



PROVINCIA DI COMO

S1.03 SETTORE SERVIZI FINANZIARI E RISORSE UMANE

DETERMINAZIONE N. 1510 / 2023

OGGETTO: DETERMINA A CONTRARRE E AFFIDAMENTO SERVIZIO DI FORMAZIONE (IL DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE, IL PIAO E LA GESTIONE DEGLI OBIETTIVI) DELLA PROVINCIA DI COMO CIG Z9B3CE56DE.

IL RESPONSABILE

VISTO

- La legge 7 agosto 1990, n. 241, "Norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai procedimenti amministrativi";
- l'articolo 50, comma 10, del Decreto Legislativo n. 267 del 18/08/2000, il quale stabilisce che il Presidente nomina i responsabili degli Uffici e dei Servizi, attribuisce e definisce gli incarichi dirigenziali e quelli di collaborazione esterna, secondo le modalità ed i criteri stabiliti dagli articoli 109 e 110 nonché dallo Statuto e dai Regolamenti;
- l'art. 12 del Regolamento degli Uffici e dei Servizi che stabilisce che il conferimento degli incarichi dirigenziali a presidio delle diverse articolazioni organizzative previste dal sistema direzionale è di competenza del Presidente dell'Ente;
- il D.lgs. n. 118/2011 in materia di armonizzazione dei sistemi contabili e degli schemi di bilancio delle Regioni e degli Enti locali;
- l'art. 6 del decreto legge n. 80/2021 ha introdotto il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO);
- il Decreto del Presidente della Provincia di Como n. 108 del 28 settembre 2023 con il quale sono state assegnate le funzioni dirigenziali del Settore "Servizi Finanziari e Risorse Umane";
- il D.lgs. 36 del 31 marzo 2023 "Codice dei contratti pubblici in attuazione dell'articolo 1 della legge 21 giugno 2022, n. 78, recante delega al Governo in materia di contratti pubblici".

PREMESSO CHE:

- è stata depositata e sottoscritta agli atti apposita dichiarazione di assenza di conflitto di interessi, ai sensi dell'art. 6 bis della legge 7 agosto 1990, n. 241 e art. 42 d.lgs 50/2016;
- la Provincia di Como è tenuta alla predisposizione del PIAO di durata triennale quale strumento unico di programmazione e governance delle proprie funzioni;
- tra gli strumenti di programmazione, in coerenza con il quadro normativo di riferimento e compatibilmente con i vincoli di finanza pubblica, la Provincia di Como è tenuta alla predisposizione del Documento unico di programmazione (DUP);

DATO ATTO CHE

- nell'ambito della stesura del PIAO della Provincia di Como è necessario valorizzare tutti gli elementi contenuti per la stesura del DUP tenuto conto della creazione di "valore pubblico", la gestione dei processi, delle risorse umane e delle risorse economico/finanziarie;

RITENUTO

- di avvalersi di servizio di formazione finalizzato ad una migliore gestione dei processi di programmazione con l'obiettivo di ottimizzare le ricadute sul valore generato per i cittadini nei diversi ambiti legati alla *mission* della Provincia di Como sviluppando le interrelazioni tra i due documenti sia al momento della predisposizione sia nell'ambito degli aggiornamenti previsti;

CONSIDERATO CHE

- trattandosi di appalto d'importo inferiore ad euro 140.000,00 e, fermi restando gli obblighi di utilizzo di strumenti di acquisto e di negoziazione previsti dalle vigenti disposizioni in materia di contenimento della spesa, questa Amministrazione può, ai sensi dell'art.62, comma 1, del Dlgs n.36/2023, procedere direttamente e autonomamente all'acquisizione del servizio in oggetto;
- l'art. 50, comma 1, let. b del Dlgs n.36/2023 stabilisce che per gli affidamenti di contratti di servizi e forniture, ivi compresi i servizi di ingegneria e architettura e l'attività di progettazione, di importo inferiore a 140.000 euro, si debba procedere ad affidamento diretto, anche senza consultazione di più operatori economici;
- l'art. 17, comma 2, del Dlgs n. 36/2023 prevede che in caso di affidamento diretto, la decisione a contrarre individua l'oggetto, l'importo e il contraente, unitamente alle ragioni della sua scelta, ai requisiti di carattere generale e, se necessari, a quelli inerenti alla capacità economico-finanziaria e tecnico-professionale;

DATO ATTO, ai sensi del citato art. 17 e dell'art. 192 del TUEL, che il presente procedimento è finalizzato alla stipulazione di un contratto per l'affidamento di che trattasi le cui caratteristiche essenziali sono qui riassunte:

- **Fine** che con il contratto si intende perseguire e relativo oggetto: Formazione del Personale;
- **Importo del contratto:** € 18.500 + IVA;
- **Forma del contratto:** ai sensi dell'art. 18, comma 1, secondo periodo, del D. lgs. n. 36/2023, trattandosi di affidamento ai sensi dell'art. 50 del medesimo decreto, mediante sistemi elettronici di recapito certificato qualificato ai sensi del regolamento UE n. 910/2014 del Parlamento europeo e del Consiglio del 23 luglio 2014;
- **Modalità di scelta del contraente:** affidamento diretto ai sensi dell'art. 50 del d.lgs. 36/2023;
- **Clausole ritenute essenziali:** come contenute nella documentazione della procedura di affidamento;

RILEVATO, preliminarmente, come le prestazioni di cui in oggetto non possano rivestire un interesse transfrontaliero certo, secondo quanto previsto dall'articolo 48, comma 2, del Decreto Legislativo 36/2023, in particolare per il suo modesto valore, distante dalla soglia comunitaria;

APPURATO:

- che l'art. 50 del d.lgs. 36/2023, con riferimento all'affidamento delle prestazioni di importo inferiore alle soglie di cui all'art. 14 dello stesso decreto, dispone che le stazioni appaltanti procedono, tra le altre, con le seguenti modalità:
 - a) affidamento diretto per lavori di importo inferiore a 150.000 euro, anche senza consultazione di più operatori economici, assicurando che siano scelti soggetti in possesso di documentate esperienze pregresse idonee all'esecuzione

