

# Progetto Officine Coesione

## Regione Lazio

*Report di restituzione della pratica partenariale della  
Programmazione unitaria per il periodo 2021-2027*

Ottobre 2021



## Sommario

Introduzione .....	2
Parte I - Descrizione della pratica partenariale .....	4
1. Dati identificativi della pratica partenariale osservata .....	4
2. Genesi e caratteristiche della pratica partenariale osservata: Programmazione unitaria - Programmi Operativi Fondi SIE 2021-2027 .....	12
3. Genesi e caratteristiche della pratica partenariale osservata: Programmazione unitaria - Strategia Regionale per lo sviluppo sostenibile.....	23
4. Esiti della pratica partenariale osservata .....	32
Parte II - Lettura critica della pratica partenariale .....	33
5. Fattori di successo e insuccesso della pratica partenariale .....	33
6. Riferimenti della sperimentazione .....	34

## Introduzione

Questo documento contiene il *Report* di restituzione dell'osservazione della pratica partenariale della **Programmazione unitaria per il periodo 2021-2027 della Regione Lazio** e in particolare, i **due differenti processi avviati** per la costruzione dei programmi dei Fondi SIE e della Strategia per lo Sviluppo Sostenibile.

Nel quadro più ampio del Progetto Officine Coesione questa attività si inquadra tra quelle definite come Officine Partenariali Sperimentali (OPS). Tra queste, la forma dell'osservazione è stata identificata come la modalità attraverso la quale entrare in contatto con esperienze che abbiano caratteristiche di qualità distintiva ed elevata. Lo scopo rimane quello di poter verificare in situazioni concrete le Linee Guida di cui il Progetto OC si è dotato e cogliere in questo modo elementi che consentano di evolverle verso una versione più matura e più capace di sostenere le Amministrazioni nella migliore utilizzazione dei processi partenariali in termini di efficacia e di efficienza rispetto alla gestione dei cicli di programmazione dei fondi per la coesione e, più in generale, delle politiche pubbliche.

Il piano di Lavoro dell'**Officina Partenariale Sperimentale di Osservazione**, attivata in collaborazione con l'Area Programmazione delle politiche per lo sviluppo e la coesione territoriale della Direzione Regionale Programmazione Economica, ha previsto:

- a) la ricostruzione e l'analisi partecipativa del **modello organizzativo** dell'Amministrazione - attualmente in fase di progressivo affinamento - per la *governance* (organismi, composizione, compiti, funzioni) dei **processi partenariali** della **Programmazione Unitaria 2021-2027**, riconoscendo spunti e suggerimenti per perfezionarla e per rafforzare il ruolo dell'Area Programmazione;
- b) la ricostruzione e l'analisi partecipativa dei **processi partenariali già sperimentati per la definizione dei PO e della SRSvS**, mettendo in luce aspetti critici e punti di forza, per individuare elementi utili e condivisi per la struttura dei processi partenariali da attivare.

L'OPS, svolta tra maggio e ottobre 2021, si è realizzata attraverso alcuni **incontri di ascolto e pianificazione** e **due workshop partecipativi** svolti in videoconferenza il 28 luglio e il 17 settembre 2021, a cui hanno partecipato referenti della Vicepresidenza, Dirigente e referenti dell'Area Programmazione delle politiche per lo sviluppo e la coesione territoriale e la responsabile della comunicazione di LazioInnova.

Il *report* è strutturato in modo da restituire l'osservazione e organizzare le informazioni utili rispetto a **cinque ambiti**:

- il **contesto** in cui è collocato il processo partenariale osservato;
- il **fabbisogno** che ha portato a definire lo specifico modello di processo partenariale;
- i **fattori** che hanno spinto a delinearne il modello operativo;
- i **metodi** e gli **strumenti di lavoro** interpartenariale adottati;
- le **forme della comunicazione** interna al partenariato e verso l'esterno.

La scheda è strutturata in due parti:

- la **descrizione della pratica partenariale** > contiene i dati identificativi della pratica osservata, l'oggetto intorno al quale è stata generata, la descrizione delle sue principali caratteristiche e la struttura di *governance* che l'amministrazione ha creato per i processi partenariali attuati;
- la **lettura della pratica partenariale** > contiene l'analisi della pratica osservata, dei suoi punti di forza e delle criticità, unita a elementi per la replicabilità della pratica stessa.

## Parte I - Descrizione della pratica partenariale

### 1. Dati identificativi della pratica partenariale osservata

#### 1.1. Amministrazione titolare dell'iniziativa

##### **Amministrazione titolare:**

Regione Lazio: Vicepresidenza; Direzione Regionale Programmazione Economica - Area Programmazione delle politiche per lo sviluppo e la coesione territoriale.

##### **Referenti che hanno promosso/sostenuto l'iniziativa:**

- **Referenti politici** > Daniele Leodori, Vicepresidente e Assessore Programmazione Economica; Lucia Bianchini, Referente Lazio Innova Vicepresidenza
- **Referenti tecnici** > Paolo Iannini, Direttore generale Programmazione Economica; Valeria Raffaele, Dirigente Area; Marina Scazzolino; Annalisa Quaglia
- **Assistenza Tecnica** > Alessandra Tomeo, Responsabile comunicazione Lazio Innova, società in house della Regione Lazio

#### 1.2. Ambito di riferimento della pratica partenariale

La pratica partenariale è stata attivata nell'ambito della **Programmazione unitaria per il periodo 2021-2027 della Regione Lazio** e in particolare per i due processi che hanno riguardato:

- I Fondi FESR 2021-2027, FSE+ 2021-2027, FEASR
- Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile (Agenda 2030 e SNSvS)

#### 1.3. Ambito territoriale

La pratica partenariale interviene, attraverso i suoi esiti, alla **scala territoriale regionale**.

#### 1.4. Oggetto della pratica partenariale

Il processo partenariale è stato attivato per la **Programmazione unitaria 2021-2027**, in particolare per la costruzione delle Linee di indirizzo regionali per la programmazione unitaria e i nuovi Programmi Operativi finanziati dai Fondi SIE 2021-2027 e per la definizione della Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile (MiTE).

Si tratta di una pratica partenariale che, per i Fondi SIE, rientra pienamente nella cornice descritta dal Codice Europeo di Condotta per il Partenariato, per la Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile applica le indicazioni date dall'Agenda 2030 ONU e dalla Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile.

**Ambiti tematici interessati:** tutti gli ambiti interessati dalla Politica di Coesione UE e dai 17 Obiettivi di sostenibilità (SDGs) dell'Agenda 2030 ONU.

## 1.5. Condizioni al contorno

L'iniziativa ha:

- **un mandato politico > si**

Il mandato politico della pratica partenariale è forte, la committenza politica ha scelto in maniera consapevole un processo partenariale aperto e inclusivo, con il coinvolgimento delle rappresentanze partenariali e della società civile.

Il mandato politico è esercitato in ragione della DGR N° 385 del 23.06.2020 "Avvio delle attività di partenariato per la Programmazione unitaria 2021-2027 e istituzione del Tavolo di Partenariato", che delega la Presidenza del tavolo al Vicepresidente Daniele Leodori, Assessore al Coordinamento dell'attuazione del programma di governo e dei Fondi Comunitari (FESR, FSE, FEASR), Rapporti Istituzionali, Rapporti con il Consiglio regionale.

- **un partenariato di riferimento > si**

I **Tavoli di Partenariato per i singoli Fondi SIE** (FESR, FEASR, FSE) erano già costituiti per il periodo della Programmazione 2014-2020 e, all'avvio della programmazione 2021-2027, la Regione ha introdotto un **Tavolo di Programmazione unitaria** (DGR N° 385 del 23.06.2020, integrata dalla DGR N° 521 del 04.08.2020).

La DGR N° 385/2020 fa riferimento al Codice Europeo di Condotta sul Partenariato, esplicitando che questo deve comprendere le istituzioni, le organizzazioni e i gruppi che possono influire sulla definizione delle priorità e che...

*...il confronto partenariale rappresenta un importante momento di raccolta e analisi delle istanze del territorio, la cui espressione potrà contribuire alla definizione delle Linee di indirizzo regionali per la programmazione unitaria 2021-2027 e dei nuovi Programmi Operativi che accompagneranno lo sviluppo del territorio regionale per il prossimo settennio.*

- **una regia tecnica > si**

La DGR N° 385/2020 dispone che le **Direzioni regionali** Programmazione economica; Sviluppo Economico e Attività Produttive (FESR); Istruzione, Formazione, Ricerca e Lavoro (FSE); Agricoltura, Promozione della Filiera e della Cultura del Cibo, Caccia e Pesca (FEASR e FEAMP), pongano in essere tutte le attività atte a coadiuvare il processo partenariale del Tavolo di Programmazione unitaria.

- **un organismo per la governance unitaria > si**

Viene istituita una **Cabina di Regia, politica e tecnica**, per l'attuazione delle politiche regionali ed europee 2021-2027 con Direttiva del Presidente della Regione Lazio n. R00001 del 19 febbraio 2021, aggiornata con un'altra Direttiva, n. R00003 del 16 marzo 2021. Si rimanda per la descrizione della composizione e dei ruoli/compiti della Cabina di Regia alla tabella illustrata nel sotto paragrafo seguente 1.6.2.

- **una assistenza tecnica dedicata > si**

L'assistenza tecnica alla pratica partenariale osservata è affidata a **Lazio Innova, società in house della Regione Lazio** e in particolare ad un gruppo di lavoro con a capo la Responsabile della Comunicazione, Alessandra Tomeo. Lazio Innova ha progettato e gestito i processi partenariali e il relativo piano di comunicazione.

- **un Gruppo di Lavoro (GdL) appositamente costituito/dedicato > si**

Il gruppo di lavoro dell'**assistenza tecnica** dedicata di Lazio Innova è composto, **oltre alla responsabile, da circa 15 persone**. Le competenze sono di natura differente e attengono alla comunicazione istituzionale e all'organizzazione di eventi (giornalisti e addetti all'ufficio stampa, esperti di comunicazione digitale e tradizionale, registi, *videomaker*, fotografo, ecc.)

