



# ESITI DEI FOCUS GROUP TERRITORIALI

SUL MAINSTREAMING DELLA CTE  
SVILUPPATI NELL'AMBITO DEL  
COORDINAMENTO NAZIONALE  
ITALIANO DEL PROGRAMMA MED

## Credits

---

L'approfondimento sul mainstreaming nella Cooperazione Territoriale Europea è stato possibile in Italia nell'ambito del coordinamento nazionale del Programma di cooperazione transnazionale MED e grazie al contributo di tutti gli attori che a vario titolo hanno partecipato alla realizzazione dei Focus group territoriali:

*Dipartimento per le Politiche di Coesione, Agenzia per la Coesione Territoriale, Regione Emilia Romagna (Servizio coordinamento delle politiche europee, programmazione, cooperazione e valutazione, Struttura di coordinamento attuazione POR FESR e FSE), ART-ER Attrattività Ricerca Territorio – NCP MED Italia, Ministero degli Affari Esteri (Direzione Generale Unione Europea), Regione Abruzzo (Ufficio CTE, AdG Ipa Adriatico 2007-2013), Regione Basilicata (ADG Programmi operativi FESR), Regione Calabria (Dipartimento Programmazione Nazionale e Comunitaria, Dipartimento Ambiente, Dipartimento Presidenza, Dipartimento Lavori Pubblici), Regione Campania (UDCP – Programmazione Unitaria, Direzione generale Politiche sociali e socio-sanitarie), Regione Friuli-Venezia-Giulia (Servizio per la CTE e aiuti di Stato, AdG Programma Italia-Slovenia, Direzione centrale infrastrutture e territorio, Direzione centrale ambiente ed energia, Direzione centrale cultura e sport), Regione Liguria (Ufficio di coordinamento CTE, Settore VIA e Sviluppo Sostenibile, Settore Parchi e Biodiversità, Protezione civile), Regione Puglia (Servizio Coordinamento delle Politiche Internazionali, Segretariato CBC Italia-Albania-Montenegro, Segretariato CBC Grecia-Italia, NCP ENI CBC MED Italia, Sezione CTE, Sezione Attuazione dei Programmi Comunitari – PSR, AdG FESR Puglia), Regione Siciliana (Dipartimento Turismo), Regione Toscana (AdG Italia-Francia Marittimo), Regione Valle d'Aosta (Ufficio di Rappresentanza a Bruxelles CTE), AREA Science Park, ARTI Puglia, CCIAA Liguria, CHIEAM Bari, Comune di Cesena, GAL Delta 2000, GAL EUROLEADER, GAL OPEN LEADER, INFORMEST, INNOVAPUGLIA, Unité des Communes Valdôtaines Grand-Paradis, Università di Bari, Università TOR Vergata - NCP ESPON Italia, Arco Latino, Associazione EURADA, INTERACT Valencia, INTERACT Vienna, Regione SUD- Provence-Alpes Cote D'Azur, t33 srl.*

Le attività sono state coordinate da:



Unità Unione Europea, Cooperazione territoriale e internazionale,  
Innovazione sociale

in qualità di Punto di contatto nazionale per l'Italia del Programma MED

Data di pubblicazione: settembre 2020

# Indice

---

<b>Credits .....</b>	<b>2</b>
<b>Indice.....</b>	<b>3</b>
<b>Introduzione.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Il quadro di riferimento per il mainstreaming della CTE .....</b>	<b>7</b>
1.1 IL MAINSTREAMING NEL PROGRAMMA MED .....	8
1.2 IL CONTRIBUTO DEL NATIONAL CONTACT POINT MED ITALIA .....	10
1.3 PROGRAMMAZIONE CTE E PROGRAMMAZIONE MAINSTREAM: SFIDE E OPPORTUNITÀ.....	11
1.4 LA NUOVA CORNICE REGOLAMENTARE 2021-2027 PER LA CTE E IL MAINSTREAMING .....	13
<b>2. Le condizioni per il mainstreaming della CTE: il ruolo delle amministrazioni regionali.....</b>	<b>14</b>
2.1 GOVERNANCE .....	15
2.2 ATTUAZIONE.....	20
2.3 VALUTAZIONE AL LIVELLO REGIONALE / TERRITORIALE.....	25
<b>3. Contenuti del mainstreaming della CTE: il ruolo dei progetti.....</b>	<b>29</b>
3.1 PARTENARIATO .....	30
3.2 CAPITALIZZAZIONE E COMUNICAZIONE .....	33
3.3 VALUTAZIONE AL LIVELLO DI PROGETTO .....	39

# Introduzione

In generale, il **concetto di *mainstreaming*** può essere definito come il processo attraverso il quale le innovazioni o le buone pratiche sperimentate in un determinato ambito vengono trasposte, diffuse e istituzionalizzate a livello di sistema. Questo processo consente, dunque, di inserire nella “corrente principale” – il *mainstream* – quanto sperimentato positivamente in ciò che è al di fuori, ad esempio attraverso progetti pilota, interventi di piccola scala, azioni *soft*, scambi e trasferimenti di buone pratiche, etc. In questo modo, quanto messo a punto in ambiti o spazi circoscritti può assurgere al rango di principio generale o essere applicato a livelli più elevati e su territori più ampi.

**Obiettivo del *mainstreaming*** non è però il mero trasferimento orizzontale (nello spazio) o verticale (nelle gerarchie di *governance*) di soluzioni innovative o più performanti, bensì quello di contribuire a modificare o ad innalzare la qualità del sistema in cui vengono inserite e a trarne vantaggio a loro volta, essendone diventate parte integrante. Tale approccio consente, infatti, di ottenere risultati nuovi e diversi da quelli originari del singolo progetto, e questo grazie alla contaminazione reciproca, alla valorizzazione delle conoscenze, alla messa in rete dei soggetti coinvolti, generando effetti e impatti più duraturi e sostenibili nel tempo.

Nell’ambito della Politica di Coesione e più nello specifico dei **Programmi dell’Obiettivo Cooperazione Territoriale Europea (CTE)**, il termine *mainstreaming* ha iniziato a diffondersi già dalla programmazione 2007-2013 per tre ragioni principali:

- la messa in atto del processo di trasformazione dei quattro programmi di iniziativa comunitaria (PIC) presenti fino al 2000-2006 (EQUAL, URBAN, LEADER, INTERREG) e integrati (*mainstreaming*) nella programmazione a gestione indiretta, con la creazione, nel caso di Interreg, dell’obiettivo specifico CTE;
- la necessità di distinguere facilmente la CTE da tutto quello che non lo è, identificando con un solo termine – *mainstream* - tutti i programmi della Politica di Coesione, ma anche in generale quelli finanziati da Fondi UE, che rappresentano da sempre gli strumenti di programmazione principale delle risorse europee;
- il bisogno di garantire maggiore visibilità al valore aggiunto che la cooperazione territoriale è in grado di apportare ai territori e di favorirne più concretamente le sinergie con gli altri Fondi e Programmi.

Richiamando quest’ultima esigenza, possiamo considerare il *mainstreaming* come la capacità dei risultati dei Programmi CTE – raggiunti grazie alla cooperazione con altri Stati - di essere trasferiti, incrementati e riprodotti negli altri Programmi della Politica di Coesione e/o nelle politiche nazionali e locali, generando nuove filiere di valore su un determinato territorio.

Il coordinamento e l’integrazione tra i Fondi Strutturali e di Investimento Europei (SIE) rappresentano un caposaldo della programmazione 2014-2020. Nel **Quadro Strategico Comune**<sup>1</sup>, che fornisce orientamenti strategici al fine di conseguire un approccio di sviluppo integrato utilizzando i Fondi SIE in coordinamento con altri strumenti e politiche dell’Unione, gli Stati Membri sono esortati a perseguire la complementarità tra le attività di cooperazione e altre azioni sostenute dai Fondi SIE.

---

<sup>1</sup> Allegato I, Reg. (UE) N. 1303/2013.

Un approccio confermato ed anzi consolidato nell'attuale dibattito negoziale sulla **prossima programmazione 2021-2027**, che delinea, nelle pieghe del nuovo quadro regolamentare proposto dalla CE: un più attento presidio già in fase di approvazione dei diversi Programmi, per assicurarne un coordinamento proattivo; la richiesta di selezione di potenziali azioni di cooperazione interregionale per ciascuno degli obiettivi specifici dei Programmi FESR; la definizione dell'Obiettivo Strategico 5 "Europa più vicina ai cittadini", che sostiene in maniera specifica strategie locali e urbane integrate.

Il Programma di Cooperazione transnazionale **Interreg MED** è stato tra i primi ad utilizzare il termine *mainstreaming* ed a metterlo in pratica, tanto da riconoscerlo come approccio distintivo e caratterizzante all'interno della nuova articolazione prevista dal Programma MED 2014-2020, consentendo l'adozione di una Strategia di Mainstreaming definita nel quadro delle attività del progetto di *governance* denominato Panoramed.

La rilevanza assegnata al *mainstreaming* a livello transnazionale è stata riconosciuta anche sul piano nazionale italiano ed ha condotto il **National Contact Point Italia del Programma Interreg MED 2014-2020**, il cui ruolo è affidato ad ART-ER (società consortile della Regione Emilia-Romagna), a dedicare una specifica attività del programma di assistenza tecnica di cui è titolare, proprio a questo tema. Il NCP, con il sostegno delle Autorità nazionali di riferimento per la CTE – il **Dipartimento per le Politiche di Coesione** della Presidenza del Consiglio dei Ministri (DPCOE) e l'**Agenzia per la Coesione Territoriale (ACT)** - ha organizzato ed animato dei **Focus group Territoriali (FT) sul *mainstreaming***, con la finalità di approfondire le esperienze di integrazione sviluppate in diversi ambiti e di individuare azioni correttive future in grado di orientare gli assetti amministrativi, procedurali ed attuativi che saranno definiti per la programmazione 2021-2027.

L'iniziativa risponde ad un **duplice obiettivo**: da un lato, coinvolgere le amministrazioni regionali su un'analisi della propria capacità di integrazione dei risultati dei progetti di Cooperazione Territoriale Europea nella programmazione *mainstream*, e, più in generale, di influenzare il quadro programmatico regionale; dall'altro, delineare un quadro di *governance* di riferimento che possa favorire al meglio il trasferimento e la capitalizzazione dei risultati dei progetti e la loro efficace integrazione nella programmazione regionale.

Un obiettivo ambizioso, per il cui raggiungimento è stata scelta una modalità di lavoro fortemente caratterizzata qual è il **Focus Group**, una tecnica di rilevazione qualitativa tipica della ricerca sociale, che favorisce l'informalità, la libera espressione e l'interattività tra partecipanti esperti opportunamente selezionati.

Il Focus Group ha coinvolto, infatti, esperti e rappresentanti di Amministrazioni Centrali, Referenti regionali competenti in materia di CTE, Rappresentanti regionali di settori tematici, Autorità di gestione POR FESR e FSE, componenti degli organi di gestione di Programmi CTE, rappresentanti del Programma di cooperazione interregionale INTERACT, rappresentanti di regioni di altri Stati Membri e beneficiari di progetti CTE, chiamati ad uno scambio e ad un confronto per poter sviluppare ipotesi e piste di lavoro utili a contribuire al dibattito già in corso sulla prossima programmazione post 2020.

La proattiva partecipazione degli stakeholder e la ricchezza delle esperienze riportate hanno permesso di sviluppare riflessioni estensibili all'intero quadro di riferimento della CTE in area mediterranea.

Il percorso che è stato avviato **nell'autunno 2018**, nel corso di un anno, ha consentito ai diversi partecipanti di approfondire conoscenze, prassi, tematiche oggetto di integrazione e di attivare veri e propri meccanismi congiunti di costruzione di nuove idee e metodologie.

Il presente documento di sintesi risponde all'obiettivo di sistematizzare in maniera organica le riflessioni emerse nell'ambito dei Focus, al fine di restituire l'esito del confronto e di dare evidenza alle criticità esistenti ed alle raccomandazioni future, emerse nel corso del dibattito.

Il Documento è articolato in tre capitoli:

- I. **Il quadro di riferimento per il *mainstreaming* della CTE**, che descrive il contesto normativo e programmatico del processo di *mainstreaming* nell'ambito del Programma MED e della CTE in generale, richiamando altresì le sfide della nuova cornice regolamentare post 2020;
- II. **Le condizioni per il *mainstreaming* della CTE: il ruolo delle amministrazioni regionali**, che mette in evidenza le scelte regionali che interessano l'integrazione, presentando i modelli di *governance* regionali, gli approcci, le soluzioni attuative ed i sistemi di valutazione dei progetti CTE;
- III. **Contenuti del *mainstreaming* della CTE: il ruolo dei progetti**, che sottolinea gli aspetti legati all'integrazione nell'ambito dei singoli progetti, con riferimento al partenariato, alla comunicazione, alla capitalizzazione e alla valutazione.

L'auspicio è che tali indicazioni possano contribuire all'individuazione di dispositivi efficaci in grado di incentivare l'integrazione ed il coordinamento tra Fondi e Programmi.

Troppo spesso il vantaggio di mettere in atto processi di raccordo e di integrazione tra le risorse aggiuntive è sottostimato e le procedure attuative in vigore, nonché la cultura amministrativa diffusa incentivano il perdurare di una struttura organizzata per compartimenti stagni, che incrementa in maniera indipendente la propria impermeabilità. E' per questa ragione che il *mainstreaming* deve diventare una pratica ordinaria all'interno delle Amministrazioni che si occupano di politiche di sviluppo e di coesione. La trattazione della valutazione sia a livello regionale (capitolo 2) che a livello di progetto (capitolo 3) sta a indicare l'importanza attribuita alla comprensione critica di come il *mainstreaming* si sviluppa effettivamente sul campo, e degli esiti che esso produce.

