

**IL PROGETTO FORMATIVO**  
***OBIETTIVI, CONTENUTI***  
***ED IMPOSTAZIONE***

*La redazione del presente documento è stata effettuata, per il Progetto NUVAL, da Raffaele Colaizzo (in particolare per le parti 1, 2 e 4) e da Simonetta De Luca e Augusto Vino (in particolare per le parti 3,5 e 6).*

# INDICE

1.	Una proposta formativa per lo sviluppo delle competenze nelle Amministrazioni	2
2.	Il Progetto formativo e la <i>Rete Nazionale dei Nuclei di Valutazione</i>	3
3.	I metodi dell'attività formativa	4
4.	I temi individuati	6
4.1	Scelta e interdipendenza dei temi individuati	6
4.2	Progettazione integrata territoriale	7
4.3	Studi di fattibilità	9
4.4	Valutazione ambientale strategica	11
4.5	Monitoraggio di programmi e progetti	12
4.6	Tecniche per la selezione dei progetti	13
5.	La progettazione dei percorsi formativi. Schema di sintesi dell'offerta formativa	14
6.	APPENDICE Obiettivi e contenuti delle linee formative	17

## 1. UNA PROPOSTA FORMATIVA PER LO SVILUPPO DELLE COMPETENZE NELLE AMMINISTRAZIONI

Con la costituzione dei Nuclei di Valutazione e Verifica degli investimenti pubblici, la legge 144/99 ha assunto l'obiettivo di migliorare il processo di programmazione nelle Amministrazioni centrali e regionali attraverso l'istituzione di strutture tecniche specialistiche capaci di interagire tra loro e con gli organi centrali (Dipartimento delle politiche di sviluppo e coesione presso il Ministero dell'Economia e delle Finanze, UVAL, Commissione Europea, Unità Tecnica Finanza di Progetto, etc.), sulla base di conoscenze e metodi condivisi per quanto riguarda la valutazione, il monitoraggio, il *project management* ed in generale tutti gli aspetti analitici connessi al ciclo degli investimenti ed alle politiche di sviluppo.

I Nuclei costituiscono quindi uno strumento rilevante della strategia di rinnovamento del sistema di programmazione e gestione delle politiche territoriali e di sviluppo in Italia — rinnovamento che avviene intorno alle parole-chiave della modernizzazione istituzionale ed amministrativa, della sussidiarietà, della partecipazione partenariale, dell'applicazione dei principi della concentrazione e della valutazione degli interventi.

Già nella fase di costituzione dei Nuclei l'attività di assistenza prestata nell'ambito del progetto NUVAL ha messo in evidenza la necessità di calare le previsioni della legge 144/99 all'interno dei contesti specifici delle Amministrazioni coinvolte attraverso un disegno non burocratico dei Nuclei stessi che partisse da una ricognizione degli effettivi bisogni, in termini di rafforzamento delle capacità analitiche, e da una progettazione attenta a massimizzare l'efficacia delle risorse investite per questo obiettivo.

Il progetto formativo integra e alimenta questa strategia di rinnovamento. Esso agisce perché i Nuclei possano costituirsi quale sistema nazionale di supporto alle attività di decisione e di governo, ai diversi livelli settoriali e territoriali, degli investimenti pubblici.

Per conseguire quest'obiettivo, il progetto promuove la produzione, l'elaborazione, la condivisione e l'utilizzo di metodi, tecniche ed informazioni comuni ed omogenee; e intende favorire la progressiva omogeneizzazione di un insieme basilare di ruoli, funzioni e competenze.

Queste attività vengono proposte dal progetto formativo con riferimento a cinque temi di base dell'azione dei Nuclei, sui quali il Comitato di Indirizzo Tecnico Scientifico (CITS) del progetto NUVAL ha promosso, attraverso il FORMEZ, analisi tematiche specifiche, affidandole a studiosi ed esperti. I temi individuati riguardano:

1. la progettazione integrata territoriale
2. gli studi di fattibilità

3. la valutazione ambientale strategica
4. il monitoraggio
5. la selezione dei progetti.

I metodi dell'attività formativa sono calibrati su una platea di destinatari composta da tecnici di profilo specialistico: essi non si basano su interventi di formazione tradizionale e propongono strumenti basati sulla flessibilità, la personalizzazione, l'alternanza di ruoli (fra docenti e discenti, produttori ed utenti di informazione, etc.), l'interdisciplinarietà, l'adozione delle tecnologie dell'informazione e della comunicazione.

Attraverso l'adesione al progetto formativo le Amministrazioni centrali e regionali hanno l'opportunità di poter pervenire alla piena valorizzazione dell'investimento in conoscenze ed in modernizzazione che hanno compiuto con la creazione dei Nuclei, conseguendo, fra gli altri, i seguenti obiettivi:

- la formazione presso i Nuclei di un patrimonio scientifico e tecnico comune ed avanzato nel campo delle politiche di sviluppo e territoriali, della programmazione e della valutazione degli interventi strutturali;
- la costituzione di reti di comunicazione e condivisione di esperienze all'interno dei singoli Nuclei e tra queste e le strutture amministrative preposte alla programmazione ed alla gestione delle politiche e dei programmi di sviluppo;
- l'identificazione di standard metodologici, tecnici ed operativi elevati e condivisi dall'intera Rete nazionale dei Nuclei di valutazione e verifica.

## **2. IL PROGETTO FORMATIVO E LA RETE NAZIONALE DEI NUCLEI DI VALUTAZIONE E VERIFICA**

Il progetto formativo contribuisce all'avvio dell'attività operativa della *Rete Nazionale dei Nuclei di valutazione e verifica* delle Amministrazioni centrali e regionali.

La *Rete dei Nuclei* — concepita con caratteri federativi e non gerarchici — è una piattaforma di comunicazione e condivisione di esperienze, di saper fare, di buone prassi e più in generale di strumenti informativi, metodologici e tecnici, attraverso la quale, fra l'altro, i singoli esperti impegnati nei Nuclei possono trovare supporto nello svolgimento delle loro attività operative ed un raccordo strutturato con coloro che in altre realtà stanno svolgendo il medesimo lavoro.

Ciò è tanto più utile e necessario in quanto i componenti dei Nuclei costituiscono, per le modalità con le quali i Nuclei sono stati costituiti e attivati, una realtà

estremamente differenziata, non solo per ambito territoriale di intervento e specializzazione funzionale, ma anche per la provenienza dall'interno o dall'esterno delle pubbliche amministrazioni, il livello di seniority e la specializzazione disciplinare.

La condivisione di obiettivi, approcci e metodologie qualificate ed omogenee è una componente indispensabile per la declinazione *locale* dell'attività dei Nuclei anche quando essi operano all'interno delle Amministrazioni centrali con una competenza prevalentemente settoriale.

Da questo punto di vista, il progetto formativo si inserisce nella peculiarità dei contesti socioeconomici strutturali e settoriali delle domande sociali e delle programmazioni in atto nelle aree in cui operano i Nuclei; esso interviene consapevolmente all'interno di sistemi differenziati di *governance* territoriale, utilizzando gli strumenti necessari a favorire la modernizzazione istituzionale ed amministrativa e promuovere la partecipazione partenariale ai processi di sviluppo.

### **3. I METODI DELL'ATTIVITÀ FORMATIVA**

La messa a punto del progetto formativo per i Nuclei di valutazione e verifica degli investimenti pubblici presenta aspetti di particolare complessità e specificità, sia per quanto attiene ai fabbisogni di conoscenze e capacità professionali (contenuti della formazione) su cui intervenire, sia per quanto riguarda le caratteristiche dei potenziali utenti finali e dei contesti in cui essi sono chiamati ad operare.

La complessità legata ai contenuti è stata affrontata procedendo alla elaborazione di linee formative, da offrire come strumento di orientamento e come base per un vocabolario concettuale comune. Questo a partire da alcuni ambiti tematici fra quelli di maggiore rilievo per l'operare dei Nuclei: la progettazione integrata territoriale; gli studi di fattibilità; la valutazione ambientale strategica; il monitoraggio; l'analisi delle tecniche per la selezione di progetti.