- **un budget dedicato al processo partenariale e alla comunicazione > si**

Il processo è gestito interamente da **risorse interne** alla Regione e alla società *in house* Lazio Innova, utilizza quindi risorse economiche strutturali dell'amministrazione. Sono esternalizzati alcuni servizi inerenti le attività di comunicazione quali l'acquisto di spazi pubblicitari, la grafica, il sito per gli aspetti informatici, ecc..

## 1.6. La *governance* dei processi partenariali per la Programmazione unitaria 2021-2027

### 1.6.1. Organismi e attività partenariali

La Regione Lazio, su proposta del Vicepresidente e Assessore al Coordinamento dell'attuazione del programma di governo e dei Fondi Comunitari (FESR, FSE, FEASR), ha avviato già **a partire dal 2020 le attività di partenariato per la Programmazione unitaria 2021-2027** e ha istituito un **Tavolo di Partenariato**, con DGR N° 385 del 23.06.2020, aggiornata dalla DGR N° 521 del 04.08.2020, di integrazione della composizione del Tavolo.

L'atto delibera di dare avvio alle attività di partenariato, secondo quanto disposto dal **"Codice Europeo di Condotta sul Partenariato per gli accordi di partenariato e i programmi sostenuti dai fondi strutturali e d'investimento europei"**, per il contributo alla definizione delle Linee di indirizzo regionali per la programmazione unitaria 2021-2027 e dei nuovi Programmi Operativi del Lazio per tale periodo programmatico. È stato predisposto in coerenza con il Codice Europeo, richiamato più volte nelle premesse

della Delibera, e con il nuovo Regolamento comune della Commissione europea per il ciclo di programmazione 2021-2027 COM (2018) 375, che nelle considerazioni in premessa sostiene che:

*(11) Il principio di partenariato è una caratteristica fondamentale dell'attuazione dei fondi, che si basa su un approccio di governance a più livelli e assicura il coinvolgimento della società civile e delle parti sociali. Al fine di assicurare la continuità nell'organizzazione dei partenariati, il regolamento delegato (UE) n. 240/2014 della Commissione (Codice Europeo di Condotta sul Partenariato) dovrebbe continuare ad applicarsi.*

E che prevede all'articolo 6 specifiche indicazioni su "Partenariato e *governance* a più livelli".

La delibera dispone che le **Direzioni regionali** "Programmazione economica", "Sviluppo Economico e Attività Produttive", "Istruzione, Formazione, Ricerca e Lavoro", "Agricoltura, Promozione della Filiera e della Cultura del Cibo, Caccia e Pesca", pongano in essere tutte le attività atte a **coadiuvare il processo partenariale**, in conformità con le citate norme dell'Unione europea, necessarie per la definizione delle Linee di indirizzo regionali per la programmazione unitaria 2021-2027 e dei nuovi Programmi Operativi, secondo le seguenti indicazioni:

- a) comunicare tempestivamente ai *partner* le informazioni pertinenti e renderle facilmente accessibili;
- b) dare ai *partner* tempo sufficiente per analizzare e commentare i principali documenti preparatori;
- c) mettere a disposizione canali attraverso i quali i *partner* possono porre domande, fornire contributi ed essere informati del modo in cui le loro proposte sono state prese in considerazione;
- d) divulgare i risultati delle consultazioni.

La delibera istituisce, presso l'Assessorato "Coordinamento dell'attuazione del programma di governo e dei Fondi Comunitari (FESR, FSE, FEASR)", un apposito **Tavolo di partenariato**, ne affida la Presidenza all'Assessore e Vicepresidente e ne definisce la costituzione in un apposito allegato. Definisce che il partenariato deve comprendere le istituzioni, le organizzazioni e i gruppi che possono influire sulla definizione delle priorità per la programmazione unitaria regionale 2021-2027 o essere interessati dalla preparazione e attuazione dei Programmi.

Stabilisce inoltre che gli **organismi** che compongono il tavolo designino **un proprio rappresentante** a seguito della comunicazione dell'istituzione del medesimo tavolo.

### 1.6.2. Organismi per la *governance* della programmazione unitaria

Nei primi mesi del 2021, la Regione Lazio con una Direttiva del Presidente della Regione n. R00001 del 19 febbraio 2021, aggiornata con una seconda Direttiva, n. R00003 del 16 marzo 2021, ha istituito una "**Cabina di Regia per l'attuazione delle politiche regionali ed europee 2021-2027**".

La **Cabina di Regia** è costituita da una **componente politica** e da una **componente tecnico-amministrativa**, la cui composizione e ruoli/compiti sono illustrati nella seguente tabella.



Composizione
<b>Componente politica:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Vicepresidente della Giunta, Assessore</b> al “<b>Coordinamento dell’attuazione del programma di governo e dei Fondi Comunitari</b> (FESR, FSE, FEASR), Rapporti Istituzionali, Rapporti con il Consiglio Regionale, Personale, Semplificazione Amministrativa, Accordi di Programma e Conferenza di Servizi” che la presiede su delega del Presidente della Giunta;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Assessore</b> alla “<b>Programmazione Economica, Bilancio, Demanio e Patrimonio</b>”;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Assessore</b> allo “<b>Sviluppo Economico, Commercio e Artigianato, Ricerca, Start-up e Innovazione</b>”, responsabile dei Programmi cofinanziati dal Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (<b>FESR</b>);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Assessore</b> al “<b>Lavoro e nuovi diritti, Formazione, Scuola e diritto allo studio universitario, Politiche per la ricostruzione</b>”, responsabile dei Programmi cofinanziati dal Fondo Sociale Europeo (<b>FSE+</b>);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Assessore</b> all’ “<b>Agricoltura, Promozione della Filiera e della Cultura del Cibo, Ambiente e Risorse Naturali</b>”, responsabile dei Programmi cofinanziati dal Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale (<b>FEASR</b>) e dal Fondo Europeo per gli Affari Marittimi e la Pesca (<b>FEAMP</b>) e garante dell’applicazione del Principio orizzontale “Sviluppo sostenibile”;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Capo dell’Ufficio di Gabinetto del Presidente.</b></li> </ul>
<p>Sono invitati permanenti ai lavori della Componente politica della Cabina di Regia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ l’Assessore al “<b>Turismo e Pari Opportunità</b>”, in quanto garante dell’applicazione del Principio orizzontale “Pari opportunità e non discriminazione”;</li> <li>▪ il Presidente della Commissione consiliare “<b>Affari europei e internazionali, cooperazione tra i popoli</b>”, per assicurare un interscambio costante con il Consiglio regionale del Lazio.</li> </ul>
<p>Sono invitati ai lavori della Componente politica della Cabina di Regia in occasione degli incontri dedicati alle loro materie di competenza e responsabilità: l’Assessore ai “<b>Lavori Pubblici e Tutela del Territorio, Mobilità</b>”, l’Assessore alle “<b>Politiche Sociali, Welfare e Enti Locali</b>”, l’Assessore alla “<b>Sanità e Integrazione Socio-Sanitaria</b>”, l’Assessore alle “<b>Politiche abitative, Urbanistica, Ciclo dei Rifiuti e impianti di trattamento, smaltimento e recupero</b>”.</p>
<p>Partecipano ai lavori della componente politica della Cabina di Regia, con il compito di trasmettere gli indirizzi ivi assunti alla componente tecnico-amministrativa della stessa, cui pure partecipano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direttore Generale della Regione Lazio;</li> <li>▪ Direttore della Direzione regionale “<b>Programmazione Economica</b>”;</li> <li>▪ Dirigente responsabile della Struttura di diretta collaborazione con gli Organi di governo “<b>Comunicazione Istituzionale</b>”, cui è affidato il compito di garantire la predisposizione e attuazione di una strategia unitaria di comunicazione dei programmi e degli interventi finanziati con le risorse della programmazione unitaria.</li> </ul>
<b>Componente tecnico-amministrativa:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Direttore Generale della Regione Lazio;</b></li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Direttore</b> della Direzione regionale “<b>Programmazione Economica</b>”;</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Direttore</b> della Direzione regionale “Per lo <b>Sviluppo economico</b> e le Attività produttive”,</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Autorità di Gestione</b> del Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (<b>FESR</b>);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direttore della Direzione regionale “Istruzione, Formazione, Ricerca e Lavoro”, <b>Autorità di Gestione</b> del Fondo Sociale Europeo (<b>FSE+</b>);</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Direttore</b> della Direzione regionale “<b>Agricoltura</b>, Promozione della filiera e della cultura del cibo, Caccia e Pesca”, Autorità di Gestione del Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale(<b>FEASR</b>) e referente regionale dell’Autorità di Gestione del Fondo Europeo per gli Affari Marittimi e la Pesca (<b>FEAMP</b>).</li> </ul>
<p>È invitata permanente ai lavori della componente tecnico-amministrativa della Cabina di Regia l’<b>Autorità di Audit dei Programmi FESR e FSE+</b>.</p>
<p>Sono invitati ai lavori della componente tecnicoamministrativa della Cabina di Regia i Direttori delle altre Direzioni e Agenzie regionali in occasione degli incontri dedicati alle materie di loro competenza e responsabilità.</p>
<p>La Società <b>Lazio Innova</b> garantisce Assistenza tecnica alla Cabina di Regia, partecipando ai suoi lavori.</p>
<p><b>Compiti/Funzioni</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; indirizzo dell’intera azione politico-amministrativa della programmazione 2021-2027 verso la realizzazione di obiettivi e metodi condivisi e programmati, in applicazione dei principi di sussidiarietà e di unitarietà delle risorse finanziarie e di condivisione delle informazioni, sul modello di quanto sperimentato nel periodo 2014-2020;</li> <li>&gt; definizione e attuazione del Piano unitario regionale delle politiche regionali ed europee ed il coordinamento della programmazione, gestione, funzionamento, monitoraggio e controllo dei Programmi regionali cofinanziati dai Fondi comunitari (FESR, FSE+, FEAMP e FEASR) e dal Fondo di Sviluppo e Coesione (FSC), nonché dallo strumento Next Generation EU e da eventuali ulteriori risorse comunitarie e nazionali destinate alla Regione Lazio;</li> <li>&gt; monitoraggio dei Programmi che è essenziale che avvenga secondo la logica di unitarietà ed integrazione di cui sopra, utilizzando strumenti informatici idonei, adeguati a consentire una omogeneità delle informazioni richieste e delle elaborazioni prodotte.</li> </ul>

La direttiva definisce in maniera puntuale il **ruolo del dirigente responsabile dell’Area “Programmazione delle Politiche per lo Sviluppo e la Coesione territoriale”** della Direzione regionale “Programmazione Economica”, cui è affidato il compito di “assistere la componente politica della Cabina di Regia e la Direzione regionale “Programmazione Economica” nella predisposizione dei documenti propedeutici alle riunioni della stessa, nel **coordinamento delle attività della Cabina di Regia** e nell’adozione di tutti gli atti conseguenti ai fini dell’attuazione e della realizzazione degli obiettivi di cui alla presente direttiva”.