La Cooperazione non è una responsabilità esclusiva di Interreg. Spetta anche agli altri Fondi promuovere azioni di cooperazione, che siano complementari e sinergiche con quelle implementate dai Programmi CTE. Il *mainstreaming* riconosce la CTE quale laboratorio vivente dell'integrazione europea, ne recupera gli esiti per conseguire maggiori ed ulteriori risultati a vantaggio dei territori interessati e ne propaga gli effetti positivi, alimentando una continua osmosi di saperi e conoscenze, che danno vita a nuove idee per il benessere dei cittadini.

# **I. Il quadro di riferimento per il mainstreaming della CTE**

---

## 1.1 IL MAINSTREAMING NEL PROGRAMMA MED

Come già indicato nell'introduzione, il termine mainstreaming nel Programma MED assume una connotazione riconducibile ad un processo di trasferimento e più chiaramente ad un processo di integrazione di nuova conoscenza e nuove pratiche all'interno di strumenti di policy a livello regionale, nazionale ed europeo.

Il Programma ha iniziato ad approfondire il concetto di mainstreaming, strettamente correlato, secondo l'accezione utilizzata, al concetto di capitalizzazione, già a partire dalla programmazione 2007-2013.

Nel quadro del processo di capitalizzazione 2007-2013 del Programma MED, il mainstreaming è stato oggetto di un'analisi da parte di CeSPI (Centro Studi di Politica Internazionale) e di IM (Institut de la Méditerranée), ponendo particolare attenzione alla capacità dei progetti di cooperazione transnazionale di integrare i risultati ottenuti nei Programmi mainstream.

Gli esiti dell'analisi hanno fatto emergere, tra i principali ostacoli alla realizzazione dell'integrazione indagata, la mancanza di una visione strategica di lungo periodo tra i due strumenti di programmazione (CTE e mainstream) e difficoltà operative e di raccordo istituzionale nel rendere concreta la possibilità di una reale integrazione.

Sulla scia dell'interesse dimostrato dal Programma verso i processi di trasferimento dei risultati nelle policy di riferimento, anche il Coordinamento italiano del Programma 2007-2013 ha avviato nel 2012 un percorso volto a catturare il contributo dei progetti MED alla programmazione territoriale. Il percorso, coordinato da ERVET (oggi ART-ER), ha visto l'applicazione in 8 Regioni italiane<sup>2</sup> del modello di valutazione sviluppato dalla stessa Agenzia regionale, che pone al centro dell'attività valutativa l'interesse per ciò che rimane effettivamente al livello territoriale degli esiti progettuali e come questi vengano adottati e interpretati dagli strumenti di programmazione a livello locale, regionale e nazionale.

Ciò che è emerso dall'indagine condotta su 36 progetti MED e conclusa nel 2014 è che il mainstreaming in ambito di CTE è pratica abbastanza frequente, sebbene non segua percorsi codificati. Sussistono alcune limitazioni al suo successo, riscontrabili prioritariamente nella debolezza del dialogo tra i partner tecnici dei progetti e i soggetti istituzionali aventi titolo e competenze nella definizione e implementazione di strategie settoriali. Tale carenza si traduce spesso in una limitata evidenza di ciò che viene prodotto in ambito di CTE e anche in una scarsa efficienza ed efficacia dei (pochi) meccanismi consolidati posti in essere per garantire l'effettiva integrazione dei risultati dei progetti CTE negli strumenti di programmazione.

Altri elementi dirimenti per il trasferimento sono risultati il fattore tempo, che spesso confina i risultati nell'arco di vita del progetto e il fattore risorse umane: l'elevato turn-over dei soggetti chiamati ad operare nel management di progetto spesso infatti non permette l'acquisizione e la stratificazione di competenze e capacità finalizzate al mainstreaming.

Nell'ambito della programmazione 2014-2020, il Programma ha scelto di accrescere le attese relative ai processi di capitalizzazione, introducendo il concetto di "moduli" progettuali (uno di questi dedicato proprio ai processi di capitalizzazione, nel tentativo di evitare il confinamento dei risultati entro spazi temporali ristretti) e attribuendo ai progetti orizzontali (community tematiche di progetti modulari) il compito di favorire la capitalizzazione dei risultati ottenuti, anche in riferimento alle policy settoriali. Il secondo bando dedicato ai progetti orizzontali nel 2019 ha posto sempre più l'accento sulla capitalizzazione, da intendersi come trasferimento, mainstreaming e coordinamento strategico tra progetti modulari.

La crescente importanza attribuita al mainstreaming nell'ambito del Programma trova riscontro anche nel progetto piattaforma PANORAMED, nell'ambito del quale è stato inserito un workpackage dedicato al

---

<sup>2</sup> Emilia-Romagna, Lazio, Puglia, Calabria, Marche, Sardegna, Umbria, Veneto.



mainstreaming e alla capacità dei progetti di CTE di area mediterranea di incidere sulla programmazione, riconoscendo quindi all'adozione dei risultati progettuali nelle pratiche pianificatorie dei territori partner un'importanza centrale.

## 1.2 IL CONTRIBUTO DEL NATIONAL CONTACT POINT MED ITALIA

A partire dal contesto programmatico, dalle priorità del Programma MED 2014-2020 e dai contributi offerti dalle analisi precedentemente svolte, ERVET (oggi ART-ER), in qualità di National Contact Point del Programma MED per il periodo 2014-2020 ha proposto al coordinamento nazionale MED un percorso volto ad intensificare le esperienze condotte durante il precedente periodo di programmazione e ad approfondire le modalità attraverso cui il mainstreaming dei risultati dei progetti viene concretamente realizzato.

Il percorso è stato articolato attraverso la realizzazione di Focus group Territoriali sul mainstreaming, cioè gruppi di lavoro e/o laboratori di approfondimento sulla capacità di integrazione dei risultati dei progetti di CTE (in particolare MED e/o relativi all'area mediterranea) nella programmazione mainstream e più in generale sulla capacità dei progetti di CTE di influenzare / modificare il quadro programmatico regionale.

I Focus group Territoriali hanno previsto la creazione di momenti di scambio tra Amministrazioni centrali, le strutture di coordinamento regionale dei Programmi CTE, le Autorità di gestione dei POR FESR e FSE e dei Programmi CTE a livello nazionale e i beneficiari dei progetti (buone pratiche di integrazione dei risultati ottenuti nella programmazione a livello locale), seguendo una linea di approfondimento concordata inizialmente durante due incontri di orientamento (Bari, 12 ottobre 2018 e Roma, 5 dicembre 2018) e rappresentativa del ciclo di vita del progetto.

Il percorso è accompagnato dal Programma INTERACT, che svolge approfondimenti specifici sul mainstreaming, e ha visto la partecipazione del Segretariato congiunto del Programma MED e della Regione PACA, in qualità di leader del workpackage sul mainstreaming di PANORAMED.

Nello specifico gli ambiti tematici di approfondimento individuati hanno riguardato:

- **ATTUAZIONE**  
Strumenti di integrazione a livello di Programma (ITI, CLLD, INTERREG EUROPE) e di progetto
- **CAPITALIZZAZIONE E COMUNICAZIONE**  
Confronto su come i meccanismi di comunicazione dei risultati dei progetti CTE e i processi e le metodiche di capitalizzazione dei programmi possono facilitare il mainstreaming dei risultati
- **GOVERNANCE TERRITORIALE**  
Sistemi di governance regionale della CTE e modalità di dialogo adottate con i decisori politici e metodi di coinvolgimento ed empowerment degli stakeholder
- **MONITORAGGIO E VALUTAZIONE**  
Condivisione e approfondimento dei sistemi di monitoraggio e valutazione della CTE a livello regionale e nazionale; la valutazione nell'attuale e nella futura programmazione

I 4 Focus group Territoriali incentrati sugli ambiti tematici descritti<sup>3</sup> forniscono la maggior parte del materiale per la redazione del presente documento. E' prevista inoltre la realizzazione di un evento nazionale sul mainstreaming, aperto ad un pubblico ampio, a restituzione degli esiti dei lavori sviluppati e utile ad orientare la capacità progettuale dei beneficiari soprattutto in vista della futura programmazione.

<sup>3</sup> Trieste, 30-31 gennaio 2019 (Attuazione), Reggio Calabria, 12-13 marzo 2019 (Capitalizzazione e comunicazione), Genova, 15-16 aprile 2019 (Governance territoriale), L'Aquila, 31-31 maggio 2019 (Monitoraggio e Valutazione).

### 1.3 PROGRAMMAZIONE CTE E PROGRAMMAZIONE MAINSTREAM: SFIDE E OPPORTUNITÀ

Nel quadro della programmazione 2014-2020, l'integrazione dei fondi (e delle attività) è considerata attività prioritaria e l'articolo 96.3 (D) del Regolamento 1303/2013 prevede l'utilizzo di parte della dotazione destinata ai POR per finanziare azioni interregionali e transnazionali con partner appartenenti ad altri Stati membri. Approccio che sarà peraltro rafforzato nel quadro della programmazione post 2020.

In Italia, nonostante l'applicazione dell'articolo 96.3 (D) sia stata prevista solo da parte di 3 Regioni (Basilicata, Liguria e Sardegna), a livello nazionale l'attenzione al mainstreaming e all'integrazione dei fondi è confermata dall'istituzione del Tavolo I in seno al Gruppo di Coordinamento strategico CTE, presieduto dal Dipartimento per le politiche di coesione e dall'Agenzia per la coesione territoriale e finalizzato proprio a stabilire collegamenti tra programmi CTE e POR, allo scopo di facilitare lo scambio e di individuare possibili azioni sinergiche e modalità con cui realizzarle.

Anche nella Relazione sullo stato di attuazione della programmazione della CTE, richiesta alle Regioni dagli stessi Dipartimento e Agenzia, sono state raccolte a livello progettuale le correlazioni e complementarità nell'utilizzo dei fondi.

Sebbene la complementarità (in particolare con i POR FESR) risulti garantita dalla pertinenza agli stessi obiettivi tematici, sarebbe opportuno andare oltre la semplice corrispondenza biunivoca per approfondire sia quanto effettivamente adottato dalle policy e dagli strumenti di programmazione di riferimento a partire dai progetti, sia gli esiti di tali trasferimenti.

Da qui l'importanza di azioni di monitoraggio per verificare la trasposizione concreta di quanto adottato negli atti programmatici (la reale attuazione dei documenti di programmazione realizzati nel corso del progetto - piani d'azione ad esempio - e i suoi effetti sullo sviluppo locale) e intensificare il confronto sugli esiti ottenuti. Nella migliore ipotesi, l'intervento progettuale si esaurisce infatti con l'integrazione delle pratiche di pianificazione sviluppate nell'ambito dell'intervento nei documenti di programmazione (sia a livello locale, regionale, e, talvolta, nazionale), senza offrire la possibilità di "tracciare" anche la loro effettiva attuazione.

Così facendo si riuscirebbe a mettere in luce gli outcome previsti (o risultati di lungo periodo), rendendo maggiormente evidente l'impatto della CTE sullo sviluppo locale e la loro coerenza/compatibilità nei processi di definizione e attuazione della programmazione mainstream.

Il maggior dettaglio sui reali contributi offerti dalla CTE alla programmazione mainstream (e viceversa), potrebbe di fatto costituire un interessante bagaglio conoscitivo tale da far emergere ulteriori spunti di riflessione riguardo le possibilità e modalità di individuazione della domanda di trasferimento, la reale trasferibilità dei risultati, le prassi adottate a riguardo, fino ad arrivare a delineare possibili orientamenti per una efficace programmazione integrata.

L'acquisizione di una maggiore pratica del mainstreaming permetterebbe non solo di garantire l'assunzione di un ruolo di corresponsabilità dei diversi attori istituzionali in azioni a valenza strategica, ma anche di ottimizzare l'utilizzo delle risorse, il *targeting* degli interventi e di ricercare tempestivamente l'integrazione degli investimenti pubblici con investimenti dal settore privato.

Il materiale conoscitivo permetterebbe inoltre di:

- identificare quali sono i **principali attori chiave** a livello nazionale in grado di fornire garanzia allo sviluppo degli ambiti locali d'intervento in coerenza con la programmazione regionale;

- migliorare le **capacità progettuali** dei beneficiari e dei possibili proponenti, soprattutto in riferimento ai processi di capitalizzazione e di integrazione dei risultati in ambiti programmatori locali;
- avviare azioni di **capitalizzazione** (di sensibilizzazione/trasferimento e fertilizzazione incrociata) attraverso la costituzione di gruppi di interesse tematico o territoriale;
- contribuire a rivisitare e aggiornare la **governance multilivello** sulla base delle nuove sfide dettate dalla futura programmazione, illustrate nella seguente sezione.

Coordinamento, sensibilizzazione e *governance* tra tutti i soggetti responsabili della programmazione e gestione dei fondi strutturali appaiono come le principali leve su cui indirizzare l'attenzione, al fine di accelerare e facilitare i processi di integrazione e permettere alla Cooperazione Territoriale e a ciò che viene prodotto nel suo contesto di andare oltre l'esiguità dei fondi disponibili e della sua debolezza strutturale, così trovando idonea collocazione nell'ambito della politica di coesione, di cui la CTE è obiettivo prioritario.

## 1.4 LA NUOVA CORNICE REGOLAMENTARE 2021-2027 PER LA CTE E IL MAINSTREAMING

Rispetto alla proposta iniziale formulata dalla Commissione Europea a maggio 2019 con il Regolamento CTE per la nuova generazione di programmi di Cooperazione Territoriale Europea 2021-2027, che vedeva modifiche significative rispetto all'attuale architettura, il processo negoziale interistituzionale in seno al Trilogo tra Commissione Europea, Parlamento Europeo e Consiglio Europeo ha ridefinito la struttura delle Componenti, confermando di fatto quelle attuali (INTERREG A, B e C) e introducendo un'ulteriore Componente dedicata alla cooperazione tra le regioni ultraperiferiche (INTERREG D).

