

Il contributo del FSE al rafforzamento della capacità istituzionale e amministrativa: interventi realizzati nei POR 14-20 e primi spunti per il prossimo ciclo

Introduzione

Migliorare la governance, come evidenziato, da ultimo, nel tool kit elaborato dalla Commissione Europea¹, è un modo efficace per stimolare la crescita. Il buon governo incide, infatti, direttamente sulle prestazioni economiche dei vari Stati Membri ed è indirettamente correlato all'esito delle altre politiche; è un elemento fondante della politica di coesione, contribuendo a una maggiore efficienza degli investimenti di tale policy, amplificandone gli effetti e al contempo migliorando le prestazioni generali della funzione pubblica a livello nazionale, regionale e locale, nonché la qualità dei servizi erogati al pubblico e alle imprese.

In tale cornice le Regioni hanno promosso – nella programmazione 2014-2020, che ha consentito la progettazione di interventi di capacitazione in tutte le aree geografiche del Paese - una strategia ampia di modernizzazione della PA che, secondo un approccio multidimensionale, agisce sui tre fattori abilitanti individuati nel toolkit della CE: **le strutture, le risorse umane, i sistemi e gli strumenti**.

Di seguito presentiamo un quadro di sintesi di quanto realizzato nell'asse specifico dedicato alla capacità istituzionale con risorse dei POR FSE². L'analisi si basa su un esame delle Relazioni annuali – con particolare riferimento a quelle del 2019 (presentate ai CdS 2020) e dei dispositivi di attuazione reperiti sui siti web delle amministrazioni³.

Si precisa che mentre l'attuazione finanziaria si riferisce agli impegni giuridicamente vincolanti, risultanti al 31.12.2019, l'analisi qualitativa prende in considerazione (oltre a quanto descritto nelle RAA) anche le procedure attivate dall'inizio della programmazione ad oggi-

1. Gli interventi capacity building realizzati nei POR FSE 2014-2020

Il rafforzamento e l'ammodernamento dell'apparato pubblico ha costituito una priorità strategica della programmazione 2014-2020 per realizzare una "*smart administration*" in grado di fornire migliori servizi alle imprese e ai cittadini. Per il perseguimento di tale obiettivo le Regioni hanno attivato a livello territoriale le pertinenti iniziative dirette al superamento delle vulnerabilità che caratterizzano la PA, in una logica di complementarità con i processi di riforma avviati sul piano nazionale.

Da una lettura d'insieme dei dati riportati nelle relazioni di attuazione 2020,⁴ emerge che sull'OT 11 sono state impegnate (al 31.12.2019) risorse FSE pari a € **138.386.836,68**. L'analisi evidenzia come il sostegno risulti concentrato in misura prevalente sulla prima priorità d'investimento, finalizzata a **migliorare la capacità istituzionale e l'efficacia delle amministrazioni e dei Servizi pubblici (...)**, a cui sono stati destinati € **128.249.689,06** (il **92,67 %**); sulla seconda, indirizzata a **migliorare la capacità delle parti che operano nei**

¹ Cfr. [Rodmap toolkit it capacity building](#) elaborata dalla DG Regio

² Si segnala che la raccolta degli interventi è stata effettuata sulla base di diverse fonti: le RAA 2019, i provvedimenti segnalati nei contributi per la definizione del Programma nazionale di Riforma e i vari Bandi/Avvisi reperiti sui siti web regionali