Con un successivo Atto di organizzazione (G06507 del 31/05/21) del Direttore della Direzione Regionale Programmazione Economica, viene inoltre costituito il "**Gruppo di lavoro tecnico sulla sostenibilità**" di supporto alla struttura tecnico amministrativa della Cabina di Regia in attuazione della Deliberazione di Giunta regionale n. 170 del 30.03.2021, con la quale è stata approvata la **Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile (SRSvS) "Lazio, regione partecipata e sostenibile"**. Vengono attribuite alla "Cabina di Regia per l'attuazione delle politiche regionali ed europee 2021-2027", le funzioni di "orientamento e verifica dell'attuazione dei risultati della SRSvS", di "indirizzo unitario nell'implementazione delle azioni previste", in quanto le priorità di intervento della Strategia si inquadrano negli Obiettivi di *Policy* della programmazione europea e nella programmazione unitaria regionale 2021-2027.

Con un secondo Atto di organizzazione (G06272 del 25/05/21) del Direttore della Direzione Regionale Sviluppo economico, attività produttive, ricerca, viene inoltre affidato il coordinamento del Gruppo di lavoro tecnico ACC per l'attuazione del progetto "**Strategia di Sviluppo Sostenibile: il contributo all'Adattamento ai Cambiamenti Climatici**" al Direttore pro-tempore della Direzione Regionale Capitale Naturale, Parchi e Aree Protette.

### 1.6.3. Organismi per la *governance* dell'elaborazione della SRSvS

La *governance* del progetto di elaborazione della SRSvS è stata affidata alla **Cabina di Regia interassessorile (CdR) per lo sviluppo sostenibile** coordinata dall'Assessore allo Sviluppo Economico e composta da tutti gli Assessori competenti rispetto alle diverse dimensioni dello sviluppo sostenibile (economica, sociale, ambientale).

La Cabina di Regia è stata istituita con Decreto del Presidente T00066 del 20/03/2019 con funzioni di monitoraggio delle attività connesse all'Accordo con il MATTM ex art. 15 Legge del 7 agosto 1990, n. 241 ess.mm.ii. e del Progetto esecutivo "Verso un Lazio della Sostenibilità", nonché di coordinamento, orientamento e verifica dell'attuazione e dei risultati della Strategia. La Cabina si avvale del supporto tecnico amministrativo del **Gruppo di lavoro tecnico (GdL)**, composto dai referenti designati con atti regionali e coordinato dalla Responsabile dell'Ufficio di Scopo "Piccoli Comuni e Contratti di Fiume".

All'interno del Gruppo di lavoro tecnico è stato identificato, quale nucleo operativo, un Gruppo di pilotaggio (GP) coordinato dal **Direttore alla Programmazione Economica** e composto dalla Direzione per lo Sviluppo economico, le Attività Produttive e Lazio creativo, dalla Direzione Programmazione Economica, dall'Ufficio di Scopo "Piccoli Comuni e Contratti di Fiume, dalla società in house regionale Lazio Innova, al quale è stato affidato il compito di realizzare le attività necessarie alla redazione della strategia.

La CdR ha partecipato alle riunioni preparatorie del progetto ed ha garantito al GdL e al GP gli indirizzi programmatici necessari per orientare gli aspetti più tecnico-operativi del lavoro.

Il lavoro di indirizzo della Cabina ha facilitato l'integrazione orizzontale delle politiche regionali, la partecipazione di tutte le Direzioni ed aree regionali agli incontri preparatori, il più fluido svolgimento delle

audizioni condotte dal GP che si sono svolte fra il mese di luglio e settembre del 2019 e che hanno interessato 19 Direzioni Regionali; 70 Aree/Settori d'intervento e 120 fra Dirigenti e Funzionari regionali.

## 2. Genesi e caratteristiche della pratica partenariale osservata: Programmazione unitaria - Programmi Operativi Fondi SIE 2021-2027

Come illustrato all’inizio del documento, l’oggetto della pratica partenariale è la **definizione della Programmazione unitaria 2021-2027** con i due processi attivati per la costruzione delle Linee di indirizzo regionali per la programmazione unitaria e i nuovi Programmi Operativi finanziati dai Fondi SIE 2021-2027 e per la definizione della Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile (MITE).

In questo capitolo viene illustrato il processo attuato, per le **Linee di indirizzo regionali per la programmazione unitaria e i nuovi Programmi Operativi finanziati dai Fondi SIE 2021-2027**.

### 2.1. Fabbisogno dell'Amministrazione titolare dell'iniziativa

#### 2.1.1. Identificazione del fabbisogno per la *governance*

I nodi critici da affrontare e i relativi fabbisogni alla base della scelta di istituire una **Cabina di regia per la Programmazione unitaria** sono stati ben definiti dalla Regione Lazio nella Direttiva del Presidente n. R00001 del 19 febbraio 2021:

- assicurare il coordinamento delle necessarie e opportune azioni al fine di impiegare secondo i principi di efficacia e di efficienza le risorse derivanti dall’appartenenza dell’Italia all’Unione Europea e le altre risorse finanziarie di fonte ordinaria statale e regionale, nonché ogni altra risorsa destinata alla crescita economica e al miglioramento della qualità della vita nel Lazio;
- necessità di assicurare, per il periodo di programmazione 2021-2027 e fino alla conclusione e rendicontazione dei Programmi Operativi, il coordinamento delle attività di programmazione, gestione, funzionamento, monitoraggio e controllo dei programmi cofinanziati dai Fondi (FESR, FSE+, FEAMP e FEASR) e dal Fondo di Sviluppo e Coesione (FSC).

#### 2.1.2. Identificazione del fabbisogno per il processo partenariale

Nella stessa Direttiva sono illustrati i fabbisogni alla base della pratica partenariale e l’obiettivo che si pone la Regione Lazio:

- l’obiettivo di perseguire il più alto grado di garanzia e trasparenza nella concertazione tra gli attori coinvolti nel processo di sviluppo del Lazio, quali gli esperti di settore, le aree istituzionali, le associazioni, gli *stakeholders*, assicurando un approccio unitario alle politiche regionali per lo sviluppo e la coesione economica, sociale e territoriale, che sia di impulso per i vari livelli di governo, che tenga conto delle esigenze e delle proposte avanzate dai cittadini, dalle imprese e dalle amministrazioni locali presenti sul territorio e che orienti di conseguenza l’allocazione delle risorse economiche, finanziarie, umane e strumentali necessarie per il raggiungimento dei risultati attesi.

I processi partenariali attivati sono espressamente orientati dai principi e norme del **Codice Europeo di Condotta sul Partenariato**, come si evince dalle Delibere di Giunta Regionale riportate al paragrafo 1.6.1 e dalle pratiche osservate.

### 2.1.3. Fase del processo decisionale sul quale si interviene




La pratica partenariale osservata riguarda la seguente fase dei processi decisionali aperti alla partecipazione del partenariato:

- **analisi delle esigenze e definizione di priorità/obiettivi.**

### 2.1.4. Tipo di processo partenariale attivato

I processi partenariali avviati dalla Regione Lazio, per quanto riguarda il livello di coinvolgimento del partenariato che è stato attivato, sono riconducibili alla **Consultazione**.

La consultazione si realizza infatti attraverso attività conoscitive delle esigenze del territorio da recepire successivamente nell'elaborazione di un nuovo progetto. I soggetti coinvolti sono informati e sensibilizzati su temi rilevanti e hanno la possibilità di far emergere il proprio punto di vista, fornendo indicazioni basate su opinioni informate.

Tipo di coinvolgimento		Livello di interazione tra soggetto decisore e partecipanti	
	 Partecipazione	Alto	L'Amministrazione coinvolge i partecipanti in un processo decisionale aperto individuando soluzioni condivise in risposta al problema affrontato.
v	 Consultazione	Medio	L'Amministrazione consulta i partecipanti in un processo decisionale in corso, per acquisire elementi di conoscenza sul problema da affrontare o preferenze su diverse opzioni di scelta.
	 Informazione	Basso	L'Amministrazione informa il partenariato delle decisioni prese a valle di un processo decisionale già concluso.