Inoltre, si riconferma ampiamente l'opportunità di ricorrere a strumenti di sviluppo integrato, al fine di raggiungere gli obiettivi della nuova politica di coesione, con una percentuale minima del 6% di investimenti diretti allo sviluppo urbano, rispetto al contributo totale del FESR agli Stati membri (articoli 24-27 proposta CPR).

L'intera programmazione 2021-2027 è basata su un approccio strategico (Titolo II della proposta di Regolamento Generale), dal quale si evince un forte accento sulle sinergie con altri strumenti e politiche di sviluppo. Lo stesso articolo 8 della bozza di regolamento generale prevede che nell'accordo di partenariato si definiscano "coordinamento, delimitazione e complementarità tra i fondi e, se pertinente, coordinamento tra i programmi nazionali e regionali". Ciò sarà declinato anche a livello di ciascun programma operativo e di cooperazione.

La CE definisce infatti la cooperazione come una modalità attuativa orizzontale di tutti i Programmi e richiama l'opportunità, nel Regolamento FESR, di utilizzare parte delle dotazioni finanziarie per favorire azioni interregionali e transnazionali con beneficiari situati in altri Paesi.

L'obiettivo principale è quello di creare maggiori sinergie e permettere un trasferimento automatico delle "buone pratiche" sviluppate indifferentemente dal loro approccio territoriale o tematico, attraverso meccanismi di coordinamento inter-programma e inter-fondo a livello nazionale e territoriale.

Tale approccio risulta essere funzionale all'efficace utilizzo dei fondi SIE, tramite un raccordo tra i due obiettivi della politica di coesione, al fine di permettere una programmazione coerente, efficiente e completamente allineata alle nuove priorità dell'Unione. Ciò va letto nell'ottica generale di favorire una migliore semplificazione ed efficacia dell'intera politica di coesione.

Pertanto, per il periodo di programmazione 2021-2027, queste disposizioni potrebbero sbloccare diverse potenzialità per l'intensificazione della cooperazione tra regioni e favorire la realizzazione di progetti mirati, in particolare nell'ambito delle strategie macroregionali e delle strategie di specializzazione intelligente.

A tal fine, sarà rilevante definire, da parte dei Programmi, anche una strategia attuativa che presti particolare attenzione alle attività ed ai criteri di selezione, al monitoraggio, alla valutazione, alla capitalizzazione dei risultati ed alla comunicazione congiunta, allo scopo di stimolare la creazione di catene di valore tra Programmi CTE e Programmi regionali/nazionali.

## **2. Le condizioni per il mainstreaming della CTE: il ruolo delle amministrazioni regionali**

---

## 2.1 GOVERNANCE

### COSA NON HA FUNZIONATO

Il trasferimento dei risultati tra diverse programmazioni, quando considerato, è stato spesso derubricato a questione essenzialmente tecnica, da risolvere attraverso la messa a punto di determinati meccanismi. Tale approccio non consente di capire che le piene condizioni per un efficace trasferimento dei risultati vanno costruite a monte, mettendo a punto il giusto assetto a livello di amministrazione regionale. Solo in tal modo la CTE può divenire un fattore strutturale della programmazione, del ciclo dei progetti e più in generale dell'attività istituzionale, comprendendo in questo concetto l'attività di regolazione e quindi anche la produzione normativa.

Se la principale leva per il successo del processo di mainstreaming è da ricondurre al ruolo di guida del livello politico e ad una sua fluida interazione con il livello amministrativo, occorre riconoscere che non tutte le esperienze di governo delle Regioni sono sempre state all'altezza di tale sfida. D'altra parte, vanno anche considerati elementi di tipo organizzativo (si pensi all'esistenza di strumenti di integrazione orizzontale come reti e piani congiunti), nonché la qualità espressa dalle risorse umane impegnate sul campo. Competenze manageriali, leadership del vertice amministrativo, responsabilizzazione della dirigenza su obiettivi / risorse / risultati, come pure il pieno coinvolgimento del personale anche attraverso il rafforzamento dei percorsi di formazione interna e l'attivazione di sistemi di incentivazione dei funzionari: tutti questi sono elementi cruciali che non dovrebbero mancare qualunque sia l'assetto che un'amministrazione decide di darsi. Eppure, forse anche per il peso relativo attribuito a una programmazione "minore" qual è la CTE (quando il principale metro di giudizio è quello del peso finanziario), raramente si è visto un impiego strategico di tutti questi fattori mirato ad assicurare il migliore uso dei risultati dei progetti transfrontalieri, transnazionali e interregionali.

Da una parte tale stato di cose va ricondotto alla difficoltà nel comprendere la CTE da prospettive di programmazione differenti, caratterizzate da dotazioni finanziarie anche molto più significative e da una meno difficoltosa misurabilità dei risultati. Anche in presenza di risultati dei progetti CTE direttamente utilizzabili per meglio tarare una forma di sostegno, per introdurre un sistema di regolazione, per meglio procedere ad una riprogrammazione, va rilevato che l'attenzione da parte dei soggetti implicati nelle programmazioni mainstream e ordinarie è stata modesta. Dall'altra parte, occorre chiedersi se chi si è occupato di CTE sia stato sempre in grado di facilitare il mutuo riconoscimento tra le programmazioni. A tale proposito, va rilevato che non è stato sistematicamente adottato l'approccio di identificare i progetti CTE a partire dalla "domanda" di risultati proveniente dal livello politico regionale. Numerosi sono i progetti CTE "ben formulati" da soggetti tecnici capaci di rispondere in maniera anche sofisticata alle priorità indicate dall'avviso/invito del programma. Tali progetti sono stati spesso approvati, e magari anche ben gestiti: ma al livello dei diversi territori regionali non è stato poi possibile riconoscerne e soprattutto utilizzarne i risultati per un miglioramento delle politiche.

### ELEMENTI PROMETTENTI

Nel corso della programmazione 2014-2020 è possibile osservare, da parte di diverse regioni italiane, l'adozione di **approcci di tipo strategico che hanno permesso di rendere più solidi i processi programmatori, ridurre la frammentazione tra i percorsi progettuali e creare quindi migliori condizioni per l'uso dei risultati della CTE in altre programmazioni.**

Al livello di assetto della macchina amministrativa regionale, si sono sperimentate soluzioni diverse quali la creazione di una struttura ad hoc che si occupa di CTE (10 casi), la centralizzazione dell'attività principale CTE in un'unica struttura (12 casi), il posizionamento della struttura che si occupa della CTE all'interno della stessa

Direzione / Area / Dipartimento che si occupa di Fondi Europei, o almeno del FESR (14 casi). In 7 casi, la struttura che si occupa di CTE ricopre anche il ruolo di AdG, in particolare FESR.

Queste esperienze hanno in alcuni casi consentito di incidere sulla qualità della programmazione, riconducendo i diversi programmi (mainstream, CTE, come anche le altre programmazioni) alle linee strategiche della Regione. In altri casi, l'amministrazione regionale è arrivata a mettere in campo sistemi di monitoraggio e valutazione dei progetti CTE, raccogliendo e elaborando quindi informazioni sull'effettivo uso dei risultati all'interno delle altre programmazioni. La Regione Toscana, come Autorità di Gestione del programma transfrontaliero Italia-Francia Marittimo ha creato le condizioni per mettere a punto un processo di selezione dei progetti capace di considerare la loro capacità di contribuire alle politiche regionali; in particolare, è stata curata la composizione del Comitato di Sorveglianza dal punto di vista territoriale, garantendo rappresentatività al livello NUTS 2. Date tali premesse, è divenuto quindi possibile mettere in campo **“meccanismi” capaci di premiare la coerenza delle proposte progettuali CTE con le politiche regionali**, riducendo quindi in fase di selezione quella frammentarietà che la forma progetto, per sua natura, rischia di alimentare. Infine, va osservato che il lavoro di coordinamento a livello regionale – quando svolto correttamente - ha consentito di orientare enti locali, università, sistema camerale alla formulazione e presentazione di proposte progettuali CTE rispondenti alle strategie regionali, di affrontare problematiche comuni come la comprensione degli indicatori di output o anche semplicemente l'impostazione di un corretto processo di rendicontazione, come anche di tracciare a cadenze regolari il bilancio sull'accesso ai programmi CTE, mirato soprattutto a imparare dagli insuccessi. E' da osservare che in Italia si è aperto un dibattito su forme di incentivazione nella direzione inversa e complementare, e cioè tese a premiare beneficiari di programmi mainstream che utilizzano soluzioni nate in progetti CTE.

Laddove i modelli di governance sono maturi, è anche più facile riscontrare **un approccio basato sulla esplicitazione della domanda di risultati della CTE da parte del livello politico**. Va rilevato che tale dinamica è divenuta più facilmente riconoscibile nell'ambito delle politiche ambientali ed energetiche, laddove le ragioni della cooperazione territoriale sono apparse spesso molto forti. In particolare, l'ambito della gestione dei rischi ambientali - che in molti casi richiede un approccio operativo transfrontaliero o fa capo ad un quadro territoriale e climatico di livello transnazionale – è apparso generare con crescente nettezza domanda di risultati dalla CTE. A tale proposito va osservato che **in ambito CTE si può osservare una capacità anticipatoria delle soluzioni che si renderanno necessarie in un dato settore, specie se questo dipende da un'evoluzione della regolamentazione di livello UE**. La CTE può porsi come propositivo laboratorio di elaborazione di soluzioni per le politiche settoriali, e questo è spesso accaduto. D'altra parte, occorre rilevare che è di regola più efficace la dinamica inversa, secondo cui la CTE è “attivata” dalle politiche settoriali, le quali riconoscono come la questione possa essere opportunamente affrontata ad una scala territoriale transfrontaliera, transnazionale o interregionale, e nei tempi che la CTE comunque richiede. Va rilevato che il fenomeno della domanda proveniente dal livello delle politiche è stato riscontrato anche in ambiti che non appaiono centrali nella programmazione UE, come è il caso della cultura e del turismo.

## SOLUZIONI PER UN MIGLIORE TRASFERIMENTO DEI RISULTATI ALLE POLITICHE

- **Avvicinare**, all'interno della macchina amministrativa regionale, **i settori al livello operativo, riducendo il numero dei passaggi gerarchici e quindi anche generando un risparmio per l'amministrazione**, incorporando la programmazione delle risorse UE per lo sviluppo del territorio in un'unica struttura.
- Dotarsi, come Regione, di una **regia unitaria di programmazione, attuazione e valutazione** che preveda i necessari organi (come un forum partenariale, un coordinamento delle Autorità di Gestione) e adotti le modalità di attuazione che meglio favoriscono il trasferimento dei risultati, quali progetti strategici e integrati, aree interne, sviluppo locale partecipato, piani integrati transfrontalieri.



- **Assicurare la messa in campo di criteri di coerenza con le diverse strategie regionali** nella selezione delle proposte progettuali e garantire che la valutazione di tali criteri avvenga a livello di ogni singolo territorio e sia coordinata dai referenti territoriali.
- Istituire, a livello regionale, organismi e processi (laboratori, forum ecc.) che consentano di **condividere idee progettuali in un’ottica di rispondenza alle strategie regionali, definire progetti strategici** e stabilire sinergia tra progetti afferenti a diversi programmi UE (inclusi programmi ad accesso diretto), **risolvere problematiche gestionali** comuni.
- Considerare la qualità delle risorse umane, **consentendo al personale CTE di accrescere le competenze (tecniche e linguistiche) in maniera strutturata** utilizzando gli strumenti forniti dal PRA, avviando sistemi di incentivi che premiano i percorsi di professionalizzazione e il conseguimento dei risultati da parte dei funzionari.
- **Istituire un meccanismo di confronto e di circolazione delle informazioni** a livello regionale, e eventualmente anche nazionale, **che renda possibile da parte degli stakeholder l’identificazione di progetti CTE capaci di dare risposta a una domanda espressamente avanzata dal livello delle politiche** e che possa trovare nel confronto su scala transfrontaliera, transnazionale, interregionale un riscontro maggiormente innovativo. Tipico può essere il bisogno di individuare un nuovo strumento di regolazione rispetto a un fenomeno nuovo che ha investito o sta per investire un’area specifica, come anche l’esigenza di mettere a punto un nuovo modello di intervento che ha bisogno di una massa critica territoriale superiore a quella regionale per funzionare.
- **Premiare**, attraverso apposita strutturazione del formulario, **i beneficiari di un programma mainstream che dimostrino di applicare una soluzione originale emersa in un progetto CTE e viceversa.**

## ESEMPI DALLE REGIONI

### Regione Valle d’Aosta

La Valle d’Aosta presenta caratteristiche peculiari che la rendono una sorta di piccola **“regione laboratorio” per le esperienze di governance ben finalizzate al mainstreaming**. Rappresentando il 10% della programmazione UE in termini di risorse, la CTE ha in Valle d’Aosta un peso importante. Essa costituisce il 5,5% del bilancio regionale, e rende possibili ben il 55% delle spese per investimenti. Le scelte di governance maturate nella presente programmazione hanno segnato importanti passi avanti.

La Regione Valle d’Aosta si è data una struttura di governance che si fonda sull’assunto che l’integrazione tra politiche, programmi e progetti è tanto più efficace quando questa viene considerata fin dalla fase di programmazione. A tal fine la Regione si è data un’organizzazione che prevede:

- Un forum partenariale;
- Il coordinamento delle Autorità di Gestione;
- Il NUVAL;
- Il Comitato per lo Sviluppo Locale.



