



SARDEGNA 2030 *il festival* 2022

UNA PARTECIPAZIONE DI QUALITÀ PER L'EFFICACIA DELLE POLITICHE PUBBLICHE

14 ottobre 2022

10:00-13:00, piattaforma Zoom

Un'Officina Partenariale Sperimentale di osservazione per apprendere dall'esperienza

Alessandra De Matteis e Raffaele Colaizzo, Progetto Officine Coesione, PON Governance



REGIONE AUTONOMA
DE SARDIGNA
REGIONE AUTONOMA
DELLA SARDEGNA

IL PROGETTO OFFICINE COESIONE [OC]

Officine Coesione è il progetto dell'Agenzia di Coesione Territoriale che supporta le **Amministrazioni titolari dei Programmi Operativi** che attuano le Politiche di Coesione nella piena implementazione delle **pratiche partenariali**, in linea con il Codice Europeo di Condotta sul Partenariato.

Il progetto mette a disposizione delle Amministrazioni e dei rispettivi Partenariati una gamma di prodotti e di **servizi** innovativi per una **gestione** agile, efficace ed efficiente dei **processi partenariali** in **tutte le fasi di attuazione dei Programmi**: la preparazione, l'attuazione, il monitoraggio, la valutazione.

I LUOGHI DEL PROGETTO OC



Osservatorio sul partenariato

È lo **spazio di analisi** per conoscere i Partenariati e il funzionamento dei loro processi



Laboratori di Ricerca Intervento

Sono gli ambiti di lavoro interattivo per sviluppare **metodi e strumenti** di co-conduzione partenariale



Officine Partenariali Sperimentali

Sono gli spazi di **sperimentazione sul campo** di processi, metodi e strumenti ispirati ai principi del Codice.

LE OFFICINE PARTENARIALI SPERIMENTALI [OPS]

COSA SONO



Sono **ambiti personalizzati** di lavoro interattivo dove si attuano pratiche partenariali innovative per il disegno, l'attuazione, il monitoraggio e la valutazione delle Politiche di Coesione



Sono **attivate in collaborazione** con le Amministrazioni titolari delle politiche di coesione, le AdG dei PO, i rispettivi Partenariati e le loro reti



Sono condotte facendo riferimento al **Codice Europeo di Condotta sul Partenariato** e sulla base di Linee Guida operative elaborate dai Laboratori di ricerca e Intervento attivati dal Progetto OC

OBIETTIVI OPERATIVI



Dotare i Partenariati degli **strumenti** che li rendano capaci di **co-condurre** politiche pubbliche efficienti ed efficaci



Affrontare temi di programmazione di valore **strategico e strutturale** sperimentando e valorizzando la **capacità di innovazione** dei Partenariati



Fornire indicazioni utili ad affinare e **migliorare gli strumenti** prodotti dal Progetto per una loro **applicazione** più ampia

II CODICE EUROPEO DI CONDOTTA SUL PARTENARIATO – FONDI SIE

Regolamento Delegato (UE) n.240/2014 della Commissione del 7 gennaio 2014.

*“Il partenariato rappresenta un evidente valore aggiunto nel **garantire l’efficacia dell’attuazione** dei fondi strutturali e di investimento europei (SIE)”*



Struttura e contenuti del documento

Capo I, II, IV, V, VI, VII con 19 Articoli & Sez. “Buone pratiche”

Capo I > Disposizioni generali

Art.1 Oggetto e campo di applicazione

Accordi di partenariato

Programmi sostenuti dai fondi strutturali europei

Capo II > Principi essenziali relativi a procedure trasparenti per l’identificazione dei *partner* interessanti

Art.2 Rappresentatività dei *partner*

Art.4 Identificazione dei *partner* pertinenti dei programmi

Autorità regionali, locali cittadine, autorità pubbliche competenti

Parti economiche e sociali

Organismi che rappresentano la società civile (compresi GAL)

II CODICE EUROPEO DI CONDOTTA SUL PARTENARIATO – FONDI SIE

Regolamento Delegato (UE) n.240/2014 della Commissione del 7 gennaio 2014.