## 2.2. Reti partenariali

### 2.2.1. Composizione del partenariato

La composizione del **Tavolo di Partenariato** è definita con la DGR N° 385 del 23.06.2020, aggiornata dalla DGR N° 521 del 04.08.2020, "Integrazione della composizione del Tavolo di Partenariato". Di seguito i *partner* coinvolti:

- **istituzionali**
  - > Città Metropolitana di Roma Capitale
  - > Comune di Frosinone
  - > Comune di Latina
  - > Comune di Rieti
  - > Comune di Viterbo
  - > ANCI Lazio – Associazione Nazionale Comuni Italiani
  - > UNCEM Lazio – Unione Nazionale Comuni Comunità Enti Montani
  - > UPI – Unione Province Italiane
  - > Comunità Montane (n.22)
  - > LEGA AUTONOMIE LAZIO
  - > ARSIAL – Agenzia Regionale per lo Sviluppo e l’Innovazione
  - > CNR – Consiglio Nazionale delle Ricerche
  - > CENSIS - Centro Studi Investimenti Sociali
  - > Consiglio per la ricerca e la sperimentazione in agricoltura (ora CREA)
  - > ASI – Agenzia Spaziale Italiana
  - > ENEA – Agenzia nazionale per le nuove tecnologie, l’energia e lo sviluppo economico sostenibile
  - > INAF - Istituto Nazionale di Astrofisica
  - > INDAM - Istituto Nazionale di Alta Matematica
  - > INFN – Istituto Nazionale di Fisica Nucleare
  - > INGV - Istituto Nazionale di Geofisica e Vulcanologia
  - > INRIM - Istituto Nazionale di Ricerca Metrologica
  - > Comitato di coordinamento università del Lazio (CRUL)
  - > Associazione Università agrarie del Lazio (ARUAL)
  - > Università Campus Medico
  - > Università Cassino
  - > Università Europea
  - > Università Foro Italico
  - > Università La Sapienza
  - > Università Luiss
  - > Università Lumsa
  - > Università Roma Tre
  - > Università Sacro Cuore

- > Università Studi Internazionali
- > Università Tor Vergata
- > Università Tuscia
- > Ufficio Scolastico Regionale (Miur)
- > Istituti tecnici agrari del Lazio
- > Istituto zooprofilattico sperimentale del Lazio e della Toscana
- > Autorità di Sistema Portuale del Mar Tirreno centro-settentrionale (Civitavecchia, Fiumicino e Gaeta)
- > Consigliere Pari Opportunità
  
- **economico-sociali**
- > ABI - Associazione Bancaria Italiana
- > ACAI Associazione Cristiana Artigiani – LAZIO
- > ACLI – Associazioni Cristiane Lavoratori Italiani
- > AGCI Lazio – Associazione Generale delle Cooperative Italiane
- > AIA – Associazione Italiana Allevatori
- > AIAB – Associazione Italiana per l’Agricoltura Biologica
- > AIDDA Lazio – Associazioni Imprenditrici e Donne Dirigenti di Azienda
- > AINA – Associazione Italiana Nomadi
- > Alleanza Contro la Povertà in Italia
- > Alleanza delle Cooperative Italiane
- > Ambiti territoriali di caccia
- > ANCE Lazio UNCEL – Unione Regionale dei Costruttori
- > Associazione produttori biologici del Lazio
- > ASSOPORTI LAZIO
- > Caritas Italiana
- > CASARTIGIANI LAZIO
- > CCIAA - Camera di commercio – LAZIO
- > CGIL - Confederazione Generale Italiana del Lavoro
- > CIA Lazio – Confederazione Italiana Agricoltori
- > CISAL LAZIO
- > CISL – Confederazione Italiana Sindacati Lavoratori
- > CNA - Confederazione Nazionale dell’Artigianato e della Piccola e Media impresa
- > Coldiretti
- > Compagnia delle Opere
- > Comunità di Sant’Egidio
- > Confagricoltura
- > CONFAPI Lazio – Confederazione Italiana Piccola e Media Industria Privata
- > Confartigianato
- > Confcommercio
- > Confcooperative



- > Conferenza Regionale del Volontariato
  - > Confesercenti
  - > CONFIAL- Confederazione Italiana Autonomia Lavoratori
  - > CONFIMPRESE Lazio
  - > CONFPROFESSIONI
  - > CONFISAL - Confederazione generale dei sindacati autonomi dei lavoratori
  - > CONF SERVIZI LAZIO
  - > Consorzi di tutela della qualità
  - > Consulta Regionale Femminile
  - > Consulta regionale per i problemi della disabilità e dell'handicap
  - > COPAGRI Lazio - Confederazione di produttori agricoli
  - > FAI Lazio – Fondo Ambiente Italiano
  - > FAND - Federazione tra le Associazioni nazionali delle persone con disabilità
  - > Federazione Imprese del Lazio
  - > FEDERDISTRIBUZIONI
  - > FEDERFARMA Lazio - Federazione nazionale dei titolari di farmacia
  - > FEDERLAZIO - Associazione delle Piccole e Medie Imprese del Lazio
  - > FEDERMANAGER Roma – Federazione Naz. Dirigenti Aziende Industriali
  - > FICEI – Federazione Italiana Consorzi Enti Industrializzazione
  - > FIMMG Lazio – Federazione Italiana Medici di Medicina Generale
  - > Fondazione CRUI – Conferenza dei Rettori delle Università Italiane
  - > Forum Italiano dei Movimenti per l'Acqua
  - > Forum Nazionale Agricoltura Sociale
  - > Forum terzo settore
  - > GAL Lazio – Gruppi di Azione Locale nel Lazio (n.14)
  - > ITALIA NOSTRA Lazio
  - > LEGA COOPERATIVE Lazio – Lega Regionale Cooperative e Mutue
  - > LEGAMBIENTE Lazio
  - > LIBERA
  - > LIPU – LEGA Italiana Protezione Uccelli
  - > NEXT – Nuova Economia per Tutti
  - > SISTEMA IMPRESA LAZIO
  - > UGL Lazio – Unione Generale del Lavoro nel Lazio
  - > UIL – Unione Italiana del Lavoro
  - > UIR – Unione Interporti Riuniti
  - > UN.I.COOP Lazio - Unione Italiana Cooperative
  - > UNAPROA - Organizzazione dei Produttori (OP) operanti nell'ambito delle O.C.M. di settore
  - > UNC UNIONE NAZIONALE CONSUMATORI
  - > UN.I.COOP Lazio (Unione Italiana Cooperative)
  - > UNINDUSTRIA Lazio – Federazione dell'Industria
  - > UNIONCAMERE DEL LAZIO
  - > UNIONE REGIONALE BONIFICHE DEL LAZIO (ANBI)
  - > USB Lazio – Unione Sindacale di Base
  - > WWF Lazio – World Wildlife Fund
- **società civile**  
Nel processo di informazione e consultazione avviato dalla Regione Lazio è stata inclusa

anche la società civile, intesa come singoli partecipanti e non solo come rappresentanze degli attori economico-sociali, elencati sopra.

I criteri adottati per la composizione del partenariato sono i seguenti:

- rappresentatività
- pertinenza rispetto all'oggetto in discussione
- competenza
- innovatività del punto di vista sul problema.

Nel processo partenariale sono state impiegate, in misura differente, tutte le seguenti forme di conoscenza<sup>1</sup>:

Forme di conoscenza <sup>2</sup> attivate nel processo		Poco	Sufficientemente	Molto
√	<b>Conoscenza scientifica</b> È quella analitica, prodotta da attività di analisi e verifiche attraverso strumenti e tecniche scientifici. In generale la conoscenza scientifica è prodotta da esperti.		√	
√	<b>Conoscenza Ordinaria</b> È quella che deve l'origine al buon senso, all'empirismo casuale o alla speculazione e all'analisi ponderate. È possibile ricondurre questa conoscenza alle pratiche/esperienze legate allo specifico ambito tematico oggetto di discussione partenariale. Chiunque è portatore di conoscenza ordinaria quando è posto direttamente a contatto con il problema e attraverso la pratica e l'esperienza ne sviluppa soluzioni. La conoscenza ordinaria consente di legittimare un vasto campo di attori nel prendere parte al processo decisionale, attori locali più o meno strutturati, che ad esempio per le politiche urbane coincidono con gli abitanti – ossia coloro che hanno esperienza quotidiana dei luoghi in cui si vive, si lavora, ci si diverte, ecc.			√
√	<b>Conoscenza Interattiva</b> È quella prodotta in corso d'azione e attraverso l'azione, da parte di attori coinvolti nel processo decisionale	√		

<sup>1</sup> Per aumentare le *chance* di successo delle politiche è necessario sviluppare la consapevolezza delle pubbliche amministrazioni circa la rilevanza delle forme di conoscenza ordinaria e interattiva, oltre quella scientifica, spesso non riconosciute come significative per il trattamento di problemi collettivi e quindi non legittimate ad essere impiegate nei processi partecipativi. La complessità dei problemi collettivi è tale che la conoscenza prodotta dalla ricerca scientifica non è in grado da sola di cogliere, limitando l'efficacia delle proposte di *policy* da essa scaturite. La costruzione di *policy* per la risoluzione di problemi collettivi diventa efficace solo se si supera una visione settoriale verso un approccio integrato alla ricerca di soluzioni. La conoscenza scientifica ha bisogno di essere integrata con l'esperienza quotidiana diretta del problema e la conoscenza prodotta dall'interazione degli attori coinvolti nel processo decisionale. La consapevolezza della necessità delle tre forme di conoscenza consente alla pubblica amministrazione di acquisire, quindi, una più fine capacità di riconoscere e coinvolgere attori rilevanti per la costruzione di proposte di *policy* efficaci e di legittimarne la partecipazione nei processi decisionali. Fareri P., a cura di Giraudi M., *Rallentare. Il disegno delle politiche urbane*, Franco Angeli, 2009

<sup>2</sup> Lindblom C.E., Cohen D. K., 1979, *Usable Knowledge: Social Science and Social Problem Solving*, Yale U.P., New Haven.

## 2.2.2. Caratteristiche del partenariato

Numero di soggetti previsti dalla DGR N° 521 del 04.08.2020 per il Tavolo di Partenariato:

- **partner istituzionali n. 61 organizzazioni;**
- **economico-sociali n. 87 organizzazioni.**

Il processo partecipativo ha coinvolto numeri elevati di partecipanti:

- ✓ il **questionario** di consultazione per la definizione delle “Linee di indirizzo per la programmazione unitaria della Regione Lazio 2021-2027” è stato compilato da **circa 300 partecipanti**, tra *partner* e cittadini (giugno-luglio 2020);
- ✓ ai **6 Incontri provinciali in presenza**, realizzati tra giugno e luglio 2020, hanno partecipato circa 500, tra *stakeholder* e cittadini;
- ✓ eventi e Tavoli svolti da remoto, sono stati seguiti in **diretta streaming** sulla pagina *facebook* della Regione Lazio da oltre **160.000 partecipanti**.

Le caratteristiche del partenariato, per quanto osservato, sono:

- presente, forte e vivace;
- costruito *ad hoc* come Tavoli di Partenariato per la Programmazione Unitaria, in quanto preesistevano solo i Tavoli specifici per i singoli Fondi;
- inclusivo anche dei singoli, oltre che delle rappresentanze (es. capoluoghi di Provincia, singole Università) e aperto alla società civile, intesa come singoli partecipanti.

