



ISMERI EUROPA

Servizio di valutazione unitaria dei programmi co-finanziati con Fondi dell'Unione Europea nel periodo di programmazione 2014-2020

III Rapporto tematico Capacità amministrativa – Executive summary

Versione 1.3

SETTEMBRE 2020

Obiettivi e metodologia

Il rapporto è il prodotto della Terza valutazione tematica del *Servizio di valutazione unitaria dei programmi co-finanziati con i Fondi dell'Unione Europea nel periodo di programmazione 2014-2020*, dedicata alla capacità amministrativa. Il primo oggetto della valutazione è la *governance multi-livello della Strategia nazionale aree interne* e dell'Agenda Urbana, allo scopo di analizzare le cause dei ritardi che si sono verificati e suggerire possibili correttivi per il futuro di questo tipo d'interventi dei Fondi SIE. Il secondo obiettivo del rapporto è analizzare i primi effetti degli interventi dell'Asse 4 del POR FSE finalizzati a rafforzare i sistemi regionali della formazione e delle politiche sociali. Lo scopo, in questo caso, è quello di comprendere in che misura le politiche FSE rispondano ai bisogni formativi degli operatori e come contribuiscono, in prospettiva, all'evoluzione dei due sistemi di policy, secondo le direttrici strategiche europee, nazionali e regionali.

Per la **SNAI e l'Agenda urbana** è stato ricostruito a ritroso e analizzato il processo di attuazione per individuare le fasi critiche della governance e i "colli di bottiglia" che hanno allungato i tempi di approvazione delle strategie locali. Oltre all'analisi desk dei documenti di programmazione e attuazione e alla ricostruzione dei tempi del processo, sono state condotte indagini sul campo a livello centrale, regionale e locale.

Per gli **interventi FSE** è stato somministrato un questionario ai destinatari dei corsi sui bisogni formativi, il gradimento, le competenze apprese e l'efficacia percepita.

Strategia regionale per le aree interne

La SNAI nasce per superare i limiti dei precedenti modelli di sviluppo locale e richiede *innovazione istituzionale e adeguamento della capacità amministrativa* dei tutti i livelli di governo coinvolti. La strategia nazionale prevede la perimetrazione delle aree interne sulla base delle caratteristiche socio-demografiche e della carenza di servizi essenziali, l'associazione dei comuni dell'area interessata, la definizione della strategia locale con modalità di governance multi-livello, e infine la co-progettazione degli interventi intorno agli investimenti sui servizi essenziali. Alta Carnia (area pilota), Dolomiti friulane e Canal del ferro-Val Canale sono le aree interne selezionata dal FVG.

Gli attori della **governance** sono rappresentati dalle Amministrazioni centrali competenti sui servizi essenziali, dalla Regione che gestisce i programmi europei e dai comuni delle aree interne beneficiarie, affiancati da strutture tecniche e in particolare dal Comitato Tecnico Aree Interne (CTAI). Lo strumento di attuazione è l'APQ, in cui confluiscono risorse del bilancio statale e delle azioni previste nei POR FESR e FSE e del PSR per le aree interne. Le criticità associate a questa configurazione (numerosità di attori, differenti regole e modalità d'impiego dei fondi europei e nazionali, ecc.) si sono in effetti rivelate causa di considerevoli ritardi, in particolare per passare dalla bozza alla strategia definitiva e per definire l'APQ. Seppur in misura minore, gli stessi ritardi dell'area pilota si sono verificati nelle altre due aree.

La **definizione della strategia** ha coinvolto un alto numero di attori in tutte e tre le aree. I partenariati sono stati coordinati dal Servizio delle politiche per la montagna della Regione (Ufficio regionale) con funzioni di assistenza tecnica e indirizzo dei fondi SIE.