“Il partenariato rappresenta un evidente valore aggiunto nel **garantire l’efficacia dell’attuazione** dei fondi strutturali e di investimento europei (SIE)”



Struttura e contenuti del documento

Capo I, II, IV, V, VI, VII con 19 Articoli & Sez. “Buone pratiche”

Capo VI > Aree di massima, tematiche e buone prassi sull’utilizzo dei fondi SIE per rafforzare la capacità istituzionale dei partner pertinenti e ruolo della commissione nella divulgazione delle buone prassi

Art.5 Consultazione dei *partner* pertinenti (...)

Trasparenza sui processi e tempistica di AP e PR

Comunicazione tempestiva

Documenti preparatori e tempo per analizzarli

Canali di comunicazione

Divulgare i risultati

Art.8 Preparazione dei programmi

Analisi e identificazione esigenze/priorità/obiettivi

Art .9 Informazioni sul coinvolgimento dei *partner*

Azioni adottate/da adottare in attuazione

II CODICE EUROPEO DI CONDOTTA SUL PARTENARIATO – FONDI SIE

Regolamento Delegato (UE) n.240/2014 della Commissione del 7 gennaio 2014.

“Il partenariato rappresenta un evidente valore aggiunto nel **garantire l’efficacia dell’attuazione** dei fondi strutturali e di investimento europei (SIE)”



Struttura e contenuti del documento

Capo I, II, IV, V, VI, VII con 19 Articoli & Sez. “Buone pratiche”

Capo III > Principi essenziali e buone prassi in materia di coinvolgimento dei *partner* pertinenti nella preparazione dell’accordo di partenariato e dei programmi

Art.17 Rafforzare la capacità istituzionale dei *partner* pertinenti

Assistenza tecnica

Partecipare con efficacia in tutte le fasi

II CODICE EUROPEO DI CONDOTTA SUL PARTENARIATO – FONDI SIE

Regolamento Delegato (UE) n.240/2014 della Commissione del 7 gennaio 2014.

Principi/concetti/parole chiave



Partner & apertura del coinvolgimento

Rappresentatività
Rappresentanza
Pertinenza

Processo & livello di coinvolgimento

Consultazione
Trasparenza
Tempestività
Comunicazione
Analisi esigenze/priorità (preparazione 2021/2027)
Rafforzamento dei *partner* pertinenti (in tutte le fasi)
Capacità
Efficacia del coinvolgimento



Lente di osservazione delle sperimentazioni attivate nelle OPS

& evoluzione **modalità di applicazione** del Regolamento Delegato del 2014

OPS Regione Sardegna > su cosa lavoriamo e perché

Integrazione con
programmazione
2021/2027

SRSvS



PR FESR

PR FSE +

Oggetto di analisi e osservazione: il processo di costruzione della SRSvS e l'integrazione con i processi partenariali per l'elaborazione dei PR FESR/FSE+ del 2021/2027 in ottica di programmazione unitaria

Obiettivo: individuare punti chiave per un lavoro partenariale efficace in fase di attuazione dei nuovi PR

Dimensioni osservate: . organizzazione / *governance* interna; . processi partenariali e partecipativi (struttura, livello di coinvolgimento, tempi, risorse economiche e umane, competenze, metodi di lavoro, comunicazione); . partenariato (tipologia, livello di apertura/inclusività dei processi)

Ambito territoriale di riferimento > regionale

Fasi del ciclo di programmazione interessate dalle OPS

2014/2020

Programmazione | Attuazione | Monitoraggio | Valutazione

Programmazione | Attuazione | Monitoraggio | Valutazione

2021/2027

OPS Regione Sardegna > come abbiamo lavorato

Schema di lavoro, metodi e strumenti, *output*

Step 1: Analisi *desk* (atti, documenti tecnici, sito web etc.) => **Mappa processi**

SRSvS
FESR 2021/2027
FSE + 2021/2027

Step 2: Selezione testimoni privilegiati

=> **Criteri di selezione + Mappa attori pertinenti**

Tipologia da codice/oltre il codice: istituzionale politico/tecnico; socio economico; società civile