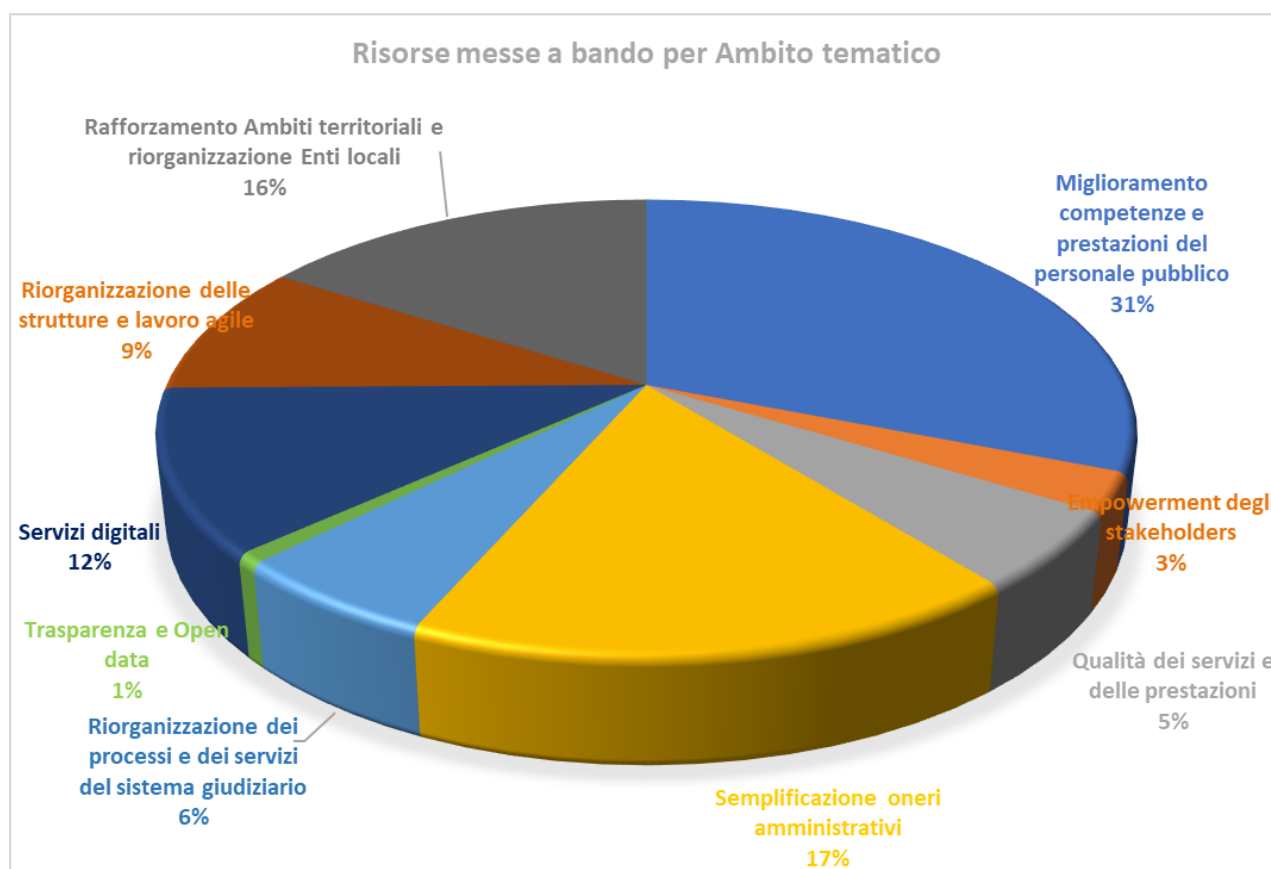
³ L'elenco dei bandi/avvisi potrebbe non essere esaustivo in quanto discende da una ricerca operata sui siti web e da una ricognizione puntuale presso le Regioni.

⁴ Dati al 31.12.2019 tratti dalle relazioni di attuazione 2019 presentate ai CdS 2020 (cfr. tabella 6 colonna - Costo ammissibile totale delle operazioni selezionate per il sostegno- e tabella 7).

settori dell'istruzione, della formazione permanente, della formazione, delle politiche sociali e del lavoro, l'ammontare impegnato è pari invece a € 10.137.147,62 (il 7,33 %).

