

---

“Progetto Qualità istituzionale: disegnare l’organizzazione, sviluppare le competenze, rafforzare le leve di gestione per rendere efficaci le politiche della Regione Autonoma della Sardegna”

## Convenzione Quadro Regione Sardegna - Formez PA

---

### ALLEGATO A

## Qualità. due\_ E

La qualità dell’organizzazione: processi e ruoli

PROGETTO ESECUTIVO

CONTOECONOMICO

## ANAGRAFICA PROGETTO

|                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                  |            |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------|
| <b>Titolo</b>                                 | <b>Qualità.due E. La qualità dell'organizzazione: processi e ruoli</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                  |            |
| <b>Committente</b>                            | Regione Autonoma della Sardegna                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                  |            |
| <b>Programma di riferimento</b>               | <p>POR Sardegna FSE 2014-2020 (Decisione C 2014 N° 10096 del 17/12/2014), Asse 4 – Obiettivo tematico 11 - Capacità istituzionale e amministrativa, Azione 11.3.3 Azioni di qualificazione ed empowerment delle istituzioni, degli operatori e degli stakeholders [ivi compreso il personale coinvolto nei sistemi di istruzione, formazione, lavoro e servizi per l'impiego e politiche sociali, il personale dei servizi sanitari, il personale degli enti locali].</p> <p>“Progetto Qualità istituzionale: disegnare l'organizzazione, sviluppare le competenze, rafforzare le leve per di gestione per rendere efficaci le politiche della Regione Autonoma della Sardegna” - Convenzione Quadro Regione Sardegna - Formez PA del 25/03/2015</p> |                  |            |
| <b>Obiettivo del programma di riferimento</b> | Accompagnare il sistema regionale nello sviluppo e rafforzamento della capacità istituzionale e aiutarlo a dotarsi delle competenze, degli strumenti e delle tecnologie necessarie per l'attuazione del processo di modernizzazione funzionale all'attuazione dei programmi.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                  |            |
| <b>Data inizio</b>                            | 01/06/2016                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | <b>Data fine</b> | 30/06/2017 |
| <b>Finalità e obiettivi generali</b>          | Migliorare la capacità istituzionale della PA regionale attraverso lo sviluppo coerente di processi organizzativi e sistemi di competenze                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                  |            |
| <b>Destinatari del progetto</b>               | Dirigenti e funzionari del sistema regionale                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                  |            |
| <b>Area geografica di riferimento</b>         | Regione Sardegna                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                  |            |
| <b>Importo commessa</b>                       | <b>€ 260.579,56</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                  |            |

## DESCRIZIONE DEL CONTESTO

Il Formez PA - in qualità di società in house del Dipartimento della Funzione Pubblica e in ragione di una forte e strutturata esperienza nel supporto alle azioni di Capacity Building della PA nazionale e regionale - è chiamato dalla Regione Sardegna alla realizzazione di azioni di accompagnamento nel quadro di un Programma denominato “QUALITA’ ISTITUZIONALE” articolato in tre ambiti di intervento:

Ambito A – Supporto al rafforzamento amministrativo

Ambito B – Promozione dell’Innovazione

Ambito C – Sviluppo della capacità istituzionale e amministrativa per l’attuazione delle politiche

Le attività previste nell’ambito C hanno come finalità generale la crescita della qualità delle politiche pubbliche e l'integrazione tra le strutture regionali coinvolte nell'attuazione degli interventi. Tale finalità è da raggiungere attraverso lo sviluppo delle competenze trasversali e tecnico-specialistiche connesse all'attuazione degli interventi strutturali della programmazione europea 2014-2020.

I risultati attesi dalla realizzazione delle attività sono:

- Empowerment della dirigenza;
- Maggiore efficacia ed efficienza nell'utilizzazione dei fondi europei;
- Maggiore integrazione nelle azioni promosse da più attori;
- Maggiore qualità dei servizi erogati dalla PA;
- Maggiore capacità delle organizzazioni di gestire i programmi.

L’approccio della Convenzione Quadro trova, inoltre, riscontro nei documenti di programmazione regionale (POR) e nei Programmi Operativi Nazionali (PON) finalizzati allo sviluppo della Capacità Istituzionale.

Nel Programma operativo regionale FSE 2014-2020, le misure contenute nell’Asse 4 “Capacità istituzionale e amministrativa” (OT 11) sono centrate sulla qualità delle istituzioni e sulla loro adeguatezza e capacità di interpretazione delle aspirazioni della popolazione, condizioni necessarie per la costruzione di istituzioni efficienti, in grado di definire le priorità e utilizzare efficacemente le risorse pubbliche. Il tema della qualità istituzionale è, inoltre, strettamente legato alla competitività e alla capacità del sistema economico regionale di generare benessere e inclusione sociale; nello specifico, il progetto si raccorda alle misure 11.3.3 Azioni di qualificazione ed *empowerment* delle istituzioni, degli operatori e degli *stakeholders* [ivi compreso il personale coinvolto nei sistemi di istruzione, formazione, lavoro e servizi per l’impiego e politiche sociali, il personale dei servizi sanitari, il personale degli enti locali]; e al pgf 11.6.5-Implementazione delle misure di riforma e semplificazione amministrativa previste nel Piano di Rafforzamento tecnico e Amministrativo adottato dalla regione al fine di adeguare e potenziare le capacità delle amministrazioni impegnate nell’attuazione e gestione dei programmi cofinanziati.

Nel Programma Regionale di Sviluppo, la Regione Autonoma della Sardegna ha individuato, tra gli obiettivi prioritari, il sostegno ad azioni di modernizzazione della PA indispensabili per attuare gli obiettivi di programma.

Nel Piano di Rafforzamento Amministrativo, al pgf 6.2.8, si prevedono attività di rilevazione di fabbisogni delle strutture coinvolte nei POR.

In linea con questo contesto e in raccordo/integrazione con quanto indicato a livello nazionale dal PON

*Governance e Capacità istituzionale*, il Progetto "Qualità.due.E La Qualità nell'organizzazione: processi e ruoli prevede - in sinergia con il Progetto Qualità.due.A La Qualità nell'organizzazione: ruoli e competenze - attività di sviluppo competenze che approfondiscano, in una prospettiva di cambiamento dell'Amministrazione, le competenze di analisi, diagnosi e progettazione del miglioramento organizzativo, basato sull'efficacia del raccordo fra processi organizzativi e sistemi di competenze.