Ruolo: osservatore, struttura *governance*, assistenza tecnica, partecipante, partenariato

Localizzazione e scala territoriale: europea, regionale, provinciale, locale

Pro/contro l'inclusività del processo

Generazionale/di genere

Attori

Responsabile della SRSvS

Gruppo di Coordinamento SRSvS

Gruppo di Lavoro Interassessoriale

Assistenza tecnica al processo della SRSvS

AdG FESR/FSE+

Rapporteur European Commission DG Regio

Partecipanti al Forum Regionale per lo Sviluppo

Sostenibile e ai Laboratori tematici

14



Step 3: Interviste (singole/di gruppo) testimoni privilegiati => **Tracce differenziate** per tipo di interlocutore

Step 4: Lavoro *desk*

=> **Rapporto finale dell'OPS** e restituzione dell'esperienza

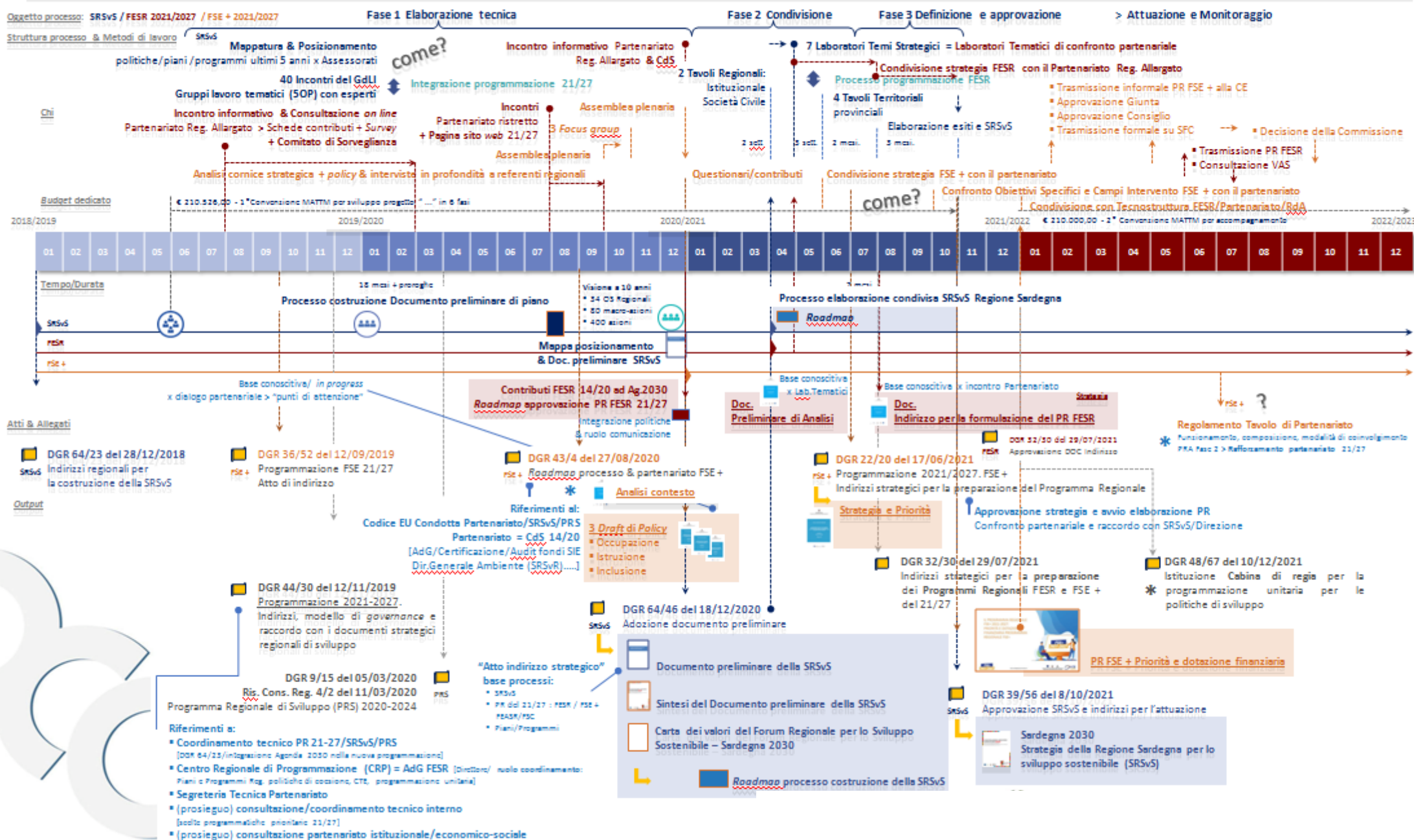
La mappa dei processi > cosa abbiamo letto

