata alle principali scadenze fissate dalla procedura comunitaria e nazionale – viene a configurarsi come un forte strumento di sostegno alle attività che Regioni ed Enti locali, unitamente alle parti economiche e sociali, sono chiamati a decidere ed a realizzare nell'ambito della politica comunitaria di sviluppo e riequilibrio regionale ispirata ai principi di sussidiarietà e concertazione.

Gli obiettivi di RAP vengono così a saldarsi con gli obiettivi che è necessario perseguire per assicurare alle aree depresse del Paese, e in primo luogo al Mezzogiorno, il massimo apporto comunitario. Ciò significa accrescere il livello di efficienza e di efficacia dell'intero intervento pubblico finalizzato allo sviluppo ed alla crescita dell'occupazione.

Si tratta in primo luogo di:

- centrare le priorità della programmazione regionale recependo pienamente le istanze territoriali e locali;
- sviluppare e qualificare l'attività progettuale che dovrà tradurre operativamente le priorità della programmazione;
- potenziare le strutture amministrative, in special modo sul piano gestionale, qualificando le risorse umane, adeguando e riformando gli assetti organizzativi;
- assicurare la crescita di una rete di risorse professionali esterne a supporto delle strategie di sviluppo e delle azioni che più direttamente investono le responsabilità dei governi e delle amministrazioni locali così come previsto anche dai nuovi Regolamenti dei Fondi strutturali.

Sono questi gli snodi centrali del complesso processo di adeguamento del nostro sistema agli standard comunitari ma anche le tappe obbligate per assicurare il successo delle strategie di sviluppo nazionali, regionali e locali.

Il progetto RAP, dati gli obiettivi e la natura delle azioni che lo caratterizzano, potrà intervenire fin da subito per accompagnare il processo che si è aperto con l'incontro di riflessione realizzato a Catania per iniziativa del Ministero del Tesoro e Bilancio, dal 2 al 4 dicembre 1998, sulle strategie d'intervento nel Mezzogiorno e nel Centro Nord da attuare con la nuova programmazione dei Fondi comunitari.

**b) CIPA (Coesione innovazione Pubbliche Amministrazioni)**

Il processo di riforma avviato rischia di approfondire le differenze territoriali esistenti nell'ambito della Pubblica Amministrazione, anche per la lentezza e la difficoltà nell'applicazione delle nuove norme. Anche la crescente autonomia tributaria degli Enti locali e, più in generale, il processo di decentramento fiscale contribuiscono ad un aumento delle distanze tra le aree geografiche del paese.

I divari territoriali sono ad esempio testimoniati dal diverso livello di soddisfazione dell'utenza costituita dalle imprese rispetto ai servizi della PA. Il livello di insoddisfazione per i tempi di risposta delle amministrazioni pubbliche e per il livello di professionalità dei funzionari è circa doppio per il Mezzogiorno rispetto al Nord (rispettivamente 21,50 contro 11,7 per la tempestività, 27,1 contro 15 per la professionalità).

La straordinaria coincidenza di riforme strutturali che investono il sistema amministrativo in generale e quello delle Autonomie locali in particolare, se non accompagnata da una urgente ed accorta azione collaterale di supporto, potrebbe rivolgersi contro la capacità realizzativa delle amministrazioni, aumentando il divario tra le regioni ed amministrazioni ricche e quelle in ritardo di sviluppo.

Per rimuovere le cause strutturali di tale arretratezza, che ha radici profonde nella storia amministrativa dei governi regionali e locali di alcune aree del paese, il progetto CIPA intende sostenere il processo di crescita della capacità di autogoverno degli Enti locali delle aree depresse, per pervenire a processi di innovazione e di coesione che permettano uno sviluppo integrato dei sistemi amministrativi del Paese.

Il progetto CIPA, coerentemente con lo spirito delle riforme in atto, intende fornire alle amministrazioni destinatarie strumenti e risorse per assisterle nella determinazione del proprio fabbisogno di innovazione e nello sviluppo di concrete azioni atte ad accrescere le proprie competenze gestionali e tecnico-specialistiche.