L'azione regionale è stata in linea di massima diretta al conseguimento degli obiettivi contenuti nelle Raccomandazioni del Consiglio all'Italia sui Programmi nazionali di riforma⁵ e dunque: il **rafforzamento delle competenze del personale pubblico** e l'ottimizzazione delle performance della Pubblica Amministrazione; l'aumento della **trasparenza e interoperabilità e dell'accesso ai dati pubblici** e l'innalzamento dei livelli di **integrità e legalità** nell'azione della PA; il miglioramento dell'**efficienza** e della qualità delle prestazioni del **sistema giudiziario**; la **riduzione degli oneri amministrativi**.

Il grafico che segue fornisce un'istantanea della ripartizione del sostegno finanziario del FSE (risorse messe a bando) tra i diversi ambiti d'intervento che sono stati individuati in modo convenzionale ai fini del presente lavoro per consentire una più immediata comprensione dell'oggetto degli interventi regionali indipendentemente dalla collocazione, invero estremamente flessibile, nei Risultati attesi dei PO. Nelle descrizioni analitiche che si trovano dopo la Tavola, invece, è stata mantenuta l'aggregazione per risultato atteso/obiettivo specifico.



Come quadro generale, si osserva una **prevalenza di programmi e progetti di formazione e di sviluppo delle competenze destinati ad una platea piuttosto ampia**, che valica i confini dell'amministrazione regionale per estendersi anche ad altre istituzioni/enti pubblici, con particolare attenzione a quelle a vario titolo coinvolte nell'attuazione delle policy più rilevanti (Lavoro, Sociale-Sanità, Giustizia). Si registrano, inoltre, alcune iniziative di capacitazione rivolte ai beneficiari, finalizzate a dotare gli stakeholder, che operano in sussidiarietà con la PA, delle competenze necessarie per accedere alle opportunità di finanziamento offerte

⁵ Cfr. Raccomandazioni del Consiglio all'Italia sui Programmi nazionali di riforma 2014, 2015, 2016, 2017, 2018, 2019 e 2020.

dall'UE, trasferendo tecniche, metodi e nozioni per il concepimento e la redazione di proposte progettuali, nonché per un'efficace gestione e una corretta rendicontazione delle operazioni finanziate.

Le regioni sono (prioritariamente) intervenute a supporto del sistema pubblico per **rafforzare in modo stabile e permanente gli apparati della Pubblica amministrazione (RA 11.3)**, in particolare quelli aventi competenza di programmazione, attuazione, rendicontazione, controllo e valutazione afferenti i sistemi di istruzione, formazione, lavoro e servizi per l'impiego, politiche di inclusione sociale, servizi sanitari, anche nei loro raccordi funzionali ed informativi con altre articolazioni delle PA nonché con gli stakeholder rilevanti.

Le progettualità attivate sono piuttosto diversificate e ricomprendono in linea di massima:

- Interventi complessi realizzati attraverso seminari, laboratori, *focus group*, comunità di pratiche, azioni formative su: normativa appalti e aiuti di stato, regolamento europeo in materia di protezione dei dati personali, opzioni di semplificazione dei costi, gestione e controllo delle operazioni cofinanziate dai FSTR, valutazione dei rischi di frode e misure antifrode ecc.);
- Programmi formativi per il rafforzamento delle competenze informatiche del personale regionale;
- Viaggi studio all'estero per il perfezionamento delle competenze linguistiche e il rafforzamento di competenze specifiche, ad esempio in tema di politiche sociali e politiche attive del lavoro, con particolare riferimento alle misure di attivazione ed inclusione dei Giovani NEET;
- Formazione dei dipendenti regionali in materia di: criteri di sostenibilità ambientali negli appalti pubblici, valutazione degli aspetti sociali, Green Public Procurement (GPP) negli acquisti di beni per l'ufficio, applicazione dei criteri ambientali in alcune tipologie di servizi (es. pulizia e ristorazione);
- Master Universitari di II livello per lo sviluppo di alte competenze per l'innovazione della Pubblica Amministrazione;
- Selezione e inserimento all'interno delle amministrazioni di funzionari amministrativi, contabili, informatici e dell'area socioeducativa;
- Azioni di rafforzamento degli Ambiti Territoriali, per affinarne le competenze in materia di programmazione, attuazione e gestione delle politiche a sostegno dei gruppi vulnerabili finanziate dal FSE⁶;
- Supporto alle Amministrazioni comunali per il miglioramento dei processi comunicativi interni ed esterni in fase di programmazione, prevenzione e gestione degli eventi calamitosi e della prima emergenza;
- Azioni di rafforzamento e qualificazione dei Servizi per il lavoro per aggiornare le competenze dei dirigenti/responsabili e degli operatori sull'utilizzo di nuove strumentazioni ed evolvere verso un modello "Centri per l'impiego 4.0";
- Interventi di formazione, visite di studio e assistenza on the job (sia individuale che di gruppo), rivolti agli operatori del sociale, incentrati sulle innovazioni dell'industria 4.0 con un'applicazione specifica alle persone con disabilità o in situazioni di svantaggio;
- Iniziative formative indirizzate al personale sociosanitario per lo sviluppo di competenze in materia di programmazione integrata dei Fondi e tecniche di co-progettazione;
- Servizi finalizzati alla definizione di adeguamenti tecnici degli strumenti per l'integrazione tra i servizi del lavoro, sociali e sanitari e per la progettazione integrata e personalizzata.

Muovendo dalla consapevolezza che il profondo cambiamento in corso nelle relazioni tra cittadini, imprese e istituzioni locali, sfida queste ultime a migliorare sempre più la propria performance, anche in termini di capacità di lavorare in rete con gli attori del territorio, sono state attivate (in alcuni contesti) iniziative specifiche di rafforzamento della **capacità amministrativa degli stakeholders**, quali:

- Consolidamento delle competenze del personale degli Ambiti Territoriali e degli Operatori di altri stakeholder che agiscono in sussidiarietà con la PA per consolidare l'attitudine a lavorare in rete, e per sviluppare la capacità di riorganizzare i servizi (sociali, sociosanitari, educativi, culturali, ecc;

⁶ Sul ruolo e coinvolgimento degli Ambiti Territoriali nell'attuazione degli interventi di Inclusione Sociale si veda "Gli Accordi Territoriali per l'Inclusione Sociale" pubblicato sul QT on line del 28.06.2017.

- Capacitazione dei soggetti coinvolti nell'implementazione delle politiche territoriali, tra cui i capofila dei progetti presentati in attuazione della strategia aree interne e quelli responsabili dell'attuazione degli ITI nelle aree Urbane;
- Qualificazione ed empowerment delle istituzioni, degli operatori e degli stakeholders sulla cultura del paesaggio e l'uso responsabile del territorio.
- *Empowerment* degli operatori di polizia locale e del personale della Guardia di Finanza;
- Qualificazione degli operatori degli sportelli unici per le attività produttive e per l'edilizia anche a livello comunale;
- Formazione degli operatori delle organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori e delle imprese per l'acquisizione di conoscenze e competenze sui cambiamenti del lavoro nell'economia 4.0-anche con il supporto dei big data;
- Formazione dei formatori del sistema regionale di Istruzione e Formazione Professionale (IeFP).

Più di recente, l'emergenza sanitaria da Covid 19 ha richiamato l'attenzione sull'esigenza di evolvere verso **modelli di organizzazione del lavoro nella P.A** che alleggeriscano i vincoli connessi con la localizzazione dell'attività lavorativa, promuovendo lo svolgimento in via ordinaria delle prestazioni del proprio personale in forma agile. È stato quindi necessario sostenere la nuova modalità di lavoro con adeguata formazione, attuare la digitalizzazione dei processi e potenziare la strumentazione informatica. Allo scopo sono stati dunque finanziati, in favore delle strutture regionali e dei comuni, con particolare riferimento a quelli di piccole dimensioni:

- interventi di supporto organizzativo e formativo (anche a distanza) finalizzato all'ottimizzazione delle prestazioni dei dipendenti, la valorizzazione dei risultati, il monitoraggio delle attività lavorative;
- percorsi formativi per lo sviluppo di competenze digitali e l'utilizzo delle tecnologiche e degli strumenti informatici, ecc.;
- bonus per l'acquisizione di strumentazioni hardware (notebook, accessori) e software (programmi, dispositivi di sicurezza, ecc.) funzionali allo smart working.