Per quanto riguarda la fase programmatica, le principali linee di azione hanno riguardato le attività di animazione territoriale e formazione rivolte al supporto della progettazione per sostenere la collaborazione tra gli attori del territorio. Contestualmente si è intrapresa un'attività di armonizzazione dei bandi di gara e dei criteri di selezione al fine di orientare i progetti già in una fase di elaborazione delle proposte.

Le **modalità di attuazione sono altamente integrate**, attraverso progetti strategici e integrati, aree interne, sviluppo locale partecipato, piani integrati transfrontalieri.

Esiste poi un **sistema unitario di monitoraggio e valutazione**, che produce rapporti annuali di monitoraggio e rapporti di valutazione. In particolare, al fine di promuovere l'integrazione tra azioni e progetti, il Coordinamento delle Autorità di gestione ha realizzato un documento mirato a orientare le future attività a sostegno dei mainstreaming, ma anche i beneficiari nella capitalizzazione dei risultati sia dei progetti in corso di attuazione sia conclusi.

Oltre a ciò, si è introdotto uno strumento che mappa per obiettivo tematico i principali progetti suscettibili di contribuire al mainstreaming nella programmazione regionale strategica, individua le sinergie esistenti e potenziali tra azioni e progetti oggetto della mappatura, individua e pianifica gli interventi necessari per dare concreta attuazione all'integrazione/mainstreaming.

Gli elementi emersi da questa sistematica attività di verifica offrono già oggi indicazioni chiare, che confermano le peculiarità della CTE. L'obiettivo tematico 6 dei fondi SIE (valorizzazione del patrimonio culturale e naturale) risulta il maggiormente popolato di progetti integrati, e dunque quello in cui più facilmente si sono create sinergie tra diversi settori e diversi attori economici, sociali e ambientali. Dal punto di vista settoriale, l'integrazione è avvenuta attraverso progetti infrastrutturali che supportano la realizzazione di servizi per la PA, le imprese e i cittadini. A livello geografico, si segnalano progetti che discendono da strategie multisettoriali d'area che consentono di ottimizzare le risorse disponibili per lo sviluppo locale.

### Regione Calabria

La Regione Calabria con la legge regionale n.11 del 2015 ha introdotto una nuova organizzazione che ha permesso di incorporare in un'unica struttura la programmazione delle risorse comunitarie per lo sviluppo del territorio e ha definito i progetti strategici integrati nei temi di interesse prioritario del POR Calabria 2014-2020: OT 1 Una Calabria Smart; OT6 Turismo Sostenibile: Valorizzazione delle risorse ambientali e culturali; OT7 Sistemi di trasporto sostenibili e infrastrutture di rete.

Siamo, in questo caso, in presenza di un modello organizzativo che vede posizionato l'ufficio per la CTE all'interno della stessa Direzione che si occupa di Fondi Europei ma che svolge anche il ruolo di Autorità di Gestione (POR FESR 200772013 – PAC – POR FESR – FSE 2014/2020).

Il tentativo di allineare POR / CTE / fondi diretti avviene attraverso una serie di strumenti:

- Newsletter dell'Ufficio Comunicazione al Partenariato Economico e sociale del POR;
- Regional Living Lab tematici: energia, innovazione e agrifood;
- Round Table Istituzionale: e-procurement; formazione specialistica, capacity building;
- Workshop tematici: trasporti, internazionalizzazione.

I risultati conseguiti sono molteplici. Si è ad esempio riusciti a **formulare, a partire da esperienze CTE, un piano per il green procurement**. Si sono svolte azioni di rafforzamento e qualificazione della domanda di innovazione della PA, anche attraverso lo sviluppo di competenze mirate all'impiego del **pre-commercial procurement**. Sono stati promossi progetti di **Open Government**, è stata migliorata la partecipazione del partenariato economico, sociale e istituzionale, come anche si è arrivati a un miglior coordinamento delle attività della sede di Bruxelles.

Ancora oggi, un fattore che nell'esperienza calabrese risulta significativo per il mainstreaming dei progetti CTE è la dimensione finanziaria dei progetti. A livello apicale, progetti anche interessanti ma di piccole dimensioni non ricevono la dovuta attenzione e vedono quindi disperso il loro potenziale in termini di mainstreaming.

### Progetto Locations

Il progetto **Locations**, finanziato dal programma MED 2014-2020, è un esempio di progetto nato da una chiara domanda proveniente dal livello delle politiche. Guidato dal partner Area Science Park di Trieste, Locations poggia su di un partenariato di 12 soggetti attivi oltre a 8 soggetti associati appartenenti a 5 paesi (Italia, Spagna, Portogallo, Croazia, Albania). Il progetto rappresenta 7 città portuali: Trieste, Ravenna, Lisbona, Malaga, Durazzo, Rijeka e Zara. Locations ha l'obiettivo di decongestionare il traffico delle città meta del turismo crocieristico e diminuire le emissioni di gas serra attraverso l'utilizzo di trasporti innovativi e sostenibili, migliorando così la qualità generale della vita di cittadini e passeggeri. Il progetto nasce già con forte orientamento all'integrazione dei risultati a scala urbana con la redazione di un Piano di mitigazione degli impatti del crocierismo sulla mobilità urbana e la sua integrazione nei Piani Urbani di Mobilità Sostenibile. Grazie alla sua genesi legata alla domanda dal livello delle politiche, Locations presenta risultati di trasferimento dei risultati importanti:

- Ravenna ha già ufficialmente inserito il Piano di Sviluppo come allegato al PUMS locale, e questo anche grazie un ottimo processo partecipativo che ha visto l'organizzazione di numerosi momenti di incontro e il coinvolgimento dei cittadini.
- Il LCTP (Low Carbon Transport Plan) di Trieste è stato completato dall'Autorità di Sistema Portuale del Mare Adriatico Orientale nell'autunno 2018 ed è stato condiviso con gli stakeholders locali. Il Comune di Trieste, già ampiamente coinvolto in fase di definizione del piano ha accolto il piano che verrà incluso nella definizione del PUMS della città di Trieste.
- All'interno del modulo capitalizzazione, il progetto ha fornito supporto allo sviluppo di nuovi piani sia all'interno dei paesi partner di progetto che negli altri paesi dell'area MED: per l'Italia, Area Science Park ha sviluppato assieme al Comune di Livorno un piano per la gestione dei flussi di mobilità urbana generati dalle numerose navi di crociere che attraccano nel porto della città toscana. Il piano, sviluppato con il coinvolgimento attivo degli stakeholders locali, è stato completato e condiviso ad ottobre 2019. Anche in questo caso il piano è stato recepito dal Comune di Livorno che lo integrerà nel proprio PUMS che è in fase di definizione.
- È in corso un piano di capitalizzazione per reperire i finanziamenti necessari alla realizzazione di alcune attività previste dal piano e non coperte dalla dotazione progettuale: il Comune di Ravenna ha presentato delle domande di finanziamento su bandi regionali e nazionali e le prime opere sono già in fase di avvio; lo stesso Comune di Ravenna e il Comune di Trieste hanno presentato una proposta su Adrion.

## 2.2 ATTUAZIONE

### COSA NON HA FUNZIONATO

I principali vincoli al trasferimento dei risultati della CTE in altri contesti riguardano le caratteristiche stesse dei progetti CTE che di regola finanziano output intangibili quali piani, strategie o tutt'al più piccoli investimenti pilota. Trasferire i risultati spesso significa passare dalla fase di definizione di piani e strategie ("fase soft" a cui si dedica la CTE) alla fase di adozione di piani / programmi e attuazione di una determinata politica (es. traduzione dei risultati CTE in nuovi documenti programmatici, leggi regionali/nazionali, come anche passaggio a investimenti che richiedono risorse sensibilmente superiori rispetto a quelle della CTE). Tra i fattori che possono limitare o impedire questo processo vi sono le stesse regole di funzionamento dei diversi fondi, le tempistiche proprie di ciascuna programmazione, la capacità di coinvolgere e mobilitare attori chiave direttamente nel partenariato anche attraverso le attività di comunicazione. Tale fenomeno va guardato da due complementari prospettive.

Da una parte va rilevato che vi è un ampio spazio di miglioramento da parte dei programmi e progetti CTE nel mettere a punto soluzioni attuabili nelle diverse scale territoriali, secondo precise modalità e attraverso determinati fondi e programmi, come anche nell'adottare le più efficaci formule di comunicazione per far arrivare tali soluzioni all'attenzione del decisore politico. Dall'altra parte, occorre pure osservare che i principali attori delle politiche e programmazioni regionali hanno spesso difficoltà a collocarsi nella dimensione transfrontaliera / transnazionale / macro-regionale, anche quando si tratta della scala necessaria per interpretare determinati bisogni territoriali e per dare loro effettiva risposta. Ne è prova lo scarso utilizzo degli strumenti, pure resi disponibili dalla cornice regolamentare dei fondi SIE, per effettuare operazioni al di fuori dall'area del programma, come anche la modesta esplorazione delle modalità delle azioni interregionali e transnazionali, nell'ambito dei programmi mainstream, con beneficiari situati in almeno un altro Stato membro.

### ELEMENTI PROMETTENTI

L'osservazione dei progetti CTE ha consentito di individuare esempi per tutte le seguenti tipologie di trasferimento di risultati al livello delle politiche:

- **Cambiamenti nei contenuti di una specifica forma di sostegno già esistente:** ad esempio i risultati del progetto CTE hanno permesso di introdurre nuovi criteri di ammissibilità o nuovi criteri di valutazione o nuovi/specifici meccanismi di premialità.
- **Introduzione di una nuova specifica forma di sostegno:** ad esempio i risultati del progetto CTE hanno permesso di introdurre nuove tipologie di bandi (mai sperimentati in precedenza) oppure hanno portato ad una prima sperimentazione di strumenti finanziari (prestiti, garanzie, ecc.).
- **Cambiamenti nella gestione / governance di specifiche politiche locali / regionali / nazionali:** si tratta dei casi in cui i risultati del progetto CTE hanno comportato un cambiamento nell'organizzazione delle modalità di governo (ad esempio revisione dei regolamenti del comitato di sorveglianza) o di gestione di specifiche politiche pubbliche (ad esempio riorganizzazione delle strutture interne all'autorità di gestione o ai servizi di linea).
- **Introduzione di miglioramenti negli strumenti di monitoraggio o valutazione:** ad esempio i risultati del progetto CTE hanno permesso di introdurre nuovi indicatori nel sistema di monitoraggio o di elaborare nuove domande di valutazione (finora non presenti nel piano di valutazione del programma).

- **Nuova programmazione / riprogrammazione delle politiche locali / regionali / nazionali:** ad esempio i risultati del progetto CTE hanno modificato l'agenda delle priorità delle politiche pubbliche locali e conseguentemente hanno comportato una ridefinizione degli obiettivi di una specifica politica settoriale.
- **Modifica / introduzione di nuovi strumenti di regolazione regionale / nazionale:** ad esempio i risultati del progetto CTE si sono tradotti nella definizione di nuovi regolamenti o leggi regionali o nazionali.

I casi più strutturati sono quelli in cui l'interlocuzione tra il livello politico e il livello progettuale è stata precoce, con la possibilità di rispondere alla "domanda" di cui alla sezione precedente. Come era lecito attendere vista l'appartenenza allo stesso fondo, la massima aspettativa di trasferimento dei risultati di progetti CTE è concentrata sulle programmazioni mainstream del FESR.

Va allo stesso tempo osservato che la programmazione 2014-2020 ha visto nascere le condizioni per un'integrazione a livello regionale tra la comunicazione del FESR e la comunicazione della CTE. La comunicazione del FESR, soprattutto grazie ad un uso pieno della tecnologia web e dei digital media, ha raggiunto un buon grado di maturità dimostrando che è possibile **tenere insieme tre elementi**:

- **illustrazione tempestiva e dettagliata delle opportunità;**
- **rappresentazione in tempo reale dello sviluppo delle attività svolte grazie ai fondi;**
- **racconto completo dei risultati nella prospettiva dei beneficiari, una volta che le attività sono state completamente svolte.**

Le azioni per una comunicazione integrata delle opportunità di cofinanziamento sono state svolte con la consapevolezza che la platea degli operatori - e in particolare delle aziende - interessati alla CTE è molto più ristretta e che può non essere opportuno alimentare generiche aspettative di finanziamento. In tal senso, saper presentare e spiegare ai potenziali beneficiari la logica e gli obiettivi di questo cofinanziamento può contribuire ad attirare partner più adatti a questa missione proprio perché più consapevoli.

A ben vedere, la comunicazione ai cittadini dei risultati delle programmazioni mainstream e CTE offre margini di integrazione più ampi. Maggiore è la capacità di comunicare che la CTE è un campo di ricerca e di sperimentazione in cui si creano i presupposti per una più qualificata programmazione mainstream, più marcata è la possibilità di indicare ai cittadini in maniera integrata i risultati dell'una e dell'altra programmazione. Per converso, meglio si comunica come i progetti CTE possono giovare di un contesto territoriale caratterizzato da una valida programmazione mainstream, più i cittadini sono messi in condizione di comprendere il complessivo valore della politica di coesione. Inoltre, più si è in grado di misurare in maniera omogenea (utilizzando cioè unità di misura comuni) le due famiglie di programmi, come verrà illustrato nella sezione seguente, più è facile comunicare congiuntamente ai cittadini i risultati della programmazione mainstream e CTE. In alcuni casi, lo spettro della comunicazione integrata è stato esteso alle strategie macroregionali, ai programmi a gestione diretta della UE, alla cooperazione internazionale. Questo approccio è particolarmente sensato quando l'amministrazione regionale si sia data strumenti di integrazione effettiva tra i progetti delle varie famiglie, finanziando – come è il caso della Regione Puglia - l'estensione della scala territoriale di un progetto CTE a paesi vicini non coperti dai programmi a finanziamento UE.