Il progetto prevede, quindi, attività basate sull'apprendimento, sul ruolo attivo, sulla collaborazione e cooperazione tra gli attori coinvolti e su azioni di forte integrazione fra le Direzioni generali, in una prospettiva che guardi alla Riforma dell'Amministrazione Regionale.

Qualità due.E rappresenta una sperimentazione di medio e lungo periodo, che raccoglierà alcuni elementi prodotti da Qualità 2.A fino ad approfondire e disegnare un ampio spettro di strumenti di gestione delle risorse umane.

L'intero Progetto Qualità.due muove dalle principali esigenze di rafforzamento della capacità istituzionale individuate nel Progetto Qualità.uno (luglio-novembre 2015) e ne utilizza l'approccio improntato a metodologie indicate dalla Programmazione europea. Esso si integra, inoltre, con altri due importanti attività in corso di avvio: il Progetto Obiettivo SUAPE e il Progetto E-leadership.

Con il primo condivide l'obiettivo e le azioni riguardanti la strategicità dell'analisi e della semplificazione dei processi organizzativi; con il secondo lo sviluppo di competenze manageriali finalizzate all'integrazione organizzativa.

Mentre il Progetto Qualità due.A agisce su una fotografia generale e del "qui ed ora" per trarre indicazioni operative di immediata attuazione, il Progetto Qualità.due.E analizza gli ambiti specifici e trasversali di strategie politiche regionali definendo un metodo di sviluppo competenze processuale e soluzioni complessive di gestione R.U. più dettagliate.

Sia nella fase di analisi che in quella di elaborazione e attuazione di soluzioni, i progetti affidati al Foromez PA, pur con diverse finalità e prodotti, condivideranno in alcune fasi azioni, destinatari e contenuti.

## QUADRO LOGICO

| <i>Obiettivo Generale</i>                                                                                                                 |                                                                                                                                               | <i>Precondizioni e criticità</i>                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Migliorare la capacità istituzionale della PA regionale attraverso lo sviluppo coerente di processi organizzativi e sistemi di competenze |                                                                                                                                               | Coinvolgimento e commitment dei Direttori Generali; Disponibilità a lavorare con modalità collaborative da parte dei soggetti regionali- dirigenti e funzionari- individuati come destinatari degli interventi.                 |                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <i>Obiettivo Specifico</i>                                                                                                                | <i>Linea di attività</i>                                                                                                                      | <i>Risultati attesi</i>                                                                                                                                                                                                         | <i>Indicatori di Risultato</i>                                                                                                                                                                                    | <i>Fonte di verifica dei dati</i>                                                                                                                                                                                                                                |
| Sviluppare competenze finalizzate a rafforzare la coerenza e l'efficacia del rapporto fra processi di lavoro e sistemi di competenze      | 1 –Azioni di sviluppo di competenze e di affiancamento per analizzare e migliorare il rapporto fra processi di lavoro e sistemi di competenze | Incremento della coerenza fra processi di lavoro e sistemi di competenze<br><br>Razionalizzazione della domanda di nuove competenze e di utilizzo delle leve di gestione R.U, legata a processi di rafforzamento amministrativo | Direzioni regionali per le quali sono stati definiti/sperimentati processi di riorganizzazione e di razionalizzazione della struttura organizzativa e/o nuove modalità sviluppo delle leve di gestione delle R.U. | Documenti organizzativi di assegnazione ai programmi strategici di risorse professionali con profili coerenti;<br><br>Piani di formazione, piani di mobilità, documenti di pianificazione delle azioni di reclutamento/ selezione di nuovi profili professionali |

## SINTESI DEL PROGETTO

**Obiettivo generale:**

Migliorare la capacità istituzionale della PA regionale attraverso lo sviluppo coerente di processi organizzativi e sistemi di competenze

**Obiettivo specifico:**

Sviluppare competenze finalizzate a rafforzare la coerenza e l'efficacia del rapporto fra processi di lavoro e sistemi di competenze

Il Progetto si rivolge a un target che sarà protagonista attivo del processo di apprendimento e si svilupperà in fasi, articolate in attività che hanno come oggetto i processi di lavoro e il sistema di competenze ad essi correlati. Le macro attività si integreranno fra loro e saranno realizzate nella logica dello sviluppo della capacità istituzionale, del rafforzamento amministrativo e del miglioramento organizzativo. Ciascuna fase, attraverso metodologie specifiche, rafforzerà le competenze – in primo luogo manageriali ma a cascata di diverse tipologie di famiglie professionali - di analisi e miglioramento organizzativo.

| Fasi/Attività Di apprendimento     | Analisi strategica e organizzativa                              | Job Analysis (fotografia)                                                                                    | Job Design (progettazione ruoli)                                                                         | Job Career (progettazione di Azioni di sviluppo R.U.)                                       |
|------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A. Identificazione</b>          | 1 Workshop di identificazione processi strategici; analisi desk | 1 Workshop di Identificazione dei Gruppi di lavoro "per processo";<br>Attività di team building x 6 processi |                                                                                                          |                                                                                             |
| <b>B. Analisi</b>                  |                                                                 | 6 Workshop sull'approccio per processi e competenze;<br>Accompagnamento on the job                           |                                                                                                          |                                                                                             |
| <b>C. Revisione</b>                |                                                                 |                                                                                                              | 6 Workshop di revisione e miglioramento del rapporto fra processi e ruoli;<br>1 Workshop di condivisione |                                                                                             |
| <b>D. Formulazione di proposte</b> |                                                                 |                                                                                                              |                                                                                                          | 1 Workshop di individuazione di azioni di sviluppo delle leve di gestione R.U. lavoro desk. |

**Risultati attesi:**

- Incremento della coerenza fra processi di lavoro e sistemi di competenze;
- razionalizzazione della domanda di nuove competenze e di utilizzo delle leve di gestione R.U, legata a processi di rafforzamento amministrativo.

**Destinatari:**

Direttori generali; Dirigenti e funzionari del Sistema Regionale-Amministrazione centrale della Regione, enti e agenzie regionali, individuati col supporto dei Direttori Generali nel corso della prime attività del progetto: quadri apicali e funzionari impegnati nei processi organizzativi integrati che saranno oggetto della sperimentazione di sviluppo competenze.

L'adesione alle attività progettuali, a seguito dell'individuazione dei partecipanti da parte delle Direzioni generali, sarà effettuata online, individualmente, attraverso DfpAuth, il sistema di autenticazione del Dipartimento della Funzione Pubblica.