La specificità del carattere dei destinatari e dei loro contesti operativi ha richiesto una impostazione del tutto innovativa dei metodi formativi. I principali beneficiari dell'offerta formativa sono i componenti dei Nuclei, ovvero personale di alto profilo tecnico, generalmente già portatore di "conoscenza esperta". Tale caratterizzazione rende non adeguata una proposta formativa di tipo tradizionale - soprattutto per quanto riguarda le modalità di erogazione e fruizione - anche quando innovativa sul piano dei contenuti e degli approcci (inter)disciplinari.

Questo ha indirizzato il Progetto NUVAl verso una concezione della formazione per i Nuclei focalizzata sul *learning* come processo di apprendimento continuo di nuove competenze ma anche di combinazione e scambio di conoscenze di diversa natura: conoscenza tecnico-scientifica, prodotta prima, al di fuori e

indipendentemente dal processo in cui si deve utilizzare; conoscenza derivata dall'esperienza; conoscenza prodotta nell'azione.

E' in questo quadro di riferimento che gli interventi formativi di intervento diventano pratica cognitiva che facilita ed alimenta i processi di innovazione.

La Rete dei Nuclei, da questo punto di vista, rappresenta non solo un modello organizzativo e un sistema di relazioni a cui fare riferimento per la coerente progettazione e realizzazione dell'intervento formativo, ma anche un concreto strumento per il superamento degli schemi gerarchici e dei ruoli classici della formazione.

In particolare sono proprio le caratteristiche dei destinatari delle attività - depositari di diversi tipi di conoscenze e competenze - all'interno dei singoli Nuclei e dell'intera Rete dei Nuclei - che portano al superamento della distinzione netta tra produttori di conoscenze e utenti, tra docenti e discenti, tra formatori e formandi e richiedono invece la strutturazione di ruoli ibridi, mutevoli a seconda delle diverse situazioni di apprendimento (alternanza nel ruolo di docente o discente, coordinamento o partecipazione a gruppi di lavoro, produttore, trasmettitore o utilizzatore di conoscenze in base alla "materia" trattata).

La formazione che il progetto si propone di realizzare ha come riferimenti primari il soggetto, il processo, il contesto in cui i destinatari apprendono. In tale direzione sono state operate alcune scelte:

- **concetto di formazione**; il concetto di formazione come *sviluppo delle competenze* sembra quello più idoneo per indicare i percorsi di apprendimento, nel senso di *usable knowledge*, di soggetti altamente professionalizzati che si suppone abbiano già maturato, in almeno un campo specifico, elevate competenze;
- **set formativi**; sia quelli d'aula sia quelli sul campo ed altri non sembrano adeguati ai target di utenza previsti. Ciò non solo in ragione del profilo professionale, ma anche e soprattutto perché l'investimento in formazione deve produrre un rapido miglioramento delle performance individuali e di gruppo. A questo fine il set formativo più adeguato sembra essere quello *during the job*, ovvero dentro le attività di lavoro, una sorta di "formazione intrinseca", ottenuta secondo la logica del *knowledge management*.

L'attività formativa prevederà quindi la realizzazione di:

- **workshop o focus group** da tenere presso le sedi di lavoro, flessibilizzando e personalizzando le modalità di fruizione; la personalizzazione è intesa non solo rispetto alle esigenze degli individui ma anche rispetto a quelle delle singole amministrazioni o contesti organizzativi;

- *percorsi autogestiti* basati sull'e-learning che possano alimentare un laboratorio di interazioni tra i componenti della Rete, anche attraverso l'attivazione di un forum telematico (che nella fase iniziale sarà supportato dagli esperti del progetto Nuval) e con l'ausilio di materiali e metodi d'uso dei materiali - a cominciare da quelli già prodotti sulle cinque linee formative - che andranno a costituire delle unità formative *on line*;
- *seminari brevi*, su temi e fabbisogni comuni ai Nuclei, che consentano anche la co-progettazione, lo scambio di esperienze, la valorizzazione delle competenze interne ai Nuclei.

In ogni caso la "nuova formazione" punterà a modelli di formazione partecipata che prevedano il massimo coinvolgimento dei destinatari - decisori istituzionali, componenti dei Nuclei, altri ruoli tecnico-gestionali - fin dalla fase della individuazione dei fabbisogni e della progettazione delle attività.

## **4. I TEMI INDIVIDUATI**

### **4.1 Scelta e interdipendenza dei temi**

Il progetto formativo ha affrontato la complessità dei contenuti dell'attività dei Nuclei di valutazione individuando, come già accennato, anche sulla base delle indicazioni raccolte presso i Nuclei costituiti e operativi, cinque grandi ambiti tematici, fra loro strettamente interdipendenti. Si tratta di temi che si associano, nel contesto delle nuove politiche di sviluppo strutturale e territoriale in Italia, alle diverse fasi del ciclo della programmazione, da una parte; e del ciclo della progettazione specifica degli investimenti pubblici, dall'altra.

L'individuazione dei cinque temi di analisi proposti dal progetto formativo è stata quindi effettuata sia tenendo conto della definizione degli ambiti di azione dei Nuclei, così come previsti dalla legge 144, sia sulla base di una prima ricognizione delle effettive attività assegnate ai Nuclei nella prima fase della loro operatività.

Non è un caso, quindi, se i temi selezionati risultano caratterizzati da una stretta interdipendenza. Ad esempio, l'approfondimento dei problemi legati all'utilizzazione di tecniche per la selezione di progetti sono rilevanti non solo per dare attuazione "ordinaria" a misure ed azioni dei programmi dei fondi strutturali, ma anche per valutare gli interventi che rientrano in progetti integrati territoriali; ancora, l'applicazione di tecniche avanzate di monitoraggio può essere essenziale per la sorveglianza degli studi di fattibilità e dei progetti integrati; il dominio degli strumenti della valutazione strategica ambientale è rilevante per verificare il grado di sostenibilità di interventi legati a esperienze di progettazione integrata territoriale o a studi di fattibilità; e così via.

In sintesi questa interdipendenza "tecnica" dei temi tende a favorire un approccio integrato alle principali funzioni esercitate dai Nuclei, sia in termini complessivi che considerando le singole aree di azione. La Figura 1 dà un'esemplificazione di quest'aspetto, descrivendo le disfunzioni che potrebbero derivare, nell'esercizio delle funzioni legate a ciascun tema, dalla mancata considerazione degli aspetti associati agli altri temi di analisi.

#### 4.2 *Progettazione integrata territoriale*

I temi dell'*integrazione* e della *territorialità* costituiscono due dei cardini intorno a cui è si impennata, nel corso degli ultimi anni, la riformulazione delle politiche strutturali e di sviluppo nel nostro Paese. Alcuni programmi regionali di sviluppo, la programmazione negoziata, le politiche di riqualificazione urbanistica ed infine la progettazione integrata territoriale — lanciata dalla nuova programmazione dei fondi strutturali — hanno messo in primo piano sia la necessità di far interagire e dare sinergia ad interventi, funzioni, risorse, attori e reti decisionali; sia l'esigenza di mobilitare i sistemi locali per trasformare e valorizzare i territori, nelle loro diverse componenti economiche, sociali, ambientali ed insediative.

L'introduzione di questi due temi — integrazione e territorialità — nella programmazione e valutazione degli interventi di sviluppo è assai impegnativa. Il requisito dell'integrazione può essere inteso in modi diversi e con vari gradi di complessità. Essa è un'integrazione *funzionale*, quando si tratti di far interagire e dare sinergia ad interventi settoriali altrimenti slegati; è un'integrazione *di risorse*, quando sia necessario assicurare la necessaria complementarità di fonti di finanziamento; riguarda *gli attori e le reti decisionali*; e riguarda ancora le *politiche*, quando sia necessario ricondurre a sintesi una pluralità di strategie, originariamente appartenenti a settori e livelli decisionali diversi.