La costituzione del partenariato, formalizzata con DGR N° 385 del 23.06.2020, prevede che gli organismi che compongono il Tavolo di Partenariato designino un proprio rappresentante a seguito della comunicazione dell’istituzione dello stesso.

## 2.3. Processo partenariale

### 2.3.1. Design del processo

*Esiste un disegno del processo di coinvolgimento del partenariato (utile a governarlo e a renderlo trasparente)? > si*

Il processo osservato vuole essere nelle intenzioni del garante politico, il vicepresidente Leonori, un “percorso aperto e condiviso”, in cui la Partecipazione rappresenta un elemento essenziale per le scelte attuate dalla Regione Lazio, è considerata una “Campagna di Ascolto”, con l’obiettivo di ricevere *input* da parte di esperti, *stakeholder*, rappresentanti del mondo del lavoro, della produzione e dell’associazionismo.

Il processo partenariale si è svolto, negli anni 2020 e 2021, in **due Fasi principali**:

#### > **Prima Fase nel 2020 - Partenariato regionale unitario**

**Marzo-Maggio 2020**: la prima Fase ha avuto avvio con il **Laboratorio LazioLab**, un laboratorio di idee che ha individuato proposte attraverso **6 Tavoli Tematici**: sostenibilità e resilienza; digitalizzazione; infrastrutture e logistica; semplificazione; innovazione, ricerca e trasferimento tecnologico; *governance* e strumenti.

**Giugno-Luglio 2020**: è stato realizzato un ciclo di **7 incontri territoriali *Le idee di tutti, il Lazio del futuro***, in tutte le province del Lazio per condividere le proposte di cittadini e *stakeholders* del territorio. Hanno partecipato circa 500 persone, tra AdG, assessori, esperti, università, imprenditori e cittadini, una partecipazione importante, mai avvenuta nelle precedenti programmazioni.

I cittadini del Lazio hanno seguito gli eventi e segnalato idee e proposte tramite la piattaforma interattiva digitale sul sito [www.lazioeuropa.it/consultazione\\_2127](http://www.lazioeuropa.it/consultazione_2127), e in diretta *streaming* sulla pagina *facebook* della Regione Lazio.

È stato realizzato anche un **Questionario di consultazione** per la definizione delle “Linee di indirizzo per la programmazione unitaria della Regione Lazio 2021-2027”, somministrato ai *partner* e ai cittadini (circa 280), con quesiti sulle priorità rispetto agli Obiettivi di *Policy* di FSE+ e FESR, gli Obiettivi Generali del FEASR, i 17 SDGs dell’Agenda 2030 ONU.

Il percorso si è concluso con un Evento finale del *roadshow* realizzato a Roma il 29 luglio 2020, in cui sono state presentate le sintesi dei questionari per partenariato e cittadini.

#### > **Seconda Fase nel 2021 – Tavoli di partenariato per singoli Fondi**

**Marzo – Aprile 2021**: nella seconda Fase sono stati promossi 3 Tavoli per singolo Fondo, il Tavolo del partenariato FSE + 2021-2027; il Tavolo del partenariato FEASR 2021-2027 e il Tavolo del partenariato FESR 2021-2027. I Tavoli, svolti da remoto e trasmessi in diretta *streaming*, sono stati promossi con la regia di un

tavolo promosso dalla Vicepresidenza, dagli Assessori di riferimento, dalle 3 AdG dei singoli Fondi, dalla Direzione Programmazione e hanno visto una buona partecipazione del partenariato.

Nell'autunno 2021, a conclusione del processo, è previsto un **Tavolo di partenariato unitario** per la presentazione e approvazione dei Programmi Operativi dei Fondi 2021-2027.

### 2.3.2. Spazi, metodi e strumenti di lavoro

Gli eventi e i tavoli sono stati realizzati durante il percorso partenariale sia **in presenza** che in modalità **da remoto**, con utilizzo di piattaforme di videoconferenza e dirette *streaming*.

Dall'analisi finora effettuata non pare siano stati utilizzati **strumenti e tecniche di coinvolgimento** strutturate nella gestione dei lavori, che si sono svolti in modalità frontale, ma con spazi sempre dedicati agli interventi liberi e alle domande dai partecipanti.

Di seguito si riportano gli **input** forniti in avvio del processo e gli **output** prodotti:

- **documenti a supporto della partecipazione attiva dei partner nelle varie fasi (input):**  
nel portale LazioEuropa è stata dedicata un'area riservata, a cui accedere con una *password*, dove venivano inseriti dall'assistenza tecnica i documenti e le informazioni che rappresentavano gli **input** al percorso di consultazione, utili a consentire ai *partner* di preparare le loro osservazioni e proposte e partecipare attivamente ai lavori.
- **output intermedi:**  
al termine della prima Fase di ascolto e partecipazione la Regione Lazio ha approvato, il 22 dicembre 2020, il documento "Un nuovo orizzonte di progresso socio-economico - Linee d'indirizzo per lo sviluppo sostenibile e la riduzione delle disuguaglianze: politiche pubbliche regionali ed europee 2021-2027" - "**Indirizzi 2027**" che delinea le principali strategie di sviluppo per: 5 Obiettivi di *Policy* (OP) previsti dai nuovi Regolamenti comunitari per i Fondi SIE e 3 Obiettivi Generali (OG) della PAC 2021-2027. Definisce inoltre l'allocazione finanziaria sui Fondi comunitari, sul Fondo di Sviluppo e Coesione (FSC), nonché la griglia programmatica che dovrà essere seguita nella stesura dei Programmi regionali 2021-2027.

Potranno essere considerati **output finali** dei processi attivati i Programmi Operativi della Regione Lazio per la Programmazione unitaria 2021-2027, ancora in fase di definizione.

I partecipanti, dall'analisi svolta finora, non hanno prodotto *output* in termini di co-progettazione, ma hanno potuto portare contributi, anche scritti, al percorso in atto.

*Sono previsti indicatori utili a misurare l'efficacia degli strumenti messi in campo (quantitativi e qualitativi della partecipazione/dell'interazione partenariale)?*

No, non sono previsti indicatori di monitoraggio e valutazione della pratica partenariale, se non la misurazione quantitativa della partecipazione.

*Sono stati costruiti organismi di coordinamento partenariale formalizzati? > si*

Durante il processo partenariale, come meglio illustrato al paragrafo 1.6.1, la Regione Lazio ha istituito un **Tavolo di Partenariato**, con due **Delibere di Giunta Regionale**, la N° 385 del 23.06.2020, aggiornata dalla N° 521 del 04.08.2020, di integrazione della composizione del Tavolo.

Gli **organismi** che compongono il tavolo, istituzionali ed economico-sociali, devono designare un **proprio rappresentante** a seguito della comunicazione dell'istituzione del medesimo tavolo da parte della Regione Lazio.

*Chi e come ha stabilito le regole per l'interazione fra i partner, e queste sono state eventualmente sottoscritte?*

Dall'osservazione e analisi finora effettuata non parrebbero formalmente definite delle regole per l'interazione partenariale.

*Esistono spazi di coordinamento/interazione informale riconosciuti per il confronto partenariale (eventualmente anche allargati ad un pubblico più ampio)?*

Dall'osservazione e analisi finora effettuata non sono stati strutturati spazi di interazione informali (es. *Forum*).

### 2.3.3. Trasparenza e comunicazione

*Esiste una **strategia di comunicazione** che accompagni il processo di coinvolgimento del partenariato?*

- **rivolta all'interno** - partner > si
- **rivolta all'esterno** - pubblico ampio/generico > si

Lazio Innova, la società *in house* della Regione Lazio, ha curato l'assistenza tecnica dei processi partenariali e le campagne di comunicazione, sia *offline* con strumenti tradizionali che *online* con strumenti digitali innovativi, che li hanno supportati. Lazio Innova ha avuto il supporto di società esterne per aspetti specifici, quali la gestione degli spazi pubblicitari, la grafica delle campagne, la gestione tecnica del sito.

È stata creata infatti, nel sito "*Lazio Europa. Il portale dei finanziamenti regionali ed europei*" ([www.lazioeuropa.it](http://www.lazioeuropa.it)), un'area dedicata al processo "*Verso la Programmazione 2021-2027*", aperta al grande pubblico e un'area riservata ai **partner**, con accesso tramite *password*.

Inizialmente sono stati raccolti i diversi indirizzari dei singoli Tavoli partenariali dei Fondi per la programmazione 2014-2020 e sono stati unificati in un unico indirizzario. Sono stati inviati gli inviti ai *partner* con richiesta di conferma di partecipazione ed eventuale proposta di intervento con un *format* preconstituito per agevolare la preparazione degli eventi.

Il piano di comunicazione è stato accompagnato da un forte lavoro di ufficio stampa per comunicare ad un pubblico esterno.

*Esiste la possibilità di **monitorare lo stato di attuazione** della politica a valle del processo partenariale?*

Dall'osservazione e analisi finora effettuata non esiste la possibilità di monitorare lo stato di attuazione della politica da parte del pubblico più ampio che è stato coinvolto nel processo.

### 3. Genesi e caratteristiche della pratica partenariale osservata: Programmazione unitaria - Strategia Regionale per lo sviluppo sostenibile

Come illustrato all'inizio del documento, l'oggetto della pratica partenariale è la **definizione della Programmazione unitaria 2021-2027** con i due processi attivati per la costruzione delle Linee di indirizzo regionali per la programmazione unitaria e i nuovi Programmi Operativi finanziati dai Fondi SIE 2021-2027 e per la definizione della Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile (MiTE).

Dopo aver illustrato nel Capitolo 2 il processo per le Linee di indirizzo regionali per la programmazione unitaria e i nuovi Programmi Operativi finanziati dai Fondi SIE 2021-2027, in questo capitolo si riportano gli **aspetti peculiari** del percorso attuato per la costruzione della **Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile** (MiTE), rimandando ai capitoli precedenti per gli aspetti che coincidono con il primo processo descritto.