- delle prestazioni contrattuali anche individuati tra gli iscritti in elenchi o albi istituiti dalla stazione appaltante;
- b) affidamento diretto dei servizi e forniture, ivi compresi i servizi di ingegneria e architettura e l'attività di progettazione, di importo inferiore a 140.000 euro, anche senza consultazione di più operatori economici, assicurando che siano scelti soggetti in possesso di documentate esperienze pregresse idonee all'esecuzione delle prestazioni contrattuali, anche individuati tra gli iscritti in elenchi o albi istituiti dalla stazione appaltante;
 - l'Allegato I.1 al Decreto Legislativo 36/2023 definisce, all'articolo 3, comma 1, lettera d), l'affidamento diretto come "l'affidamento del contratto senza una procedura di gara, nel quale, anche nel caso di previo interpello di più operatori economici, la scelta è operata discrezionalmente dalla stazione appaltante o dall'ente concedente, nel rispetto dei criteri qualitativi e quantitativi di cui all'articolo 50, comma 1 lettere a) e b), del codice e dei requisiti generali o speciali previsti dal medesimo codice";
 - ai sensi dell'art. 58 del d.lgs. 36/2023, che l'appalto, peraltro già accessibile dato l'importo non rilevante, non è ulteriormente suddivisibile in lotti in quanto ciò comporterebbe una notevole dilatazione dei tempi e duplicazione di attività amministrativa con evidente violazione del principio del risultato di cui all'art. 1 del Dlgs n. 36/2023;
 - ai sensi dell'art. 54, comma 1, secondo periodo, del d.lgs. 36/2023, che agli affidamenti diretti non è applicabile quanto disposto in ordine all'esclusione automatica delle offerte anomale;
 - che, in tema di imposta di bollo in materia di contratti pubblici, si rende applicabile quanto disposto all'allegato I.4 del d.lgs. 36/2023;

TENUTO CONTO che gli affidamenti diretti, ancorché preceduti da una consultazione tra più operatori, sono contraddistinti da informalità e dalla possibilità per la stazione appaltante di negoziare le condizioni contrattuali con vari operatori, nel rispetto dei principi di cui al Nuovo Codice dei Contratti;

VERIFICATO

- che l'affidamento di che trattasi è di importo superiore ad € 5.000, per cui la Provincia di Como è tenuta a procedere mediante ricorso a Consip-Mepa e/o a soggetti aggregatori centrali di committenza, strumenti telematici di negoziazione e similari, ecc., ai sensi dell'art.1 comma 450 della Legge n.296/2006;

PRECISATO che:

- in conformità a quanto disposto dall'art. 53, comma 1, del d.lgs. 36/2023, con riferimento all'affidamento in parola non vengono richieste le garanzie provvisorie di cui all'articolo 106;

DATO ATTO

- che in data 19 ottobre 2023 con termine ultimo per l'invio di un offerta fissato al 31.10.2023, alle ore 00.00), tramite la piattaforma telematica www.acquistinretepa.it, è stata richiesta offerta per l'affidamento in parola ai seguenti operatori economici:

1) **R-GROUP S.R.L.**, con sede legale in MILANO (Mi) alla via VIA EMILIO GOLA 20, **P.IVA 05926000968**;

VISTO il report della procedura n. 3799802 generato dallo strumento telematico di negoziazione suindicato, in allegato;

PRECISATO CHE il percorso di formazione ed assistenza si svolgerà prevalentemente entro il 31.12.2023 con analisi congiunta dei documenti e predisposizione dei nuovi schemi e si completerà entro il termine del 30.6.2024;

VERIFICATO che, ai sensi di quanto disposto all'art. 55 del d.lgs. 36/2023, i termini dilatori previsti dall'articolo 18, commi 3 e 4, dello stesso decreto, non si applicano agli affidamenti dei contratti di importo inferiore alle soglie di rilevanza europea;

RITENUTO di affidare alla ditta **R-GROUP S.R.L.**, con sede legale in MILANO (Mi) alla via VIA EMILIO GOLA 20, CF/P.IVA 05926000968 le attività in parola per un importo di **€ 18.500** (+ IVA come per legge), per un totale complessivo di **€ 22.570**, in quanto l'offerta risulta adeguata rispetto alle finalità perseguite dalla stazione appaltante e l'operatore economico risulta in possesso di documentate esperienze pregresse idonee all'esecuzione delle prestazioni contrattuali;

VERIFICATA la regolarità contribuita come da documentazione allegata;

RITENUTO di assumere idoneo impegno di spesa per € 19 632,00 sul capitolo **n. 1971 anno 2023 e** di € 2.938,00 **capitolo n. 3851/8 anno 2024** ;

ATTESTATO che il sottoscritto non versa in situazione di conflitto d'interesse alcuno in relazione alla procedura in oggetto, ai sensi dell'art. 6 bis della legge n. 241/90 e s.m.i. e dell'art. 7 del D.P.R. n. 62/2013;

ACCERTATO, ai sensi dell'art. 9 del D.L. n. 78/2009, convertito in Legge n. 102/2009, la compatibilità dei pagamenti derivanti dall'assunzione del presente impegno di spesa con lo stanziamento di bilancio e con le regole di finanza pubblica;

VALUTATO positivamente il presente provvedimento, sotto il profilo della regolarità e della correttezza dell'azione amministrativa, ai sensi dell'art. 147-bis, c. 1 del TUEL e del vigente Regolamento sul sistema dei controlli;