Nell'ambito delle azioni dirette ad una più **efficace implementazione dei Programmi d'investimento pubblico (RA 11.6)** ampio spazio è stato dato all'attuazione delle misure di riforma e semplificazione previste nei Piani di Rafforzamento amministrativo, al fine di potenziare la capacità delle amministrazioni impegnate nella gestione e attuazione dei programmi cofinanziati.

In tale contesto si è dato impulso ad iniziative di:

- formazione diretta a migliorare i processi lavorativi e le competenze dei soggetti coinvolti nelle attività di gestione, attuazione, controllo, monitoraggio e rendicontazione dei POR FESR e FSE (es. formazione on the Job per i controlli di primo livello, formazione in materia di monitoraggio e valutazione degli interventi a valere sulle politiche regionali e di coesione ecc.);
- formazione per il potenziamento delle competenze di analisi dei processi e digitalizzazione dei servizi;
- iniziative di collaborazione interregionale per il confronto e lo scambio di buone pratiche;
- rafforzamento degli uffici coinvolti nella gestione dei Fondi SIE attraverso azioni di reclutamento di professionalità qualificate in grado di supportare strutturalmente e operativamente, dall'interno, i Servizi interessati.

Inoltre, sono stati portati avanti interventi diretti all'attuazione del Codice di condotta europeo sul partenariato ed al miglioramento della qualità della consultazione con le parti economiche e sociali, tra cui si possono citare:

- l'attivazione di percorsi di qualificazione delle competenze per facilitare l'interlocuzione del Partenariato Economico e Sociale (PES) con le AdG dei PO, con le realtà presenti nei Comitati di Sorveglianza e con le Amministrazioni Pubbliche;
- la promozione di network finalizzati alla riduzione dell'asimmetria informativa tra i diversi attori coinvolti nei processi di programmazione ed attuazione di progetti complessi;

- azioni di animazione e sviluppo per la partecipazione civica, dirette a favorire la collaborazione ed il dialogo con cittadini/stakeholder;

Si segnalano, poi, iniziative di accompagnamento del processo di riforma degli Enti locali, con particolare riferimento alla gestione associata dei servizi, anche attraverso azioni per la riqualificazione del personale amministrativo degli enti coinvolti che consenta di coordinare gli obiettivi di riordino istituzionale. Più nel dettaglio sono state messe in campo azioni di:

- formazione per accompagnare la fase di start up di aggregazione delle funzioni;
- consulenza per i Comuni che non hanno professionalità adeguate a seguire gli interventi di aggregazione;
- supporto alla creazione e rafforzamento di uffici unici per la gestione, in forma associata, di funzioni e servizi fondamentali;
- adeguamento dei software.

Sotto il profilo dell'innalzamento dei livelli **di trasparenza integrità e legalità della pubblica amministrazione (RA 11.1 – e RA 11.5)** sono stati supportati (nell'ambito del RA 11.1) progetti di *Open Government* ed iniziative per il riutilizzo dei dati pubblici. Nello specifico si è dato impulso a:

- iniziative dirette a sperimentare modelli amministrativi partecipativi, realizzati con il coinvolgimento di cittadini e stakeholder;
- azioni mirate di formazione, sensibilizzazione e diffusione degli Open Data, sia internamente al sistema Regione, che esternamente, nei confronti di cittadini e portatori di interesse (*stakeholder*).