Le attività saranno sottoposte a monitoraggio e valutazione. I partecipanti dovranno rispettare regole di partecipazione da pattuire coi Direttori Generali.

**Principali prodotti:**

Schede di proposte di miglioramento dei processi di lavoro e dei ruoli; Documento di proposta per azioni di sviluppo delle R.U.

## DESCRIZIONE DELLE ATTIVITA'

### 1. PREPARAZIONE

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |            |                               |                  |                               |    |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|-------------------------------|------------------|-------------------------------|----|
| <b>OBIETTIVO SPECIFICO</b> | Definire la struttura generale del progetto, condividendolo con il Committente e costruendo il gruppo di lavoro                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |            |                               |                  |                               |    |
| <b>DESCRIZIONE</b>         | <p>Nella fase di preparazione del progetto saranno organizzati:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incontri con il committente finalizzati alla progettazione degli interventi e alla definizione della tempistica;</li> <li>• azioni per la "costruzione" del gruppo di lavoro, interno al Formez ed esterno. E' prevista l'individuazione di una rete di referenti di progetto, che lo presidino all'interno nelle sue diverse fasi.</li> </ul> |            |                               |                  |                               |    |
| <b>DESTINATARI</b>         | Amministrazione Regionale-Assessorato degli AA.GG. Riforma e Personale; AdG FSE                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |            |                               |                  |                               |    |
| <b>RISULTATI</b>           | Pianificazione operativa;<br>gruppo di lavoro Formez PA-Regione Sardegna che condivide modus operandi e strumenti di lavoro, oltre che la <i>vision</i> di progetto;<br>azioni previste per l'individuazione delle risorse esterne secondo le procedure FormezPA                                                                                                                                                                                            |            |                               |                  |                               |    |
| <b>TEMPI</b>               | <i><b>Dal</b></i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 01/06/2016 |                               | <i><b>Al</b></i> | 30/06/2016                    |    |
| <b>RISORSE UOMO</b>        | <i><b>Giornate senior</b></i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 12         | <i><b>Giornate junior</b></i> |                  | <i><b>Totale giornate</b></i> | 12 |

|                             |                   |
|-----------------------------|-------------------|
| <b>COSTO DELL'ATTIVITA'</b> | <b>€ 4.399,06</b> |
|-----------------------------|-------------------|

## 2. REALIZZAZIONE

**Linea 1.** Azioni di sviluppo di competenze e di affiancamento per analizzare e migliorare il rapporto fra processi di lavoro e sistemi di competenze

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>OBIETTIVO SPECIFICO</b> | Sviluppare competenze finalizzate a rafforzare la coerenza e l'efficacia del rapporto fra processi di lavoro e sistemi di competenze.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>DESCRIZIONE</b>         | <p>Le fasi finalizzate all' apprendimento sono:</p> <p>A. Individuazione degli ambiti di intervento e dei processi strategici;<br/>B. Analisi dei processi;<br/>C. Revisione di processi;<br/>D. Formulazione di proposte di azioni di miglioramento organizzativo;</p> <p>Le fasi prevedono 4 macro-attività:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Analisi strategica e organizzativa</li><li>• Job Analysis: fotografia dei ruoli esistenti;</li><li>• Job design: progettazione dei ruoli in coerenza coi processi</li><li>• Career design; individuazione di azioni di sviluppo delle politiche di gestione delle R.U.</li></ul> <p>Ciascuna macro-attività sarà articolata in: attività desk di raccolta e analisi della documentazione interna, azioni di sviluppo organizzativo attraverso attività di accompagnamento al processo, azioni di elaborazione e proposta: tutte fortemente integrate fra di loro, che sperimentino modalità di lavoro innovative per l'amministrazione.</p> <p>Le diverse fasi, finalizzate a risultati di conoscenza analitica e di miglioramento delle strategie di valorizzazione delle risorse umane, sono integrate fra loro. Verranno promossi momenti di "mobilitazione cognitiva" che vedano gli attori regionali farsi parte attiva del processo e sviluppare competenze di integrazione e manageriali e che saranno proiettati nello scenario di cambiamenti sostanziali che la Regione andrà ad affrontare.</p> <p>Si prevedono le seguenti attività:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. L'individuazione dei processi significativi in termini di strategicità/criticità rispetto alle politiche dell'Amministrazione: la strategicità dei processi sarà rilevante anche rispetto all'integrazione di più Direzioni generali che essi richiedono: analisi desk (staff Formez e staff Direttori generali Assessorato AA.GG.); un workshop con Direttori generali e ADG;</li><li>2. La definizione di gruppi di lavoro "per processo" da condividere con i Dirigenti cui fanno capo i relativi processi: analisi desk; un Workshop coi Dirigenti impegnati nei processi individuati;</li><li>3. Workshop di team building e di condivisione del piano di lavoro; 6 giornate di team building, ciascuna rivolta a 10/15 persone impegnate nei processi individuati, che svilupperanno capacità di</li></ol> |

- lavorare in gruppo e di risolvere problemi;
4. Workshop sull'approccio per processi e competenze con la messa a punto di strumenti e materiali per la rilevazione dello specifico processo in oggetto; 6 giornate, ciascuna rivolta a 10/15 persone impegnate nei processi individuati;
  5. L'accompagnamento on the job per la rilevazione e l'analisi dei processi e delle competenze; ciascun gruppo si suddivide in tre sottogruppi – per un totale di 18 gruppi – e realizza 4 incontri di 4 ore ciascuno;
  6. Workshop per la revisione di processi e ruoli, nell'ottica della identificazione dei bisogni di competenze: 6 Workshop, ciascuno rivolto a 10/15 persone;
  7. Workshop per la restituzione dei risultati: un Laboratorio cui partecipano tutti gli attori del Progetto- 1 Workshop per 80/100 persone;
  8. L'individuazione di azioni di sviluppo delle leve di gestione delle R.U. (Azioni di sviluppo competenze e raccordo con l'Ambito 2 di progetto; Mobilità, Concorsi, ecc): lavoro desk e Workshop coi Dirigenti.

Il progetto si baserà su un approccio collaborativo che ha alcuni requisiti fondamentali:

- Un *commitment* aderente alla logica dello sviluppo della capacità istituzionale finalizzato all'efficacia delle politiche della Regione;
- una dirigenza motivata, cui poter fare riferimento in itinere per verificare, condividere e correggere il corso delle attività;
- team interni di progetto, individuati dai dirigenti, supportati da esperti e dallo staff Formez PA, collaborativi e proattivi.