La **redazione dell'APQ** è risultata una fase troppo lunga e ridondante rispetto alle fasi partenariali precedenti. L'analisi dimostra come questi problemi siano stati l'esito di una

governance definita a livello nazionale con un disegno eccessivamente complesso. Un secondo limite riguarda la relazione tra le fasi di co-progettazione e definizione dell'APQ: anziché integrarsi, queste due fasi hanno di fatto costituito dei processi separati. Ciò ha limitato la funzione dell'APQ che era appunto quella di conciliare la progettazione locale con le specificità dei fondi europei e nazionali. Tuttavia, ogni area interna ha affrontato e risolto questi problemi con il supporto dell'Ufficio regionale. Inoltre, la Regione ha opportunamente anticipato l'implementazione delle operazioni finanziate dai fondi europei, ma lo sfasamento temporale con il processo SNAI ha impedito la definizione di azioni specifiche per le aree interne nell'ambito dei POR e del PSR. Alcuni limiti si riscontrano anche nei contenuti degli APQ, ad esempio il legame poco chiaro tra la strategia e le schede progetto oppure la carenza di indicazione operative nelle stesse schede progetto. Inoltre, poiché i problemi di pianificazione della SNAI potrebbero influire sui tempi di attuazione degli interventi, è probabile che i cronoprogrammi e i target degli APQ saranno disattesi. In generale, tra ritardi e difficoltà di coordinamento è stato necessario uno sforzo amministrativo sproporzionato rispetto alle risorse messe a disposizione.

Un ruolo fondamentale nell'attuazione della SNAI è giocato dal **FEASR**. In particolare, rispetto ai POR, la tempistica dell'approccio LEADER del PSR ha maggiormente coinciso con quella della SNAI, consentendo ai GAL (attori dell'approccio LEADER) di partecipare al processo. Le aree interne del FVG, del resto, sono aree di montagna e coincidono per gran parte con il territorio di applicazione della Misura 19, ritenuta la più adeguata a definire gli interventi nel quadro del processo partecipativo delle aree interne. Un "uso saggio" del GAL in questo senso, non "sfruttato" a pieno durante il processo di definizione delle strategie pilota, appare poter garantire un valore aggiunto del FEASR nell'attuazione della SNAI. Tuttavia, per una serie di ragioni l'avanzamento dei bandi risulta particolarmente lento, anche se in linea con l'attuazione supportata dalle altre fonti di finanziamento. In definitiva, l'approccio LEADER appare adeguato alle esigenze della SNAI, ma necessita di un incremento di capacità amministrativa al fine di garantire una effettiva complementarità degli interventi.

Dal punto di vista della **governance**, l'Ufficio regionale è stato il fulcro organizzativo della SNAI supportando la co-progettazione, ma anche cercando un equilibrio tra i bisogni dei territori e gli adempimenti amministrativi dei fondi. Tale modello sembra aver *de facto* sostituito l'ITI quale strumento attuativo della SNAI in FVG, che invece avrebbe presentato molti vantaggi dal punto di vista gestionale. A tal proposito sarebbe utile che fossero più chiaramente inquadrati e definiti i ruoli e le funzioni di alcuni organismi chiave dell'ITI. La valutazione fornisce delle indicazioni sulla possibile composizione della cabina di regia e sulle funzioni da attribuire al suo coordinatore al fine di superare i problemi di attuazione riscontrati nella SNAI.

A **livello territoriale**, le difficoltà incontrate in Alta Carnia hanno riguardato: la numerosità dei comuni, la transizione dall'Unione territoriale intercomunale (UTI, recentemente istituita) alla Comunità di montagna, le sopraggiunte elezioni comunali e la carenza di personale e competenze, limiti che hanno spinto l'Ufficio regionale e il CTAI a sostituirsi in parte all'aggregazione dei comuni. Nelle Dolomiti friulane, invece, l'UTI è stata più attiva grazie al GAL che ha svolto un ruolo di assistenza e di supporto, rafforzando la partecipazione e le capacità di progettazione locali. La Strategia del Canal del Ferro-Val Canale è stata supportata dall'UTI che riunisce i territori dell'area progetto (beneficiaria degli interventi) e quelli dell'area strategica (in cui insistono i servizi di riferimento per tutto il territorio). Anche in questo caso

L'UTI ha svolto un lavoro di raccordo e progettazione condivisa sulla strategia e gli interventi, mostrando una notevole autonomia operativa.

Un problema generale riguarda la sostenibilità del processo di implementazione ed è dovuto alla precarietà ed attuale incertezza delle funzioni e degli assetti amministrativi delle UTI.