In linea con gli obiettivi dell'Agenda Digitale, si è puntato (inoltre) ad un ampliamento dei servizi interattivi della PA. A titolo esemplificativo, si segnalano progetti diretti a:

- l'evoluzione dei sistemi informativi per la gestione dei Fondi SIE, nell'ottica di potenziarne le caratteristiche di interazione digitale con i beneficiari dei Programmi e di interoperabilità con gli altri sistemi informativi operanti a livello regionale e nazionale;
- lo sviluppo dell'identità digitale;
- la messa a punto di ecosistemi di Servizi Digitali Integrati, che riguardano una pluralità di ambiti tematici (sanità, turismo e beni culturali, territorio e ambiente, agroalimentare, sviluppo economico, innovazione, formazione e lavoro) quali ad esempio:
 - i. interventi di digitalizzazione del patrimonio culturale regionale per sviluppare servizi di accesso all'informazione e fruizione web delle collezioni digitali a favore di Enti Locali, scuole e università;
 - ii. attività formative e di accompagnamento (assistenza/consulenza, *project work*, visite di studio/aziendale, supporto allo sviluppo di iniziative di cooperazione tra gli attori culturali) per lo sviluppo di competenze informatiche e multimediali, in favore di dipendenti e collaboratori operanti nel settore culturale e creativo, per adeguarne le *skills* all'evoluzione digitale e per il rafforzamento della capacità di attivazione di campagne di fundraising a sostegno di progetti culturali innovativi;
 - iii. sviluppo di piattaforme e di Osservatori del turismo e dell'artigianato e realizzazione di interventi di formazione e accompagnamento finalizzati al miglioramento della qualità dei contenuti
 - iv. completamento DB topografico digitale quale base di riferimento per la pianificazione urbanistica e la gestione informatizzata del patrimonio edilizio comunale;
 - v. implementazione di piattaforme per estendere i servizi digitali all'ambito del Social Housing e sviluppare nuovi strumenti di misurazione e valutazione del disagio abitativo sui territori;

Si è agito al tempo stesso (nell'ambito del RA 11.5) sul versante dello sviluppo delle competenze per la prevenzione della corruzione, in particolare negli appalti pubblici, e per la gestione integrata degli strumenti di prevenzione della corruzione. Sono stati allo scopo attivati:

- laboratori formativi di *risk management*, con specifico riferimento a disegno e controllo dei bandi, gestione procedure online, metodologie di ispezione sulle attività di gestione degli appalti;

- iniziative di accompagnamento in materia di ciclo di gestione della performance, trasparenza e prevenzione della corruzione;
- interventi specifici diretti ai comuni in materia di contrasto al riciclaggio e di prevenzione della corruzione.

Per quanto concerne il **miglioramento dell'efficienza e della qualità delle prestazioni del sistema giudiziario - (RA 11.4)** sono stati acquisiti servizi di consulenza gestionale per il miglioramento dell'attività degli uffici giudiziari, attraverso:

- la reingegnerizzazione dei flussi di lavoro;
- il supporto al perfezionamento delle competenze digitali, funzionali ad un'ottimizzazione dei modelli organizzativi e gestionali del processo telematico, e *soft skills*⁷;
- il potenziamento dei rapporti con le forze dell'ordine mediante la stipula di appositi protocolli.

Infine, con riferimento alla **semplificazione degli oneri amministrativi (RA 11.2)** si segnalano:

- l'avvio di interventi strutturati di confronto quali seminari, *focus group*, comunità di pratiche, *benchmarking* finalizzati all'applicazione del principio di semplificazione normativa e amministrativa;
- la promozione di studi per la predisposizione di linee guida da seguire per semplificare i processi decisionali e la normativa di riferimento in modo da efficientare la macchina amministrativa;
- l'attivazione di iniziative di digitalizzazione dei servizi attraverso:
 - i. l'implementazione di sistemi di fatturazione elettronica,
 - ii. l'istituzione di accessi unici ai servizi e agli strumenti digitali dell'amministrazione regionale per lo sviluppo imprenditoriale;