L'apprendimento collaborativo si realizzerà attraverso metodologie da utilizzare sin dalla fase di avvio del progetto, tutte finalizzate a offrire strumenti ai partecipanti coerenti con quella "capacitazione" istituzionale cui fa riferimento il PO regionale:

- la co-progettazione rafforza le capacità di visione e programmazione, garantendo aderenza ai bisogni e perseguimento di obiettivi concreti e realizzabili;
- la co-valutazione in itinere permetterà di accogliere i cambiamenti in corso d'opera (approvazione di leggi, avvio dell'iter della Riforma, coerenza col PON Governance);
- le azioni di informazione e sensibilizzazione offriranno elementi di contesto e/o conoscenze tecniche approfondite, aprendosi al confronto e all'accoglimento delle idee e della partecipazione attiva;
- le azioni di sviluppo di competenze saranno improntate all'utilizzo di metodologie innovative tese, soprattutto nella fase di rilevazione e analisi, a sperimentare il lavoro di gruppo e un affiancamento on the job coerente con gli obiettivi di capacity building.

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |            |  |                        |                        |     |
|---------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--|------------------------|------------------------|-----|
|                     | <p>Nella logica cui sono improntati la nuova programmazione e tutti i programmi nazionali l'approccio del progetto è coerente con la strategia delle "nuove" politiche pubbliche –strategia fondata sull'integrazione delle stesse politiche- e della riforma della Pubblica Amministrazione.</p> <p>Ciò che si vuole innescare è un processo di empowerment che produca sviluppo delle competenze e qualità dei processi di lavoro e organizzativi, e insieme valore per l'intera comunità professionale dell'Amministrazione regionale. Saranno le persone, in quanto attori di un'organizzazione che si avvia a significativi cambiamenti, a "imparare facendo", accompagnati "on the job" da consulenti di contenuto e di processo.</p> |            |  |                        |                        |     |
| <b>DESTINATARI</b>  | Direttori Generali; Dirigenti e funzionari del Sistema Regionale                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |            |  |                        |                        |     |
| <b>RISULTATI</b>    | Incremento della coerenza fra processi di lavoro e sistemi di competenze; razionalizzazione della domanda di nuove competenze e di utilizzo delle leve di gestione R.U, legata a processi di rafforzamento amministrativo                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |            |  |                        |                        |     |
| <b>TEMPI</b>        | <i>Dal</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | 01/07/2016 |  | <i>al</i>              | 30/06/2017             |     |
| <b>RISORSE UOMO</b> | <i>Giornate senior</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 558        |  | <i>Giornate junior</i> | <i>Totale giornate</i> | 558 |

|                             |                     |
|-----------------------------|---------------------|
| <b>COSTO DELL'ATTIVITA'</b> | <b>€ 202.061,79</b> |
|-----------------------------|---------------------|

### 3. DIFFUSIONE E COMUNICAZIONE

|                            |                                                                                                                                                             |
|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Obiettivo Specifico</b> | Rafforzare consapevolezza e protagonismo della dirigenza nonché conoscenza da parte del sistema professionale degli obiettivi e dello sviluppo del progetto |
| <b>Descrizione</b>         | Progettazione di materiali e modalità di comunicazione organizzativa e istituzionale                                                                        |
| <b>Destinatari</b>         | Amministrazione Regionale                                                                                                                                   |
| <b>Risultati</b>           | Accresciuta conoscenza del progetto -obiettivi, processo di realizzazione, e risultati- all'interno dell'Amministrazione                                    |
| <b>TEMPI</b>               | Dal 01/07/2016 al 30/06/2017                                                                                                                                |
| <b>Risorse uomo</b>        | 9                                                                                                                                                           |

|                             |                   |
|-----------------------------|-------------------|
| <b>COSTO DELL'ATTIVITA'</b> | <b>€ 2.362,32</b> |
|-----------------------------|-------------------|

### 4. MONITORAGGIO E RENDICONTAZIONE

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |            |                        |                        |    |
|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------|------------------------|----|
| <b>OBIETTIVO SPECIFICO</b> | Verificare l'andamento delle attività per garantirne la congruenza, la sostenibilità e la qualità.                                                                                                                                                                                                                                       |            |                        |                        |    |
| <b>DESCRIZIONE</b>         | Monitoraggio e valutazione periodica delle attività realizzate attraverso: <ul style="list-style-type: none"> <li>● rilevazione attività realizzate e dei partecipanti coinvolti</li> <li>● rilevazione risorse impegnate</li> <li>● rilevazione strumenti e prodotti realizzati</li> <li>● rilevazione criticità e soluzioni</li> </ul> |            |                        |                        |    |
| <b>DESTINATARI</b>         | Gruppo di lavoro del progetto e committenti                                                                                                                                                                                                                                                                                              |            |                        |                        |    |
| <b>RISULTATI</b>           | Governo dell'intervento nelle sue diverse variabili efficace; possibilità di avviare ridefinizioni integrative o correttive delle attività pianificate                                                                                                                                                                                   |            |                        |                        |    |
| <b>TEMPI</b>               | <i>Dal</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 01/06/2016 | <i>al</i>              | 30/06/2017             |    |
| <b>RISORSE UOMO</b>        | <i>Giornate senior</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 29         | <i>Giornate junior</i> | <i>Totale giornate</i> | 29 |

|                             |                   |
|-----------------------------|-------------------|
| <b>COSTO DELL'ATTIVITA'</b> | <b>€ 5.924,65</b> |
|-----------------------------|-------------------|

## 5. DIREZIONE E COORDINAMENTO

|                            |                                                                                                                 |            |                        |           |                        |    |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|------------------------|-----------|------------------------|----|
| <b>OBIETTIVO SPECIFICO</b> | Garantire la conformità delle attività del progetto con obiettivi, contenuti e tempi di realizzazione previsti. |            |                        |           |                        |    |
| <b>DESCRIZIONE</b>         | Attività di coordinamento e collegamento con le attività degli altri progetti territoriali e nazionali.         |            |                        |           |                        |    |
| <b>DESTINATARI</b>         | Gruppo di lavoro del progetto e committenti.                                                                    |            |                        |           |                        |    |
| <b>RISULTATI</b>           | Raggiungimento obiettivi del progetto.                                                                          |            |                        |           |                        |    |
| <b>TEMPI</b>               | <i>Dal</i>                                                                                                      | 01/06/2016 |                        | <i>al</i> | 30/06/2017             |    |
| <b>RISORSE UOMO</b>        | <i>Giornate senior</i>                                                                                          | 61         | <i>Giornate junior</i> |           | <i>Totale giornate</i> | 61 |

|                             |                    |
|-----------------------------|--------------------|
| <b>COSTO DELL'ATTIVITA'</b> | <b>€ 21.899,40</b> |
|-----------------------------|--------------------|