In **conclusione**, l'attuazione della SNAI è stata troppo lunga, con ritardi comuni a tutte le regioni chiaramente legati alla complessità del disegno che regolava la governance. Si è così determinato un rapporto tra costi e opportunità sfavorevole che potrebbe scoraggiare gli attori locali. Le cause dei ritardi sono da rintracciare nelle troppe fasi previste, nell'eccessivo numero di soggetti coinvolti e nell'assenza di limiti temporali certi. I Ministeri si sono mostrati poco capaci di aderire con continuità e convinzione all'approccio innovativo della SNAI, il che ha reso la definizione dell'APQ un punto estremamente critico. Dal lato dei comuni, invece, i frequenti cambiamenti istituzionali legati all'implementazione delle UTI e le tornate elettorali hanno ostacolato la sedimentazione delle capacità e delle competenze sul territorio. Tuttavia, tra il progetto pilota e quelli successivi si è innescato un processo di apprendimento che dimostra che quando l'UTI è effettivamente operativa e rappresenta un interlocutore affidabile per la Regione, il territorio riesce a gestire anche interventi complessi come la SNAI. Benché le principali criticità della SNAI si collochino a livello centrale, dei miglioramenti possono comunque essere apportati agendo a livello regionale. La Regione potrebbe dotarsi, ad esempio, di una struttura trasversale alle politiche con il compito di adattare le modalità di attuazione dei programmi alle specificità della SNAI. A livello locale non è auspicabile una ricetta valida per tutti, è però necessario che le funzioni fondamentali (strategia, animazione, progettazione e monitoraggio) vengano gestite da strutture consortili comunali, rafforzate da un adeguato supporto tecnico esterno.

Agenda urbana

L'Agenda urbana del FVG interessa i quattro capoluoghi di provincia e prevede il conferimento delle funzioni di organismo intermedio del POR FESR ai comuni (Autorità urbane, A.U.). Le strategie urbane s'incentrano su un'azione obbligatoria comune volta al potenziamento della domanda di ICT (azione 4.1) e su un'azione specifica concordata da ogni A.U. con la Regione per realizzare opere e servizi innovativi nell'ottica della crescita intelligente, sostenibile e inclusiva.

Il **modello di attuazione** scelto dalla Regione prevedeva 3 fasi. Nella prima la Regione ha designato l'organismo intermedio e definito con esso la strategia, i criteri di selezione e gli inviti a presentare i progetti; nella seconda sono entrati in gioco gli altri uffici comunali beneficiari degli interventi attraverso gli inviti a presentare progetti; nella terza, tuttora in corso, sono eseguiti e rendicontati gli interventi. La Regione ha mantenuto un presidio forte dell'operazione e dal modello di gestione emerge una logica volta a stimolare nei comuni sia la visione strategica che la capacità di progettare. Questo modello può essere definito "top-down", poiché mantiene una rigida divisione tra programmazione, gestione e attuazione e agendo dall'"alto" verso il "basso", ovvero con un coinvolgimento graduale degli uffici comunali, intende stimolare la visione strategica e la progettualità innovativa all'interno dei comuni

La **fase 1** è durata molto a lungo (quasi due anni e mezzo) perché l'applicazione delle procedure si è rivelata un processo lungo e oneroso, come evidenziano i numerosi documenti e atti prodotti nel corso del suo svolgimento. Da parte del Servizio sviluppo economico locale

della Regione ha assicurato, in qualità di struttura regionale responsabile del POR FESR (SRA), un sforzo notevole per indirizzare le AA.UU.. Tuttavia, il modello di governance adottato ha comportato un forte accentramento del processo nella Regione e la "proceduralizzazione" e parcellizzazione dei rapporti tra i partner. Si constata, pertanto, come nell'attuazione dell'Agenda urbana la governance si sia allontanata dalla collegialità che aveva invece caratterizzato la programmazione dell'Asse 4 del POR FESR.

La **fase 2** si è sviluppata dalla stipula delle convenzioni tra Regione e AA.UU. alla concessione dei finanziamenti agli uffici comunali beneficiari. Quest'ultimi rappresentano un terzo livello di governance che si aggiunge ai due precedenti. La differenza tra il tempo minimo e massimo impiegato dalle AA.UU. per svolgere la fase 2 è ampia e varia da un minimo di 5 mesi a un massimo di 12 mesi. Durante l'istruttoria gli uffici comunali beneficiari hanno ricevuto dall'ufficio comunale OI diverse richieste di integrazione.

