

I libri del Fondo sociale europeo

ISSN 1590-0002

L'Isfol, Istituto per lo sviluppo della formazione professionale dei lavoratori, è un Ente pubblico di ricerca scientifica istituito con D.P.R. n. 478 del 30 giugno 1973.

L'Istituto opera in base al nuovo Statuto approvato con D.P.C.M. del 19 marzo 2003 ed al nuovo assetto organizzativo approvato con delibera del Consiglio di Amministrazione n. 12 del 6.10.2004.

Svolge attività di studio, ricerca, sperimentazione, documentazione, informazione e valutazione nel campo della formazione, delle politiche sociali e del lavoro, al fine di contribuire alla crescita dell'occupazione, al miglioramento delle risorse umane, all'inclusione sociale ed allo sviluppo locale. Fornisce consulenza tecnico-scientifica al Ministero del lavoro e delle politiche sociali e ad altri Ministeri, alle Regioni, Province autonome e agli Enti locali, alle Istituzioni nazionali pubbliche e private. Svolge incarichi che gli vengono attribuiti dal Parlamento e fa parte del Sistema statistico nazionale.

Svolge anche il ruolo di struttura di assistenza tecnica per le azioni di sistema del Fondo sociale europeo, è Agenzia Nazionale per il programma comunitario Leonardo da Vinci, Centro Nazionale Europass, Struttura nazionale di supporto all'iniziativa comunitaria Equal.

Presidente

Sergio Trevisanato

Direttore generale

Antonio Capone

La Collana

I libri del Fondo sociale europeo raccoglie i risultati tecnico-scientifici conseguiti nell'ambito del Piano di attività ISFOL per la programmazione di FSE 2000-2006 "Progetti operativi: Azioni per l'attuazione del Programma Operativo Nazionale Ob. 3 Azioni di sistema" e del Programma Operativo Nazionale Ob. 1 "Assistenza tecnica e azioni di sistema".

La Collana

I libri del Fondo sociale europeo
è curata da *Isabella Pitoni*
responsabile del Progetto ISFOL
Informazione e Pubblicità per il FSE



UNIONE EUROPEA
Fondo sociale europeo



MINISTERO DEL LAVORO
E DELLE POLITICHE SOCIALI

ISFOL

**ANALISI DEI MECCANISMI
DI *GOVERNANCE*
NELL'AMBITO DELLA
PROGRAMMAZIONE
REGIONALE FSE 2000-2006**

**Il volume raccoglie i risultati dell'indagine
"Analisi dei meccanismi di governance nell'ambito
della programmazione regionale FSE 2000-2006"
promossa dall'Area Sistemi Locali e Integrazione
delle Politiche (già Studi Istituzionali e
Normativi) dell'ISFOL, nel periodo 2003-2004,
nell'ambito del PON Ob.3, Misura A, Azione1.**

La ricerca è stata realizzata
in collaborazione con il CLES s.r.l.

Hanno partecipato al gruppo di lavoro:
per l'Isfol: *Claudio Tagliaferro* (Direttore ricerca),
Giuditta Occhiocupo e *Francesco Pomponi*
(Coordinatori tecnico-scientifici), *Lidia Barbieri*.
per il CLES: *Daniela Pieri*, *Chiara Luigini*,
Andrea Russo e *Giovanna Zauli*.

Hanno fornito un supporto tecnico-scientifico
al gruppo: *Vincenzo Bencivenga*,
Gian Candido De Martin, *Paolo Leon*,
Guido Meloni e *Pier Antonio Varesi*.

Il volume è a cura di: *Claudio Tagliaferro*.

Sono autori del volume: *Claudio Tagliaferro*
(Introduzione); *Giuditta Occhiocupo* (Cap. 1, Par.
2.1, 2.2, 2.3, 2.4 e Allegato); *Francesco Pomponi*
(Par. 2.5, 2.6, 2.7 e Cap. 3).
Ha curato l'editing *Giada Giovannini*.

Si ringraziano per il loro contributo i Direttori,
i Responsabili e i Funzionari regionali e provinciali
coinvolti nelle attività e, in particolare:
C. Neri (Campania); *C. Balboni* (Emilia-Romagna);
P. Sunzini (Marche); *G. De Pascale* (Piemonte)
e *L. Albert* (Provincia Torino); *G. Volpe* (Puglia);
S. Trevisanato e *M. Caccin* (Veneto).

Coordinamento editoriale della collana

I libri del Fondo sociale europeo:
Piero Buccione e *Aurelia Tirelli*

Con la collaborazione di:

Paola Piras

INDICE

Introduzione	7
1 Obiettivi, percorso metodologico e risultati	11
1.1 Obiettivi della ricerca	11
1.2 Percorso metodologico	14
1.3 Risultati dell'indagine	17
1.3.1 <i>Impatto sui rapporti istituzionali e interistituzionali</i>	17
1.3.2 <i>Impatto sulla gestione delle politiche attive del lavoro e della formazione</i>	19
2 Analisi dei modelli di <i>governance</i> regionali nell'ambito della programmazione FSE	25
2.1 Premessa	25
2.2 Regione Campania	28
2.3 Regione Emilia-Romagna	42
2.4 Regione Marche	67
2.5 Regione Piemonte	81
2.6 Regione Puglia	92
2.7 Regione Veneto	108
3 Percezione del ruolo attuale e futuro dei meccanismi di <i>governance</i> derivanti dall'attuazione dei POR	117
3.1 L'analisi dei risultati	118
Allegato	131

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni, gli studi realizzati dall'ISFOL hanno permesso di analizzare e ricostruire i principali elementi del processo di riforma della Pubblica amministrazione caratterizzato dal trasferimento di funzioni e compiti dallo Stato alle Regioni e dalle Regioni agli Enti Locali per quanto concerne le materie dell'istruzione, della formazione professionale e del lavoro¹.

Le ricerche condotte hanno focalizzato l'attenzione sul quadro normativo e sugli assetti istituzionali, dando prevalenza agli aspetti formali della *governance* regionale e locale, così come si è venuta configurando in seguito agli atti normativi ordinari della seconda metà degli anni '90 e alla modifica del Titolo V della Costituzione introdotta con la legge costituzionale 3/2001.

Dall'analisi dei modelli regionali è emersa la necessità di ampliare l'indagine anche alla *governance* cosiddetta sostanziale, andando quindi ad indagare l'effettiva implementazione delle politiche di decentramento e i comportamenti reali attraverso i quali gli obiettivi e le strategie delle politiche formative e del lavoro hanno trovato espressione.

Sotto questo profilo, si è dunque ritenuta rilevante l'analisi di quello che è risultato essere il principale strumento di governo delle politiche formative e del lavoro in ambito regionale, ossia il POR e il relativo Complemento di programmazione. La ricostruzione dei sistemi regionali ha infatti rivelato come i Programmi Operativi Regionali (POR) abbiano costituito, talvolta anche in assenza della regolamentazione normativa in materia di decentramento, lo strumento per l'effettiva implementazione delle politiche formative e del lavoro sul territorio, delineando, di fatto, gli equilibri tra i diversi ambiti di governo e, quindi, le dinamiche reali connesse al processo di devoluzione realizzato a livello locale.

Così, nel quadro formale tracciato dalle leggi regionali, nell'ambito dei poteri e dei compiti da queste assegnati ai diversi attori istituzionali e non, la programmazione regionale 2000-2006 cofinanziata dal Fondo Sociale Europeo ha introdotto

¹ La ricostruzione del processo è stata realizzata attraverso l'analisi di alcuni aspetti "chiave" quali il quadro normativo, gli assetti organizzativi istituzionali, i meccanismi e le procedure operative, la concertazione con le parti sociali, le risorse finanziarie disponibili.

to metodi di governo delle politiche sul territorio, definendo strumenti e sedi di concertazione locale, modelli di partenariato sociale e istituzionale, nonché procedure e modalità operative.

Dalla ricerca in oggetto è emersa la forte influenza che la programmazione comunitaria ha avuto sui sistemi di governo regionali relativi alle politiche formative e del lavoro. In particolare, il forte legame con il territorio, con i soggetti sociali che in esso operano, il raccordo con gli altri strumenti di programmazione, hanno fatto dei POR, strutturati sulla base dell'analisi delle condizioni socio-economiche, dei dati risultanti dalla programmazione precedente e dell'indicazione di obiettivi strategici, uno strumento di osservazione privilegiato per il funzionamento dell'intero sistema regionale relativo alle politiche formative e del lavoro.

D'altronde, l'accresciuta attenzione, rilevata a livello europeo, per la creazione di "un maggior numero di posti di lavoro di qualità migliore"², per il rafforzamento della competitività e per la riduzione delle disparità regionali in termini occupazionali, ha dato maggiore visibilità agli Enti territoriali e, specialmente, alle Regioni, impegnandole a svolgere un ruolo attivo nella realizzazione di questi obiettivi. L'elemento rilevante e caratterizzante l'attuale periodo programmatico dei Fondi Strutturali, e del FSE in particolare, è quindi rappresentato dalla partecipazione delle Regioni e degli Enti Locali alla programmazione e all'attuazione delle politiche e delle misure volte a favorire l'occupazione.

Il concorso finanziario del Fondo Sociale Europeo è, inoltre, determinante, alla luce dell'inadeguatezza delle risorse finanziarie a disposizione degli Enti territoriali e le specifiche azioni attivate con il contributo dei Fondi Strutturali costituiscono una significativa e, in molti casi, la principale forma d'intervento in materia di politiche formative e del lavoro.

Infatti, il Regolamento CE 1260/99, recante disposizioni generali sui Fondi Strutturali, ha attribuito alle amministrazioni centrali (Autorità di gestione ed Organismi intermedi) la responsabilità delle azioni di sistema. Tale responsabilità si è tradotta in attività, competenze e risorse finanziarie da gestire, sul piano amministrativo, in concomitanza con le altre Autorità di gestione regionali.

Pertanto, in continuità con i precedenti contributi di ricerca che l'Area ha sviluppato negli ultimi anni sul processo di trasferimento di funzioni e compiti dalle Amministrazioni centrali/regionali alle Province/Enti Locali in materia di formazione professionale e di lavoro, la presente ricerca ha focalizzato l'attenzione sulla programmazione comunitaria 2000-2006 e sul ruolo che la stessa ha avuto, ed ha tuttora, rispetto all'ordinaria gestione delle politiche sopra citate.

Nella ricerca, sono stati presi in considerazione quegli assi d'intervento oggetto di cofinanziamento da parte del Fondo Sociale Europeo, Fondo che, in base all'art. 2, comma 1 del Reg. CE 1784/99, è finalizzato a sostenere e completare le attività degli Stati membri volte a sviluppare il mercato del lavoro, nonché le risorse umane, in determinati settori politici quali, tra gli altri, lo sviluppo e pro-

2 Conclusioni del Consiglio europeo di Lisbona, marzo 2000.

mozione di politiche attive del mercato del lavoro, e la promozione e miglioramento della formazione professionale e dell'istruzione.

In coerenza con l'ipotesi di partenza che individuava in quella *integrativa, sostitutiva o parallela*, le tre diverse possibili funzioni assunte dal modello di *governance* dei POR rispetto ai sistemi ordinari di gestione delle politiche formative e del lavoro, dall'indagine condotta è emerso che la programmazione regionale del FSE ha influito in modo sostanziale sui sistemi di governo regionali e locali relativi alle politiche formative e del lavoro, sistemi che hanno subito rilevanti modifiche non soltanto in merito agli aspetti "formali" (meccanismi e procedure di intervento), bensì anche relativamente agli aspetti sostanziali di definizione delle *policies*. Questo ha consentito alle Regioni di saldare le diverse politiche della formazione e del lavoro in una strategia unitaria e coordinata, utilizzando in maniera organica e funzionale lo strumento della programmazione comunitaria 2000-2006.

Del resto, la programmazione del Fondo Sociale Europeo per l'attuale periodo di programmazione è intervenuta in un contesto istituzionale nazionale già in forte evoluzione, oggetto di notevoli innovazioni di carattere normativo (sia di tipo istituzionale, con la riforma "Bassanini", la riforma costituzionale del Titolo V, sia settoriale, con la riforma del mercato del lavoro e del sistema dell'istruzione e formazione), contribuendo, in modo rilevante, anche dal punto di vista delle risorse messe a disposizione, a tali processi, tanto per le Regioni Obiettivo 1, quanto per quelle Obiettivo 3.

La programmazione FSE, nella maggior parte dei casi analizzati, è andata quindi ad integrare i modelli di *governance* regionali, i quali hanno adottato modifiche in diversi ambiti e con differenti intensità, in relazione, anche, al grado di evoluzione del quadro della legislazione regionale vigente per le materie della formazione e del lavoro.

Dunque, l'impianto connesso all'implementazione del POR ha spesso comportato, sotto differenti aspetti e con specificità peculiari, un vantaggio in termini di utilità strategica e di efficacia e, quindi, un miglioramento della performance delle amministrazioni titolari dei Programmi Operativi, prestandosi, in tal senso, a conservare una trasferibilità nel modello di governo ordinario o, comunque, ad essere assunto nella cultura delle Amministrazioni.

Ciò è tanto più vero soprattutto in considerazione dei fattori caratterizzanti il prossimo periodo di programmazione dei Fondi strutturali (2007-2013), periodo rispetto al quale, anche in conseguenza dell'allargamento dell'Unione europea, sono attesi cambiamenti significativi sulla dotazione finanziaria, sulle finalità ed obiettivi da perseguire, sulle caratteristiche generali dei Fondi strutturali e sul crescente peso dei meccanismi di sussidiarietà tra i vari livelli di governo e di amministrazione.

Il dato di fondo che è dato cogliere è che la gestione delle politiche comunitarie ha rappresentato e rappresenta, quindi, un importante banco di prova in tema di strategie di governo, anche in riferimento ai tempi e alle modalità d'in-

troduzione e di applicazione di norme nazionali nell'ambito delle diverse realtà regionali.

Proprio in questa prospettiva, la ricerca ha inteso fornire un contributo sia alle amministrazioni centrali che a quelle regionali chiamate, in vista dei cambiamenti previsti per il nuovo periodo di programmazione dei Fondi Strutturali, a predisporre strumenti operativi e modalità organizzative coerenti con il nuovo quadro. Da questo punto di vista, la valutazione richiesta ai responsabili regionali sull'eventuale ruolo futuro che potranno assumere gli attuali modelli di *governance* introdotti con i POR per l'attuazione delle politiche formative e del lavoro, vuole rappresentare un supporto alla riflessione in corso presso i vari soggetti istituzionali, in coerenza con quel ruolo dell'ISFOL sempre più attento ai processi e ai cambiamenti che, in quelle materie, coinvolgono le autorità centrali e le realtà territoriali del Paese.

capitolo 1

OBIETTIVI, PERCORSO METODOLOGICO E RISULTATI

1.1 OBIETTIVI DELLA RICERCA

Con la presente ricerca si è inteso ricostruire, descrivere ed analizzare gli aspetti fondamentali dei principali strumenti e meccanismi di *governance* formale e reale messi a punto, a livello regionale, per la realizzazione dei Programmi Operativi Regionali (POR). In particolare, si è focalizzata l'attenzione sulla programmazione cofinanziata dal Fondo Sociale Europeo per il periodo 2000-2006 e sul ruolo che quest'ultima ha assunto rispetto all'ordinaria programmazione e gestione territoriale delle politiche formative e del lavoro.

Data la complessità del tema e considerato che la ricerca si è svolta in una fase temporale (2003-2004) strategica per la programmazione comunitaria e per il sottostante processo di governo e negoziazione (riprogrammazione di medio periodo), l'ambito di osservazione per l'indagine di campo è stato circoscritto ad alcuni contesti territoriali dell'Obiettivo 3 (Regioni: Piemonte, Emilia-Romagna, Veneto e Marche) e dell'Obiettivo 1 (Regioni: Campania e Puglia), includendovi Province appartenenti alle Regioni indicate, mentre, l'analisi volta a cogliere la percezione sul ruolo presente e futuro del modello di governo delle politiche cofinanziate dal FSE, è stata rivolta a tutte le Regioni e Province autonome.

L'analisi è stata realizzata in modo da delineare il modello di governo introdotto con i POR (e relativi Complementi di Programmazione), individuando in quale rapporto esso si sia collocato rispetto all'ordinaria gestione regionale delle materie dell'istruzione, della formazione professionale e del lavoro e ponendosi l'ulteriore conseguente obiettivo di valutare se e quanto le innovazioni introdotte dall'ordinamento comunitario abbiano influenzato l'ordinario operare delle Regioni e degli Enti locali nella regolamentazione di tale materie. In tal senso, l'attenzione è stata posta, oltre che sugli aspetti formali di *governance*, anche sugli aspetti reali, questi ultimi caratterizzati dai processi organizzativi, dalle relazioni e dalle dinamiche di carattere procedurale che,

concretamente, caratterizzano il modello di governo³ della realtà territoriale di riferimento.

Il punto di partenza delle attività di ricerca, pertanto, è stato costituito dallo studio dei POR, dei relativi Complementi di Programmazione e di altri documenti di *governance* regionale ad essi connessi, al fine di individuare le necessarie connessioni tra programmazione comunitaria e regionale, nell'ambito della gestione delle politiche attive del lavoro cofinanziate dal FSE. Quest'ultimo obiettivo è stato perseguito analizzando i differenti elementi che caratterizzano e influenzano il modello di governo regionale, quali, ad esempio, i meccanismi partecipativi o il grado e le modalità di coinvolgimento concreto delle Province nella gestione degli interventi cofinanziati, esaminando il loro grado di influenza sulla *governance* territoriale. In particolare, si è tenuto conto del trasferimento di compiti e funzioni intervenuto dal livello regionale a quello provinciale, trasferimento che, nelle realtà regionali in cui è stato attuato, è risultato essere stato adottato anche nella predisposizione dei POR, avuto riguardo al quadro normativo specifico di ogni Regione.

Le ipotesi di lavoro che hanno guidato questa fase della ricerca sono state caratterizzate dal ricorso a tre differenti funzioni nelle quali, presumibilmente, si è pensato potesse trovare riscontro il modello di *governance* dei POR:

- funzione *integrativa*: caratterizzata dalla regolamentazione di aree di *governance* strettamente derivanti dall'attuazione dei POR e dal correlativo innesto in un sistema già esistente e completo sul versante delle relazioni (in cui sono comprese le parti sociali) e dell'attribuzione di funzioni e compiti tra i livelli amministrativi e territoriali di governo;
- funzione *sostitutiva* o *estensiva*: si caratterizza, in quanto viene a determinare l'intero sistema di relazioni (in cui sono comprese le parti sociali) e l'attribuzione di funzioni e compiti tra i livelli amministrativi (oltre i meccanismi di *governance* del solo POR) territoriali;
- funzione *parallela*: è data dalla compresenza di due sistemi di *governance*, uno per la gestione delle politiche territoriali ordinarie, e l'altro, per la gestione delle attività connesse alla programmazione comunitaria. In essa è ricompresa la verifica del ruolo delle parti sociali nei due sistemi.

Accanto alla ricostruzione e all'analisi del modello di *governance* introdotto con i POR, la ricerca ha perseguito un ulteriore conseguente obiettivo: indagare sulla percezione, da parte dei soggetti direttamente coinvolti nella programmazione comunitaria delle politiche formative e del lavoro sul territorio, circa il ruolo attuale e futuro dei meccanismi di *governance*, derivanti dall'attuazione dei POR, nell'ambito dell'ordinaria operatività delle Amministrazioni locali. Si è cercato, cioè, di individuare i possibili scenari derivanti dall'implementazione del sistema di

³ In questa sede, per modello di governo s'intende quel complesso sistema composto dai soggetti e dalle loro relazioni istituzionali e operative, dalle procedure di programmazione, gestione, monitoraggio e valutazione, relative agli interventi cofinanziati dal FSE per la programmazione 2000-2006.

governance sottostante all'attuazione dei POR, verificando, in particolare, se, il sistema definito dai Programmi Operativi Regionali per la programmazione 2000-2006, possa costituire un modello ancora valido per la gestione delle politiche formative e del lavoro anche successivamente alla conclusione o alla riduzione dell'intensità dell'intervento dei Fondi Strutturali nelle Regioni italiane che si presume possa verificarsi per la programmazione 2007-2013.

Le conclusioni dell'analisi condotta derivano, quindi, da una lettura comparata e trasversale dei risultati ottenuti da entrambi i livelli di indagine (ricostruzione del quadro di riferimento e rilevazione della percezione circa il ruolo dei meccanismi dei POR) sopra descritti.

1.2 PERCORSO METODOLOGICO

A fronte degli obiettivi prefissati, sopra descritti, il lavoro è stato, quindi, sviluppato su due livelli di indagine: uno, relativo alla ricostruzione analitica e all'approfondimento dei meccanismi di *governance* nell'ambito della programmazione FSE di alcune Regioni (Veneto, Emilia-Romagna, Marche e Piemonte per l'Obiettivo 3 e Campania e Puglia per l'Obiettivo 1) e l'altro, finalizzato alla rilevazione della percezione, da parte dei Responsabili dei settori Formazione-Lavoro-FSE di tutte le Regioni e Province autonome, del ruolo che i meccanismi di *governance* derivanti dall'attuazione dei POR possono avere nell'operatività ordinaria delle Amministrazioni territoriali.

Per quanto riguarda il primo livello di indagine, è stata realizzata una ricostruzione del contesto istituzionale e organizzativo relativo a ciascuna delle sei Regioni sopra citate. Si è tenuto conto delle indicazioni relative alle modalità di attuazione e gestione degli interventi cofinanziati dal FSE contenute, rispettivamente, nel POR e nel Complemento di Programmazione di ciascuna Regione, completando il quadro d'indagine, attraverso un esame della produzione del complesso di norme e di atti amministrativi con cui le Amministrazioni, concretamente, hanno proceduto per l'attuazione degli interventi programmati.

Per facilitare l'analisi, si è pensato di ricorrere all'elaborazione di schede (allegate a ciascun profilo regionale) attraverso le quali si è proceduto ad una preliminare raccolta e razionalizzazione delle informazioni disponibili, ritenute utili alla ricostruzione delle modalità di *governance* nell'ambito della programmazione FSE di livello regionale. Gli elementi informativi sono stati selezionati consultando diverse fonti: come anticipato, principalmente il POR e il Complemento di Programmazione, ma anche la legislazione regionale, le delibere di giunta, le circolari e gli altri atti amministrativi ritenuti importanti per ricostruire i meccanismi e la prassi regionale.

Ogni scheda offre, così, una descrizione sintetica del quadro regionale, mediante l'uso di variabili chiave (soggetti, strumenti e modalità di *governance*) esaminate in base alle principali funzioni relative alla realizzazione degli interventi (programmazione, attuazione e gestione degli interventi da parte della Regione e delle Province regionali, gestione delle risorse finanziarie, sorveglianza, monitoraggio e valutazione, controllo, attivazione del partenariato, o collaborazione istituzionale e della concertazione) oggetto del cofinanziamento comunitario e descritti nei POR.

A questo preliminare lavoro di tipo "desk", è seguito un approfondimento dell'indagine, compiuto attraverso un'analisi di campo, realizzata tramite interviste rivolte ai referenti sia di livello regionale che provinciale⁴ dei settori relativi alle Aree Formazione Professionale, Lavoro e FSE, condotte sulla base di una trac-

4 Per ognuna delle Regioni coinvolte dall'indagine di campo, è stata selezionata una Provincia, corrispondente al capoluogo di Regione.

cia di intervista semistrutturata, appositamente predisposta dal gruppo di lavoro e avente le seguenti finalità:

- permettere una verifica del modello di governo regionale, così come ricostruito attraverso l'analisi desk, accertando se esso risulti effettivamente attuato, sotto vari aspetti (produzione normativa e amministrativa, soggetti coinvolti nei processi programmatici e attuativi, meccanismi e procedure operative, modalità di concertazione);
- rilevare l'esistenza di modalità di *governance* non previste nel POR, o perché attivate in tempi successivi rispetto all'originale stesura del POR, o perché modalità di carattere informale ovvero istituite a seguito di accordi o protocolli d'intesa;
- rilevare il giudizio riguardante il modello di *governance* delineato dal POR (tappe rilevanti per la definizione del modello, sua efficacia, eventuale necessità di apportarvi delle modifiche) e il rapporto esistente tra tale modello e quello relativo alla ordinaria gestione di tali materie da parte dell'Amministrazione regionale.

Sulla base dei risultati delle interviste e del quadro complessivo emerso dalle analisi regionali, sono, infine, stati elaborati dei profili regionali, il cui contenuto è stato articolato facendo particolare riferimento agli aspetti istituzionali, organizzativi e relazionali sui quali i POR (e i relativi Complementi di programmazione) 2000-2006 hanno influito maggiormente. Nello specifico, essi si possono così sintetizzare:

- 1 ripartizione di funzioni e compiti tra i diversi soggetti coinvolti nella programmazione, gestione, valutazione e controllo degli interventi cofinanziati dal POR;
- 2 ruolo e rilevanza delle Amministrazioni provinciali nella gestione degli interventi;
- 3 rilevazione dell'esistenza e del ruolo della concertazione e del partenariato;
- 4 impatto del POR rispetto all'ordinaria gestione regionale delle politiche formative e del lavoro.

In particolare, questa prima parte della ricerca è strutturata in modo che, mentre le schede riportano la descrizione sintetica di ogni realtà regionale esaminata, i profili regionali contengono elementi raccolti secondo un approccio di carattere qualitativo, che dà per assunto quanto già contenuto nelle griglie. In tal senso, per un'efficace lettura dell'indagine, si suggerisce di leggere i profili regionali unitamente alle rispettive schede.

Per quanto riguarda, invece, l'analisi della percezione circa il ruolo dei meccanismi di *governance* derivanti dall'attuazione dei POR, l'indagine è stata estesa all'intero contesto nazionale, coinvolgendo i Responsabili delle Aree Formazione-Lavoro-FSE di tutte le Regioni e Province Autonome. A tal fine, è stato studiato e somministrato loro un questionario, appositamente predisposto per raccogliere informazioni/giudizi circa l'apporto che l'impianto del POR - in tutti i suoi aspetti - ha dato all'ordinario sistema di *governance* delle politiche formative e del lavoro.

Il questionario ha cercato, inoltre, di rilevare il ruolo che, in futuro, gli attuali meccanismi di *governance* derivanti dall'attuazione dei POR, potranno avere nell'ordinaria gestione di tali materie da parte delle Amministrazioni regionali.

Si è tentato, cioè, di verificare se, il sistema di *governance* definito nei POR, sia in grado di rappresentare un valido modello di gestione delle politiche formative e del lavoro, anche dopo la programmazione comunitaria 2000-2006. Com'è noto, infatti, dopo tale periodo, vi è il timore diffuso che, anche a seguito dell'allargamento dell'Unione europea, possa essere ridotta l'intensità dell'intervento dei Fondi Strutturali per le Regioni italiane per la programmazione 2007-2013.

Gli ambiti di indagine contenuti nel questionario hanno riguardato, in particolare:

- la funzione del modello di governo introdotto dal POR rispetto all'ordinario sistema di governo regionale delle politiche della formazione, dell'istruzione e del lavoro;
- l'attuazione di un modello nuovo o l'integrazione/modifica di uno già esistente per l'espletamento delle funzioni (Programmazione, Attuazione, Gestione, Sorveglianza⁵, ecc.) necessarie per l'attuazione del POR;
- le aree di innovazione, rispetto alla programmazione FSE (Pari Opportunità, Società dell'informazione, Sviluppo Locale, Sovvenzione Globale, Progettazione Integrata, ecc.), che hanno determinato modifiche, integrazioni e innovazioni nel modello di *governance* regionale;
- l'incidenza del sistema delle relazioni previsto dal POR sul sistema di concertazione sociale ordinario regionale;
- l'impatto che l'attuazione dei Fondi Strutturali ha prodotto sui modelli di governo regionali;
- le funzioni e le aree di innovazione ritenute ancora valide in assenza dei Fondi Strutturali;
- le criticità associate alla *governance* del POR, risolvibili tramite forme di relazioni integrate.

La somministrazione del questionario ha, altresì, consentito di incrociare i riscontri ottenuti dai questionari con quelli derivanti dall'indagine di campo; infatti, le conclusioni complessive poste a base dell'attività di analisi, sono derivate da una lettura comparata e trasversale dei risultati ottenuti da entrambi i livelli di indagine (ricostruzione del quadro di riferimento e rilevazione della percezione circa il ruolo dei meccanismi dei POR), permettendo di ricostruire un quadro esauriente dei meccanismi di *governance*, definiti in virtù della programmazione FSE 2000-2006 e stabiliti nei Programmi Operativi Regionali.

⁵ Nell'ambito della funzione di Sorveglianza si intendono incluse le attività di monitoraggio e valutazione, come previsto e disciplinato dalle disposizioni dei QCS sia per l'obiettivo 3 che per l'obiettivo 1.

1.3 RISULTATI DELL'INDAGINE

Dall'analisi condotta, è emerso che la funzione svolta dai POR rispetto all'ordinario sistema di governo delle politiche della formazione e del lavoro è stata considerata prevalentemente⁶ di tipo *integrativo*. Ciò significa che il POR si è innestato in un sistema già esistente e completo sia sul versante delle relazioni sia su quello del trasferimento di funzioni e compiti tra i diversi livelli di governo del territorio.

In quasi tutte le Regioni, l'impianto strutturale delineato dai POR è andato ad attivarsi nell'ambito di un quadro normativo, organizzativo, procedurale e relazionale preesistente, che si è andato evolvendo nel tempo, in funzione delle tradizioni e delle vocazioni peculiari del contesto locale. Il modello di governo introdotto per l'attuazione dei POR, quindi, è stato adottato modulandolo e adattandolo, nei limiti di quanto previsto dalla normativa comunitaria, ai meccanismi di governo già presenti a livello regionale.

Tuttavia, anche dove l'integrazione è stata riscontrata a livello di sistema di governo regionale, non sempre è risultata altrettanto evidente, rispetto ai singoli ambiti di indagine analizzati, per i quali si sono, anzi, riscontrati andamenti e specificità discordanti.

In un numero esiguo di casi (Calabria, Campania, Puglia, Valle d'Aosta), invece, la funzione svolta dai POR è stata considerata di carattere *sostitutivo*. Questo risultato va letto in funzione delle peculiarità di tali sistemi regionali che, al momento dell'indagine, presentavano lacune normative e/o di prassi amministrativa relativamente ad alcuni ambiti di regolamentazione, successivamente colmati dalle previsioni contenute nei POR. La Provincia Autonoma di Trento ha, al contrario, indicato come *parallela* la funzione svolta dal modello del POR, volendo intendere che i due sistemi di *governance*, uno per la gestione delle politiche ordinarie e l'altro per la gestione delle attività connesse alla programmazione comunitaria, coesistono in maniera autonoma.

La funzione *integrativa* che, tendenzialmente, il POR ha svolto rispetto all'ordinario sistema regionale di programmazione e gestione delle politiche formative e del lavoro, ha prodotto un impatto riconducibile ai seguenti ambiti:

- impatto sui rapporti istituzionali ed interistituzionali (relativamente alle politiche formative e del lavoro);
- impatto sulla gestione delle politiche formative e del lavoro.

1.3.1 Impatto sui rapporti istituzionali e interistituzionali

Uno degli elementi del modello di governo regionale, rispetto al quale l'impianto previsto dai POR è risultato svolgere una funzione *integrativa* è stato quello riguardante le relazioni tra soggetti istituzionali e altri soggetti operanti sul territorio (Amministrazioni centrali, Regioni, Enti Locali, parti sociali e rappresentan-

⁶ La funzione svolta dai POR è stata considerata integrativa da 15 Regioni e da una Provincia Autonoma (Bolzano).

ze territoriali locali) per le materie in oggetto. Tali relazioni si concretizzano, da un lato, in rapporti funzionali tra Amministrazioni (Regioni, Province e altri Enti Locali) e, dall'altro, in rapporti concertativi tra istituzioni e soggetti non istituzionali, rapporti, rispetto ai quali, si può parlare di una funzione *integrativa* del POR.

In merito al primo aspetto, si è rilevato che la definizione e l'attuazione degli interventi cofinanziati dal Fondo Sociale Europeo hanno risentito, in modo considerevole, dello stato di avanzamento del processo di decentramento amministrativo risultante in quel momento nelle realtà regionali e provinciali considerate.

Al riguardo, infatti, nelle Regioni in cui il processo di trasferimento di funzioni e compiti alle Province si trovava ad uno stadio avanzato (prevalentemente quelle dell'Obiettivo 3), la programmazione FSE ha consentito di supportare e, in alcune realtà regionali, di accelerare, il processo di decentramento già avviato, permettendo, così, sia di rafforzare il ruolo delle Amministrazioni provinciali, che, in alcuni contesti, sono risultate svolgere una funzione attiva sia dal punto di vista gestionale che nella definizione delle strategie programmatiche, sia di collaudare e consolidare i rapporti e le relazioni tra Regione, Province ed Enti locali.

Invece, nelle Regioni (localizzate soprattutto nelle aree dell'Ob.1) dove il processo di decentramento è risultato essere ad uno stadio non proprio avanzato, alle Amministrazioni provinciali non sono state attribuite specifiche funzioni nell'ambito della programmazione FSE, anche se, in alcuni casi, sono state coinvolte, anche in modo non formale, nell'attuazione di alcuni interventi cofinanziati dal FSE (come, ad esempio, per i Progetti Integrati Territoriali-PIT).

In ogni caso, sia nelle Regioni dell'Obiettivo 3 che in quelle dell'Obiettivo 1, il sistema di governo dei POR non ha influito in modo tale da innovare o trasformare completamente gli assetti relativi alla ripartizione di funzioni e compiti tra soggetti istituzionali, ma vi si è sostanzialmente adattato, conformandosi, in questo modo, a quanto previsto dalle norme regionali di recepimento delle "leggi Bassanini" sul decentramento amministrativo, nonché alla ripartizione di competenze legislative tra Stato e Regioni, operata dalla riforma costituzionale del 2001, per ciò che concerne le politiche formative e del lavoro.

Un discorso analogo vale per la concertazione realizzata nelle realtà regionali considerate, rispetto alla quale, a seguito dell'introduzione dei POR, non sono emersi elementi di modifica sostanziale, circa le modalità e le relazioni ordinarie già esistenti sul territorio. Peraltro, anche se quanto previsto dall'impianto relativo alla gestione degli interventi previsti dai POR, non si identifica pienamente in un modello concertativo in senso stretto - inteso, cioè, come momento di confronto tra *stakeholders* che cercano una mediazione - ma tende, piuttosto, a realizzare una forma di dialogo e di confronto tra i soggetti a diverso titolo coinvolti, si può affermare che, l'effetto prodotto, si è concretizzato, comunque, in un rafforzamento delle pratiche concertative, rafforzamento riconosciuto da pressoché tutte le Amministrazioni regionali e provinciali coinvolte nell'indagine.

Tuttavia, a fronte del valore e del peso che hanno avuto le forme di concertazione messe in pratica dai diversi soggetti istituzionali nella predisposizione e nel-

l'attuazione dei documenti di programmazione per il periodo 2000-2006, si può affermare che tale rafforzamento, avendo introdotto un modello più strutturato e codificato (come, ad esempio, in Puglia), ha avuto un impatto più significativo nelle Regioni in cui il sistema di concertazione non aveva un rilievo già marcato. Nelle Regioni in cui la tradizione del dialogo sociale e interistituzionale era già consolidata, invece, il rafforzamento delle pratiche concertative ha prodotto un miglioramento del dialogo e l'accrescersi delle sedi e dei momenti di confronto (come, ad esempio, nel Lazio, in Campania, in Valle d'Aosta e in Sardegna). Anche per la concertazione, quindi, il modello di governo previsto dai POR ha influito sull'intensità e sulla qualità delle relazioni, adeguandosi e integrandosi a quanto già tradizionalmente attuato nella specifica realtà regionale.

1.3.2 Impatto sulla gestione delle politiche attive del lavoro e della formazione

Come precedentemente segnalato, quando il modello di governo del POR ha teso ad integrarsi con il sistema di governo regionale nel suo complesso, in alcuni casi si sono riscontrati andamenti e orientamenti differenti, relativamente ad ognuno dei singoli ambiti di indagine analizzati. Di conseguenza, il tipo di funzione (*integrativa, sostitutiva o parallela*) rivestita dal POR rispetto al modello di governo regionale ordinario, non è univocamente individuabile se non a livello di tendenza. Ciò accade, perché, spesso, le realtà regionali - caratterizzate da contesti profondamente eterogenei dal punto di vista della cultura amministrativa - rispondono in modo diverso agli stimoli derivanti dalle regole e dalle tempistiche previste dalla normativa comunitaria. Per rispettare tali vincoli ogni Regione ha avviato, con modalità anche originali, l'adeguamento del proprio impianto normativo, organizzativo, procedurale e relazionale.

Gli ambiti rispetto ai quali il modello di governo introdotto dai POR ha prodotto effetti differenziati, non solo dal punto di vista delle modalità operative specifiche, ma anche dei comportamenti assunti dalle Amministrazioni titolari dei Programmi Operativi, attengono sia all'assetto organizzativo sia all'implementazione dei Programmi Operativi stessi.

Rispetto all'organizzazione istituzionale che Regioni e Province si sono date, in molti casi, si è riscontrata una modifica dell'assetto e della distribuzione di funzioni e compiti all'interno dei settori e delle aree competenti per le politiche formative e del lavoro. Tale modifica è risultata dovuta, in parte ad esigenze contingenti delle stesse Amministrazioni, in parte a necessità gestionali strettamente connesse agli interventi cofinanziati dal FSE.

Tendenzialmente, nelle Regioni dell'Obiettivo 3, le modifiche all'assetto dei servizi dedicati alle politiche formative e del lavoro sono state, prettamente, di carattere "riorganizzativo", in una logica di funzionalità e di ottimizzazione e sono state ispirate a principi di efficacia ed efficienza che, spesso, contraddistinguevano il modello di *governance* regionale, già prima dell'approvazione dei POR da parte della Commissione europea (come, ad esempio, in Emilia-Romagna e nelle Mar-

che). L'influenza dei POR è stata, invece, più incisiva nelle Regioni rientranti nell'Obiettivo 1 (come, ad esempio, Campania e Puglia), le quali, in molti casi, hanno creato un assetto organizzativo *ad hoc*, tramite l'introduzione di apposite strutture specificatamente deputate alla programmazione, alla gestione procedurale e finanziaria, alla valutazione e al controllo degli interventi cofinanziati dai POR. Queste differenze tra Regioni dell'Obiettivo 1 e dell'Obiettivo 3 sono, peraltro, da ricondurre anche alla complessità gestionale dei rispettivi Programmi Operativi. In particolare, per le Regioni dell'Ob.3, la gestione del FSE è rimasta nell'ambito dei servizi/settori relativi alle politiche formative e del lavoro, per i quali non è stata necessaria una significativa innovazione, ma soltanto un'integrazione ed un maggior coordinamento tra le stesse strutture coinvolte.

Le Regioni dell'Ob.1, invece, in molti casi hanno scontato la maggiore complessità dei propri Programmi Operativi che, come noto, sono Programmi plurifondo e che, come tali, richiedono un impiego notevole di risorse umane e di figure professionali aventi specifiche competenze, spesso nuove, rispetto a quelle già esistenti. Di conseguenza, in queste Regioni si è dovuto ricorrere alla creazione di strutture organizzative appositamente dedicate alla gestione degli interventi cofinanziati plurifondo.

Peraltro, occorre sottolineare che vi sono eccezioni a quanto sopra accennato: vi sono, infatti, Regioni dell'Obiettivo 3 che hanno creato *ex novo* apposite strutture specificamente deputate al presidio degli interventi cofinanziati (come, ad esempio, il Veneto) e Regioni dell'Obiettivo 1 che, invece, pur avendo modificato il loro assetto, non hanno introdotto strutture completamente nuove (come, ad esempio, la Puglia).