Il requisito della territorialità della progettazione introduce significati altrettanto complessi: essa richiede la mobilitazione del sistema locale, necessaria per la costruzione e la condivisione del progetto, nonché per la sua effettiva capacità di funzionamento; e si associa alla capacità degli interventi di trasformare e valorizzare i sistemi locali, nelle loro diverse componenti sociali, ambientali ed insediative. Il requisito della territorialità va quindi conseguito costruendo progettazione di qualità, che partendo da un'idea forza peculiare sulla trasformazione e lo sviluppo del territorio si snodi in una coerente identificazione di obiettivi, interventi, risorse da utilizzare.

Gli elementi che, in questo contesto, emergono per la definizione e l'impostazione delle attività dei Nuclei - sia di quelli regionali, sia, con diverso accento, di quelli delle Amministrazioni centrali - sono molteplici.

Esiste naturalmente, in primo luogo, una necessità immediata di accompagnamento e di governo dei processi di selezione dei progetti integrati

**Figura 1 - Gli effetti della mancata integrazione dei cinque temi di analisi**

	<b>Progettazione integrata territoriale</b>	<b>Studi di fattibilità</b>	<b>Valutazione ambientale strategica (VAS)</b>	<b>Monitoraggio</b>	<b>Selezione dei progetti</b>
<b>Progettazione integrata territoriale</b>		La perdita della prospettiva di <i>integrazione</i> e di <i>territorialità</i> dei progetti di cui si studia la fattibilità comprometterebbe la valutazione dell'impatto globale del progetto stesso	La mancata analisi di struttura e meccanismi dei progetti integrati renderebbe difficile la corretta definizione di tecniche e strumenti efficaci ai fini della verifica della compatibilità ambientale.	La mancata analisi di struttura e meccanismi dei progetti integrati renderebbe difficile la corretta definizione di strumenti di monitoraggio efficaci.	La mancata considerazione dei meccanismi della progettazione integrata comprometterebbe la corretta impostazione di un sistema omogeneo e razionale di parametri per la selezione di progetti
<b>Studi di fattibilità</b>	La valutazione degli interventi di maggiore dimensione e complessità all'interno dei progetti integrati risulterebbe compromessa o inefficiente		La mancata analisi di struttura e meccanismi degli SdF renderebbe difficile la corretta definizione di tecniche e strumenti efficaci ai fini della verifica della compatibilità ambientale.	La mancata analisi di struttura e meccanismi degli SdF renderebbe difficile la corretta definizione di strumenti di monitoraggio efficaci.	L'impostazione di un sistema omogeneo e razionale di parametri e criteri per la selezione di progetti risulterebbe compromessa in mancanza di indicazioni metodologiche appropriate su analisi della domanda e sostenibilità
<b>Valutazione ambientale strategica (VAS)</b>	La sostenibilità ambientale dei progetti integrati non potrebbe essere dimostrata	La verifica dell'impatto e della compatibilità ambientale delle opere risulterebbe compromessa		La mancata individuazione — su una base metodologica corretta — dei dati sensibili e degli indicatori rilevanti in materia ambientale comprometterebbe l'efficacia del monitoraggio dell'impatto ambientale degli investimenti	La mancata considerazione dei metodi di valutazione dell'impatto ambientale di programmi e progetti comprometterebbe la corretta impostazione di un sistema omogeneo e razionale di parametri per la selezione di progetti
<b>Monitoraggio</b>	La sorveglianza del progetto integrato e dei singoli interventi che lo compongono risulterebbe compromessa o inefficiente	La verifica dell'effettivo soddisfacimento dei fabbisogni conoscitivi dell'Amministrazione che affida lo studio risulterebbe compromessa	La corretta impostazione della rilevazione e della sorveglianza dei dati e delle variabili rilevanti ai fini della misurazione dell'impatto ambientale di programmi e progetti risulterebbe lacunosa e disomogenea		La mancata considerazione — sul piano metodologico — dei fabbisogni di monitoraggio a livello di progetto renderebbe impossibile la determinazione dei requisiti che i progetti da selezionare dovrebbero soddisfare per alimentare il sistema di monitoraggio
<b>Selezione dei progetti</b>	La selezione dei singoli interventi all'interno dei progetti integrati risulterebbe inefficiente e disomogenea	La mancata considerazione delle tecniche per migliorare l'efficacia e la coerenza dei progetti ridurrebbe la capacità propositiva degli Studi di fattibilità	La mancata analisi di criteri nella fase di selezione dei progetti renderebbe difficile la corretta individuazione di strumenti efficaci ai fini della verifica della compatibilità ambientale.	La mancata individuazione, attraverso tecniche appropriate, di un sistema razionale di parametri per la selezione dei progetti impedirebbe la corretta impostazione del sistema di monitoraggio	

*Nota:* in ciascuna cella vengono descritti i problemi che si verificherebbero nell'esercizio delle funzioni associate al tema di analisi a cui è intestata la colonna, se non venissero adeguatamente affrontati — nel progetto formativo — le materie relative al tema di analisi a cui è intestata la riga.

Esiste naturalmente, in primo luogo, una necessità immediata di accompagnamento e di governo dei processi di selezione dei progetti integrati. Ma esiste anche la necessità di una elaborazione sulle caratteristiche e sulle modalità di governo degli strumenti di integrazione territoriale, anche alla luce dell'esigenza di una loro razionalizzazione, esigenza che si profila a fronte della varietà di nuovi programmi e progetti con caratteristiche di integrazione territoriale, sia d'area vasta che locali.

La carica innovativa di tali strumenti rimane in ogni caso molto alta. Ad esempio, l'accoglienza degli strumenti della progettazione integrata territoriale presso i partenariati locali è stata generalmente assai elevata. Nelle esperienze applicative più lucide, la progettazione integrata territoriale sta già costituendo uno strumento di interessante innovazione istituzionale, di modernizzazione delle amministrazioni, di configurazione di modelli innovativi di *governance* territoriale.

Una riflessione specifica sulla progettazione integrata territoriale riguarda anche la diversità (ed i limiti) dei modelli con cui negli specifici contesti locali (e in alcuni casi in contesti di "filiera di settore") si è avviata l'applicazione di questo strumento, con riferimento ad esempio alla concezione del ruolo regionale, ai criteri di territorializzazione, alle modalità di costruzione dei progetti e di organizzazione dei sistemi locali.

Lo stesso governo tecnico della valutazione dei processi di progettazione integrata territoriale appare molto articolato. La complessità dei progetti integrati, in cui entrano in gioco anche variabili di tipo negoziale, rendono difficile ridurre la varietà delle metodiche adottabili alle sole tecniche di calcolo. Ad esempio, risulta necessario applicare tecniche che individuino, rappresentino e condividano la varietà di argomenti che, da punti di vista diversi, è possibile sostenere a favore o in contrasto con il progetto in discussione.

Si tratta dunque di allargare e qualificare sul piano operativo il ventaglio degli strumenti della valutazione; e di farne un patrimonio comune, da cui partire per la risoluzione delle problematiche specifiche dell'attività di valutazione dei progetti integrati territoriali.

### **4.3 Studi di fattibilità**

La ripresa del flusso di investimenti pubblici in Italia, verificatasi alla fine degli anni '90 dopo una prolungata fase di stagnazione, è avvenuta contestualmente ad una rinnovata attenzione per gli obiettivi dell'efficienza e della qualità degli investimenti. Gli Studi di fattibilità — rilanciati, quale fase di avvio del ciclo del progetto, dalle delibere Cipe di stanziamento delle risorse per le "aree depresse", dalla legge 144 e previsti anche nel quadro del nuovo processo di programmazione dei fondi strutturali — hanno un ruolo di rilievo per il conseguimento di questi obiettivi. In particolare, essi hanno il compito di produrre informazioni che mettano in grado le autorità politiche ed amministrative di

formulare decisioni ottimali sull'allocazione delle risorse per investimenti pubblici. Gli Studi assolvono a questo compito verificando la consistenza delle idee progettuali e trasformando tali idee iniziali in specifiche ipotesi di intervento, anche attraverso l'identificazione, la specificazione e la comparazione di alternative, adatte a cogliere modalità diverse di realizzazione dell'idea originaria. Gli Studi hanno inoltre l'obiettivo di individuare preventivamente gli ostacoli esistenti per la realizzazione degli interventi programmati e quindi di agevolare, semplificare, accelerare l'iter progettuale e attuativo successivo.

