

# La Valutazione tematica dell'Asse D

*Comitato di Sorveglianza  
Firenze, 9 novembre 2021*

**Tu, al centro dei nostri obiettivi**

## Obiettivi della valutazione dell'asse D

- La **rilevanza degli interventi** dell'Asse D nel rispondere alle esigenze per le quali vengono implementati (di fabbisogni formativi, necessità di aggiornamento del Sistema Informativo Lavoro (SIL), rafforzamento della capacità amministrativa);
- **L'adeguatezza e l'efficienza dell'attuazione** degli interventi e delle modalità organizzative e gestionali adottate;
- **L'efficacia degli interventi rispetto agli obiettivi strategici** della Regione definiti nel POR e nel PRA;
- In che misura e con che modalità si sono realizzati i risultati degli interventi:
  - in che modo gli interventi hanno favorito **una migliore operatività del SIL**;
  - in che misura gli interventi formativi **hanno migliorato la vita professionale** dei destinatari coinvolti;
  - quale è il **livello di attuazione delle buone pratiche** condivise nel Progetto Scambio PA e in che misura sono stati attivati meccanismi di collaborazione tra le Amministrazioni regionali coinvolte.
- Le **aree di possibile miglioramento degli interventi** in vista del nuovo ciclo di programmazione 2021-2027.

## L'asse D nella programmazione FSE della Toscana

**Tabella Struttura e risorse Asse D "Capacità amministrativa e istituzionale" del POR**

Priorità d'investimento	Obiettivo specifico	Attività	Risorse programmate (Euro)	% sul totale del POR
D.1 (11.i) – Investimento nella capacità istituzionale e nell'efficacia delle amministrazioni pubbliche	D.1.1 - Aumento della trasparenza e interoperabilità, e dell'accesso ai dati pubblici	D.1.1.1.a – Sistema informativo Lavoro (IDOL)	3.115.093	0,4%
	D.1.2 - Miglioramento delle prestazioni della pubblica amministrazione	D.1.2.1.a – Azioni di qualificazione ed empowerment delle istituzioni, degli operatori e stakeholders	1.420.613	0,2%
<b>Totale - Asse D</b>			<b>4.545.706</b>	<b>0,6%</b>

Fonte: Provvedimento attuativo di dettaglio (PAD) XII, del 15/9/2020

- La Regione Toscana ha scelto la priorità di investimento riferita all'intera PA, ma ha concentrato l'asse D su un **numero ristretto di azioni**
- Le risorse per l'asse sono limitate, ma sono **strategicamente importanti**

## Gli interventi esaminati

- Gli interventi di rafforzamento **del Sistema Informativo Lavoro** (OS D.1.1);
- Gli **interventi formativi** rivolti al personale interno ed esterno all'Amministrazione, su temi del rafforzamento della capacità amministrativa, l'attuazione del Piano paesaggistico regionale, e le strategie di innovazione sociale (OS D.1.2);
- Il progetto “**Scambio PA** - Promuovere la collaborazione interregionale per il confronto e lo scambio di buone pratiche” (OS D.1.2).

## Metodologia

- **Analisi desk** della documentazione strategica e operativa relativa agli interventi finanziati
- **Analisi dei dati di monitoraggio FSE** sulla numerosità e le caratteristiche socio-anagrafiche dei destinatari dei progetti dell'Asse D;
- **Interviste ai referenti regionali** per approfondire caratteristiche e obiettivi degli interventi formativi e sul SIL (3 referenti del Settore Organizzazione e sviluppo risorse umane; 4 referenti provinciali dei Servizi per l'impiego)
- **Indagine on-line ai destinatari degli «interventi formativi»** (nov.-dic. 2020) rivolta a 2.646 individui, con un tasso di risposta del 38%;
- **Indagine on-line ai destinatari del progetto «Scambio PA»** (dic.2020) rivolta a 55 partecipanti con un tasso di risposta dell'85%.

# **Il rafforzamento del Sistema Informativo Lavoro**

## Gli interventi di rafforzamento del SIL e i loro risultati

- *Il POR FSE ha sostenuto **interventi di sviluppo su due componenti del SIL Toscana**: il sistema gestionale dei CPI (IDOL ARTI) e il portale incontro domanda - offerta lavoro (Toscana Lavoro).*
- *Il **nuovo gestionale IDOL ARTI**, con l'interconnessione di 11 applicativi provinciali, ha velocizzato notevolmente la consultazione da parte degli operatori dei CPI*
- *Sono stati **ampliati i servizi on-line per cittadini e imprese**; per es.: nuove funzionalità di consultazione offerte di lavoro, monitoraggio candidature mediante preselezione da parte dei CPI, visualizzazione della Scheda Anagrafico Professionale, caricamento e gestione dei CV e ricerca CV da parte delle aziende, adesione a Garanzia Giovani, gestione appuntamenti.*
- *Nonostante l'offerta di nuove funzionalità, l'accreditamento al portale da parte degli utenti non ha raggiunto i livelli di utenza sperati, ciò suggerisce la necessità di **intraprendere azioni promozionali più capillari e mirate alle diverse fasce di utenza.***