Per quanto concerne strettamente la gestione dei Programmi Operativi Regionali, è risultato che, quanto previsto per il loro governo, si è andato ad integrare con l'impianto operativo/gestionale del modello di governo regionale. Questo, tuttavia, in via tendenziale, in quanto, per ogni singola funzione, sono emersi elementi e comportamenti differenti e contrastanti tra le diverse Regioni oggetto dell'indagine. In riferimento a specifiche funzioni, infatti, l'andamento generale rilevato è stato, comunque, tale per cui, l'integrazione tra il modello di regolazione previsto per i POR e quello ordinario regionale, si è riscontrata, soprattutto, rispetto alla Programmazione, alla Gestione e all'Attuazione degli interventi, mentre, per altre funzioni e, specificamente, per la Sorveglianza e il Controllo, è risultato che, spesso, le Amministrazioni regionali hanno dovuto innovare i loro modelli di regolazione, al fine di recepire il modello delineato per gli interventi cofinanziati (come, ad esempio, nelle Regioni Campania e Veneto, nelle quali è stato creato un nuovo modello per entrambe le funzioni).

La motivazione, potrebbe essere ricondotta al fatto che, per la Programmazione, Gestione e Attuazione, ogni Regione aveva un proprio modello di governo connesso alla gestione degli interventi relativi alle politiche formative e del lavoro finanziati dai fondi nazionali e regionali (di pertinenza). Il FSE, in questo caso, ha rappresentato una fonte di finanziamento che si veniva ad affiancare, in virtù del

principio di sussidiarietà, ai fondi ordinari, provocando, di conseguenza, l'effetto per cui, il modello di programmazione e attuazione contenuto nei POR, si andasse ad integrare al modello tradizionale regionale di programmazione e gestione di tali politiche.

Al riguardo, in alcune Regioni, la programmazione degli interventi di politica attiva del lavoro, già disciplinati dalle normative regionali e definiti attraverso le Direttive regionali che adottano i Piani programmatici territoriali, regionali e provinciali, è avvenuta in stretta correlazione con gli interventi previsti dai POR (in alcune realtà regionali è presente un unico documento di programmazione nel quale si sono delineate le scelte e le strategie relative alle fonti di finanziamento nazionali, regionali e comunitarie), anche a fronte del fatto che, nella maggior parte dei casi, è il Fondo Sociale Europeo la principale fonte di finanziamento delle politiche attive del lavoro (come, ad esempio, in Emilia-Romagna e nelle Marche).

Tuttavia, per quanto riguarda la funzione programmatica, si sono rilevati comportamenti divergenti, rispetto alla generale tendenza all'integrazione, come ad esempio, nella Provincia Autonoma di Trento, dove è stato adottato un modello programmatico completamente nuovo e *ad hoc*, ovvero in Sicilia, dove non è stata apportata alcuna significativa modifica al modello di governo preesistente.

Anche per quanto riguarda l'attuazione degli interventi previsti nei POR, si è riscontrata una tendenza all'integrazione con quanto previsto dai Regolamenti comunitari in materia, desumibile dal ricorso a strumenti, quali le procedure di evidenza pubblica e, nei casi previsti e consentiti, gli affidamenti diretti, che rappresentano modalità operative già rientranti nel patrimonio delle Amministrazioni regionali e, se del caso, provinciali.

Un'ulteriore considerazione, rispetto alla funzione attuativa, è da ricavare dal fatto che, la definizione e la gestione degli strumenti attuativi degli interventi cofinanziati, unita all'esigenza di tempi operativi più ristretti, hanno consentito la razionalizzazione e il miglioramento dell'uso di tali modalità. Questo, ha portato ad un apprezzabile risultato positivo in termini di incremento dell'efficienza gestionale, inducendo molte Amministrazioni ad assumere le specificità delle modalità operative richieste dai POR (come, ad esempio, per l'utilizzo delle piste di controllo), come utili prassi da adottare nel proprio modello di governo ordinario delle politiche formative e del lavoro (come, ad esempio, in Emilia-Romagna e in Campania). Nel complesso, tuttavia, a fronte di un miglioramento in termini di efficienza nella gestione degli interventi, non sempre è corrisposto un equivalente incremento di efficacia, in quanto, a volte, si sono scontate le rigidità e la complessità di alcuni meccanismi e procedure previste nei Regolamenti comunitari sui Fondi strutturali, alle quali, comunque, - anche a fronte delle opportunità offerte dalla riprogrammazione degli interventi, intervenuta nel 2004 - si è cercato di porre rimedio, puntando sulla loro semplificazione.

Per quanto riguarda le altre funzioni, invece, la normativa comunitaria ha introdotto vincoli e procedure operative di carattere innovativo rispetto a quanto pre-

visto dall'ordinaria gestione regionale, soprattutto in relazione alla funzione di sorveglianza e al sistema dei controlli. Per tali attività, infatti, le Amministrazioni regionali hanno compiuto sforzi diretti ad adeguare i propri sistemi a quelli previsti dai Regolamenti comunitari. Ciò, peraltro, non si è rilevato in ogni Regione, ma al contrario, sono stati adottati modalità e comportamenti diversificati.

Un'attenzione particolare, va rivolta all'attività di valutazione che ha un'importanza strategica nella gestione dei Programmi Operativi. La programmazione comunitaria per il periodo 2000-2006 ha, infatti, introdotto una vera e propria "cultura della valutazione", non del tutto sviluppata nel tradizionale modello gestionale delle Amministrazioni regionali, che, seppur con qualche eccezione, ne riconoscono l'utilità e la ricaduta positiva in termini di guadagno di efficacia degli interventi realizzati e/o da realizzare.

In ogni caso, se, rispetto a tutti questi ambiti, le reazioni delle Amministrazioni regionali sono state differenti, nel complesso, si è riscontrata una considerazione univoca, circa l'impatto positivo dei POR sull'assetto relativo alla gestione delle politiche attive del lavoro e della formazione. In particolare, ci si riferisce alla positiva ricaduta che il modello gestionale della programmazione comunitaria ha avuto sul sistema di governo regionale conseguente:

- agli interventi realizzati in riferimento alle aree di innovazione previste dalla programmazione dei POR;
- alla razionalizzazione dell'impegno e dell'utilizzo delle risorse finanziarie;
- all'omogeneizzazione del "linguaggio" utilizzato, così come mutuato dalla programmazione comunitaria;
- all'individuazione puntuale delle responsabilità, ricavate dalle indicazioni comunitarie.

Le Amministrazioni titolari dei Programmi Operativi sono state stimolate, attraverso l'introduzione e l'utilizzo di procedure operative puntuali e l'adozione di tempistiche e scadenze vincolanti, a razionalizzare l'impegno e l'utilizzo delle risorse finanziarie e ad investire e rafforzare gli ambiti di intervento che, per la loro innovatività⁷, ovvero per la loro complessità, probabilmente non sarebbero state in grado di affrontare con la stessa intensità (si fa riferimento, in particolare, alle priorità trasversali del FSE - pari opportunità, società dell'informazione e sviluppo locale⁸), comportando un cambiamento nel modello di governo regionale. Sono state le stesse Amministrazioni regionali e provinciali che hanno riconosciuto il valore dell'influenza comunitaria e il suo positivo impatto sulle fasi programmatiche, gestionali e attuative degli interventi. Fasi, peraltro, accompagnate da un miglioramento nella qualità delle comunicazioni e nel flusso delle informazioni, miglioramento quasi certamente imputabile all'omogeneizzazione del linguaggio,

7 Ogni Regione poteva selezionare una o più Aree innovative.

8 In particolare, il tema delle Pari Opportunità ha avuto un impatto più consistente rispetto alle altre tematiche.

soprattutto dal punto di vista terminologico, e alla definizione puntuale delle responsabilità dei soggetti coinvolti nelle attività oggetto di cofinanziamento.

In conclusione, quindi, dal quadro complessivo apparso dall'indagine svolta, si può sostenere la generale tendenza del modello di governo delle politiche formative e del lavoro richiesto dai POR, ad integrarsi e non, a sostituirsi, a quello preesistente in ogni singola realtà regionale considerata.

Sono, infatti, stati rilevati aspetti ed elementi caratteristici dei POR che hanno comportato un vantaggio, in termini di utilità strategica e di efficacia e che, per questo motivo, sono stati assorbiti nella cultura di governo delle Amministrazioni regionali e locali. D'altronde, l'impianto relativo agli interventi contenuti nei POR, essendo conseguente alle attuali disposizioni comunitarie contenute nei Regolamenti sui Fondi Strutturali, è considerato modificabile, in conseguenza della futura revisione delle stesse disposizioni comunitarie o di eventuali differenti prescrizioni contenute in altre fonti di finanziamento.

capitolo 2

ANALISI DEI MODELLI DI *GOVERNANCE* REGIONALI NELL'AMBITO DELLA PROGRAMMAZIONE FSE

2.1 PREMESSA

In questa sezione si riporta l'analisi dei meccanismi e delle modalità di *governance* per le politiche formative e del lavoro, relativi alla programmazione 2000-2006 di Fondo Sociale Europeo, individuati in sei Regioni: Marche, Emilia-Romagna, Piemonte e Veneto, per l'Obiettivo 3, Campania e Puglia per l'Obiettivo 1.

L'analisi, come precedentemente indicato, si è soffermata su quattro elementi principali: sulla ripartizione delle funzioni e compiti a livello organizzativo, sul ruolo e peso delle Province, nell'ambito degli interventi previsti nei POR, sulla concertazione e partenariato e, infine, sull'impatto del Programma Operativo, rispetto all'ordinaria gestione delle politiche formative e del lavoro.

La programmazione FSE ha comportato, in primo luogo, anche se in diversa misura, una modifica degli assetti organizzativi regionali, resa necessaria dalla complessità derivante dall'implementazione e gestione dei Programmi Operativi, di cui le Regioni sono titolari.

Ciascuna Regione ha, infatti, individuato specifiche modalità di esercizio delle rispettive funzioni e rivisto l'articolazione delle strutture amministrative interne, al fine di far fronte ai numerosi e complessi compiti e prescrizioni scaturenti dalle fonti comunitarie e dalla programmazione cofinanziata dal Fondo Sociale Europeo. La maggior parte delle Regioni individuate hanno, pertanto, proceduto alle seguenti attività:

- creare apposite strutture interne, specificatamente deputate allo svolgimento di funzioni strategiche (Veneto);
- modificare e riorganizzare la struttura amministrativa, anche per rispondere alle esigenze di funzionalità ed efficienza della programmazione ed attuazione degli interventi cofinanziati (Emilia-Romagna e Marche).

In particolare, la Regione Marche ha, altresì, istituito una Cabina di regia per garantire un efficace coordinamento tra i soggetti responsabili della gestione del POR, organismo che ha anche permesso il controllo puntuale dell'andamento

degli interventi previsti nel Programma Operativo. Nel solo caso della Regione Piemonte, invece, non sono stati apportati rilevanti cambiamenti alla struttura amministrativa per la gestione del POR.

Per quanto riguarda le Regioni Obiettivo 1 - Campania e Puglia - la presenza di Programmi plurifondo e la relativa maggiore complessità che ne deriva, unitamente alle difficoltà derivanti da un contesto socio-economico caratterizzato da elevati tassi di disoccupazione e inadeguatezza degli strumenti operativi esistenti (in termini di risorse umane, finanziarie, ecc.), ha comportato la definizione di strutture interne complesse, incentrate sulla figura del Responsabile di Fondo e del Responsabile di Misura (peraltro individuati anche da alcune Regioni dell'Obiettivo 3, come Marche e Piemonte), quest'ultimo con il compito di seguire per intero l'implementazione e la gestione degli interventi cofinanziati relativamente all'ambito d'azione della Misura di competenza.

L'attuale programmazione FSE si innesta in un contesto normativo e istituzionale in forte evoluzione, caratterizzato dalla presenza di processi di riforma, tuttora *in fieri* che hanno, da un lato rivoluzionato l'architettura istituzionale, ridefinendo il ruolo dei vari soggetti pubblici (Stato, Regioni ed Enti Locali) in modo da coinvolgere e responsabilizzare i diversi attori del sistema, garantendo una nuova dialettica tra i poteri e, dall'altro, modificando in modo sostanziale le politiche della formazione e del lavoro.

In particolare, relativamente al primo aspetto, la dimensione territoriale assume un ruolo fondamentale nella definizione dei modelli di *governance* inerenti le politiche formative e del lavoro, come indicato sia dalla normativa nazionale (Leggi "Bassanini" e riforma del Titolo V, parte II della Costituzione) che dagli indirizzi dell'Unione Europea nell'ambito delle politiche di coesione. Le Province sono state investite di nuove e strategiche funzioni, in particolare relativamente alla gestione dei sistemi locali per l'impiego; tuttavia, il grado di coinvolgimento e trasferimento di compiti dal livello regionale a quello provinciale differisce notevolmente tra le Regioni esaminate. La definizione e attuazione degli interventi cofinanziati dal Fondo Sociale rientrano, necessariamente, in tale quadro e risentono in modo considerevole dello stato di avanzamento del processo di decentramento realizzato in ambito regionale.

Le Regioni come l'Emilia-Romagna, le Marche e il Piemonte, che ormai si trovano ad uno stadio avanzato nel processo di devoluzione di poteri, hanno assegnato alle Province, non solo compiti di attuazione e gestione degli interventi cofinanziati dal FSE, ma anche di programmazione territoriale degli stessi. Le Amministrazioni provinciali, a fronte di un decentramento amministrativo effettivamente realizzato, si trovano, quindi, a svolgere un ruolo attivo, non soltanto dal punto di vista meramente gestionale, ma anche relativamente alla definizione delle strategie programmatiche, in funzione delle specificità dei diversi contesti locali.

Alquanto diversa è, invece, risultata la realtà di Regioni quali, la Campania, la Puglia e il Veneto che, in ragione del diverso percorso intrapreso riguardo al trasferimento di funzioni e compiti in materia di politiche formative e del lavoro, non hanno conferito alle Province specifiche funzioni nell'ambito della Programma-

zione FSE. In particolare, la Regione Veneto ha, di fatto, escluso le Amministrazioni provinciali dall'implementazione e gestione del POR, affidando loro un ruolo assolutamente marginale. Le Regioni Campania e Puglia, allo stato attuale, non hanno previsto il conferimento di specifiche funzioni, e pur prevedendolo in un prossimo futuro, hanno, di conseguenza procrastinato il coinvolgimento attivo delle Province anche nell'ambito della programmazione e gestione degli interventi cofinanziati dal POR (come nel caso della Regione Puglia).

Tra gli elementi fortemente caratterizzanti la programmazione FSE, ma anche, più in generale, la politica regionale dell'Unione europea, vi è la valorizzazione del partenariato e della concertazione come modalità di *governance*. In linea con le indicazioni comunitarie e nazionali, i Programmi Operativi Regionali e i relativi sistemi di governo hanno riconosciuto il ruolo determinante delle parti sociali nell'individuare esigenze e priorità, soprattutto per raggiungere, in tal modo, attraverso una gestione partecipata delle politiche e una concertazione degli interessi, gli obiettivi prefissati.

In particolare, il confronto e il dialogo sono rafforzati soprattutto in sede di Comitato di Sorveglianza, nell'ambito del quale è, infatti, garantita la più ampia partecipazione e il coinvolgimento dei soggetti che, soprattutto a livello locale, sono interessati dalla programmazione FSE.

Per le Regioni Marche, Emilia-Romagna e Piemonte, il ricorso al metodo concertativo per la definizione delle politiche formative e del lavoro, che si realizza attraverso l'attività degli organismi previsti dal D.Lgs. 469/97, era già presente, in modo rilevante, nella gestione ordinaria delle attività regionali, e pertanto, è risultato ulteriormente rafforzato con il POR; tale rafforzamento si è, altresì, realizzato per le altre Regioni analizzate (Veneto, Puglia e Campania). In particolare, in Puglia, l'introduzione del POR ha consentito l'adozione di un modello più strutturato e codificato, che individuasse nel Comitato di concertazione e nel Comitato di Sorveglianza le sedi partenariali più importanti.

In generale, le procedure introdotte dai POR, coerentemente con la normativa nazionale e comunitaria, hanno comportato una partecipazione più ampia e consapevole delle parti sociali alla programmazione territoriale delle politiche formative e del lavoro.

Nel complesso, nelle sei realtà regionali analizzate, è risultato evidente il ruolo rilevante che la programmazione di FSE 2000-2006 ha avuto nell'avvio di importanti processi innovativi in materia di politiche formative e del lavoro, processi che, probabilmente, non sarebbero stati avviati con pari intensità. Occorre, tuttavia, sottolineare che il modello di *governance* individuato per la gestione dei POR, nella maggior parte dei casi (salvo che in Campania dove tale modello è l'unico presente), si inquadra in un sistema di governo delle politiche formative e del lavoro, più ampio, integrandolo e, al contempo, apportandovi significative innovazioni, la cui validità, è confermata dalla prospettiva di prosecuzione di utilizzo, anche al termine della programmazione 2000-2006 del FSE (un esempio, in tal senso, è rappresentato dall'introduzione delle procedure di valutazione degli interventi).

2.2 REGIONE CAMPANIA

Dall'avvio della fase di programmazione 2000-2006 dei Fondi Strutturali, l'Amministrazione regionale è stata impegnata nell'implementazione di interventi di riorganizzazione della struttura amministrativa responsabile dell'attuazione del POR, con particolare riferimento al rafforzamento degli uffici preposti al coordinamento del Fondo Sociale Europeo e delle strutture di supporto dei Responsabili di Misura di tale Fondo.

In primo luogo, è stata disposta una riorganizzazione dei Settori cui afferiscono responsabilità di gestione degli interventi FSE del POR Campania 2000-2006. In tale riassetto organizzativo, particolare rilievo è stato attribuito al nuovo ruolo assunto dal Settore "Formazione Professionale". Tale Settore, assunto *ad interim* dal Referente dell'Area 17 "Istruzione, Formazione Professionale, Politica del Forum regionale della Gioventù, Osservatorio Regionale del Mercato del Lavoro (O.R.M.E.L.)" a cui era già stata attribuita la responsabilità dell'attuazione del FSE, ha dismesso le attività di gestione diretta, assumendo un ruolo di coordinamento e di supporto consulenziale delle diverse Misure, i cui responsabili sono incardinati nell'Area Generale di coordinamento sopraindicata.

In particolare, il Settore è stato ripartito nei seguenti Servizi:

- Servizio 01 "Economico Finanziario-Contenzioso-Liquidazione finanziamenti Misure FSE/POR dell'Area 17" che svolge attività di decretazione a supporto di tutte le Misure FSE incardinate all'interno dell'A.G.C.17, assicurando un'assistenza operativa alla fase di predisposizione dei documenti di erogazione delle risorse POR-FSE.
- Servizio 02 "Gestione del Sistema Formazione-Coordinamento Fondo Sociale Europeo-Decentramento-Affari Generali e Personale-Supporto al Coordinamento dell'Area" che svolge attività di coordinamento e supporto consulenziale ed informativo, allo scopo di rendere più efficiente la gestione del FSE attraverso un processo di razionalizzazione delle procedure a livello di fondo.
- Servizio 03 "Ispettivo - Controllo di 1° livello - Misure FSE/POR" cui è stata attribuita la competenza relativa alla realizzazione dei controlli di I° livello sugli interventi cofinanziati dalle Misure cofinanziate dal FSE. In considerazione della necessità di razionalizzare le operazioni di gestione della fase ispettiva finale delle azioni, si sta procedendo, inoltre, alla definizione di una procedura che garantisca un supporto consulenziale ed informativo univoco anche ai Responsabili dell'attuazione delle misure FSE che rientrano in Aree Generali di Coordinamento, diverse da quella qui presa in considerazione.

Un'ulteriore innovazione, di immediato impatto sulla struttura organizzativa del sistema di gestione e dei sistemi di controllo del POR Campania, con particolare riferimento alle funzioni di pagamento del FSE, è rappresentata dalla separazione dei ruoli del Responsabile del FSE, dall'Autorità di Pagamento dello stesso. Con atto deliberativo, la Giunta Regionale ha, infatti, creato un apposi-

to servizio denominato “Autorità di Pagamento FSE/POR”, incardinato nell’Area 17 “Istruzione, Formazione Professionale, Politica del Forum regionale della Gioventù, Osservatorio regionale del Mercato del Lavoro (O.R.M.E.L.)”. Il Dirigente pro tempore del Servizio in questione esercita le funzioni spettanti all’Autorità di Pagamento del FSE. La separazione fra Responsabile dell’Autorità di Gestione e Responsabile dell’Autorità di Pagamento risulta essere in conformità a quanto stabilito dal Regolamento CE 1260/1999, dal Regolamento CE 438/2001, dal POR Campania 2000-2006 e dal relativo Complemento di Programmazione.

Sempre con riferimento alle indicazioni provenienti dai Regolamenti comunitari sopra citati, l’amministrazione regionale ha mostrato particolare attenzione alla promozione di pari opportunità nel mercato del lavoro, mediante l’istituzione di un Servizio specifico “Pari Opportunità” al quale afferiscono le funzioni di programmazione e gestione della Misura 3.14 - Asse III Risorse Umane - denominata “Promozione della partecipazione femminile al mercato del lavoro”. Tale misura rappresenta, infatti, il principale canale di finanziamento delle politiche destinate alla promozione della parità di accesso al mondo del lavoro per uomini e donne.

Le modifiche intervenute sulle strutture, sulle modalità organizzative e sulle relative funzioni regionali connesse all’attuazione delle Misure cofinanziate dal FSE sono state poste in essere per rispondere all’esigenza di poter dare effettiva attuazione al POR e, pertanto, in larga misura, come risultato del forte stimolo esercitato dall’Unione Europea.

Dunque, i nuovi punti di partenza e i risultati sono, evidentemente, frutto dell’azione e, talvolta, della stringenza degli adempimenti connessi alle norme contenute nei Regolamenti sui Fondi Strutturali, Regolamenti che, al di là del loro apporto finanziario e della relativa influenza sulla portata dei finanziamenti alle singole misure, hanno fortemente inciso anche sulla programmazione delle politiche regionali.

La considerazione che si può fare, infatti, è che l’effetto “drenaggio” nella pianificazione complessiva degli interventi di politica attiva del lavoro regionale, derivante dalla dimensione finanziaria e dall’ampiezza delle spese ammissibili del FSE, abbia innescato un processo di miglioramento del raccordo fra le strutture regionali preposte al governo del POR, portando ad un’imprevedibile, ma auspicata, capacità di azione congiunta.

Con l’approvazione del POR, l’Amministrazione ha, di conseguenza, provveduto all’introduzione di un sistema diffuso di responsabilità collegate alle diverse attività/funzioni (Programmazione, Gestione, Attuazione, Controllo e Rendicontazione degli interventi), attraverso la nomina dei responsabili delle singole misure cofinanziate dal FSE.

In particolare, per quanto concerne la programmazione, l'amministrazione ha adottato un modello di *governance* in cui tale funzione viene esercitata da ciascun responsabile nell'ambito degli obiettivi e delle finalità proprie di ciascuna misura cofinanziata.

L'implementazione di questo modello "diffuso" di programmazione ha avuto immediate ripercussioni nella fase di gestione degli interventi. In tale fase, infatti, sono coinvolti i singoli Responsabili di Misura, i quali sono stati dotati di uno staff di persone appartenenti a diverse tipologie di posizioni organizzative. Al contempo, si è provveduto all'introduzione di alcuni strumenti innovativi che supportino i singoli Responsabili nell'esercizio delle attività di gestione e di controllo degli interventi. Tra questi si ritiene di citare il "Manuale di Gestione FSE: procedure per la programmazione, gestione e attuazione del POR Campania 2000-2006". Il testo, reso disponibile a tutti i soggetti attuatori, contiene le indicazioni necessarie per la corretta gestione degli interventi cofinanziati dal FSE.

Il modello adottato è stato innovato, specie con riferimento alle relazioni tra i diversi attori del sistema. A tale proposito, va sottolineato il sistema di accreditamento delle strutture che erogano formazione professionale e orientamento, che ha visto coinvolti, non solo soggetti attuatori privati, ma anche i Centri di formazione pubblici direttamente dipendenti dalla Regione. Il processo di accreditamento delle strutture formative pubbliche e private ha consentito, tra l'altro, l'ampia applicazione della procedura di evidenza pubblica, quale strumento per l'accesso alla formazione, eliminando così, progressivamente, le forme di affidamento diretto ancora molto diffuse nel precedente periodo di programmazione.

Le fasi di gestione, rendicontazione e monitoraggio delle risorse finanziarie sono state, anch'esse, caratterizzate da una profonda innovazione delle procedure di raccolta e controllo delle documentazioni attestanti le spese effettivamente sostenute dai soggetti attuatori. L'amministrazione regionale ha implementato, infatti, l'informatizzazione delle procedure, con particolare riferimento alla fase di raccolta delle certificazioni di spesa, mensili e trimestrali, presentate dai singoli soggetti attuatori degli interventi cofinanziati. Tale fase, definita dall'Autorità di Gestione del FSE, di concerto con il Comitato di Coordinamento del POR, ha previsto il coinvolgimento, per la raccolta dei dati di spesa, dei Settori Tecnici Amministrativi provinciali, con un sensibile aumento del personale preposto a tale funzione. Si è prodotta una conseguente velocizzazione delle operazioni di elaborazione dei dati raccolti e di trasmissione delle richieste di pagamento alla Commissione Europea, nonché l'aggiornamento delle indicazioni inerenti l'attuazione fisica e procedurale del FSE. È stato previsto il completamento di questo processo di informatizzazione, mediante la messa a regime del sistema, attraverso l'utilizzo della rete Internet; ciò, al fine di porre in collegamento diretto i soggetti attuatori e i Servizi regionali deputati al controllo e al monitoraggio degli interventi cofinanziati.

In ultima analisi, per quanto concerne specificamente la fase del controllo, allo scopo di governare un processo complesso derivante dalla realizzazione di

numerossime operazioni (previste del resto dai Regolamenti comunitari sui Fondi Strutturali), l'Amministrazione regionale ha previsto l'attuazione dei seguenti adempimenti:

- a** la definizione delle piste di controllo;
- b** un sistema di controllo realizzato da certificatori contabili iscritti all'albo dei revisori, in relazione alle certificazioni di spesa presentate dai singoli soggetti attuatori;
- c** un sistema di controlli amministrativo-contabili di I livello, direttamente gestito ed eseguito dal Servizio Ispettivo del Settore Formazione Professionale. Il controllo in questione prevede che, sulla base di una procedura campionaria applicata dai singoli Responsabili di Misura, e definita nel Manuale dell'Autorità di Pagamento del FSE sopra citato⁹, vengano effettuate verifiche periodiche presso gli enti selezionati, sulla base di un'analisi preliminare che tenga conto dei rischi impliciti ed espliciti delle azioni cofinanziate;
- d** un controllo di II livello svolto da un Ufficio costituito *ad hoc* presso l'Area Bilancio dell'Amministrazione e completamente autonomo, rispetto alle strutture preposte alla gestione degli interventi cofinanziati.

Per quanto concerne le funzioni di sorveglianza e valutazione degli interventi, l'Amministrazione ha, inoltre, provveduto ad implementare sistemi *ex novo*, che rispondano in modo puntuale ai dettati dei Regolamenti comunitari.

In attuazione del principio di sussidiarietà, l'attuale programmazione dei Fondi Strutturali in Campania, è caratterizzata da un forte coinvolgimento dei beneficiari finali pubblici diversi dall'Amministrazione regionale che, a vario titolo, intervengono nei processi di gestione e programmazione degli interventi cofinanziati. Il processo di coinvolgimento di questi soggetti pubblici (es. Amministrazioni provinciali e comunali) ha anche permesso all'Amministrazione regionale di procedere all'attuazione delle deleghe di funzioni alle Province, sfruttando strumenti di carattere operativo-gestionale snelli e di rapida adozione (delibere di Giunta Regionale, programmazione POR 2000-2006, PIT), in attesa dell'elaborazione di un Testo unico, finalizzato al riordino delle normative per le materie oggetto della programmazione FSE e all'attuazione del nuovo Titolo V della Costituzione.

Le politiche regionali destinate alla promozione di pari opportunità per l'accesso al mercato del lavoro rappresentano uno dei principali ambiti di coinvolgimento delle Amministrazioni provinciali e comunali nei processi di programmazione regionale degli interventi cofinanziati. Tale coinvolgimento è avvenuto attraverso la sottoscrizione di un Protocollo Sperimentale d'Intesa con le Province ed i Comuni capoluogo, per la presentazione di progetti afferenti ai "Servizi alle persone"; ai "Percorsi integrati per l'inserimento lavorativo" e alla "Qualificazione del sistema di governo".

⁹ Il Manuale, orientato ai principi di sana e corretta gestione finanziaria e alle esigenze di massima trasparenza e omogeneizzazione delle procedure, nel rispetto della normativa comunitaria in materia, costituisce l'indispensabile *vademecum* operativo dei Responsabili di Misura e, in generale, dei Responsabili di procedimento.

Com'è noto, il POR 2000-2006 della Campania pone al centro della propria strategia di sviluppo la necessità di assicurare forte concentrazione agli interventi e di dare grande peso alla programmazione integrata (per territorio e per filiera). Gli obiettivi sono quelli di finalizzare una massa critica di risorse alla creazione di discontinuità nell'economia del territorio, di fare leva sulle potenzialità di sviluppo emerse dall'analisi degli indicatori socio-economici e di dare piena espressione alla domanda di sviluppo delle collettività locali ed alla concertazione socio-istituzionale.

La costruzione dell'architettura dei rapporti tra Amministrazione regionale e Province trova, proprio in questa programmazione dei Fondi Strutturali, un contenitore privilegiato, nell'ambito del PON ATAS Obiettivo 1. Si tratta di uno specifico progetto (in corso di realizzazione, a cura del Formez), attraverso il quale si è avviato un confronto sulle modalità che dovrà assumere la delega alle Province. Il riferimento principale è dato dall'esigenza di calare al livello provinciale anche le funzioni di programmazione locale e di gestione degli interventi, lasciando al livello regionale la validazione dei contenuti programmatici e l'elaborazione dei sistemi di controllo e monitoraggio.

Per quanto riguarda il tema del partenariato, è stato attivato un circuito virtuoso di piena collaborazione tra i diversi attori interni ed esterni all'amministrazione, a vario titolo coinvolti nel processo di attuazione e programmazione dei Fondi Strutturali. Dall'avvio della programmazione 2000-2006, infatti, il confronto tra Amministrazione regionale e parti sociali - sia nell'ambito del Comitato di Sorveglianza sia nel forum con le parti sociali - è stato caratterizzato da un sensibile miglioramento quantitativo e qualitativo.

Si può, quindi, sostenere che orientare l'impostazione della strategia di medio periodo e la riprogrammazione delle Misure FSE, in base agli indirizzi emersi dal confronto con le parti economiche e sociali, rappresenti un preciso impegno della Regione.

La caratteristica distintiva del partenariato socio-economico regionale è data dall'effervescenza e dalla vitalità, imputabili ad un attento interesse alla programmazione delle politiche, da un lato, e alla presenza di competenze tecniche specifiche dall'altro. Considerato il retaggio storico del partenariato regionale si può asserire che, l'influenza del POR in tale direzione, è stata limitata e che, i soggetti coinvolti, si siano presentati all'appuntamento con l'implementazione dei Fondi Strutturali con un elevato grado di consapevolezza (l'interesse è stato, ovviamente, suscitato dall'ingente ammontare di risorse disponibili).

Per quanto riguarda, infine, l'impatto del POR sulla gestione ordinaria delle politiche attive del lavoro, si può affermare che la programmazione comunitaria

regionale vi abbia apportato effetti positivi. L'armonizzazione delle scelte programmatiche operate nei singoli ambiti di intervento con le finalità generali del FSE e, più in generale, con le politiche per la formazione e l'istruzione regionali, accompagnata da una corrispondente riorganizzazione delle strutture coinvolte a livello gestionale e da un adeguamento delle relative funzioni alle regole comunitarie, sono aspetti che, ormai, risultano caratterizzare la realtà campana.

Per citare alcuni esempi chiave, che incidono, certamente, ed in modo positivo sull'operato della Regione, si sottolinea l'istituzione di un Dipartimento per l'Economia e di un Nucleo regionale per la valutazione degli investimenti. Inoltre, essendo diventata la valutazione *ex ante* parte integrante dei processi di lavoro dell'Amministrazione, è stato istituito un Comitato di coordinamento quale sede regionale di confronto per la condivisione delle scelte comuni sulla programmazione e attuazione del POR, scelte da validare e da sottoporre ai restanti referenti socio-istituzionali.

Per quanto riguarda l'incidenza del POR sulla programmazione e gestione delle politiche regionali, si può, quindi, sottolineare come siano diventate patrimonio condiviso all'interno dell'Amministrazione, procedure e modalità di lavoro che ormai, in alcuni casi, hanno soppiantato i sistemi organizzativi preesistenti.

Tuttavia, accanto ai molteplici aspetti positivi emersi, relativi, soprattutto, all'efficienza nella gestione di una notevole mole di risorse finanziarie e di una grande quantità di interventi programmati, va considerato il fatto che la programmazione dei Fondi Strutturali per le politiche attive del lavoro va, in qualche modo, a sostituirsi a quella ordinaria.

Ciò, mette in luce un aspetto problematico relativo al fatto che, in questo modo, sono stati ridotti gli sforzi dell'Amministrazione diretti ad individuare propri indirizzi per le politiche attive del lavoro, elaborati in tutta autonomia. Inoltre, un altro elemento, strettamente collegato a questo, consiste nell'effetto sostitutivo tra le risorse che questa programmazione ha generato, elemento che ha inciso, soprattutto, nel ridimensionamento degli obiettivi e delle priorità delle strategie locali. Un'opportunità di superare questa logica potrebbe essere rappresentata dall'utilizzo delle risorse che si liberano attraverso il disimpegno dei progetti coerenti. Esse potrebbero rappresentare una base importante per lo sviluppo di strategie regionali autonome e indurre così l'Amministrazione ad abbandonare quella sorta di passività indotta dalla programmazione comunitaria, programmazione, nel complesso, ben congegnata ed articolata.