RICHIAMATE

- la deliberazione del Consiglio Provinciale n. 7 del 9 marzo 2023 con cui è stato approvato il Bilancio di Previsione per il triennio 2023-2025;
- la deliberazione del Presidente n. 35 del 16 marzo 2023 con cui è stato approvato il Piano esecutivo di gestione 2023-2025;
- la deliberazione del Presidente n. 54 del 6 aprile 2023 è stato con cui è stato approvato il Rendiconto di Gestione anno 2022;
- la deliberazione del Presidente n. 63 del 5 maggio 2023 è stato con cui è stato approvato il Piano integrato di attività e organizzazione (Piao) 2023-2025;
- la deliberazione del Presidente n. 79 del 29 giugno 2023 di integrazione del Piano esecutivo di Gestione 2023 a seguito della I Variazione al Bilancio esercizio Finanziario 2023 - 2025;
- la deliberazione del Consiglio Provinciale n. 32 del 20.7.2023 avente ad oggetto "Verifica del permanere degli equilibri generali di bilancio di cui all'art. 193 del d.lgs. 267/2000 - variazione di assestamento al bilancio 2023 / 2025 di cui all'art. 175 c.8 d.lgs. 267/2000. Presa d'atto ricognizione sullo stato di attuazione dei programmi."
- la deliberazione del Presidente n. 85 del 18 Luglio 2023 di aggiornamento del Piano Integrato di attività ed organizzazione (PIAO) 2023 - 2025 - Modificazioni sezioni n. 3.3 - Piano di fabbisogno del personale e altre integrazioni;
- la deliberazione del Presidente n. 91 del 27 Luglio 2023 avente ad oggetto "Documento unico di programmazione 2024 - 2026, ex art. 170 del D.lgs. n. 267/2000";

- la deliberazione del Presidente n. 92 del 27 Luglio 2023 avente ad oggetto "Integrazione PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE 2023 a seguito delle deliberazioni N. 30, N. 31 , N. 32 DEL 20/07/2023"
- la deliberazione del Presidente n. 93 del 26 Luglio 2023 avente ad oggetto "Esercizio Finanziario 2023/2025 – Variazione al Bilancio";
- la deliberazione del Consiglio Provinciale n. 39 del 28 settembre 2023 avente ad oggetto" APPROVAZIONE DEL DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE (D.U.P.) PER IL TRIENNIO 2024-2026 EX ART. 170 DEL TUEL";
- la deliberazione del Presidente n. 107 del 26 Luglio 2023 avente ad oggetto "Integrazione PIANO ESECUTIVO DI GESTIONE 2023 a seguito della Deliberazione Consiliare del n. 40 del 28.09.2023. Esercizio finanziario 2023/2025. Variazione al Bilancio";

DETERMINA

1. di assumere le premesse sopra esposte quale parte integrante e motivo determinante per l'adozione del presente provvedimento, approvando la proposta n. **935778** di **R-GROUP S.R.L.**, con sede legale in MILANO (Mi) VIA EMILIO GOLA 20, CF/P.IVA 05926000968 per un importo di **€ 18.500,00 (+ IVA come per legge)**, per un totale complessivo di **€ 22.570,00** precisandosi che il presente provvedimento assume la valenza della decisione di contrarre di cui all'art. 17, comma 1, d.lgs. 36/2023, ai sensi del comma 2 del medesimo articolo – **CIG. Z9B3CE56DE**;
2. di impegnare a favore del sopra indicato creditore, la somma di **€ 22.570** come di seguito specificato: € 19 632,00 sul capitolo n. **1971 anno 2023** e di € 2.938,00 **capitolo n. 3851/8 anno 2024**;
3. di procedere alla liquidazione della spesa previa presentazione di regolare fattura e accertamento della regolarità delle prestazioni effettuate e con pagamento sul conto dedicato per l'appalto in oggetto, come comunicato dalla ditta appaltatrice, nel rispetto della legge n. 136/2010 sulla tracciabilità dei flussi finanziari;
4. di dare atto che, ai sensi dell'art. 18, comma 1, secondo periodo, del D. lgs. n. 36/2023, trattandosi di affidamento sottosoglia ai sensi dell'art. 50 del medesimo decreto, il rapporto contrattuale si intende perfezionato mediante sistemi elettronici di recapito certificato qualificato ai sensi del regolamento UE n. 910/2014 del Parlamento europeo e del Consiglio del 23 luglio 2014;
5. di attribuire alla presente determinazione valore contrattuale, con efficacia decorrente dalla data di sottoscrizione da parte dell'operatore aggiudicatario a titolo di accettazione, con le seguenti clausole essenziali richiamate in preambolo anche ai sensi dell'art. 192 del d.lgs n. 267/2000;
6. di dare atto che per l'affidamento di che trattasi è stato acquisito il codice CIG di cui all'oggetto e che, trattandosi di contratto di importo inferiore a 40.000,00 euro, non vi è obbligo di pagare il contributo a favore di ANAC negli importi fissati con deliberazione dell'ANAC 621/2022 e ss.mm.ii.;
7. di precisare che trattandosi di affidamento di importo inferiore a 40.000 euro, l'operatore economico **attesta** con dichiarazione sostitutiva di atto di notorietà il possesso dei requisiti di partecipazione e di qualificazione richiesti e la stazione appaltante verificherà le dichiarazioni, in caso che queste vengano sorteggiate sulla base del sorteggio a campione individuato con modalità predeterminate ogni anno dall'amministrazione, riservandosi la facoltà, in caso di non conferma dei requisiti stessi, di procedere alla risoluzione del contratto, all'escussione della eventuale garanzia definitiva, alla comunicazione all'ANAC e alla sospensione dell'operatore economico dalla partecipazione alle procedure di affidamento indette dalla medesima

stazione appaltante per un periodo da uno a dodici mesi decorrenti dall'adozione del provvedimento;

8. di trasmettere il presente provvedimento al Settore Finanziario per i provvedimenti di competenza e **all'operatore economico**;
9. di dichiarare l'assenza di conflitto di interesse, da parte del sottoscritto Dirigente, nell'adozione del presente atto e di attestare la sua regolarità tecnica e la correttezza amministrativa.