#### 3.1. Fabbisogno dell'Amministrazione titolare dell'iniziativa

##### 3.1.1. Identificazione del fabbisogno per il processo partenariale

La Regione Lazio ha elaborato tra il 2020 e il 2021 la **Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile** intitolata **"Lazio, regione partecipata e sostenibile"**, in coerenza con la **Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile** (SNSvS) e avendo come riferimento l'**Agenda2030** dell'ONU, l'Organizzazione delle Nazioni Unite.

L'Agenda 2030 dal titolo **"Transforming our World: the 2030 Agenda for Sustainable Development"**, prevede 17 Obiettivi di Sviluppo Sostenibile e 169 target, ed è stata sottoscritta nel 2015 dai capi di Stato e di governo di 193 Paesi in occasione di un vertice speciale delle Nazioni Unite. L'Agenda è un impegno a radicare la povertà e cambiare il modello di sviluppo attuale, che si è ormai rivelato insostenibile, e raggiungere lo sviluppo sostenibile nel mondo entro il 2030, sottolineando la necessità di una visione integrata delle dimensioni dello sviluppo - economico, tutela dell'ambiente, diritti umani e sociali, educazione e cultura - al fine di preservare il Pianeta per le generazioni future, assicurando che nessuno venga lasciato indietro.

La SNSvS affida un importante ruolo di attuazione alle Regioni, alle Province Autonome e alle Città Metropolitane attraverso l'adozione, da parte delle Regioni, di proprie Strategie Regionali di Sviluppo Sostenibile (art. 34 del D.Lgs 152/06), in cui tenere conto delle specificità che ogni ambito territoriale presenta, nell'ambito della cornice disegnata dalla Strategia nazionale e dagli accordi internazionali: Agenda 2030, Accordo di Parigi, Strategia Europea per lo Sviluppo Sostenibile.

La Regione Lazio ha dato attuazione a **due accordi di collaborazione sottoscritti con il Ministero della Transizione Ecologica** (già Ministero della Tutela del Territorio e del Mare) ai sensi dell'art. 15 della legge 7 agosto 1990, n. 241, attraverso i quali il Ministero coordina l'attuazione della Strategia Nazionale e supporta le Regioni e le Province autonome nella declinazione territoriale di essa. La Regione ha in attuazione due progetti, il primo accordo sottoscritto a fine 2018, ha portato alla definizione della SRSvS e il secondo



supporterà la definizione della Strategia Regionale per l'Adattamento ai Cambiamenti Climatici, con un progetto intitolato *"Strategia di Sviluppo Sostenibile: il contributo all'Adattamento ai cambiamenti climatici"*.

La Regione ha impostato la Programmazione 2021-2027 considerando come punto di riferimento l'Agenda 2030 per lo sviluppo sostenibile delle Nazioni Unite, la Strategia Nazionale per lo Sviluppo Sostenibile e le più recenti indicazioni delle Comunicazioni della Commissione europea, in particolare:

- COM(2016)739 final, dal titolo ***"Prossimi passi per un futuro sostenibile in Europa – l'azione Europea per la sostenibilità"*** del 22 novembre 2016, in cui si evidenzia che l'UE è pienamente impegnata nell'attuazione dell'Agenda 2030 e dei suoi obiettivi per lo sviluppo sostenibile, insieme ai suoi Stati membri, in linea con il principio di sussidiarietà;
- COM(2019) 22 final, dal titolo ***"Verso un'Europa sostenibile entro il 2030"*** del 30 gennaio 2019;
- COM(2020) 575 final, dal titolo ***"Strategia annuale per la crescita sostenibile 2021"*** del 17 settembre 2020.

Le indicazioni contenute nella Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile (SRSvS) "Lazio, Regione Partecipata e Sostenibile", presentata il 2 marzo 2021, sono parte integrante della nuova Programmazione 2021-2027.

### 3.1.2. Fase del processo decisionale sul quale si interviene




La pratica partenariale osservata riguarda le seguenti fasi dei processi decisionali aperti alla partecipazione del partenariato:

- **analisi delle esigenze e definizione di priorità/obiettivi;**
- **definizione di una strategia.**

### 3.1.3. Tipo di processo partenariale attivato

Il processo avviato dalla Regione Lazio per l'elaborazione della SRSvS, per quanto riguarda il livello di coinvolgimento del partenariato che è stato attivato, non si limita alla consultazione ma è riconducibile alla **Partecipazione**. I contributi degli attori si ritrovano nel documento finale di Strategia, anche se non sono stati integrati in un'ottica di co-progettazione.

La progettazione partecipata è il livello più avanzato di coinvolgimento degli attori di un territorio, portatori di interessi costituiti e/o punti di vista (talvolta divergenti) che si incontrano su un terreno comune. Ciò implica che l'Amministrazione sia disposta a mettere in gioco una parte delle sue prerogative, ossia la sua esclusiva titolarità rispetto alla decisione stessa.

Tipo di coinvolgimento		Livello di interazione tra soggetto decisore e partecipanti	
✓	 Partecipazione	Alto	L'Amministrazione coinvolge i partecipanti in un processo decisionale aperto individuando soluzioni condivise in risposta al problema affrontato.
	 Consultazione	Medio	L'Amministrazione consulta i partecipanti in un processo decisionale in corso, per acquisire elementi di conoscenza sul problema da affrontare o preferenze su diverse opzioni di scelta.
	 Informazione	Basso	L'Amministrazione informa il partenariato delle decisioni prese a valle di un processo decisionale già concluso.

## 3.2. Reti partenariali

### 3.2.1. Composizione del partenariato

Il percorso partecipativo di costruzione della SRSvS ha coinvolto i **soggetti istituzionali** e tutti i **rappresentanti della società civile** interessati alle tematiche della sostenibilità, come indicato dall'Agenda 2030 e dalla SNSvS.

Sono stati coinvolti gli assessorati regionali, le società *in house*, gli enti locali e le comunità del territorio, le imprese, il settore pubblico, le associazioni, il terzo settore, la scuola, le università e i centri di ricerca, fino ai singoli cittadini.

I **criteri** adottati per la composizione del partenariato sono i seguenti:

- rappresentatività
- pertinenza rispetto all'oggetto in discussione
- competenza
- innovatività del punto di vista sul problema.

Nel processo partenariale sono state impiegate, in misura differente, tutte le seguenti forme di conoscenza<sup>3</sup>:

Forme di conoscenza <sup>4</sup> attivate nel processo		Poco	Sufficientemente	Molto
√	<b>Conoscenza scientifica</b> È quella analitica, prodotta da attività di analisi e verifiche attraverso strumenti e tecniche scientifici. In generale la conoscenza scientifica è prodotta da esperti.		√	
√	<b>Conoscenza Ordinaria</b> È quella che deve l'origine al buon senso, all'empirismo casuale o alla speculazione e all'analisi ponderate. È possibile ricondurre questa conoscenza alle pratiche/esperienze legate allo specifico ambito tematico oggetto di discussione partenariale. Chiunque è portatore di conoscenza ordinaria quando è posto direttamente a contatto con il problema e attraverso la pratica e l'esperienza ne sviluppa soluzioni. La conoscenza ordinaria consente di legittimare un vasto campo di attori nel prendere parte al processo decisionale, attori locali più o meno strutturati, che ad esempio per le politiche urbane coincidono con gli abitanti – ossia coloro che hanno esperienza quotidiana dei luoghi in cui si vive, si lavora, ci si diverte, ecc.			√
√	<b>Conoscenza Interattiva</b> È quella prodotta in corso d'azione e attraverso l'azione, da parte di attori coinvolti nel processo decisionale	√		

### 3.2.2. Caratteristiche del partenariato

Il processo partecipativo di costruzione della SRSvS, svolto da remoto tramite la piattaforma *Zoom*, ha coinvolto numeri elevati di partecipanti.

**Oltre 500 stakeholder** hanno preso parte ai **Focus Group** che, svolti da remoto in diretta *streaming* sulla pagina *facebook* della Regione Lazio, hanno fatto registrare un totale di 72.013 visualizzazioni uniche, con 42.284 minuti di connessione e 1.209 interazioni (domande e altri interventi).

---

<sup>3</sup> Per aumentare la *chance* di successo delle politiche è necessario sviluppare la consapevolezza delle pubbliche amministrazioni circa la rilevanza delle forme di conoscenza ordinaria e interattiva, oltre quella scientifica, spesso non riconosciute come significative per il trattamento di problemi collettivi e quindi non legittimate ad essere impiegate nei processi partecipativi. La complessità dei problemi collettivi è tale che la conoscenza prodotta dalla ricerca scientifica non è in grado da sola di cogliere, limitando l'efficacia delle proposte di *policy* da essa scaturite. La costruzione di *policy* per la risoluzione di problemi collettivi diventa efficace solo se si supera una visione settoriale verso un approccio integrato alla ricerca di soluzioni. La conoscenza scientifica ha bisogno di essere integrata con l'esperienza quotidiana diretta del problema e la conoscenza prodotta dall'interazione degli attori coinvolti nel processo decisionale. La consapevolezza della necessità delle tre forme di conoscenza consente alla pubblica amministrazione di acquisire, quindi, una più fine capacità di riconoscere e coinvolgere attori rilevanti per la costruzione di proposte di *policy* efficaci e di legittimarne la partecipazione nei processi decisionali. Fareri P., a cura di Giraudi M., *Rallentare. Il disegno delle politiche urbane*, Franco Angeli, 2009

<sup>4</sup> Lindblom C.E., Cohen D. K., 1979, *Usable Knowledge: Social Science and Social Problem Solving*, Yale U.P., New Haven.

Ai *webinar* hanno partecipato:

- **76 enti locali,**
- **149 imprese,**
- **93 Istituti scolastici con 774 studenti da 59 scuole del I ciclo e 912 studenti da 34 scuole del II ciclo.**

I primi due *Webinar*, dedicati alle Imprese e gli Enti Locali, sono stati trasmessi anche in diretta streaming sulla pagina Facebook della Regione Lazio e hanno totalizzato 10.835 visualizzazioni uniche, per 12.547 minuti online e 290 interazioni.

Sul sito sono consultabili le registrazioni video complete e i materiali informativi e di presentazione realizzati per ogni incontro.