Il progetto si articola in un complesso organico di azioni orientate alla formazione delle risorse umane, all'attivazione di processi di ammodernamento delle strutture e delle procedure, alla condivisione di esperienze di successo finalizzata ad accrescere la coesione tra amministrazioni di aree diverse del paese da attuarsi attraverso la modalità dello scambio.

Il progetto opererà prevalentemente attraverso un sistema di incentivi e la individuazione di un insieme di opportunità di cui saranno destinatarie le amministrazioni regionali e locali che vorranno aderire.

Il progetto CIPA interviene sui tre fattori che determinano lo squilibrio tra i sistemi amministrativi delle diverse aree del paese:

- le risorse umane, con particolare riferimento alle qualifiche dirigenziali e subdirigenziali;
- le risorse organizzative e i servizi;
- la capacità di innovazione.

Il progetto si articola all'interno delle due seguenti aree-obiettivo:

- 1) la formazione/reclutamento di personale specializzato da inserire nelle qualifiche dirigenziali e subdirigenziali con un'attenzione prevalente agli enti locali (intervento sul deficit delle risorse umane) e la formazione finalizzata allo sviluppo manageriale di personale già in servizio con profilo e/o con funzioni dirigenziali;

2) l'ammodernamento e l'innovazione delle amministrazioni regionali e locali (intervento sul deficit delle risorse organizzative e di capacità di innovazione) da realizzare attraverso:

- interventi mirati all'accrescimento delle competenze specialistiche del personale delle AA.PP;
- azioni di affiancamento mirate all'attivazione di servizi amministrativi strategici per il sostegno allo sviluppo economico;
- processi di diffusione e di integrazione dell'innovazione nei sistemi amministrativi regionali e locali utilizzando modalità come scambio di esperienze, stages, accordi di collaborazione, joint-ventures o partenariato per progetti integrati.

Il progetto nel suo complesso utilizza due fonti di finanziamento (PASS e CIPE) che hanno tempi, modalità di erogazione e ambiti territoriali di riferimenti differenti. Il progetto PASS, infatti, è in avanzata fase di attuazione e deve concludersi entro il 2000.

Le risorse CIPE, invece sono disponibili per il periodo 1999-2002.

Tenendo conto di queste considerazioni nel primo sottoperiodo del progetto fin dalla prima fase di progettazione hanno maggior rilievo le risorse di fonte PASS che quelle di fonte CIPE.

Le azioni previste sui fondi PASS sono o in avanzata fase di realizzazione (i progetti mirati di sostegno all'innovazione) o in avanzata fase di istruttoria (bandi per l'attivazione di scambi e per la realizzazione di attività di formazione).

Per queste attività il Formez ha assicurato e continuerà ad assicurare fino al loro completamento, il coordinamento e l'assistenza tecnica, secondo le intese che saranno definite di volta in volta con il Dipartimento della Funzione Pubblica.

Per quanto riguarda le risorse CIPE, invece, tenendo conto della loro finalizzazione, in questo sottoperiodo esse sono dedicate:

- all'attivazione del coordinamento operativo di CIPA e di tutte le procedure di pianificazione, programmazione e controllo del progetto;
- all'attivazione del Laboratorio per l'attuazione e la diffusione del Cambiamento, (LADAC);
- alla realizzazione di attività di formazione specialistiche e sperimentali (per dirigenti e funzionari).

L'orientamento scelto dal progetto è stato quello di effettuare la programmazione delle attività a partire da un'accurata analisi dei fabbisogni delle amministrazioni interessate da realizzare necessariamente a ridosso delle stesse attività.

E' stato previsto, infatti, di avviare tutte le attività previste per fasi:

- a) nel primo semestre 1999 il coordinamento operativo (comprensivo della progettazione esecutiva delle attività previste nella linea A e nella linea B) e il LADAC;
- b) nel secondo semestre del 1999 le attività di competenza Formez previste nella linea A e nella linea B (attività di formazione e progetti mirati).