Nella **fase 3**, oltre all'azione 4.1 obbligatoria, **Gorizia** ha attivato un'azione per *valorizzare* il nucleo storico del Borgo Castello, attrattore culturale attorno al quale ampliare l'offerta di servizi turistici e culturali attraverso accordi con gli enti competenti e i gestori privati. I maggiori ritardi sono avvenuti in 3 momenti: tra la firma della convenzione e la definizione dell'invito, tra la fine dell'istruttoria e la concessione del contributo al beneficiario e, infine, tra la concessione del contributo e la realizzazione dell'intervento. **Udine**, invece, si è concentrata sui servizi innovativi per la fruizione del centro storico. A fronte di tempi complessivamente contenuti, si sono però verificate delle lungaggini per le difficoltà incontrate nel redigere un capitolato tecnico che tenesse conto dell'offerta effettiva dei servizi innovativi richiesti, ma anche per il contestuale trasferimento dell'ufficio beneficiario dal Comune di Udine alla costituenda UTI. **Pordenone** ha optato per la mobilità sostenibile e la connettività tra centro e quartieri periferici, anche in un'ottica di inclusione sociale. In questo caso le maggiori difficoltà appaiono legate all'avvio dei lavori per la carenza della programmazione e la conseguente necessità di realizzare in tempo interventi propedeutici non previsti. **Trieste** ha previsto l'allestimento dell'Urban Center per ospitare imprese e attività di stimolo all'imprenditorialità innovativa, compreso un bando per l'erogazione di aiuti non ancora approvato. La maggiore dispersione dei tempi è coincisa con 2 momenti fondamentali: il passaggio dalla firma della convenzione alla definizione dell'invito e quello dalla concessione del contributo all'avvio effettivo dell'intervento.

L'**analisi delle criticità** evidenzia difficoltà sia comuni sia specifiche per ogni Autorità urbana. A **Trieste** problematiche di natura strategica sono derivate da alcune sottovalutazioni in fase di programmazione e dalla divergenza creatasi tra Regione e Comune nei criteri di scelta degli interventi. A **Pordenone** è stato necessario fare prima chiarezza sulla divisione dei ruoli tra OI e uffici beneficiari, ma poi la necessità di tenere "fisicamente" separata la gestione dall'attuazione ha comportato notevoli difficoltà per l'organizzazione interna del Comune. Inoltre, come a Trieste nella programmazione sono stati sottovalutati alcuni aspetti importanti che sono poi emersi durante la progettazione preliminare. A **Udine** si rileva una più chiara organizzazione della *governance* interna rispetto a Pordenone, ma nell'espletamento delle gare, come anticipato sopra, ha pesato la poca conoscenza del mercato dei servizi innovativi che s'intendeva acquisire. Anche a **Gorizia**, che con Pordenone condivide le dimensioni ridotte del comune rispetto a Trieste e Udine, sono emerse problematiche di natura organizzativa. In questo caso l'obbligo di tenere separate le funzioni di gestione e attuazione ha però inciso limitatamente sulla predisposizione delle domande di finanziamento e maggiormente sull'attuazione degli interventi, la cui responsabilità, diversamente da Pordenone, è ricaduta

interamente sui RUP. Tutti gli Uffici beneficiari esprimono un giudizio positivo sul ruolo dell'O.I. e sul supporto assicurato dalla SRA.

Si può **concludere** che la logica "top-down" impressa dalla Regione al processo di attuazione ha portato i Comuni a dotarsi di una specifica governance interna dedicata all'Agenda urbana. In questo senso per i Comuni si è trattato di un processo di cambiamento e "capacitazione" istituzionale, molto utile per la programmazione a venire. Sono però necessari dei correttivi che rendano meno rigida la separazione delle 3 fasi e più autonomi i comuni consentendo loro di far pienamente propria l'Agenda urbana. Si suggerisce di prevedere un'assistenza tecnica esclusivamente dedicato alla Strategia urbana, volta a facilitare i flussi di collegamento tra la Regione, gli OO.II. e gli Uffici beneficiari. L'AT dovrebbe sostenere prioritariamente le AA.UU., ma operare in stretta sinergia con la SRA per dare continuità all'importante lavoro di supporto già da questa assicurato alle AA.UU., evitando che l'introduzione di un nuovo attore complichino ulteriormente la governance.