Unione europea  
Fondo sociale europeo



REPUBBLICA ITALIANA



REGIONE AUTÒNOMA DE SARDIGNA  
REGIONE AUTONOMA DELLA SARDEGNA



## INDICATORI DI RISULTATO

| <b>OBIETTIVO SPECIFICO<br/>DI RIFERIMENTO</b>                                                                                        | <b>ATTIVITA'</b>                                                                                                                              | <b>DESCRIZIONE<br/>INDICATORE</b>                                                                                                                                                                                        | <b>UNITA' DI<br/>MISURA</b> | <b>VALORIZZAZIONE</b> | <b>METODO DI<br/>CALCOLO</b> | <b>FONTI DEI DATI</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------|------------------------------|-----------------------|
| Sviluppare competenze finalizzate a rafforzare la coerenza e l'efficacia del rapporto fra processi di lavoro e sistemi di competenze | Azioni di sviluppo delle competenze e di affiancamento per analizzare e migliorare il rapporto fra processi di lavoro e sistemi di competenze | <b>Direzioni regionali</b> per le quali sono stati definiti/sperimentati processi di riorganizzazione e di razionalizzazione della struttura organizzativa e/o nuove modalità sviluppo delle leve di gestione delle R.U. | N.                          | 10/10                 | Valore %                     |                       |

## INDICATORI DI REALIZZAZIONE

| <i><b>OBIETTIVO SPECIFICO DI RIFERIMENTO</b></i>                                                                                     | <i><b>ATTIVITA'</b></i>                                                                                                                       | <i><b>DESCRIZIONE INDICATORE</b></i>                                                                               | <i><b>UNITA' DI MISURA</b></i> | <i><b>VALORIZZAZIONE</b></i> | <i><b>METODO DI CALCOLO</b></i> | <i><b>FONTE DEI DATI</b></i>         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------|
| Sviluppare competenze finalizzate a rafforzare la coerenza e l'efficacia del rapporto fra processi di lavoro e sistemi di competenze | Azioni di sviluppo delle competenze e di affiancamento per analizzare e migliorare il rapporto fra processi di lavoro e sistemi di competenze | <b>Giornate di attività</b><br>strutturata di trasferimento di conoscenze (laboratori, workshop, seminari) erogate | N.                             | 94                           | $\Sigma$                        | Fogli firme                          |
| Sviluppare competenze finalizzate a rafforzare la coerenza e l'efficacia del rapporto fra processi di lavoro e sistemi di competenze | Azioni di sviluppo delle competenze e di affiancamento per analizzare e migliorare il rapporto fra processi di lavoro e sistemi di competenze | <b>Amministrazioni coinvolte</b><br>nell'anno/Amministrazioni programmate nell'anno                                | N.                             | 1                            |                                 | Lettera di affidamento della Regione |
| Sviluppare competenze finalizzate a rafforzare la coerenza e l'efficacia del rapporto fra processi di lavoro e sistemi di competenze | Azioni di sviluppo delle competenze e di affiancamento per analizzare e migliorare il rapporto fra processi di lavoro e sistemi di competenze | Report delle attività programmate messe a disposizione dei partecipanti ( <b>dossier, manuali, linee guida,</b>    | N.                             | 7                            | $\Sigma$                        | Documenti prodotti                   |

## FINANZIAMENTO

Per le modalità di finanziamento del progetto si fa riferimento all'articolo 7 della Convenzione Quadro stipulata tra la Regione Autonoma della Sardegna e il Foromez PA in data 25 marzo 2015 e alle disposizioni del Vademecum per l'operatore, Versione 4.0 Novembre 2013, prorogate ed estese alle operazioni a valere sul PO FSE 2014-2020 con Determinazione n. 58047/6782 del 29.12.2015.

La Regione erogherà al Foromez PA, a copertura dei costi sostenuti per le attività oggetto dell'affidamento, un finanziamento pari a 260.579,56 (duecentosessantamilaquattrocentosettantanove/56) fuori campo applicazione IVA in quanto attività istituzionale.

| <b>PROFILO DI SPESA</b> |  |                     |                     |
|-------------------------|--|---------------------|---------------------|
|                         |  | <b>2016</b>         | <b>2017</b>         |
| <b>TOTALE</b>           |  | <b>€ 130.289,78</b> | <b>€ 130.289,78</b> |

| <b>Articolazione Voci di Budget</b>   | <b>TOTALE per voce di budget</b> |
|---------------------------------------|----------------------------------|
| <b>Preparazione</b>                   | € 4.399,06                       |
| <b>Realizzazione</b>                  | € 202.061,79                     |
| <b>Diffusione e comunicazione</b>     | € 2.362,32                       |
| <b>Monitoraggio e rendicontazione</b> | € 5.924,65                       |
| <b>Direzione e Coordinamento</b>      | € 21.899,40                      |
| <b>Totale costi diretti</b>           | € 236.647,22                     |
| <b>Costi generali (o indiretti)</b>   | € 23.932,34                      |
| <b>TOTALE</b>                         | <b>€ 260.579,56</b>              |

L'importo sarà erogato con le seguenti modalità:

- una prima tranche di pagamento, pari al **60%**, a seguito della formale approvazione del Progetto esecutivo, ad avvenuta comunicazione dell'avvio delle azioni progettuali e previa presentazione della documentazione prevista dalla Convenzione Quadro;
- una seconda tranche, pari al **30%**, previa apposita richiesta all'Amministrazione, sottoscritta dal legale rappresentante del Forzez PA, attestante l'effettiva spesa del 90% dell'acconto percepito ed a seguito di controllo in itinere della documentazione di spesa e presentazione della documentazione prevista dalla Convenzione Quadro;
- **10%** a saldo, previa presentazione della documentazione prevista dalla Convenzione Quadro.