I Nuclei di valutazione hanno responsabilità rilevanti nell'impostazione, accompagnamento, verifica, sorveglianza e certificazione degli Studi di fattibilità. Essi possono svolgere altresì un ruolo decisivo nella comunicazione dei risultati degli studi ai decisori politici.

Gli scenari complessi in cui si sono collocati gli Studi di fattibilità in questa fase di programmazione pongono all'attenzione dei Nuclei la necessità di una maggiore articolazione del *ventaglio* delle tecniche di valutazione oltre che di un loro approfondimento. Quest'elemento è rafforzato dall'introduzione, negli ambiti di analisi associati alla redazione dello studio di fattibilità, del complesso tema delle sostenibilità — tecnico-territoriale, economica e finanziaria, amministrativa ed istituzionale — che vanno indagate con strumenti specializzati.

Nel contesto delle attività di valutazione, va anche considerato come gli Studi di fattibilità rappresentino uno strumento della costruzione della rete di relazioni e nel raggiungimento del consenso fra attori istituzionali e socioeconomici. Qualsiasi progetto crea trasformazione, conflitto potenziale, effetti non attesi. Lo Studio di fattibilità diventa quindi un elemento costitutivo della relazione che si stabilisce fra il promotore del progetto, il decisore, il finanziatore e gli *stakeholders*. Questi elementi ampliano dunque le competenze necessarie sia alla gestione stessa dei processi basati sugli Studi di fattibilità, sia alla valutazione in senso stretto.

Un ambito rilevante di riflessione per i Nuclei (e di intervento per il progetto formativo) riguarda le “questioni aperte” e di interesse generale: il ruolo e la funzione dello Studio di fattibilità nel ciclo del progetto e come strumento di ausilio alla decisione pubblica e, insieme, aspetti più specifici, quali, ad esempio, i costi degli studi; le soglie minime di costo dell'investimento, da assumere per la decisione di procedere o meno alla redazione dello studio; le modalità di ricerca e selezione dei redattori degli studi; le modalità di certificazione; l'uso dello strumento dello studio all'interno dei programmi dei fondi strutturali e rispetto alla tematica dei grandi progetti.

Sul piano tecnico il progetto formativo comincia a produrre elaborazioni, analisi e riflessioni su alcuni aspetti specifici (e nodali) del ciclo di realizzazione di uno Studio di fattibilità: innanzitutto l'analisi della domanda, che ha l'obiettivo di identificare/verificare l'esistenza, quantitativamente significativa, di un bisogno

collettivo a cui si intende dare risposta, e che richiede la disponibilità di dati e modelli appropriati; e poi l'analisi finanziaria ed economica, secondo un modello che riprende e approfondisce gli elementi già in larga parte trattati nella "Guida per la certificazione" adottata dalla Conferenza dei Presidenti delle Regioni e delle Province autonome

#### **4.4 *Valutazione ambientale strategica***

La programmazione dei fondi strutturali per il periodo 2000-2006 ha costituito un importante banco di prova per un'applicazione generalizzata delle tecniche della valutazione ambientale strategica (VAS). Quest'ultima costituisce un processo sistematico diretto a valutare le conseguenze ambientali di politiche, piani e programmi e ad assicurare che gli effetti ambientali siano completamente inclusi ed affrontati in maniera esplicita ed appropriata fin dalle prime fasi del processo decisionale, alla pari con gli aspetti economici e sociali.

Il bilancio della qualità e dell'efficacia di questa prima generazione di valutazioni ambientali strategiche (nelle regioni dell'Obiettivo 1 e dell'Obiettivo 2) non è sempre positivo, per quanto riguarda la qualità delle valutazioni tecniche che la qualità dei processi, ovvero la collocazione della VAS nelle varie fasi del processo decisionale. Questo dato impegna i Nuclei ad un'azione di raccordo più stretto per l'innalzamento dell'efficienza, della qualità e dell'efficacia dei processi di valutazione ambientale strategica; e delinea contestualmente ambiti di intervento per il progetto formativo .

Le carenze del patrimonio informativo di base costituiscono un primo severo ostacolo ad una corretta formulazione ed implementazione della VAS. Ne deriva la necessità di allargare il quadro di riferimento conoscitivo, tenendo conto della reale disponibilità dei dati di base e della possibilità del loro aggiornamento nel tempo. I dati ambientali costituiscono quindi la base attraverso cui costituire modelli coerenti e razionali di valutazione e sorveglianza, a partire dalla costruzione di un sistema di indicatori in possesso di requisiti di disponibilità, aggiornabilità, fattibilità, rilevanza, validità scientifica, comunicabilità, applicabilità.

Un'altra area importante di elaborazione dei Nuclei, relativa all'applicazione della VAS, riguarda la scelta degli approcci e delle tecniche appropriate, all'interno dell'articolato ventaglio dei metodi disponibili. Analogamente, un elemento di riflessione — fin dal disegno iniziale della VAS — riguarda le modalità di coinvolgimento del pubblico e dei decisori. Infatti, come altri strumenti — quali ad esempio le Agende 21 locali — l'efficacia della VAS si misura anche dal grado di coinvolgimento, di condivisione e di comunicazione — per quanto riguarda metodi, risultati e scelte suggerite dall'analisi — che si riesce a realizzare con la

pluralità di *stakeholders* interessati alla sostenibilità ambientale di programmi e progetti.

#### **4.5 Monitoraggio di programmi e progetti**

La nuova programmazione dei fondi strutturali e degli investimenti pubblici per lo sviluppo regionale ha definito degli ambiti nuovi o diversi rispetto al passato per l'esercizio delle attività di monitoraggio. In particolare, le Amministrazioni — ed i loro Nuclei di valutazione — hanno da una parte il compito di intensificare e qualificare le attività “correnti” di monitoraggio dei propri programmi; dall'altra, devono dare impulso ed orientamento — tecnico e metodologico — per estendere le tecniche di monitoraggio in ambiti “meno consolidati” della gamma di tipologie di azioni ed interventi in cui si articola il programma complessivo di investimenti pubblici di un'Amministrazione.

Ad un'azione volta a migliorare il supporto tecnico necessario al funzionamento efficiente del sistema di monitoraggio dei fondi strutturali (l'ambito nel quale l'attività di monitoraggio risulta maggiormente strutturata) e ad un'utilizzazione più mirata ed estesa dei dati e delle informazioni che ne derivano, si può affiancare, in futuro, la necessità e l'opportunità di applicare le tecniche di monitoraggio a nuovi ambiti di programmazione.

Due degli ambiti nuovi delle attività di monitoraggio riguardano, ad esempio, i progetti integrati e gli Studi di fattibilità.

Nel caso dei progetti integrati, al monitoraggio tradizionale che riguarda ciascuno specifico intervento componente il progetto integrato, si deve accompagnare il monitoraggio dei fattori *caratterizzanti* dell'integrazione, vale a dire i fattori (amministrativi, organizzativi, di cooperazione fra diversi soggetti, tecnico-finanziari) che designano quel progetto come integrato. Nel caso degli Studi di fattibilità, il monitoraggio ha il compito di verificare la rispondenza dell'attività svolta in termini di capacità di risposta ai quesiti posti dall'Amministrazione.

In questa fase, inoltre, le aree in cui i sistemi di monitoraggio sono chiamati ad intervenire si ampliano anche in relazione all'attenzione data a priorità e tematiche orizzontali dell'azione di sviluppo (come ambiente, pari opportunità, occupazione) e alla necessità di sorvegliare l'evoluzione degli indicatori relativi alla riserva di efficacia comunitaria (4%) e nazionale (6%).

Un'altra area di lavoro rilevante per le Amministrazioni riguarda, oltre all'estensione delle tecniche di monitoraggio ad altri ambiti, l'integrazione fra i sistemi di monitoraggio avviati o in fase di avvio (il monitoraggio degli APQ - Accordi di Programma Quadro nell'ambito delle Intese Istituzionali di Programma - e la sperimentazione e la prima applicazione del CUP) e sistema MIP - Monitoraggio degli investimenti pubblici. Ciò richiede uno sforzo di

standardizzazione, integrazione ed omogeneizzazione dei metodi e degli strumenti operativi per la programmazione ed il monitoraggio del complesso degli investimenti pubblici sul territorio nazionale.