2. Primi spunti di riflessione sulla collocazione delle azioni di capacità istituzionale nella programmazione 2021-2027

Alla luce delle novità introdotte dal regolamento disposizioni comuni e dell'assenza di un OS dedicato nel FSE+, in ordine alla programmazione delle iniziative di rafforzamento della capacità amministrativa della PA, le regioni hanno avviato un primo confronto in seno al gruppo di lavoro sul template dei PO – successivamente allargato a tutte le AdG FSE- per riflettere sulla possibile collocazione delle iniziative di capacity building che dovessero rivelarsi necessarie, prendendo spunto da quelle attivate nel ciclo 14-20, tenendo conto delle diverse opzioni offerte dal quadro normativo per il post 2020.

In linea di massima l'approccio seguito nel dare avvio a tale riflessione programmatica è stato improntato alla massima flessibilità, muovendo dalla consapevolezza che le medesime tipologie di azioni potrebbero, in ampia misura, trovare spazio sia all'interno di singoli obiettivi specifici individuati dal Regolamento FSE+ sia nell'ambito delle Priorità dedicate all'assistenza tecnica e che la declinazione operativa degli interventi potrà assumere connotazioni differenti in relazione alle caratteristiche dei diversi territori ed ai risultati che si intendono perseguire.

In coerenza con il nuovo quadro giuridico, dunque, ciascuna AdG potrà combinare le varie opzioni disponibili nel modo più adatto a soddisfare le proprie esigenze di miglioramento della capacità amministrativa.

Così, come reso più evidente nell'esempio, all'interno degli OS ii, iv, vi e ix potrebbero essere supportate le azioni di capacitazione dirette al **rafforzamento delle istituzioni e dei servizi del mercato del lavoro**, alla **qualificazione dei sistemi di istruzione** per renderli maggiormente rispondenti alle esigenze del mercato del lavoro, al **consolidamento e ampliamento dell'offerta di servizi sociali** per garantire una più efficace gestione dei Fondi della politica di Coesione ed offrire ai cittadini e alle imprese servizi efficaci.

⁷ Le *soft skills* sono le cosiddette "competenze trasversali", ovvero quelle capacità che raggruppano le qualità personali, l'atteggiamento in ambito lavorativo e le conoscenze nel campo delle relazioni interpersonali. Ad esempio, la leadership, l'efficacia relazionale, il teamwork, il problem solving.

Esempio	Sviluppo della capacità istituzionale collegato direttamente agli investimenti negli OS
	<p>OS II) Modernizzare le istituzioni e i servizi del mercato del lavoro (...)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rafforzamento e qualificazione dei Centri per l'Impiego (Centri per l'impiego 4.0); - Piani di Empowerment del personale diretto ai CPI; - Rafforzamento delle competenze dei Centri per l'Impiego; - Acquisizione di servizi di manutenzione evolutiva dei Sistemi Informativi Lavoro. <p>OS IV) migliorare la qualità, l'efficacia e la rilevanza per il mercato del lavoro dei sistemi di istruzione e di formazione</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formazione formatori del sistema di Istruzione e Formazione Professionale; - Implementazione dei sistemi di accreditamento degli organismi formativi operativi nel sistema della formazione professionale. <p>OS VI) promuovere l'apprendimento permanente, in particolare le opportunità flessibili di qualificazione e riqualificazione per tutti, tenendo conto delle competenze imprenditoriali e digitali, anticipando i cambiamenti e la nuova richiesta di competenze in base alle esigenze del mercato del lavoro, facilitando le transizioni di carriera e promuovendo la mobilità professionale;</p> <ul style="list-style-type: none"> - Formazione dipendenti regionali, della PA in generale e dei partners; - Viaggi studio per il rafforzamento delle competenze dell'amministrazione regionale/provinciale, in particolare in tema di politiche attive del lavoro. <p>OS IX) migliorare l'accesso paritario e tempestivo a servizi di qualità, sostenibili e a prezzi accessibili</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empowerment delle istituzioni locali; - Rafforzamento del sistema degli ambiti territoriali, anche attraverso azioni di affiancamento in loco, per favorire l'adeguamento e l'implementazione delle competenze del personale coinvolto nell'attuazione e gestione dei progetti afferenti i servizi sociali cofinanziati dal FSE; - Azioni di accompagnamento del processo di riforma degli enti locali; - Processi di empowerment delle strutture regionali in materia di pianificazione e gestione degli interventi nelle aree di interesse dei Programmi Operativi con particolare riferimento all'ambito sociale e di inclusione attiva.