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Programmazione</p>	<p>L'Autorità di gestione del Programma Operativo Regionale 2000-2006 è la Regione Campania - Giunta Regionale - Dipartimento per l'Economia. Responsabile del Dipartimento è il Presidente della Giunta Regionale, assistito a livello tecnico, dal Responsabile del Coordinamento del FESR. Fanno parte del Dipartimento per l'Economia i Responsabili dei Fondi strutturali e i Dirigenti pro-tempore delle Aree Generali di Coordinamento interessate all'attuazione del Programma. Il Dipartimento per l'Economia ha la responsabilità di assicurare l'efficiente e tempestiva realizzazione del POR, nonché di dettare indirizzi unitari per quanto attiene ai tempi, alle procedure, al monitoraggio ed al controllo delle azioni attuate dai Responsabili delle singole Misure e dei Progetti Integrati.</p> <p>Il Comitato di coordinamento ha funzioni consultive e propositive su tutto ciò che riguarda l'attuazione del POR (elaborazione CdP, procedure per la predisposizione e elaborazione dei PIT, redazione del Piano di Lavoro delle strutture coinvolte nell'attuazione del POR, predisposizione dei criteri per la redazione dei bandi, ecc.).</p>	<p>"Manuale di Gestione FSE: procedure per la programmazione, gestione e attuazione del POR Campania 2000-2006" il testo, reso disponibile a tutti i soggetti attuatori, contiene le norme e le indicazioni necessarie per la programmazione e per la corretta gestione degli interventi cofinanziati dal FSE.</p> <p>"Dashboard" e "processo di autovalutazione interno". Il Responsabile del FSE ha previsto la realizzazione di momenti di autovalutazione e di analisi dello stato di attuazione della programmazione. A tal fine, è stato predisposto uno strumento creato per rilevare le criticità delle singole Misure, somministrato trimestralmente ai Responsabili di Misura, che monitora lo stato di attuazione della Misura, evidenziandone gli eventuali aspetti problematici in maniera sistematica, al fine di realizzare una corretta gestione dei processi organizzativi e di migliorare la programmazione e l'attuazione degli interventi.</p> <p>Progetti Integrati - Nell'ambito delle azioni previste dal POR, la Regione Campania, per la realizzazione degli interventi sul territorio, ha individuato nella programmazione integrata per sistemi ter-</p>	<p>I Dirigenti di Aree Generali di Coordinamento propongono le delibere attuative del CdP, insieme al Dirigente del Settore e all'Assessore competente, per l'approvazione della Giunta Regionale, previo visto dell'Autorità di Gestione che ne attesta la coerenza programmatica con le previsioni del POR e del CdP. Assicurano le risorse umane e strumentali necessarie allo svolgimento dei compiti dei Responsabili di Misura, dei Responsabili dei progetti integrati e di tutte le altre funzioni attuative del P.O.R. di cui hanno la responsabilità.</p> <p>La funzione di programmazione viene esercitata da ciascun Responsabile di Misura nell'ambito degli obiettivi e delle finalità proprie di ciascuna Misura cofinanziati dai Fondi Strutturali.</p> <p>Dirigenti di Settore - Quando non coincidono con i Responsabili di Misura, partecipano all'elaborazione delle procedure e dei piani di lavoro relativi alle misure da attuarsi all'interno del proprio Settore di competenza e ricevono dai Responsabili di Misura le proposte di delibera.</p> <p>Responsabile del FSE - Garantisce il coordinamento per l'armonizzazione tra le</p>

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Programmazione</p>	<p>Responsabile di Fondo Strutturale - La responsabilità del coordinamento per ciascun Fondo strutturale è affidata a diverse aree e, relativamente al FSE, è attribuita all'Area "Istruzione, Formazione Professionale, Politica del Forum regionale della Gioventù, Osservatorio del Mercato del Lavoro (O.R.M.E.L.)".</p> <p>Il Responsabile di Fondo coordina e assiste i Responsabili di Misura anche nella predisposizione e gestione delle piste di controllo. Coordina l'attività di elaborazione delle procedure amministrative e dei piani di lavoro e svolge funzioni di Autorità di pagamento.</p> <p>Responsabile di Asse - Il Responsabile di Asse coadiuva l'AdG nelle funzioni di coordinamento.</p> <p>Responsabile di Misura - I Responsabili di Misura sono preposti alla gestione e al controllo ordinario interno in ordine all'attuazione delle attività relative alle Misure di propria competenza (tale lavoro comprende: l'istruzione delle delibere attuative del Cdp, l'emanazione di impegni e la redazione di determinazioni di impegno e liquidazione di risorse finanziarie, ecc.) e</p>	<p>ritoriali, basata sulla programmazione negoziata e sulla concertazione, la modalità prioritaria d'azione.</p> <p>Linee Guida dei Progetti Integrati, documento approvato dalla Giunta Regionale con deliberazione n. 5247 del 12.10.2001, finalizzato ad agevolare l'attuazione dei Progetti Integrati e volto a contribuire a prevenire il sorgere di problemi operativi, amministrativi, procedurali e strategici che potrebbero rallentare il processo di realizzazione del Progetto Integrato.</p> <p>Linee guida e strumenti per comunicare il POR Campania 2000-2006, documento rivolto a tutti i soggetti coinvolti nell'attuazione del POR Campania 2000-2006. Offre indicazioni per la progettazione, la gestione e la realizzazione delle attività di comunicazione, nonché suggerimenti sull'utilizzo dei principali strumenti di comunicazione per rendere riconoscibile il ruolo svolto dall'UE e l'azione della Regione per la crescita della Campania in Europa.</p> <p>Protocolli d'Intesa - Delibere di Giunta Regionale - Strumenti finalizzati a realiz-</p>	<p>scelte programmatiche operate nei singoli ambiti di intervento, le finalità generali del FSE e le politiche formative e del lavoro elaborate a livello regionale.</p> <p>Comitato Regionale di Coordinamento del POR - Il Comitato di Coordinamento, presieduto dal Responsabile del Dipartimento per l'Economia, è responsabile del coordinamento a livello di Programma; è composto dai responsabili dei Fondi strutturali e dai Responsabili dei assi nei quali è suddiviso il POR. Garantisce il coordinamento tra i diversi Fondi.</p> <p>Il coinvolgimento delle Province avviene, principalmente, con la realizzazione dei Progetti Integrati (PI) territoriali o settoriali. Nel quadro del processo di concertazione sottostante alla definizione delle attività connesse alla progettazione integrata, vengono individuati e promossi i PI e sottoscritti i relativi protocolli d'intesa e gli altri strumenti operativi per la loro realizzazione, attraverso un apposito Tavolo Istituzionale Regione-Province che vede il coinvolgimento sia delle Amministrazioni Centrali sia delle Amministrazioni Locali.</p> <p>Il Tavolo di concertazione è rappresentato dall'assemblea dei soggetti istituziona-</p>

segue

Regione Campania - Obiettivo 1

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Programmazione</p>	<p>svolgono le funzioni proprie del Responsabile del procedimento.</p> <p>Dirigenti di Settore e Dirigenti di Aree Generali di Coordinamento</p> <p>Responsabile di Progetto Integrato - Svolge le funzioni proprie del Responsabile del procedimento in relazione al processo di formazione - approvazione - attuazione del PII.</p> <p>Province - Il loro ruolo è limitato alla definizione di alcuni ambiti di intervento, cosiddetti "a regia regionale", in relazione alle Misure FSE, così come previsto dal Cdp.</p>	<p>zare la partecipazione delle amministrazioni provinciali alla programmazione di alcune azioni relative ad alcune Misure FSE del POR, così come delineato dal Cdp.</p> <p>Tavolo di concertazione coordinato o dal Responsabile Regionale di PI per i PI promossi dalla Regione o, per i PI promossi da altri enti, da un Soggetto Capofila individuato dagli Enti Pubblici promotori del P.I.</p>	<p>li del PI, e ne costituisce l'organismo di decisione ed implementazione.</p> <p>Un'altra modalità di coinvolgimento delle Province, riguardante il momento programmatico, è data dall'approvazione di Protocolli di Intesa e Delibere di Giunta, limitatamente ad alcune Misure (3.1; 3.10; 3.14; 5.3). Attraverso tali strumenti amministrativi, alle Province sono altresì attribuite risorse finanziarie, sulla base delle quali realizzare obiettivi strategici e strumenti programmatici concordati con l'Amministrazione regionale.</p>
<p>Attuazione e Gestione</p>	<p>Il coordinamento della gestione degli interventi attuativi del POR per il FSE è stato affidato al personale dell'Area 17 "Istruzione, Formazione professionale, Politica del Forum regionale della Gioventù, Osservatorio regionale del Mercato del Lavoro" ed, in particolare, ai seguenti Settori:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Politiche giovanili e del Forum regionale della gioventù; - Formazione professionale; 	<p>"Manuale di Gestione FSE: norme di programmazione e gestione per l'attuazione del POR" che definisce le norme di programmazione e gestione per l'attuazione delle azioni relative alle Misure FSE.</p> <p>Avvisi e Bandi - Strumenti per l'attuazione delle singole azioni previste dalle Misure FSE come da Cdp.</p>	<p>I Responsabili di Misura hanno il compito di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - emanare i bandi, nonché procedere all'istruttoria, alla valutazione e alla redazione delle graduatorie dei potenziali beneficiari; - trasmettere, con atto formale, le graduatorie al Dirigente del Settore competente (ove non coincidente) che, con proprio atto, le approva ed assume i provvedimenti di concessione;

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Attuazione e Gestione</p>	<p>- Orientamento Professionale, Ricerca, Sperimentazione e Consulenza nella Formazione Professionale.</p> <p>I Responsabili di Misura, svolgono un ruolo centrale anche nell'attuazione e nella gestione degli interventi cofinanziati.</p> <p>L'ARLAV - Agenzia Regionale per il Lavoro, istituita con L.R. 14/98, e succ. modifiche, svolge un ruolo nell'attuazione delle politiche del lavoro.</p> <p>Le Province - Il ruolo gestionale delle Province è limitato all'attuazione di alcuni ambiti di intervento cosiddetti "a regia regionale" per le Misure FSE, come previsto dal Cdop.</p>	<p>"Dashboard" - Strumento per rilevare le criticità delle singole misure, somministrato trimestralmente ai Responsabili di Misura e che monitora lo stato della misura evidenziando eventuali problemi in maniera sistematica al fine di una corretta gestione dei processi.</p> <p>Per la gestione delle attività di formazione professionale sono fissate in delibere ed atti della Giunta regionale le modalità operative. In particolare, la DGR n. 3743/00, "Direttive attuative per la formazione professionale in Campania", e la DGR n. 3242/2001 definiscono gli aspetti comuni a tutte le attività formative poste in essere sul territorio regionale, al fine di armonizzare e omogeneizzare procedure e comportamenti e la DGR n. 98/01 ("Linee guida per la costruzione dei progetti") pone le basi per la costruzione di un impianto unitario per l'assolvimento dell'obbligo formativo e fornisce i primi indirizzi operativi per la sua attuazione.</p>	<p>- notificare i provvedimenti di concessione ai beneficiari.</p> <p>La formazione professionale rimane ancora ad esclusiva titolarità regionale e il processo di trasferimento di compiti e risorse alle Province è in fase di avvio (la programmazione POR prevede, tra l'altro, che le azioni di formazione relative ad alcune Misure - ad esempio la Misura 3.6 "Prevenzione della dispersione scolastica e formativa" e la Misura 3.8 "Istruzione e formazione permanente" siano di competenza provinciale una volta concluso il processo di delega).</p> <p>Attualmente la responsabilità dell'attuazione delle Misure FSE ricade sull'Amministrazione regionale. In questa fase transitoria, per alcune Misure, come sopra evidenziato, il ruolo delle Province è limitato ad alcune azioni e definito attraverso atti approvati dalla Giunta Regionale. Per tali azioni le Province sono responsabili della loro attuazione, ciò significa: definizione dei bandi ed avvisi pubblici, certificazione della spesa, monitoraggio e gestione degli interventi e dei rapporti con i soggetti attuatori.</p> <p>In futuro, l'attribuzione delle risorse alle Province, avverrà per tutte le Misure delegate, mediante atto amministrativo e a seguito di un'azione di concertazione.</p>

segue

Regione Campania - Obiettivo 1

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Gestione risorse finanziarie</p>	<p>Il Dirigente pro tempore del Servizio "Autorità di Pagamento FSE/POR" incaricato nell'Area "Istruzione, Educazione, Ricerca, Sperimentazione e Consulenza nella Formazione Professionale" esercita la funzione di Autorità di Pagamento del FSE.</p> <p>Responsabile di Misura - Inoltre all'Autorità di Pagamento del FSE le dichiarazioni di spesa.</p>	<p>Il "Manuale dell'Autorità di Pagamento" - Raccoglie e sistematizza le procedure di gestione delle risorse finanziarie delle Misure inserite nel POR.</p>	<p>L'Autorità di Pagamento elabora, certifica e presenta le richieste di pagamento per ricevere i pagamenti della Commissione Europea e provvede, affinché i Beneficiari finali ricevano gli importi a cui hanno diritto.</p> <p>Il Responsabile di Misura cura ed attua le procedure di rendicontazione/certificazione delle spese relative alle azioni a titolarità regionale.</p>
<p>Sorveglianza, monitoraggio e valutazione</p>	<p>Il Comitato di sorveglianza, secondo il regolamento interno, è così composto:</p> <p>1 Per la Regione: dal Presidente e dal Responsabile tecnico del Dipartimento dell'Economia; dai dirigenti responsabili dei Fondi Strutturali e degli Assi; dal Responsabile dell'Autorità Ambientale regionale; da un rappresentante dell'organismo regionale di Consulenza delle Pari Opportunità;</p> <p>2 Per lo Stato, in qualità di Amministrazioni centrali titolari di linee d'intervento nell'ambito del POR: da un rappresentante del Ministero dell'Economia-DPS e dell'IGRUE; da un rappresentante del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali; da un rappresentante del Ministero delle Politiche Agricole e</p>	<p>Sistema di Monitoraggio - è stato predisposto dal coordinamento FSE un apposito sistema di monitoraggio su supporto informatico con la creazione di un banca dati (Easy Monit) compatibile con il sistema Monit 2000 - IGRUE.</p> <p>È prevista la creazione di un sistema di monitoraggio che opererà via web e che metterà in relazione diretta i RdM, il Coordinamento del FSE ed i soggetti attuatori.</p> <p>Rapporto di valutazione intermedia a cura del valutatore indipendente.</p> <p>Rapporti di valutazione tematica per il FSE affidati a società selezionate attraverso procedura di evidenza pubblica.</p>	<p>Il Responsabile di Misura cura l'inserimento dei progetti nel sistema di monitoraggio Monit 2000 per gli aspetti procedurali, finanziari e fisici, inoltre rileva e trasmette annualmente i dati e le informazioni da inserire nel Rapporto annuale di esecuzione del POR.</p> <p>Il Responsabile di Asse interfaccia il Valutatore indipendente nell'approfondimento degli elementi di criticità che dovessero emergere.</p> <p>L'Amministrazione regionale ha implementato anche alcuni interventi di informatizzazione delle procedure con particolare riferimento alla fase di raccolta delle certificazioni di spesa mensili e trimestrali presentate dai singoli soggetti attuato-</p>

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Sorveglianza, monitoraggio e valutazione</p>	<p>Forestali; da un rappresentante del Ministero dell'Ambiente; da un rappresentante del Ministero delle Pari Opportunità; da un rappresentante del Ministero dell'Attività Produttive e da un rappresentante del Ministero dei Beni Culturali. In qualità di Amministrazioni centrali titolari di Programmi Operativi Nazionali e non presenti ad altro titolo nel POR; da un rappresentante del Ministero dei Trasporti; da un rappresentante del Ministero dell'Università e della Ricerca scientifica; da un rappresentante del Ministero degli Interni e da un rappresentante del Ministero della Pubblica Istruzione.</p> <p>3 Per le parti sociali: da undici rappresentanti delle parti economiche e sociali designati dal "Comitato regionale di coordinamento del partenariato" e da tre rappresentanti delle Autonomie Locali.</p> <p>4 Per la Commissione Europea: da una rappresentanza della Commissione Europea e da un rappresentante della BEI (se del caso)</p> <p>Il Responsabile di Misura Il Responsabile di Asse Il Valutatore indipendente</p>	<p>È previsto l'avvio di un'attività di valutazione dell'efficacia ed efficienza degli interventi realizzati a valere sulle Misure FSE del POR Campania attraverso un servizio di valutazione affidata ad una società specializzata tramite procedura ad evidenza pubblica.</p> <p>È stato istituito un Gruppo di lavoro per la definizione e aggiornamento degli indicatori per il monitoraggio del Programma.</p>	<p>ri degli interventi cofinanziati. Tale procedura, definita dall'Autorità di Gestione del FSE, di concerto con il Comitato di Coordinamento del POR, prevede il coinvolgimento, nella fase di raccolta dei dati di spesa, dei Settori Tecnici Amministrativi provinciali (STAP).</p>

segue

segue
 Regione Campania -
 Obiettivo 1

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
Controllo	<p>Il Responsabile di Misura è competente per il controllo di primo livello sull'attuazione delle misure di sua competenza, supportato dall'Unità di Staff dell'Area 17.</p> <p>Il Servizio Ispettivo del Settore Formazione Professionale</p> <p>Il Servizio per il Controllo di II Livello Settore Bilancio</p>	<p>Il "Manuale dell'Autorità di Pagamento" - Disciplina la definizione delle procedure di controllo di I livello.</p> <p>Le Piste di controllo (previste dal Reg. CE 438/2001) per ogni singola Misura, strutturate per ogni tipologia di attività (attività formativa, attività di servizi, attività a regia regionale, attività a titolarità regionale).</p> <p>Il Sistema di controllo basato sull'autocertificazione della spesa da parte dei soggetti attuatori (certificazione a cura di revisori contabili iscritti all'albo dei revisori). Sulla base di tale sistema, viene realizzato il controllo a campione delle certificazioni di spesa presentate dai singoli soggetti attuatori a cura del servizio ispettivo e dell'Autorità di Pagamento del FSE.</p>	<p>Il sistema di controlli amministrativo-contabili di I livello è direttamente gestito ed eseguito dal Servizio Ispettivo del Settore Formazione Professionale. Il controllo in questione prevede che, sulla base di una procedura campionaria applicata dai singoli Responsabili di misura e definita nel Manuale dell'Autorità di Pagamento del FSE, vengono effettuate verifiche presso gli enti selezionati sulla base di un'analisi preliminare che tenga conto dei rischi impliciti ed espliciti delle azioni cofinanziate.</p> <p>Il Controllo di II livello è svolto da un ufficio costituito <i>ad hoc</i> presso l'Area Bilancio dell'amministrazione regionale e completamente autonomo rispetto alle strutture preposte alla gestione degli interventi cofinanziati.</p>
Partenariato	<p>Il Comitato Regionale di Coordinamento del Partenariato, per l'attuazione del POR, composto da: Province, i Comuni capoluogo di Provincia, le Associazioni di rappresentanza degli Enti Locali, i Parchi nazionali, i rappresentanti di esperienze di Programmazione negoziata sul territorio, le Università e il sistema della Ricerca, il sistema delle Camere di Commercio,</p>	<p>Il Forum regionale delle parti sociali ed economiche - Si riunisce periodicamente per esaminare lo stato di avanzamento del POR.</p>	<p>Il Comitato Regionale di partenariato svolge le seguenti azioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> - esprime il proprio parere sul completamento di program-mazione, sulle eventuali modifiche al programma e sui documenti di valutazione redatti dal Valutatore indipendente; - propone suggerimenti in merito all'attuazione del programma;

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Partemariato</p>	<p>le associazioni di categoria dell'Industria, del Commercio, dell'Artigianato e dell'Agricoltura, i Sindacati, le rappresentanze delle Pari Opportunità, della Cooperazione, del Terzo settore e delle associazioni ambientaliste.</p>		<p>- designa le rappresentanze sociali ed economiche che partecipano al Comitato di Sorveglianza.</p>

2.3 REGIONE EMILIA-ROMAGNA

In relazione all'assetto istituzionale, la Regione Emilia-Romagna ha proceduto ad una riorganizzazione complessiva della struttura organizzativa, per acquisire maggiore efficienza rispetto ai compiti da assolvere. Pertanto, l'assetto organizzativo per le politiche formative e del lavoro consta di un Assessorato Unico (Scuola, Formazione Professionale, Università, Lavoro, Pari opportunità), con un'unica Direzione (Cultura, Formazione e Lavoro), articolato in Servizi¹⁰ ed affiancato dall'Agenzia Emilia-Romagna Lavoro, struttura tecnica della Regione costituita per l'esercizio di funzioni e compiti in materia di politica attiva del lavoro, articolata in aree funzionali. A seguito dell'emanazione dei Regolamenti comunitari sui Fondi Strutturali per la programmazione 2000-2006 si è proceduto ad integrare e modificare gli assetti organizzativi esistenti, al fine di dare piena attuazione alle indicazioni da essi provenienti. Tra gli interventi più innovativi (specie con riguardo al FSE, Fondo destinato a finanziare le materie sopra menzionate) vi è quello con il quale si è proceduto a distinguere l'Autorità di Gestione dei Fondi dall'Autorità di Pagamento e, in relazione al sistema di gestione e controllo degli interventi cofinanziati, si è modificato il modello preesistente dei pagamenti, con il ricorso all'esternalizzazione¹¹, mediante l'attivazione del "Sistema esternalizzato di tesoreria per i pagamenti relativi all'attività formativa" (vedi DGR n. 615 del 1.3.2000 recante approvazione del Progetto "Sistema esternalizzato di tesoreria per i pagamenti relativi all'attività formativa nell'ambito del programma "Agenda per la modernizzazione regionale"). Grazie a questo sistema, con il quale il pagamento dei beneficiari finali viene affidato agli Istituti di credito che gestiscono le Tesorerie di Regione e Province, i destinatari dei finanziamenti ottengono, presso gli stessi Istituti di credito, l'immediato pagamento in conto sospeso delle spese effettivamente sostenute. Si tratta di un sistema di pagamenti, semplificato, che, nel garantire il rispetto degli adempimenti comunitari, si pone la duplice finalità di accelerare i tempi di pagamento e di fornire ai soggetti attuatori un flusso di cassa continuo e coerente con gli stati di avanzamento delle attività prestate. L'Amministrazione regionale ha, inoltre, ritenuto di esternalizzare anche alcune attività di controllo (compresa l'attività di controllo di secondo livello di cui al Reg. CE 438/01), nonché l'attività di rendicontazione degli interventi approvati e conclusi. A tale riguardo, va precisato che ai soggetti esterni spetta soltanto l'esecu-

10 I Servizi che costituiscono la Direzione Cultura Formazione e Lavoro sono 8 e sono i seguenti: Servizio Affari generali, Servizio Cultura Sport e Tempo Libero, Servizio Formazione Professionale, Servizio Gestione Controllo e Rendicontazione delle Attività, Servizio Politiche per l'Istruzione e per l'Integrazione dei Sistemi Formativi, Servizio Politiche per le Pari Opportunità, Servizio Programmazione delle Politiche strutturali del Sistema formativo e Innovazione procedurale, Servizio Programmazione e Valutazione progetti.

11 Si ricorda brevemente che con l'"esternalizzazione" si fa riferimento ad un processo di affidamento a soggetti esterni all'Amministrazione di attività che, generalmente, vengono svolte all'interno della stessa e questo al fine di accelerare e semplificare le procedure, pur rimanendo in capo all'Autorità amministrativa-Autorità di gestione la titolarità e la responsabilità delle attività esternalizzate.

zione delle attività di verifica, mentre la valutazione e l'analisi dell'esito delle verifiche sono di competenza dell'Amministrazione regionale.

Un altro aspetto innovativo è rappresentato dalla distinzione tra il Servizio di programmazione e valutazione degli interventi che opera *ex ante* e quello preposto alla gestione, al monitoraggio e ai controlli *in itinere* e, soprattutto, *ex post*.

Allo scopo di creare le condizioni per il mainstreaming e per la diffusione di una cultura istituzionale attenta all'ottica di genere, è stato istituito, nell'ambito della Direzione Generale che gestisce il FSE, un Servizio specificamente dedicato alle politiche per le Pari Opportunità, avente competenza, tra l'altro, nella diffusione di principi e pratiche volte a realizzare la parità effettiva tra uomini e donne, nonché nella creazione di un raccordo con le Istituzioni e i programmi comunitari volti a realizzare la parità.

Le modifiche al sistema organizzativo risultano essere state effettuate, sia per rispondere alle esigenze della programmazione ed attuazione degli interventi cofinanziati dai Fondi comunitari in materia di formazione e lavoro, sia per rispondere a bisogni generali di funzionalità ed efficienza che inducono l'Amministrazione regionale a riorganizzare la sua struttura ogni due/tre anni. In tal senso, l'articolazione in un unico Assessorato risulta essere funzionale al governo integrato delle politiche formative e del lavoro; l'esternalizzazione della tesoreria sembra essere avvenuta in un'ottica di progressiva semplificazione e razionalizzazione delle procedure; la divisione del Servizio di programmazione da quello che si occupa della gestione e dei controlli degli interventi pare, invece, essere stata attuata nell'ottica di una redistribuzione delle responsabilità, in linea con quanto richiesto dal Reg. CE 1260/99 recante norme generali sui Fondi Strutturali.

Rispetto al modello di governo introdotto dall'attuazione dei Fondi Strutturali, si è rilevato come la Regione, pur avendo proceduto ad integrare/modificare un sistema già esistente, abbia sostanzialmente creato un sistema di *governance* per le politiche della formazione e del lavoro la cui architettura ed i cui meccanismi rispondono, in pieno, alle esigenze di programmazione, gestione, monitoraggio e controllo degli interventi attuati con il POR. Ciò, anche in ragione del fatto che gli interventi in materia di politiche formative e lavoro sono, per la quasi totalità, finanziati con il Fondo Sociale Europeo.

Il modello di *governance* regionale emergente presenta, pertanto, notevoli aspetti positivi, ma anche alcune criticità. Fra gli elementi positivi, che ci si auspica di conservare, anche nel caso di un sistema di *governance* basato su norme diverse, rappresentate dai futuri Regolamenti comunitari per la prossima programmazione (2007/2013) o da altre norme statali e regionali, sono individuabili i seguenti:

- la durata della programmazione che, come stabilito dall'Unione Europea, copre un arco temporale di sette anni. Rispetto a determinate dinamiche, una programmazione di interventi di lungo periodo è funzionale, non solo alla realizzazione degli interventi ivi previsti, ma anche alla modifica e all'integrazione delle principali caratteristiche della *governance* regionale;
- un sistema gestionale "per progetto". L'attuazione del POR prevede, anche, un procedimento di monitoraggio fondato su un sistema informativo la cui unità di riferimento è il singolo progetto. La Regione, già prima dell'attuale programmazione, disponeva di un sistema informativo gestionale articolato per progetto, completo, ma non sviluppato secondo l'attuale livello di dettaglio. Tale sistema di gestione, pur comportando, talvolta, qualche complicazione dovuta forse all'eccessiva articolazione, risulta valido ed efficace nell'ottica di un monitoraggio che sia, allo stesso tempo, quantitativo e qualitativo;
- la programmazione nell'ottica di genere. Il Fondo Sociale Europeo, facendo delle pari opportunità una materia prioritaria avente natura trasversale, ha indotto la Regione a valutare la programmazione e la gestione delle politiche formative e del lavoro tenendo ben presente anche l'ottica di genere. Peraltro, l'Amministrazione regionale, recuperando l'esperienza derivante in tal senso dalla programmazione FSE, sta cercando di caratterizzare tutte le sue politiche mantenendo un tale approccio.

Come sopra accennato, i meccanismi di *governance* derivanti dall'attuazione dei Regolamenti comunitari per la programmazione 2000-2006, hanno fatto emergere anche alcune problematiche, fra le quali si pongono in evidenza le seguenti:

- un eccesso nella valutazione. Pur riconoscendo alla programmazione FSE il merito di aver diffuso nelle Amministrazioni regionali e locali una cultura della valutazione (anche mediante l'introduzione di sistemi informatizzati utili, non solo per la gestione degli interventi, ma anche per la valutazione degli stessi), risulta indubbio che l'attuale sistema di valutazione si caratterizzi per la richiesta di un eccesso di dati informativi. Da individuare resta, poi, l'effettiva utilità che i *policy makers* traggono da tutte queste informazioni. Ciò varrebbe, in particolare, per l'attività di valutazione *ex ante*, attività che ha prodotto un appetimento non irrilevante nell'iter operativo progettuale e procedurale;
- un eccesso di controlli. Analogamente a quanto evidenziato per l'attività di valutazione, anche il sistema dei controlli, delineato nei Regolamenti comunitari sui Fondi Strutturali, si sta rivelando particolarmente macchinoso, soprattutto in riferimento ai controlli cosiddetti di secondo livello (Reg. CE 438/01). Pur nella positiva considerazione connessa all'introduzione di un ulteriore grado di verifica degli interventi approvati e realizzati, la Regione, nonostante controlli il 100% delle sue iniziative, e nonostante abbia esternalizzato anche l'attività di controllo di secondo livello, si trova coinvolta in un processo che richiede uno sforzo considerevole, sia dal punto di vista organizzativo, sia rispetto all'entità quantitativa e qualitativa del lavoro richiesto.

Rispetto all'impianto organizzativo e gestionale che la programmazione 2000-2006 del Fondo Sociale ha richiesto per la realizzazione degli interventi finanziati, l'esigenza manifestata dai rappresentanti regionali è stata quella di una semplificazione delle regole di livello comunitario, sia rispetto all'architettura procedurale nel suo complesso, sia rispetto all'attività di valutazione e al sistema di controlli in particolare. Queste ultime due tipologie di attività, infatti, non sembrano aver apportato i benefici corrispondenti all'impegno richiesto per la loro attuazione, si pensi - ad esempio - al poco valore aggiunto, in termini di conoscenza e di *feedback*, derivante all'Amministrazione dall'attività di valutazione *ex-ante*.

Accanto alla semplificazione delle regole, si è evidenziata la necessità di una loro maggiore duttilità. L'omogeneità di comportamenti richiesta dal "sistema POR", dal punto di vista gestionale ed operativo, fa, talvolta, correre il rischio di non permettere di fornire una risposta efficace a quei problemi che, per la loro risoluzione, avrebbero bisogno di soluzioni differenziate e strettamente connesse alla loro particolare natura.

La *governance* regionale emergente dalla programmazione del POR FSE 2000-2006, non può prescindere dall'analisi del ruolo attribuito alle Province. Sul punto, va, innanzitutto, evidenziato come, già dal 1979, la Regione abbia posto in essere un sistema decentrato con la L.R. 19/79, nella quale ha delegato alle Province una serie di funzioni amministrative, fra le quali quelle concernenti la programmazione, la gestione ed il controllo delle attività di formazione professionale (art. 18). Il ruolo non solo gestionale, ma anche programmatico delle Province è stato ribadito nella legge regionale 12/2003 di recepimento¹² delle nuove attribuzioni operate dalla riforma del Titolo V della Costituzione. In essa, in relazione alla disciplina di funzioni e compiti di programmazione generale e territoriale, viene stabilito che le Province e i Comuni, singoli o associati, nel rispetto delle linee di programmazione e degli indirizzi regionali, nonché delle compatibilità finanziarie regionali, nazionali e comunitarie, esercitino le funzioni di programmazione territoriale dell'offerta formativa ed educativa e di organizzazione della rete scolastica, nell'ambito delle rispettive competenze attribuite dalle leggi vigenti (art. 45).

Per quanto invece concerne la materia del lavoro¹³, la legge regionale 25/98 di attuazione¹⁴ del D.Lgs. 469/97 ha previsto l'attribuzione alle Province di funzioni in materia di collocamento e gestione dei centri per l'impiego e di realizzazione delle iniziative connesse alle funzioni e ai compiti relativi alle politiche attive del lavoro.

12 L.R. 12/2003 "Norme per l'uguaglianza delle opportunità di accesso al sapere, per ognuno e per tutto l'arco della vita, attraverso il rafforzamento dell'istruzione e della formazione professionale, anche in integrazione tra loro".

13 In materia, è di recente intervenuta la legge regionale del 1.8.2005, n. 17, della quale, peraltro, per ovvie ragioni temporali non si è potuto tenere conto per la seguente indagine.

14 L.R. 25/1998 "Norme in materia di politiche regionali del lavoro e di servizi per l'impiego".

In questo contesto di decentramento di funzioni e compiti, la Regione, attraverso indirizzi programmatici a carattere pluriennale per le politiche del lavoro e per le politiche formative, definisce obiettivi, priorità, linee di intervento e il quadro delle risorse finanziarie; con specifiche direttive attuative regola, poi, operativamente gli interventi da realizzarsi e, per mezzo di piani di attività annuali, dà attuazione ai documenti di indirizzo e alle direttive attuative.

Gli indirizzi programmatici predisposti per l'attuale programmazione - sia quelli riferiti al periodo 2000-2002 sia quelli per il 2003-2004 - affermano strette connessioni tra le priorità regionali e quelle definite nel POR, specie con riguardo all'aumento strutturale del livello di occupazione, al rafforzamento della struttura produttiva regionale e dell'impatto occupazionale e all'interconnessione delle strategie per l'occupazione con l'obiettivo dell'inclusione sociale.

Le Province, nell'ambito degli Indirizzi regionali, definiscono sia Programmi pluriennali (di norma triennali) per le politiche del lavoro e della formazione, sia Piani annuali di intervento, garantendo la concertazione con le parti sociali e la partecipazione degli Enti locali.

L'articolazione degli interventi avviene, quindi, attraverso la redazione dei Programmi Provinciali che rappresentano gli strumenti di definizione delle scelte programmatiche locali nell'ambito degli Indirizzi regionali. I Programmi provinciali, elaborati attraverso un ampio processo di partenariato istituzionale con gli Enti locali, di consultazione e concertazione con le parti sociali ed economiche, sono soggetti - entro quindici giorni dal ricevimento - ad un esame di coerenza con il Complemento di Programmazione regionale e con gli Indirizzi programmatici approvati dal Consiglio regionale ed ad una verifica del rispetto dei limiti quantitativi e finanziari previsti.

La Regione assegna alle Province il 62% dell'ammontare medio annuo delle risorse POR, e un restante 8%, legato al raggiungimento di determinati obiettivi di efficienza nella spesa. Il meccanismo del disimpegno automatico e l'incentivo rappresentato dalla riserva di premialità (strumenti previsti dai Regolamenti sui Fondi Strutturali), costituiscono stimoli consistenti per la realizzazione di un'efficiente gestione degli interventi finanziati con il Fondo Sociale Europeo.

Le Province, a fronte di un effettivo decentramento amministrativo, svolgono un ruolo molto attivo, non solo dal punto di vista della gestione, ma anche rispetto alla programmazione degli interventi cofinanziati.

Una maggiore condivisione partecipata delle attività può realizzarsi, infatti, attraverso una più ampia attuazione del principio di sussidiarietà e, quindi, dell'integrazione tra i vari livelli istituzionali, riconoscendo, da un lato, pari dignità a tutti

i soggetti coinvolti, e puntando, dall'altro, ad una distribuzione equa delle responsabilità.

La Regione presenta una tradizione molto radicata rispetto alla concertazione sociale ed interistituzionale.

Le sedi istituzionali deputate alla concertazione sono principalmente due: il Comitato Interistituzionale e, per quanto concerne il rapporto con le parti sociali, la Commissione Regionale Tripartita¹⁵, convocata con cadenza mensile (istituite entrambe dalla L.R. 25/98).

In ambito di programmazione territoriale, è anche da segnalare l'istituzione (da parte della Provincia, d'intesa con i Comuni del territorio) delle Conferenze provinciali di coordinamento¹⁶. Quest'ultime, cui possono partecipare i Comuni, l'amministrazione scolastica regionale, le Università e altri soggetti operanti sul territorio nell'ambito delle politiche formative, hanno funzioni di proposta per le tematiche inerenti la programmazione dell'offerta formativa e, potendo rappresentare la sede per la definizione di accordi e di programmi integrati a livello territoriale, permettono scelte condivise e la conseguente possibilità di rispondere in modo più puntuale alle esigenze formative locali.

In relazione agli ambiti d'intervento previsti dal POR, il partenariato si sviluppa nelle sedi istituzionali sopra menzionate, cui è da aggiungere una sede ulteriore rappresentata dal Comitato di Sorveglianza.

La tradizione concertativa, molto radicata nella Regione Emilia-Romagna, si sostanzia, da un lato nel confronto con le parti sociali e, dall'altro, nel dialogo tra i diversi soggetti istituzionali e trova riscontro nell'ambito della programmazione ed attuazione degli interventi facenti capo al POR; questo metodo è stato seguito anche dopo l'attivazione del Comitato di Sorveglianza. Peraltro, è stato rilevato come quest'ultima sede di confronto, pur ampliando la platea dei partecipanti ai tavoli di concertazione istituzionale, viene considerata alla stregua di un organismo tecnico avente funzione esecutiva rispetto a quanto deciso nelle altre sedi concertative aventi carattere politico.

15 In seno alla Commissione Regionale Tripartita, sono state istituite delle sottocommissioni, che per rispondere in modo esauriente a problemi particolari ed urgenti, vengono convocate con cadenza settimanale.

16 Le Conferenze provinciali di coordinamento sono state previste dall'art. 46 della L.R. n. 12 del 2003. Tale legge abroga, tra gli altri, gli articoli della L.R. n. 25 del '98 che avevano istituito la Commissione regionale tripartita e il Comitato di Coordinamento interistituzionale, e al loro posto istituisce, rispettivamente, una nuova Commissione regionale tripartita e un nuovo Comitato di coordinamento istituzionale, aventi funzioni e compiti pressoché simili, ma adattati alle nuove politiche formative e del lavoro regionali. In ogni caso, le norme transitorie della legge prevedono che gli articoli della L.R. n. 25/98 siano in vigore fino alla riforma della normativa regionale in materia di politiche regionali del lavoro e di servizi per l'impiego.

In un contesto territoriale in cui il confronto istituzionale e sociale è molto sviluppato, si possono, comunque, individuare alcuni elementi di perfettibilità. A livello provinciale, è stata rivendicata l'esigenza di un ruolo di maggior peso, soprattutto in fase di definizione programmatoria. In particolare, si è manifestata la percezione che, spesso, si debbano conseguire degli obiettivi di carattere generale espressi ad un livello istituzionale, quale è quello dell'Unione Europea, ritenuto, talvolta, lontano da quelli che sono i reali fabbisogni professionali e formativi del territorio. Al riguardo, si è quindi auspicato un più ampio coordinamento tra gli interventi attuati con le risorse gestite dalle Province e quelli realizzati con i fondi gestiti direttamente dalla Regione, proprio al fine di permettere una maggior coerenza tra i diversi interventi richiesti dalla programmazione comunitaria.

In relazione all'impatto che l'impianto del POR ha avuto e continua ad avere sulla gestione regionale ordinaria, è stato evidenziato come, i Fondi Strutturali che cofinanziano il POR, abbiano consentito alla Regione di individuare e perseguire priorità programmatiche in linea con le reali esigenze del territorio, attraverso una politica di integrazione tra le materie del lavoro e della formazione, integrazione realizzata con un'intensità che, probabilmente, non sarebbe stato possibile raggiungere senza la programmazione comunitaria. Tale programmazione, avendo permesso quella integrata, si è, infatti, rilevata punto di forza per l'attuazione delle politiche rivolte alle persone e ha indotto un superamento dell'organizzazione per funzione, inducendo ad operare in termini di progettazione trasversale. Peraltro, lo sviluppo di modalità integrative di programmazione è stato facilitato (come già evidenziato) dal fatto che, già prima della riforma dei Fondi Strutturali, le deleghe per il lavoro e la formazione fossero state attribuite ad un unico assessorato.

Infine, le ingenti risorse comunitarie stanziare hanno permesso di conseguire obiettivi che, altrimenti, difficilmente sarebbe stato possibile raggiungere; infatti, la programmazione comunitaria finanzia la quasi totalità degli interventi in materia di politiche formative e del lavoro. Questo ha implicato che, l'impianto ed i meccanismi regionali e provinciali adottati per il funzionamento delle politiche rivolte alle persone, fossero totalmente rispondenti alle indicazioni comunitarie e all'impostazione del POR e del relativo Complemento di Programmazione, tanto da poter sostenere, da parte degli interlocutori regionali che, per le politiche del lavoro, della formazione e dell'integrazione, le regole programmatiche e gestionali utilizzate siano conformi agli interventi previsti nell'ambito del POR. Ciò, ha certamente portato ad una struttura organizzativo/gestionale notevole e nello stesso tempo complessa, ma che risulta funzionale alle esigenze della Regione.