## SOLUZIONI PER UN MIGLIORE TRASFERIMENTO DEI RISULTATI ALLE POLITICHE

- **Garantire piena interlocuzione tra i soggetti che stanno individuando un progetto CTE e il livello politico già dal momento di definizione delle strategie e dei piani:** questo può infatti consentire, specie nel caso in cui vi sia un grappolo di progetti riguardanti un certo ambito tematico (come nel programma MED è garantito dai progetti orizzontali, secondo quanto descritto nella sezione

3.2 Capitalizzazione e comunicazione), di trasferire i risultati enucleati all'interno dei policy paper dei progetti / del progetto.

- **Considerare l'intero spettro dei fondi / programmi verso i quali può essere opportuno o necessario trasferire i risultati del progetto CTE**, senza concentrarsi esclusivamente sul FESR o anche sui soli fondi SIE (comprendendo quindi anche FSE, FEASR, FEAMP), ma includendo anche i fondi nazionali e regionali, i fondi UE a gestione diretta, fino a toccare i fondi privati.
- **Applicare l'articolo 70, paragrafo 2 del regolamento recante disposizioni comuni sui fondi SIE**, il quale prevede la possibilità di destinare a operazioni ubicate fuori dall'area del programma fino al 15% del sostegno del FESR, del Fondo di coesione e del FEAMP a livello di priorità (fino al 5% del sostegno del FEASR a livello del programma) e fino al 3% della dotazione di un programma operativo del FSE (articolo 13, paragrafo 3, FSE).

## ESEMPI DALLE REGIONI

### GECT GO

Il presente caso mostra come un approccio strategico, volto a edificare le iniziative di CTE in risposta a bisogni territoriali anche molti specifici, consente di interpretare la cooperazione come chiave di volta della programmazione, con ricadute molto evidenti nella dimensione locale.

Il GECT GO è stato **costituito da un comune italiano, Gorizia, e da due comuni sloveni confinanti, Nova Gorica e Šempeter Vrtojba**. La storia post-bellica dell'area è peculiare, visto che essa ha rappresentato per decenni il confine tra i due "blocchi", l'Ovest capitalista e l'Est socialista. Con l'ingresso della Slovenia nell'Unione Europea lo scenario è mutato radicalmente, e si sono presentate le condizioni per forme di integrazione anche spinte laddove due modelli di sviluppo si erano nel recente passato contrapposti, seppure senza escludere i fenomeni legati alla "economia transfrontaliera".

La base giuridica per la costituzione del GECT (Gruppo Europeo di Cooperazione Territoriale) è rappresentata dal Regolamento (CE) n. 1082/2006 del Parlamento europeo e del Consiglio del 2006 relativo a un gruppo europeo di cooperazione territoriale, e dal Regolamento della Repubblica di Slovenia relativo all'istituzione di un gruppo europeo di cooperazione territoriale (G.U. n. 31/08 e 9/11) nonché dalla Legge della Repubblica Italia n. 88/2009 del 7 luglio 2009 recante approvazione del Regolamento (CE) n. 1082/06 relativo a un gruppo europeo di cooperazione territoriale.

**Attraverso il GECT GO, i tre Comuni fondatori hanno saputo approfittare del mutato scenario istituzionale per ripensare su di una scala più ampia e con un respiro più lungo le politiche di sviluppo di un abitato che si estende al di qua e al di là del confine tra i due Paesi.**

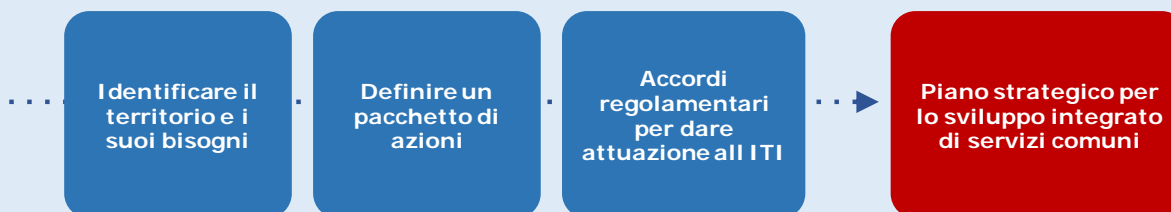
Come strumento di finanziamento è stato individuato il **programma di cooperazione transfrontaliera Italia-Slovenia**, e la forma di attuazione scelta è stato l'**ITI** (Investimento Territoriale Integrato). Attraverso tale avanzata esperienza politica e amministrativa **si è radicalmente modificata la gestione delle agende urbane finanziate dai rispettivi FESR nell'area coperta dal GECT**. Concretamente, le agende urbane, pur rimanendo finanziate attraverso due canali indipendenti (POR FESR Friuli Venezia Giulia e PON FESR Slovenia) sono oggi gestite in maniera congiunta ed integrata dal personale del GECT. Oltre a tale risultato, **in vista della programmazione 2021-2027 il GECT GO mira a gestire un ITI multifondo**, finanziato non solo dal programma CTE ma anche dal POR FESR per promuovere nuove prospettive di crescita economica attraverso investimenti infrastrutturali. I settori di intervento risulteranno dall'aggiornamento del Piano strategico del GECT GO che, attraverso i propri organi transfrontalieri (comitati territoriali e l'assemblea), identificheranno le sfide che la "città unica" dovrà affrontare per il futuro settennato, capitalizzando quanto già sviluppato nella precedente programmazione.

**Box 1: GECT GO**

**Obiettivo:** Sviluppo integrato dell'area in termini economici e infrastrutturali per i servizi comuni

**Partner:** Gorizia, Nova Gorica Šempeter Vrtojba

**Logica di intervento:**



E' da segnalare inoltre che nel 2025 il titolo di Capitale europea della Cultura spetterà ad una città slovena (insieme con una città tedesca). In lizza c'è anche Nova Gorica, che intende presentare una candidatura che ha nella cooperazione transfrontaliera con Gorizia il proprio punto di forza. Le due città stileranno un programma condiviso, in grado di valorizzare, nel miglior modo possibile, un territorio transfrontaliero unico. Il GECT, ancora una volta, si dimostra uno strumento capace di dare attuazione in chiave transfrontaliera alla domanda proveniente dal livello politico.

### **Progetti Cre:Hub e Chimera**

Il **progetto Cre:Hub** rappresenta un caso interessante di trasferimento nei bandi POR-FESR 2014-2020 di specifiche analisi sviluppate nel contesto CTE.

Il progetto, finanziato dal Programma Interreg Europe e guidato dalla Regione Basilicata ha avuto come obiettivo quello di sviluppare politiche e strumenti favorevoli alla crescita delle piccole medie imprese nel settore creativo e culturale.

Una delle prime azioni intraprese dalla Regione Friuli Venezia Giulia, partner di progetto, è stata quella di promuovere la creazione di nuove start-up culturali e al tempo stesso supportare quelle già esistenti e beneficiarie dei fondi del POR FESR. Le lezioni apprese e le esperienze maturate hanno permesso di elaborare un Action Plan per la Regione dove verranno identificati gli interventi da finanziare con priorità, nonché un relativo sistema di monitoraggio e valutazione.

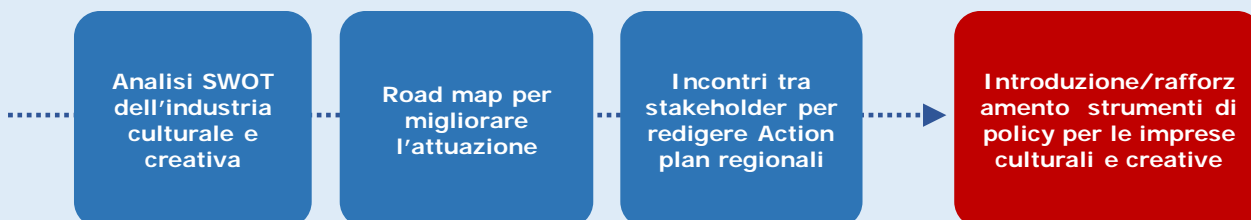
Osservato dal punto di vista del trasferimento dei risultati, Cre:hub **avrà un impatto sulla programmazione mainstream introducendo una nuova forma di sostegno nel POR FESR +2020**, che prevede la creazione di uno specifico strumento finanziario per l'accesso al credito di determinate categorie di imprenditori.

### Box 2 : Progetto Cre:Hub

**Obiettivo:** Sostenere esistenti e nuove imprese nel settore dell'industria creativa e culturale

**Partner:** 8 regioni (Italia, Portogallo, Romania, Ungheria, Lettonia e Slovenia)

**Logica di intervento:**



Il parallelo **progetto Chimera**, finanziato dal Programma MED, offre un caso esemplificativo di come i risultati della CTE possano tradursi nell'**introduzione di uno strumento regolativo regionale**. Il progetto infatti, guidato dalla Regione Friuli Venezia Giulia, è finalizzato alla costruzione di un network transnazionale di industrie culturali e creative per testare modelli efficienti di innovazione. L'amministrazione lead partner di progetto, con la legge regionale n.29 del 28/12/2018, si è impegnata a promuovere la creazione del cluster regionale cultura e creatività. La normativa europea definisce questa forma di aggregazione come la più idonea a potenziare il settore culturale e creativo che a livello nazionale viene riconosciuto come eccellenza. Con la stessa legge, la Regione Friuli Venezia Giulia nella sua Direzione centrale cultura e sport, ha pubblicato un bando per selezionare il gestore del cluster regionale cui destinare 450.000 euro da allocare tra il 2019 e il 2021 per tutelare e valorizzare beni e attività culturali nella regione e per sostenere le imprese culturali e creative regionali.



## 2.3 VALUTAZIONE AL LIVELLO REGIONALE / TERRITORIALE

### COSA NON HA FUNZIONATO

La valutazione dei programmi CTE è prescritta da regolamento UE, e ciò costituisce un importante punto di riferimento in un contesto nazionale, qual è quello italiano, che non vede una regolare adozione della pratica valutativa nel contesto delle politiche pubbliche. D'altra parte si rilevano due ordini di problemi. Innanzitutto è stato osservato che il lavoro valutativo si è spesso concentrato più sugli aspetti dell'efficacia e dell'efficienza del programma, piuttosto che sulla questione dell'impatto che il programma CTE ha generato. L'analisi dell'impatto, che nel periodo di programmazione 2014-2020 possiamo definire come il cambiamento generato dal programma al netto dei fattori esterni, dovrebbe offrire gli elementi per comprendere in che misura il programma CTE ha generato risultati capaci di incidere al livello delle politiche. Eppure, e veniamo così al secondo elemento critico da rilevare, anche un'analisi dell'impatto a livello di programma CTE, sia esso transfrontaliero, transnazionale o interregionale, potrebbe non essere sufficiente a catturare le informazioni sul cambiamento generato *a livello regionale*, e cioè nei rispettivi territori che al programma partecipano. La comprensione di quanto avvenuto, o non avvenuto, a livello regionale richiede infatti di collocarsi nella prospettiva dei singoli progetti, oltre che dell'intero programma, e non può avvenire se non attraverso uno studio approfondito dei risultati dei singoli progetti. Tale livello di analisi non può essere atteso dalla valutazione a livello di programma, se non attraverso i casi studio che per definizione non copriranno ogni singola area regionale appartenente al programma.

Un'osservazione specifica va poi compiuta rispetto al sistema degli indicatori proprio dell'attuale periodo di programmazione. La scelta ambiziosa di utilizzare gli indicatori di risultato per fotografare il cambiamento al livello dell'area di programma ha posto problemi nella ricostruzione del contributo dei singoli progetti a tale cambiamento, tanto che alcuni programmi hanno voluto utilizzare determinati indicatori di output come indicatori di risultato diretto.

Va infine osservato che, se la valutazione deve poter poggiare su di un valido e completo sistema di monitoraggio, la possibilità data ai programmi di scegliere quale sistema informativo utilizzare (eMS o sistemi sviluppati dalle stesse AdG) può essere fonte di criticità. Tale approccio, infatti, può da una parte condizionare la comprensione dei beneficiari sulla tipologia di informazioni da inserire, dall'altra rischia di rendere difficilmente comparabili le informazioni raccolte e riduce la possibilità di utilizzarle in altri contesti.

### ELEMENTI PROMETTENTI

Alcune importanti risposte al quadro tracciato sopra possono essere riscontrate nell'attuale programmazione sia a livello nazionale, sia a livello di programma, sia a livello regionale.

Per ovviare ai ritardi nell'implementazione dei dati sul Sistema Nazionale di Monitoraggio, l'Agenzia per la Coesione Territoriale sta collaborando con il MEF-IGRUE per **analizzare e cercare di superare le criticità che i programmi incontrano nella trasmissione dei dati al sistema nazionale di monitoraggio**, e sta altresì **realizzando una banca dati della CTE in cui convogliare le informazioni provenienti dai 19 programmi Interreg** che afferiscono all'Italia ("Smart CTE"). La banca dati raccoglie ed organizza i dati trasmessi dalle Amministrazioni regionali per la predisposizione della Relazione annuale sulla partecipazione italiana ai programmi CTE, ENI ed IPA II. L'obiettivo è quello di ottimizzare i dati sui programmi, progetti e partner CTE e di processarli in formati tali da restituire informazioni utili a monitorare i progressi ed a ricostruire scenari e fenomeni. L'ottimale integrazione di SMART CTE consentirà di raccogliere anche i dati di spesa, i contenuti progettuali, le date di approvazione nei Comitati di Sorveglianza e di finanziamento, insieme anche agli indicatori di output e risultato. Questi ultimi in particolare rappresenteranno i punti di

partenza per illustrare come i risultati della CTE possono essere capitalizzati e trasferiti in altre programmazioni e politiche regionali.