Interventi FSE per i sistemi regionali della formazione e delle politiche sociali

Dal 2016 l'asse 4 del POR FSE ha finanziato 7 campagne formative realizzando 56 corsi basati su 37 prototipi. I prototipi sono definiti seguendo le direttive emanate periodicamente dalla Regione. Le operazioni finanziabili si dividono tra seminari e formazione, quest'ultima realizzata sinora solo in ambito sociale. La partecipazione è stata elevata registrando in totale oltre 3.535 presenze corrispondenti a 1.845 persone. Il numero dei partecipanti è in media molto più alto per i seminari in ambito sociale. Oltre mille destinatari hanno preso parte ad un solo corso, mentre la restante quota di essi, circa 800 persone, ha frequentato almeno due corsi; oltre 300 persone, infine, hanno frequentato tre e più corsi. Il capitolo analizza i risultati dei questionari somministrati ai professionisti e agli operatori destinatari delle operazioni.

Seminari per gli operatori della formazione IeFP e della certificazione

L'80% dei partecipanti ai seminari per i formatori IeFP proviene dalle agenzie formative accreditate (41%), dagli istituti professionali (28%) e dai centri di formazione professionale (CFP, 15%). La maggior parte di questi si occupa di attività di docenza. La maggioranza assoluta svolge regolarmente attività di aggiornamento (58%) e più della metà di questi (30%) due o più volte all'anno, mentre il 32% solo occasionalmente e solo il 10% mai. Tra i soli partecipanti ai seminari sulla certificazione delle competenze, il 56% aveva già esperienza in questo campo e il 75% conosceva le linee guida regionali sulla certificazione delle competenze prima di prendere parte ai corsi. Fra l'80% e il 90% dei partecipanti è stato selezionato dagli enti in cui è impiegato.

Le risposte confermano che i corsi hanno affrontato l'ampio ventaglio di temi previsto dalla Regione, risultando così strategicamente rilevanti per il settore della formazione. Quasi il 90% degli intervistati considera la proposta formativa adeguata alle priorità di sviluppo del settore, ma i giudizi sono tendenzialmente migliori per i seminari sulla certificazione. Il gradimento della qualità complessiva è molto positivo con l'85% delle preferenze (buono o eccellente). Il gradimento è estremamente positivo tra chi non partecipa mai alla formazione (92%), ma anche tra chi vi partecipa regolarmente. I seminari per operatori IeFP registrano un gradimento positivo su tutti i contenuti specifici, ma tende a diminuire per le esercitazioni pratiche e la conoscenza di altri sistemi regionali. I seminari sulla Certificazione delle competenze registrano una situazione ancora migliore, ma una carenza specifica nella

conoscenza di altri sistemi regionali (60% giudizi scarso o insufficiente). Sulla qualità e l'organizzazione dei corsi i giudizi sono molto positivi e non si evidenziano carenze specifiche. Nel complesso il seminario è considerato uno strumento adeguato al bisogno di aggiornamento.

L'80% degli intervistati sta in qualche modo applicando le conoscenze acquisite, diviso tra chi sta lavorando per farlo e chi le applica già regolarmente. Per gli operatori della certificazione delle competenze, invece, questa quota è pari al 48%, ma occorre considerare che gran parte del restante 52% non si occupa direttamente di certificazione anche se deve conoscerla per il lavoro che svolge.

I commenti sui punti di debolezza dei seminari per gli operatori IeFP si concentrano sul taglio poco operativo dei corsi. Ciò è attribuibile alla presenza di molti docenti della formazione che hanno presumibilmente bisogno anche di conoscenze più approfondite, per le quali infatti è prevista la formazione che deve ancora partire. I punti di forza ottengono più risposte e si concentrano sulla qualità dei docenti e sul contributo del seminario al rafforzamento delle comunità professionali.

Seminari e formazione per gli operatori delle politiche sociali

Per gli operatori delle politiche sociali sono stati erogati sia i seminari sia la formazione. La platea è più variegata rispetto a quella degli operatori della formazione. Il 26% degli intervistati proviene dal Terzo settore, il 23% da altri enti (per lo più istituti scolastici) e il 21% dai servizi sociali. Un'ampia tipologia di enti è poi rappresentata con una quota variabile dal 7% degli enti di formazione all'1% dell'impresa sociale. Il 47% usufruisce regolarmente della formazione professionale, ma emergono differenze significative in base alla tipologia di ente di appartenenza. La maggiore incidenza della formazione a cadenza regolare si riscontra nei Servizi sociali, nei Servizi sanitari e nei Servizi per l'impiego. Diversamente dagli operatori della formazione, gli operatori del sociale sono venuti a conoscenza del programma formativo regionale tramite una pluralità di canali.