Lì, 14/11/2023

IL RESPONSABILE
ROSSINI MARIA LETIZIA
(Sottoscritto digitalmente ai sensi
dell'art. 21 D.L.gs n 82/2005 e s.m.i.)

Durc On Line

Numero Protocollo	INPS_37056176	Data richiesta	24/07/2023	Scadenza validità	21/11/2023
-------------------	---------------	----------------	------------	-------------------	------------

Denominazione/ragione sociale	R-GROUP S.R.L.
Codice fiscale	05926000968
Sede legale	VIA EMILIO GOLA N 20 MILANO MI 20143

Con il presente Documento si dichiara che il soggetto sopra identificato **RISULTA REGOLARE** nei confronti di

I.N.P.S.
I.N.A.I.L.

Il Documento ha validità di 120 giorni dalla data della richiesta e si riferisce alla risultanza, alla stessa data, dell'interrogazione degli archivi dell'INPS, dell'INAIL e della CNCE per le imprese che svolgono attività dell'edilizia.

3799802 - PIANIFICAZIONE STRATEGICA E DEFINIZIONE DUP

80511000-9

Servizi di formazione dei dipendenti

Z9B3CE56DE

Smart CIG: Dettaglio dati CIG

Dettagli della comunicazione

CIG	Z9B3CE56DE
Stato	CIG COMUNICATO
Fattispecie contrattuale	CONTRATTI DI IMPORTO INFERIORE A € 40.000
Importo	€ 18.500,00
Oggetto	servizio di formazione su PIAO E DUP
Procedura di scelta contraente	AFFIDAMENTO DIRETTO
Oggetto principale del contratto	SERVIZI
CIG accordo quadro	-
CUP	-
Disposizioni in materia di centralizzazione della spesa pubblica (art. 9 comma 3 D.L. 66/2014)	Lavori oppure beni e servizi non elencati nell'art. 1 dPCM 24/12/2015
Motivo richiesta CIG	-

PROGETTO DI FORMAZIONE

IL DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE, IL PIAO E LA GESTIONE PER OBIETTIVI

1. PREMESSA

Tra gli strumenti di programmazione degli enti locali, il **Documento unico di programmazione** (DUP), presentato al Consiglio entro il 31 luglio di ciascun anno, si compone di due parti (SES, sezione strategica e SEO, sezione operativa). La SeS sviluppa e concretizza le linee programmatiche di mandato con un orizzonte temporale pari al mandato amministrativo. Individua gli indirizzi strategici dell'Ente, ossia le principali scelte che caratterizzano il programma dell'Amministrazione, da realizzare nel corso del mandato amministrativo, in coerenza con il quadro normativo di riferimento, nonché con le linee di indirizzo della programmazione regionale, compatibilmente con i vincoli di finanza pubblica. Contiene altresì l'analisi delle condizioni esterne e interne all'Ente. La SeO contiene la programmazione operativa dell'ente con un orizzonte temporale corrispondente al bilancio di previsione triennale ed è strutturata in due parti. Parte 1: sono illustrati, per ogni singola missione e coerentemente agli indirizzi strategici contenuti nella SeS, i programmi operativi che l'ente intende realizzare nel triennio. Per ogni programma sono individuati gli obiettivi operativi annuali da raggiungere nel corso del triennio, che discendono dagli obiettivi strategici indicati nella precedente SeS. Parte 2: contiene la programmazione in materia di personale, lavori pubblici e patrimonio. In questa parte sono collocati: la programmazione del fabbisogno di personale al fine di soddisfare le esigenze di funzionalità e di ottimizzazione delle risorse per il miglior funzionamento dei servizi, compatibilmente con le disponibilità finanziarie e i vincoli di finanza pubblica; - il programma triennale delle opere pubbliche e l'elenco annuale; - il piano delle alienazioni e valorizzazioni immobiliari. Il DUP e l'eventuale sua **nota di aggiornamento**, da presentare al Consiglio entro il 15 novembre di ogni anno, danno sostrato a elementi essenziali di pianificazione e programmazione delle risorse comunali che, a partire da specifici obiettivi, vedono associare decisioni in merito alla integrità dei processi che portano al loro raggiungimento, alla trasparenza, alla gestione delle risorse umane (sia dal punto di vista del numero che delle competenze), etc.

L'approvazione del DL n. 80/2021 recante "Misure urgenti per il rafforzamento della capacità amministrativa funzionale all'attuazione del PNRR e per l'efficienza della giustizia" (convertito, con modificazioni, dalla L. 113/2021), ha previsto, fra le altre cose, l'adozione da parte delle pubbliche amministrazioni di un Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO); esso ha durata triennale e viene aggiornato annualmente. R-Group ha sviluppato un modello di pianificazione integrato utile per tutte le Amministrazioni Pubbliche nella gestione del PIAO. Tale modello permette di integrare diverse prospettive di gestione dell'Ente sotto la lente della creazione di valore pubblico. Il PIAO deve essere redatto nel rispetto delle vigenti discipline di settore e, in particolare, del decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150 e della legge 6 novembre 2012, n. 190; il suo contenuto prevede le seguenti variabili:

- a) gli obiettivi programmatici e strategici della performance;
- b) la strategia di gestione del capitale umano e di sviluppo organizzativo, anche mediante il ricorso al lavoro agile;
- c) gli strumenti e gli obiettivi del reclutamento di nuove risorse e della valorizzazione delle risorse interne;
- d) gli strumenti e le fasi per giungere alla piena trasparenza dell'attività e dell'organizzazione amministrativa nonché per raggiungere gli obiettivi in materia di anticorruzione;
- e) l'elenco delle procedure da semplificare e reingegnerizzare ogni anno, anche mediante il ricorso alla tecnologia e sulla base della consultazione degli utenti, nonché la pianificazione delle attività;
- f) le modalità e le azioni finalizzate a realizzare la piena accessibilità alle amministrazioni, fisica e digitale, da parte dei cittadini ultrasessantacinquenni e dei cittadini con disabilità;
- g) le modalità e le azioni finalizzate al pieno rispetto della parità di genere.