Mediante la possibile collocazione nell'ambito dell'Asse **Assistenza Tecnica "standard"** (ex art. 30 RDC), che si rammenta, per i PO di FSE+ non potrà superare il 4% del valore del Fondo, potrebbero essere invece programmate sia azioni finalizzate allo sviluppo delle capacità dei partner di cui all'articolo 6 del RDC, sia iniziative dirette a supportare lo svolgimento, tra l'altro, di funzioni quali la preparazione, la formazione, gestione, monitoraggio, valutazione, visibilità e comunicazione dei risultati dei Programmi.

L'ulteriore opportunità offerta dal RDC in merito **all'opzione del finanziamento non collegato ai costi** potrà d'altra parte essere colta per supportare (all'interno di una seconda priorità dedicata all'**Assistenza Tecnica**) azioni di rafforzamento della capacità delle autorità pubbliche, dei beneficiari e dei partner pertinenti, per le quali possano agevolmente essere fissati obiettivi quantificabili e definito un correlato set di indicatori che consenta la misurazione dei risultati tangibili intermedi e dei risultati finali.

Si tratta di un ambito del tutto nuovo e dunque "sperimentale" che si caratterizza per modalità di pagamento da parte della Commissione basate sul conseguimento degli obiettivi stabiliti in anticipo e misurati in modo appropriato, per cui le ipotesi operative sono ancora in uno stadio iniziale. La CE ha pubblicato un utile guida che supporta la riflessione su questa modalità anche attraverso casi pratici.

A titolo di primissimi esempi, le amministrazioni potrebbero valutare di adottare tale opzione qualora intendano finanziare iniziative di formazione/aggiornamento mirate su alcuni temi specifici (digitalizzazione, competenze linguistiche, innovazione dei processi organizzativi della PA, protezione dei dati personali, valutazione dei rischi di frode e misure antifrode, ecc.).

Oppure si potrebbe valutare di fare ricorso a tale modalità per supportare i processi di innovazione regionali, in coerenza con gli obiettivi dell'Agenda digitale (ad es. implementazione di sistemi specifici o il potenziamento dei sistemi informativi regionali nell'ottica di migliorarne l'interazione con i beneficiari dei Programmi nonché di interoperabilità con gli altri sistemi informativi ecc.).

Le disposizioni normative, infine, richiedono alle AdG di sostenere un'ampia ed attiva partecipazione del partenariato alla realizzazione delle politiche sulla base dei bisogni rilevati, anche nell'ottica di garantirne un funzionale rafforzamento della capacità istituzionale (art.6.2 RDC e art. 8.2 ESF+). Allo scopo è esplicitamente previsto che venga assegnata un'adeguata quantità di risorse in ciascun programma per **migliorare la capacità degli stakeholders** (parti sociali, organizzazioni della società civile, ecc.) anche attraverso la formazione e le misure di networking e di rafforzamento amministrativo.

Fermo restando che le AdG potranno implementare gli interventi a favore del partenariato (azioni formative e di accompagnamento, misure per promuovere il dialogo e confronto diretto, ecc.) scegliendo opportunamente di collocarli all'interno di alcuni degli obiettivi specifici previsti nelle Priorità diverse dall'AT o nell'ambito di una priorità specifica dedicata all'AT (ex 30 o ex art. 32) appare comunque utile, in prosieguo, avviare un ulteriore confronto e ragionamento sulla base delle effettive esigenze che andranno delineandosi in fase di stesura dei PO.