Oltre il 70% degli intervistati si occupa direttamente di presa in carico e gestione individuale di casi finalizzate all'inclusione o è chiamato, nello svolgimento del proprio lavoro, alla collaborazione con soggetti che svolgono queste funzioni. Per la grande maggioranza degli intervistati (87%) questi strumenti vengono applicati abbastanza (57%) o sempre quando la situazione lo richiede (30%).

Tutti i temi individuati dal programma formativo regionale risultano essere stati trattati nei corsi. La coerenza dell'offerta formativa (temi trattati nei corsi) con la domanda (temi d'interesse dichiarati) va dall'85% della "presa in carico e gestione individuale dei casi" al 57% del contrasto al fenomeno della tratta. Si può quindi ritenere che, nonostante la vasta platea coinvolta e le diverse tipologie di attori presenti, l'offerta formativa è stata mirata abbastanza efficacemente. L'85% degli intervistati ritiene inoltre che il programma formativo regionale sia abbastanza (62%) o molto (23%) in linea con l'evoluzione delle politiche sociali.

La qualità dei corsi è ritenuta buona dal 68% degli intervistati ed eccellente dal 22%, ma sulla formazione il giudizio è ancora migliore (27% eccellente). Il giudizio sui seminari migliora sensibilmente tra coloro che hanno partecipato anche alla formazione. La qualità dei docenti è buona o eccellente sia per la formazione che per i seminari. Tuttavia, per i seminari il 60% giudica le aule e gli strumenti e l'organizzazione solo sufficienti. È probabile che vi sia una relazione tra questo giudizio meno soddisfacente e il numero medio di partecipanti ai seminari nel sociale marcatamente più alto di tutti gli altri corsi.

Per quanto riguarda gli aspetti caratterizzanti degli strumenti, la formazione ottiene per tutti gli item proposti una valutazione buona ed eccellente sopra il 70%. Nei seminari, invece, su due aspetti aumentano i giudizi solo sufficienti: il dibattito e la possibilità di scambio e condivisione all'interno delle comunità professionali. Di nuovo, questi problemi possono essere collegati all'elevato numero medio di partecipanti per corso. Approfondendo i contenuti dei seminari, su tutti gli item proposti la maggioranza esprime un giudizio positivo, ma sugli strumenti per l'inserimento lavorativo e sul coordinamento tra istituzioni i giudizi tendono ad essere meno positivi. In ogni caso, per oltre il 90% il seminario è una forma di aggiornamento abbastanza o molto adeguata.

L'utilità del programma formativo regionale raggiunge un gradimento di oltre il 90%. Ciò trova riscontro nel trasferimento delle competenze acquisite nei contesti lavorativi che è avvenuto, secondo gli intervistati, nel 70% dei casi. Oltre il 25% degli intervistati non ravvisa particolari ostacoli all'applicazione delle conoscenze apprese, ma dal lato opposto un altro 25% individua un ostacolo importante nell'inerzia del proprio contesto lavorativo.

Conclusioni e raccomandazioni

L'intervento per gli operatori della formazione e del sociale appare efficace poiché è apprezzato in tutte le dimensioni analizzate (strumenti, contenuti, organizzazione) e in linea con un contesto di policy in forte evoluzione. L'impatto di questo intervento sui sistemi di policy regionali è potenzialmente significativo. La formazione e la combinazione di formazione e seminari ottengono giudizi migliori in tutti gli aspetti analizzati e il gradimento diventa decisamente elevato. Margini di miglioramento si possono avere su singoli aspetti dei seminari risultati meno apprezzati se paragonati all'elevato gradimento medio. Nei seminari in ambito sociale, ad esempio, dovrebbe aumentare l'offerta dei corsi per ridurre il numero medio di partecipanti e tenere conto dei molteplici bisogni emersi. In ambito IeFP, invece, dovrebbe essere attivata la formazione per soddisfare pienamente la domanda di conoscenze pratiche, soprattutto dei docenti.