Le caratteristiche del partenariato, per quanto osservato, sono:

- presente, forte e vivace;
- costruito *ad hoc*;
- inclusivo e aperto alla società civile, intesa come singoli partecipanti.

### 3.3. Processo partenariale

#### 3.3.1. *Design* del processo

*Esiste un disegno del processo di coinvolgimento del partenariato (utile a governarlo e a renderlo trasparente)? > si*

Il percorso di costruzione della Strategia regionale, svolto negli anni 2019, 2020 e 2021, è **articolato su vari step**, caratterizzati da analisi statistiche, consultazioni, analisi *desk*, percorsi partecipativi.

In particolare: analisi del posizionamento regionale; individuazione preliminare dei punti qualificanti della Strategia; consultazioni presso le Direzioni regionali. Consultazioni degli *stakeholder* regionali; consultazione della società civile in senso ampio; interazione con *target* mirati; interlocuzione con la Città Metropolitana di Roma Capitale; partecipazione al Progetto CReIAMO; costruzione di un sito dedicato.

Le **Consultazioni presso le Direzioni regionali**, prima fase di consultazione rivolta all'interno dell'amministrazione regionale, tra luglio ed ottobre 2019, ha avviato il percorso operativo di definizione della SRSvS realizzando una serie di audizioni presso le Direzioni regionali con competenza diretta o indiretta in materia di Sviluppo Sostenibile e la compilazione di un *Format* di rilevazione. Le consultazioni hanno coinvolto 18 Direzioni Regionali, circa 60 Aree/settori di intervento, 120 fra Dirigenti e funzionari regionali.

Le **Consultazioni degli stakeholder regionali** sono state realizzate, fra i mesi di luglio e settembre 2020, attraverso **7 Focus group** (FG) imperniati su tematiche di interesse prioritario coerenti con i 17 GOALS dell'Agenda 2030, per consultare *stakeholder*, esperti e operatori qualificati e raccogliere opinioni e proposte

per la definizione della Strategia Regionale. A valle dei FG, a cui hanno partecipato 514 stakeholder, sono stati elaborati i *report* con le principali evidenze emerse. La partecipazione, sia quantitativa, in termini di presenze ai *Focus Group*, sia qualitativa, con circa 70 contributi scritti pervenuti, ha confermato innanzi tutto l'attenzione diffusa ai temi della sostenibilità.

La **Cabina di Regia interassessorile (CdR) per lo sviluppo sostenibile** ha individuato i **sette temi prioritari** discussi durante i *Focus Group*: economia circolare; economia del mare; mobilità sostenibile; lotta alla povertà; accesso allo studio; adattamento ai cambiamenti climatici e gestione sostenibile delle risorse idriche; città intelligenti.

La **Consultazione della società civile in senso ampio** è invece avvenuta attraverso un **Forum virtuale**. Attraverso un questionario, cittadini, imprese, associazioni, amministrazioni pubbliche, università, e tutti coloro che hanno ritenuto importante partecipare, hanno potuto fornire indicazioni, proposte progettuali, spunti di riflessione e suggerimenti per la SRSvS.

L'**interazione con target mirati**, è stata realizzata attraverso **4 webinar**, organizzati fra i mesi di gennaio e febbraio 2021, incentrati su temi generali inerenti all'Agenda 2030, alla SNSvS, ai temi dei *Focus Group* o ad aspetti più specifici di particolare rilevanza, con *target* specifici: imprese, Enti Locali, scuole del 1 ciclo (elementari e medie) e del II ciclo (superiori), con l'obiettivo di accrescere le conoscenze e le competenze in tema di sostenibilità.

Il 2 marzo 2021 si è tenuto l'**evento conclusivo di presentazione della Strategia regionale di sviluppo sostenibile**, con la partecipazione di Daniele Leodori Vicepresidente della Regione Lazio e Paolo Orneli, Assessore allo Sviluppo Economico della Regione Lazio. L'incontro, online e trasmesso in *streaming* sulla pagina *Facebook* della Regione Lazio, è stata l'occasione per presentare a un ampio pubblico il documento strategico elaborato dalla Regione Lazio, valorizzando i temi e gli spunti di riflessione emersi negli incontri con *stakeholder*, enti, imprese e ragazzi, e più in generale la partecipazione e l'ascolto attivo come momenti qualificanti nella definizione delle scelte strategiche e di programmazione regionali.

Nel corso del 2021 è previsto un secondo processo partecipativo per la costruzione della Strategia per l'Adattamento ai Cambiamenti Climatici e l'attuazione del progetto "*Strategia di Sviluppo Sostenibile: il contributo all'Adattamento ai Cambiamenti Climatici*", secondo progetto finanziato dal MiTE, in attuazione dell'Agenda 2030 ONU.

### 3.3.2. Spazi, metodi e strumenti di lavoro

Gli eventi e i tavoli sono stati realizzati durante il percorso partenariale in modalità **da remoto**, con utilizzo di piattaforme di videoconferenza e dirette *streaming*.

Dall'analisi finora effettuata non pare siano stati utilizzati **strumenti e tecniche di coinvolgimento** strutturate nella gestione dei lavori, che si sono svolti in modalità frontale, ma con spazi sempre dedicati agli interventi liberi e alle domande dai partecipanti.

Durante i *webinar* è stato utilizzato lo “*Scribing*”, strumento di facilitazione e comunicazione, che ha permesso di documentare visivamente e in tempo reale le idee e le connessioni emerse.

Di seguito si riportano gli *input* forniti in avvio del processo e gli *output* prodotti:

- **documenti a supporto della partecipazione attiva dei partner nelle varie fasi (input):**

È stato prodotto e condiviso con i partecipanti un **Paper tematico**, per ognuno dei sette temi prioritari individuati (cambiamenti climatici e risorse idriche; mobilità sostenibile; economia circolare, economia del mare, città intelligenti, povertà, accesso allo studio) introduttivi e di preparazione ai *Focus group* contenenti: inquadramento dei temi (contestualizzazione e collocazione concettuale e tematica; profilo ambientale esocio-economico; termini del problema: aspetti chiave sulla sostenibilità; cornice programmatica comunitaria, nazionale e regionale; potenziali effetti della pandemia); analisi delle disposizioni normative e di indirizzo regionale; coerenza/sinergia con gli obiettivi della SNSvS; coerenza/sinergia con la programmazione regionale.

- **output finali:**

Con deliberazione di Giunta regionale n. 170 del 30 marzo 2021, è stata **approvata la Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile (SRSvS) “Lazio, regione partecipata e sostenibile”**. Il documento finale del processo, composto da circa 130 pagine (300 con appendice e allegati), comprende il posizionamento della regione rispetto ai 17 obiettivi dell’Agenda 2030 ONU, illustra il percorso partecipativo realizzato, la strategia e le tematiche di interesse prioritario, le indicazioni di indirizzo e le proposte provenienti dal processo partecipativo e quelle provenienti dal partenariato.

I partecipanti, dall’analisi svolta finora, non hanno prodotto *output* in termini di co-progettazione, ma hanno potuto portare contributi, anche scritti, al percorso in atto.

*Sono previsti indicatori utili a misurare l'efficacia degli strumenti messi in campo (quantitativi e qualitativi della partecipazione/dell'interazione partenariale)?*

No, non sono previsti indicatori di monitoraggio e valutazione della pratica partenariale, se non la misurazione quantitativa della partecipazione.

*Sono stati costruiti organismi di coordinamento partenariale formalizzati? >no*

*Chi e come ha stabilito le regole per l'interazione fra i partner, e queste sono state eventualmente sottoscritte?*

Dall'osservazione e analisi finora effettuata non parrebbero formalmente definite delle regole per l'interazione partenariale.

*Esistono spazi di coordinamento/interazione informale riconosciuti per il confronto partenariale (eventualmente anche allargati ad un pubblico più ampio)?*

È stato previsto un *Forum on line*, descritto nel paragrafo successivo.

### 3.3.3. Trasparenza e comunicazione

*Esiste una **strategia di comunicazione** che accompagni il processo di coinvolgimento del partenariato?*

- **rivolta all'interno** - partner > si
- **rivolta all'esterno** - pubblico ampio/generico > si

Il sito costituisce il motore ed il contenitore di tutte le attività, è stata creata infatti, nel sito *Lazio Europa*. Il portale dei finanziamenti regionali ed europei, un'area dedicata al processo di costruzione della SRSvS <https://lazioeuropa.it/lazosostenibile>.

È finalizzata all'interazione con tutti gli *stakeholder* coinvolti: cittadini, imprese, enti locali, scuole, mondo della ricerca, attraverso attività di *web marketing* e *web advertising*, prevedendo l'uso integrato dei *social media* per comunicare con i diversi livelli di destinatari. All'interno del sito hanno trovato attuazione i *Focus group*, il *Forum*, i *webinar* e le attività di partecipazione in generale, precedentemente previste in presenza.

L'area Forum è divisa in due sotto-sezioni. La prima, il **Forum pubblico**, affronta temi di ampia portata riguardanti lo sviluppo sostenibile nella sua accezione più vasta. Ogni cittadino, impresa, ente locale o ricercatore ha potuto contribuire attivamente alla riflessione sulla Strategia Regionale di Sviluppo Sostenibile e segnalare proposte, progetti e *best practice*, rispondendo a un questionario.

L'**Area** di scambio, con accesso su invito, ha invece offerto la possibilità agli *stakeholder* che hanno partecipato ai *Focus Group* di scambiare idee, uploadare ricerche, progetti e proposte, leggere i documenti caricati dagli altri partecipanti, ricevere aggiornamenti sulla SRSvS ed essere informati sulle attività della Regione Lazio, per favorire la sinergia e il *networking* tra gli attori della sostenibilità.

**Lazio Innova**, la società *in house* della Regione Lazio, ha curato l'assistenza tecnica del processo partenariale e la campagna di comunicazione, sia *offline* con strumenti tradizionali che *online* con strumenti digitali innovativi.