R-GROUP S.r.l.

Via Emilio Gola, 20 – 20143 Milano – Tel. 3475760092 - email: info@r-group.it PEC: r.group@legalmail.it
Capitale sociale € 10.000 i.v. - C.F., P.IVA e Reg. Imprese di Milano: 05926000968 - R.E.A.: MI-1859088

La logica contenuta nel PIAO parte dalla pianificazione basata sul concetto di VALORE PUBBLICO, ovvero la somma della percezione degli utenti dei servizi pubblici in merito alle determinanti della qualità dei servizi erogati dalla pubblica amministrazione (in relazione a una serie di bisogni per i quali si cerca la soluzione) e della reale efficacia ed efficienza dell'agire della pubblica amministrazione stessa¹. **Il valore pubblico mette in relazione i bisogni di partenza con gli outcome² (impatti) creati dall'azione della pubblica amministrazione come sistema e come singola organizzazione.** Il successo dell'azione pubblica dipende dalla capacità di un'organizzazione di coordinare e realizzare simultaneamente tre condizioni:

1. produrre risultati oggettivamente validi per i soggetti pubblici, per i cittadini e per gli stakeholder (occorre che l'azione pubblica sia giudicata desiderabile da parte di un gruppo di destinatari) "clienti";
2. intraprendere iniziative sostenibili dal punto di vista organizzativo (le risorse da destinare alle politiche pubbliche devono essere adeguate agli obiettivi istituzionali) - "macchina interna";
3. essere legittimata a godere di sostegno esterno (deve saper attrarre il sostegno degli attori rilevanti) - "sponsor".

Ogni Amministrazione tenuta a definire la propria programmazione deve tener conto degli aspetti che legano in maniera imprescindibile il DUP e il PIAO come documenti di pianificazione e programmazione con ricadute sul valore generato per i cittadini nei diversi ambiti di attività legati alla mission tipica di ciascuna Amministrazione. Per valorizzare tali elementi di contatto e integrazione occorre sviluppare un modello logico che valorizzi il più possibile le interrelazioni logiche nei momenti di stesura e aggiornamento dei predetti documenti.

2. METODOLOGIA

La metodologia di R-Group è volta ad esplicitare il più possibile le ricadute del programma politico e delle linee di indirizzo dell'attuale Amministrazione della Provincia di Como in termini di coerenza con l'ambiente esterno e interno dell'Amministrazione, nonché con il concetto di valore pubblico (e degli ambiti di benessere di questo si compone).

La prima parte del percorso che si vuole proporre inizia con il supporto alla definizione delle specifiche del DUP, con particolare riferimento alla definizione di obiettivi specifici in coerenza con le priorità politiche e con il quadro di riferimento per la Provincia di Como. Ciò comporterà un ragionamento mirato sulle seguenti variabili: obiettivi, finalità, tempi, modi, ricadute/impatti, stakeholder di riferimento, collegamenti con missioni e programmi, collegamenti con ambiti di valore pubblico, definizione di opportuni indicatori volti a migliorare anche l'*accountability*. Utilizzando un percorso mirato e sistemico, tutti questi elementi porteranno ad avvicinare e collegare il DUP con il PIAO. Gli obiettivi saranno: Gli obiettivi saranno rilevanti e pertinenti rispetto ai bisogni della collettività, alla missione istituzionale, alle priorità politiche ed alle strategie della Provincia di Como; saranno, inoltre, specifici, determinati nel tempo e misurabili in termini concreti e chiari e correlati ai processi dell'amministrazione, così come attualmente mappati.

L'approccio di R-Group, in fase di pianificazione strategica e di programmazione, prevede di definire strategie e relativi piani operativi sotto quattro prospettive, come nel caso di applicazione di una **Balanced Scorecard**³, dalle quali discendono obiettivi strategici e, a seguire, obiettivi operativi secondo l'approccio prevalente delle discipline di "*Management By Objectives*" (MBO). Verranno poi valorizzati, nelle logiche di gestione per obiettivi, anche gli "indicatori" (i.e. dati, indici, valori assoluti, informazioni, etc.) dei servizi e delle funzioni. Tale impianto permetterà di valorizzare tutti i documenti di pianificazione e programmazione dell'Ente ad oggi vigenti, supportando anche le logiche

¹ Secondo Moore, il valore pubblico non si misura in base alla natura dell'azione pubblica, ma in base alle capacità dell'attore pubblico di essere efficace ed efficiente nel condurre le azioni pubbliche, a prescindere dal loro orientamento. [MOORE M.H., 1995]