Sul piano delle tecniche informative, risulta quindi rilevante anche il tema dell'armonizzazione o almeno della comunicazione fra i sistemi definiti a livello nazionale, come MONIT 2000, ed i sistemi informativi adottati su base regionale per la sorveglianza e la gestione degli interventi cofinanziati dai fondi strutturali.

Una ulteriore dimensione dell'integrazione dei sistemi di monitoraggio è invece di natura "verticale". L'obiettivo generale di un "sistema integrato di monitoraggio" consiste anche nella realizzazione di una procedura informatizzata che, a regime, possa garantire la tendenziale integrazione delle attività di monitoraggio, sorveglianza, controllo degli interventi e informatizzazione della spesa pubblica. Tali attività devono naturalmente insistere su una base di dati unitaria, omogenea ed agevolmente accessibile.

#### **4.6 *Tecniche per la selezione dei progetti***

I programmi cofinanziati dai fondi strutturali — e più in generale le politiche e i programmi volti ad obiettivi di sviluppo e di riequilibrio territoriale, in particolare le forme di intervento integrate — devono poggiare su sistemi efficienti di selezione dei progetti, in grado di individuare e finanziare le iniziative in possesso del maggiore rendimento sociale ed economico.

I sistemi, i metodi e le tecniche per la selezione di progetti devono naturalmente possedere requisiti di trasparenza e di efficacia rispetto ai problemi di scelta che gli vengono posti; devono essere basati su strumenti agevolmente applicabili; devono risultare pienamente coerenti con gli obiettivi generali, specifici ed operativi assunti dal programma di interventi in cui operano; e devono produrre risultati validi, ovvero generare una lista di progetti la cui realizzazione sia in grado di produrre gli impatti attesi nei contesti territoriali oggetto della programmazione.

In termini metodologici, il sistema dei criteri di selezione deve risultare in continuità con le tecniche e le procedure di valutazione dei progetti correntemente applicate: come ad esempio l'analisi dei costi e benefici socioeconomici, l'analisi finanziaria, l'analisi multicriteriale.

Il tema delle tecniche per la selezione dei progetti si pone dunque "a valle" dei quattro precedenti temi del progetto formativo, dovendo assumerne le conclusioni tecniche per fornire metodi e modalità di scelta adeguati ai problemi che possono essere via via posti nei diversi ambiti di programmazione di riferimento (misure di programmi di fondi strutturali, progetti integrati territoriali o settoriali, studi di fattibilità di area).

Su questo tema il progetto formativo fornisce prevalentemente elementi e materiali per una riflessione ampia in ordine alla possibile utilizzazione di tecniche e metodi per migliorare la capacità delle Amministrazioni di fare scelte consapevoli nel definire insiemi di interventi in grado di migliorare l'efficacia di programmi di sviluppo.

Questo a partire dall'idea che ogni metodo e ogni tecnica vanno prima attentamente considerati nelle implicazioni positive e negative della loro utilizzazione rispetto al problema dato (nessun metodo e nessuna tecnica possono dichiararsi neutri e oggettivi per poi proporre un approccio operativo (con l'analisi attenta e critica di alcuni dei metodi e delle tecniche adottabili e già disponibili) al fine di trattare questo tema con riferimento a questioni concrete (pur ovviamente assunte, nella versione attuale del progetto formativo, a titolo esemplificativo)

## **5. LA PROGETTAZIONE DEI PERCORSI FORMATIVI. SCHEMA DI SINTESI DELL'OFFERTA FORMATIVA**

Nella parte finale del documento, viene presentata – in forma di schede – una proposta di percorsi formativi con riferimento alle cinque linee individuate.

Si tratta di una proposta formativa “standard”, che costituirà il riferimento per la progettazione esecutiva dei percorsi formativi per le singole Amministrazioni.

In sede di progettazione esecutiva, occorrerà infatti declinare i contenuti standard dell'offerta formativa – che in quanto tali saranno condivisi da tutti i Nuclei che aderiranno alla proposta formativa – con le specificità organizzative delle singole Amministrazioni.

Il ventaglio di interventi formativi può essere riportato, per le cinque linee formative illustrate in precedenza, a *quattro aree di obiettivi formativi*: vocabolario concettuale, forme d'azione, tecniche, contesti locali.

Nell'area del *Vocabolario concettuale* ricadono, per ciascuna delle cinque linee formative indicate, azioni di formazione e di sviluppo delle competenze adeguate a costituire un patrimonio comune di concetti, definizioni, elaborazioni, così da sviluppare un linguaggio unitario per tutti i membri dei Nuclei di valutazione. In questo ambito, possono essere previste azioni informative che coinvolgano anche decisori pubblici, partner socioeconomici ed istituzionali, dirigenti delle Amministrazioni.

Nell'area delle *Forme d'azione*, vengono esposti ed analizzati processi e procedure relativi all'applicazione dei cinque temi considerati — con riferimento specifico ai compiti ed alle responsabilità dei Nuclei — nell'ambito delle diverse esperienze di programmazione ed implementazione degli interventi di sviluppo, con particolare riferimento alle diverse componenti territoriali, socioeconomiche,

istituzionali ed amministrative. Ricade in questo ambito l'esposizione e lo studio delle buone pratiche; vengono pertanto privilegiati interventi formativi che coinvolgono una pluralità di utenti.

Ciascuno dei cinque temi individuati presenta problematiche specifiche ed accentuate per quanto riguarda le **Tecniche**, di valutazione ed analisi, in termini di definizione, campo di applicazione, pertinenza e know-how operativo. In questa area di obiettivi formativi, vengono presentate riflessioni specialistiche e si individuano punti di forza e di debolezza delle diverse metodiche. Anche in questo ambito appare opportuno che la formazione diventi una pratica capace di interagire positivamente con la Rete dei Nuclei.

Tecniche e forme d'azione vanno declinate in relazione alla loro applicabilità ed efficacia nei diversi **Contesti locali** (regionali e territoriali) in cui operano i Nuclei. Quest'area di obiettivi formativi viene dunque dedicata a ricognizioni specifiche nelle singole realtà territoriali, con riferimento ad esempio alle disponibilità di dati, alla situazione istituzionale, all'organizzazione dei territori, etc.

Nella Figura 2 vengono riportate alcune indicazioni di base dei contenuti essenziali del progetto formativo, con riferimento da una parte alle quattro aree di obiettivi formativi, dall'altra alle cinque linee formative. Le indicazioni riportate nella figura andranno naturalmente specificate, in sede di progettazione esecutiva, coerentemente con i fabbisogni espressi dalle singole Amministrazioni interessate al progetto formativo.

Nelle pagine che seguono, vengono inoltre presentate le schede illustrative dei percorsi formativi "standard" all'interno delle linee formative individuate.