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Programmazione</p>	<p>Il Partenariato istituzionale ed economico-sociale - Ha contribuito alla predisposizione e approvazione del POR.</p> <p>Il Servizio Programmazione e Valutazione Progetti (in seno alla Direzione generale Cultura Formazione e Lavoro) ha compiti di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - progettazione e coordinamento degli strumenti di programmazione regionale e provinciale relativi alla formazione professionale; assegnazione di risorse comunitarie, nazionali e regionali; - promozione e coordinamento della progettazione interservizi a valenza regionale, interregionale, nazionale e comunitaria; - predisposizione di bandi regionali per progetti da realizzare con il contributo del Fondo Sociale Europeo (FSE), Ob. 3 per la programmazione 2000-2006. <p>L'autorità di gestione del P.O.R. è la Regione.</p> <p>Il referente è il Direttore della direzione generale "cultura, formazione e lavoro".</p>	<p>La programmazione delle iniziative cofinanziate viene realizzata attraverso documenti di indirizzo, direttive attuative e piani di attività a carattere pluriennale e annuale.</p> <p>Il documento di indirizzo regionale, di durata pluriennale, definisce i ruoli dei soggetti coinvolti; gli orientamenti e le priorità per ambiti specifici di intervento; gli indirizzi per l'attuazione della delega alle amministrazioni provinciali; le azioni regionali e il loro ambito di applicazione.</p> <p>Il documento concernente le direttive attuative regionali definisce in modo dettagliato: le regole operative, disciplinando le tipologie di attività e le loro modalità attuative; la certificazione dei percorsi formativi e delle competenze; i criteri e le procedure per l'accreditamento degli organismi attuatori; i criteri per la valutazione e la selezione delle attività; le norme per il finanziamento; le procedure per il coordinamento e il monitoraggio dei Piani (regionali e provinciali) di attività e gli standard procedurali e informativi, prevedendo i riferimenti che i soggetti gestori sono tenuti a rispettare per la pubblicizzazione delle attività.</p> <p>I piani di attività, danno attuazione ai documenti di indirizzo e alle direttive</p>	<p>La predisposizione del P.O.R. si è avvalsa del contributo del partenariato istituzionale ed economico-sociale, secondo i criteri di rappresentatività fissati dalla normativa regionale, estendendo la partecipazione alla Commissione regionale Pari Opportunità, all'Autorità ambientale e alla Conferenza del terzo settore.</p> <p>Nel processo programmatore il partenariato ha trovato un ulteriore impulso operativo, in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nella fase di negoziazione con la Commissione europea, l'Amministrazione regionale ha, infatti, assicurato un'informazione periodica sul suo stato di avanzamento; - nella fase di costruzione del complesso di programmazione quando è stato richiesto alle Province di partecipare direttamente alla stesura del Compimento medesimo, in quanto referenti delle istanze dei rispettivi territori. <p>I documenti di indirizzo, le direttive attuative e i piani di attività a carattere pluriennale e annuale sono adottati dagli organi amministrativi competenti nell'ambito delle Amministrazioni titolari dell'attuazione dei PO.</p>

segue

Regione Emilia-Romagna - Obiettivo 3

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Programmazione</p>		<p>attuative e sono soggetti all'approvazione da parte dell'Autorità di gestione del P.O.R.</p> <p>Indirizzi per il sistema formativo integrato dell'istruzione, della formazione professionale, orientamento e delle politiche del lavoro - biennio 2003-2004. Si pongono come orientamenti "ponte" in relazione alle innovazioni intervenute negli ultimi anni a livello nazionale e a quelle che verranno introdotte con la L.R. 12/03.</p>	<p>Sulla base degli Indirizzi programmatici definiti dalla Regione, le Province definiscono Programmi pluriennali, di norma triennali, per le politiche del lavoro e della formazione e piani annuali di intervento. Nei Piani, con riferimento a quanto previsto nel CdP, ad esclusione della Misura D4 e dell'Asse F, di esclusiva competenza regionale, vengono indicati gli obiettivi e le strategie di intervento.</p> <p>DGR n. 2000/539, tale documento definisce gli aspetti comuni a tutti i piani e i progetti rispetto a determinate tipologie di attività e rinvia ad atti dirigenziali (circolari) più snelli e di più rapida adozione, ma comunque preceduti da fasi di confronto con le parti istituzionali e sociali interessate.</p> <p>I Programmi provinciali sono soggetti ad un esame di coerenza con il CGP regionale e con gli Indirizzi programmatici approvati dal Consiglio regionale, nonché alla verifica del rispetto dei limiti quantitativi e finanziari previsti.</p> <p>Confermano le priorità strategiche del POR in termini di aumento strutturale del livello di occupazione, di rafforzamento della struttura produttiva regionale e dell'impatto occupazionale delle crescita. Tali obiettivi sono conseguiti facendo</p>

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Programmazione</p>		<p>colazione delle risorse finanziarie che la Regione intende assegnare alle Province per il triennio 2000/2002, indicando le quote del POR, distinte per asse, per ciascuna Provincia (tot 62% delle risorse POR).</p> <p>Con la DGR n.20/2003 del 13/01/2003 vi è stata l'approvazione dell'Accordo fra Regione e Province per il coordinamento delle attività nell'ambito del POR FSE Ob. 3 anni 2003-2004.</p> <p>Nell'Accordo si prevede il coordinamento della programmazione regionale e provinciale e si definisce l'articolazione delle risorse finanziarie che la Regione intende assegnare alle Province per gli anni 2003-2004, indicando le quote del POR, distinte per asse, per ciascuna provincia. Si stabilisce, inoltre, che il dirigente regionale competente provveda con successivi atti sia alla determinazione del limite annuale liquidabile alle singole Province, sulla base della disponibilità di bilancio e della concertazione interistituzionale sia al relativo impegno dei fondi.</p>	<p>riferimento alle caratteristiche del mercato del lavoro regionale e promuovendo il sistema formativo integrato.</p> <p>Relativamente alla programmazione delle attività 2003-2004, si individua quanto segue: i Programmi provinciali rappresentano gli strumenti di definizione delle scelte programmatiche locali nell'ambito degli Indirizzi regionali, elaborati attraverso un processo ampio di partenariato istituzionale con gli Enti locali, di consultazione e concertazione con le parti sociali ed economiche a livello territoriale, con riferimento al Complemento di Programmazione FSE Ob. 3, 2000-2006 ed alla normativa nazionale e regionale. Le Province, nell'approvazione dei propri documenti di programmazione, dovranno indicare le procedure di concertazione previste e realizzate.</p> <p>La Regione, in qualità di Autorità di Gestione del POR FSE Ob. 3 2000-2006, garantisce il coordinamento della programmazione dell'attività regionale e provinciale, assicurando - come già evidenziato nella DGR n. 2000/539 - un esame di coerenza dei documenti programmatici delle Province (programmi pluriennali)</p>

segue

Regione Emilia-Romagna - Obiettivo 3

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Programmazione</p>	<p>La Regione: esercita le funzioni di programmazione regionale del sistema formativo.</p> <p>Le Province: rispetto alla formazione professionale già dal 1979 - L.R. 19/79 "Riordino programmazione e deleghe della formazione alle professioni" - la Regione ha delegato alle Province, accantonando alla gestione, la programmazione della formazione professionale. Le Province esercitano le funzioni di programmazione territoriale dell'offerta formativa ed educativa e di organizzazione della rete scolastica (come già da L.R. 3/99 "Riforma del sistema regionale e locale").</p>	<p>L.R. 12/03 "Norme per l'uguaglianza delle opportunità di accesso al sapere, per ognuno e per tutto l'arco della vita, attraverso il rafforzamento dell'istruzione e della formazione professionale, anche in integrazione tra loro", disciplina funzioni e compiti di programmazione generale e territoriale.</p>	<p>con il POR Emilia-Romagna, con il Complemento di programmazione regionale, con gli Indirizzi programmatici approvati dal Consiglio regionale, con i vincoli imposti dai Regolamenti comunitari e dalle decisioni della Commissione europea, nonché con la verifica del rispetto dei limiti quantitativi e finanziari previsti. La Regione procederà, di norma, entro quindici giorni dal ricevimento dei programmi, al relativo esame di coerenza, segnalando alla Provincia interessata eventuali anomalie, affinché la stessa possa modificare le parti ritenute non coerenti.</p> <p>La Regione esercita le funzioni di programmazione generale del sistema formativo, le Province e i Comuni, singoli o associati, nel rispetto delle linee di programmazione e degli indirizzi regionali, e delle compatibilità finanziarie regionali, nazionali e comunitarie, esercitano le funzioni di programmazione territoriale dell'offerta formativa ed educativa e di organizzazione della rete scolastica.</p>

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Attuazione e Gestione (Regione)</p>	<p>L'Autorità di gestione del P.O. è la Regione. Sono compiti dell'Autorità di Gestione:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la predisposizione delle modifiche del CdP e l'organizzazione della valutazione intermedia; - l'elaborazione e la presentazione del rapporto annuale di esecuzione; - l'amministrazione dei progetti, comprendendo gran parte degli aspetti finanziari (bandi, selezione, gestione, vigilanza, adempimenti sulle irregolarità amministrative); - i controlli sulle operazioni finanziate, sull'avanzamento dei progetti e sul sistema contabile dei soggetti attuatori; - la ricezione e il controllo delle autocertificazioni, la raccolta, l'elaborazione e la trasmissione degli indicatori finanziari e statistici per la valutazione; - il rispetto delle disposizioni previste dai Regolamenti comunitari in materia di certificazione delle spese; - le verifiche <i>in itinere</i> e rendicontuali. <p>Il referente è il Direttore della Direzione Generale "Cultura, Formazione e Lavoro" dell'Assessorato. La Direzione è articolata in 8 Servizi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servizio affari generali; 	<p>Per lo svolgimento delle attività, l'Autorità di Gestione si avvale del Sistema Informativo della Formazione Professionale.</p> <p>Le assegnazioni dei fondi avvengono attraverso bandi ad evidenza pubblica. Per le attività formative si fa sempre ricorso ad una procedura aperta di selezione dei progetti relativi ad attività formative in accordo con i principi di parità di trattamento, di trasparenza, di riconoscimento reciproco e di proporzionalità considerato che, anche le procedure ristrette, sarebbero assimilabili alla procedura aperta laddove i candidati invitati dall'Amministrazione sono tutti gli aventi diritto.</p> <p>Nei bandi viene essenzialmente indicato: Assi, Misure ed azioni oggetto dell'invito; disponibilità finanziaria; soggetti ammessi alla presentazione dei progetti; tipologia progettuale; durata dei progetti; destinatari delle attività; modalità di presentazione dei progetti; termine per la presentazione dei progetti; condizioni per la ammissibilità; valutazione e selezione dei progetti.</p>	<p>La Regione preferisce demandare ai Direttori dei vari settori la responsabilità degli interventi attivati nei vari ambiti, piuttosto che ricorrere alla figura del Responsabile di Misura.</p> <p>L'attuazione delle iniziative cofinanziate prevede la possibilità di attivare procedure di selezione di progetti da parte: - dell'Amministrazione regionale, per le attività di sua diretta competenza;</p>

segue

Regione Emilia-Romagna - Obiettivo 3

segue Regione Emilia-Romagna - Obiettivo 3

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Attuazione e Gestione (Regione)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Servizio Cultura Sport e Tempo Libero; - Servizio Politiche per l'Istruzione e per l'Integrazione dei Sistemi Formativi; - Servizio programmazione e Valutazione Progetti; - Servizio Formazione Professionale; - Servizio Politiche per le Pari Opportunità; - Servizio Pianificazione Territoriale dell'Offerta scolastica e Formativa; - Servizio Gestione Controllo e Rendicontazione delle Attività; - Servizio Programmazione delle Politiche strutturali del Sistema formativo e Innovazione procedurale. <p>Nella gestione del P.O. sono coinvolte, oltre alle strutture regionali competenti per settore, gli Enti locali, altre amministrazioni pubbliche sub-regionali, organismi tecnici di rilievo pubblico e i partner istituzionali operanti sul territorio della Regione. Sono, inoltre, coinvolti il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali ed altre amministrazioni ed organismi centrali che possano essere utili all'attuazione di specifiche iniziative.</p> <p>Il Nucleo di valutazione fornisce un parere di approvabilità dei progetti.</p>		<ul style="list-style-type: none"> - delle Province, per le attività attribuite. <p>La selezione dei progetti è di diretta competenza dell'Amministrazione regionale. Un apposito Nucleo di valutazione fornisce un parere di approvabilità che viene depositato presso l'Assessorato, cui fa seguito l'eventuale Deliberazione di Giunta. Analoghi Nuclei di valutazione sono istituiti presso le amministrazioni provinciali, per le attività ad esse attribuite.</p>

segue

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Attuazione e Gestione (Regione)</p>	<p>Servizio Programmazione e Valutazione Progetti. Si sono già evidenziate alcune delle funzioni di questo servizio, qui si riportano quelle più propriamente gestionali:</p> <ul style="list-style-type: none"> - valutazione e selezione dei progetti pervenuti, in relazione ai bandi pubblicati, segreteria e supporto tecnico al nucleo di valutazione dei progetti; - controllo e monitoraggio delle attività svolte dalle Province; - partecipazione a gruppi di lavoro nazionali e comunitari del Fondo Sociale Europeo, supervisione dell'attuazione del POR. <p>Servizio Gestione, Controllo e Rendicontazione delle attività finanziate con i Fondi Comunitari o altri Fondi (in seno alla Direzione generale Cultura Formazione Lavoro) con compiti di:</p> <ul style="list-style-type: none"> - progettazione e coordinamento delle regole di gestione e delle regole dei controlli, formali e di merito per le attività formative finanziate e approvate dalla Regione; - gestione dei progetti approvati fino alla rendicontazione e al pagamento delle spese; - partecipazione a gruppi di lavoro nazionali e comunitari del FSE per la 		<p>Tra le modalità di attuazione del POR la Regione può fare ricorso, secondo quanto previsto all'art. 27 del Regolamento (CE) 1260/99, alla Sovvenzione Globale. Ferma restando la possibilità di ricorrere alla Sovvenzione Globale come misura speciale di esecuzione anche per altre Misure del POR, si è previsto di adottare Sovvenzioni Globali per realizzare azioni nell'ambito delle Misure del Programma Operativo Regionale C3, D3, D4. Inoltre, si prevede di realizzare una sovvenzione globale nella Misura B1 per l'attuazione dei piccoli sussidi per capitale sociale.</p>

segue

segue
Regione Emilia-Romagna -
Obiettivo 3

segue Regione Emilia-Romagna - Obiettivo 3

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
Attuazione e Gestione (Regione)	definizione di regole di gestione e controllo; - supervisione dell'attuazione del POR; - definizione delle modalità di snellimento delle procedure amministrative relative alla gestione, controllo e rendicontazione delle attività approvate e finanziate. Soggetti attuatori e Organismi Intermediari , in riferimento alla Sovvenzione Globale.		
Attuazione e Gestione (Regione)	L' Agenzia Emilia-Romagna Lavoro è lo strumento di supporto tecnico della Regione in materia di occupazione e politiche del lavoro, servizi per il lavoro, sistema informativo lavoro e di analisi del mercato del lavoro.	L.R. 25/98 "Norme in materia di politiche regionali del lavoro e di servizi per l'impiego", che istituisce l' Agenzia Emilia-Romagna Lavoro .	L' Agenzia Emilia-Romagna Lavoro svolge funzioni di monitoraggio, di assistenza tecnica e di gestione amministrativa (contratti di formazione lavoro, apprendistato, mobilità, lavori socialmente utili, tirocini).
Attuazione e Gestione (Province)		L.R. 45/96 "Misure di politica regionale del lavoro". L.R. 25/98 "Norme in materia di politiche regionali del lavoro".	La Regione delega alle Province la gestione degli interventi a favore delle fasce deboli e quelli a sostegno del reinserimento professionale, coordinando gli interventi e impartendo le direttive in merito. Per le attività ad esse delegate le Province ne attuano il monitoraggio e la valutazione. Alle Province sono attribuite le funzioni in

segue

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Attuazione e Gestione (Province)</p>		<p>che regionali del lavoro e di servizi per l'impiego".</p> <p>L.R. 3/99 "Riforma del sistema regionale e locale".</p>	<p>materia di collocamento e gestione dei centri per l'impiego, la realizzazione delle iniziative connesse alle funzioni e ai compiti relativi alle politiche attive del lavoro. Le Province adottano programmi triennali per le politiche attive del lavoro e della formazione e piani annuali di intervento.</p> <p>Alle Province è attribuito il compito di redigere e approvare i piani di riorganizzazione della rete scolastica, di attuare la programmazione e la gestione della formazione professionale (si è già evidenziato come la delega per la formazione professionale fosse delega per la programmazione e non solo per la gestione a decorrere dal '79).</p> <p>L'articolazione degli interventi avviene attraverso la redazione dei Programmi provinciali che rappresentano gli strumenti di definizione delle scelte programmatiche locali nell'ambito degli Indirizzi regionali, elaborati attraverso un processo ampio di partenariato istituzionale con gli Enti locali, di consultazione e concezione con le parti sociali ed economiche a livello territoriale. I Programmi provinciali sono soggetti ad un esame di coerenza con il Cdp regionale e con gli Indirizzi programmatici approvati dal Consi-</p>

segue

Regione Emilia-Romagna - Obiettivo 3

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Attuazione e Gestione (Province)</p>		<p>nell'ambito del POR FSE Ob. 3 - anni 2003-2004- sono state assegnate alle Province le risorse per il biennio 2003-2004.</p> <p>Le assegnazioni dei fondi avvengono attraverso bandi ed avvisi ad evidenza pubblica. Generalmente viene riportata l'indicazione: degli Assi, Misure ed azioni oggetto dell'invito; della disponibilità finanziaria; dei soggetti ammessi alla presentazione dei progetti; della tipologia progettuale; della durata dei progetti; dei destinatari delle attività; delle modalità di presentazione dei progetti; del termine per la presentazione dei progetti; delle condizioni per l'ammissibilità, della valutazione e selezione dei progetti.</p>	<p>glio regionale nonché alla verifica del rispetto dei limiti quantitativi e finanziari previsti. L'esame di coerenza ha un pre-valente contenuto tecnico e gli uffici regionali preposti vi provvederanno di norma entro quindici giorni dal ricevimento dei programmi provinciali adottati, segnalando alla provincia interessata e alla Giunta regionale eventuali anomalie. Nel caso l'esame evidenzii elementi di parziale non conformità od incoerenza, l'Assessore regionale inviterà la Provincia interessata a proporre le proprie controdeduzioni o a modificare le parti ritenute non coerenti.</p> <p>Le Province provvedono all'emanazione dei bandi, alla valutazione e alla selezione dei progetti. La valutazione dei progetti viene effettuata da un apposito Nucleo di valutazione.</p>

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Gestione delle risorse finanziarie</p>	<p>L'Autorità responsabile dei pagamenti è l'Amministrazione Regionale, che si avvale delle Province per le attività ad esse attribuite ai sensi della normativa regionale.</p> <p>Sono compiti dell'Autorità di Pagamento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - il controllo delle autocertificazioni ed elaborazione delle certificazioni di spesa; - la verifica delle assegnazioni e dei trasferimenti delle risorse disponibili; - la predisposizione delle liquidazioni e dei mandati di pagamento e la gestione delle procedure di recupero; - il coordinamento del sistema di monitoraggio; - la raccolta, elaborazione e trasmissione dei dati finanziari per l'elaborazione e la trasmissione di informazioni alle Amministrazioni Centrali e alla Commissione Europea. 	<p>La Regione ha realizzato un sistema esternalizzato di tesoreria per i pagamenti del Fondo Sociale Europeo. L'esternalizzazione del servizio di tesoreria comporta, per i Servizi regionali preposti, una verifica costante, attraverso il monitoraggio dei dati legati alle attività che si finanziano e si approvano.</p>	<p>L'erogazione delle risorse agli attuatori delle iniziative finanziate avviene:</p> <ul style="list-style-type: none"> - direttamente a cura della Regione, nel caso delle iniziative da essa gestite; - a cura delle Province, nel caso di attività delegate. In quest'ultimo caso il circuito finanziario prevede il trasferimento delle risorse occorrenti dal bilancio regionale a quello delle Amministrazioni od organismi sopra indicati, per il successivo trasferimento agli enti attuatori. <p>Le modalità di erogazione delle risorse ai soggetti attuatori delle attività cofinanziate prevedono una procedura sperimentale e semplificata di pagamento a cui sono tenute Regione e Province che, accelerando i tempi di pagamento, garantiscono, da un lato, il rispetto degli adempimenti comunitari di certificazione della spesa e, dall'altro, fornisce ai soggetti gestori flussi di cassa continui e coerenti con lo stato di avanzamento delle attività. I pagamenti sono effettuati in "conto sospeso" dagli istituti di credito titolari delle Tesorerie pubbliche.</p>
<p>Sorveglianza, monitoraggio e valutazione</p>	<p>Il Comitato di sorveglianza del P.O., di concerto con la Commissione europea, sovrintende all'attuazione del programma. Fanno parte del Comitato di sorveglianza:</p>		<p>L'Autorità di gestione è responsabile, a norma del Regolamento CE 1260/1999 (art. 34) dell'istituzione di un dispositivo di raccolta di dati finanziari e statistici</p>

segue

Regione Emilia-Romagna - Obiettivo 3

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Sorveglianza, monitoraggio e valutazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> - l'Assessore regionale competente, in qualità di Presidente; - il responsabile FSE della Regione Emilia-Romagna; - altri rappresentanti dell'autorità di gestione del Programma Operativo; - un rappresentante del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali; - un rappresentante del Ministero dell'Economia e delle Finanze; - un rappresentante di ciascuna delle Amministrazioni centrali dello Stato coinvolte nella stipula degli accordi quadro analizzati all'attuazione delle politiche nazionali, la cui partecipazione è limitata agli argomenti di pertinenza; - rappresentanti delle Province dell'Emilia-Romagna; - un rappresentante dell'Autorità Ambientale Regionale; - rappresentanti delle parti sociali nominate dalla Giunta Regionale su designazione delle associazioni di categoria; - un rappresentante del terzo settore, nominato dalla Giunta Regionale su designazione della Conferenza per il terzo settore; - un rappresentante della Commissione Regionale Pari Opportunità; 	<p>Rapporto di Valutazione intermedia.</p>	<p>affidabili sull'attuazione, che consentano di rilevare gli indicatori per la sorveglianza del programma.</p> <p>La sorveglianza del programma è realizzata - di concerto con la Commissione e con il Comitato di Sorveglianza del P.O. - come segue:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la Regione e il Comitato di sorveglianza del programma organizzano ed esaminano i risultati della sorveglianza e delle valutazioni intermedie; - la Regione, di concerto con le Province, predispone le procedure, le metodologie e i sistemi informativi affinché il sistema di indicatori sia oggetto di quantificazione ed elaborazione a fini di sorveglianza di tutte le iniziative, attuate direttamente o delegate; - ai soggetti attuatori le iniziative cofinanziate è demandato l'obbligo di quantificazione e trasmissione dei dati necessari ad identificare gli indicatori di monitoraggio e valutazione del P.O., secondo quanto previsto negli atti programmatici e amministrativi adottati dagli enti incaricati dell'attuazione e gestione del P.O. e/o delle Misure e/o di specifiche iniziative, e tenendo conto, al riguardo, delle indicazioni provenienti dalla Commissione europea.

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Sorveglianza, monitoraggio e valutazione</p>	<p>- un rappresentante designato dalla Commissione UE, che partecipa ai lavori del Comitato con voto consultivo.</p> <p>Un Valutatore indipendente esegue la valutazione intermedia del P.O.</p>	<p>La Regione ha predisposto, secondo le specifiche di Monit, il sistema informativo della formazione professionale, SIFF, che contiene dati fisici e finanziari necessari ai fini del monitoraggio, dell'analisi e del controllo di gestione a supporto dell'Assessorato competente e che costituisce, inoltre, una base dati anche per il valutatore indipendente.</p> <p>La Regione procede ad una attività di autovalutazione attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - propri Servizi; - Agenzia Emilia-Romagna Lavoro; - soggetti esterni selezionati con procedura ad evidenza pubblica. 	<p>I risultati del sistema di sorveglianza, insieme alle modifiche intervenute nel contesto socio-economico, istituzionale, normativo, amministrativo, ecc. di riferimento del P.O. costituiscono oggetto di valutazioni intermedie, tematiche ed ex post del P.O., applicando al riguardo le indicazioni del regolamento 1260/1999 (artt. 40-43). La valutazione intermedia è eseguita da un valutatore indipendente, ai sensi dell'art. 42 del Regolamento n. 1260/99. Tale valutatore viene selezionato con bando di gara.</p> <p>Le valutazioni del P.O. sono realizzate in stretto raccordo con la Struttura nazionale di valutazione del FSE e con il Comitato di pilotaggio della valutazione, istituito a livello di QCS.</p>
<p>Controllo</p>	<p>Il "Sistema esternalizzato di tesoreria per i pagamenti relativi all'attività formativa", assolve alle funzioni di controllo finanziario.</p>	<p>Un apposito regolamento adottato dalla Regione ha disciplinato l'attività di controllo contabile delle iniziative cofinanziate dal FSE.</p> <p>La Regione ha proceduto all'applicazione del Regolamento CE 438/01 per quanto attiene all'effettuazione dei controlli di secondo livello previsti all'art. 10 dello stesso.</p>	

segue

Regione Emilia-Romagna - Obiettivo 3

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Partemariato sociale e Collaborazione istituzionale</p>	<p>La Conferenza permanente per l'istruzione e la formazione è composta dal Presidente della Regione, o da un suo delegato, dal Direttore generale dell'Ufficio scolastico regionale, o da un suo delegato, e da 24 membri indicati in maniera paritetica dal sistema della Regione e delle Autonomie locali, su designazione della Conferenza Regione Autonomie Locali, e dall'Ufficio scolastico regionale in rappresentanza delle scuole e dell'Amministrazione scolastica.</p> <p>Il Comitato esecutivo è composto dal Presidente della Regione, o da un suo delegato, che lo presiede, dal Direttore generale dell'Ufficio scolastico regionale, o da un suo delegato, e da 4 membri designati in maniera paritetica dal sistema della Regione e delle Autonomie locali e da quello dell'Amministrazione scolastica a livello decentrato.</p> <p>Il Comitato di coordinamento Interistituzionale era composto da:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'Assessore regionale competente, che lo presiede; - i Presidenti delle Amministrazioni provinciali ovvero un Assessore o un consigliere da questi delegato; 	<p>Accordo tra la Regione e l'Ufficio scolastico regionale, le Province ed i Comuni per il coordinamento integrato dell'istruzione, della formazione professionale e della transizione al lavoro in Emilia-Romagna dell'8 maggio 2001.</p>	<p>Oggetto dell'Accordo, di durata triennale, è l'attuazione di un sistema di governo territoriale a livello regionale e subregionale che consenta l'esercizio condiviso e concertato delle funzioni di programmazione, organizzazione, monitoraggio e verifica per le materie dell'istruzione, della formazione professionale e del lavoro; del sistema integrato di istruzione e formazione professionale; della programmazione e dello sviluppo di un'offerta formativa unitaria a livello regionale e locale; di una strategia di interventi diffusi, mirati a qualificare il sistema formativo nel suo complesso.</p> <p>L'attuazione dell'accordo è demandata ad una struttura avente compiti di indirizzo e di programmazione, costituita dalla Conferenza permanente per l'istruzione e la formazione e dal Comitato esecutivo.</p> <p>Il Comitato di coordinamento Istituzionale è stato istituito al fine di realizzare l'integrazione fra le politiche della formazione, dell'istruzione e del lavoro, e i relativi compiti sono stati adattati alle nuove politiche formative e del lavoro regionali.</p>

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Partenariato sociale e Collaborazione istituzionale</p>	<ul style="list-style-type: none"> - tre componenti designati dalla Conferenza delle autonomie locali dell'Emilia-Romagna di cui alla L.R. 41/95, in rappresentanza dei Comuni e delle Comunità montane, garantendo adeguata rappresentanza territoriale e dimensionale. - La Commissione Regionale Tripartita, era composta da: <ul style="list-style-type: none"> - l'Assessore regionale competente in materia di lavoro, che la presiede; - sei componenti effettivi designati dalle organizzazioni sindacali dei lavoratori più rappresentative a livello regionale; - sei componenti effettivi designati dalle organizzazioni dei datori di lavoro più rappresentative a livello regionale; - il consigliere di parità di cui alla legge n. 125/91. - Il partenariato programmatico è realizzato attraverso sedi e strumenti formalizzati di confronto interistituzionale tra Regione, Autonomie locali, Amministrazione ed Autonomie scolastiche, parti sociali, che abbiano competenza sugli indirizzi fondamentali della programmazione e sulla integrazione. - Le principali sedi di collaborazione istituzionale sono individuate nei sog- 	<p>Istituita con L.R. 25/98, con la L.R. 12/03 è stata abrogata ed ricostituita con nuovi compiti ed una nuova composizione.</p>	<p>La Commissione regionale tripartita è stata sede concertativa di progettazione, proposta, verifica e valutazione delle linee programmatiche delle politiche del lavoro e della formazione di competenza regionale.</p>
	<p>Il partenariato programmatico è realizzato attraverso sedi e strumenti formalizzati di confronto interistituzionale tra Regione, Autonomie locali, Amministrazione ed Autonomie scolastiche, parti sociali, che abbiano competenza sugli indirizzi fondamentali della programmazione e sulla integrazione.</p> <p>Le principali sedi di collaborazione istituzionale sono individuate nei sog-</p>	<p>Indirizzi per il sistema formativo integrato dell'istruzione, della formazione professionale, orientamento e delle politiche del lavoro - biennio 2003-2004.</p>	<p>Si individuano quali fattori portanti per il governo del sistema formativo integrato: il partenariato programmatico, considerato la principale condizione di governo del sistema formativo integrato e la collaborazione interistituzionale; l'assunzione di regole procedurali omogenee e condivise anche in fase di attuazione; la valorizzazione e qualificazione delle risorse impegnata nel siste-</p>

segue

Regione Emilia-Romagna - Obiettivo 3

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Parterariato sociale e Collaborazione istituzionale</p>	<p>getti istituzionali di livello regionale e locale. A questi si aggiunge il Comitato di sorveglianza del POR, considerato un organismo importante del partenariato istituzionale e sociale.</p> <p>La Conferenza regionale per il sistema formativo è composta da:</p> <ul style="list-style-type: none"> - il Presidente della Giunta regionale, o l'assessore delegato; - i Presidenti delle Amministrazioni provinciali, o loro delegati; - nove Sindaci, o loro delegati, di Comuni indicati dalla Conferenza Regionale Autonomie locali; - il Direttore dell'Ufficio scolastico regionale o suo delegato; - diciotto rappresentanti delle istituzioni scolastiche, designati nel numero di due per ogni territorio provinciale; - sei rappresentanti indicati dagli organismi di formazione professionale accreditati; - un rappresentante per ogni Università avente sede legale nel territorio regionale; - per il territorio di Piacenza, un rappresentante designato in accordo fra le Università ivi operanti e gli Enti locali; - un rappresentante dell'Unione regionale- 	<p>Con la L.R. 12/03 "Norme per l'uguaglianza delle opportunità di accesso al sapere, per ognuno e per tutto l'arco della vita, attraverso il rafforzamento dell'istruzione e della formazione professionale, anche in integrazione tra loro", si promuove la collaborazione istituzionale e si assume la concertazione come mezzo strategico per il governo delle materie di interesse della legge.</p> <p>La legge regionale abroga, tra gli altri, gli articoli 6 e 7 e i commi 4 e 5 dell'articolo 9 della L.R. 25/98 che avevano istituito la Commissione regionale tripartita, il Comitato di Coordinamento interistituzionale, le Commissioni provinciali di concertazione. Peraltro, tali disposizioni restano vigenti fino all'approvazione del nuovo disegno legislativo riguardante specificamente la materia del lavoro.</p>	<p>ma integrato; la qualificazione del sistema dell'offerta.</p> <p>Con la L.R. 12/03 si istituiscono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - le Consulte regionali degli studenti e dei genitori con funzioni propositive e consultive; - la Conferenza regionale per il sistema formativo, quale sede di confronto e di raccordo sulle politiche e sulla programmazione inerenti il sistema formativo. Con compiti di proposta in ordine agli indirizzi ed alla programmazione degli interventi del sistema formativo e di verifica dei relativi esiti; - il Comitato di coordinamento istituzionale quale sede di partenariato e di collaborazione istituzionale fra Regione, Province e Comuni, nelle materie di cui alla presente legge e in materia di lavoro. Esprime parere sugli indirizzi regionali delle politiche dell'istruzione, della formazione professionale e del lavoro, nonché sui conseguenti atti generali applicativi, e formula proposte relativamente allo sviluppo del sistema formativo. Funge

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Partnership sociale e Collaborazione istituzionale</p>	<p>le delle Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura.</p> <p>Comitato di coordinamento istituzionale composto da:</p> <ul style="list-style-type: none"> - il Presidente della Giunta regionale, o l'assessore delegato, componente della Conferenza regionale per il sistema formativo, che lo presiede; - i Presidenti delle Amministrazioni provinciali, o loro delegati, componenti della Conferenza regionale per il sistema formativo; - i nove Sindaci, o loro delegati, componenti della Conferenza regionale per il sistema formativo. <p>Commissione tripartita composta da:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'assessore regionale competente, che la presiede; - sei componenti effettivi e sei supplenti, designati dalle organizzazioni sindacali dei lavoratori più rappresentative a livello regionale; - sei componenti effettivi e sei supplenti, designati dalle organizzazioni dei datori di lavoro più rappresentative a livello regionale; - il consigliere di parità, di cui alla legge 125/91, (Azioni positive per la realizzazione della parità uomo-donna nel lavoro), effettivo e supplente. 		<p>da comitato esecutivo della conferenza regionale;</p> <ul style="list-style-type: none"> - la Commissione regionale tripartita quale sede concertativa di proposta, verifica e valutazione in merito al sistema formativo e alle politiche del lavoro di competenza regionale. Espri- me parere sugli indirizzi regionali delle politiche dell'istruzione, della forma- zione professionale e del lavoro, nonché sui conseguenti atti generali applicativi. È nominata dal Presidente della Regione; - le Conferenze provinciali di coordi- namento, istituite dalla Provincia, d'intesa con i Comuni, esercitano fun- zioni di coordinamento nell'ambito della programmazione territoriale. Con funzioni di proposta per le tematiche inerenti la programmazione dell'offerta formativa, può rappresentare la sede per la definizione di accordi e di pro- grammi integrati a livello territoriale, elaborati dai soggetti del sistema for- mativo.

segue

segue
Regione Emilia-
Romagna -
Obiettivo 3

segue Regione Emilia-Romagna - Obiettivo 3

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Partnership sociale e Collaborazione istituzionale</p>	<p>Conferenze provinciali di coordinamento, vi partecipano: i Comuni, singoli o associati, l'amministrazione scolastica regionale, le università, le Camere di commercio, industria, artigianato e agricoltura, le istituzioni scolastiche e gli organismi di formazione professionale accreditati, i soggetti operanti nell'ambito dell'educazione degli adulti.</p>		

2.4 REGIONE MARCHE

Nella ricostruzione del modello di governo adottato dalla Regione Marche per la gestione e attuazione del POR Obiettivo 3 2000-2006 si è riscontrato uno stretto rapporto tra quanto previsto dalla normativa comunitaria e quanto disposto dalla normativa regionale.

In particolare, la L.R. 38/98¹⁷ recante “Assetto delle funzioni in tema di collocamento, servizi per l’impiego e politiche attive del lavoro” aveva già previsto, prima dell’approvazione del POR - avvenuta nel 2000 - meccanismi organizzativi, programmatori e procedurali, simili a quelli relativi all’attuazione degli interventi cofinanziati dal FSE.

Inoltre, in riferimento all’assetto istituzionale regionale, si è provveduto¹⁸ a riordinare la struttura organizzativa con atti normativi regionali succedutisi nel tempo. Una delle modifiche più rilevanti è rappresentata dall’istituzione dei Dipartimenti, articolati in Servizi, attraverso i quali viene garantito l’esercizio organico ed integrato delle funzioni regionali, mediante l’assolvimento in modo coordinato di un complesso di competenze individuate per omogeneità di materia o di funzione o di obiettivi. Tra gli altri, è stato istituito il Dipartimento Sviluppo Economico, a cui appartengono il Servizio-Formazione Professionale e problemi del lavoro e il Servizio-Istruzione e diritto allo studio. I due Servizi pur facendo capo a due Assessorati distinti, operano in modo coordinato in quanto facenti parte del medesimo Dipartimento.

Invece, in riferimento alla gestione degli interventi previsti nel POR, il Servizio-Formazione Professionale e problemi del lavoro viene a coincidere con l’Autorità di Gestione e, al suo interno, sono stati individuati i funzionari Responsabili di Misura, coordinati dal dirigente del Servizio.

Di particolare rilievo risulta essere il fatto che, la gestione delle Misure contenute nel POR relative all’istruzione, è stata attribuita al Servizio-Istruzione e Diritto allo studio, inquadrato come un organismo intermedio, al pari delle Province. Queste ultime, si sono di recente dotate di un’organizzazione simile a quella della Regione, per cui, nell’ambito dei Servizi provinciali relativi a formazione-scuola-lavoro, sono stati individuati i singoli referenti per le Misure del POR gestite dalle Province, coordinati dal dirigente del Servizio. Tali referenti provinciali si interfacciano, a livello regionale, con i Responsabili delle relative Misure.

Questo assetto è risultato essere stato adottato in modo concertato tra Regione e Province, al fine di velocizzare le comunicazioni e facilitare il flusso informativo tra le stesse.

17 In materia, occorre segnalare che la Regione ha di recente approvato la L.R. 2/2005 recante “Norme regionali per l’occupazione, la tutela e la qualità del lavoro”, con la quale, tra le altre cose, ha provveduto ad innovare alcuni organismi di concertazione istituzionale.

18 Cfr. L.R. 20/01 recante “Norme in materia di organizzazione e di personale della Regione”, modificata dalla L.R. 10/2004 recante “Modifica alla legge regionale 15.10.2001, n. 20 sull’organizzazione e sul personale della Regione e alla legge regionale 30.6.2003, n. 14 sulla riorganizzazione della struttura amministrativa del Consiglio regionale”.

I Responsabili di Misura regionali costituiscono, quindi, il perno di tutta l'organizzazione per la gestione delle Misure del POR. Ad essi è attribuito un duplice compito: gestire, in qualità di Responsabile di procedimento, le risorse finanziarie a titolarità regionale, seguendo tutto l'iter (dalla preparazione delle piste di controllo, al controllo di primo livello, alla preparazione dei bandi, alla selezione dei progetti) procedurale e fungere da interfaccia per i Referenti provinciali. I Responsabili di Misura regionali e i Referenti degli Organismi Intermedi (Province e Servizio-Istruzione e diritto allo studio) sono coordinati dal Dirigente del Servizio-Formazione Professionale e problemi del Lavoro, attraverso incontri periodici, a carattere informale. Tali incontri, in particolare, hanno una funzione di coordinamento tecnico, in relazione alla proposta, alla concertazione e alla condivisione di argomenti specifici, di strategie, di definizione di priorità e rappresentano una sede di verifica periodica in ordine all'avanzamento di spesa di ogni Provincia. Successivamente, le proposte elaborate a livello tecnico, qualora necessario, passano al vaglio della Cabina di regia, costituita a livello di Giunta regionale, dall'Assessore regionale, dagli Assessori provinciali e dal direttore dell'ARMAL (Agenzia Regionale Marche Lavoro), con l'obiettivo di rispondere all'esigenza di un più efficace coordinamento e di un momento di confronto politico per l'adozione di decisioni condivise.

L'assetto organizzativo speculare tra Regione e Province, il periodico confronto tra i Referenti dei cosiddetti organismi intermedi e i Responsabili regionali, nonché l'istituzione della Cabina di regia, permettono all'Autorità di gestione di dialogare con facilità e periodicità con tutti i soggetti responsabili della gestione del POR e di avere sotto controllo gli impegni e le spese relative a tutte le Misure, in modo preciso e puntuale. Il confronto attivo e il dialogo, anche informale, che caratterizzano il livello tecnico si ripercuotono e favoriscono il dialogo, anche al livello politico.

Il ruolo delle Province ha un peso molto consistente, nell'ambito della gestione e dell'attuazione del POR. Già dal 1996 esse sono titolari della gestione delle attività di formazione professionale (L.R. 2/96) e, nel 1998, hanno ottenuto anche la delega di funzioni e compiti in materia di politiche attive del lavoro (L.R. 38/98), in recepimento del D.Lgs. 469/97.

Del complesso delle risorse allocate per le politiche attive del lavoro (Fondi nazionali, regionali e FSE), in base a quanto previsto dalla L.R. 38/98, la Regione può riservare alla propria titolarità al massimo il 25% delle risorse impegnate (che riserva alle attività a diretta titolarità regionale, come la formazione superiore, le azioni sperimentali che si ritiene possano avere una ricaduta sulle future iniziative delle Province e le azioni di sistema).

Le Province, cui spetta il rimanente 75% delle risorse totali¹⁹, predispongono, sulla base delle direttive regionali, il programma annuale di intervento (art. 2 L.R. 2/96).

19 Ai sensi di quanto disposto dall'art. 4 della L.R. 2/96.

La Regione, con Delibera di Giunta, attribuisce annualmente le risorse alle Province, suddividendole per Asse, sulla base delle ripartizioni fatte nel Piano Annuale delle politiche del lavoro. Tale ripartizione tiene conto: delle indicazioni fornite dalle Amministrazioni provinciali in merito alla capacità di spesa registrata nell'ambito delle diverse Misure del POR, della domanda di interventi espressi dal territorio e delle dinamiche del mercato del lavoro.

Le Province definiscono un proprio Piano Provinciale concernente le politiche attive del lavoro e della formazione, nel quale stabiliscono quali interventi attuare nell'ambito delle singole Misure di ogni Asse, sulla base delle direttive e degli indirizzi regionali. I documenti di riferimento sono rappresentati dalle Linee-Guida, emanate dalla Regione per garantire l'omogeneità territoriale delle procedure e delle modalità attuative del POR²⁰, dal Masterplan regionale degli SPI, dalle regole per l'accreditamento, ecc.

Le Province attuano, poi, gli interventi attraverso l'emanazione di bandi e avvisi pubblici, secondo regole e procedure indicate dalla Regione, ma sulla base di priorità e scelte proprie, adottate in funzione delle esigenze del mercato del lavoro locale e del sistema delle politiche locali.

La Regione, come sopra accennato, definisce le direttive e gli indirizzi generali²¹ a cui le Province devono attenersi per la gestione delle risorse loro attribuite. Esiste, quindi, uno stretto rapporto tra Regione e Province, fondato sulla concertazione e sul confronto costante che permette la piena condivisione delle strategie e delle priorità. Ciò, consente alle Province di declinare gli interventi rispetto alle reali esigenze locali e alla Regione di esercitare la sorveglianza sulle attività delegate alle Province. In riferimento a quest'ultimo aspetto, in particolare, la Regione, in qualità di Autorità di Gestione, si serve di dispositivi e procedure quali:

- la predisposizione del Piano annuale, che rappresenta il documento di programmazione concertato con le Province e che stabilisce l'articolazione degli interventi da attuare;
- l'approvazione della delibera di riparto delle risorse che vincola, ove necessario, l'attuazione di determinati interventi;
- il meccanismo del disimpegno automatico delle risorse - mutuato dal meccanismo che la Commissione Europea applica nei confronti delle Amministrazioni

20 Le Linee-Guida riguardano aspetti procedurali e modalità attuative degli interventi previsti dal POR. Nel corso del tempo sono state aggiornate ed arricchite, andando a definire particolari ambiti di intervento (ad esempio, procedure di affidamento; criteri di selezione; risorse da destinare alle aree Obiettivo 2; risorse da destinare all'approccio preventivo; risorse da destinare alle PMI), ma anche modalità attuative da utilizzare per l'avvio di alcune tipologie di intervento (avvio dei servizi per l'impiego, obbligo formativo, aiuti alla creazione di nuovi posti di lavoro, ecc.).

21 La Regione predisporre e approva, in sede di Commissione Regionale del Lavoro, il Piano triennale delle politiche del lavoro che rappresenta un piano di orientamento e di indirizzo delle politiche e delle strategie regionali. Gli indirizzi indicati nel Piano triennale vengono poi declinati nel Piano annuale, che puntualizza gli interventi e definisce gli impegni e gli stanziamenti annuali per realizzare le differenti attività.