Considerazioni generali sulla capacità amministrativa dei fondi SIE in FVG

Partecipazione alla definizione delle strategie locali. Affinché le strategie di intervento siano allineate e coerenti, è opportuno che tutti i soggetti rilevanti (es. GAL, uffici comunali, etc.) partecipino sin dall'avvio alla costruzione delle strategie di intervento, al fine di assicurare l'*ownership* degli interventi e agevolare anche un processo di *capacity building* e *awareness raising* nelle comunità coinvolte. La partecipazione di detti soggetti risulta, inoltre, fondamentale anche in considerazione del loro *know how* in termini di attuazione delle procedure.

Allineamento dei tempi. È importante che nel caso di strategie "plurifondo" si tenda ad un allineamento temporale dei processi di individuazione delle operazioni e di attuazione degli interventi al fine di renderli più funzionali alla strategia d'area. Le eccessive lungaggini, inoltre, anche in considerazione dei *turnover* (amministrativi ed elettorali), rischiano di rendere più incerta l'attuazione della strategia laddove la stessa non sia realmente condivisa dalla comunità interessata.

Rafforzamento dei soggetti coinvolti nell'attuazione delle strategie locali. Per ciò che concerne la capacità in termini di risorse professionali, nonché di competenze, è necessario che gli enti locali e le loro strutture coinvolte siano effettivamente in grado di sostenere gli

oneri richiesti dall'attuazione di programmi cofinanziati dalla Commissione europea. Tali strutture non possono, infatti, rispettare soltanto sulla carta i requisiti organizzativi richiesti, ma devono garantire anche in termini funzionali l'effettiva capacità necessaria alla gestione, al controllo e all'attuazione delle strategie. In tal senso, il ricorso alla formazione continua e mirata del personale, così come un uso più mirato dei servizi di assistenza tecnica potrebbero facilitare il superamento di alcuni *gap* esistenti.

Riforme amministrative coerenti. Le riforme amministrative avviate (e concluse) in FVG sembrano non essere state coerenti con l'idea di attuazione delle strategie disegnata a livello regionale. La costituzione ed il repentino smantellamento delle UTI, infatti, non ha garantito il rispetto delle stringenti tempistiche dei fondi comunitari, generando anche un senso di incertezza nel personale chiamato ad attuare gli interventi.

Supporto regionale/nazionale. Le strategie *multi-level* governance richiedono filiere decisionali ed organizzative chiare: da questo punto di vista il supporto regionale sia nel caso della SNAI, quanto in quello della Strategia Urbana è sembrato essere coerente ed efficace rispetto alle problematiche emerse in corso di realizzazione. In questo senso, come già ricordato, un uso specifico di servizi di assistenza tecnica ai territori potrebbe ulteriormente agevolare il ruolo di coordinamento complessivo della Regione. Per quanto riguarda il livello nazionale nella SNAI, invece, al fine di evitare l'appesantimento del processo e il relativo e inevitabile dilatarsi dei tempi, sarebbe utile che esso fornisse un supporto in termini di migliore utilizzo degli strumenti attuativi (procedure) anche attraverso la raccolta e la diffusione di buone pratiche realizzative. Strutture trasversali simili alla Rete Rurale Nazionale per il FEASR potrebbero lavorare in tal senso.

Organizzazione regionale. L'organizzazione amministrativa regionale dovrebbe dotarsi di una struttura amministrativa trasversale alle politiche e/o ai programmi, al fine di innovare agevolmente procedure e strategie, nonché supportare a cascata gli stessi attori locali.

Interventi FSE per i sistemi regionali di policy. Le modalità di erogazione della formazione per gli operatori dei sistemi sono all'altezza del compito di favorire la diffusione degli approcci e degli strumenti richiesti dall'evoluzione delle politiche della formazione e del sociale. Il programma formativo regionale funziona, intercetta i target giusti e prevede strumenti efficaci di trasferimenti delle competenze. Ora è necessario mettere a punto il sistema, ossia occorre rafforzare e rendere più duraturo il meccanismo di incrocio di domanda e offerta di formazione, modulando meglio gli strumenti a disposizione, differenziando ulteriormente l'offerta nell'ambito del sistema di formazione e ampliando il numero dei corsi.