| <b>CRONOPROGRAMMA</b>                                                    |             |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |             |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
|--------------------------------------------------------------------------|-------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
|                                                                          | <b>2016</b> |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          | <b>2017</b> |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
|                                                                          | <i>g</i>    | <i>f</i> | <i>m</i> | <i>a</i> | <i>m</i> | <i>g</i> | <i>l</i> | <i>a</i> | <i>s</i> | <i>o</i> | <i>n</i> | <i>d</i>    | <i>g</i> | <i>f</i> | <i>m</i> | <i>a</i> | <i>m</i> | <i>g</i> | <i>l</i> | <i>a</i> | <i>s</i> | <i>o</i> | <i>n</i> | <i>d</i> |
| <b>Preparazione</b>                                                      |             |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |             |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| <b>Realizzazione</b>                                                     |             |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |             |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Individuazione dei processi strategici e dei gruppi di destinatari       |             |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |             |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Analisi dei processi e delle competenze                                  |             |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |             |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| Revisione dei processi e dei ruoli                                       |             |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |             |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| L'individuazione di azioni di sviluppo delle leve di gestione delle R.U. |             |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |             |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| <b>Diffusione e Comunicazione</b>                                        |             |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |             |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| <b>Monitoraggio e Rendicontazione</b>                                    |             |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |             |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |
| <b>Direzione e Coordinamento</b>                                         |             |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |             |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |          |

## **GRUPPO DI LAVORO ASSEGNATO AL PROGETTO**

Il Gruppo di Lavoro del Formez PA impegnato nella realizzazione del progetto è costituito da:

| <b>Ruolo</b>                                     | <b>Livello professionale</b> | <b>Unità indicative</b> | <b>Competenze e attività</b>                                                                                                                             |
|--------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Responsabile di progetto</b>                  | Senior                       | 1                       | Garantisce la conformità delle attività del progetto con obiettivi e tempi di realizzazione previsti e la coerenza con gli altri progetti del Formez PA. |
| <b>Responsabile di linea</b>                     | Senior                       | 1                       | Coordina le attività per la linea di competenza.                                                                                                         |
| <b>Referenti monitoraggio e rendicontazione</b>  | Senior                       | 2                       | Si occupano del monitoraggio dei costi, delle attività del progetto e della rendicontazione fondi SIE                                                    |
| <b>Esperti tematici, di processo e di metodo</b> | Senior                       | 17                      | Partecipano alle diverse attività, contribuendo con le proprie competenze specifiche al raggiungimento degli obiettivi del progetto.                     |
| <b>Referenti amministrativi</b>                  | Senior                       | 5                       | Gestiscono le attività amministrative del progetto, in particolare per quanto riguarda la gestione finanziaria e amministrativa.                         |
| <b>Referenti contrattualistica e selezioni</b>   | Senior                       | 2                       | Sono impegnati nelle attività necessarie per lo svolgimento delle procedure selettive per il reclutamento delle risorse da coinvolgere nel progetto.     |
| <b>Assistenza infrastrutture ICT</b>             | Junior                       | 1                       | Fornisce supporto applicativo alle infrastrutture tecnologiche utilizzate per il progetto.                                                               |



**Allegato V - Conto economico preventivo**

| Cod.         | Macrovoce e voce di spesa (Valori in EURO)                                                                                       | Contributo pubblico | Cofinanz. privato | Totale                             |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|------------------------------------|
| <b>B.</b>    | <b>COSTI DIRETTI DELL'OPERAZIONE O DEL PROGETTO</b>                                                                              |                     |                   |                                    |
| <b>B.1</b>   | <b>PREPARAZIONE</b>                                                                                                              | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>       | <b>4.399,06</b>                    |
| <b>B.1.1</b> | <b>Progettazione dell'intervento (b.1.1.a+b.1.1.b+b.1.1.c)</b>                                                                   | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>       | <b>4.399,06</b>                    |
| B.1.1.a      | Personale dipendente <i>osto medio orario</i> € <input type="text" value="52,37"/> <i>n. ore</i> <input type="text" value="84"/> |                     |                   | 4.399,06                           |
| B.1.1.b      | Risorse esterne                                                                                                                  |                     |                   | 0,00                               |
|              | <i>Costo orario Consulenti Fascia A</i> € <input type="text"/>                                                                   |                     |                   | <i>n. ore</i> <input type="text"/> |
|              | <i>Costo orario Consulenti Fascia B</i> € <input type="text"/>                                                                   |                     |                   | <i>n. ore</i> <input type="text"/> |
|              | <i>Costo orario Consulenti Fascia C</i> € <input type="text"/>                                                                   |                     |                   | <i>n. ore</i> <input type="text"/> |
| B.1.1.c      | Viaggi e trasferte <i>costo medio</i> € <input type="text"/> <i>n. trasferte</i> <input type="text"/>                            |                     |                   | 0,00                               |
| <b>B.1.2</b> | <b>Elaborazione testi didattici o dispense (b.1.2.a+b.1.2.b+b.1.2.c)</b>                                                         | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>       | <b>0,00</b>                        |
| B.1.2.a      | Personale dipendente <i>osto medio orario</i> € <input type="text"/> <i>n. ore</i> <input type="text"/>                          |                     |                   | 0,00                               |
| B.1.2.b      | Risorse esterne                                                                                                                  |                     |                   | 0,00                               |
|              | <i>Costo orario Consulenti Fascia A</i> € <input type="text"/>                                                                   |                     |                   | <i>n. ore</i> <input type="text"/> |
|              | <i>Costo orario Consulenti Fascia B</i> € <input type="text"/>                                                                   |                     |                   | <i>n. ore</i> <input type="text"/> |
|              | <i>Costo orario Consulenti Fascia C</i> € <input type="text"/>                                                                   |                     |                   | <i>n. ore</i> <input type="text"/> |
| B.1.2.c      | Viaggi e trasferte <i>costo medio</i> € <input type="text"/> <i>n. trasferte</i> <input type="text"/>                            |                     |                   | 0,00                               |
| <b>B.1.3</b> | <b>Publicizzazione e promozione dell'intervento</b>                                                                              | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>       | <b>0,00</b>                        |
|              | <i>Specificare i principali strumenti che saranno utilizzati e i loro costi unitari</i>                                          |                     |                   |                                    |
|              | <div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>                                                         |                     |                   |                                    |
| <b>B.1.4</b> | <b>Selezione e orientamento dei partecipanti (b.1.4.a+b.1.4.b)</b>                                                               | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>       | <b>0,00</b>                        |
| B.1.4.a      | Personale dipendente <i>osto medio orario</i> € <input type="text"/> <i>n. ore</i> <input type="text"/>                          |                     |                   | 0,00                               |
| B.1.4.b      | Risorse esterne                                                                                                                  |                     |                   | 0,00                               |
|              | <i>Costo orario Consulenti Fascia A</i> € <input type="text"/>                                                                   |                     |                   | <i>n. ore</i> <input type="text"/> |
|              | <i>Costo orario Consulenti Fascia B</i> € <input type="text"/>                                                                   |                     |                   | <i>n. ore</i> <input type="text"/> |
|              | <i>Costo orario Consulenti Fascia C</i> € <input type="text"/>                                                                   |                     |                   | <i>n. ore</i> <input type="text"/> |
| <b>B.1.5</b> | <b>Formazione personale docente (b.1.5.a+b.1.5.b)</b>                                                                            | <b>0,00</b>         | <b>0,00</b>       | <b>0,00</b>                        |
| B.1.5.a      | Totale personale dipendente <i>osto medio orario</i> € <input type="text"/> <i>n. ore</i> <input type="text"/>                   |                     |                   | 0,00                               |
| B.1.5.b      | Totale risorse esterne                                                                                                           |                     |                   | 0,00                               |
|              | <i>Costo orario Docenti Fascia A</i> € <input type="text"/>                                                                      |                     |                   | <i>n. ore</i> <input type="text"/> |
|              | <i>Costo orario Docenti Fascia B</i> € <input type="text"/>                                                                      |                     |                   | <i>n. ore</i> <input type="text"/> |