**Figura 2 - I contenuti generali dei moduli previsti per i cinque temi di analisi**

OBIETTIVI FORMATIVI	Progettazione integrata territoriale	Studi di fattibilità	Valutazione ambientale strategica (VAS)	Monitoraggio	Selezione dei progetti
<b>1. VOCABOLARIO CONCETTUALE</b>	Il quadro di riferimento relativo agli strumenti di programmazione e pianificazione territoriale. I principi fondamentali della costruzione dei progetti integrati: possibilità, evoluzione, effetti esterni. Le parole chiave della progettazione integrata territoriale.	Finalità, caratteristiche, attori e destinatari degli SdF. Capitoli fondamentali ed ambiti tematici. Requisiti e criteri generali di redazione. Output desiderabili e modalità di utilizzo.	Definizioni, principi, obiettivi e strumenti della integrazione ambientale nelle politiche, piani e programmi di settore. Normative ambientali e sviluppo economico. Qualità ambientale e processi produttivi. La VAS e gli altri strumenti di valutazione ambientale.	Il quadro di riferimento ed i concetti-chiave su procedure, metodologie e tecniche del monitoraggio dei programmi e progetti di investimento comunitari e nazionali. Il quadro di riferimento giuridico ed istituzionale. Il contesto organizzativo e funzionale.	Il quadro di riferimento programmatico entro cui si esercita la selezione dei progetti. Le normative che regolano la selezione e il finanziamento dei progetti. Le tipologie attuative delle misure. Principi e concetti relativi ai processi di istruzione, selezione e finanziamento dei progetti.
<b>2. FORME D'AZIONE</b>	La creazione e gestione delle condizioni di efficacia e di efficienza delle politiche territoriali nella prospettiva della <i>governance</i> multilivello. I modelli e le forme di <i>governance</i> su scala regionale. I dispositivi e meccanismi di innovazione amministrativa. Le modalità generali di costruzione, accompagnamento, monitoraggio e valutazione delle azioni territoriali.	La collocazione dello SdF nel ciclo del progetto e nella programmazione degli interventi per lo sviluppo. La gestione delle potenzialità dello SdF in termini di efficienza e di efficacia del processo decisionale. Impostazione e gestione dello SdF. Le funzioni di interfaccia dei Nuclei tra redattore ed Autorità politica. L'esecuzione del monitoraggio degli SdF. La certificazione.	Impostazione, gestione ed uso delle attività di reporting. Organizzazione della ricerca delle basi di dati disponibili. Applicazione degli obiettivi e dei criteri di sostenibilità. La verifica della fattibilità tecnica, amministrativa e procedurale della VAS, della partecipazione del pubblico e del successo rispetto agli obiettivi di integrazione.	La creazione e gestione del contesto organizzativo e funzionale delle attività di monitoraggio. L'organizzazione e la gestione di sistemi di monitoraggio integrato. La valorizzazione delle attività di monitoraggio come funzione di supporto all'Amministrazione. L'estensione delle attività di monitoraggio ad ambiti "non consolidati".	I processi di selezione dei progetti nell'ambito delle diverse tipologie di misure dei programmi operativi e di altre forme di intervento strutturale. L'applicazione di tecniche e strumenti di selezione per l'individuazione degli interventi componenti i progetti integrati. La gestione, verifica e correzione dei processi di selezione.
<b>3. TECNICHE</b>	Applicazione di metodi e strumenti di valutazione ai processi ed alle azioni di programmazione integrata: applicazione delle principali tecniche, valutazione argomentativa, metodi e pratiche di interazione e negoziazione.	Le analisi rilevanti: la domanda attuale e prevista; la fattibilità : l'analisi finanziaria; la convenienza: analisi dei costi e benefici socio- economici ; la sostenibilità. Le modalità di selezione dei redattori degli <i>Studi</i> . La valutazione degli output e dei risultati degli SdF. Le correzioni <i>in itinere</i> . Le modalità di interpretazione dei risultati e la loro comunicazione alla Autorità politica. Le modalità di finanziamento dei progetti: <i>project financing</i> .	Metodologie e tecniche di valutazione dei programmi rispetto agli obiettivi ed ai criteri di sostenibilità. Matrici di valutazione qualitativa e check-list, costruzione e valutazione di scenari alternativi, criteri di valutazione degli impatti, analisi dell'incertezza, integrazione della partecipazione nel processo di valutazione. Indicatori ambientali.	La valutazione della qualità e degli output del sistema di monitoraggio. La creazione, gestione ed uso del sistema informativo per il monitoraggio di programmi e progetti. Tecniche di monitoraggio dei progetti Integrati, degli SdF, di altri ambiti "non consolidati".	Gli strumenti di selezione dei progetti: analisi multicriteriale. La considerazione delle priorità orizzontali. La valutazione delle implicazioni e dei risultati dell'applicazione delle tecniche di selezione dei progetti.
<b>4. CONTESTI LOCALI</b>	Mutamenti nei sistemi locali di sviluppo. Nuove morfologie insediative dello sviluppo. Modalità di regolazione sociale territoriale. Cambiamenti nelle strategie di impresa. Forme di rappresentazione della domanda sociale.	Gli <i>Studi</i> nei contesti di programmazione regionali e territoriali. Modalità di analisi della domanda su scala settoriale e territoriale.	La valutazione ambientale nei contesti di programmazione regionali e territoriali. Modalità di valutazione ambientale su scala settoriale e territoriale. Verifica della fattibilità delle tecniche di VAS in specifici contesti ambientali.	Applicazione di tecniche di monitoraggio ai contesti locali. Verifica delle caratteristiche, della qualità e degli output dei sistemi informativi regionali.	Esempi di applicazione di tecniche e strumenti per la selezione dei progetti di investimento in contesti regionali o locali di programmazione.

## **6. APPENDICE**

### **OBIETTIVI E CONTENUTI DELLE LINEE FORMATIVE**



## **Linea formativa 1 - Progetti Integrati Territoriali**

Gli obiettivi della linea formativa sono:

- La messa a fuoco di conoscenze, e modalità di costruzione, accompagnamento e valutazione delle azioni territoriali di pianificazione, programmazione, progettazione
- L'approfondimento delle tecniche e delle pratiche della valutazione in relazione sia ai processi che ai prodotti (progetti integrati)

La Linea formativa si articola in:

- **Percorso Standard**  
**Pratiche e tecniche di valutazione**
- **Percorsi di approfondimento opzionali:**
  - **La progettazione integrata territoriale: un vocabolario concettuale:**  
Strumenti  
Principi  
Parole-Chiave
  - **Forme d'azione, procedure e processi:**  
Governance: meccanismi e interpretazioni  
Dispositivi istituzionali e pratiche di innovazione amministrativa  
Modalità operative di gestione e accompagnamento dell'attività di programmazione e valutazione
  - **Strumenti di lettura e interpretazione dei contesti**  
I sistemi locali di sviluppo: caratteri e processi evolutivi  
Le nuove morfologie insediative dello sviluppo  
Modelli di capitalismo: la regolazione sociale territoriale  
Le strategie delle imprese  
Nuove forme della domanda sociale e del sostegno pubblico
- **Materiali on line** - Raccolta organizzata della normativa comunitaria, nazionale e regionale, bibliografia e documentazione disponibile in formato digitale relativa ai contenuti sviluppati, link con le fonti disponibili, manualistica.

Riportiamo di seguito la scheda del percorso formativo standard. I percorsi formativi che qui abbiamo indicato come opzionali sono illustrati nel documento "Strumenti di programmazione e pianificazione territoriale integrata", a cura di P.C. Palermo, G. Pasqui, P. Savoldi, cui si rinvia per un approfondimento.

**Percorso : Pratiche e tecniche di valutazione dei Progetti Integrati Territoriali**

AREA FORMATIVA	OBIETTIVI	TEMI	DURATA E MODALITÀ FORMATIVE
<b>PRATICHE E TECNICHE DI VALUTAZIONE</b>	<p>Approfondire il tema della valutazione, non come insieme di metodi neutri e generali, ma piuttosto come campo di strumenti di lavoro che possono essere costruiti e ridefiniti interattivamente nelle diverse situazioni</p> <p>Individuare e apprendere le modalità di utilizzo di metodi e strumenti di valutazione, sia in relazione ai processi, sia in relazione ai prodotti (PIT e altri strumenti di pianificazione territoriale integrata)</p> <p>Comprendere i caratteri problematici della valutazione, in relazione alle differenti tecniche operative</p>	<p><b>Tecniche di valutazione: metodi di calcolo</b></p> <p>Caratteri problematici dell'attività di valutazione</p> <p>Le tecniche: l'analisi costi-benefici, l'analisi economico-finanziaria degli investimenti pubblici (anche in riferimento alle tecniche del project financing); l'analisi dei progetti territoriali complessi.</p> <p>L'analisi multicriteri</p>	<p>Workshop; materiali on line 2 giornate</p>
		<p><b>Metodi di valutazione argomentativi</b></p> <p>La Balance Sheet of Development</p> <p>L'analisi SWOT</p> <p>Tecniche di costruzione di scenari</p> <p>La valutazione argomentativa come modalità di costruzione del consenso e di discussione di ipotesi alternative</p>	<p>Workshop; materiali on line 2 giornate</p>
		<p><b>Processi di valutazione interattiva</b></p> <p>I problemi connessi alle dinamiche di interazione: i costi di transazione e le asimmetrie informative, la contrattualizzazione delle relazioni</p> <p>Tecniche di negoziazione</p> <p>Valutazione degli effetti di processo (costruzione del consenso, generazione di fiducia e capitale sociale)</p>	<p>Workshop; materiali on line 3 giornate</p>

## **Linea formativa 2 - Studi di fattibilità**

Gli obiettivi della linea formativa consistono nel:

- fornire ai decisori elementi per comprendere la necessità degli SdF, i loro limiti e i loro modi di utilizzo
- fornire gli elementi essenziali di una conoscenza specialistica a coloro che dovranno valutare gli studi, monitorarli in via continuativa e interpretare i risultati suggerendo decisioni.