Al livello di programma, vi sono diverse esperienze che offrono un contributo per il miglioramento delle pratiche di monitoraggio e valutazione. Il **progetto Talia**, un orizzontale MED, ha offerto **un contributo innovativo alle pratiche di monitoraggio dei progetti CTE**. Il progetto ha elaborato sistemi web utili a confrontare trend regionali, scoprire informazioni rilevanti e costruire correlazioni incrociate tra i documenti strategici e i risultati dei progetti MED. La specificità del sistema messo a punto è il suo motore di ricerca che opera su base semantica (*Semantic Framework Tool*), e che permette agli operatori di trovare informazioni su un determinato tema sia su progetti che lo trattano esplicitamente che su quelli correlati in maniera più o meno indiretta e che potrebbero fornire contributi interessanti. Un uso di tali soluzioni a livello del sistema di monitoraggio nazionale (“Smart CTE”) è stato già prefigurato. Il percorso di un ulteriore progetto MED, il progetto piattaforma PANORAMED, può offrire elementi direttamente utili alla valutazione di impatto. **PANORAMED infatti sta testando la trasferibilità degli output dei progetti MED nelle politiche pubbliche**. L’esperimento ha riguardato cinque diversi Stati Membri: la Grecia, l’Italia, la Spagna, la Francia e la Slovenia con i quali si sono svolte delle analisi per studiare dapprima gli attori chiave per il trasferimento e cioè i progetti (*givers*) e i policy maker (*takers*) per poi strutturare un percorso capace di tradurre i risultati dei progetti nella programmazione mainstream e CTE, attraverso lo sviluppo di strumenti dedicati.

A livello regionale, si segnala che quando la CTE è considerata strategica – come è il caso delle **Valle d’Aosta** caratterizzata da una posizione eminentemente transfrontaliera e da una dimensione che rende relativamente importanti i budget dei progetti CTE – **un sistematico lavoro di valutazione dell’impatto della CTE viene svolto su base territoriale**, con la necessità di disporre di adeguate metodologie, un esempio delle quali è fornito nell’ultimo paragrafo di questa sezione.

#### SOLUZIONI PER UN MIGLIORE TRASFERIMENTO DEI RISULTATI ALLE POLITICHE

- **Mettere a punto**, al livello di programmi come anche di sistema nazionale, **soluzioni che consentano di estrarre agevolmente le informazioni dai sistemi di monitoraggio e di aggregarle facilmente ai fini della produzione della reportistica**. Il fatto che nella prossima programmazione non sussisterà più l’obbligo di redigere le Relazioni Annuali di Attuazione richiede particolari sforzi in tal senso, considerando che solide informazioni di monitoraggio devono offrire la base al lavoro valutativo, e quindi anche alla valutazione di impatto mirata a comprendere quanto la CTE è riuscita a trasferire i suoi risultati al livello delle politiche.
- **Prepararsi, come Regioni Autorità di Gestione di programmi CTE, all’utilizzo degli indicatori comuni di risultato (diretto) che sono stati introdotti nella prossima programmazione**: essi dovranno consentire di catturare con maggiore pregnanza gli impatti generati dai progetti.
- **Inserire nei piani di valutazione dei programmi mainstream una domanda di valutazione sull’utilizzo di risultati provenienti da progetti CTE e sulla trasferibilità dei risultati** in altri contesti transfrontalieri e transnazionali.
- **Formare i beneficiari dei progetti CTE al sistema degli indicatori comuni**, sia di output che di risultato (se ci proiettiamo nella prossima programmazione), facendo in modo che essi diventino costitutivi della fase di formulazione del progetto, e possano poi essere utilizzati senza incontrare problemi tecnici relativi alle unità di misura e alle varie tecniche che li caratterizzano.
- **Promuovere un approccio di programmazione CTE basato sulle evidenze fornite da valutazioni condotte al livello territoriale**, basate anche sull’intensificazione di confronti sugli

esiti ottenuti e sulla sistematizzazione dei dati e delle informazioni raccolte, in modo tale da promuovere una modalità più realistica di pianificazione strategica. Tale approccio, che presuppone un rafforzamento dei servizi di coordinamento della CTE a livello regionale, potrebbe consentire di osservare l'impatto dei progetti nel tempo: una dimensione spesso necessaria per poter catturare informazioni sull'effettivo trasferimento dei risultati dei progetti al livello delle politiche.

## ESEMPI DALLE REGIONI

La Regione Emilia-Romagna, attraverso la sua società in house ERVET, oggi ART-ER, ha sviluppato **un metodo di valutazione atto a stimare il contributo della CTE alla programmazione regionale**. Tale modello si è basato su un processo "partito dal basso" che ha dato forma, in una fase preliminare, ad uno steering group formato da esperti di cooperazione territoriale, programmazione regionale e valutazione, avente come scopo quello di catturare la capacità dei progetti di influire sul contesto locale.

Il modello ha previsto una fase di dialogo con i beneficiari di alcuni dei progetti dislocati sul territorio regionale (51 sui 239 finanziati dalla programmazione CTE 2007-2013) ai quali è stato chiesto di partecipare ad un'indagine svolta attraverso interviste semi-strutturate e fornire informazioni sui risultati conseguiti dai progetti, riconducendoli al livello territoriale. Ne è risultata una massa critica di contributi, che ha permesso di rafforzare il processo di partecipazione e di "empowerment" dei soggetti chiave e di quantificare le ricadute dei progetti sui territori.

Il metodo di lavoro ha poi previsto, seguendo l'approccio dal basso, l'attribuzione delle variabili (risultati) e dei relativi indicatori specifici a criteri chiave affinati durante l'attività di sperimentazione realizzata nell'ambito del Programma MED tra il 2012 e il 2014, assieme alle Regioni Lazio, Puglia, Marche, Umbria, Sardegna, Calabria e Veneto.

### Box3: Metodo Ervet

#### Indagine MED attraverso il metodo Ervet

**Attuatori:** 7 uffici di coordinamento della CTE, 3 nuclei di valutazione regionali, 1 ufficio statistico, 2 esperti di valutazione

**Destinatari:** 60 beneficiari IT di 40 progetti MED

**Metodo di valutazione**



Durante tale attività sperimentale, è stata introdotta la definizione di una scala di gradazione che ha permesso di attribuire un valore di intensità ai risultati identificati (scarso, modesto e rilevante), utilizzando le categorie di risultato indicate nella prima colonna della tabella riportata di seguito.

Risultato/intensità	Scarso	Modesto	Rilevante
<b>Know-how</b>	Generico trasferimento di info/soluzioni possibili	Partecipazione attiva ad iniziative/confronti/approfondimenti	Attività formative e di scambio strutturate, coinvolgimento di key actors
<b>Innovazione</b>	No cambiamenti rilevanti nelle pratiche di lavoro	Miglioramento marginale nelle pratiche di lavoro	Sviluppo di innovazione nelle modalità attuative
<b>Investimenti diretti o indotti</b>	Assenza di investimenti	Parziale attivazione di investimenti aggiuntivi	Investimenti durevoli
<b>Networking</b>	Effetti nulli sulla rete dei partner	Consolidamento/ampliamento delle reti di progetto	Nuove reti non previste inizialmente
<b>Integrazione/mainstreaming</b>	Assenza di impatti	Esiti del progetto capaci di ispirare atti programmatici	Esplicita adozione di atti programmatici come risultato dei progetti
<b>Governance</b>	Assenza di ricadute	Coordinamento tra istituzioni e attori territoriali per l'attuazione del progetto	Forme stabili di coordinamento attraverso accordi formalizzati
<b>Sensibilizzazione</b>	Debole coinvolgimento della popolazione sul problema	Interventi che favoriscono la sensibilizzazione degli stakeholder relativamente ad un dato problema	Forme strutturate di coinvolgimento di soggetti portatori di nuove sensibilità sul tema
<b>Capitalizzazione</b>	Assenza di connessioni con interventi pregressi	Utilizzo di soluzioni sperimentate in precedenza	Rilancio innovativo di soluzioni tecniche create in precedenza
<b>Generatività</b>	Assenza di interventi generati a partire dal progetto	Sviluppo successivo di alcuni elementi del progetto	Programmazione integrata con nuovi interventi/iniziative

La messa a valore dei contributi arrivati dai beneficiari ha permesso di sollevare alcune questioni chiave:

- I progetti capaci di stimolare l'**integrazione** delle proprie attività con gli atti programmatici e istituire modalità di coordinamento durature e istituzionalizzate con gli attori della **governance** si presentano come quelli maggiormente rispondenti ai bisogni avvertiti nelle unità locali / territoriali.
- I progetti capaci di innescare processi di **networking**, anche non inizialmente previsti e che contestualmente **integrano** le proprie soluzioni e tecniche nei processi di programmazione territoriale, rappresentano una forma di garanzia alla creazione di ricadute in termini di interazione tra gli attori chiave.
- I progetti ad alto contenuto di **innovazione** e generatori di **investimenti diretti e indotti** garantiscono invece la permanenza di interventi fisici anche oltre la durata del progetto, promuovendone la sostenibilità.

## **3. Contenuti del mainstreaming della CTE: il ruolo dei progetti**

---

## 3.1 PARTENARIATO

### COSA NON HA FUNZIONATO

I partenariati dei progetti CTE non sono sempre stati costruiti in una logica multi-attore, programmaticamente mirata al trasferimento dei risultati al livello delle politiche regionali e/o nazionali. I partenariati costituiti da soggetti di natura esclusivamente tecnica risultano di regola poco attrezzati per costruire il percorso che porta dal progetto CTE al livello delle politiche: l'osservazione dei progetti suggerisce che il ruolo del partner pubblico è necessario per il trasferimento dei risultati al livello delle politiche. Eppure, nei progetti CTE il partner pubblico non ha sempre svolto tale ruolo in maniera incisiva e determinante.

La semplice presenza di un partner pubblico non è quindi risultata una condizione sufficiente a garantire il trasferimento dei risultati alle politiche: numerosi sono infatti i casi in cui il partner pubblico non ha assunto una piena responsabilità in tal senso, o non è stato in grado di elaborare gli strumenti adeguati per l'interlocuzione con il livello politico<sup>4</sup>.

### ELEMENTI PROMETTENTI

La presenza dei partner pubblici nei progetti CTE è massiccia e la consapevolezza rispetto alla specificità del loro ruolo è crescente. Questo vale per il **personale dei partner pubblici che ha sviluppato nel corso delle programmazioni una migliore comprensione del potenziale dei progetti sul versante delle politiche**, ma anche per **i partner tecnici che hanno via via compreso come il successo del progetto sia legato non solo alla realizzazione dei prodotti (ad es. un prototipo) ma anche alla capacità del progetto di incidere su forme di sostegno (tipologie di bandi o nuovi strumenti finanziari) o strumenti di regolazione (ad esempio definendo nuovi piano o leggi regionali/nazionali), per rimanere alle più facilmente comprensibili forme di impatto sul livello delle politiche.**

In tanti progetti CTE è possibile riscontrare la sana complementarità fra partner tecnici, capaci di generare risultati che rispondono a una domanda proveniente dal livello politico relativa, ad esempio, alla necessità di introdurre o istituire uno strumento di regolazione, e un partner pubblico con il profilo idoneo a veicolare tali risultati al decisore politico nei modi e nei tempi che consentono il loro pieno utilizzo.

### SOLUZIONI PER UN MIGLIORE TRASFERIMENTO DEI RISULTATI ALLE POLITICHE

- Creare un partenariato che comprenda **sia partner tecnici che un partner pubblico** e affidare al partner pubblico la **chiara missione di trasferire il risultato chiave del progetto al livello della politica** per modificare una forma di sostegno esistente o per introdurre una nuova, per operare un cambiamento nel sistema di gestione o di governance, per operare una programmazione o una riprogrammazione, per modificare uno strumento di regolazione o per introdurre uno nuovo. Quando nel partenariato manchi il partner pubblico, affidare al capofila e ai partner una limitata e mirata missione di interlocuzione con il livello politico dei rispettivi territori per il miglior uso dei risultati di progetto.

---

<sup>4</sup> Le informazioni utilizzate per la redazione di questa sezione sono state ricavate non solo da quanto emerso nel corso del confronto tra i partecipanti ai focus territoriali, ma anche nello specifico da quanto emerso dalla "Indagine sui processi di comunicazione, capitalizzazione e mainstreaming dei progetti MED 2014-20" condotta da ART-ER nel corso del 2019, il cui avanzamento è stato via via presentato nel corso dei focus territoriali stessi.

- Assicurarsi che i **partner tecnici** generino attraverso il progetto **elementi innovativi capaci di indicare un avanzamento o una discontinuità al livello politico**, quali ad esempio un nuovo modello di gestione energetica, un nuovo paradigma produttivo, o anche solo un prototipo che suggerisca la sperimentazione di nuove forme di sostegno alle imprese capaci di metterlo in produzione.
- Prevedere e analizzare a monte del progetto i possibili ambiti di interesse politico e programmatico che possono beneficiare a vario titolo dei risultati dei progetti di CTE, attraverso un **rafforzamento del dialogo e del confronto tra i soggetti coinvolti in qualità di partner nell'elaborazione dei progetti di CTE** e i soggetti istituzionali aventi titolo e competenze nella definizione e implementazione di strategie settoriali.
- **Prevedere già nella formulazione della proposta progettuale l'elaborazione di un piano di trasferimento dei risultati ai soggetti titolari delle politiche** (sul modello Interreg Europe), chiarendo se si intende incidere sulla strutturazione delle forme di sostegno, sui modelli di gestione / governance, sui sistemi di monitoraggio / valutazione, sugli strumenti di regolazione, sulla programmazione / riprogrammazione.

## ESEMPI DAI PROGETTI

### Progetto MARIE

Nato come progetto strategico MED nella programmazione 2007-2013, **MARIE** è stato un importante progetto di sistema al quale hanno partecipato, tra gli altri, Area Science Park e la Regione Friuli Venezia Giulia. Il progetto, in regione, ha generato oltre a numerose iniziative di pre-commercial procurement anche progetti innovativi finanziati sia da programmi CTE (Italia-Slovenia: SECAP; MED: Emilia) che dal programma H2020: NOEMIX, POSIDON, BRODISE, PRO4vip.