|                                 |                      |        |                      |      |
|---------------------------------|----------------------|--------|----------------------|------|
| Costo orario Docenti Fascia C € | <input type="text"/> | n. ore | <input type="text"/> | 0,00 |
| Costo orario Docenti Fascia D € | <input type="text"/> | n. ore | <input type="text"/> | 0,00 |
| Costo orario Codocenti €        | <input type="text"/> | n. ore | <input type="text"/> | 0,00 |

|                                                                                |             |             |             |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|
| <b>B.1.6 Spese per garanzie e per servizi legali (b.1.6.a+b.1.6.b+b.1.6.c)</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> |
| B.1.6.a Spese di costituzione ATI/ATS                                          |             |             | 0,00        |
| B.1.6.b Spese fidejussione                                                     |             |             | 0,00        |
| B.1.6.c Spese per perizie                                                      |             |             | 0,00        |

|                          |             |             |                   |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------------|
| <b>B.2 REALIZZAZIONE</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>202.061,79</b> |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------------|

|                                                                                             |                                       |                                |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|-------------|
| <b>B.2.1 Spese per i destinatari (indennità partecipanti, trasporto, vitto ed alloggio)</b> | <b>0,00</b>                           | <b>0,00</b>                    | <b>0,00</b> |
| B.2.1.a Indennità di frequenza                                                              | costo orario € <input type="text"/>   | n. ore <input type="text"/>    | 0,00        |
| B.2.1.b Indennità di viaggio e trasporto                                                    | costo unitario € <input type="text"/> | n. <input type="text"/>        | 0,00        |
| B.2.1.c Mensa                                                                               | costo unitario € <input type="text"/> | n. pasti <input type="text"/>  | 0,00        |
| B.2.1.d Convitto                                                                            | costo unitario € <input type="text"/> | n. giorni <input type="text"/> | 0,00        |
| B.2.1.e Altre indennità                                                                     | costo unitario € <input type="text"/> | n. <input type="text"/>        | 0,00        |
| B.2.1.f Voucher formativi                                                                   |                                       |                                | 0,00        |
| B.2.1.g Borse di studio e ricerca                                                           |                                       |                                | 0,00        |
| B.2.1.h Borse lavoro                                                                        |                                       |                                | 0,00        |
| B.2.1.i Stage e tirocini                                                                    |                                       |                                | 0,00        |
| B.2.1.l Reddito allievi                                                                     | costo unitario € <input type="text"/> | n. giorni <input type="text"/> | 0,00        |
| B.2.1.m Rimborso spese viaggio documentate                                                  |                                       |                                | 0,00        |
| B.2.1.n Assicurazioni allievi                                                               |                                       |                                | 0,00        |

|                                        |                                                      |                             |             |
|----------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------|
| <b>B.2.2 Docenza (b.2.2.a+b.2.2.b)</b> | <b>0,00</b>                                          | <b>0,00</b>                 | <b>0,00</b> |
| B.2.2.a Totale personale dipendente    | costo medio orario € <input type="text"/>            | n. ore <input type="text"/> | 0,00        |
| B.2.2.b Totale risorse esterne         |                                                      |                             | 0,00        |
|                                        | Costo orario Docenti Fascia A € <input type="text"/> | n. ore <input type="text"/> | 0,00        |
|                                        | Costo orario Docenti Fascia B € <input type="text"/> | n. ore <input type="text"/> | 0,00        |
|                                        | Costo orario Docenti Fascia C € <input type="text"/> | n. ore <input type="text"/> | 0,00        |
|                                        | Costo orario Docenti Fascia D € <input type="text"/> | n. ore <input type="text"/> | 0,00        |
|                                        | Costo orario Codocenti € <input type="text"/>        | n. ore <input type="text"/> | 0,00        |

|                                           |                                           |                             |             |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------|-----------------------------|-------------|
| <b>B.2.3 Tutoraggio (b.2.3.a+b.2.3.b)</b> | <b>0,00</b>                               | <b>0,00</b>                 | <b>0,00</b> |
| B.2.3.a Personale dipendente              | costo medio orario € <input type="text"/> | n. ore <input type="text"/> | 0,00        |