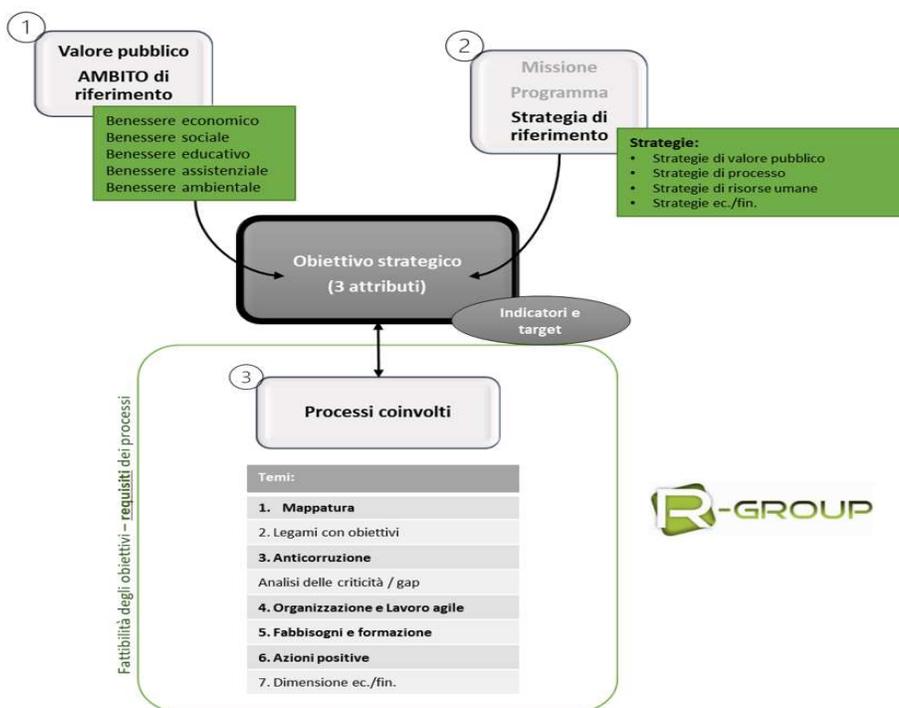
² Si tratta della descrizione dell'impatto ultimo delle azioni di un'organizzazione sull'ambiente di riferimento in termini economici, sociali, educativi, assistenziali, ambientali, etc. Tale impatto è soggetto a giudizio da parte degli stakeholder di riferimento (collegamento con il concetto di *accountability*: essere "trasparenti", assicurando che siano adottati sistemi che forniscono informazioni su una certa entità, in modo tale da permettere giudizi da parte degli stakeholder). [Kaplan R.S., Norton D.P., 2004]

³ Cfr. Kaplan R.S., Norton D.P., 1992, *The Balanced Scorecard. Measures That Drive Performance*, in "Harvard Business Review", gen.-feb.

di miglioramento continuo sia legato alla gestione per obiettivi, sia legato ai sistemi di reporting tipici del controllo strategico e del controllo di gestione.

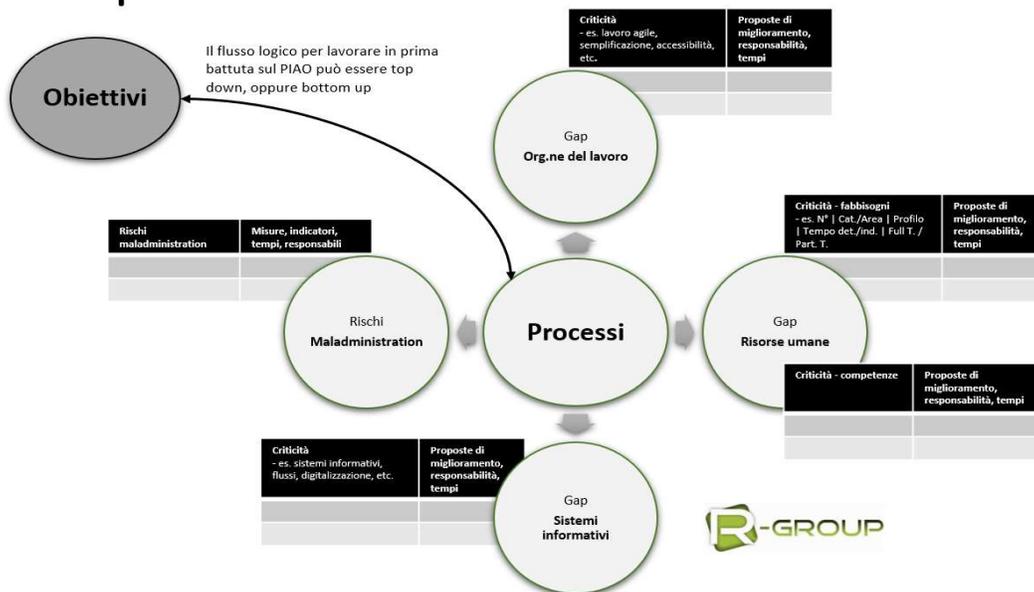
L'intervento anzidetto sarà utile anche per la stesura del PIAO della Provincia di Como, in quanto verranno valorizzati sotto gli ambiti di benessere previsti dalla norma, tutti gli elementi sviluppati per la stesura del DUP stesso e citati in precedenza. La performance della Provincia di Como, nell'approccio multidimensionale che si vuole proporre, verrà esaminata seguendo quattro diverse prospettive: 1. la creazione di valore pubblico; 2. la gestione dei processi; 3. la gestione delle risorse umane e 4. la gestione delle risorse economico/finanziarie. All'interno di queste quattro prospettive di performance verranno attribuiti obiettivi strategici, obiettivi operativi (e tutti i legami con la classificazione degli obiettivi utilizzata dalla Provincia di Como, anche per le ricadute sull'utilizzo degli attuali supporti software gestionali in uso presso l'Ente) e verranno valorizzati, ove possibile, i collegamenti con gli ambiti di benessere previsti dal PIAO, quando ci si riferisce al concetto di valore pubblico (si veda fig.1). I modelli multidimensionali sostengono l'azione manageriale, permettendo di ragionare su molteplici fattori di causa-effetto e concatenando in maniera logica diverse prospettive (auspicabilmente in modo bilanciato, senza che una prevalga necessariamente sulle altre). Punto di partenza sarà valorizzare il più possibile le attuali schede obiettivo, lavorando non solo sulla loro composizione/articolazione, ma soprattutto sui contenuti (es. titoli, descrizioni, scelta indicatori, formule, basi dati e fonti, etc.), per passare da un orientamento legato al rispetto delle scadenze di fase, ad un orientamento ai risultati (di valore pubblico, accessibilità, semplificazione, digitalizzazione, efficienza, efficacia, qualità, equità, etc.).

Figura 1: collegamenti logici di una scheda obiettivo



Affinché gli obiettivi, definiti come uno "stato di cose che si desidera raggiungere in un dato tempo", vengano conseguiti, ogni organizzazione si deve "mettere in moto", deve quindi organizzarsi e mettere in pratica delle azioni. In questo modello è centrale, perciò, il concetto di **processo**, definito come un insieme di azioni complesse svolte per produrre uno specifico output destinato ad un particolare utente interno o esterno ai confini dell'Amministrazione.