Le soluzioni organizzative adottate per lo sviluppo complessivo del progetto CIPA sono le seguenti:

- il coordinamento complessivo del progetto è affidato ad una risorsa interna Formez con funzioni di project manager;
- per ognuna delle linee di attività viene individuata una risorsa interna Formez dedicata che ha la responsabilità tecnica, organizzativa e finanziaria delle risorse assegnate alla linea;
- le attività di rendicontazione amministrativa rimangono di competenza della struttura/delle strutture individuate dalla Direzione Generale del Centro;
- il monitoraggio del progetto, così come tutte le altre attività comuni con i progetti RAP 100 e Sportello Unico fanno riferimento alla responsabilità, all'interno del progetto, del coordinamento operativo, ferma restando la necessità di un unico coordinamento generale.

**c) Sportello unico per le imprese**

Il Decreto Legislativo 31 marzo 1998 n.112 - Conferimento di funzioni e compiti amministrativi dello Stato alle Regioni ed agli Enti locali, in attuazione del Capo I della legge 15 marzo 1997 n. 59 - attribuisce ai Comuni le funzioni amministrative concernenti la realizzazione, la ristrutturazione, l'ampliamento, la cessazione, la riattivazione e riconversione, la localizzazione e la rilocalizzazione degli impianti produttivi. Un'unica struttura svolgerà le funzioni di sportello per l'espletamento di tutti gli adempimenti necessari da parte degli interessati.

Scopo dello Sportello Unico è di migliorare ed accelerare alcune importanti procedure relative all'attività degli impianti produttivi ma esso rappresenta anche un fondamentale punto di contatto diretto con l'utenza-impresa.

Il FORMEZ su richiesta del DFP ha definito le linee di un Sistema integrato di interventi per la costituzione dello Sportello Unico a favore dei comuni delle aree obiettivo 1, 2 e 5b.

La costituzione dello Sportello Unico per le Imprese si presenta, infatti, come una importante innovazione organizzativa delle pubbliche amministrazioni locali finalizzata a catalizzare ed accelerare processi di sviluppo a livello locale.

Sono previste diverse tipologie di azioni tese ad accompagnare la nascita e lo sviluppo dello sportello unico, con la convinzione che si tratterà di un processo di non breve periodo, nel corso del quale questi nuovi uffici si arricchiranno di funzioni ed emergerà progressivamente la necessità di nuovi e specialistici profili professionali.

Il raccordo tra le attività è affidato ad una sede tecnica: il Laboratorio permanente di ricerca, analisi e valorizzazione delle esperienze. Nell'ambito del Laboratorio, un Comitato dei referenti rappresentativo delle amministrazioni comunali e del mondo delle imprese fornirà indirizzi per lo svolgimento delle attività.

Il Progetto SI – Sportello Impresa ha una missione e una vocazione chiare: essere il luogo delle immediate soluzioni operative che possono agevolare, da subito, l'applicazione della norma, per poi disegnare il cammino degli Enti locali verso il modello di pubblica amministrazione largamente perseguito dal disegno riformatore.

Il Progetto SI – Sportello Impresa è stato concepito come azione di supporto alle autonomie locali ma anche come luogo di raccordo delle iniziative che istituzioni ed organizzazioni, pubbliche e private, elaborano in materia di Sportello Unico.

Attraverso questo progetto, inoltre, il Foromez dovrà perseguire un obiettivo più ampio e generale, che coinvolge tutti i soggetti istituzionali e le parti sociali direttamente coinvolte in esperienze di sperimentazione relative allo Sportello Unico: l'obiettivo è quello di catalizzare esperienze diverse, elaborarle ed analizzarle per proporre soluzioni integrate e per garantire la diffusione di tali esperienze tra tutti gli enti locali potenzialmente interessati a confrontarsi con i percorsi e le soluzioni adottate in altre realtà amministrative dando in tal modo attuazione agli art. 23 e 24 del D. Lgs. 112/98.