Sul piano del trasferimento dei risultati di progetto alle politiche, il ruolo della Regione Friuli Venezia Giulia è stato decisivo in quanto ha portato, con la Deliberazione della Giunta regionale 17 ottobre 2014 n. 1941<sup>5</sup>, alla adozione della Roadmap sull'efficienza energetica degli edifici, e quindi alla decisione:

- di adottare i principi generali stabiliti nella roadmap del progetto MARIE condivisa dalla partnership di progetto e dal capofila Comunità Autonoma della Catalunya con l'Amministrazione regionale, allegata quale parte integrale e sostanziale alla citata deliberazione;
- di manifestare il proprio interesse alla costituzione di un gruppo di lavoro interdirezionale, anche con il supporto di AREA Science Park, sulla base dell'esperienza e delle attività previste dal progetto MARIE per consentire la definizione di una strategia regionale in tema di efficientamento energetico degli edifici pubblici e privati.

Il progetto è stato quindi utilizzato dalla Regione Friuli Venezia Giulia per la definizione di alcune misure del Piano regionale energetico:

- Misura 10: Aumentare l'efficienza energetica nel settore pubblico (aumento rendimento, riduzione consumi nei settori dell'edilizia pubblica – con particolare attenzione alle strutture sanitarie - settore urbano, pubblica illuminazione).
- Misura 14: Definire accordi/intese/convenzioni con il sistema regionale della ricerca e dell'innovazione tecnologica, per ricercare le fonti di finanziamento più adeguate a livello regionale, statale e europeo, che meglio si prestano al finanziamento di programmi di ricerca specifici nel settore della efficienza energetica e delle FER. Il tutto con particolare attenzione allo sviluppo delle Smart Grid, dei sistemi di

<sup>5</sup> [https://gse.it/normativa\\_site/GSE%20Documenti%20normativa/FRIULI\\_V\\_G\\_DGR\\_n1941\\_17\\_10\\_2014.pdf](https://gse.it/normativa_site/GSE%20Documenti%20normativa/FRIULI_V_G_DGR_n1941_17_10_2014.pdf)

accumulo di energia e dell'aumento dell'efficienza energetica nei settori della edilizia pubblica e privata, delle attività produttive e dei trasporti.

E' da segnalare che l'utilizzo dei risultati di progetto al livello di strumenti di regolazione ha interessato ulteriori partner pubblici del progetto MARIE, sia a livello regionale che nazionale.

#### Box 4: Progetto MARIE

**Obiettivo:** Costruire una nuova strategia per il rinnovo energetico nel Mediterraneo

**Partner:** 23 tra enti regionali e locali, università e associazioni appartenenti a 9 stati membri

**Logica di intervento:**



**Strumenti di capitalizzazione:**

- MARIE Business Network;
- Marie Associated Partners Platform



## 3.2 CAPITALIZZAZIONE E COMUNICAZIONE

### COSA NON HA FUNZIONATO

Nei progetti CTE i risultati non hanno sempre acquisito sufficiente peso e riconoscibilità per poter essere considerati al livello delle politiche e utilizzati per la programmazione / riprogrammazione, o per l'introduzione / modifica di uno strumento di sostegno, di regolazione o di governance. La taglia modesta del progetto (caratteristica di molti progetti transfrontalieri), la frammentarietà del progetto derivante dalle eterogeneità dei contesti territoriali e quindi politici dei singoli partner (che può essere propria dei progetti transnazionali), le caratteristiche più operative che strategiche di un partenariato (come argomentato nella sezione precedente) sono alcune delle condizioni sfavorevoli ad un valido trasferimento dei risultati di progetto al livello delle politiche.

Tali deficit sono aggravati se i progetti CTE non sono in grado di darsi un piano di comunicazione che individui con lucidità i possibili utilizzatori dei risultati al livello delle politiche, e che indichi come realizzare le soluzioni di comunicazione appropriate per raggiungerli in maniera efficace. La responsabilità di svolgere la comunicazione a livello locale, regionale, e in alcuni casi anche nazionale dovrebbe di regola essere in capo ad ogni partner, o almeno ad un partner per ogni territorio coinvolto nel progetto CTE. Spesso si rileva invece che il capofila di un progetto non è informato delle attività di comunicazione svolte nei diversi territori di progetto. In alcuni casi si osserva che nemmeno le Autorità di Gestione del FESR sono state raggiunte da opportune attività di trasferimento dei risultati dei progetti CTE. In tali casi, i progetti CTE mostrano di non aver maturato la capacità di veicolare efficacemente i documenti di policy alle autorità di gestione dei programmi mainstream, ai dirigenti dei servizi di linea regionali e ministeriali, ai decisori politici. Ciò indica che nella formulazione del progetto è mancato un piano di comunicazione capace di individuare, a livello di ogni partner, l'interlocutore al livello delle politiche, e di definire gli strumenti di comunicazione idonei a rendergli disponibili i risultati di progetto.

### ELEMENTI PROMETTENTI

**Nel 2014-2020 i programmi CTE hanno in generale incrementato le azioni di raccordo tematico tra i progetti, al fine di rendere più consistenti e riconoscibili i risultati.** Questo approccio facilita innanzitutto i progetti nel comprendere qual è il loro più opportuno "punto di partenza", e cioè quali precedenti risultati maturati all'interno del programma possono (e devono) considerare, e di quali si possono addirittura giovare nell'impostazione delle proprie attività. Da un punto di vista più strategico, **il raccordo tra i progetti crea condizioni progressivamente più favorevoli all'utilizzo di "grappoli" di risultati al livello delle politiche.** Il programma Interreg Europe, specificatamente dedicato alla capitalizzazione, richiede a ogni progetto di elaborare un piano di trasferimento dei risultati: il suo approccio non può essere adottato *tout court* nei programmi transnazionali e transfrontalieri, ma costituisce comunque un punto di riferimento che diversi partner di progetti CTE hanno ormai conosciuto per esperienza diretta o indiretta.

In parallelo, sul piano della comunicazione, si osserva un netto miglioramento, da parte dei progetti, nella messa a punto di soluzioni mirate a rappresentare in maniera lineare i risultati del progetto e a renderli "usabili" e "parlanti". L'utilizzo della forma video si è diffuso significativamente tra i progetti CTE, secondo una tendenza che attraversa la società e che spesso permette anche di intercettare contributi da parte dei target group dei progetti. I progetti CTE hanno altresì imparato a redigere, sebbene non sempre a veicolare, documenti del genere "policy paper" o "policy brief" specificatamente orientati a fornire indicazioni e raccomandazioni al livello dei decisori politici e amministrativi.

## SOLUZIONI PER UN MIGLIORE TRASFERIMENTO DEI RISULTATI ALLE POLITICHE

- All'interno di programmi che abbiano, come è il caso di MED, istituito meccanismi di aggregazione dei risultati di progetti su base tematica, fare in modo che **i progetti di livello operativo** (“modulari” nel linguaggio di MED) **strutturino l'informazione sulle soluzioni da loro individuate e la trasferiscano in maniera regolare al loro progetto di riferimento dedicato alla capitalizzazione** (“orizzontale” nel linguaggio di MED), in modo da consentire la più efficace interlocuzione con il policy maker, interessato alla completezza delle soluzioni prospettate al di là della frammentarietà che può contraddistinguere gli esiti di un progetto CTE singolo.
- Quando tale meccanismo non è garantito dal programma, come tipicamente può accadere in programmi transfrontalieri di modeste dimensioni, favorire la **aggregazione dei progetti dal basso**, non solo rispetto a temi comuni ma **soprattutto rispetto alla domanda espressa dagli enti locali e regionali**. Questo meccanismo può essere molto efficace quando la domanda di soluzioni dal livello delle politiche risulta esplicita, come è il caso della gestione dei rischi ambientali e della protezione civile.
- Quando i destinatari delle attività di comunicazione mirata al trasferimento dei risultati di progetto sono i decisori politici, **promuovere occasioni di confronto pubblico** e privilegiare soluzioni di comunicazione che restituiscano in maniera immediata i risultati del progetto CTE, quali le interviste ai beneficiari e i casi studio preferibilmente in forma di video (si tratta di un mezzo particolarmente idoneo a rappresentare i risultati della CTE, una programmazione che innanzitutto “muove persone”).
- **Prevedere nel piano di comunicazione modalità per raggiungere il “target” giornalisti** in quanto essi sono portatori di un effetto moltiplicatore: con un lavoro di comunicazione limitato ma mirato da parte di un progetto CTE, diviene possibile raggiungere il pubblico che accede a mezzi di comunicazione di massa come radio, televisione, giornali siano essi online o cartacei e social media. I giornalisti sono fondamentali per la comunicazione ai cittadini, ma possono giocare un ruolo importante anche per rafforzare la comunicazione ai destinatari sopra elencati, in quanto la presenza di una nutrita e qualificata rassegna stampa infonde fiducia nel valore delle soluzioni da adottare al livello delle politiche.

## ESEMPI DAI PROGETTI

### Progetto BleuTourMed

Un efficace esempio di trasferimento dei risultati alle politiche è rappresentato dal progetto orizzontale **BleuTourMed** costruito su un partenariato transnazionale composto da 17 progetti modulari che intervengono per la promozione delle risorse naturali e culturali nell'area del Mediterraneo. Il progetto contribuisce all'Obiettivo Specifico 3.1 attraverso l'attuazione di una strategia comune volta a creare comunità, comunicazione e capitalizzazione per un turismo costiero e marittimo più sostenibile su scala euro-mediterranea.

Gli stati membri coperti sono 13 con il coinvolgimento di circa 200 partner che danno attuazione a oltre 100 progetti pilota. La tipologia di partner è risultata un fattore determinante nel promuovere nuove politiche turistiche orientate alla sostenibilità. Infatti, tra essi troviamo numerosi enti regionali, agenzie per lo sviluppo locale, istituzioni europee e altri *donors* internazionali (FAO, Banca Mondiale...). Con un budget complessivo di circa 60 milioni di euro si sono finanziate una serie di attività orientate alla sostenibilità in diversi settori di intervento (biodiversità, cambiamento climatico, ambiente marino, turismo, Blue Economy etc...) pensate per essere integrate in una strategia comune che impegni tutta l'area del Mediterraneo a uniformarsi a criteri e buone pratiche identificate grazie alle attività progettuali. In particolare, i risultati da trasferire fanno riferimento a:

- sistemi di monitoraggio per un turismo più sostenibile;

- metodi per la riduzione degli impatti che il turismo produce su ambiente, beni culturali e società;
- meccanismi di promozione per una crescita responsabile;
- modelli di governance per ridurre la complessità del settore turistico.

I prodotti con cui è stata ipotizzata la transizione dai risultati di progetto alle politiche sono: policy e thematic paper, factsheet per ciascuna tematica rilevante al tema, la firma di una Dichiarazione politica e un catalogo di buone pratiche osservate dai progetti.

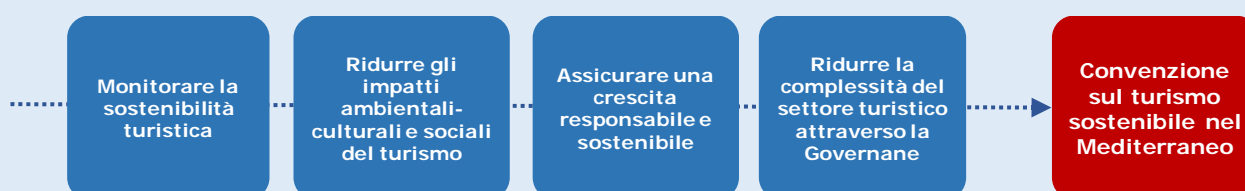
Nonostante i numerosi elementi di successo di questa esperienza, vanno indicati come ambiti di possibile miglioramento la circolazione delle informazioni all'interno del partenariato del progetto orizzontale e il coordinamento con gli altri attori del programma e, come sottolineato in maniera sfidante dalla stessa Autorità di Gestione, degli altri programmi di CTE.

#### Box 5: Progetto BleuTourMed

**Obiettivo:** capitalizzare i risultati di 17 progetti modulari nel settore del turismo sostenibile

**Partner:** circa 200 con 100 progetti pilota in 13 stati membri

**Logica di intervento:**



**Strumenti di capitalizzazione:**

- Policy e thematic factsheet
- Catalogo di buone pratiche dei progetti
- Dichiarazione politica

## Progetti Sicomar Plus e Impact

Il **cluster della Sicurezza Marittima** si è delineato, nell'ambito della valutazione d'impatto del programma Italia-Francia Marittimo 2014-2020, come un'esperienza rappresentativa dell'approccio cluster seguito da alcuni progetti. Si tratta di una risposta innovativa per impattare più efficacemente sui bisogni territoriali tali per cui un intervento integrato può portare a risultati più sostenibili.

Da osservare che tale concetto però non è stato definito dal programma quale strumento specifico di attuazione messo a disposizione dei beneficiari e quindi disciplinato negli avvisi, ma è risultato sostanzialmente da un'iniziativa dei progetti di mettere a sistema delle risorse, conseguire economie di scala e capitalizzare così gli uni i risultati degli altri in vista di un obiettivo più generale condiviso tra i partner.

Si tratta di due progetti Strategici Territoriali, **Sicomar plus** e **Impact**, che condividono la stessa infrastruttura radar in Toscana e in Liguria per monitorare il moto ondoso del mare a beneficio della gestione dei rischi della navigazione (Sicomar plus) e della tutela delle aree marine protette adiacenti alle aree portuali (Impact).