La Linea formativa si articola in:

- **Percorso A – Finalità e collocazione dello SdF nel ciclo del progetto**

Si rivolge agli amministratori pubblici e ai dirigenti delle amministrazioni centrali, regionali e locali e ai responsabili dei Nuclei. Articolato in 1 giornata di docenza, in forma seminariale, è corredato da materiali di riferimento.

- **Percorso B – Impostazione, monitoraggio e conclusione di uno studio di fattibilità: elementi per la valutazione degli SdF**

Prevalentemente rivolto ai componenti dei Nuclei di Valutazione, della durata complessiva di 8 giornate di docenza, è corredato da materiali di riferimento.

- **Materiali on line** - Raccolta organizzata della normativa comunitaria, nazionale e regionale, bibliografia e documentazione disponibile in formato digitale relativa ai contenuti sviluppati, link con le fonti disponibili, manualistica.

### Percorso A – Finalità e collocazione dello SdF nel ciclo del progetto

<b>AREA FORMATIVA</b>	<b>OBIETTIVI</b>	<b>TEMI</b>	<b>DURATA E MODALITÀ FORMATIVE</b>
<b>VOCABOLARIO CONCETTUALE</b>	Comprendere le potenzialità, in termini di efficacia ed efficienza del processo decisionale, degli SdF e precisarne la collocazione e l'utilizzo nel ciclo del progetto.	Le potenzialità degli SdF per il miglioramento del processo decisionale pubblico	Workshop; materiali on line ½ giornata
<b>FORME D'AZIONE</b>	Conoscere gli output desiderabili, le modalità di impostazione e di utilizzo degli SdF; definire alcune essenziali raccomandazioni e 'istruzioni per l'uso'.	Gli SdF nel ciclo del progetto e le procedure amministrative per la loro realizzazione	Workshop; materiali on line ½ giornata

**Percorso B – Impostazione, monitoraggio e conclusione di uno studio di fattibilità: elementi per la valutazione degli SdF**

<b>AREA FORMATIVA</b>	<b>OBIETTIVI</b>	<b>TEMI</b>	<b>DURATA E MODALITÀ FORMATIVE</b>
<b>VOCABOLARIO CONCETTUALE</b>	Acquisire le competenze necessarie per assistere l’Autorità politico-amministrativa nella scelta di procedere alla realizzazione di uno SdF.	Finalità, caratteristiche, attori e destinatari degli SdF; Capitoli fondamentali ed ambiti tematici; requisiti e criteri generali di redazione; output desiderabili e modalità di utilizzo.	Workshop; materiali on line 1 giornata
	Conoscere in maniera approfondita la normativa che disciplina la individuazione, la selezione, l’approvazione degli investimenti pubblici, illustrando la collocazione degli SdF nell’attuale ciclo del progetto.	La collocazione degli SdF nel ciclo del progetto	
<b>FORME D’AZIONE</b>	Conoscere e saper gestire le attività da intraprendere per la impostazione di uno SdF.	La gestione delle potenzialità dello SdF per l’efficacia ed efficienza del processo decisionale. Impostazione di uno SdF: Funzioni di interfaccia dei Nuclei.	Seminari brevi; materiali on line 3 giornate
	Conoscere e saper gestire le attività da intraprendere durante la realizzazione dello SdF	La gara per l’affidamento, i bandi i capitolati d’oneri e i contratti.Sviluppo di uno SdF e monitoraggio in itinere. Le correzioni allo SdF in itinere. Le modalità di interpretazione dei risultati e la loro comunicazione alla Autorità politica.	
	Apprendere gli elementi per la certificazione degli SdF.	Certificazione da parte dei Nuclei regionali degli SdF (*)	
<b>TECNICHE</b>	Conoscere gli elementi rilevanti per l’analisi della domanda, delle condizioni di fattibilità (analisi finanziaria) e di convenienza (analisi costi-benefici) al fine di formulare una valutazione degli SdF	Le analisi rilevanti: la domanda attuale e prevista; la fattibilità : l’analisi finanziaria; la convenienza: analisi dei costi e benefici socio- economici ; la sostenibilità.	Workshop; materiali on line 3 giornate
	Conoscere le modalità di finanziamento dei progetti e gli elementi fondamentali del project financing	Le modalità di finanziamento dei progetti: project financing.	
	Conoscere gli obiettivi e le forme di monitoraggio	Il monitoraggio degli SdF (in collegamento con la linea formativa 4)	Workshop; materiali on line 1 giornata
<b>CONTESTI LOCALI</b>	Conoscere le modalità di analisi della domanda su scala settoriale e territoriale Analizzare gli studi nei contesti di programmazione regionale e territoriale.	Sviluppo e analisi di casi in contesti locali e settoriali	(**)

(\*) Solo per le Amministrazioni Regionali

(\*\*) Viene sviluppata trasversalmente nelle precedenti aree di obiettivi formativi

### **Linea formativa 3 – La Valutazione ambientale strategica (VAS)**

L'obiettivo della linea formativa è quello di fornire il quadro di riferimento e gli aggiornamenti tecnici relativamente alla valutazione ambientale strategica e alla valutazione ambientale ex-ante, favorendo uno scambio di esperienze e simulazioni dirette principalmente alle successive fasi di applicazione della metodologia nell'ambito della programmazione dei Fondi Strutturali.

La linea formativa si articola in:

- **Percorso formativo - La valutazione ambientale strategica (VAS)**

Rivolto ai componenti dei Nuclei di valutazione, della durata complessiva di 5 giornate di docenza, in forma seminariale, è corredato da materiali di riferimento.

- **Materiali on line** - Raccolta organizzata della normativa comunitaria, nazionale e regionale, bibliografia e documentazione disponibile in formato digitale relativa ai contenuti sviluppati, link con le fonti disponibili, manualistica.

## Percorso: La valutazione ambientale strategica (VAS)

AREA FORMATIVA	OBIETTIVI	TEMI	DURATA E MODALITÀ FORMATIVE
<b>VOCABOLARIO CONCETTUALE</b>	Conoscere l'evoluzione della normativa comunitaria e nazionale e del dibattito tecnico relativamente all'integrazione ambientale nelle politiche, piani e programmi di settore.	L'integrazione ambientale nelle politiche, piani e programmi di settore	Workshop; materiali on line  1 ½ giornate
	Descrivere la VAS (come da direttiva) e gli strumenti di valutazione ambientale strategica assimilabili già introdotti nelle normative (regionali e comunitarie), con particolare attenzione alla valutazione ambientale ex-ante.	Inquadramento della VAS sulla base della direttiva e della normativa per i Fondi strutturali; relazioni tra VAS e altri strumenti di valutazione ambientale di progetti (VIA), programmi e piani	
<b>FORME D'AZIONE</b>	Conoscere le metodologie per la redazione del rapporto sulla situazione ambientale e la ricerca delle basi di dati disponibili e criteri di adattamento in funzione della VAS.	Valutazione della situazione ambientale (Report ambientale)	Workshop; materiali on line  1 ½ giornate
	Conoscere le procedure di definizione, articolazione, applicazione dei criteri e degli obiettivi di sostenibilità: - in fase di valutazione ambientale strategica - in fase di attuazione degli interventi - in fase di allocazione delle risorse - in fase di verifica e controllo	Definizione e applicazione degli obiettivi e dei criteri di sostenibilità	
	Verificare la fattibilità tecnica, amministrativa e procedurale delle procedure di VAS, della partecipazione del pubblico e il successo rispetto agli obiettivi di integrazione.	Fattibilità delle tecniche di VAS	
<b>TECNICHE</b>	Apprendere le metodologie e le tecniche correlate per la procedure di valutazione qualitativa e quantitativa, con particolare riferimento all'integrazione della valutazione ambientale nella VIPO (Valutazione intermedia Programmi operativi).	Valutazione dei programmi rispetto agli obiettivi e ai criteri di sostenibilità	Workshop; materiali on line  2 giornate
	Apprendere le metodologie per la predisposizione di appropriati e fattibili set di indicatori	Indicatori ambientali	
<b>CONTESTI LOCALI</b>	La valutazione ambientale nei contesti di programmazione regionali e territoriali. Modalità di valutazione ambientale su scala settoriale e territoriale. Verifica della fattibilità delle tecniche di VAS in specifici contesti ambientali.		(**)