Processo di costruzione della Strategia Regionale di Sviluppo Sostenibile (SRSvS) della Regione Sardegna ↔ Programmazione Unitaria 2021/2027 – FESR & FSE +

Dimensioni osservate:

- Governance interna
- Processi
- Partenariato
- Tempi
- Recepimento esiti

- Atti che impongono l'integrazione tra la SRSvS e i nuovi PR dei fondi SIE
- Forte assetto organizzativo/regia tecnica
- Adeguate competenze/risorse economiche mobilitate
- Presenza design di processo SRSvS
- Presenza assistenze tecniche dedicate
- Apertura partenariale oltre le indicazioni del Codice



Le lezioni apprese

1. Un “terreno comune” per le politiche di sviluppo sostenibile
2. Il valore aggiunto della partecipazione
3. La prova dell’attuazione
4. Il digitale aiuta la partecipazione
5. Le dinamiche di apprendimento
6. *Empowerment* per l’attuazione
7. La capacità dei *partner*
8. Partecipazione e rappresentanza

Le lezioni apprese

1

Un “terreno comune” per le politiche di sviluppo sostenibile

« Un’attività fondamentale della prima fase è stata la preparazione di un “terreno comune” interno all’Amministrazione. Non si poteva partire con il percorso partecipativo senza aver costruito una posizione e una sensibilità unitarie della Regione. È stata creata una base di conoscenza comune all’interno della Regione, anche imperniata su sistemi di dati e indicatori »

- La *multidimensionalità* delle politiche dello sviluppo sostenibile, così come delle tematiche delle transizioni digitale e climatica, rendono importante rafforzare gli assetti organizzativi delle nostre amministrazioni basate sulla trasversalità, la cooperazione interna ed il lavoro interdipartimentale

2

Il valore aggiunto della partecipazione

« L’apertura partenariale è stata una scelta efficace. Senza l’ascolto dei cittadini, l’amministrazione pubblica non è realmente in grado di esercitare le proprie funzioni, né di percepirle correttamente. Ci sono costi legati all’onerosità del lavoro di partecipazione ma valgono ampiamente i benefici che se ne ricavano »

- Creazione di capacità istituzionale
- *Knowledge pooling* sullo sviluppo sostenibile
- Sensibilizzazione sulla necessità di integrare le Strategie di Sviluppo Sostenibile, a tutti i livelli, nelle scelte urbanistiche, nelle politiche sociali e del lavoro, nell’organizzazione produttiva e in tutti gli altri ambiti di interesse

Le lezioni apprese

3 La prova dell'attuazione

« La preoccupazione è che tutto si esaurisca nella fase di disegno della programmazione, su cui peraltro è necessario continuare a lavorare, applicando un approccio specifico sulle singole questioni ... Andrà verificata l'effettiva incorporazione dei temi e degli indirizzi della SRSvS nelle procedure (ad esempio negli avvisi), nelle pianificazioni e nei progetti »

- Una variabile critica è quella della capacità attuativa dei beneficiari: competenze, organizzazione, processi e procedure
- La cooperazione territoriale è una forma di sviluppo della capacità amministrativa
- Va esercitata una sorveglianza attiva sull'esecuzione coerente della Strategia