B.2.3.b Risorse esterne costo orario €  n. ore  0,00

**B.2.4 Ricerca, erogazione del servizio (b.2.4.a+b.2.4.b) 0,00 0,00 196.561,79**

B.2.4.a Personale dipendente costo medio orario €  n. ore  64.694,43

B.2.4.b Risorse esterne 131.867,36

Costo orario Consulenti Fascia A €  n. ore  89.706,96

Costo orario Consulenti Fascia B €  n. ore  42.160,40

Costo orario Consulenti Fascia C €  n. ore  0,00

**B.2.5 Viaggi e trasferte relativi a voci B.2.2 - B.2.3 - B.2.4 0,00 0,00 5.500,00**

costo medio €  n. trasferte

**B.2.6 Utilizzo locali e attrezzature per le attività programmate 0,00 0,00 0,00**

B.2.6.a Affitto immobile 0,00

B.2.6.b Ammortamento immobile 0,00

B.2.6.c Leasing immobiliare 0,00

B.2.6.d Locazione beni mobili e attrezzature 0,00

B.2.6.e Forniture di servizi 0,00

B.2.6.f Ammortamento attrezzature 0,00

B.2.6.g Leasing attrezzature 0,00

B.2.6.h Manutenzioni ordinarie immobili/attrezzature 0,00

B.2.6.i Manutenzioni straordinarie immobili/attrezzature 0,00

numero ore formative in aula

Costo medio per ora formativa in aula (totale B.2.6. : numero ore formative in aula)

**B.2.7 Utilizzo materiali di consumo per le attività programmata 0,00 0,00 0,00**

B.2.7.a Materiale didattico in dotazione collettiva 0,00

(Specificare i principali materiali da utilizzare e i loro costi unitari)

B.2.7.b Materiale didattico di uso individuale 0,00

(Specificare i principali materiali da utilizzare e i loro costi unitari)

**B.2.8 Esami 0,00 0,00 0,00**

|                                             |                                                                                     |                      |             |             |                   |
|---------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|-------------|-------------|-------------------|
| <b>B.3</b>                                  | <b>DIFFUSIONE DEI RISULTATI</b>                                                     |                      | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>2.362,32</b>   |
| <b>B.3.1</b>                                | <b>Predisposizione report</b>                                                       |                      | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>2.362,32</b>   |
| B.3.1.a                                     | Personale dipendente                                                                | costo medio orario € | 37,50       | n. ore      | 63                |
|                                             |                                                                                     |                      |             |             | 2.362,32          |
| B.3.1.b                                     | Risorse esterne                                                                     |                      |             |             | 0,00              |
|                                             | Costo orario Consulenti Fascia A €                                                  |                      |             | n. ore      | 0,00              |
|                                             | Costo orario Consulenti Fascia B €                                                  |                      |             | n. ore      | 0,00              |
|                                             | Costo orario Consulenti Fascia C €                                                  |                      |             | n. ore      | 0,00              |
| <b>B.3.2</b>                                | <b>Altre spese (specificare le principali voci di spesa e i loro costi unitari)</b> |                      | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b>       |
|                                             |                                                                                     |                      |             |             |                   |
| <b>B.4</b>                                  | <b>DIREZIONE E CONTROLLO INTERNO</b>                                                |                      | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>27.824,05</b>  |
| <b>B.4.1</b>                                | <b>Direzione e valutazione finale del progetto (B.4.1.a+B.4.1.b)</b>                |                      | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>7.770,68</b>   |
| B.4.1.a                                     | Totale personale dipendente                                                         | costo medio orario € | 58,43       | n. ore      | 133               |
|                                             |                                                                                     |                      |             |             | 7.770,68          |
| B.4.1.b                                     | Totale risorse esterne                                                              |                      |             |             | 0,00              |
|                                             | Costo orario Consulenti attività direz, valutaz, coord Fascia B €                   |                      |             | n. ore      | 0,00              |
|                                             | Costo orario Consulenti attività direz, valutaz, coord Fascia C €                   |                      |             | n. ore      | 0,00              |
| <b>B.4.2</b>                                | <b>Coordinamento (B.4.2.a+B.4.2.b)</b>                                              |                      | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>7.308,72</b>   |
| B.4.2.a                                     | Totale personale dipendente                                                         | costo medio orario € | 58,01       | n. ore      | 126               |
|                                             |                                                                                     |                      |             |             | 7.308,72          |
| B.4.2.b                                     | Totale risorse esterne                                                              |                      |             |             | 0,00              |
|                                             | Costo orario Consulenti attività direz, valutaz, coord Fascia B €                   |                      |             | n. ore      | 0,00              |
|                                             | Costo orario Consulenti attività direz, valutaz, coord Fascia C €                   |                      |             | n. ore      | 0,00              |
| <b>B.4.3</b>                                | <b>Segreteria tecnica organizzativa</b>                                             |                      | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>4.320,00</b>   |
| B.4.3.a                                     | Totale personale dipendente                                                         | costo medio orario € | 25,71       | n. ore      | 168               |
|                                             |                                                                                     |                      |             |             | 4.320,00          |
| B.4.3.b                                     | Totale risorse esterne                                                              |                      |             |             | 0,00              |
|                                             | Costo orario Consulenti per mon/rend e altre figure operative Fascia B €            |                      |             | n. ore      | 0,00              |
|                                             | Costo orario Consulenti per mon/rend e altre figure operative Fascia C €            |                      |             | n. ore      | 0,00              |
| <b>B.4.4</b>                                | <b>Monitoraggio fisico-finanziario, rendicontazione</b>                             |                      | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>5.924,65</b>   |
| B.4.4.a                                     | Totale personale dipendente                                                         | costo medio orario € | 29,19       | n. ore      | 203               |
|                                             |                                                                                     |                      |             |             | 5.924,65          |
| B.4.4.b                                     | Totale risorse esterne                                                              |                      |             |             | 0,00              |
|                                             | Costo orario Consulenti per mon/rend e altre figure operative Fascia B €            |                      |             | n. ore      | 0,00              |
|                                             | Costo orario Consulenti per mon/rend e altre figure operative Fascia C €            |                      |             | n. ore      | 0,00              |
| <b>B.4.5</b>                                | <b>Viaggi e trasferte relativi alla voci B.4.1 - B.4.2 - B.4.3 - B.4.4</b>          |                      | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>2.500,00</b>   |
| <b>B.</b>                                   | <b>TOTALE COSTI DIRETTI (B.1 + B.2 + B.3 + B.4)</b>                                 |                      | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>236.647,22</b> |
| <b>C.</b>                                   | <b>COSTI INDIRETTI DELL'OPERAZIONE O DEL PROGETTO</b>                               |                      | <b>0,00</b> | <b>0,00</b> | <b>23.932,34</b>  |
| <b>TOTALE COSTO DELL'OPERAZIONE (B + C)</b> |                                                                                     |                      | <b>Euro</b> | <b>0,00</b> | <b>0,00</b>       |
|                                             |                                                                                     |                      |             |             | <b>260.579,56</b> |