Mappatura e analisi dei processi



Le restanti leve di programmazione e gestione, di tipo organizzativo, sono necessarie al miglioramento o alla ridefinizione dei processi e, quindi, al raggiungimento degli obiettivi di partenza, tutelando e facendo progredire i meccanismi di creazione del valore. Sarà quindi possibile espandere, dove ritenuto necessario, la logica di gestione dei processi che mette in comunicazione obiettivi e risultati di processo, fino ad arrivare, eventualmente, agli outcome. Le leve di riferimento sono legate ai seguenti aspetti:

- riprogettazione / miglioramento dei processi;
- accessibilità fisica e digitale;
- informatizzazione dei processi;
- integrità di processo;
- organizzazione del lavoro agile;
- pianificazione del personale;
- pianificazione della formazione del personale;
- interventi di pari opportunità.

I risultati derivano dall'azione su specifici driver di creazione di valore, come la accessibilità dei servizi, la semplificazione, la digitalizzazione, la riorganizzazione, la reingegnerizzazione, etc. Il modello in questione permette di integrare nelle prospettive di performance non solo obiettivi specifici, ma anche le determinanti di processo che rendono possibile il raggiungimento degli obiettivi stessi; si fa riferimento a un insieme di azioni strutturato e misurabile in termini di: costi, tempi e soddisfazione dell'utente, inserito in una prospettiva trasversale dell'organizzazione.

Di seguito, una possibile articolazione del percorso formativo/laboratoriale:

1. MODULO supporto al DUP (Gestione per obiettivi) - in codocenza sui principi della gestione per obiettivi e misurazione delle performance (indicatori, target, processo) e con stesura operativa della documentazione insieme al cliente; attività *ad hoc* per gli Amministratori, il Segretario Generale e il suo staff di riferimento.

- analisi delle linee di mandato;

- focalizzazione su idee di fondo, ricadute sugli stakeholder e modalità di attuazione;
- stesura di opportuni obiettivi strategici e relativo *cascading*, con identificazione di possibili obiettivi operativi;
- associazione degli obiettivi a missioni e programmi (contabilità armonizzata);
- associazione degli obiettivi a specifici ambiti di valore pubblico;
- identificazione di indicatori e target di riferimento (basati anche su dati BES – ISTAT e su dati interni all'Amministrazione);
- supporto alla stesura del DUP.

12 ore in conference call (pari a 6 call della durata di 2 ore ciascuna con coinvolgimento degli amministratori e del Segretario Generale) e 24 ore in back office per l'elaborazione e la personalizzazione della documentazione legata all'intervento.

2. MODULO formazione in presenza sui principi della gestione della performance e sui collegamenti che si possono generare con i processi di creazione di valore per la collettività, anche con il coinvolgimento degli stakeholder

Modulo formazione in presenza	Programma	Ore
Codice modulo: FiP-EC		
Attività formativa frontale	<ol style="list-style-type: none"> 1. La gestione della "performance": necessità di attivare processi di misurazione e valutazione della performance in ottica di miglioramento dei servizi 2. Programmare e valutare gli obiettivi secondo diverse prospettive per comprendere l'utilità dell'azione amministrativa nonché la coerenza e l'allineamento rispetto agli indirizzi, alle priorità politiche e alle strategie dell'Ente 3. Riflessione sul "valore generato" per la collettività. Approcci, strumenti e idee per rafforzare l'ascolto, leggere i bisogni del territorio e generare valore pubblico 4. Coinvolgimento dei soggetti del territorio e trasparenza della performance. Il coinvolgimento attivo del cittadino: possibili percorsi virtuosi, difficoltà dell'attuale contesto, paradossi da affrontare 	4+4+4

3. MODULO formazione/laboratorio in codocenza, modulo di formazione laboratoriale teso alla definizione e corretto utilizzo dei sistemi di gestione per obiettivi con collegamenti logici e operativi al PIAO come strumento di pianificazione e guida delle proprie attività. Per approfondire l'attività anzidetta, sarà condotta un'attività di accompagnamento specificamente dedicata, che può essere seguita dal solo Segretario Generale, oppure da gruppi di referenti selezionati. I soggetti coinvolti nell'attività di formazione laboratoriale dovranno essere persone che abbiano una visione chiara delle caratteristiche distintive dei processi da analizzare e, pertanto, potranno portare un utile contributo all'analisi degli stessi. L'intervento prevede la costituzione di gruppi di lavoro basati su attività in conference call e supportati in *back office* per affinare l'analisi, la durata delle call conference è fissata su 2 ore, in maniera tale da favorire interazione ed un elevato grado di attenzione. Per ogni ora di call conference è prevista un'ora di back office per personalizzare approccio ai dati, modello, estrapolare le informazioni necessarie alla stesura dei documenti, sistematizzare i dati ricevuti dai gruppi di lavoro, organizzare la comunicazione di quanto emerso.

Codice modulo: MFL-2.1	Attività	Programmazione ore (conference call)
Modulo formazione laboratoriale (Valore pubblico)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Valorizzazione di specifici obiettivi di valore pubblico che tocchino ambiti di benessere economico, sociale, educativo, assistenziale, ambientale, a favore dei cittadini e del tessuto produttivo 2. Sulla base delle risultanze del software in uso presso l'Ente, rilettura delle schede obiettivo con evidenza dei risultati attesi adottando prospettive multidimensionali, nonché con previsione di specifici collegamenti con i processi dell'Amministrazione 3. Introduzione, ove possibile, di specifici obiettivi di accessibilità, di semplificazione, di reingegnerizzazione dei processi anche volti alla 	8
Attività di formazione/laboratorio		
Conference call dedicate		

	digitalizzazione (Agenda Digitale) 4. Assegnazione di compiti specifici al gruppo di lavoro	
Codice modulo: MFL-2.2	Attività	Programmazione ore (conference call)
Modulo formazione laboratoriale (Performance) Attività di formazione/laboratorio Conference call dedicate	1. Sulla base delle risultanze del precedente modulo, definizione e integrazione di opportune schede obiettivo (basate sulle stampe del software attualmente in uso presso l'Ente), che permettano il <i>cascading</i> logico tra obiettivi di carattere strategico ed operativo 2. Accompagnamento volto alla focalizzazione sui risultati effettivamente generati, anziché prevalentemente sul rispetto delle scadenze 3. Supporto alla definizione di obiettivi di digitalizzazione (Agenda Digitale) 4. Supporto alla definizione di obiettivi e strumenti per realizzare la piena accessibilità dell'amministrazione 6. Assegnazione di compiti specifici al gruppo di lavoro	8
Totale ore in conference call		16
Totale ore complessivo (conference call + back office)		32