- ni titolari di programmi - per quelle Province che entro la fine del secondo anno successivo a quello dell'impegno comunitario, non spendono il 100% delle risorse loro attribuite dalla Regione;
- le riunioni periodiche, anche informali, tra i Responsabili di Misura regionali e provinciali e il dirigente del Servizio-Formazione e problemi del lavoro, nonché gli incontri presso la Cabina di regia, attraverso cui si tiene sotto controllo il tetto degli impegni e delle spese di ciascuna Provincia per ogni ambito di intervento.

Inoltre, le Province trovano un ulteriore stimolo e incentivo ad un'efficiente gestione delle risorse loro attribuite, nel dispositivo relativo alla "riserva di premialità" che la Commissione europea attribuisce alle Amministrazioni che gestiscono Programmi cofinanziati con *performance* elevate. Regione e Province hanno, finora, lavorato al meglio²² per massimizzare i valori degli indicatori previsti a livello statale per l'assegnazione della riserva di premialità (ad esempio, livelli di impegni e pagamenti, quota di destinatari coinvolti nelle iniziative, ecc.).

Le Province gestiscono una parte molto consistente delle risorse stanziato con il POR e sono state responsabilizzate e incentivate dalla Regione alla gestione di tali risorse sia attraverso l'applicazione, nei loro confronti, di meccanismi e dispositivi gestionali mutuati dalla Commissione Europea - quali il disimpegno automatico delle risorse e l'incentivo rappresentato dalla riserva di premialità - sia attraverso una forte concertazione e condivisione delle politiche e delle strategie di intervento, attuata sia in sedi istituzionali sia in ambito informale.

Il dialogo molto aperto e costante con l'Autorità di Gestione - e l'introduzione di dispositivi in grado di alimentare processi virtuosi nella gestione delle risorse, hanno determinato una reazione positiva delle Province che, trovandosi a gestire risorse ingenti, in tempi relativamente stretti e con procedure nuove, hanno accelerato i propri processi di riorganizzazione e di adeguamento, riuscendo ad ottenere prestazioni pressoché omogenee sul territorio.

La concertazione con le parti sociali avviene a tutti i livelli, rappresentando una cultura e una modalità sedimentata nella tradizione della Regione, mentre il dialogo interistituzionale tra Regione ed Enti locali trova la sua sede istituzionale nella Commissione Regionale del Lavoro e nella Conferenza Interistituzionale (come previsto da L.R. 38/98). La concertazione è molto forte, riguarda, non solo la definizione del Piano delle politiche del lavoro, ma anche aspetti specifici, affrontati in appositi tavoli tematici. A tal fine, sono stati istituiti dei tavoli concertativi *ad hoc* (codificati tramite la nomina, da parte della Giunta regionale, dei

²² A fine 2002, infatti, l'ammontare di spese certificate era pari ad oltre il 110% delle risorse programmate nel POR per l'annualità 2000 e, quindi, del corrispondente impegno comunitario. Va sottolineato che il risultato raggiunto è frutto di livelli di attuazione finanziaria assolutamente omogenei tra le diverse Amministrazioni coinvolte (Regione e Province) e che, già a giugno 2003, risultava di fatto scongiurato, con 6 mesi di anticipo, il pericolo di incorrere nel disimpegno automatico relativo all'annualità 2001.

membri che li compongono) relativi, ad esempio, alla formazione continua, all'apprendistato, all'obbligo formativo e alla scuola.

Un assetto analogo si riscontra a livello provinciale, dove sono attive e funzionanti sia le sedi istituzionali (le Commissioni Provinciali del Lavoro e, ove istituite, le relative Sottocommissioni che operano su ambiti specifici) sia la concertazione con le parti sociali che viene arricchita su scala territoriale²³.

Rispetto a quanto previsto nell'ambito della programmazione del POR, il partenariato si sviluppa su due livelli: il primo, nell'ambito del Comitato di sorveglianza ed il secondo, attraverso la Commissione Regionale per il Lavoro e la Conferenza Interistituzionale di Coordinamento Regionale, in attuazione della L.R. 38/98. In tal senso, anche per la programmazione degli interventi previsti dal POR, vengono applicati gli stessi schemi e si fa ricorso alle stesse sedi previste per la concertazione ordinaria dalla L.R. 38/98.

Nella Regione Marche il confronto e il dialogo con le parti sociali, da una parte, e con le istituzioni, dall'altra, rappresentano una modalità operativa affermata e condivisa, consolidata da tempo nella tradizione e nella cultura regionale e trovano applicazione anche nell'ambito della programmazione e dell'attuazione degli interventi del POR.

Tuttavia, l'attribuzione regionale alle Province del 75% delle risorse, a valere sul FSE, e la necessità, da parte di queste, di gestirle secondo regole precise e in tempi brevi, ha dato luogo ad un miglioramento della qualità del dialogo tra le Province e l'Amministrazione regionale, in virtù dell'opportunità e dell'interesse che le Province hanno di gestire tali risorse per soddisfare bisogni locali e dell'esigenza della Regione di rispettare i vincoli di gestione comunitari.

In relazione all'impatto che l'impianto del POR ha avuto e sta avendo sulla gestione regionale ordinaria, si è rilevato che i meccanismi, la tempistica e i vincoli imposti dai Regolamenti comunitari hanno certamente impresso una maggiore velocità di esecuzione al programma regionale, determinando una crescente efficienza di gestione degli interventi. Occorre precisare che, nella Regione

²³ Ad esempio, nella Provincia di Ancona si è sperimentato un progetto ("Retelavoro") che ha previsto dei tavoli di concertazione territoriale nell'ambito dei Centri per l'impiego locali. Il "Retelavoro" si è proposto di essere uno strumento di confronto progettuale tra i vari attori sociali del territorio e comporta sollecitazioni, proposte, coordinamenti, portando a sintesi idee, aspettative e proposte di largo interesse e condivisione, e di impatto socio-economico per il territorio e le comunità locali. L'obiettivo è stato quello di definire emergenze, urgenze e priorità, affrontandole in termini condivisi e con metodo concertativo, potenziando, in tal modo, il coordinamento e la promozione di particolari sistemi locali, tra i quali quello riguardante i servizi per l'impiego.

Marche, la predisposizione e l'approvazione del POR 2000-2006 e del relativo Complemento di Programmazione sono avvenuti tra settembre e novembre 2000, quindi con circa un anno di ritardo rispetto alla maggior parte delle altre Regioni. Ciò, pur rappresentando, inizialmente, un elemento di penalizzazione, in riferimento al rispetto delle scadenze e dei termini di impegno e spesa dei finanziamenti FSE nei confronti della Commissione europea, ha tuttavia determinato un'accelerazione del processo di recepimento delle particolari disposizioni di attuazione dei programmi comunitari²⁴ e del relativo adeguamento dei Servizi regionali e provinciali chiamati a gestirle.

Questa maggiore velocità di esecuzione e l'esigenza di agire in tempi cadenzati e ristretti tende, tuttavia, a provocare una sorta di dualismo all'interno dell'Amministrazione regionale tra i Servizi che gestiscono i Fondi Strutturali e quelli che non sono coinvolti dall'attuazione della programmazione POR (come, ad esempio, il Servizio contenziosi, il Servizio legale e la Ragioneria che gestisce il bilancio regionale²⁵). Nei casi in cui tali Servizi debbano collaborare tra loro (ad esempio, qualora un atto di assegnazione di risorse comunitarie che viene impugnato, debba passare al vaglio del Servizio contenziosi), la gestione degli interventi del POR, spesso, sconta la tempistica e le modalità operative che caratterizzano l'amministrazione regionale e locale nel suo assetto ordinario, generalmente avente tempi più lenti, comportando, di conseguenza, la perdita di risorse comunitarie.

Il guadagno in termini di efficienza è, comunque, riconosciuto e condiviso da tutti i soggetti coinvolti nell'attuazione del POR, mentre per la valutazione dell'efficacia, occorre attendere l'esito dei relativi monitoraggi, tuttora in corso.

24 Il ruolo delle Province, in particolare, è stato completamente rivoluzionato rispetto alla programmazione comunitaria 1994-99. Con la nuova programmazione, infatti, e con le attribuzioni del 75% delle risorse alle Province, il sistema provinciale ha subito una forte spinta in avanti: potenziamento dei Servizi per l'impiego, ristrutturazione e rinnovamento dei Centri per l'impiego, ricorso a procedure di evidenza pubblica per l'attribuzione di attività formative, creazione e potenziamento di nuclei ispettivi e di controllo, modifica e potenziamento dei sistemi della contabilità e della rendicontazione.

25 Ad esempio, la struttura del bilancio regionale delle Marche non permette di impegnare le risorse del triennio successivo a quello di gestione, per scelte di carattere politico-amministrativo.

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Programmazione</p>	<p>Partenariato istituzionale ed economico sociale - Ha contribuito alla predisposizione e approvazione del POR. Corrisponde alla Commissione Regionale per il Lavoro, istituita con L.R. 38/98, di recepimento del D.Lgs. 469/97. Tra gli altri, di essa fanno parte Regione, rappresentanti di Province e Comuni e parti sociali.</p>	<p>La programmazione delle iniziative cofinanziate viene realizzata attraverso documenti di indirizzo, direttive attuative e piani di attività a carattere pluriennale e annuale.</p> <p>Nello specifico, si tratta del Piano Triennale e del Piano annuale degli interventi per le politiche attive per il lavoro, approvati, previa concertazione, dalla Commissione Regionale del Lavoro, dalla Conferenza Interistituzionale, discussi in Commissione Consiliare e, infine, approvati con delibera dalla Giunta regionale.</p> <p><i>Il Piano triennale e il Piano annuale delle politiche del lavoro (approvati con DGR)</i></p> <p>Il Piano Triennale degli interventi per le politiche attive per il lavoro definisce gli obiettivi e gli interventi da realizzare relativi alla formazione professionale, gli interventi a sostegno dell'occupazione, le politiche attive del lavoro e gli indirizzi per le attività dell'Agenzia Regionale Marche Lavoro.</p> <p>In coerenza con gli obiettivi e le linee d'intervento del piano triennale, la Giunta Regionale, sentita la competente Commissione consiliare, approva il Piano annuale degli interventi per le politiche attive del lavoro, che comprende anche il program-</p>	<p>Nel processo di programmazione, il partenariato, oltre ad aver contribuito alla predisposizione e approvazione del POR, trova un ulteriore impulso operativo, in particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - nella fase di negoziazione con la Commissione europea, l'Amministrazione regionale assicura un'informazione periodica sul suo stato di avanzamento; - nella fase di predisposizione del Com- plemento di programmazione è stato richiesto alle Province di partecipare direttamente alla stesura del Com- plemento medesimo, in quanto referenti delle istanze dei rispettivi territori.

segue

Regione Marche -
Obiettivo 3

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
Programmazione	<p>L'Autorità di gestione del POR è La Regione, e, nello specifico, il Servizio formazione professionale e problemi del lavoro. Nell'ambito del Servizio, sono individuati i Responsabili di Misura che fanno capo al Responsabile FSE, Dirigente del Servizio.</p> <p>Tali soggetti non svolgono solamente le funzioni relative alla gestione del POR, ma anche gli altri compiti e funzioni inerenti all'ordinaria gestione regionale.</p>	<p>ma annuale di attività dell'Agenzia Regionale Lavoro e che declina gli interventi in modo puntuale, operando anche il riparto del complesso delle risorse tra Regione e Organismi Intermedi.</p> <p>La Regione riserva per sé il 25% del complesso delle risorse stanziato per le politiche attive del lavoro (fondi nazionali, fondi regionali e FSE, che rappresenta circa l'80% del totale delle risorse). L'articolazione degli interventi viene definita annualmente con la predisposizione del Piano annuale delle politiche attive del lavoro.</p> <p>Altri strumenti relativi all'attuazione e gestione sono rappresentati da:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Linee-Guida e loro aggiornamenti che garantiscono l'omogeneità territoriale delle procedure attuative (ad esempio, procedure di affidamento; criteri di selezione; risorse da destinare alle aree Obiettivo 2; risorse da destinare all'ap-proccio preventivo; risorse da destinare alle PMI) e delle modalità da utilizzare per l'avvio delle alcune tipologie di intervento (avvio dei servizi per l'impiego, obbligo formativo, aiuti alla creazione di nuovi posti di lavoro, ecc.); - Masterplan dei SPT; - Avvisi Pubblici e Bandi. 	<p><i>Cabina di regia</i></p> <p>È stata costituita, a livello di Giunta regionale, una Cabina di regia, alla quale partecipano l'Assessore regionale alle politiche formative e del lavoro, gli Assessori provinciali ed il Direttore dell'ARMAL.</p> <p>È previsto, anche, un altro livello della Cabina di regia, avente carattere informale, per realizzare un coordinamento tecnico-operativo.</p> <p>Le funzioni della Cabina di regia consistono nelle seguenti attività:</p> <ul style="list-style-type: none"> - attuare il POR Ob. 3; - coordinare le attività dei gruppi di lavoro (già costituiti e da costituirsi) per la costruzione del Complemento di programmazione e del Piano annuale delle politiche attive del lavoro; - ottimizzare la gestione delle risorse comunitarie e la riforma, in atto, del mercato del lavoro; - uniformare ed ottimizzare le procedure e i flussi di informazione e di servizi
Attuazione e Gestione	<p>ARMAL - La L.R. 38/98 ha istituito l'Agenzia Regionale Marche Lavoro (ARMAL), con il compito di assistenza tecnica, monitoraggio e supporto al sistema regionale di programmazione delle politiche del lavoro, svolgendo anche le funzioni di Osservatorio del mercato del lavoro.</p> <p>Presta assistenza tecnica alle Province, anche al fine di realizzare uniformità di prestazioni nei centri per l'impiego.</p>		

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Attuazione e Gestione</p>	<p>Gli interventi di competenza dell'ARMAL sono contenuti nel Piano Annuale delle politiche del lavoro.</p> <p>Province - Con L.R. 2/96 "Delega alle province delle funzioni amministrative relative alle attività formative cofinanziate dall'Unione Europea" e L.R. 38/98 "Assetto delle funzioni in tema di collocamento, servizi per l'impiego e politiche attive del lavoro" sono state attribuite alle Amministrazioni provinciali funzioni e compiti concernenti le attività formative e le politiche attive del lavoro.</p> <p>Funzioni e compiti mantenuti e potenziati dalla L.R. 2/2005 "Norme regionali per l'occupazione, la tutela e la qualità del lavoro".</p>	<p>Tra le modalità di attuazione del POR è prevista la possibilità di fare ricorso, secondo quanto previsto dall'art. 27 del Regolamento (CE) 1260/99, alla Sovvenzione Globale.</p> <p>Alle Province viene attribuito il 75% del complesso delle risorse stanziante per le politiche attive del lavoro (fondi nazionali, fondi regionali e FSE).</p> <p>L'articolazione degli interventi viene definita annualmente con la predisposizione del Piano annuale delle politiche attive del lavoro. Le Province provvedono a predisporre un proprio piano provinciale di programmazione degli interventi.</p> <p>Le Province hanno per l'attuazione e la gestione degli interventi si servono anche delle indicazioni contenute nelle Linee Guida regionali e relativi aggiornamenti.</p>	<p>forniti ai cittadini nelle diverse realtà territoriali.</p> <p>La definizione delle "Linee guida per l'attuazione dell'Ob.3" e dei relativi aggiornamenti ha tenuto conto di un processo di concertazione che si è articolato nei seguenti momenti e sedi operative:</p> <ul style="list-style-type: none"> - incontri con gli assessori provinciali; - Conferenza Interistituzionale; - Commissione Regionale del Lavoro.
<p>Gestione risorse finanziarie</p>	<p>Alla Regione è attribuito il 25% del complesso delle risorse stanziante per le politiche attive del lavoro.</p> <p>L'Autorità di pagamento è stata costituita nell'ambito del Servizio Politiche Comunitarie e Cooperazione allo sviluppo - che appartiene all'omonimo Assessorato-</p>	<p>Nell'ordinamento della Regione gli atti attraverso i quali vengono assunti gli impegni di spesa giuridicamente vincolanti sono i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Piano Annuale delle politiche attive del lavoro. - Delibera della Giunta regionale - Decreto del Dirigente del servizio. 	<p>L'Autorità responsabile dei pagamenti è la stessa Amministrazione regionale, che si avvarrà delle Amministrazioni provinciali per le attività ad esse attribuite ai sensi della normativa regionale.</p> <p>L'assegnazione delle risorse alle Amministrazioni provinciali avviene tramite adozione di delibere di Giunta regionale.</p>

segue

Regione Marche - Obiettivo 3

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
Gestione risorse finanziarie	<p>to, distinto da quello in cui rientra l'Autorità di gestione. All'interno del Servizio è stato istituito un Ufficio denominato "Rendicontazione, certificazione e pagamento sugli interventi relativi ai fondi strutturali", supportato da una posizione di Staff denominato "Verifica dell'efficacia dei sistemi di gestione e controlli finanziari".</p> <p>Alle Province va il 75% del complesso delle risorse stanziato per le politiche attive del Lavoro.</p> <p>Per la gestione di tali risorse, le amministrazioni provinciali hanno strutturato un assetto analogo a quello dell'amministrazione regionale.</p> <p>Soggetti attuatori e Organismi Intermedi, in riferimento alla Sovvenzione Globale.</p>	<p>Nell'ordinamento della Regione gli atti delle Amministrazioni provinciali attraverso i quali vengono assunti gli impegni di spesa giuridicamente vincolanti sono i seguenti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Piano Annuale delle politiche attive del lavoro. - Delibera di Giunta Provinciale. - Determina del Dirigente del Servizio o del Responsabile del procedimento. 	<p>L'assegnazione è determinata, a partire dal secondo anno di attuazione del POR, in base ai parametri legati, sostanzialmente, alla situazione del mercato del lavoro provinciale, al tasso di utilizzo delle risorse nel corso dell'anno immediatamente precedente e al rispetto delle tempistiche fissate per il monitoraggio e la rendicontazione degli interventi.</p> <p>Per quanto riguarda la gestione delle risorse, alle Province viene applicata la regola del disimpegno automatico - mutuandola dalla Commissione Europea - che prevede la perdita di risorse per quelle amministrazioni che non riescono a spendere, entro la fine del secondo anno successivo a quello dell'impegno comunitario, l'importo delle risorse loro erogato dalla Regione.</p>
Gestione risorse finanziarie			

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Sorveglianza, monitoraggio e valutazione</p>	<p>Fanno parte del Comitato di Sorveglianza:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'Assessore regionale competente, in qualità di Presidente; - il responsabile FSE della Regione; - un rappresentante del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali; - un rappresentante del Ministero dell'Economia e delle Finanze; - un rappresentante di ciascuna delle Amministrazioni centrali dello Stato coinvolte nella stipula degli accordi-quadro finalizzati all'attuazione delle politiche nazionali, la cui partecipazione è limitata agli argomenti di pertinenza; - rappresentanti delle Amministrazioni Provinciali della Regione la cui partecipazione è limitata agli argomenti di pertinenza; - un rappresentante dell'Autorità Ambientale Regionale; - rappresentanti delle parti sociali nominati dalla Giunta Regionale; - un rappresentante del terzo settore; - la Consigliera di Parità; - un rappresentante designato dalla Commissione Europea, che partecipa ai lavori del Comitato con voto consultivo. <p>Il Valutatore indipendente esegue la valutazione intermedia, ed è selezionato tramite bando di gara.</p>	<p>È stato realizzato un sistema informativo ed il relativo sistema di valutazione delle attività della formazione professionale, che tenga conto dell'attribuzione di competenze in materia alle Amministrazioni provinciali, dovrà essere integrato ed adeguato per consentire il monitoraggio e la valutazione delle attività innovative previste dal P.O.R. Ciò al fine di ottimizzare ed uniformare le procedure di monitoraggio e valutazione.</p> <p>La sorveglianza del programma viene realizzata attraverso l'utilizzo di appropriati indicatori (realizzazione, risultato, impatto). I risultati del sistema di sorveglianza - e la quantificazione degli appropriati indicatori - costituiscono oggetto di valutazioni intermedie, tematiche ed ex post del POR, di rapporti annuali e del rapporto finale di esecuzione previsti dal Reg. CE 1260/1999, nonché di rapporti periodici sullo stato di attuazione del P.O. da presentare al Comitato di sorveglianza.</p> <p>La valutazione intermedia viene eseguita da un Valutatore indipendente, ai sensi dell'art. 42 del Regolamento CE 1260/99.</p>	<p>La sorveglianza del programma viene realizzata - di concerto con la Commissione europea e con il Comitato di sorveglianza del POR - attraverso l'analisi delle procedure programmatiche, amministrative e contabili con cui si effettua la gestione del POR e attraverso le valutazioni previste durante la realizzazione del programma. In particolare:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La Regione e il Comitato di sorveglianza esaminano i risultati dell'attività di sorveglianza e delle valutazioni intermedie; - La Regione, di concerto con le Province, predispone le procedure, le metodologie e i sistemi informativi, affinché il sistema di indicatori sia in grado di sorvegliare tutte le iniziative, attuate direttamente o delegate; - ai soggetti attuatori le iniziative cofinanziate è demandato l'obbligo di quantificazione e trasmissione dei dati necessari a quantificare gli indicatori di monitoraggio e valutazione del POR, secondo quanto previsto negli atti programmatici e amministrativi adottati dagli enti incaricati dell'attuazione e gestione del POR e/o dalle Misure e/o da specifiche iniziative, tenendo conto, al riguardo, delle indicazioni provenienti dalla Commissione europea.

segue

Regione Marche - Obiettivo 3

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
Controllo	<p>Servizio Programmazione della Regione Province</p>	<p>Delibera di Giunta Regionale n. 1957 CE/FPL del 31 Luglio 2001 relativa alla "Attuazione delle disposizioni contenute nel Reg. CE 438/2001". Con tale delibera si definisce:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'organizzazione e la struttura dei rapporti tra Autorità di gestione del POR Obiettivo 3 2000-06 e Autorità di Pagamento; - l'organizzazione dell'Autorità di gestione del POR Obiettivo 3 2000-06 e degli organismi intermedi al fine di assicurare la separazione delle funzioni di gestione e controllo degli interventi cofinanziati dal FSE; - la struttura delle piste di controllo da seguire, a livello regionale e provinciale, per l'implementazione delle azioni cofinanziate dal FSE. 	<p>Al fine di evitare un'ulteriore frammentazione di uffici regionali e funzioni connesse, consentendo un utilizzo razionale delle strutture disponibili, la Giunta Regionale con delibera n. 3465 del 29.12.1999 ha individuato nel Servizio Programmazione il referente per l'espletamento degli adempimenti connessi con l'attuazione del regolamento CE 438/2001.</p> <p>In particolare, l'attribuzione della funzione di controllo di primo livello è stata affidata agli Organismi Intermedi, per le attività gestite dagli stessi Organismi Intermedi.</p>
Partenariato	<p>Il Comitato di Sorveglianza.</p> <p>La Commissione Regionale per il Lavoro, composta da:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'Assessore regionale competente in materia di lavoro e formazione professionale, o suo delegato, con funzioni di presidente; - tre rappresentanti delle organizzazioni degli industriali; 		<p>Per la predisposizione e l'approvazione del POR e del relativo CdP si è fatto riferimento al contributo del partenariato istituzionale ed economico-sociale della Regione, rappresentato dalla Commissione Regionale per il Lavoro, estendendo la partecipazione alla Commissione regionale Pari Opportunità e all'Autorità ambientale.</p> <p>Nella fase di attuazione del POR il partenariato si sviluppa su due livelli:</p>

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Partenariato</p>	<ul style="list-style-type: none"> - tre rappresentanti delle organizzazioni degli artigiani; - due rappresentanti delle centrali cooperative; - due rappresentanti delle organizzazioni del settore agricolo; - due rappresentanti delle organizzazioni del settore commercio e turismo; - dodici rappresentanti delle organizzazioni sindacali dei lavoratori dipendenti; - due rappresentanti della Conferenza interistituzionale, designati dalla stessa e scelti rispettivamente uno tra i rappresentanti dei Comuni ed uno tra quelli delle Province; - un consigliere di parità; - due rappresentanti nominati dal coordinamento regionale per l'handicap. <p>La Conferenza interistituzionale è composta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - dall'Assessore regionale competente in materia di lavoro e formazione professionale, o suo delegato, con funzioni di presidente; - da due consiglieri regionali, di cui uno di minoranza; - dai Presidenti delle Province, o loro delegati; 		<ul style="list-style-type: none"> - nell'ambito del Comitato di sorveglianza; - attraverso la Commissione Regionale per il Lavoro (art. 5) e la Conferenza Interistituzionale di Coordinamento Regionale (art. 7), in attuazione della L.R. 38/98.

segue

segue
 Regione Marche -
 Obiettivo 3

segue Regione Marche - Obiettivo 3

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
	<ul style="list-style-type: none"> - da tre rappresentanti dei Comuni, designati dall'ANCI regionale; - da un rappresentante delle Comunità montane, designato dall'UNCCEM regionale. 		

2.5 REGIONE PIEMONTE

Nella Regione Piemonte l'attuazione del POR Obiettivo 3 2000-2006 non ha comportato modifiche sostanziali alla struttura organizzativa preposta alla implementazione degli interventi cofinanziati.

Dall'analisi condotta è, infatti, emerso che l'organizzazione interna è funzionale al governo della programmazione e gestione delle politiche di formazione professionale e lavoro e non è stata disegnata in base alla struttura del POR.

Nello specifico, le responsabilità, i compiti e, in generale, tutti gli adempimenti relativi agli interventi previsti dal POR sono distribuiti tra diversi settori, ognuno relativamente alle materie di propria competenza. Così, ad esempio, il Settore "Attività formative" è responsabile, oltre che delle Misure relative agli interventi di Assistenza Tecnica, di tutte quelle Linee di intervento²⁶ relative alla formazione rientranti nelle Misure A2, A3, B1, C2, C3, C4, D2 ed E1. Il Settore "Standard formativi, qualità ed orientamento professionale" è responsabile delle procedure di accreditamento delle agenzie formative e di tutte le Linee di intervento relative alla formazione degli operatori, alla qualità del sistema formativo e ai sistemi informativi per la didattica previste dalla Misura C1. Il Settore "Servizi alle politiche per l'occupazione e per la promozione dello sviluppo locale" segue l'attuazione delle Misure relative ai Centri per l'impiego (Misura A1), nonché le Linee di intervento inerenti l'inserimento al lavoro e l'incontro tra domanda ed offerta previste dalle Misure A2, A3 e B1.

Un discorso analogo vale per gli altri settori coinvolti dalla programmazione POR ("Sviluppo dell'imprenditorialità", "Osservatorio del mercato del lavoro" e "Gestione amministrativa delle attività formative"²⁷).

Ai responsabili di ciascun settore, che sono anche responsabili di procedimento per le Linee di intervento nell'ambito di ciascuna Misura di competenza, si affiancano altri referenti che seguono l'attuazione del POR, in particolar modo l'attuazione delle direttive, che sono il principale strumento attraverso il quale le diverse linee di spesa vengono attivate. Il responsabile di procedimento è anche responsabile della strategia per area e della sua revisione.

La Regione, nel rispetto del principio della separatezza delle funzioni di programmazione, gestione e controllo, provvede all'attuazione del POR attraverso il Settore "Gestione amministrativa delle attività formative", presso la Direzione Formazione Professionale-Lavoro, a cui è affidata la responsabilità delle procedure di gestione finanziaria, rendicontazione e controllo.

26 Le Misure del Complemento di Programmazione della Regione Piemonte sono articolate in Linee di intervento.

27 Il Settore "Sviluppo dell'imprenditorialità" è competente per l'attuazione degli interventi relativi ai voucher per l'accesso a servizi, gli strumenti finanziari per nuove imprese, il sostegno alle imprese e la promozione cultura parità, previsti dalle Misure D3, D4 ed E1.

L'"Osservatorio del mercato del lavoro" e il Settore "Gestione amministrativa delle attività formative" forniscono attività di supporto informativo o amministrativo. Il Settore responsabile della gestione amministrativa, in particolare, è anche l'Autorità di Pagamento del POR (ai sensi della DGR n. 10-6834 del 31 luglio 2002).

Come emerge dalla ricostruzione del quadro organizzativo interno, non è prevista una responsabilità ad hoc per il disegno complessivo della programmazione per Misura o per policy fields del FSE, anche se sono stati identificati i Responsabili di Misura o di più Misure. L'organizzazione prodotta è quella ritenuta funzionale al governo della programmazione della formazione professionale, sia essa elaborazione autonoma rispondente alle esigenze regionali, che conseguente al FSE.

Per quanto riguarda il ruolo che le Province rivestono relativamente alla gestione degli interventi previsti dal POR, relativamente alle politiche del lavoro, il disegno di *governance* riprende quanto già compiutamente tracciato dalla L.R. 41/98²⁸ e dal suo articolato.

In riferimento alla formazione professionale, la norma regionale di decentramento che stabilisce la ripartizione delle competenze tra Regione e Province (L.R. 44/00 "Disposizioni normative per l'attuazione del decreto legislativo 31 marzo 1998, n. 112") è successiva alla predisposizione della programmazione del POR, nel quale si tiene conto del fatto che era in via di definizione il quadro delle competenze amministrative da trasferire alle Province²⁹.

Nello specifico, la L.R. 44/00 prevede che la Regione conservi le funzioni di indirizzo, coordinamento e controllo relativamente alla programmazione dell'offerta formativa, la pianificazione e la gestione diretta delle iniziative a carattere sperimentale o che necessitano di un esercizio unitario a livello regionale, la promozione e/o il coordinamento di azioni finalizzate a qualificare l'offerta formativa.

Relativamente agli ambiti di intervento della formazione (obbligo formativo, formazione superiore, formazione continua e filiere formative connesse), le Province sono competenti per tutte le funzioni gestionali relativamente alle attività che esulano dalla titolarità regionale e si sintetizzano in:

- emanazione dei bandi;
- ricezione delle domande;
- valutazione ex ante dei progetti;
- approvazione delle graduatorie;
- monitoraggio;
- controllo;
- rendicontazione.

28 L.R. 41/98 "Organizzazione delle funzioni regionali e locali in materia di mercato del lavoro".

29 L'approvazione del POR, comunque, è avvenuta quasi contemporaneamente a quella della L.R. 44/00.

Il quadro dei trasferimenti alle Province è stato completato con gradualità, attraverso l’emanazione di alcuni atti (Direttive ora Atti di indirizzo) successivi alla approvazione del POR, con cui sono state trasferite le competenze relativamente alla formazione professionale finalizzata alla lotta contro la disoccupazione³⁰, alla formazione continua per occupati³¹, alle attività formative per apprendisti³². A partire dal 1° gennaio 2003, le Province sono, inoltre, titolari delle attività di rendicontazione relative alla totalità delle azioni formative trasferite. Nella distribuzione delle competenze programmatiche, anche in riferimento alle attività trasferite, la Regione mantiene per sé una quota di risorse destinate al finanziamento di iniziative sperimentali o di rilevante interesse regionale.

Relativamente al ruolo delle Province, la linea di tendenza della Regione, che prescinde dalle indicazioni del POR, è quella di accrescere i livelli di decentramento istituzionale, anche se non si intende procedere attraverso meccanismi automatici alla ripartizione delle risorse finanziarie tra amministrazione regionale e Province.

Per le Province, il POR rappresenta, comunque, uno strumento importante per lo sviluppo del sistema della formazione e del lavoro, a fronte del fatto che obbliga soggetti diversi (Regione, Province, attori locali e parti sociali) a concordare proposte e contenuti delle policy, a condividere una metodologia operativa ma, soprattutto, a operare secondo regole precise e comuni a tutti i livelli istituzionali e territoriali.

Il processo risulta ormai definito e condiviso anche politicamente, e ha attivato e migliorato la collaborazione tra i soggetti istituzionali, in particolare tra la Regione e le Province.

Per quanto riguarda la concertazione, a livello sia sociale sia istituzionale, nella Regione Piemonte il governo delle politiche formative e del lavoro risultava improntato alla concertazione con enti locali, parti sociali e sistema degli operatori già anteriormente alla programmazione FSE 2000-2006.

Nello specifico, la L.R. 41/98 “Organizzazione delle funzioni regionali e locali in materia di mercato del lavoro” definisce e regola i due livelli di partenariato, uno relativo alla Commissione regionale di concertazione e l’altro al partenariato istituzionale tra la Regione, le Province ed i Comuni.

30 “Direttiva sulla formazione professionale finalizzata alla lotta contro la disoccupazione (Mercato del Lavoro) 2002-2003”, approvata con DGR n. 26-5165 del 28 gennaio 2002.

31 “Direttiva relativa alle azioni di formazione continua ad iniziativa individuale per lavoratori occupati 2002” (DGR n. 27-5805 del 15 aprile 2002); “Direttiva relativa alla formazione dei lavoratori occupati 2003” (DGR n. 79-7317 del 7 ottobre 2002); “Direttiva relativa alle azioni di formazione continua comprese in piani aziendali, settoriali e territoriali concordati tra le parti sociali, finanziata ex legge 236/93”.

32 “Direttiva 2002-2003 attività formative per apprendisti” (DGR n. 75-7234 del 30 settembre 2002).

La programmazione delle politiche formative e del lavoro vanta in Piemonte una consolidata tradizione di concertazione con tutti i soggetti interessati.

L'attuazione del POR è dunque andata ad innestarsi su tale prassi, contribuendo a rafforzare ulteriormente il confronto interistituzionale e quello con le rappresentanze sociali.

Per quanto riguarda l'impatto del POR sul sistema di governo delle politiche formative e del lavoro, l'attuazione del Programma Operativo ha sicuramente influito in modo positivo su diversi aspetti del modello di *governance* regionale.

Il POR ha, infatti, permesso di accelerare alcuni fondamentali processi avviati in concomitanza con lo start up della nuova programmazione (ad esempio, il trasferimento di competenze alle Province, la messa a punto del sistema di accreditamento delle sedi formative e di orientamento, l'integrazione tra i sistemi dell'istruzione/formazione/lavoro), fornendo utili strumenti e modalità operative. Sono stati introdotti elementi innovativi, in particolare, per quanto riguarda le funzioni della rendicontazione e del controllo, ampiamente acquisite e ormai parti integranti del sistema ordinario di gestione delle politiche formative e del lavoro. È stato rafforzato il coordinamento tra le varie funzioni, aspetto importante e necessario per un incremento dell'efficacia delle politiche. Nell'attuale fase di riprogrammazione, a questo riguardo, la Regione Piemonte valuta molto positivamente le proposte di semplificazione avanzate dalla Commissione Europea, impegnandosi a recepirle negli ambiti di propria competenza (in particolare, relativamente ai sistemi di monitoraggio e controllo), anche allo scopo di evitare duplicazioni di quelle funzioni che, per loro natura, tendono a ripetersi ai diversi livelli di governo, impattando negativamente sull'efficienza.

Un altro degli aspetti maggiormente positivi è quello della introduzione e della condivisione di modalità operative precise e regolamentate e, soprattutto, di un lessico univocamente riconosciuto dai diversi livelli di governo territoriale e dalle parti sociali, apportando un forte miglioramento delle relazioni e dei rapporti tra i soggetti coinvolti.

In generale, il sistema di governo legato alla gestione del FSE si va ad integrare con l'assetto organizzativo e con le modalità programmatiche relative alla governance ordinaria delle politiche della formazione e del lavoro.

Per questo, nel caso in cui, in futuro, si dovessero verificare modifiche all'impianto POR e alla politica dei Fondi Strutturali e, quindi, dovessero cambiare "le regole", non si dovrebbero avere delle ripercussioni sostanziali sulle modalità di programmazione e di attuazione adottate.

In relazione alle attività programmatiche delle politiche, in particolare, il POR ha sicuramente dato un contributo positivo, permettendo, in particolare, di accelerare il raggiungimento di determinati obiettivi, tra cui quello di integrazione tra politiche del lavoro e della formazione professionale. In tal senso, il passo successivo che la Regione ritiene necessario è quello di una maggiore integrazione tra le politiche del lavoro e della formazione con le politiche sociali.