La metodologia di intervento adottata con il Progetto e i contenuti delle azioni che lo compongono, sono orientati al raggiungimento dei seguenti obiettivi particolari:

1. Semplificare i procedimenti;
2. Migliorare la comunicazione interistituzionale;
3. Promuovere l'utilizzazione di strumenti innovativi per l'organizzazione del territorio;
4. Attivare reti amministrative locali per lo sviluppo economico;
5. Promuovere politiche di marketing territoriale.

Per raggiungere tali obiettivi sono stati definiti i contenuti delle attività previste:

- Promuovere protocolli di intesa tra le diverse istituzioni coinvolte, con lo scopo di garantire che le amministrazioni siano in grado di rispettare i termini del procedimento fissati dal regolamento (3, 6, 11 mesi);
- Omogeneizzare i criteri e la modulistica per l'accesso agli atti del procedimento, adeguando i regolamenti comunali;
- Riorganizzare gli uffici comunali coinvolti nella istituzione dello Sportello Unico;
- Assegnare responsabilità e compiti alle strutture di front e back office dello Sportello definendo i confini delle competenze con le strutture di informazione/accoglienza;

- Rilevare i procedimenti esistenti con i relativi tempi e le responsabilità per ogni fase, analizzando le soluzioni di razionalizzazione e semplificazione che consentano lo svolgimento del procedimento unico entro i termini previsti dalle norme;
- Studiare il design di sistemi informativi territoriali e degli strumenti per la realizzazione di azioni di marketing territoriale, come supporto alla pianificazione degli insediamenti produttivi;
- Formare nuove figure professionali capaci di gestire strumenti innovativi di comunicazione con le imprese, e nuovi metodi di lavoro per lo svolgimento dell'azione amministrativa connessa agli insediamenti produttivi.

Sulla base degli obiettivi generali del progetto è stato assunto un piano di primo avvio con i seguenti obiettivi:

#### Costituzione di un primo nucleo di staff operativo

Il primo nucleo di staff operativo, avviato in questa fase, si occuperà di tutte le funzioni essenziali per l'avvio delle attività, come di seguito elencate:

- progettazione esecutiva;
- programmazione e controllo;
- gestione sistema informativo;
- relazioni esterne e promozione generale del progetto;
- supporto di segreteria.

Linea 1 – Costituzione del Laboratorio ed avvio delle attività.

Linea 2 – Incontri informativi e sportello informativo

Linea 3 – Formazione diffusa

Linea 4 - Progetti mirati per la sperimentazione di nuovi sportelli unici

#### **d) Ripam (Riqualificazione delle Pubbliche Amministrazioni)**

Il progetto RIPAM ha come obiettivo di contribuire al miglioramento della qualità del personale degli Enti Locali attraverso la selezione, la formazione e l'immissione di nuovi quadri tecnici ed amministrativi, laureati e diplomati, reclutati attraverso procedure di corso-concorso.

Questa modalità di accesso all'impiego locale offre infatti indubbi vantaggi, consentendo ai comuni, alle province e, in prospettiva, alle regioni, di poter immettere personale rigorosamente selezionato e già in possesso, per l'intensa formazione teorico-pratica ricevuta, di conoscenze e capacità operative adeguate a svolgere in modo qualificato la propria attività professionale fin dal primo inserimento in ruolo.

Tale formula presenta quindi caratteristiche di forte innovatività, permettendo anche agli Enti Locali di piccola e media dimensione di superare il tradizionale modulo del reclutamento attraverso concorso, e di accedere ad una procedura che, pur essendo contemplata tra quelle previste per legge, difficilmente può essere utilizzata a livello di singole amministrazioni.

#### Enti attuatori

Il progetto RIPAM è realizzato dal Formez con la collaborazione delle Associazioni delle Autonomie Locali e d'intesa con il Dipartimento della Funzione Pubblica, il Ministero dell'Interno e il Ministero del Tesoro. Il progetto si avvale di un finanziamento nazionale (delibera CIPE del 15/1/1991) e, per quanto concerne le attività formative, di un cofinanziamento del Fondo Sociale Europeo.