L'Ufficio stampa di Lazio Innova, in accordo e in sinergia con gli uffici stampa della Presidenza e degli assessorati regionali, ha diffuso informazioni sulla Strategia, sul percorso verso la sua costruzione e sulle modalità per partecipare al processo di consultazione, valorizzando le strategie della Regione a favore dell'innovazione, della sostenibilità e dell'inclusione nel più ampio quadro della programmazione regionale pluriennale. Per una migliore e puntuale diffusione delle informazioni, oltre ai consueti canali media nazionali e locali (stampa, radio), i comunicati stampa e tutte le altre comunicazioni informative sono stati indirizzate anche alle testate settoriali (*magazine* e siti *web*) specializzate in innovazione, sostenibilità e ambiente.

*Esiste la possibilità di monitorare lo stato di attuazione della politica a valle del processo partenariale?*  
Dall'osservazione e analisi finora effettuata non esiste la possibilità di monitorare lo stato di attuazione della politica da parte del pubblico più ampio che è stato coinvolto nel processo.



## 4. Esiti della pratica partenariale osservata

Una struttura di *governance* della Programmazione unitaria 2021-2027, delineata e formalizzata e gli ampi processi di coinvolgimento del partenariato attuati, hanno permesso alla Regione Lazio di raggiungere gli obiettivi e i risultati attesi dai percorsi.

Per una valutazione approfondita degli esiti, soprattutto indiretti, sarebbe importante attivare adeguati strumenti di monitoraggio e valutazione dei processi partenariali.

### 4.1. Esiti diretti

Le indicazioni della Giunta Regionale del Lazio, illustrate al paragrafo 1.6 per i processi partenariali da avviare sono state rispettate.

**Programmazione unitaria - Programmi Operativi Fondi SIE 2021-2027.** L'esito intermedio diretto del processo attuato, in termini di *output*, è rappresentato dal documento *"Un nuovo orizzonte di progresso socio-economico - Linee d'indirizzo per lo sviluppo sostenibile e la riduzione delle disuguaglianze: politiche pubbliche regionali ed europee 2021-2027"* - *"Indirizzi 2027"*, approvato a dicembre 2020.

**Programmazione unitaria - Strategia Regionale per lo sviluppo sostenibile.** L'esito finale diretto prodotto nell'ambito del processo è il documento di Strategia Regionale per lo Sviluppo Sostenibile (SRSvS) *"Lazio, regione partecipata e sostenibile"*, approvato con DGR n. 170 del 30 marzo 2021.

### 4.2. Esiti conseguenti/indiretti

Gli esiti indiretti della pratica partenariale nell'attivazione di processi così inclusivi e partecipati sono stati:

- una *governance* rafforzata e innovativa che ha visto l'amministrazione agire come "piattaforma abilitante", creando le condizioni per facilitare processi inclusivi che sono stati capaci di accogliere e valorizzare il contributo di tutti gli attori interessati;
- un ampliamento della rete partenariale;
- una maggior partecipazione degli *stakeholder* alla costruzione delle strategie di sviluppo;
- una accresciuta vicinanza della comunità alla politica di coesione regionale;
- un aumento della conoscenza e della consapevolezza da parte di tutti gli attori;
- una incrementata co-responsabilizzazione, fondamentale per la fase attuativa.

## Parte II - Lettura critica della pratica partenariale

### 5. Fattori di successo e insuccesso della pratica partenariale

Nella tabella si analizzano alcuni fattori interni alla pratica osservata, positivi e negativi, che possono rappresentare la base per azioni di miglioramento dei processi partenariali futuri.

Ambiti di osservazione	Analisi:punti di forza	Analisi:punti di debolezza
<b>1. Condizioni al contorno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La <i>Governance</i> unitaria ben strutturata e formalizzata con un organismo preposto: la Cabina di regia per la Programmazione unitaria, istituita con Direttiva del Presidente della Regione.</li> <li>• I ruoli di gestione dei processi ben definiti, soprattutto la regia e indirizzo politico, affidati al vicepresidente e l'assistenza tecnica internalizzata in capo a Lazio Innova.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruolo di regia tecnica dei processi non altrettanto ben definito, non univoco ma in capo a più strutture interne, quattro Direzioni regionali.</li> </ul>
<b>2. Reti partenariali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La composizione del Tavolo di Partenariato, definita con la DGR, è molto diversificata e ampia, rappresentativa e pertinente, comprendendo circa 150 <i>partner</i>, tra organizzazioni istituzionali ed economico-sociali.</li> <li>• La formalizzazione della composizione del Tavolo, che può rafforzare la continuità di azione.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A distanza di un anno ancora la maggior parte dei <i>partner</i>, pur partecipando ai processi, non ha formalizzato un referente per il Tavolo di Partenariato.</li> </ul>
<b>3. Processo partenariale</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ampia e qualificata partecipazione ai processi.</li> <li>• L'inclusione nei processi partenariali e partecipativi degli attori locali singoli e non solo delle rappresentanze.</li> <li>• La capacità di modificare il percorso riprogrammandolo a seguito della pandemia organizzandolo da remoto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacità degli attori di influenzare gli esiti del processo non pare misurabile né elevata.</li> </ul>

<b>4. Spazi, metodi e strumenti di lavoro</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'ampio utilizzo delle nuove tecnologie che ha permesso la gestione di eventi efficaci <i>on line</i>.</li> <li>• L'utilizzo di metodi e strumenti diversificati.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'interazione con i partecipanti, limitata alla consultazione e poco strutturata con metodi partecipativi.</li> <li>• L'assenza di indicatori per monitorare e valutare gli esiti dei processi attivati.</li> </ul>
<b>5. Trasparenza e comunicazione</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le risorse ingenti e il gruppo di lavoro competente dedicato alla comunicazione.</li> <li>• La comunicazione verso l'esterno ha permesso di rendere il processo riconosciuto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'impossibilità di monitorare lo stato dell'arte del processo in maniera trasparente per tutti gli attori coinvolti.</li> </ul>

## 6. Riferimenti della sperimentazione

La tabella successiva mette in evidenza alcuni punti chiave della pratica partenariale osservata in relazione ai documenti di *input* del Progetto OC.

<b>Documenti di <i>input</i> - Cornice di riferimento</b>	<b>Correlazione con principi e concetti chiave &gt; quali attori coinvolgiamo in quali fasi</b>
<b>Codice europeo di condotta sul partenariato</b>	<p>La DGR N° 385/2020 fa esplicito riferimento al Codice Europeo e le pratiche partenariali osservate sono impostate in stretta coerenza con i suoi principi. In particolare:</p> <p>Capo II - Principi essenziali relativi a procedure trasparenti per l'identificazione dei partner interessati.</p> <p>Articolo 4 - Identificazione dei <i>partner</i> pertinenti per i programmi</p> <p>Le sperimentazioni hanno coinvolto un ampio gruppo di <i>stakeholder</i> pertinenti identificati e resi pubblici in allegato alle DGR. Ha coinvolto inoltre la <b>società civile</b> non limitandosi alle rappresentanze e ai soggetti organizzati.</p> <p>Capo III - Principi essenziali e buone prassi in materia di coinvolgimento dei <i>partner</i> pertinenti nella preparazione dell'accordo di partenariato e dei programmi</p> <p>Articolo 8 - Preparazione dei programmi punti (a) (b)</p> <p>Le sperimentazioni hanno coinvolto i <i>partner</i> pertinenti nella <b>fase di preparazione</b> della Programmazione unitaria, sia per i Fondi SIE che per la SSvS, in particolare per quanto riguarda:</p> <p>a) l'analisi e l'identificazione delle esigenze;</p> <p>b) la definizione o la selezione delle priorità e dei relativi obiettivi specifici.</p>

<p><b>Linee Guida "Metodi e strumenti per la costituzione, la regolazione e l'organizzazione di Partenariati pertinenti nella programmazione 2021-2027"</b></p>	<p>Cap. 2.3 I "principi essenziali"- una declinazione di "buone prassi" Stretta cooperazione e consultazione (pag.11/12)</p> <p>Il percorso ha riguardato la <b>fase di preparazione</b> della nuova Programmazione unitaria 2021-2027 e in particolare le sottofasi dell'<b>ascolto, impulso</b> ed <b>elaborazione</b> di un contributo competente e argomentato da parte dei <i>partner</i> e dei partecipanti al processo.</p>
	<p>Cap. 2.3 I "principi essenziali"- una declinazione di "buone prassi" Informazione, consultazione, <i>partnership</i>: le forme della partecipazione (pag.16)</p> <p>Sui soggetti attivati: "(ii) la consultazione è uno strumento di arricchimento conoscitivo delle scelte di <i>policy</i> e può (deve) essere utilizzato anche oltre il perimetro del Partenariato, in quanto può, in modo mirato e motivato, <b>interessare anche soggetti non inclusi tra i <i>partner</i></b>".</p>
	<p>Cap. 2.5 La costituzione del Partenariato pertinente - Il rapporto tra oggetto e partner (pag.27)</p> <p>Il principio che ha guidato la selezione dei <i>partner</i> e dei partecipanti è il "criterio di coerenza tra profilo del <i>partner</i> e oggetto" e quindi l'individuazione di attori rilevanti e competenti rispetto all'oggetto in discussione.</p>
	<p>Cap. 2.5 La costituzione del Partenariato pertinente - La selezione dei <i>partner</i> (pag.28)</p> <p>I criteri con cui sono stati selezionati i partecipanti alle attività sono stati di differenziare tra <i>partner</i>, che rappresentano interessi generali e sono coinvolti a livello complessivo nelle <i>policy</i> del Programma, definiti nell'elenco allegato alle DGR; e altri <i>stakeholder</i>, che rappresentano interessi specifici e sono interessati a specifici interventi.</p>
	<p>Cap. 2.6. Oggetto dell'azione partenariale (pag.34)</p> <p>Il Codice Europeo di Condotta sul Partenariato fa riferimento alle Politiche di Coesione, ma il ruolo dell'azione partenariale è diventato fondamentale nei processi di <i>policy making</i> di tutte le politiche pubbliche.</p> <p>Questa consapevolezza sta generando processi che, come nella pratica osservata, possono essere definiti come "programmazione unitaria" e si concretizzano in forme di coordinamento tra i fondi che supportano lo sviluppo locale, in gestione integrata tra politiche europee e politiche ordinarie.</p>