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Programmazione</p>	<p>L'Autorità di gestione del POR è la Regione Piemonte, Direzione Formazione Professionale-Lavoro, presso l'As-sessorato Industria, Lavoro, New Economy, Politiche e Fondi Comunitari, Affari Internazionali, Commercio Interno ed Estero.</p> <p>Responsabile Direttore Regionale; supplente: responsabile Settore Attività Formativa.</p>	<p>La programmazione degli interventi cofinanziati dal FSE è realizzata attraverso programmi pluriennali e piani annuali approvati dagli organi di indirizzo e di governo della Regione Piemonte in applicazione della L.R. 63/95 e L.R. 41/98.</p> <p>La Regione Piemonte definisce, inoltre, gli indirizzi generali della programmazione delle attività attraverso Direttive (Atti di indirizzo). È la direttiva, ancor più della Misura l'unità programmatica rilevante. Esistono Direttive che coinvolgono più Misure e Misure che sono attuate attraverso più direttive.</p>	
<p>Attuazione e Gestione</p>	<p>Alla gestione del POR partecipano le Province ed altri Enti locali, ammini-strazioni pubbliche anche del mondo universitario e scolastico, organismi tecnici e le più rilevanti parti economiche e sociali operanti sul territorio.</p> <p>È, inoltre, previsto il coinvolgimento del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali nonché quello di altre amministrazioni o organismi centrali, qualora la loro competenza sia richiesta per la migliore attuazione di iniziative specifiche.</p> <p>Direzioni responsabili del POR, in base a indicazioni del CqP, sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Settore Attività formativa; 	<p>DGR n. 36-4187 del 22 ottobre 2001 - "Procedure e criteri di selezione delle azioni finanziate" per l'attuazione degli interventi previsti nel POR della Regione Piemonte per il periodo 2000-2006.</p> <p>Gli atti dirigenziali costituiscono lo strumento attraverso i quali l'organismo pubblico formalizza l'impegno, secondo quanto disposto dal D.Lgs. 29/93 e dalla L.R. 51/97.</p> <p>A completamento del quadro del Sistema che la Regione ha a disposizione nell'attuazione del POR è previsto il Servizio di Assistenza tecnica le cui risorse sono a disposizione delle Province.</p>	<p>La Regione Piemonte si impegna a comunicare alla Commissione il quadro delle competenze amministrative trasferite alle Province non appena esse saranno definite.</p> <p>Ai responsabili di ciascun Settore, che sono anche responsabili di procedimento, si affiancano altri referenti che seguono l'attuazione del POR e in particolar modo l'attuazione delle Direttive, principale strumento per attivare le diverse linee di spesa.</p>

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Gestione delle risorse finanziarie</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Settore Standard formativi - Qualità ed orientamento professionale; - Settore Servizi alle politiche per l'occupazione e per la promozione dello sviluppo locale; - Settore Sviluppo dell'imprenditorialità; - Settore Osservatorio del mercato del lavoro. <p>L'Autorità responsabile dei pagamenti è la stessa Regione, che opererà attraverso la Direzione Regionale Formazione Professionale - Lavoro (Settore "Gestione Amministrativa Attività formative"), la quale si avvale a sua volta delle Amministrazioni Provinciali per le attività che sono ad esse attribuite.</p>	<p>Nel POR viene in generale indicata la possibilità di utilizzare la modalità della Sovvenzione Globale. La regione Piemonte ha deciso di utilizzare tale strumento in relazione alle misure B1 e D4.</p> <p>DGR n. 10-6834 del 31 luglio 2002 - Disciplina l'attribuzione al Settore "Gestione Amministrativa Attività formative", della Direzione Formazione Professionale-Lavoro, della responsabilità specifica di "Autorità di pagamento", così come previsto dalla disposizione dell'art. 9 lettera o) del Reg. CE 1260/99 i cui compiti sono descritti in particolare all'art. 32 del medesimo Regolamento laddove si parla dei "Pagamenti".</p>	<p>La Regione assicura l'esistenza e l'utilizzazione, nel caso di coinvolgimento delle Province nella gestione degli interventi, di sistemi di contabilità distinti ovvero di una codificazione contabile appropriata di tutti gli atti contemplati dall'intervento.</p>
<p>Sorveglianza, monitoraggio e Valutazione</p>	<p>La valutazione intermedia (Reg. CE 1260/99, art. 42), è realizzata da un Valutatore indipendente e viene presentata al Comitato di Sorveglianza, ai fini della riprogrammazione (Reg. CE 1260/99, art. 14), e quindi trasmessa alla Commissione.</p> <p>È, inoltre, previsto in sede valutativa lo stretto collegamento con la Struttura nazionale di valutazione del FSE, operan-</p>	<p>Determina n. 876 del 4 ottobre 2001 - Prevede l'affidamento del servizio di valutazione per l'attuazione del programma operativo Ob. 3 2000/2006 (Reg. CE 1260/99).</p> <p>Determina n. 224 del 4 marzo 2002 - Prevede l'affidamento all'Associazione Icteostruttura delle Regioni per il FSE servizi di assistenza tecnica, riguardante le funzioni di monitoraggio e di indirizzo</p>	

segue

Regione Piemonte - Obiettivo 3

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Sorveglianza, monitoraggio e Valutazione</p>	<p>te presso l'ISFOL, e con il Comitato di pilotaggio della valutazione, istituito a livello di QCS.</p> <p>Il Comitato di Sorveglianza è composto da:</p> <ul style="list-style-type: none"> - il responsabile FSE della Regione; - eventuali altri rappresentanti della Regione coinvolti nella gestione del POR; - un rappresentante del Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale; - un rappresentante del Ministero del Tesoro, del Bilancio e della Programmazione Economica; - un rappresentante di ciascuna delle Amministrazioni centrali dello Stato coinvolte nella stipula degli accordi quadro finalizzati all'attuazione delle politiche nazionali; - un rappresentante di ogni Amministrazione Provinciale; - il sindaco della città capoluogo della Regione; - tre sindaci designati dal Comitato al Lavoro di cui alla L.R. 41/98 scelti tra i componenti del Comitato stesso; - un presidente di Comunità Montana designato dal Comitato al Lavoro di cui alla L.R. 41/98 scelto tra i componenti del Comitato stesso; 	<p>del Comitato di Sorveglianza del POR Ob. 3 2000-2006.</p>	

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Sorveglianza, monitoraggio e Valutazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> - un rappresentante dell'Autorità Amministrativa Regionale; - tre rappresentanti delle organizzazioni sindacali dei lavoratori designati dalla Commissione regionale di concertazione di cui alla L.R. 41/98 scelti tra i componenti della Commissione stessa; - tre rappresentanti delle organizzazioni dei datori di lavoro designati dalla Commissione regionale di concertazione di cui alla L.R. 41/98 scelti tra i componenti della Commissione stessa; - un rappresentante del terzo settore, nominato dalla Giunta Regionale; - un rappresentante della Commissione Regionale Pari Opportunità; - il Consigliere di parità nominato ai sensi della legge 125/91; - un rappresentante, in qualità di osservatore, del CdS del Docup Ob.2 della Regione Piemonte. 		
<p>Controllo</p>	<p>Servizio Gestione e Controllo delle attività di formazione professionale presso la Direzione Formazione Professionale - Lavoro.</p>	<p>Determina dirigenziale nel rispetto degli indirizzi e criteri formulati dalla Giunta Regionale.</p>	<p>In considerazione delle necessità di cambiamento dovute all'inserimento di nuove procedure amministrative per la gestione delle attività inerenti la programmazione 2000/06 viene definito un regime transitorio che disciplina le regole da applicare per le attività attualmente in svolgimento. Il regime transitorio servirà come monitoraggio per la messa a punto e defini-</p>

segue

segue Regione Piemonte - Obiettivo 3

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Partenariato</p>			<p>to dalla Regione che raccoglie in seno rappresentanti delle parti sociali ed il «Consigliere di parità».</p> <p>In questo contesto, la partnership in ambito regionale è sviluppata, in un'ottica di identificazione degli specifici ruoli e di assunzione delle relative responsabilità, da parte dei soggetti coinvolti riuniti in organismi di raccordo ai fini della programmazione degli interventi, e attraverso l'adozione di una logica di individuazione partecipata delle linee prioritarie d'azione, di controllo e valutazione dei risultati conseguiti.</p>

2.6 REGIONE PUGLIA

Il sistema di *governance* messo a punto dalla Regione Puglia per la realizzazione del POR è stato fortemente condizionato più che dalle “disposizioni di attuazione” del POR medesimo, dall’approvazione di due leggi (la L.R. 13/00 e la L.R. 15/02) che hanno contribuito in modo decisivo ad accelerare l’attuazione della programmazione regionale.

In particolare, l’approvazione della L.R. 13/00 “Procedure per l’attuazione del Programma Operativo della Regione Puglia 2000-2006”, con la quale il governo regionale ha disciplinato in maniera compiuta il percorso attuativo del POR, è stata la tappa fondamentale che ha portato a delineare gli attuali meccanismi di *governance*. Tale legge, nel regolare gli aspetti relativi all’attuazione del POR, individuando tutte le strutture e i soggetti responsabili con le relative funzioni, ha dato una risposta risolutiva ai problemi che potevano avere un impatto sull’utilizzo dei Fondi (istituzione dell’albo degli enti accreditati, modalità di rendicontazione, pubblicazione della graduatoria ecc.) e nello stesso tempo ha consentito di dare una dimensione di certezza normativa a disposizioni di carattere programmatico.

Un’altra tappa importante, che ha contribuito a definire il modello di *governance*, è stata l’approvazione da parte della Giunta regionale della legge di riforma del settore della formazione professionale (L.R. 15/02) che ha abrogato le norme precedenti ed è diventata testo unico di riferimento per la formazione professionale. La portata innovativa di tale legge è stata in particolare quella di estendere l’utilizzo dell’istituto dell’affidamento di attività di formazione e orientamento professionale a soggetti pubblici e privati, attraverso periodici avvisi pubblici emanati dalla Regione.

In riferimento all’assetto organizzativo, il modello organizzativo regionale, e in particolare quello dei settori coinvolti nell’attuazione delle misure FSE del POR (Formazione professionale, Istruzione e Lavoro), è stato adattato a livello funzionale in seguito all’introduzione della figura del Responsabile di Misura. Tal figura è chiamata ad occuparsi, nell’ambito di un unico servizio relativo al FSE, delle attività che prima erano distribuite tra i vari servizi competenti per funzione (gestione, rendicontazione, controllo, ecc.). In pratica, i Responsabili di Misura, con il supporto di alcuni collaboratori, adempiono orizzontalmente a tutte le funzioni e ai compiti organizzativi ed amministrativi che afferiscono alle misure di cui sono referenti.

Rispetto al modello organizzativo, sulla base all’analisi condotta, si può affermare che, ad un sistema di gestione del POR in cui la distribuzione delle mansioni avviene in base alle competenze specifiche dei vari uffici, si è sostituito un sistema in cui ogni Misura diventa una “microstruttura organizzativa” gestita interamente dal Responsabile di Misura. Tale aspetto del modello di governo pur rispondendo all’esigenza di razionalizzare il carico gestionale derivante dal POR, sconta la mancanza nell’ambito della singola “microstruttura organizzativa” di un sistema gerarchico che consenta una distribuzione verticale delle mansioni nell’ambito della singola Misura.

Il modello di *governance* che la Regione ha messo a punto per la realizzazione del POR ha dei riflessi anche sul modo in cui la Regione stessa governa il processo di decentramento. Questi due aspetti, attuazione del POR e decentramento, sono fortemente interrelati tra loro.

La tendenza della Regione è stata quella di rinviare il processo di decentramento a causa dell'urgenza di rispettare i vincoli imposti dal POR, in particolare per rispondere alla necessità di accelerare la spesa delle risorse disponibili e non incorrere così nel disimpegno automatico.

Le motivazioni di un approccio di questo tipo risiedono nel tentativo di scongiurare eventuali difficoltà a livello di *governance* garantendo una certa continuità per quanto riguarda l'esercizio di funzioni di responsabilità come quelle sopra accennate³³.

In base alla citata L.R. 15/02, il cui contributo alla definizione del modello di *governance* si interseca sia con il POR che con la legge contenente le procedure di attuazione del medesimo, alle Province competono tutte le funzioni amministrative ed i compiti in materia di formazione e orientamento professionale. Inoltre, sempre in base alla suddetta legge, le Province esprimono parere sui bandi regionali e partecipano anche alla valutazione delle proposte progettuali dal punto di vista della coerenza delle stesse con la programmazione territoriale³⁴.

Le funzioni appena citate non sono ancora svolte dalle Province in quanto non è stato ancora concluso il processo di trasferimento delle competenze ai sensi della normativa sul decentramento.

Relativamente al ruolo delle Province, le previsioni del POR prevedono, in particolare, la partecipazione alla fase di programmazione della Regione, l'identificazione delle opportunità locali, la formulazione delle proposte progettuali collocate all'interno degli obiettivi definiti dalla Regione.

L'analisi di campo svolta a livello provinciale ha registrato effettivamente una partecipazione attiva delle Province alla fase di programmazione del POR soprattutto per quanto riguarda gli aspetti strategici delle politiche attive del lavoro, mentre il loro coinvolgimento nella fase di attuazione, concerne, quasi esclusivamente, la misura 3.1 relativa ai Centri per l'Impiego.

La partecipazione delle Province alla fase di programmazione è avvenuta, nell'ambito di una serie di tavoli di concertazione ed incontri organizzati dalla Regione, con il dirigente del Settore Lavoro e cooperazione, da una parte, ed alcuni rappresen-

33 Dal momento che gli adempimenti legati all'attuazione delle misure del POR impegnano in modo preponderante la Regione al punto da condizionarne la struttura organizzativa, il processo che dovrebbe portare al decentramento di tali competenze, non può non risultarne altrettanto condizionato.

34 Sotto questo profilo, si segnala la modifica dell'art. 22 della L.R. 15/2002, ad opera della L.R. 14/2004 "Assestamento e prima variazione al bilancio di previsione per l'esercizio finanziario 2004" (Art. 64, comma 1) che rafforza il ruolo delle Province nella fase di affidamento, mediante l'emissione di avvisi pubblici, delle attività di formazione e orientamento.

Infatti, al precedente parere richiesto alle Province, si sostituisce l'affidamento ad esse della cura degli avvisi sul B.U. e la valutazione di merito dei progetti.

tanti (assessori e dirigenti) delle Province dall'altra, i quali hanno contribuito a delineare in maniera congiunta i contenuti programmatici del POR. In una prima fase, il Dirigente del Settore Lavoro della Regione ha convocato tutte le Province per discutere le proposte di azione a livello tecnico e per concertare le modalità di intervento e sintetizzarle in un documento. Successivamente, il documento prodotto è stato trasmesso prima al Comitato Istituzionale di coordinamento per essere discusso, ed in seguito, alla Commissione regionale per le politiche del lavoro. Un altro momento di partecipazione attiva da parte delle Province è stato quello relativo alla fase di predisposizione e di presentazione delle proposte di PIT da parte di tutti i soggetti interessati; fase che viene per l'appunto gestita dalle Province insieme con i Comuni. Questi programmi sono stati elaborati da una struttura tecnica dei Comuni anche attraverso l'apporto dei dirigenti della Provincia. Il Presidente della Giunta Regionale, con proprio decreto, individua le Autonomie Locali che costituiscono il Comitato per l'Accordo di Programma del PIT, delega alle stesse l'individuazione delle aziende pubbliche e delle società miste a prevalente partecipazione pubblica che integreranno la composizione del Comitato ed invita le Autonomie ad individuare tra loro il soggetto capofila come interfaccia nei rapporti con la Regione³⁵.

Il ruolo delle Province rispetto al modello di governo appena descritto subirà una modifica consistente quando le funzioni relative alla gestione amministrativa verrà assegnata alle stesse. In capo alla Regione rimarranno i compiti relativi alla redazione dei bandi, alla valutazione delle proposte e alla pubblicazione delle graduatorie mentre la parte gestionale verrà trasferita alle Province. Il trasferimento delle funzioni, come più volte accennato, potrebbe determinare un rallentamento nella attuazione del POR; per questo motivo la Regione sta studiando delle possibili soluzioni perché il passaggio avvenga in maniera tale da non compromettere gli sforzi compiuti dall'Autorità di Gestione per accelerare le performance del programma in termini di realizzazioni e di spesa. Ad esempio, si parla di una fase sperimentale in cui il trasferimento sarà graduale, riguardando solo alcune competenze o solo alcune misure.

Le fasi di concertazione si sviluppano a due livelli: il primo attraverso il Comitato regionale di concertazione, il secondo nell'ambito del Comitato di Sorveglianza. L'attuazione del partenariato è imperniato sulle strutture regionali responsabili della programmazione e dell'effettivo coordinamento intersettoriale. A dette strutture spetta anche definire, proporre e attuare, modelli operativi di partena-

³⁵ Il soggetto capofila nell'ambito di ciascun PIT della Regione Puglia è stato individuato sempre in un'Amministrazione comunale.

riato istituzionale tra le strutture regionali di settore e le Amministrazioni centrali e il Dipartimento Politiche di Sviluppo, al fine di consolidare un processo di consultazione continuo e uno scambio di informazioni e di collaborazione per attuare gli interventi.

Il modello di concertazione che preesisteva al POR era un sistema di tipo “volontaristico” ovvero non codificato per cui molto era lasciato ad iniziative informali. Con l'introduzione del POR si è giunti ad un modello più codificato e più strutturato, che individua nel Comitato di concertazione e nel Comitato di Sorveglianza le sedi partenariali più importanti. Le procedure introdotte dal POR hanno fatto sì che si avesse una partecipazione molto più consistente e consapevole delle parti sociali alla programmazione territoriale.

Per concludere si può dire che il modello di governo della Regione è stato molto influenzato dal POR che costituisce la parte più consistente della programmazione regionale, tant'è che i meccanismi che ne derivano fanno ormai parte della prassi amministrativa regionale.

Il ruolo del POR rispetto alla gestione ordinaria è fondamentale in quanto attraverso questo programma si finanzia il 90% della spesa regionale e rappresenta, pertanto, il principale strumento di programmazione, insieme ai bandi per la realizzazione dei singoli interventi.

In base alla citata L.R. 13/00, relativa alle procedure per l'attuazione del POR, gli interventi formativi e di inserimento lavorativo, programmati con il POR e con il Complemento di Programmazione, possono essere realizzati con programmi annuali o pluriennali, predisposti a seguito di una procedura di selezione delle proposte progettuali presentate dai soggetti beneficiari sulla base di una chiamata per avviso pubblico. Tali programmi annuali o pluriennali non costituiscono strumenti di programmazione paralleli a quello del POR ma piuttosto integrativi, in quanto si tratta di proposte progettuali da attuare all'interno del quadro programmatico definito dal POR medesimo.

Il ruolo del POR nell'ambito dell'attività amministrativa regionale è decisivo al punto che gran parte dell'Amministrazione regionale è impegnata nella realizzazione dello stesso, per cui la gestione ordinaria delle politiche attive del lavoro e della formazione coincide praticamente con la gestione del POR.

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Programmazione</p>	<p>Il Comitato regionale di concertazione - Fanno parte del Comitato di Concertazione, oltre agli Assessori regionali, i Presidenti dei tavoli settoriali, le organizzazioni rappresentative degli Enti locali (ANCL, UPI, UNCEM), l'ABI, le organizzazioni di categoria, le organizzazioni sindacali, i rappresentanti del Forum del terzo settore, i rappresentanti delle organizzazioni ambientaliste e degli organismi delle pari opportunità.</p> <p>Autonomie Locali compete loro, la partecipazione alla fase di programmazione delle Regioni, l'identificazione delle opportunità locali, la formulazione delle proposte progettuali, collocate all'interno degli obiettivi definiti dalla Regione.</p>	<p>L.R. 15/02 "Riforma della formazione professionale" - La portata innovativa di tale legge è stata in particolare quella di estendere l'utilizzo dell'istituto dell'affidamento di attività di formazione e orientamento professionale a soggetti pubblici e privati, attraverso periodici avvisi pubblici emanati dalla Regione³⁶.</p> <p><i>PIT</i></p> <p>In riferimento agli adempimenti previsti per l'avvio dei PIT, il Presidente della Giunta Regionale o l'Assessore competente per materia, se delegato, convoca le Autonomie Locali quali soggetti interessati alla predisposizione del programma integrato territoriale (PIT), indica il termine entro cui deve essere definita la proposta di programma PIT ed invita le Autonomie ad individuare tra loro il soggetto capofila come interfaccia nei rapporti con la Regione.</p> <p>Il fabbisogno finanziario di risorse pubbliche nell'attuale fase di definizione dei Progetti Integrati, rappresenta il 30% circa delle risorse pubbliche complessive programmate per il POR.</p>	<p>Le funzioni di direzione politica in materia di programmazione economica, di piani settoriali da attuare nonché l'emanazione di direttive generali per l'azione amministrativa e per la gestione, rivolte al conseguimento di obiettivi prefissati, sono esercitate dalla Giunta Regionale.</p> <p>Il Comitato regionale di concertazione è stato istituito per la preparazione del POR e ne segue il percorso attuativo in modo permanente.</p> <p>Il Comitato, assolve i seguenti compiti:</p> <ul style="list-style-type: none"> - si esprime sul Complemento di Programmazione e sulle eventuali proposte di riprogrammazione; - propone soluzioni per la regolare e corretta attuazione del Programma; - indica le rappresentanze sociali ed economiche presenti nel Comitato di Sorveglianza. <p>Il Presidente della Giunta Regionale, con proprio decreto, individua le Autonomie Locali che costituiscono il Comitato per l'Accordo di Programma del PIT e delega alle stesse l'individuazione delle azioni</p>

segue

36 si veda la L.R. 14/2004, cit.

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Attuazione e gestione</p>	<p>L'Autorità di gestione del POR è la Presidenza della Giunta Regionale, Area di Coordinamento delle Politiche Comunitarie. Essa adotta il Complemento di programmazione, esercita i poteri sostitutivi in caso di inadempienza da parte dei soggetti attuatori ed approva le relazioni annuali da trasmettere al Consiglio regionale.</p> <p>Le strutture impegnate nell'attuazione del POR sono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'Area di Coordinamento delle Politiche Comunitarie; - i servizi responsabili dei settori; - i Responsabili di Misura. <p>L'Area di Coordinamento delle Politiche Comunitarie assolve agli adempimenti amministrativi e tecnici relativi alla gestione programmatica e finanziaria del POR. L'Area di Coordinamento è organizzata in tre servizi:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Servizio "Attuazione del Programma" - Servizio "Monitoraggio e Gestione finanziaria" - Servizio "Segreteria tecnica del Comitato di Sorveglianza". 	<p>L.R. 13/00 "Procedure per l'attuazione del Programma Operativo della Regione Puglia 2000/2006". - Tale legge, nel regolare gli aspetti relativi all'attuazione del POR, ha individuato tutte le strutture e i soggetti responsabili e le relative funzioni, dando, in tal modo, una risposta risolutiva ai problemi che potevano avere un impatto sull'utilizzo dei Fondi (istituzione dell'albo degli enti accreditati, modalità di rendicontazione, pubblicazione della graduatoria ecc.) e nello stesso tempo ha consentito di dare una dimensione di certezza normativa a disposizioni di carattere programmatico.</p> <p><i>Programmi annuali o pluriennali</i></p> <p>La L.R. 13/00 prevede, inoltre, che gli interventi formativi e di inserimento lavorativo, programmati con il POR e con il CdP, possono essere realizzati con programmi annuali o pluriennali; predisposti a seguito di una procedura di selezione delle proposte progettuali presentate dai soggetti beneficiari sulla base di una chiamata per avviso pubblico.</p>	<p>pubbliche e delle società miste a prevalente partecipazione pubblica che integrano la composizione del Comitato.</p> <p>Il coordinamento delle attività del FSE previste nel POR è affidato alla responsabilità dell'Assessorato Formazione Professionale, politiche dell'occupazione e del lavoro, cooperazione, pubblica istruzione, diritto allo studio.</p> <p>Il coordinamento tra programmazione economica, piani settoriali e POR è assicurato sia attraverso la partecipazione del Settore Programmazione al CdS e al Comitato di Concertazione delle parti economiche e sociali, sia attraverso l'istituzione presso detto Settore del Nucleo regionale di Valutazione e verifica degli investimenti pubblici.</p> <p>Il coordinamento tra i programmi operativi nazionali e il POR, viene assicurato attraverso:</p> <ul style="list-style-type: none"> - la partecipazione al CdS delle Amministrazioni centrali titolari di Programmi Operativi Nazionali; - l'invio periodico alle Amministrazioni di cui sopra di un documento che illustra le operazioni e gli interventi effettuati nei settori di competenza e le eventuali modificazioni o integrazioni al Complemento di Programmazione;

segue

Regione Puglia - Obiettivo 1

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Attuazione e gestione</p>	<p>Nell'Area è operativamente collocato anche il Servizio "Controllo e verifica del rispetto delle politiche comunitarie". Tale struttura³⁷, costituita presso la Presidenza della Giunta Regionale alle dirette dipendenze del Presidente della Giunta Regionale opera con autonomia ed indipendenza da ogni struttura responsabile della gestione e del pagamento e svolge le seguenti funzioni:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vigilare sul rispetto della politica comunitaria; • verificare l'efficacia e l'affidabilità del sistema di gestione e controllo; • predisporre le relazioni annuali sulle attività di controllo; • attestare la fondatezza della certificazione finale di spesa dell'intervento ai sensi dell'art. 38, punto 1 lett. f, del Regolamento n. 1260/99. <p>I Dirigenti responsabili di settore costituiscono specifiche strutture "terze" rispetto alla gestione delle Misure afferenti lo stesso settore, con compiti di controllo ordinario sulla gestione delle misure, di monitoraggio degli indicatori</p>	<p>Bandi e avvisi pubblici</p>	<p>- la presentazione al CdS, almeno una volta l'anno, di un documento relativo al coordinamento territoriale degli interventi, redatto a cura dell'Autorità di gestione del POR, sulla base dell'attività del CdS del QCS e dei documenti di "regionalizzazione" predisposti dalle Autorità di gestione dei PON.</p>
		<p>La dotazione organizzativa relativa alle risorse umane e strumentali dei Centri di spesa vengono definite nel Complemento di Programmazione tenuto conto dell'accompimento delle Misure e delle dimensioni dei progetti.</p>	<p>L'Autorità di gestione del POR, si incontra periodicamente con i settori responsabili del coordinamento dei fondi. La stessa, al fine di assicurare un adeguato flusso di informazioni a supporto del coordinamento generale, si impegna a comunicare tempestivamente e con regolarità ai settori innanzi indicati eventuali elementi di carattere generale, ivi com-</p>

37 Cfr. Delibera di Giunta regionale del 30 gennaio 2001, n. 35 "POR Puglia 2000-2006. Primi adempimenti organizzativi L.R. n. 13/2000 - art. 8, comma 1, lett. a)"
 Si veda la parte dedicata al controllo, nella parte finale della tabella.

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Attuazione e gestione</p>	<p>finanziari di realizzazione e di risultato, ed esame degli eventuali ricorsi. Tali strutture costituiscono, per queste problematiche l'interfaccia dell'Area di Coordinamento delle Politiche Comunitarie.</p> <p>Infine i dirigenti in parola assicurano i servizi di assistenza tecnica allo scopo di fornire alle Amministrazioni pubbliche e agli operatori privati consulenza in merito alle modalità di accesso ai contributi previsti.</p> <p>I Servizi responsabili dei settori provvedono:</p> <ul style="list-style-type: none"> - al coordinamento delle attività di attuazione delle misure di competenza; - alla redazione dei bandi di selezione dei progetti; - alla approvazione delle graduatorie delle iniziative ammissibili a finanziamento, ovvero al finanziamento di singoli specifici progetti, ove individuati nel complemento di programmazione; - alla predisposizione delle relazioni trimestrali di esecuzione da trasmettere all'Area di Coordinamento delle Politiche Comunitarie; - alle funzioni di monitoraggio degli indicatori finanziari, fisici e di risultato. 		<p>presi quelli comunicati dall'Autorità di gestione del Quadro Comunitario di Sostegno (QCS), che hanno ripercussioni orizzontali sugli interventi.</p> <p>I settori responsabili del coordinamento per Fondo si impegnano ad attivare un flusso continuo di informazioni e comunicazioni sull'attuazione degli interventi di propria competenza secondo le indicazioni e le richieste dell'Autorità di gestione del POR.</p> <p>Quest'ultima, sulla base delle informazioni relative allo stato di attuazione del POR, incontra i settori responsabili del coordinamento dei Fondi, per concordare metodologie comuni e identificare soluzioni agli eventuali problemi manifestatisi.</p> <p>Se necessario e ogni qualvolta i settori di coordinamento lo ritengono opportuno, il problema viene posto all'attenzione del Comitato di Sorveglianza (CdS) del POR, alle cui decisioni i settori devono conformarsi.</p> <p>L'Autorità di gestione riferisce al CdS sull'attività di coordinamento effettuata.</p>

segue

Regione Puglia - Obiettivo 1

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Attuazione e gestione</p>	<p>Responsabile di misura Formula proposte sia al dirigente da cui è funzionalmente dipendente che al dirigente responsabile dell'Area di Coordinamento delle Politiche Comunitarie e fornisce agli stessi dati e informazioni in ordine alla procedura di selezione degli interventi da ammettere a finanziamento, alle procedure di affidamento degli appalti pubblici di servizi, forniture, lavori e concessioni, e al controllo periodico dei tempi programmati per l'attivazione della misura, per l'assunzione degli impegni sui flussi finanziari.</p>		
<p>Gestione delle risorse finanziarie</p>	<p>L'Autorità di pagamento è l'autorità responsabile di elaborare, certificare e presentare le richieste di pagamento, di ricevere i pagamenti della Commissione e di provvedere affinché i beneficiari finali ricevano quanto prima ed integralmente gli importi corrispondenti alla partecipazione dei Fondi Strutturali cui hanno diritto. Le Autorità di pagamento del POR, sono distinte per Fondo Strutturale. Per quanto riguarda il FSE L'Autorità di pagamento è il Settore Formazione Professionale dell'Assessorato Formazione Professionale, Lavoro, Pubblica Istruzione, Diritto allo studio, Università.</p>	<p>L.R. n. 1 del 14 gennaio 2000 "Esercizio provvisorio del bilancio di previsione per l'esercizio finanziario 2000" - Tale legge autorizza la Giunta Regionale: - a iscrivere in Bilancio le assegnazioni comunitarie e nazionali a seguito, rispettivamente dell'approvazione del POR da parte della U.E e della delibera CIPE di cofinanziamento Nazionale; - ad assumere obbligazioni, anche a carico degli esercizi successivi in conformità all'importo e secondo la distribuzione temporale delle risorse disposte.</p> <p>Tutte le operazioni contabili, disposte dall'Autorità di gestione e dai responsabili</p>	<p>Sono state istituite presso l'assessorato al Bilancio (Settore ragioneria) due specifiche strutture esclusivamente dedicate agli adempimenti di spesa correlate una al FSE, e l'altra al FEOGA, SFOP e al FESR. Per quanto concerne l'iscrizione nel bilancio regionale delle assegnazioni comunitarie e statali, vengono adottati gli stessi criteri seguiti nel ciclo di programmazione precedente e, quindi: - le assegnazioni comunitarie vengono iscritte in capitoli distinti per fondo; - le assegnazioni dello Stato (deliberazione CIPE in attuazione della legge 183/87) in un unico capitolo.</p>

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Gestione delle risorse finanziarie</p>		<p>li preposti alla gestione delle misure, sono verificate dal Settore Ragioneria e dal medesimo registrate sul sistema informatico di contabilità regionale C.O.B.R.A (Contabilità di Bilancio regionale Apulia).</p> <p>Per quanto concerne gli impegni contabili a favore degli aventi titolo, i medesimi sono assunti sul bilancio regionale, solo dopo l'approvazione dei progetti ammessi a finanziamento, che di norma avviene a seguito dell'acquisizione di tutti i pareri, autorizzazioni e nulla osta previsti dalla legislazione statale e regionale. Tanto, al fine di assumere obbligazioni nei confronti dei soggetti beneficiari solo per quelle iniziative per cui si sono concretizzate le condizioni per l'immediata cantierabilità.</p> <p>Per quanto concerne i regimi di aiuto, le erogazioni, in conformità alle normative comunitarie e nazionali, e regionali sono effettuate su conti vincolati presso istituti bancari indicati dagli stessi soggetti beneficiari del contributo sui quali vengono riversate le risorse di propria spettanza, legate alle iniziative; i pagamenti da parte del beneficiario avvengono esclusivamente attraverso gli stessi conti. Even-</p>	<p>Il finanziamento della quota regionale viene assicurato dalle entrate a destinazione vincolata provenienti da trasferimenti ordinari delle Amministrazioni centrali, nonché da risorse autonome specificamente destinate a detta finalità che confluiscono in un fondo ("Fondo regionale per il cofinanziamento dei programmi comunitari") iscritto nella parte "spese" del bilancio.</p> <p>Per gli interventi attribuiti alla competenza delle Autonomie locali e degli organismi pubblici, la Regione procede all'impegno della spesa a favore dei medesimi, ad avvenuta acquisizione della dichiarazione del rappresentante legale di aver completato l'intero iter procedurale per l'attuazione del progetto, con contestuale accredito dell'anticipazione del 7% dell'importo dello stesso; successive erogazioni sono disposte, nei limiti e con le modalità da disciplinare con successivi atti, previa dichiarazione del rappresentante legale che le iniziative cofinanziate procedono con regolarità e che le spese riferite alla anticipazione - il cui elenco dettagliato riportante gli importi e gli estremi della relativa documentazione deve essere allegato e sottoscritto dal</p>

segue

segue
 Regione Puglia -
 Obiettivo 1

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Gestione delle risorse finanziarie</p>	<p>Il Responsabile di misura è responsabile della raccolta dei dati a livello di azione e della loro aggregazione a livello di Misura.</p> <p>Il Comitato di Sorveglianza (CdS) del POR è istituito con Decreto del Presidente della Regione, che lo presiede ed è composto da:</p> <ul style="list-style-type: none"> - il Presidente della Giunta Regionale che lo presiede, e in sua assenza l'Assessore alla Programmazione; - un rappresentante del MTBPE, Dipartimento per le Politiche di Sviluppo e Coesione-Servizio per le politiche dei Fondi Strutturali comunitari; - un rappresentante del MTBPE, Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato - IGRUE; - un rappresentante del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali; 	<p>tuali interessi attivi maturati sulla quota di cofinanziamento pubblica devono essere attribuiti alla Regione ed utilizzati per ulteriori iniziative di sviluppo. Con delibere di Giunta vengono istituiti, nella parte entrata del bilancio regionale, specifici capitoli su cui sono riscossi gli interessi attivi maturati. Dette entrate sono attribuite nella parte spesa ai capitoli di originaria erogazione.</p> <p>L'Area di Coordinamento del POR ha in corso di realizzazione un Sistema Informativo Telematico (MITR) che ha lo scopo di assicurare il monitoraggio e il controllo di gestione degli interventi di attuazione del POR.</p> <p>Le procedure di raccolta, aggregazione e trasmissione dei dati sono oggetto di un'azione di validazione e di controllo qualità, a cura dell'Unità di verifica degli investimenti pubblici, al fine di verificarne la coerenza, la sicurezza e l'affidabilità mediante controlli casuali su campioni significativi di informazioni. Una specifica procedura permette l'individuazione tempestiva dei "punti di crisi".</p> <p>Le procedure di selezione del valutatore indipendente del POR sono state comple-</p>	<p>responsabile del procedimento - sono state effettivamente sostenute e sono conformi ed ammissibili secondo le disposizioni comunitarie e nazionali vigenti.</p> <p>I dati vengono raccolti a livello di progetto ed aggregati per misura sotto la responsabilità del responsabile di misura che li trasmette sia alla struttura di monitoraggio del settore da cui dipende funzionalmente che all'Area di Coordinamento delle Politiche Comunitarie.</p> <p>I dati di monitoraggio finanziario del POR disaggregati per asse prioritario e misura, distinti per anno, vengono trasmessi a cura dell'Area di Coordinamento delle Politiche Comunitarie all'Autorità di Gestione del QCS su supporto informatico con cadenza trimestrale. I dati di monitoraggio fisico e procedurale sono inseriti nelle relazioni annuali di attuazione e del programma.</p> <p>L'Autorità di gestione del POR, con la collaborazione dell'Autorità di gestione del</p>
<p>Sorveglianza, monitoraggio e valutazione</p>			

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Sorveglianza, monitoraggio e valutazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> - un rappresentante del Ministero delle Politiche agricole e Forestali (Agricoltura); - un rappresentante del Ministero delle Politiche agricole e Forestali (Pesca); - un rappresentante del Ministero dell'Ambiente; - un rappresentante della Presidenza del Consiglio dei Ministri - Dipartimento delle Pari opportunità; - un rappresentante di ciascuna Amministrazione centrale titolare di linee di intervento nell'ambito del POR; - il dirigente responsabile dell'Area di Coordinamento delle Politiche Comunitarie; - i dirigenti dei servizi relativi al monitoraggio e all'attuazione del programma dell'Area di Coordinamento delle Politiche comunitarie; - i dirigenti regionali responsabili dei settori: agricoltura, pesca, formazione professionale, lavoro, turismo, beni culturali, industria-artigianato, commercio, lavori pubblici, trasporti, urbanistica, bilancio e ragioneria, programmazione, ambiente; - una rappresentanza della Commissione europea; - un rappresentante della Banca Europea degli Investimenti, se del caso; 	<p>tate (con la stipula del contratto) entro il 31 dicembre 2001.</p> <p>Nel caso in cui la procedura di selezione del valutatore indipendente del programma non fosse stata completata entro la suddetta data la Commissione Europea non avrebbe dato corso ad alcuna successiva richiesta di pagamento riguardante l'intervento e ciò fino all'avvenuto completamento della procedura stessa.</p> <p>Con apposito Regolamento interno vengono fissate le modalità di funzionamento, partecipazione ed assunzione delle decisioni del Comitato di Sorveglianza. Tale regolamento viene adottato dal Comitato di Sorveglianza nel corso della sua prima riunione.</p> <p>Per l'istruttoria, l'approfondimento e la definizione del quadro delle problematiche e delle proposte il Comitato di Sorveglianza si avvale del supporto organizzativo e tecnico di specifiche strutture (Segreterie tecniche) appositamente individuate e/o istituite a cura dell'Autoreità di gestione del POR, presso i settori responsabili dell'attuazione di misure.</p>	<p>QCS e la Commissione europea è responsabile dell'organizzazione della valutazione intermedia del programma operativo. La valutazione intermedia si effettua conformemente all'art. 42 del Reg. CE 1260/99 e viene svolta tenendo conto delle procedure, metodologie e tecniche individuate e condivise nell'ambito del sistema di valutazione del QCS.</p> <p>I rappresentanti delle parti economiche e sociali nel CdS del POR vengono designati dal Comitato regionale di concertazione, nel rispetto di quanto previsto dalle disposizioni del Regolamento CE 1260/99 in materia di partenariato, in accordo con il quadro istituzionale, giuridico e finanziario vigente e individuati sulla base di un accordo tra le parti interessate, che definisca sia le regole per garantire la più ampia informazione partenariale, sia i criteri di designazione secondo i principi di pariteticità, rappresentatività e responsabilità. I rappresentanti delle ONG vengono designati dal forum del terzo settore.</p>

segue

segue
Regione Puglia -
Obiettivo 1

segue Regione Puglia - Obiettivo 1

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Sorveglianza, monitoraggio e valutazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> - un rappresentante dell'Autorità ambientale regionale; - un rappresentante dell'Unione delle Province d'Italia (UPI) - sezione Puglia; - due rappresentanti dell'Associazione Nazionale dei Comuni d'Italia (ANCI) - sezione Puglia; - un rappresentante dell'Unione Nazionale delle Comunità montane (UNCME) - sezione Puglia; - i rappresentanti delle parti economiche e sociali (nel numero massimo di otto) e delle ONG (nel numero massimo di due di cui almeno una espressione delle ONG ambientali). 		
<p>Controllo</p>	<p>L'Autorità di gestione del POR è responsabile, della regolarità delle operazioni finanziate e dell'attuazione di misure di controllo interno.</p> <p>L'Assessorato al Lavoro e Formazione Professionale per le misure cofinanziate dal FSE è responsabile della idoneità della certificazione delle spese e garantisce la fondatezza dei dati (spese effettivamente sostenute) delle domande di pagamento.</p> <p>Il Responsabile di Misura è responsabile dei controlli sulla gestione delle attività</p>	<p>Il Servizio "Controllo e verifica del rispetto delle politiche comunitarie" collabora con le corrispondenti strutture nazionali e comunitarie e ricorre, a fini di assistenza tecnica, ad organismi esterni che agiscono sotto la sua responsabilità. A seguito dei singoli controlli deve essere predisposto uno specifico verbale che rimanda agli atti dell'organismo o ufficio che ha effettuato il controllo trasmettendone copia alla struttura regionale di coordinamento.</p> <p>Nel Complemento di Programmazione, momento in cui si rendono disponibili</p>	<p>Il sistema, per corrispondere all'insieme delle norme in materia che individuano tre principali funzioni (attività di gestione, attività di controllo contabile e finanziario sulla gestione e verifica dell'efficacia del sistema di gestione), viene organizzato prevedendo la distinzione dell'esercizio di tali funzioni.</p> <p>Per quanto concerne il controllo di I livello, il Responsabile di Misura deve provvedere ad introdurre e successivamente gestire la pista di controllo, mentre il Responsabile di Settore a cui afferiscono</p>

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Controllo</p>	<p>previste nell'ambito delle azioni della Misura.</p> <p>Il Responsabile di Settore è responsabile dei controlli contabili e finanziari sulle singole azioni della Misura.</p> <p>Il servizio "Controllo e verifica del rispetto delle politiche comunitarie"³⁸ è responsabile del controllo di II livello.</p>	<p>tutte le informazioni utili (assegnazione di risorse alle singole Misure, dimensione finanziaria dei progetti da ammettere a finanziamento e stime attendibili sul numero dei progetti da sottoporre a controllo), si procede alla definizione, Misura per Misura, degli uffici responsabili della gestione e, a livello di Settore, di quelli responsabili del controllo ordinario.</p> <p>Nel caso si rilevano irregolarità, abusi o reati di qualunque genere, i funzionari che hanno effettuato il controllo inviano le dovute segnalazioni alle Autorità competenti.</p> <p>Le irregolarità riscontrate dalla struttura di coordinamento vengono comunicate alle Amministrazioni dello Stato interessate (Dipartimento delle Politiche di Sviluppo e Coesione - Servizio per le Politiche dei Fondi Strutturali Comunitari - e Dipartimento della Ragioneria Generale dello Stato - IGRUE), conformemente alla normativa vigente, informando le medesime delle azioni amministrative e giudiziarie intraprese per il recupero dei fondi.</p> <p>L'Autorità di gestione dell'intervento, in conformità degli artt. 34, 38 e 39 del</p>	<p>le Misure, deve individuare l'unità organizzativa incaricata di procedere ad effettuare i controlli contabili e finanziari sulla gestione attribuendole competenze, mezzi e regolamentazione operativa.</p> <p>I responsabili di misura attraverso controlli in itinere verificano, tra l'altro, che:</p> <ul style="list-style-type: none"> - gli impegni e/o i pagamenti siano conformi alle vigenti normative; - la destinazione dei finanziamenti sia coerente con quella indicata nel POR, nel Complemento di Programmazione e nel progetto approvato; - i pagamenti dei beneficiari finali avvengano senza decurtazioni e senza ritardi ingiustificati. <p>La verifica dell'efficacia dei sistemi di controllo (controlli di II livello) della gestione del Programma Operativo è demandata al Servizio "Controllo e verifica del rispetto delle politiche comunitarie" struttura funzionalmente indipendente sia dall'Autorità di gestione che dalla Autorità di pagamento, operativamente collocata nell'ambito dell'Area di Coordinamento delle Politiche Comunitarie.</p>

segue

segue
 Regione Puglia -
 Obiettivo 1

38 Vedi nota precedente.

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
Controllo		<p>Reg. CE 1260/99, assume le iniziative più idonee a risolvere le problematiche di carattere gestionale e procedurale evidenziate dai controlli effettuati.</p> <p>Per quanto concerne i recuperi conseguenti all'accertamento di irregolarità, con deliberazione di Giunta vengono istituiti, nella parte entrata del bilancio regionale, specifici capitoli su cui sono riscosse le somme recuperate. Dette entrate sono attribuite nella parte spesa ai capitoli di originaria erogazione.</p>	<p>Tale struttura è responsabile dei controlli sistematici, da effettuarsi nel corso della gestione ed in ogni caso prima della liquidazione finale dell'intervento, riguardante almeno il 5% della spesa totale ed un campione rappresentativo dei progetti e delle iniziative approvate. Più in particolare l'attività riguarda:</p> <ul style="list-style-type: none"> - controlli di progetti di vario tipo e dimensione; - controlli sulla base del rischio individuato; - controllo delle concentrazioni di progetti in capo ad un soggetto attuatore; - controllo dell'applicazione pratica e dell'efficacia dei sistemi di gestione e di controllo; - controllo della concordanza tra un adeguato numero di registrazioni contabili e i pertinenti documenti giustificativi; - controllo della rispondenza della natura degli impegni e dei tempi delle spese alle prescrizioni comunitarie e alle caratteristiche fisiche delle schede progettuali approvate.
Partenariato	<p>Comitato regionale di concertazione Comitato di Sorveglianza</p>	<p>Per quanto concerne il partenariato istituzionale, il punto di riferimento è costituito dal protocollo d'intesa concluso il 25 marzo 1999 tra Conferenza dei Presidenti delle Regioni e delle Province Auto-</p>	<p>Le fasi di concertazione si sviluppano a due livelli: il primo attraverso il Comitato regionale di concertazione, il secondo nell'ambito del Comitato di Sorveglianza.</p>

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Partenariato</p>		<p>nome, da una parte, e l'ANCI e l'UPI dall'altra.</p> <p>Il Settore Programmazione predispone una relazione annuale, da presentare al CdS, sull'attuazione del programma economico regionale e dei piani settoriali, evidenziando i risultati conseguiti dagli investimenti effettuati in ambito POR.</p>	<p>L'attuazione del partenariato è imperniato sulle strutture regionali responsabili della programmazione e dell'effettivo coordinamento intersettoriale. A dette strutture spetta anche definire, proporre e attuare, modelli operativi di partenariato istituzionale tra le strutture regionali di settore e le Amministrazioni centrali e il Dipartimento Politiche di Sviluppo, al fine di consolidare un processo di consultazione continuo e uno scambio di informazioni e di collaborazione per attuare gli interventi.</p>

segue
 Regione Puglia -
 Obiettivo 1

2.7 REGIONE VENETO

La Regione Veneto ha individuato un modello di governo peculiare che la distingue dalle altre Regioni Obiettivo 3, modello caratterizzato dal mancato trasferimento di specifiche funzioni e compiti inerenti l'attuazione degli interventi cofinanziati dal Fondo Sociale Europeo nell'ambito del Programma Operativo Regionale, scelta questa che caratterizza anche la gestione ordinaria delle politiche formative e del lavoro.