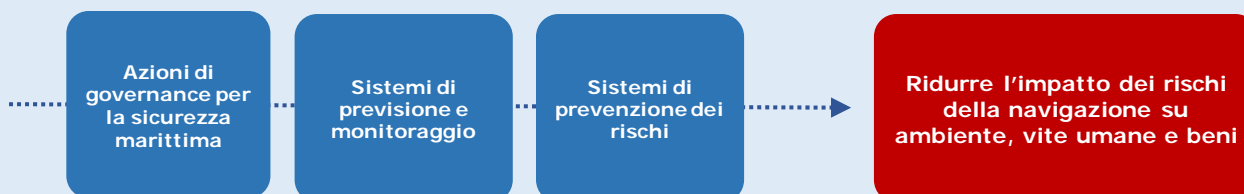
In particolare, il progetto Impact, guidato dall'Istituto di Scienze Marine (ISMAR-CNR) di La Spezia, ha finanziato l'infrastruttura fisica, installando numerose stazioni radar nei porti dell'area di cooperazione. Tali sistemi permettono di potenziare i sistemi di monitoraggio dei fenomeni legati alle correnti e colmare il gap, prima esistente, dei dati sui moti e sulla loro stagionalità. I contaminanti generati dalle attività portuali infatti, vengono trasportati e dispersi dalle correnti marine la cui variabilità e dinamicità, se non adeguatamente monitorate, impattano negativamente sull'ecosistema marino.

Le autorità portuali sono i principali fruitori di questo flusso di dati e utilizzano ad oggi le informazioni raccolte attraverso i radar per pianificare le operazioni e hanno rappresentato un'importante forma di supporto per le attività di programmazione nell'ambito del POR FESR. Le autorità competenti in materia infatti hanno migliorato la propria capacità di intervento in materia di protezione e valorizzazione delle risorse naturali.

Sicomar plus invece, guidato dall'Agenzia Regionale per la Protezione dell'Ambiente Ligure (ARPAL) ha focalizzato il suo intervento sui rischi legati alla navigazione, cui l'area di cooperazione è molto esposta in relazione all'alto traffico di merci e passeggeri che attraversano il Nord del Mediterraneo per lavoro, turismo nautico o croceristico. Il progetto, utilizzando la stessa infrastruttura radar di IMPACT, raccoglie tutte le informazioni di natura oceanografica e le aggrega in un modello di governance comune capace di realizzare previsioni più precise e intervenire tempestivamente in situazioni di incidenti ed emergenze.

La capitalizzazione di questo intervento è da leggersi anche alla luce della presenza di attori istituzionali quali il Comando Generale del Corpo delle Capitanerie di Porto che è il soggetto a livello nazionale deputato a gestire gli incidenti in mare e che potrà dare diretta applicazione agli output del progetto (sistemi di previsione e modelli di governance dei rischi) su tutto il territorio nazionale.

Il cluster della Sicurezza Marittima dunque offre un concreto esempio di come sia possibile impattare sul ciclo di vita della politica, non solo intervenendo sulle competenze degli attori istituzionali (essendo loro coinvolti in prima linea) ma anche sulla stessa capacità di pianificazione di piani di azione e strategie di intervento.

**Box 6: Progetti Sicomar plus e Impact****Progetto: Sicomar plus****Partner:** 16 (Agenzie regionali, Università, Capitanerie di Porto, gestori delle Aree Marine Protette)**Logica di intervento:****Strumenti di capitalizzazione:**

- Infrastrutture radar a disposizione dei partner dell'area transfrontaliera
- Piani d'azione congiunta per il monitoraggio
- Piani d'azione per il pilotaggio in aree marittime pericolose
- Protocollo d'intesa per la condivisione dei dati

**Progetto: Impact****Partner:** 8 (Regione, Università, Istituti di ricerca)**Logica di intervento:****Progetto Aristoil**

Il progetto **Aristoil** offre elementi interessanti sul piano delle attività di comunicazione. Anch'esso finanziato dal programma MED 2014-2020, il progetto è coordinato dal Gruppo Europeo di Cooperazione Territoriale (GECT) Exfini Poli, che comprende 36 membri di cui 31 greci. Con un partenariato formato da 10 soggetti appartenenti a 5 paesi (Grecia, Italia, Cipro, Croazia, Spagna), Aristoil ha l'obiettivo di rafforzare la competitività del settore dell'olio d'oliva del Mediterraneo attraverso lo sviluppo e l'applicazione di metodologie di produzione e controllo di qualità che portino alla produzione di un olio di oliva con maggiori proprietà nutraceutiche. È prevalentemente orientato ai produttori e per questo è stato articolato in corsi di formazione specializzata, sviluppo di metodi innovativi per l'identificazione degli ingredienti fenolici dell'olio, nonché supporto mirato attraverso specifiche attività di controllo e certificazione del prodotto.

Al livello delle politiche, Aristoil si è focalizzato:

- sulla creazione di un cluster mediterraneo di produttori di olio di oliva e delle attività connesse che potenzi i loro prodotti secondo la certificazione salutistica, e curi l'immissione sul mercato in modo tale da ricavare un vantaggio commerciale e un beneficio finanziario;

- sul rafforzamento delle capacità locali, regionali e nazionali per migliorare la qualità e le proprietà dell'olio d'oliva e aumentare la competitività dei prodotti oleari durante tutte le fasi della produzione e della distribuzione.

Il progetto Aristoil, ha dedicato particolare attenzione al suo piano di comunicazione, elaborando strumenti mirati al trasferimento dei risultati quali il “Transferability Protocol for active stakeholders”, il “Joint action plan”, il “Document with definition of Common Strategies”, e mettendo a punto un video promozionale<sup>6</sup> arrivato secondo alla competizione di Interreg Project Slam 2019. Il video riesce, in una durata inferiore ai 3 minuti, ad esporre i contenuti tecnici del progetto e le raccomandazioni che esso ha elaborato.

---

<sup>6</sup> [https://youtu.be/SVAxM8t\\_P4o](https://youtu.be/SVAxM8t_P4o)

### 3.3 VALUTAZIONE AL LIVELLO DI PROGETTO

#### COSA NON HA FUNZIONATO

Nella programmazione 2014-2020 il sistema degli indicatori previsto dalla Commissione Europea per la CTE (nell'ambito del FESR) ha risposto a una logica molto netta ma ha presentato limiti sui quali si è aperta precocemente una riflessione che ha condotto a identificare modifiche che saranno apportate nella prossima programmazione.

Per il 2014-2020 la Commissione europea ha previsto infatti due tipologie di indicatori:

- indicatori di output che misurano le realizzazioni delle operazioni;
- indicatori di risultato che misurano il cambiamento a livello di programma, legati perciò sia al contributo del programma stesso che a fattori esterni.

Non prevedendo dunque degli indicatori di risultato diretto, la capacità del sistema di quantificare il contributo netto degli interventi nel territorio è stata limitata e ciò ha condizionato anche la possibilità di trasferire i risultati dei progetti al livello delle politiche. La preparazione dei beneficiari nell'utilizzo degli indicatori comuni, in molti casi non sufficiente e in pochi casi incrementata grazie ad attività formative ad hoc, non è stata un fattore che ha portato qualità al processo di monitoraggio. Oltre a ciò va anche rilevato che la batteria degli indicatori comuni non ha portato agli esiti sperati nel fornire uno strumento di misurazione tale da permettere la comparazione dei risultati tra i diversi territori. Si è infatti spesso lamentata la debole applicabilità di tali indicatori ai contesti di cooperazione territoriale, essendo essi più vicini ai programmi mainstream, elemento che ha di fatto portato a un limitato utilizzo di tali indicatori da parte dei progetti CTE. Questi limiti del sistema di monitoraggio hanno reso più evidente il bisogno di un lavoro valutativo a livello di progetto, ma tale prassi ha avuto una scarsa diffusione nei progetti CTE.

#### ELEMENTI PROMETTENTI

La proposta del regolamento per il FESR – COM (2018) 372 – risultato di un processo di consultazione, delegato dal Consiglio europeo e che ha coinvolto un gruppo di esperti del network di valutazione presieduto dalla Commissione europea - DG Regio - porterà alla definizione di schede informative sugli indicatori da includere nelle linee guida della Commissione europea. In queste consultazioni, Interact ha svolto un ruolo di supporto e informazione sugli indicatori comuni dei programmi Interreg.

Le tre tipologie di indicatori saranno:

- indicatori comuni di output, già presenti nella precedente programmazione;
- indicatori comuni di risultato, che misurano gli impatti a livello di progetto;
- indicatori di performance misurati dalla Commissione europea per proprie finalità di comunicazione al Consiglio e al Parlamento europeo.

Anche per quanto riguarda gli indicatori Interreg, se ne sono definiti di nuovi sulla base di quelli più frequentemente utilizzati nella passata programmazione, con l'obiettivo di coprire il 70% dei programmi. Grazie al nuovo set di indicatori, con la nuova programmazione dovrà quindi essere possibile per i programmi quantificare il contributo netto del proprio intervento sui territori.

Alla luce delle novità introdotte dalla proposta del regolamento per il FESR nella prossima programmazione, anche le attività di monitoraggio e valutazione potranno contribuire ai processi di trasferimento dei risultati

dei progetti proprio perché la base informativa da cui partire (sistema di indicatori) sarà più completa ed esaustiva.

## SOLUZIONI PER UN MIGLIORE TRASFERIMENTO DEI RISULTATI ALLE POLITICHE

- **Incaricare un valutatore di ricostruire la logica del progetto e di misurarne l'impatto sul piano del trasferimento al livello delle politiche**, anche in assenza di un sistema di indicatori e quindi di monitoraggio tale da far emergere in maniera sistematica tale informazione e di renderla disponibile al programma e al sistema regionale/nazionale di riferimento.
- **Richiedere al valutatore di indagare, nell'analisi dell'impatto, i risultati del progetto CTE che possono essere trasferiti al livello delle politiche**, dando a tali risultati una più chiara evidenza e creando di fatto condizioni più favorevoli per il processo di trasferimento.

## ESEMPI DAI PROGETTI

Abbiamo già visto, nella sezione 2.3, come alcune regioni italiane, avvertendo l'esigenza di integrare le valutazioni previste dai programmi, abbiano raccolto ed elaborato informazioni sulle ricadute dei progetti nei territori di competenza.

Questo esercizio è avvenuto anche a livello di progetto, per iniziativa di alcune amministrazioni regionali/locali capofila di progetti di cooperazione volenterose di integrarle nei propri processi di policy making.

L'esigenza di questo esercizio è nata dalla consapevolezza che, per garantire tale trasferimento, è necessario maturare una profonda conoscenza di ciò che avviene a livello di singolo progetto. La valutazione al livello di progetto si rende necessaria, da una parte per conoscere in maniera più robusta quanto realizzato grazie alle attività progettuali, dall'altra per attivare il meccanismo di trasferimento e assicurarsi che esso funzioni in modo efficace.

La volontà di alcune amministrazioni partner di progetti CTE di capitalizzare i risultati conseguiti e di integrarli nel ciclo di programmazione regionale/locale ha spinto a porre in essere esercizi di valutazione che consentono di svolgere analisi sull'impatto basate su di una comprensione del progetto non limitata a quanto emerge dagli indicatori scelti, e comprensiva dell'influsso dei fattori esterni. Tale lavoro rafforza la comprensione dei risultati permettendo di individuare le correlazioni più promettenti con le programmazioni regionali.

A titolo esemplificativo, nell'orbita della cooperazione transfrontaliera italiana, la **regione francese PACA** ha selezionato, tramite una procedura ad evidenza pubblica, un nucleo di assistenza per la gestione, il monitoraggio e la valutazione dei progetti, al fine di poter capitalizzare i risultati della cooperazione transfrontaliera con i territori italiani.

Analogamente, ma con un focus maggiore a livello di singolo progetto, il **Dipartimento dell'Alta Savoia** ha messo a bando un servizio di valutazione indipendente per il progetto Purser Parcours, di cui è capofila. Si tratta di un progetto rientrante nella categoria PITER (Piano Integrato Territoriale), definita dal programma di cooperazione transfrontaliera Italia-Francia Alpino Alcotra che ha come obiettivo lo sviluppo economico, sociale e ambientale di uno specifico territorio attraverso la definizione di una strategia comune ma riferita a settori e temi diversi e dunque sviluppata da diversi partenariati. I quattro progetti singoli dunque corrispondono a un programma di azioni che attuano la strategia globale. Questo progetto ha come obiettivo quello di incoraggiare, con approccio innovativo e accessibile a tutta la popolazione del territorio, lo sviluppo turistico partendo dalla valorizzazione delle risorse culturali e naturali, rafforzando contestualmente la



governance, ormai storicamente consolidata, tra Alta Savoia e Valle D'Aosta intorno al Monte Bianco. I partner di progetto sono le amministrazioni regionali dell'area di cooperazione (il Dipartimento dell'Alta Savoia e la Regione Valle D'Aosta), numerose associazioni di comuni e una camera di commercio, con un'elevata rappresentatività anche a livello locale. Ciascuno di loro sta sviluppando dei "Percorsi" che permetteranno di:

- integrare e diversificare, a livello transfrontaliero, le offerte culturali e naturali per rendere il territorio più competitivo ed ecostenibile;
- valorizzare in maniera coordinata le esperienze e competenze degli attori transfrontalieri;
- capitalizzare gli strumenti e le conoscenze per metterli al servizio del territorio sviluppando le complementarità e le potenzialità;
- sviluppare l'occupabilità dei giovani e partecipare alla loro professionalizzazione;
- ridurre lo spopolamento promuovendo l'inclusione economica e sociale delle zone più emarginate in una logica di armonia territoriale.

#### Box 7: Progetto PITER – Parcours Alcotra 2014-2020

**Progetti:** 4 coordinati dai rispettivi Capofila

**Budget complessivo:** € 6.67 milioni

**Logica di intervento:**