L'incarico prevede le seguenti attività di supporto: la segreteria didattica e la cura degli aspetti amministrativi; la fornitura dei materiali didattici e dei manuali personalizzati.

3. TEMPI E CONDIZIONI ECONOMICHE

Il percorso assistenziale si svolgerà entro il 30-06-2024, a partire dal momento di affidamento dell'incarico, secondo le esigenze della Provincia di Como concordate a inizio lavori.

4. PRIVACY

I dati forniti verranno utilizzati ai sensi dell'art. 13 del Regolamento (UE) 2016/679 (GDPR), anche tramite soggetti esterni, al fine di permettere l'espletamento degli adempimenti informativi, amministrativi e contabili connessi al rapporto contrattuale. Copia integrale dell'informativa potrà essere visionata presso la nostra sede o scrivendo a info@r-group.it

Offerta Economica relativa a

Descrizione PIANIFICAZIONE STRATEGICA E DEFINIZIONE DUP

RdO nr. 3799802

Numero lotto 0

Amministrazione titolare del procedimento

Ente acquirente	PROVINCIA DI COMO		
Ufficio	Servizi finanziari e risorse umane		
Codice fiscale	80004650133	Codice univoco ufficio	V72QKL
Indirizzo sede	Via borgo vico 148		
Città	Como		
Recapito telefonico	+39031230252		
Email	LETIZIA.ROSSINI@PROVINCIA.COMO.IT		
Punto ordinante	MARIA LETIZIA ROSSINI		

Concorrente

Forma di partecipazione

Singolo operatore economico

Ragione sociale/Denominazione

R-GROUP S.R.L.

Partita IVA

05926000968

Tipologia societaria

Società a responsabilità limitata (SRL)

Oggetto dell'Offerta

Formulazione dell'Offerta Economica = Valore economico (Euro)

Nome	Valore
Valore offerto	18500,00

Il Concorrente, nell'accettare tutte le condizioni specificate nella documentazione del procedimento, altresì dichiara:

- che la presente offerta è irrevocabile ed impegnativa sino al termine di conclusione del procedimento, così come previsto nella lex specialis;
- che la presente offerta non vincolerà in alcun modo la Stazione Appaltante/Ente Committente;
- di aver preso visione ed incondizionata accettazione delle clausole e condizioni riportate nel Capitolato Tecnico e nella documentazione di Gara, nonché di quanto contenuto nel Capitolato d'oneri/Disciplinare di gara e, comunque, di aver preso cognizione di tutte le circostanze generali e speciali che possono interessare l'esecuzione di tutte le prestazioni oggetto del Contratto e che di tali circostanze ha tenuto conto nella determinazione dei prezzi richiesti e offerti, ritenuti remunerativi;
- di non eccepire, durante l'esecuzione del Contratto, la mancata conoscenza di condizioni o la sopravvenienza di elementi non valutati o non considerati, salvo che tali elementi si configurino come cause di forza maggiore contemplate dal codice civile e non escluse da altre norme di legge e/o dalla documentazione di gara;
- che i prezzi/sconti offerti sono omnicomprensivi di quanto previsto negli atti di gara;
- che i termini stabiliti nel Contratto e/o nel Capitolato Tecnico relativi ai tempi di esecuzione delle prestazioni sono da considerarsi a tutti gli effetti termini essenziali ai sensi e per gli effetti dell'articolo 1457 cod. civ.;
- che il Capitolato Tecnico, così come gli altri atti di gara, ivi compreso quanto stabilito relativamente alle modalità di esecuzione contrattuali, costituiranno parte integrante e sostanziale del contratto che verrà stipulato con la stazione appaltante/ente committente.

ATTENZIONE: QUESTO DOCUMENTO NON HA VALORE SE PRIVO DELLA SOTTOSCRIZIONE A MEZZO FIRMA DIGITALE

SISTEMI DI E-PROCUREMENT



Provincia di Como

VISTO DI REGOLARITA' CONTABILE

DETERMINAZIONE DIRIGENZIALE N. 1510 / 2023

UNITA' PROPONENTE: S1.03 SETTORE SERVIZI FINANZIARI E RISORSE UMANE
OGGETTO: DETERMINA A CONTRARRE E AFFIDAMENTO SERVIZIO DI FORMAZIONE
(IL DOCUMENTO UNICO DI PROGRAMMAZIONE, IL PIAO E LA GESTIONE DEGLI
OBIETTIVI) DELLA PROVINCIA DI COMO CIG Z9B3CE56DE.

Visto di regolarità contabile attestante la copertura finanziaria ai sensi dell'art. 147 bis del D.Lgs. n. 267 del 18.08.2000 e s.m.i.

Cap.1971/0 imp.2457/2023 per € 19.632,00=

Cap.3851/8 imp.154/2024 per € 2.938,00=

ESITO: FAVOREVOLE

Lì, 14/11/2023

IL DIRIGENTE/IL RESPONSABILE DEI SERVIZI

FINANZIARI

PELLEGRINI SANTINA

(Sottoscritto digitalmente ai sensi
dell'art. 21 D.L.gs n 82/2005 e s.m.i.)