Nella fase attuale, la Regione attraversa un momento di importante transizione, legato ad un nuovo contesto normativo e istituzionale, ancora non del tutto stabilito, determinatosi dai processi di riforma costituzionale (nuovo Titolo V della Costituzione) e dalle riforme del sistema scolastico (la cosiddetta "riforma Moratti", legge 53/03) del mercato del lavoro (in particolare con le ultime innovazioni introdotte dalla legge 30/03). In attesa che il quadro regolamentare si chiarisca, anche l'Amministrazione regionale sta procedendo ad un'importante revisione della normativa, con la predisposizione di un disegno di legge unitario per le politiche della formazione e del lavoro, che ridefinirà ampiamente le due materie³⁹.

Dal punto di vista organizzativo, la Regione, alla luce della precedente esperienza programmatica, ha in parte modificato l'articolazione amministrativa interna con l'obiettivo di potenziare le proprie strutture amministrative e quindi garantire la piena funzionalità del Programma Operativo e di conseguenza il raggiungimento degli obiettivi in esso prefissati.

È stata, innanzitutto, creata una nuova struttura, l'Unità complessa FSE (all'interno della Segreteria regionale Formazione e Lavoro), a cui sono stati affidati compiti inerenti la fase di programmazione e valutazione dei progetti. In particolare, l'Unità Complessa si occupa della predisposizione dei programmi regionali, della verifica e monitoraggio degli interventi di programmazione, della preparazione dei bandi per l'attuazione degli interventi programmati, in raccordo con le due Direzioni Formazione e Lavoro. Tali direzioni, presenti già nell'organigramma regionale, si occupano della fase di gestione; in particolare, alla Direzione Formazione compete la gestione delle attività rivolte ai disoccupati (ad esempio, area giovani, formazione superiore, formazione al lavoro, ecc.), mentre alla Direzione Lavoro competono le attività rivolte agli occupati/formazione sul lavoro.

Per garantire il costante controllo del grado di utilizzazione delle risorse, dello stato di avanzamento degli interventi programmati e dei risultati raggiunti, la Regione ha istituito un apposito Ufficio deputato al monitoraggio fisico, finanziario e procedurale degli interventi, incardinato nell'ambito della Segreteria

³⁹ Disegno di legge n. 414 presentato al Consiglio regionale dalla Giunta per la revisione della L.R. 10/90 e per l'integrazione delle materie del lavoro e della F.P. finora regolate dalla L.R. 31/98, poi modificata dalla L.R. 36/2001.

regionale Formazione e Lavoro. L'Ufficio ha il compito di gestire i flussi informativi relativi a tutte le attività svolte, estendendo anche agli interventi finanziati con le risorse nazionali e regionali le modalità di monitoraggio relative agli interventi FSE. L'Amministrazione regionale ha avviato, infatti, nel triennio 2000-2003 un'operazione per l'estensione e l'adattamento ai progetti finanziati con risorse regionali e/o nazionali, delle metodologie e tecniche di raccolta delle informazioni, già implementate per i progetti cofinanziati dal Fondo Sociale. L'istituzione dell'Ufficio Monitoraggio, presso la Segreteria - struttura sovraordinata alle altre, deriva dalla constatazione della trasversalità delle attività di monitoraggio e controllo e mira soprattutto a realizzare un miglior coordinamento nell'organizzazione e nell'elaborazione delle informazioni raccolte dalle strutture operative (Unità complessa e Direzioni Lavoro e Formazione). Di particolare importanza è anche l'avvio del processo diretto alla realizzazione di una banca dati unica, comprendente tutte le informazioni relative agli interventi in materia di formazione professionale, indipendentemente dai fondi che li finanziano (nazionali, regionali e FSE).

Al fine di favorire la piena funzionalità del Programma Operativo di cui è titolare, la Regione Veneto ha operato all'interno della propria struttura organizzativa importanti innovazioni, come l'istituzione di strutture operative ad hoc e l'adozione di un calendario annuale dei bandi comprensivo di tutti gli interventi (anche quelli non finanziati dal Fondo Sociale), che le hanno consentito di ottenere ottimi risultati relativamente all'andamento generale del POR.

Come già evidenziato, in Veneto non è ancora stato completato il processo di trasferimento in favore delle Amministrazioni provinciali di funzioni e compiti in materia di lavoro e formazione professionale; ciò evidentemente si ripercuote anche sulla gestione degli interventi previsti dal POR. Le Province venete, infatti, partecipano alla gestione delle attività e relativo riparto delle risorse alla stregua dei soggetti privati, in particolare per alcune Misure specifiche, quali la Misura A.1, relativa alla gestione dei Servizi per l'impiego a cui è associata la gestione dei Centri di formazione professionale⁴⁰, la Misura D.2 inerente l'adeguamento delle competenze della Pubblica Amministrazione e la Misura E.1 finalizzata al sostegno alla partecipazione delle donne al lavoro dipendente e autonomo e alla promozione dell'imprenditorialità femminile.

⁴⁰ I Centri di formazione professionale, precedentemente a gestione diretta regionale, sono stati trasferiti alle Province con la L.R. 31/1998 e successivamente con la L.R. 11/2001, proprio per favorire la maggiore interazione con i Centri per l'impiego.

Il modello di governance adottato dall'Amministrazione regionale per la gestione degli interventi previsti dal POR Obiettivo 3 è speculare a quello adottato nell'ambito del sistema regionale relativo alle politiche della formazione e del lavoro, caratterizzato da una ridotta partecipazione delle Province. Tuttavia, le Amministrazioni provinciali venete mostrano interesse ad un coinvolgimento più rilevante nella programmazione e gestione delle politiche formative e del lavoro, anche nell'ambito della programmazione FSE (largamente dimostrato dall'ampio numero di progetti finanziati nel territorio veneto dal Programma dell'iniziativa comunitaria Equal) e insistono, quindi, per una maggiore valorizzazione delle iniziative locali e per l'avvio di un processo di trasferimento di competenze e funzioni e della relativa redistribuzione delle risorse, con particolare riferimento a fondi comunitari.

Nel sistema di *governance* adottato dalla Regione Veneto, la consultazione e il confronto con le parti sociali e istituzionali hanno un peso rilevante nella fase di definizione delle strategie ed azioni.

La realtà veneta è caratterizzata da una tradizione di concertazione con le parti sociali consolidata nel tempo, ben visibile anche nella diffusione di prassi di programmazione negoziata (contratti d'area, intesa di programma, protocolli, ecc.). La Regione ha, in tal senso, anche attivato un Tavolo di Partenariato, del quale fanno parte le associazioni datoriali, le associazioni sindacali, i rappresentanti del Terzo settore, rappresentanze degli enti locali, che costituisce luogo di dialogo e confronto relativamente alla programmazione generale dei Fondi Strutturali.

Il confronto e la concertazione con i partner socio economici non è limitato alla sola sede del Comitato di Sorveglianza, nel rispetto di quanto richiesto dai Regolamenti comunitari in vigore, ma si esplica anche in ulteriori momenti di confronto e consultazione.

Il partenariato e la concertazione assumono un ruolo centrale soprattutto nella fase di definizione delle strategie generali che la Regione intende intraprendere, mentre l'intensità del coinvolgimento delle parti sociali tende a ridursi nei momenti di attuazione e pertanto nelle fasi più operative di definizione sostanziale dei percorsi da attuare. La concertazione con le parti sociali ha, comunque, rilevanza nel modello di governance nell'ambito dei tavoli già esistenti, in relazione alla definizione dei fabbisogni e del monitoraggio dei risultati degli interventi.

In riferimento alle politiche regionali della formazione e del lavoro, la Regione predispose triennialmente il “Programma triennale formazione e lavoro”, ai sensi dell’articolo 2 della L.R. 10/1990, che regola gli interventi nel sistema dell’istruzione e formazione professionale. Esso costituisce, infatti, la principale linea guida dell’azione regionale in materia di formazione e orientamento, e si affianca ed integra il Programma regionale per il lavoro, previsto dell’ articolo 4 della L.R. 31/98, al quale viene demandato lo sviluppo delle politiche regionali del lavoro.

Il “Programma triennale formazione e lavoro” rappresenta il quadro generale programmatico per la Regione, ed assume come riferimento prioritario per il triennio gli obiettivi e le strategie contenute nel POR, alla cui realizzazione concorrono le diverse fonti di finanziamento (nazionali, regionali e FSE).

Rispetto all’impatto che il POR ha sulla gestione ordinaria, sono state riscontrate difficoltà nell’attuale fase di programmazione, riconducibili alle procedure amministrative gestionali imposte dai Regolamenti comunitari. In relazione alle innovazioni introdotte a livello programmatico, il sistema nel suo complesso registra, infatti, degli elementi di criticità che si concretizzano in una eccessiva “burocrazia” delle procedure, che spesso pregiudica l’efficienza e l’efficacia dell’azione regionale.

L’Amministrazione regionale è comunque intervenuta a favore di una semplificazione delle procedure, potenziando, ad esempio, il nucleo di valutazione incaricato della selezione delle proposte operative presentate, sperimentando una procedura accelerata per i pagamenti sull’avvio dei progetti formativi ed esternalizzando il servizio di rendicontazione delle attività cofinanziate.

A fronte della forte sinergia che si riscontra tra la programmazione e la gestione delle politiche regionali ordinarie e quanto previsto dal Programma Operativo, si può affermare che il modello di governo individuato dal POR sia di tipo integrativo rispetto alla gestione ordinaria delle politiche di formazione professionale e lavoro. Orientamenti, meccanismi, procedure e risorse relative all’attuazione del POR, infatti, sono stati “calati” e adottati nell’ordinaria gestione degli interventi in materia di formazione e politiche attive del lavoro, andandole ad integrare ed impiantandosi nel modello di governo preesistente.

Tale modello è caratterizzato da una marcata supervisione della Regione in tutte le fasi di vita del Programma Operativo, come nella gestione ordinaria delle politiche formative e del lavoro, per le quali si registra altresì un coinvolgimento delle Province e delle parti sociali (soprattutto in sede di Comitato di Sorveglianza). Questo modello potrà rimanere valido anche in assenza di risorse comunitarie e favorire, alla luce dei risultati positivi ottenuti dalla programmazione regionale, una maggiore interfunzionalità e cooperazione nella prospettiva di un’organizzazione per processi.

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Programmazione</p>	<p>L'Autorità di Gestione del Programma Operativo è la Regione Veneto - Assessorato alle Politiche dell'occupazione, della formazione, dell'organizzazione e delle autonomie locali - autorità responsa-bile della programmazione e gestione del POR.</p> <p>Segreteria regionale Formazione Lavoro - Organo con competenze di coordinamento nelle aree di attività e servizi formativi e lavoro.</p> <p>Unità complessa FSE - Specifico servizio all'interno della Segreteria Regionale Formazione e Lavoro.</p>	<p>La programmazione, come definito dal POR, è realizzata attraverso documenti d'indirizzo e direttive di attuazione, adottate dagli organi amministrativi competenti.</p> <p>Programma triennale degli interventi regionali in materia di osservazione del mercato del lavoro, informazione e orientamento al lavoro, formazione professionale e sostegno all'occupazione (triennio 2001-2003), previsto dalla L.R. 10/90, costituisce la principale linea guida dell'azione regionale in materia di formazione, orientamento e politiche del lavoro (indica Misure e azioni da realizzare per il triennio e la relativa distribuzione delle risorse).</p> <p>Programma regionale del lavoro 2001/03 approvato dal Consiglio regionale con Delibera n. 33 del 20 luglio 2000 e previsto dalle L.R. 31/98, contiene le linee guida per le politiche regionali del lavoro.</p> <p>Masterplan dei Servizi per l'impiego (Delibera regionale n. 1725 del 28 giugno 2002) elaborato con la consultazione di Veneto Lavoro, Amministrazioni provin-</p>	<p>La Regione definisce un quadro generale per la programmazione degli interventi cofinanziati dal FSE, attraverso un Programma triennale per la Formazione e il lavoro ex L.R. 10/90 e in tal senso istituisce un Comitato Interassessorile (denominato Gabinetto economico) per elaborare la proposta di programma triennale, per il coordinamento delle politiche formative ed occupazionali e sovrintendere l'attuazione (il Gabinetto economico si avvale di un comitato tecnico scientifico) (L.R. n. 10/90).</p> <p>Inoltre, per la programmazione dei Fondi strutturali la Regione si avvale anche del Tavolo di Partenariato.</p> <p>La programmazione di dettaglio degli interventi è affidata alla Segreteria Regionale Formazione e Lavoro attraverso l'Unità complessa FSE, che predispone i programmi regionali e relativi avvisi e bandi. In tale fase sono altresì coinvolti, attraverso consultazione, i seguenti organi:</p> <p>Comitato di coordinamento istituzionale, che esprime pareri sugli atti di iniziativa della Giunta regionale di indirizzo, programmazione e attribuzione di risorse,</p>

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Programmazione</p>		<p>ciali e parti sociali, fissa obiettivi quantitativi e standard qualitativi da attuare entro il 2006, e indica gli assetti organizzativi e le aree funzionali da organizzare in modo omogeneo sul territorio regionale per i Centri per l'impiego, posti alle dipendenze delle Province.</p> <p>Protocollo d'intesa interistituzionale per l'attuazione dell'obbligo formativo, per la programmazione dell'offerta formativa e la costituzione dell'anagrafe regionale, sottoscritto nel luglio del 2001 da:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assessorato alle Politiche dell'Occupazione e della Formazione; - Ufficio Scolastico Regionale; - Province. 	<p>comunque connessi al governo-no del mercato del lavoro.</p> <p>Commissione regionale per la concertazione tra le parti sociali con funzioni anche di proposta, indirizzo, valutazione e verifica sulle linee programmatiche e sugli obiettivi di politica del lavoro.</p>
<p>Attuazione e Gestione</p>	<p>Unità complessa FSE all'interno della Segreteria Regionale Formazione e Lavoro con compiti di predisposizione dei bandi e di valutazione delle proposte progettuali presentate.</p> <p>Direzione lavoro (presso la Segreteria Regionale Formazione e Lavoro) con compiti di politiche attive del lavoro, lavori socialmente utili, incentivi all'occupazione, iniziative finalizzate al reimpiego dei lavoratori, gestione crisi aziendali, formazione continua e orientamento.</p>	<p>La gestione e la rendicontazione sono realizzate attraverso documenti d'indirizzo e direttive di attuazione e relativi bandi/avvisi, adottate dagli organi amministrativi competenti.</p> <p>Progetto e-Labor (ottobre 2002). Protocollo d'intesa tra Regione, Province e Parti Sociali.</p>	<p>Unità complessa FSE si occupa della predisposizione i bandi per l'attuazione degli interventi programmati in raccordo con le Direzioni, che si occupano della gestione degli interventi relativi al settore di competenza.</p> <p>Progetto e-Labor realizzato per il coinvolgimento delle associazioni di categoria nell'esercizio della funzione d'incontro domanda/offerta di lavoro, nell'ambito dei Servizi per l'impiego.</p>

segue

segue
Regione Veneto -
Obiettivo 3

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
Attuazione e Gestione	<p>Direzione formazione (presso la Segreteria Regionale Formazione e Lavoro) con compiti di attuazione e gestione programmi comunitari, gestione dei piani formativi e formazione integrata, ispezione e controllo amministrativo e accreditamento, enti di formazione.</p> <p>Regione - Direzione per la Ragioneria e i Tributi presso la Segreteria Regionale Finanza e Bilancio.</p>	<p>Gli impegni di spesa giuridicamente vincolanti in favore degli attuatori, sono assunti con provvedimento deliberativo da parte della Giunta Regionale.</p>	<p>La Direzione per la Ragioneria e i Tributi è Autorità di Pagamento del POR e cura inoltre l'erogazione delle risorse da corrispondersi a vario titolo (anticipazioni e/o saldi) agli attuatori su domanda della Segreteria regionale Formazione e Lavoro.</p>
Gestione risorse finanziarie	<p>Regione - Ufficio Monitoraggio, presso la Segreteria Regionale Formazione e Lavoro - Struttura amministrativa deputata al monitoraggio fisico, finanziario e procedurale degli interventi.</p> <p>Comitato di Sorveglianza composto da:</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'Assessore regionale competente (Presi-dente CdS); - i rappresentanti dell'autorità di gestione del Programma Operativo; - un rappresentante del Ministero del Lavoro; - Autorità ambientali; - un rappresentante del Ministero Economia; 	<p>È stato introdotto a livello regionale il sistema informativo "PROCOM" di gestione dei Fondi Strutturali collegato al MONIT nazionale.</p> <p>In fase di avvio la realizzazione di una banca dati unica comprendente tutte le informazioni relative agli interventi in materia di formazione, indipendentemente dalla natura della fonte di finanziamento.</p>	<p>L'Autorità di gestione provvede ad istituire un sistema di raccolta e monitoraggio di dati finanziari, statistici e d'impatto sull'attuazione delle azioni, al fine di rilevare costantemente gli indicatori di sorveglianza del Programma (Reg. CE 1260/99).</p>
Sorveglianza, monitoraggio e valutazione	<p>Comitato di Sorveglianza Regionale predisposto nelle procedure e le azioni necessarie alla definizione operativa e all'elaborazione del sistema degli indicatori, implementando adeguatamente il sistema informativo di riferimento (POR).</p> <p>La Regione e il Comitato di Sorveglianza determinano ed analizzano le risultanze</p>		

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p> Sorveglianza, monitoraggio e valutazione</p>	<ul style="list-style-type: none"> - un rappresentante di eventuali altre Amministrazioni centrali dello Stato coinvolte; - rappresentanti delle parti sociali; - un rappresentante della Commissione regionale Pari Opportunità; - un rappresentante designato dalla Commissione europea. 		<p>sugli stadi di avanzamento e le valutazioni intermedie.</p>
<p>Controllo</p>	<p>Valutatore indipendente esegue la valutazione intermedia, è selezionato tramite bando di gara.</p> <p>Ufficio Ispezioni e Controlli (presso la Direzione Formazione) si occupa dei controlli in itinere di tipo amministrativo e non degli aspetti contabili.</p> <p>Ufficio Controllo di Gestione (presso la Segreteria Generale Formazione e Lavoro) cui compete la verifica dei sistemi di gestione e controllo e i controlli previsti dal Reg. CE 438/01.</p>	<p>Rapporti di valutazione</p> <p>Direttive predisposte dalla Regione concernenti le varie fasi di programmazione, valutazione e selezione, gestione, controllo contabile delle iniziative cofinanziabili dal FSE.</p> <p>Definizione delle piste di controllo, vale a dire l'analisi dettagliata delle procedure poste in essere.</p>	<p>La struttura regionale per i controlli di II livello (l'Ufficio Ispezioni e Controlli per i controlli in itinere di tipo amministrativo e l'Ufficio Controllo di Gestione per i controlli contabili) è coadiuvata da una società di revisione contabile per l'attività di verifica dei rendiconti.</p>
<p>Partenariato</p>	<p>Comitato di Sorveglianza</p> <p>Commissione regionale per la concertazione tra le parti sociali composto da:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Assessore regionale con delega alle politiche dell'occupazione, con funzioni di Presidente; 		<p>I coinvolgimento delle Province e delle parti sociali riguarda soprattutto la fase di programmazione degli interventi cofinanziati dal FSE.</p> <p>La programmazione, l'attuazione/gestione e controllo delle attività previste dal POR è interamente affidata alla Regione. Le</p>

segue

segue
Regione Veneto -
Obiettivo 3

segue Regione Veneto - Obiettivo 3

Ambiti di indagine	Soggetti	Strumenti	Modalità di Governance
<p>Partenariato</p>	<ul style="list-style-type: none"> - parti sociali (rappresentanti delle associazioni imprenditoriali e delle organizzazioni sindacali); - Consigliere di parità. (LR 31/98 art. 19, DGR n. 1290 del 10 luglio 2000). <p>Comitato di coordinamento istituzionale (art. 20 L.R. 31/98).</p> <p>Tavolo di partenariato per la programmazione dei Fondi strutturali, composto da: associazioni datoriali, le associazioni sindacali, i rappresentanti del Terzo settore, rappresentanze degli enti locali.</p>		<p>Amministrazioni provinciali vi partecipano presentando dei progetti che vengono comunque approvati dalla Regione.</p>

capitolo 3

PERCEZIONE DEL RUOLO ATTUALE E FUTURO DEI MECCANISMI DI *GOVERNANCE* DERIVANTI DALL'ATTUAZIONE DEI POR

La ricerca, come anticipato, si è sviluppata lungo due direttrici, l'una volta a rilevare i modelli di *governance* adottati dalle Regioni nell'attuazione dei POR e, l'altra, diretta a valutare se e in quale misura le innovazioni introdotte dall'ordinamento comunitario fossero trasferibili, o già effettivamente trasferite, nell'operare ordinario delle Regioni e degli Enti locali.

Si è trattato, dunque, di affiancare ad un'analisi di natura "oggettiva", diretta a ricostruire i meccanismi (sia formali, che reali) di governo preposti all'attuazione dei POR, un punto di vista "soggettivo" sia sul ruolo rivestito, in ogni Regione, dal sistema di *governance* scaturito dalla realizzazione dei POR, rispetto alla gestione ordinaria delle politiche formative e del lavoro e sia per verificare se e in quale misura, tali sistemi possano ritenersi ancora validi in una prospettiva futura, quando verranno modificandosi quantitativamente e qualitativamente le condizioni di intervento dei Fondi Strutturali nelle Regioni.

La ricerca ha richiesto, quindi, un approccio metodologico differenziato che ha coinvolto, nella prima parte, un campione di sei realtà regionali (sia dell'Ob. 1, che dell'Ob.3) per le quali sono state elaborate schede descrittive (corredate da tabelle riassuntive), mentre in questa seconda parte si è proceduto attraverso la somministrazione di un questionario⁴¹ rivolto ai responsabili dell'area Formazione-Lavoro-FSE di tutte le Regioni e Province Autonome.

Prima di procedere all'analisi dei risultati, va comunque sottolineato il fatto che l'attenzione è stata posta non tanto sugli aspetti di *governance* formali quanto piuttosto sugli aspetti reali ed effettivi, sui processi, sulle relazioni e sulle dinamiche che concretamente caratterizzano il modello di governo della realtà territoriale di riferimento.

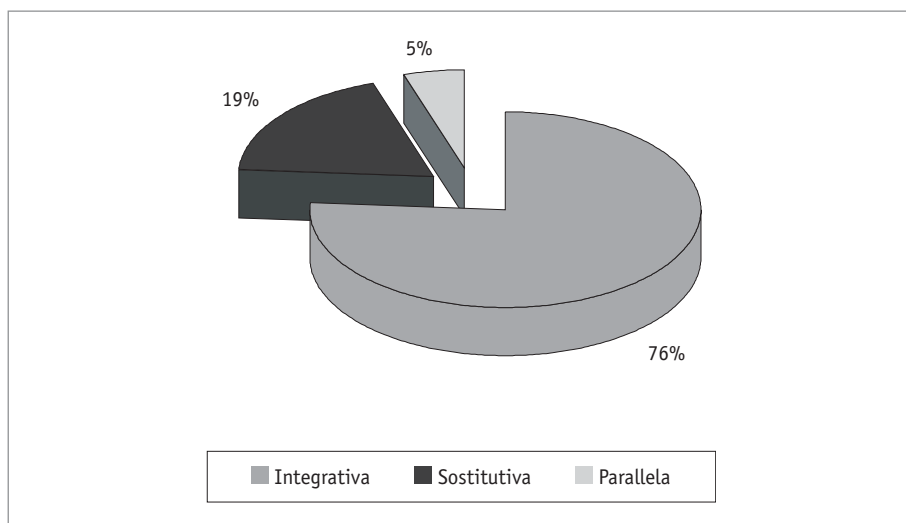
41 Si veda allegato.

3.1 L'ANALISI DEI RISULTATI

I regolamenti comunitari e i Programmi Operativi Regionali hanno introdotto una serie di adempimenti e di procedure che la maggioranza delle Regioni ha dovuto adottare, modificando in parte o in tutto il proprio modello di governo.

Nella maggior parte dei casi si è trattato di integrare il modello con un diverso sistema di relazioni e/o una ulteriore attribuzione di funzioni e compiti nell'ambito dei vari livelli amministrativi, ma vi sono stati anche casi di sostituzione del modello esistente o di "coabitazione" di quest'ultimo con il modello POR. L'analisi dei risultati⁴² ha rilevato che 16 Regioni attribuiscono al POR una funzione "integrativa" del proprio modello di governo, le restanti propendono per una funzione "sostitutiva", in un solo caso la funzione è considerata "parallela"⁴³.

Grafico 1
Funzione del
modello di
governo
introdotto per
l'attuazione del
POR

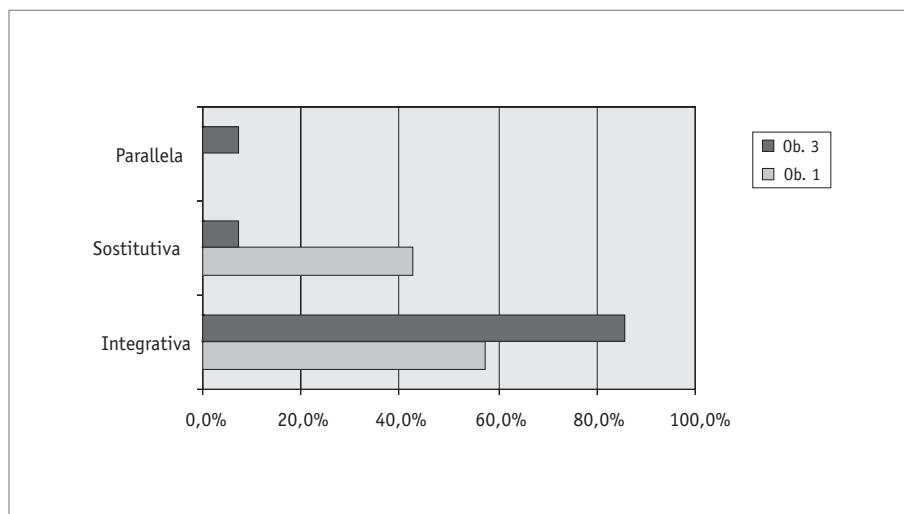


Ponderando il risultato rispetto all'Obiettivo, risulta evidente che le Regioni Obiettivo 1 si dividono tra funzione integrativa e sostitutiva mentre quelle Obiettivo 3 propendono decisamente per la funzione integrativa, a parte il caso della Provincia Autonoma di Trento (funzione parallela) e della Valle d'Aosta (funzione sostitutiva).

42 Nel questionario le selezioni possibili riguardo la funzione attribuita alla programmazione comunitaria erano le seguenti: "integrativa", "sostitutiva", "parallela" e "provvisoria".

43 Nessuna Regione o Provincia Autonoma ha selezionato la funzione "provvisoria".

Grafico 2
Funzione del
modello di
governo
introdotto per
l'attuazione del
POR:
distribuzione per
Obiettivo



Le Regioni che hanno selezionato la funzione integrativa tendono a motivare tale scelta con la presenza di un modello di governo già sufficientemente strutturato che non ha richiesto un eccessivo sforzo di adattamento. Al contrario, la scelta della funzione sostitutiva è stata motivata con l'assenza, parziale o totale, di un quadro di regolamentazione regionale preesistente.

Rispetto alle modalità di adattamento del sistema di governo in seguito all'introduzione della programmazione comunitaria, l'analisi è stata approfondita per verificare se, a livello delle singole funzioni individuate⁴⁴, sia stata attivata o meno una nuova modalità di *governance* o semplicemente sia stato integrato/modificato un modello già esistente.

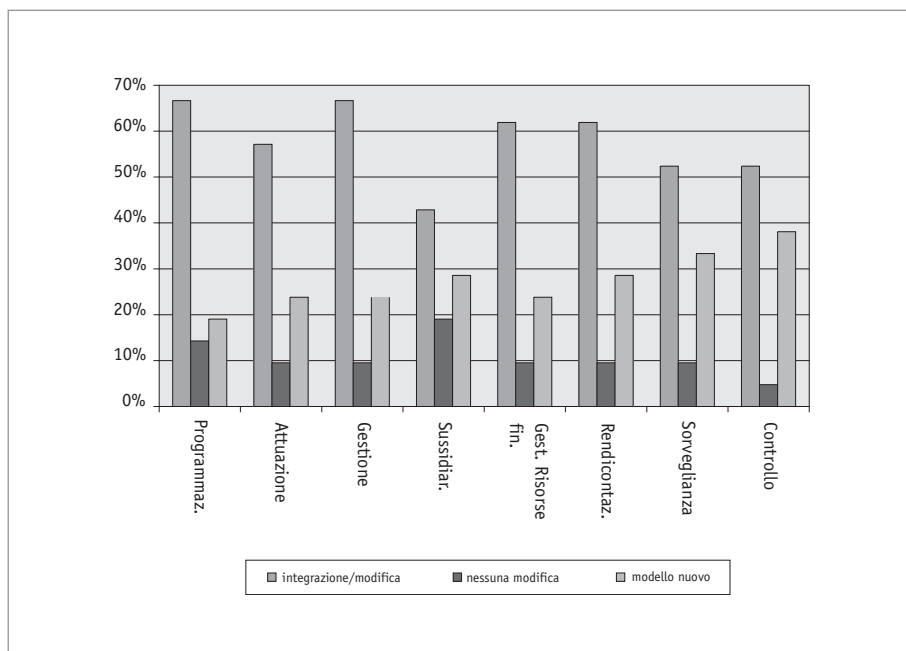
Dai risultati dell'analisi emerge che la scelta da parte delle Regioni di integrare/modificare il modello esistente è stata predominante rispetto alle altre due opzioni individuate ed ha riguardato tutte le funzioni, in particolare quelle di Programmazione e Gestione che presentano le percentuali più elevate.

Per quanto riguarda la individuazione di un nuovo modello di *governance*, le maggiori percentuali di risposta si sono concentrate sulle funzioni della Sorveglianza e del Controllo.

In particolare, la funzione di Sorveglianza rappresenta una forte innovazione rispetto alla gestione ordinaria delle politiche formative e del lavoro, in quanto introduce un sistema di misurazione delle realizzazioni, dei risultati e degli impatti delle azioni cofinanziate attraverso la predisposizione di un set appropriato di indicatori.

⁴⁴ Programmazione; Attuazione; Gestione; Sussidiarietà; Gestione risorse finanziarie; Rendicontazione; Sorveglianza; Controllo.

Grafico 3
 Tipologia di
 modello adottato
 in conseguenza
 dell'attuazione
 dei Fondi
 Strutturali:
 distribuzione per
 funzione



In riferimento, infine, all'assenza di modifiche apportate al modello di governo esistente a seguito dell'introduzione della programmazione comunitaria (opzione che raccoglie il numero di preferenze più contenuto), la percentuale più elevata (19%) è associata all'applicazione del principio di Sussidiarietà.

Confrontando le risposte delle Regioni in base all'Obiettivo di appartenenza, emergono alcuni risultati disomogenei, di seguito evidenziati, rispetto ad alcune funzioni in particolare.

La maggior parte delle Regioni Obiettivo 1 ha scelto di integrare/modificare il modello di *governance*, in particolare per le funzioni di Programmazione, di Gestione delle risorse finanziarie e di Rendicontazione, mentre l'adozione di un nuovo modello di governo si rileva soprattutto per Attuazione, Sorveglianza e Sussidiarietà.

Anche per le Regioni Obiettivo 3 prevale senz'altro l'integrazione del modello esistente, con qualche eccezione rispetto alle funzioni di Controllo e Rendicontazione che hanno richiesto un modello nuovo in una percentuale consistente di casi. Ciò è confermato in particolare per il Controllo, funzione per la quale in nessuna delle Regioni Obiettivo 3 si è scelto di lasciare immutato il modello esistente.

In generale, nonostante la consistenza e la complessità dell'architettura realizzata, è stata conseguita una maggiore efficienza e competitività nella gestione degli interventi cofinanziati. In particolare, il miglioramento delle *performance* ha riguardato la velocizzazione delle procedure di spesa, una

risposta più puntuale alle esigenze espresse dal territorio, una programmazione più aderente ad una logica di integrazione delle politiche, risultati conseguiti anche in virtù di una definizione più puntuale dei ruoli e delle responsabilità.

3.1 L'analisi dei risultati

Grafico 4
Integrazione/modifica del modello di governo esistente: distribuzione per obiettivo e per funzione

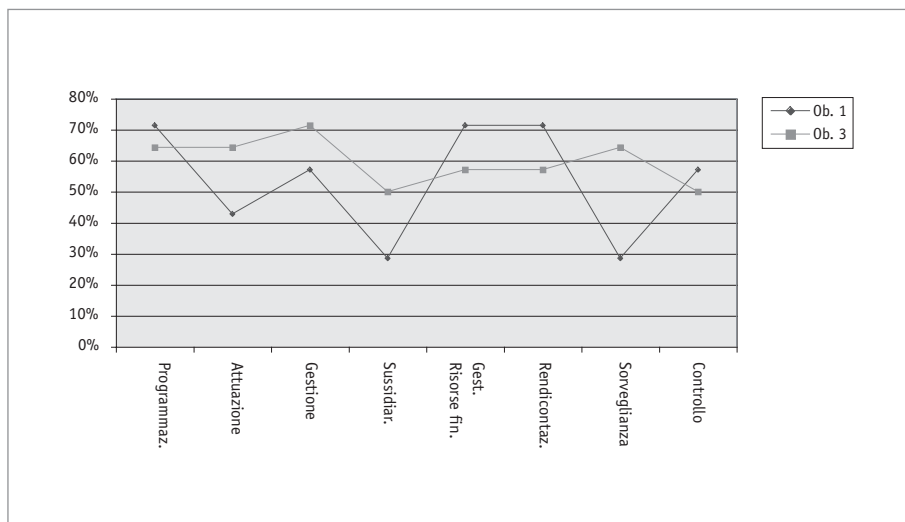


Grafico 5
Nessuna modifica al modello di governo esistente: distribuzione per obiettivo e per funzione

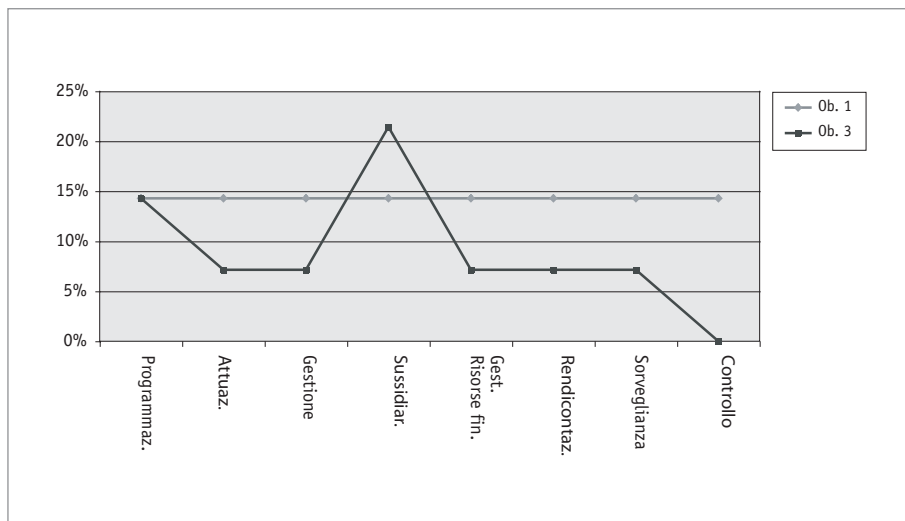
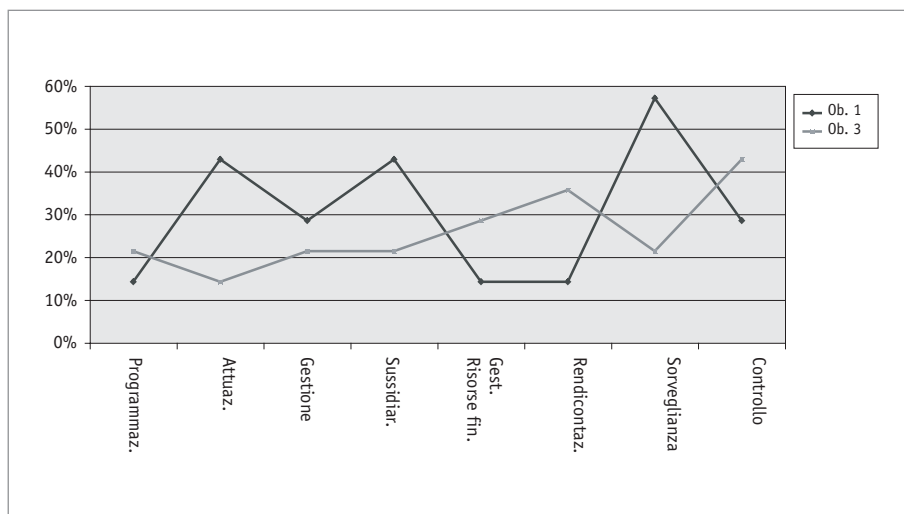


Grafico 6
Nuovo modello di
governo
esistente:
distribuzione per
obiettivo e per
funzione

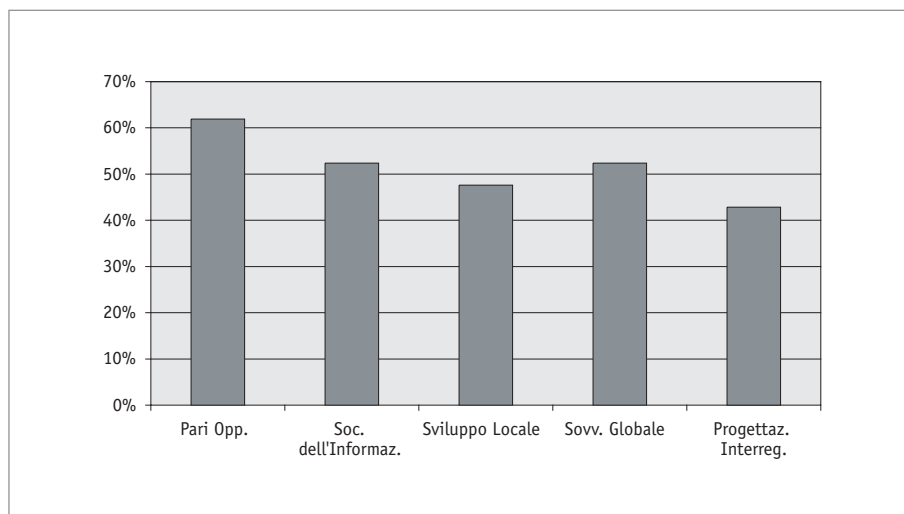


Per quanto riguarda le aree di innovazione che, in termini di priorità e obiettivi di intervento, caratterizzano la programmazione FSE 2000-2006, si è voluto verificare se e quali tra queste avessero determinato modifiche, integrazioni e innovazioni nel modello di *governance* regionale. L'analisi è stata condotta evidenziando anche la distribuzione delle preferenze rispetto all'appartenenza delle Regioni alle aree Obiettivo 1 e 3, specificando, quindi, anche le aree di innovazione proprie dell'Obiettivo 1 (Progettazione Integrata) e dell'Obiettivo 3 (Integrazione con la programmazione Obiettivo 2).