#### Le procedure di corso-concorso RIPAM

Le modalità di realizzazione del progetto sono le seguenti:

- gli Enti Locali che intendono aderire al progetto per la messa a concorso dei posti, deliberano di utilizzare le procedure RIPAM delegando al Formez lo svolgimento delle attività di selezione e formazione;
- il Formez, sulla base delle richieste pervenute, bandisce corsi-concorso pubblici articolati in diversi corsi di reclutamento a seconda delle aree professionali e delle qualifiche dei posti messi a concorso;
- tra i candidati che presentano domanda e che vengono ammessi a sostenere le prove psicoattitudinali e di verifica delle conoscenze tecniche, sono selezionati, ad opera di commissioni d'esame nominate dalla Commissione Interministeriale per l'attuazione del progetto RIPAM, i partecipanti ai corsi di formazione in numero superiore di circa il 30% rispetto ai posti messi a concorso;
- i partecipanti, ai quali viene assegnata una borsa di studio, frequentano il corso di formazione relativo all'area professionale e alla qualifica dei posti cui hanno concorso;
- i corsi di formazione sono realizzati dal Formez, e hanno attualmente una durata di 700 ore (1000 ore per i corsi della prima e seconda edizione) e si articolano in lezioni, esercitazioni e stages applicativi;
- al termine dell'attività formativa sono effettuate le prove finali ad opera delle stesse commissioni esaminatrici che hanno proceduto alla selezione iniziale, eventualmente integrate nella composizione da uno o più docenti dei corsi di reclutamento;

- i candidati prima selezionati, in numero pari ai posti messi a concorso, scelgono in ordine di graduatoria la sede di destinazione e sono nominati vincitori attraverso un decreto della Presidenza del Consiglio dei Ministri.

#### Caratteristiche dei corsi di formazione

I corsi RIPAM hanno l'obiettivo di sviluppare non solo le competenze specialistiche proprie delle aree professionali e qualifiche di appartenenza, ma anche di formare profili con spiccate caratteristiche di polifunzionalità, in grado di interagire e integrarsi con le diverse componenti dell'organizzazione in cui troveranno inserimento.

A tal fine, la costruzione dei profili ha tenuto conto delle principali attività che compongono i processi di lavoro comuni a tutti i profili e di quelle che caratterizzano i processi di lavoro specifici di ogni area professionale, consentendo di definire percorsi formativi articolati in rapporto a:

- le conoscenze (di base, specialistiche, di contesto);
- le capacità/abilità (sia generali sia riferite agli specifici processi di lavoro);
- i comportamenti da acquisire per svolgere al meglio il proprio ruolo professionale;

La struttura dei corsi si compone pertanto delle seguenti parti:

- una parte generale, comune a tutti i profili professionali, finalizzata a trasferire conoscenze generali sulla Pubblica Amministrazione e sugli Enti Locali e un saper fare di base sui principali metodi e strumenti di lavoro;
- una parte specialistica, nella quale sono trasferite conoscenze sui processi di lavoro tipici di ciascuna area professionale e sviluppate capacità e comportamenti coerenti con il ruolo atteso;
- una parte rivolta alla informatica individuale e all'applicazione dei metodi quantitativi attraverso l'ausilio degli strumenti informatici;
- una parte dedicata allo svolgimento di stage applicativi presso amministrazioni locali, finalizzata a completare lo sviluppo delle competenze in una situazione molto simile a quella del contesto lavorativo, attraverso l'affiancamento di tutor esperti (amministratori, dirigenti, funzionari), messi a disposizione dalle organizzazioni ospitanti.

Nell'ambito di tale percorso formativo sono inoltre previsti, ai fini della selezione finale, alcuni momenti formali di verifica (attraverso tests, prove scritte, colloqui individuali) delle conoscenze e capacità acquisite dai singoli partecipanti.

Anche in relazione alla peculiare natura concorsuale dei cori di reclutamento RIPAM, è stato progettato e attivato uno specifico sistema di valutazione e monitoraggio delle attività formative in grado di:

- raccogliere in un sistema informativo ed elaborare tutti i dati relativi al funzionamento dei corsi (presenze degli allievi, calendari didattici, metodologie utilizzate, docenti