4 Il digitale aiuta la partecipazione

« Le restrizioni imposte dal COVID hanno in qualche modo facilitato i processi di lavoro, perché la modalità in remoto ha reso disponibili tempi più ampi per la partecipazione alle attività, che sarebbe stato più complesso avere in condizioni ordinarie »

- La modalità in remoto ha permesso di creare una community e questo ha facilitato la qualità del dialogo. Le tecniche di facilitazione digitale e di statistica istantanea hanno avuto un ruolo importante
- Il mantenimento di modelli di lavoro agile può favorire il confronto interno ed esterno alle Amministrazioni e l'adesione ai processi di partecipazione

Le lezioni apprese

5 Le dinamiche di apprendimento

« La catena è informazione, comprensione, formulazione delle strategie e delle progettualità locali » «la risposta dei partecipanti va definita come positiva in termini di coerenza e significatività delle proposte e delle osservazioni. I contributi incoerenti hanno avuto una incidenza modesta, un po' più diffusi sono stati quelli ridondanti »

- La platea dei partecipanti è stata ampia e inevitabilmente segmentata. I processi svolti hanno combinato: (i) il lavoro informativo, costruttivo di conoscenza, impostato con la finalità di far arrivare messaggi e informazioni a più persone, di dissodare il terreno su temi relativamente innovativi; (ii) la ricerca di soluzioni tecniche più complesse.

6 Empowerment per l'attuazione

«Sarebbe necessario [a livello locale] avere una dotazione minima di progettisti, esperti di progettazione complessa. Servono molti tecnici, ad esempio nei campi dell'urbanistica, dell'ambiente, dell'energia, dei sistemi strutturali. »

- Andrebbe fatta una riflessione sull'efficienza del «modello PNRR» (imposto dalla ristrettezza dei tempi), in cui le amministrazioni inseguono il «diluvio di bandi» ma non sempre sono nelle condizioni strutturali di rispondere.
- Reclutamento ed empowerment non sempre coincidono.
- La necessità di rispondere a criteri di qualità e sostenibilità relativamente più complessi va considerata alla luce delle capacità «differenziate» dei beneficiari territoriali, su cui poggia peraltro una quota molto rilevante dell'impegno di attuazione dei programmi per la coesione

Le lezioni apprese

7 La capacità dei *partner*

« È importante rafforzare le capacità del partenariato di partecipare alla costruzione di conoscenza e allo sviluppo delle proposte »

- Le organizzazioni possono rafforzare il proprio ruolo nel veicolare informazioni e conoscenze sulle nuove politiche (e sulle esigenze di integrazione programmatica) alle proprie comunità di riferimento, sostenerne gli sforzi e, allo stesso tempo, sintetizzare e rappresentare nelle sedi del confronto istituzionale fabbisogni, criticità ed esperienze
- Il FSE+ prevede azioni dedicate alla capacità dei partner
- Il Progetto Officine Coesione ha prodotto delle Linee Guida su questo argomento:
<https://www.officinecoesione.it/wp-content/uploads/2021/12/ACT-500-LabRI-2-Linee-Guida-Rafforzamento-Capacit%E2%80%A6Partner.pdf>

8 Partecipazione e rappresentanza

«Il partenariato «ristretto» permette di costruire una visione più condivisa e profonda della realtà ... il principio “uno vale uno” non può funzionare in una situazione così plurale. Partenariati allargati e ristretti non sono alternativi ma devono avere funzioni diverse »

- La partecipazione allargata e plurale è indispensabile, soprattutto a fronte delle politiche più innovative e complesse, per investire sulla conoscenza come bene pubblico, formare e rafforzare reti associative, dare voce ad attori territoriali e far emergere pratiche pubbliche e private di sostenibilità e inclusione sociale
- Il partenariato “ristretto” ha un ruolo relevantissimo in questi processi: apportare le proprie conoscenze e proposte, elaborare soluzioni maggiormente tecniche, ad esempio attraverso la conduzione di tavoli di lavoro specifici, diffondere informazione e conoscenza verso le proprie comunità