Nel complesso, sono le priorità trasversali a rappresentare gli ambiti più innovativi, comportando dei cambiamenti nel modello di governo regionale. In particolare, tra le tre priorità, sono le Pari Opportunità ad aver avuto un impatto più consistente⁴⁵ (62%). Le Regioni, infatti, per rispondere in modo funzionale e coerente con il principio di *mainstreaming* definito a livello comunitario, hanno individuato soluzioni amministrative ed organizzative del tutto originali e specifiche, quali la definizione di nuovi servizi/dirigenti interni alle Autorità di Gestione la nomina di figure specifiche (Animatore/Animatrice di pari opportunità) o organi di consultazione (Comitati Tecnici interassessoriali e altri comitati partecipati da diversi Responsabili di Misura).

⁴⁵ Ogni Regione poteva selezionare una o più aree di innovazione.

Grafico 7
Aree di
innovazione che
hanno
comportato
modifiche nel
modello di
governance
regionale

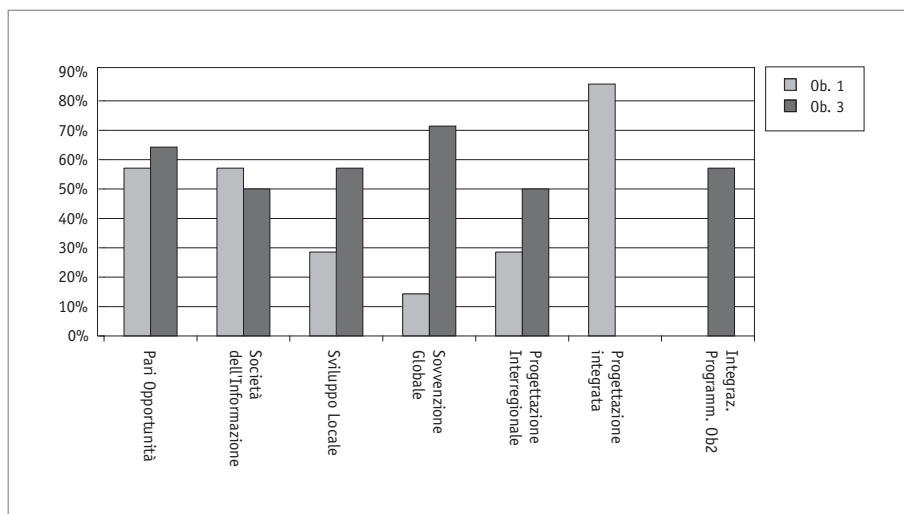


In riferimento alle altre aree di innovazione, un'attenzione particolare è stata rivolta anche alla Sovvenzione Globale (52% delle Regioni e Province Autonome) che, anche se non è ancora entrata a regime in tutte le Regioni (in alcune è attualmente aperto il bando per la selezione dell'organismo intermediario) consente la sperimentazione di un modello di *governance* integrato tra diversi soggetti (istituzioni pubbliche, associazionismo del terzo settore e imprese no profit). Per l'implementazione della Sovvenzione Globale, nella maggior parte dei casi, le Amministrazioni sono intervenute con delle integrazioni/modifiche soprattutto rispetto alle procedure e agli strumenti utilizzati, con un impatto anche sul sistema delle relazioni tra i soggetti coinvolti. La Sovvenzione Globale in particolare:

- ha comportato un forte cambiamento nei tradizionali processi di gestione dei servizi pubblici, in termini di semplificazione ed efficienza e, prevedendo il coinvolgimento del terzo settore,
- ha consentito la sperimentazione di un modello di *governance* integrato dove istituzioni pubbliche, associazionismo del terzo settore e imprese no profit concorrono al governo degli investimenti a favore delle imprese a finalità sociale.

Mentre per le Pari Opportunità si riscontra un sostanziale equilibrio rispetto al peso della scelta operata dalle Regioni Obiettivo 1 e da quelle Obiettivo 3, rispetto alle altre aree di innovazione lo scarto si fa più consistente. La differenza più ampia è quella relativa alla Sovvenzione Globale, che è l'area che ha comportato maggiori modifiche/integrazioni per circa i due terzi delle Regioni Obiettivo 3 e per una sola Regione Obiettivo 1.

Grafico 8
 Aree di
 innovazione che
 hanno
 comportato
 modifiche nel
 modello di
 governance
 regionale:
 distribuzione per
 Obiettivo



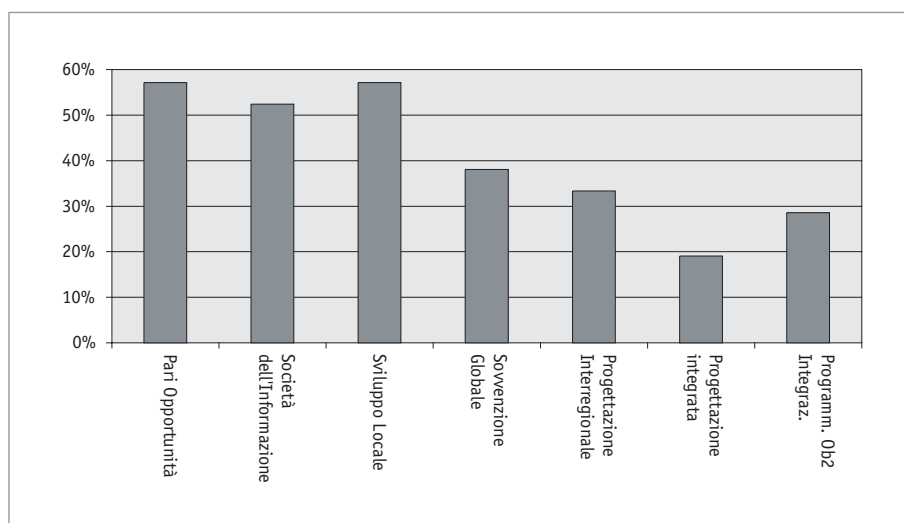
Tra le priorità trasversali, un divario consistente si rileva anche in corrispondenza dello Sviluppo Locale (8 Regioni dell'Obiettivo 3 contro 2 dell'Obiettivo 1). La divergenza probabilmente può essere ricondotta al fatto che nelle Regioni del Centro Sud l'attenzione allo sviluppo locale viene, generalmente, affrontato nell'ambito della Progettazione Integrata, che è considerata un'area particolarmente innovativa per la quasi totalità delle Regioni Obiettivo 1.

Un'altra area di innovazione rispetto alla quale vengono accordate preferenze maggiori dalle Regioni Obiettivo 3 è la Progettazione Interregionale, per la quale le modifiche al modello di governo regionale hanno consistito soprattutto in cambiamenti di sistema e dell'organizzazione.

Riguardo, infine, all'Integrazione con la programmazione Obiettivo 2, essa ha comportato modifiche nelle modalità di governo regionale per poco più della metà delle Regioni appartenenti all'Obiettivo 3. Le modifiche, in particolare, hanno riguardato, almeno in parte, le risorse umane, l'organizzazione e gli aspetti procedurali. In relazione al primo aspetto, ad esempio, è stata creata una figura di raccordo tra i due fondi - FSE e FESR; relativamente all'organizzazione, un rappresentante dell'Autorità di Gestione del POR e uno del Docup partecipa in modo permanente ai lavori del Comitato di Sorveglianza dell'altro Programma; per le procedure operative, si rileva, ad esempio, che in una Regione, per raccordare con maggiore efficacia le iniziative cofinanziate dal FSE con quelle del FESR, una specifica Misura del Docup è stata riservata ai destinatari che avessero seguito un percorso finalizzato alla creazione d'impresa finanziato sulla Misura D3 del POR.

In relazione alle aree di innovazione e alle funzioni introdotte a seguito della programmazione comunitaria, è stato rilevato quali possano essere assunte nella gestione ordinaria delle politiche regionali anche in assenza dei Fondi Strutturali. Quelle ritenute valide dalla maggior parte delle Regioni, sono le priorità trasversali e, in particolare, le Pari Opportunità e lo Sviluppo Locale (grafico 9). Proprio per quest'ultimo ambito di intervento si rileva un sostanziale equilibrio tra Regioni Obiettivo 1 e 3, per le Pari Opportunità le preferenze accordate sono maggiori per le Regioni del Mezzogiorno (71%). Un andamento simile si riscontra anche per la Società dell'Informazione, che per sei Regioni Obiettivo 1 costituisce un'area di innovazione trasferibile anche nell'ordinaria gestione delle politiche regionali, contro il 5 dell'Obiettivo 3 (grafico 10).

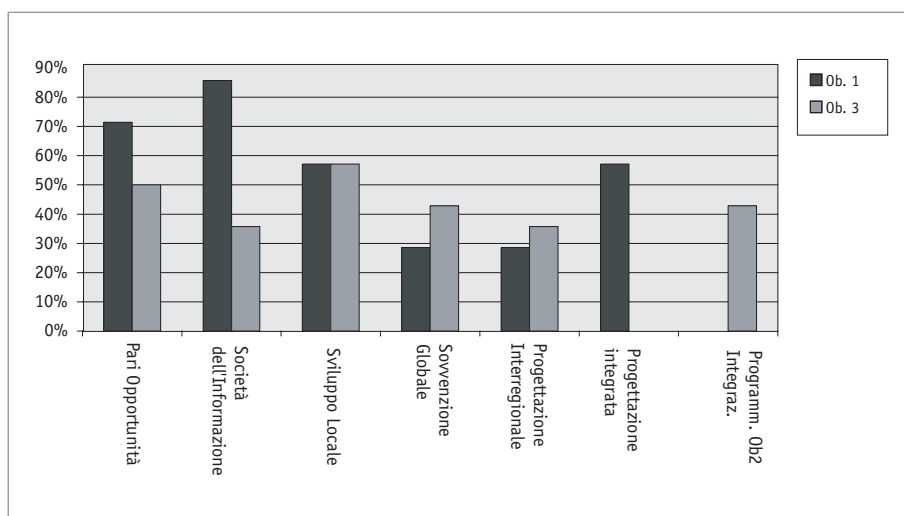
Grafico 9
Aree di innovazione ritenute valide anche in assenza dei Fondi Strutturali



In riferimento agli altri ambiti innovativi non si rilevano significative disomogeneità nella frequenza delle risposte, né tra aree di innovazione né rispetto alla distribuzione delle preferenze tra i due Obiettivi.

In relazione alle aree di innovazione specifiche per Obiettivo (Progettazione Integrata per l'Obiettivo 1 e Integrazione con la Programmazione Obiettivo 2 per l'Obiettivo 3), il peso delle preferenze accordate per entrambe le aree si attestano su valori abbastanza consistenti, per cui si può affermare che tutte le aree di innovazione indicate sono ritenute sostanzialmente valide anche in assenza dei Fondi Strutturali.

Grafico 10
Aree di
innovazione
ritenute valide
anche in assenza
dei Fondi
Strutturali:
distribuzione per
Obiettivo



Per quanto riguarda invece le funzioni che potrebbero conservare una trasferibilità, si rileva che la maggior parte delle Regioni considera la Gestione, il Controllo e la Sorveglianza valide anche in assenza di Fondi Strutturali e assumibili nella gestione ordinaria, seguite dalla Rendicontazione e dalla Gestione delle risorse finanziarie, alla luce del fatto che presentano aspetti che permettono un incremento in termini di efficacia e, quindi, un miglioramento della performance.

Una minore “trasferibilità” viene attribuita invece alla funzione di Programmazione e di Attuazione, in quanto, tendenzialmente, sono funzioni che le Amministrazioni pubbliche gestiscono sulla base delle leggi e dei regolamenti regionali. L’impianto del POR è andato, almeno in parte, ad integrare/modificare tali aspetti, limitatamente alle peculiarità che la normativa comunitaria ha introdotto per la gestione degli interventi cofinanziati.

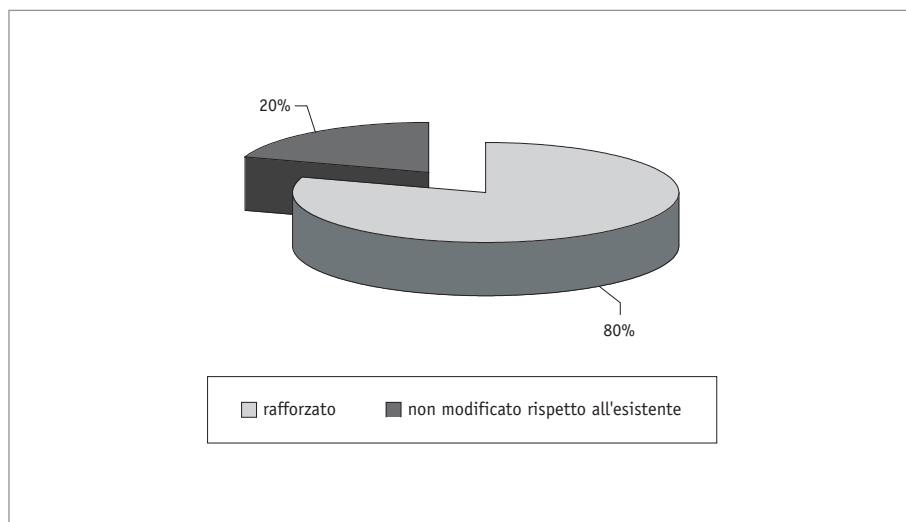
Rispetto al ruolo del modello di partenariato attivato con il POR, e cioè ad un rafforzamento o ad un eventuale indebolimento del sistema di concertazione sociale e istituzionale già esistente nelle singole realtà territoriali, emerge un consolidamento della prassi concertativa. Nella maggioranza dei casi, infatti, il modello di partenariato attivato con il POR ha rafforzato il sistema di concertazione sociale e istituzionale già esistente.

La valorizzazione del partenariato istituzionale e la conseguente compartecipazione delle Autonomie Locali alle scelte di politica istituzionale, economica e sociale consente una più forte integrazione con le istanze espresse dal territorio ed appare coerente con il processo di decentramento decisionale in atto, imperniato sull’attribuzione alle Regioni delle funzioni in materia di istruzione, formazione professionale e politiche attive del lavoro.

Per quanto riguarda le Regioni Obiettivo 1, di particolare rilevanza in quest'ottica appare il modello di governo previsto per la programmazione territoriale integrata (PIT), che prevede un sistema multiforme di *governance* fondato sui ruoli istituzionali di governo del partenariato territoriale composto dalle Autonomie Locali e dalle parti sociali.

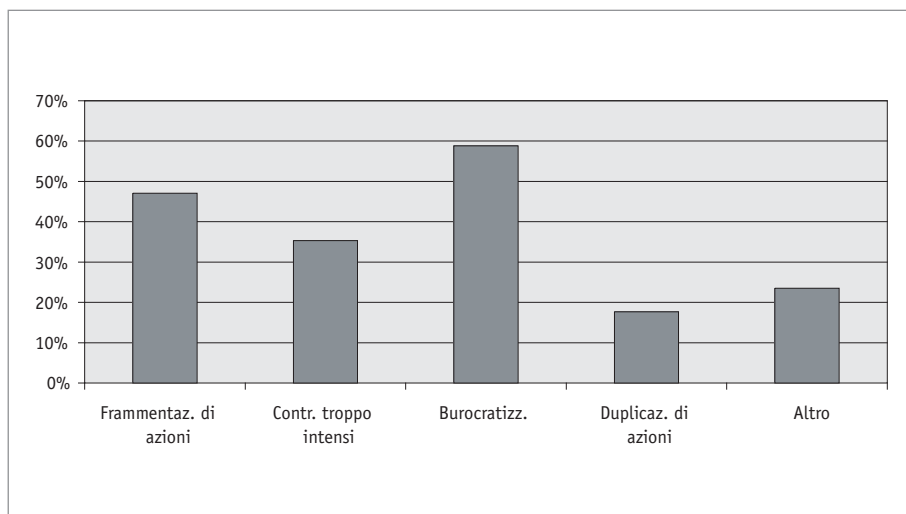
3.1 L'analisi dei risultati

Grafico 11
Effetti sul sistema di concertazione derivanti dal modello di partenariato attivato con il POR



Dopo aver approfondito quali siano gli elementi specifici e gli aspetti che connotano positivamente il modello di governo del POR e, quindi, potenzialmente trasferibili o già assunti nell'ordinaria gestione regionale, è stato effettuato anche un approfondimento su quali siano i principali nodi critici normalmente associati alla *governance* del POR, risolvibili attraverso forme di relazione integrate tra i soggetti coinvolti.

Grafico 12
Nodi critici
normalmente
associati alla
governance POR

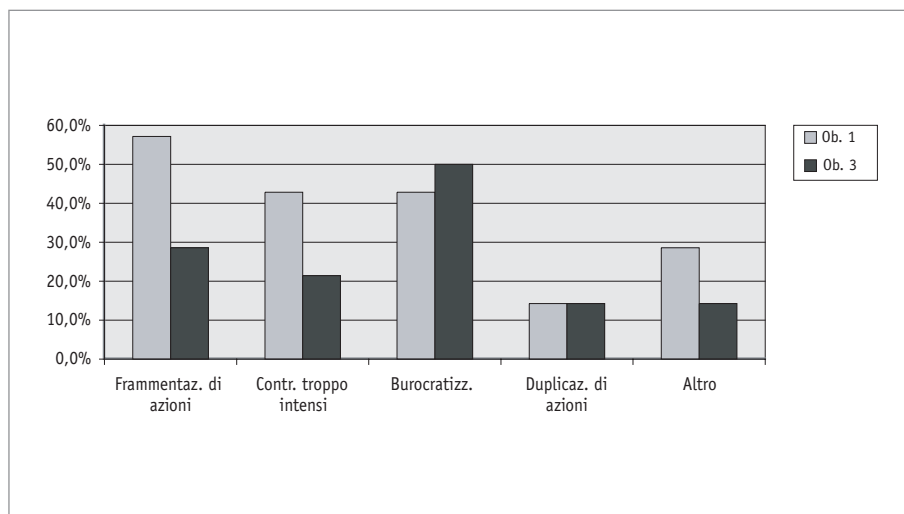


Tra le molteplici criticità che sono state segnalate, quelle che risultano comuni al maggior numero di Regioni sono la eccessiva burocratizzazione, da un parte e la frammentazione delle azioni, dall'altra, seguite dagli ostacoli dovuti a controlli troppo intensi. Anche la duplicazione di azioni (sia in termini di funzioni che di interventi) viene indicata come problematica sorta a seguito dell'attuazione del POR, ma viene rilevata in soli 3 casi (grafico 12).

Analizzando la distribuzione territoriale delle preferenze, mentre le problematiche legate alla frammentazione delle azioni e ai controlli troppo intensi sono state rilevate soprattutto nelle Regioni dell'Obiettivo 1 (rispettivamente per 4 e 3 Regioni) l'eccessiva burocratizzazione è stata segnalata da metà delle Regioni Obiettivo 3 (grafico 13).

La duplicazione delle azioni rappresenta un ostacolo indipendentemente dal fatto che i POR siano monofondo (Obiettivo 3) o plurifondo (Obiettivo 1), riconducibile alla coesistenza di strutture di governo del Programma Operativo e strutture di governo di processi esterni al POR, ma ad esso complementari e funzionali (ad esempio, i servizi relativi al bilancio, alla tesoreria, ai contenziosi, ecc.).

Grafico 13
Nodi critici
normalmente
associati alla
governance POR:
distribuzione per
Obiettivo



Tra le altre criticità associate alla *governance* POR (segnalate prevalentemente nelle Regioni Obiettivo 1) emerge, in particolare, l'esigenza di una rivisitazione e di una semplificazione normativa e procedurale, che permetta di razionalizzare e rafforzare la capacità di spesa.

Accanto a questa si rileva, inoltre, la necessità di un maggiore coordinamento tra funzioni strategiche (che permetterebbe di evitare o ridurre la duplicazione delle azioni), lo sviluppo di un canale di flussi informativi più efficiente, la funzionalizzazione dell'attività di valutazione (in particolare quella *ex ante*) alle reali esigenze della programmazione.

In conclusione, la programmazione del Fondo Sociale Europeo è intervenuta in un contesto istituzionale già in forte evoluzione, sottoposto a notevoli innovazioni di carattere normativo (sia di tipo generale, con la riforma "Bassanini" e la riforma costituzionale del Titolo V, sia settoriale, con la riforma del mercato del lavoro e della scuola), contribuendo in modo rilevante, anche dal punto di vista delle risorse messe a disposizione, a tali processi tanto per le Regioni Obiettivo 1 quanto quelle Obiettivo 3. La programmazione FSE, nella maggior parte dei casi analizzati, è andata ad integrare i modelli di *governance* regionali, i quali hanno subito, quindi, notevoli modifiche, ma restano comunque legati a quanto previsto dalla legislazione regionale vigente per le materie della formazione e del lavoro.

allegato

ISFOL/AREA STUDI ISTITUZIONALI E NORMATIVI*

ANALISI DEI MECCANISMI DI *GOVERNANCE* NELL'AMBITO DELLA PROGRAMMAZIONE REGIONALE FSE 2000-2006

Questionario per la rilevazione della percezione del ruolo attuale e futuro dei meccanismi di *governance* derivanti dall'attuazione dei POR

Nel corso degli ultimi anni l'Area Studi Istituzionali e Normativi (ora Sistemi Locali e Integrazione delle Politiche) dell'Isfol ha realizzato una serie di studi riguardanti l'analisi del processo di decentramento avviato nelle 20 Regioni relativamente alle politiche formative e del lavoro. In continuità con questi studi, la presente ricerca intende analizzare i sistemi di *governance* focalizzando l'attenzione su uno dei suoi principali strumenti di *governance* territoriale: il POR (Piano Operativo Regionale) ed il relativo Complemento di Programmazione.

L'obiettivo è quello di descrivere in modo puntuale le modalità di attuazione e i meccanismi di *governance* reale messi a punto a livello regionale per la realizzazione dei Programmi Operativi, individuando così il grado e le modalità di coinvolgimento concreto tra i soggetti interessati alla gestione dei fondi comunitari. La ricerca si propone altresì di valutare se e quanto le innovazioni provocate dall'ordinamento comunitario siano trasferibili o già effettivamente trasferite nell'operare ordinario delle Regioni e degli Enti locali.

La presente indagine riguarda l'intero territorio nazionale e prevede il coinvolgimento dei Responsabili Formazione-Lavoro-FSE di tutte le Regioni.

1 Finalità del questionario

Rispetto alle finalità della ricerca sopra indicate, il presente questionario viene utilizzato per rilevare la percezione dei Responsabili regionali della formazione, del lavoro e della programmazione comunitaria FSE, circa il ruolo attuale e futuro dei meccanismi di *governance* derivanti dall'attuazione dei POR nell'operatività ordinaria delle Amministrazioni.

Si tratta cioè di raccogliere indicazioni sui possibili scenari derivanti dall'imple-

* Ora Area Sistemi Locali e Integrazione delle Politiche.

mentazione del sistema di *governance* sottostante all'attuazione dei POR. Più in dettaglio, l'ipotesi da verificare è se il sistema di *governance*, definito dai Programmi Operativi Regionali, potrebbe costituire un modello ancora valido per la gestione delle politiche formative e del lavoro anche dopo la conclusione o la riduzione dell'intensità dell'intervento dei Fondi Strutturali nelle Regioni italiane.

2 Indicazioni per la compilazione

Al fine di delineare il modello di governo introdotto con il POR e individuare in quale rapporto sia rispetto all'ordinaria gestione regionale delle materie in oggetto, l'attenzione va posta non tanto sugli aspetti di *governance* formali quanto piuttosto sugli aspetti reali ed effettivi, sui processi, sulle relazioni e sulle dinamiche che concretamente caratterizzano il modello di governo della realtà territoriale di riferimento.

In modo da rendere più agevole la risposta ai quesiti di seguito riportati, si riporta la definizione di ciò che, in questa sede, si intende per modello di governo.

“Per modello di governo si intende quel complesso sistema dei soggetti e delle loro relazioni - strutturali e/o procedurali - delle sedi, delle procedure di programmazione, gestione, monitoraggio e valutazione che concorrono all'implementazione e alla guida degli interventi cofinanziati dal FSE”.

I quesiti di seguito riportati hanno come ambiti di riferimento le materie della formazione, dell'istruzione e del lavoro, dunque il campo di intervento del solo FSE. Le si chiede di rispondere sulla base delle conoscenze e dell'esperienza acquisita nell'amministrazione regionale di appartenenza e di fornire, ove possibile, eventuali indicazioni che possano contribuire a sondare la percezione dei soggetti coinvolti a vario titolo nell'attuazione dei programmi comunitari sul tema indicato.

QUESTIONARIO

Rilevazione delle percezioni del ruolo attuale e futuro dei meccanismi di governance derivanti dall'attuazione dei POR.

REGIONE (indicare la Regione di appartenenza)

- 1 Ritieni che il modello di governo introdotto per l'attuazione del POR svolga rispetto al sistema di governo delle politiche della formazione, dell'istruzione e del lavoro una **funzione**:
- integrativa*: che "regolamenta" cioè aree di *governance* derivanti dall'attuazione del POR che si innestano in un sistema già esistente e completo sul versante delle relazioni (comprese le parti sociali) e dell'attribuzione di funzioni e compiti tra livelli amministrativi
 - sostitutiva*: che determina un nuovo sistema di relazioni (comprese le parti sociali) e nuove attribuzioni di funzioni e compiti tra livelli amministrativi
 - parallela*: che prevede la compresenza di due sistemi di *governance*, di cui uno per la gestione delle politiche ordinarie e l'altro per la gestione delle attività connesse alla programmazione comunitaria
 - provvisoria*, una volta esauriti i Fondi Strutturali
 - altro (specificare)

1.1 Indicare le motivazioni della risposta da Lei fornita alla domanda n. 1

.....

- 2 In conseguenza dell'attuazione dei Fondi strutturali, per le funzioni, di seguito indicate, svolte dall'Amministrazione è stato attivato un modello di governo *nuovo*, è stato *integrato/modificato* un sistema esistente oppure ci si è basati, senza introdurre modifiche, sul modello di governo delle politiche già *esistente*?

Funzione	Modello di governo nuovo	Integrazione/modifica di un modello di governo esistente	Nessuna modifica al modello di governo esistente
Programmazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Attuazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sussidiarietà	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestione risorse finanziarie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rendicontazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Sorveglianza, monitoraggio e valutazione	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Controllo (sistema e procedure)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare).....	<input type="checkbox"/>		<input type="checkbox"/>

2.1 Per ogni funzione selezionata, indicare su quali aspetti si è intervenuti (organizzazione, risorse umane, strumenti, ecc.) e per quali motivi.

.....

3 Quali delle seguenti aree di innovazione che caratterizzano la programmazione FSE 2000-2006, in termini di priorità e obiettivi di intervento, hanno determinato **modifiche, integrazioni e innovazioni** nel modello di *governance* regionale?

Area di innovazione	
Pari opportunità	<input type="checkbox"/>
Promozione della Società dell'informazione	<input type="checkbox"/>
Sviluppo locale	<input type="checkbox"/>
Sovvenzione globale (ad esempio, piccoli sussidi a finalità sociale)	<input type="checkbox"/>
Progettazione interregionale	<input type="checkbox"/>
Progettazione integrata (OB. 1)	<input type="checkbox"/>
Integrazione con la programmazione Obiettivo 2 (OB. 3)	<input type="checkbox"/>
Altro (specificare)	<input type="checkbox"/>

3.1 Per ogni area di innovazione selezionata, indicare in cosa consistono tali modifiche, integrazioni e innovazioni e su quali aspetti intervengono (organizzazione, risorse umane, strumenti, ecc.)

.....

3.2 Tra le aree di innovazione di cui sopra, indicare quali ritiene valide anche in assenza dei Fondi strutturali, e in che modo possono essere assunte nella gestione ordinaria delle politiche regionali in materia di istruzione, formazione professionale e lavoro.

.....

4 Il modello di partenariato attivato con il POR ha indebolito o rafforzato il sistema di **concertazione** sociale, da un lato, e interistituzionale dall'altro, esistente nella sua Regione? Spiegarne i motivi.

.....

5 A metà periodo di programmazione, come valuta l'esperienza dell'attuazione dei Fondi strutturali in termini di **impatto** sui modelli di governo delle politiche nella sua Regione? Indicare anche la motivazione della risposta.

Positiva

.....

Negativa

.....

Neutra

.....

6 Delle **modalità di governo** derivanti dall'attuazione del POR, relative alle funzioni e alle aree di innovazione (indicate nelle domande 2 e 3), quali ritiene valide anche in assenza dei Fondi strutturali, e quindi assumibili nella gestione ordinaria delle politiche regionali in materia di istruzione, formazione professionale e lavoro?

.....

7 Tra i nodi critici normalmente associati alla *governance* POR (frammentazione di azioni, controlli troppo intensi, burocratizzazione, ecc.) può indicare quelli che possono essere risolti attraverso forme di relazione integrate tra i diversi soggetti coinvolti?

.....

- 1 *I termini della formazione. Il controllo terminologico come strumento per la ricerca*, ottobre 2002
- 2 *Compendio normativo del FSE. Manuale 2000-2006*, 1ª edizione dicembre 2002, 2ª edizione aggiornata dicembre 2003
- 3 *Compendio normativo del FSE. Guida operativa*, 1ª edizione ed. dicembre 2002, 2ª edizione aggiornata dicembre 2003
- 4 *Il FSE nel web. Analisi della comunicazione attraverso Internet*, dicembre 2002
- 5 *Informazione e pubblicità del FSE: dall'analisi dei piani di comunicazione ad una proposta di indicatori per il monitoraggio e la valutazione*, luglio 2003
- 6 *Politiche regionali per la formazione permanente. Primo rapporto nazionale*, luglio 2003
- 7 *Sviluppo del territorio nella new e net economy*, luglio 2003
- 8 *Le campagne di informazione pubblica: un'esperienza nazionale sulla formazione e le politiche attive del lavoro*, settembre 2003
- 9 *L'attuazione dell'obbligo formativo. Terzo rapporto di monitoraggio*, settembre 2003
- 10 *Manuale per il tutor dell'obbligo formativo. Manuale operativo e percorsi di formazione*, settembre 2003
- 11 *Secondo rapporto sull'offerta di formazione professionale in Italia. Anno formativo 2000-2001*, settembre 2003
- 12 *Fondo sociale europeo: strategie europee e mainstreaming per lo sviluppo dell'occupazione*, ottobre 2003
- 13 *Il Centro di Documentazione: gestione e diffusione dell'informazione*, ottobre 2003
- 14 *I contenuti per l'apprendistato*, ottobre 2003
- 15 *Formazione continua e politiche di sostegno per le micro-imprese*, dicembre 2003
- 16 *L'apprendimento organizzativo e la formazione continua on the job*, dicembre 2003
- 17 *L'offerta di formazione permanente in Italia. Primo rapporto nazionale*, dicembre 2003
- 18 *Formazione permanente: chi partecipa e chi ne è escluso. Primo rapporto nazionale sulla domanda*, dicembre 2003
- 19 *La qualità dell'e-learning nella formazione continua*, dicembre 2003
- 20 *Linee guida per la valutazione del software didattico nell'e-learning*, dicembre 2003
- 21 *Apprendimento in età adulta. Modelli e strumenti*, marzo 2004
- 22 *Il monitoraggio e la valutazione dei Piani di comunicazione regionali: prima fase applicativa del modello di indicatori*, aprile 2004

- 23 *La comunicazione nelle azioni di sistema e nel mainstreaming per la società dell'informazione: un modello di analisi e valutazione*, aprile 2004
- 24 *La formazione continua nella contrattazione collettiva*, maggio 2004
- 25 *Definizione di un modello di valutazione ex-ante della qualità degli interventi fad/e-learning cofinanziati dal FSE (volume + cd rom)*, maggio 2004
- 26 *Appunti sull'impresa sociale*, maggio 2004
- 27 *Adult education - Supply, demand and lifelong learning policies. Synthesis report*, maggio 2004
- 28 *Formazione continua e grandi imprese (volume + cd rom)*, maggio 2004
- 29 *Guida al mentoring. Istruzioni per l'uso*, giugno 2004
- 30 *Gli appalti pubblici di servizi e il FSE. Guida operativa*, giugno 2004
- 31 *La filiera IFTS: tra sperimentazione e sistema. Terzo rapporto nazionale di monitoraggio e valutazione dei percorsi IFTS*, giugno 2004
- 32 *Una lente sull'apprendistato: i protagonisti ed i processi della formazione*, giugno 2004
- 33 *Tecnici al lavoro. Secondo rapporto nazionale sugli esiti formativi ed occupazionali dei corsi IFTS*, giugno 2004
- 34 *Approcci gestionali e soluzioni organizzative nei servizi per l'impiego*, giugno 2004
- 35 *Indagine campionaria sul funzionamento dei centri per l'impiego*, giugno 2004
- 36 *Indirizzi operativi per l'attuazione delle linee guida V.I.S.P.O. Indicazioni per il Fondo sociale europeo*, luglio 2004
- 37 *L'attuazione dell'obbligo formativo. Quarto rapporto di monitoraggio*, luglio 2004
- 38 *Terzo rapporto sull'offerta di formazione professionale in Italia*, settembre 2004
- 39 *Accreditamento delle sedi orientative* 8 volumi in cofanetto, settembre 2004
- 40 *Trasferimento di buone pratiche: analisi dell'attuazione*, ottobre 2004
- 41 *Trasferimento di buone pratiche: schede di sintesi*, ottobre 2004
- 42 *Guida al mentoring in carcere*, novembre 2004
- 43 *Applicazione del modello di valutazione della qualità dei sistemi. Prima sperimentazione nell'area Obiettivo 3*, novembre 2004
- 44 *Certificazione delle competenze e life long learning. Scenari e cambiamenti in Italia ed in Europa*, dicembre 2004
- 45 *Fondo sociale europeo: politiche dell'occupazione*, dicembre 2004
- 46 *Le campagne di informazione e comunicazione della pubblica amministrazione*, dicembre 2004
- 47 *Le azioni di sistema nazionali: tra conoscenza, qualificazione e innovazione (volume + cd rom)*, gennaio 2005
- 48 *L'analisi dei fabbisogni nella programmazione FSE 2000-2006: stato di attuazione al termine del primo triennio*, gennaio 2005
- 49 *I profili professionali nei servizi per l'impiego in Italia ed in Europa*, gennaio 2005

- 50 *Le strategie di sviluppo delle risorse umane del Centro-nord. Un'analisi dei bandi di gara ed avvisi pubblici in obiettivo 3 2000-2003*, gennaio 2005
- 51 *La rete, i confini, le prospettive. Rapporto apprendistato 2004*, febbraio 2005
- 52 *La spesa per la formazione professionale in Italia*, febbraio 2005
- 53 *La riprogrammazione del Fondo sociale europeo nel nuovo orizzonte comunitario* (volume + cd rom), marzo 2005
- 54 *Informare per scegliere. Strumenti e documentazione a supporto dell'orientamento al lavoro e alle professioni*, aprile 2005
- 55 *Conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare. Integrazione delle politiche a problemi di valutazione*, aprile 2005
- 56 *Modelli e servizi per la qualificazione dei giovani. V rapporto di monitoraggio dell'obbligo formativo*, maggio 2005
- 57 *La simulazione nella formazione a distanza: modelli di apprendimento nella Knowledge society* (volume + cd rom), giugno 2005
- 58 *La domanda di lavoro qualificato. Le inserzioni a "modulo" nel 2003*, giugno 2005
- 59 *La formazione continua nelle piccole e medie imprese del Veneto. Atteggiamenti, comportamenti, ruolo del territorio*, settembre 2005
- 60 *La moltiplicazione del tutor. Fra funzione diffusa e nuovi ruoli professionali*, settembre 2005
- 61 *Quarto rapporto sull'offerta di formazione professionale in Italia. Anno formativo 2002-2003*, settembre 2005
- 62 *La Ricerca di lavoro. Patrimonio formativo, caratteristiche premianti, attitudini e propensioni dell'offerta di lavoro in Italia*, settembre 2005
- 63 *I formatori della formazione professionale. Come (e perché) cambia una professione*, ottobre 2005
- 64 *I sistemi regionali di certificazione: monografie*, ottobre 2005
- 65 *Il Fondo Sociale Europeo nella programmazione 2000-2006: risultati e prospettive. Atti dell'Incontro Annuale QCS Ob3. Roma, 31 gennaio-1 febbraio 2005*, ottobre 2005
- 66 *Trasferimento di buone pratiche: case study. Terzo volume*, ottobre 2005
- 67 *Applicazione del modello di valutazione della qualità dei sistemi formativi in obiettivo 1. Seconda sperimentazione in ambito regionale*, novembre 2005
- 68 *L'accompagnamento per contrastare la dispersione universitaria. Mentoring e tutoring a sostegno degli studenti*, novembre 2005
- 69 *Analisi dei meccanismi di governance nell'ambito della programmazione regionale FSE 2000-2006*, dicembre 2005



Finito di stampare nel mese di dicembre 2005
dalla Rubbettino Industrie Grafiche ed Editoriali
88049 Soveria Mannelli (Catanzaro)