(\*\*) Viene sviluppata trasversalmente nelle precedenti aree di obiettivi formativi

## **Linea formativa 4 - Monitoraggio di programmi e progetti**

L'obiettivo generale della linea formativa è di fornire ai componenti dei Nuclei e agli operatori interni alle Amministrazioni, individuati dai Nuclei stessi, che operino a ridosso di processi di selezione e scelta degli investimenti, le conoscenze delle procedure, delle tecniche e degli strumenti utilizzati per il monitoraggio di programmi/progetti di investimento al fine di accrescere la loro capacità di intervento diretta a: (a) migliorare l'attività di monitoraggio in atto a livello locale; (b) estendere le tecniche di monitoraggio a tutte le politiche di investimento dell'amministrazione; (c) individuare forme e modalità di monitoraggio specifiche in relazione a particolari problematiche.

La linea formativa si articola in:

- **Percorso formativo – Il Monitoraggio degli investimenti pubblici**

Rivolto ai componenti dei Nuclei di valutazione, della durata complessiva di 5 giornate di docenza, in forma seminariale, è corredato da materiali di riferimento.

- **Materiali on line** - Raccolta organizzata della normativa comunitaria, nazionale e regionale, bibliografia e documentazione disponibile in formato digitale relativa ai contenuti sviluppati, link con le fonti disponibili, manualistica.

## Percorso: Il Monitoraggio degli investimenti pubblici

AREA FORMATIVA	OBIETTIVI	TEMI	DURATA E MODALITÀ FORMATIVE
<b>VOCABOLARIO CONCETTUALE</b>	Comprendere il ruolo del monitoraggio nell'ambito della normativa e degli indirizzi della programmazione comunitaria, nazionale e regionale, delle responsabilità e delle funzioni assegnate ai diversi soggetti coinvolti.	Il quadro di riferimento programmatico, istituzionale e organizzativo del monitoraggio: i programmi comunitari e gli interventi della programmazione nazionale	1 giornata
<b>FORME D'AZIONE</b>	Conoscere le caratteristiche dei sistemi informativi per il monitoraggio dei programmi/progetti e delle tipologie di output previsti a livello comunitario, nazionale e locale per le funzioni di orientamento della programmazione, gestione e controllo, di valutazione e di pubblicizzazione degli interventi.	Le caratteristiche dei sistemi informativi per il monitoraggio dei programmi/progetti e le tipologie di output previsti nel quadro delle attività di programmazione e attuazione degli interventi	1 giornata
<b>TECNICHE</b>	Apprendere ed utilizzare le metodologie, le tecniche e gli strumenti adottati per il monitoraggio di programmi e progetti di investimento a livello comunitario, nazionale, regionale.  Individuare gli aspetti più significativi per un eventuale miglioramento/rifunzionalizzazione del sistema di monitoraggio adottato a livello locale.	Procedure, metodologie e tecniche di monitoraggio dei programmi/progetti di investimento comunitari e nazionali: il monitoraggio finanziario; il monitoraggio fisico; il monitoraggio procedurale. I livelli del monitoraggio ed il sistema degli indicatori	2 giornate
<b>CONTESTI LOCALI</b>	Conoscere il quadro giuridico, istituzionale e delle procedure adottate nel contesto nazionale e regionale per il monitoraggio dei PI e individuare le linee guida per l'organizzazione e lo sviluppo del sistema di monitoraggio a livello locale.	Il monitoraggio dei Progetti Integrati	1 giornata
	Conoscere il quadro giuridico, istituzionale e delle procedure adottate nel contesto nazionale e regionale per il monitoraggio degli SdF e individuare le linee guida per l'organizzazione del sistema di monitoraggio a livello locale.	Il monitoraggio degli Studi di fattibilità degli investimenti pubblici	

## **Linea formativa 5 – Tecniche per la selezione di progetti**

Gli obiettivi della linea formativa consistono nel:

- apprendere alcune delle tecniche utilmente impiegabili per la selezione dei progetti; tecniche che rispettino i requisiti di trasparenza e ripercorribilità delle fasi decisionali;
- sviluppare delle esemplificazioni sulla formalizzazione del processo decisionale, sull'utilizzo delle tecniche e sulle caratteristiche delle soluzioni;
- utilizzare tecniche supportate da software di facile applicazione e di sperimentata affidabilità.

La linea formativa si articola in:

- **Percorso formativo - Tecniche e supporti per la selezione dei progetti di investimento**

Rivolto ai componenti dei Nuclei di valutazione, della durata complessiva di 5 giornate di docenza, in forma seminariale, è corredato da materiali di riferimento.

- **Materiali on line** - Raccolta organizzata della normativa comunitaria, nazionale e regionale, bibliografia e documentazione disponibile in formato digitale relativa ai contenuti sviluppati, link con le fonti disponibili, manualistica.

## Percorso: Tecniche e supporti per la selezione dei progetti di investimento

AREA FORMATIVA	OBIETTIVI	TEMI	DURATA E MODALITÀ FORMATIVE
<b>VOCABOLARIO CONCETTUALE</b>	Acquisire i riferimenti concettuali rilevanti in merito alla selezione dei progetti di investimento	Le normative che regolano la selezione e il finanziamento dei progetti. Problemi decisionali “tipo” nella selezione dei progetti e tecniche di supporto alla decisione; problemi decisionali multiobiettivo. Coerenza ed integrabilità delle informazioni acquisite nelle diverse fasi di valutazione	Workshop; materiali on line ½ giornata
<b>FORME D’AZIONE</b>	Acquisire le competenze necessarie per assistere l’autorità politico-amministrativa nella definizione dei problemi decisionali. Illustrare il ruolo delle tecniche di supporto alla decisione. Definire procedure “tipo” per la soluzione dei problemi ricorrenti	I processi di selezione dei progetti nell’ambito delle diverse tipologie di misure dei programmi operativi e di altre forme di intervento strutturale. Analisi e riflessione su casi proposti dai partecipanti; individuazione di soluzioni procedurali per i problemi ricorrenti	Seminari brevis; materiali on line 2 giornate
<b>TECNICHE</b>	Apprendere alcune tecniche utilizzabili nel processo di scelta verso la soluzione di migliore compromesso tra gli obiettivi perseguiti attraverso un approccio iterativo di dialogo tra decisore e sistema di supporto alla decisione.	Gli strumenti di selezione dei progetti: le tecniche di analisi multicriteriale e di programmazione binaria. La valutazione dei risultati dell’applicazione delle tecniche di selezione dei progetti. Un software applicativo	Workshop; materiali on line 2½ giornate
<b>CONTESTI LOCALI</b>	Consentire una casistica sulle applicazioni di maggiore interesse da parte dei Nuclei.	Applicazione di tecniche e strumenti per la selezione dei progetti di investimento in contesti locali o regionali di programmazione.	(**)

(\*\*) Viene sviluppata trasversalmente nelle precedenti aree di obiettivi formativi