# **Gli interventi formativi per il rafforzamento della capacità amministrativa**

## Le caratteristiche degli interventi formativi

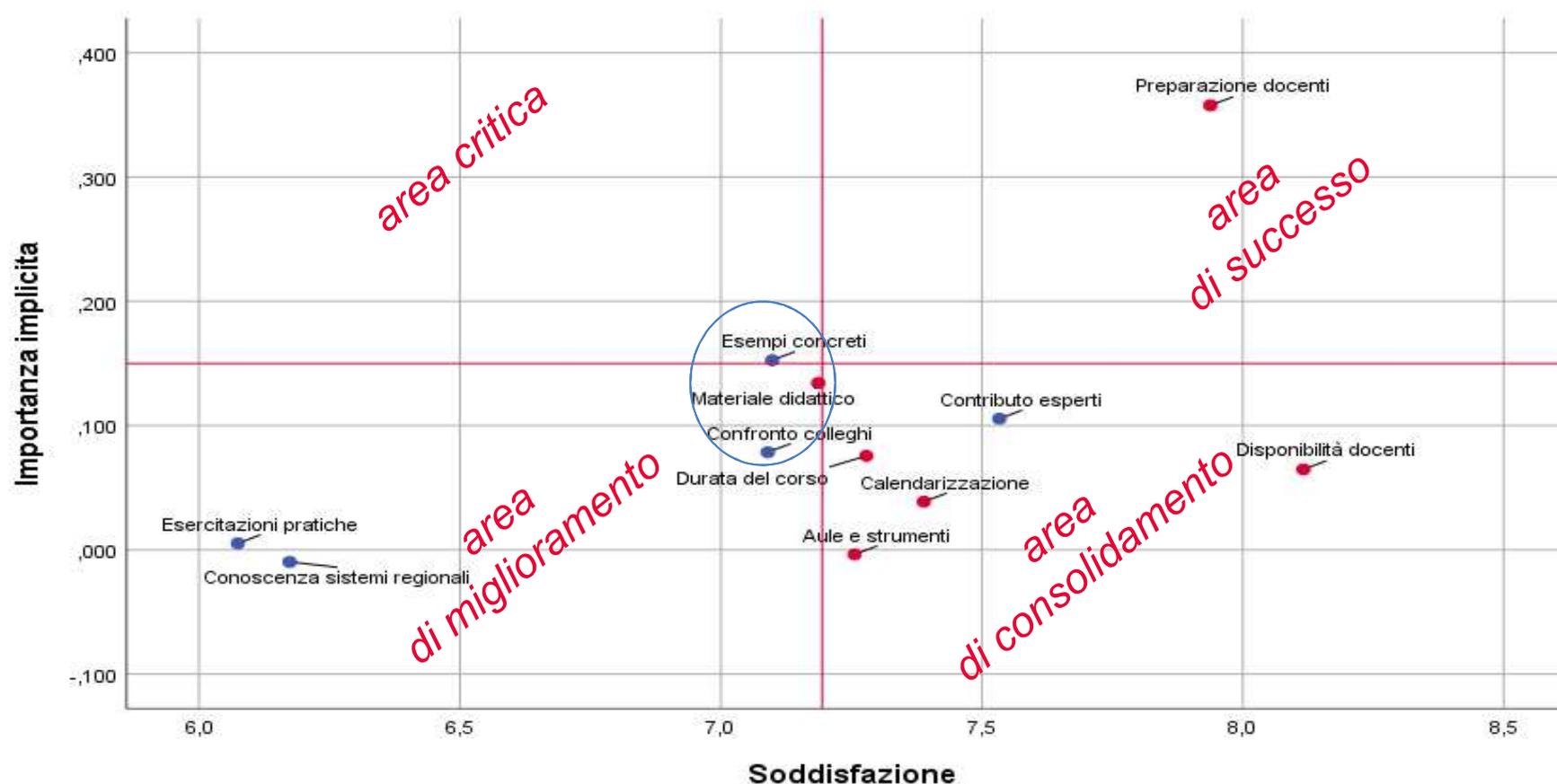
- **Formazione per il rafforzamento della capacità amministrativa e istituzionale** (aiuti di stato, gestione Fondi europei, appalti e contratti, la protezione dei dati personali, la normativa anticorruzione, i diritti delle persone con disabilità) rivolti ai funzionari dell'Amministrazione regionale (6 progetti). Corsi rivolti a tutti i livelli professionali e di durata di 1 o 2 giorni, ma alcuni più lunghi. Da marzo 2020, a causa COVID-19, i corsi in presenza sono stati trasferiti sul portale TRIO.
- **Interventi formativi sul Piano di Indirizzo Territoriale (PIT) a valenza di Piano Paesaggistico** rivolti ai dipendenti di Regione Toscana, Comuni, Province, Città Metropolitana di Firenze, Soprintendenze dei Beni Culturali, Enti Parco e ai libero-professionisti coinvolti nell'attuazione del Piano. La formazione era finalizzata a diffondere i contenuti del nuovo Piano e a supportarne l'applicazione attraverso 6 corsi (che potevano essere frequentati anche singolarmente). Periodo 2016-2018, durata circa 2 giornate a corso.
- **Formazione in tema di strategie per l'innovazione sociale** rivolta a strutture istituzionali e tecniche delle Zone Distretto in ambito sociale e socio-sanitario (Società della Salute, Associazioni di Comuni e Comuni singoli, ASL, Uffici di Piano) e agli operatori del privato sociale. L'intervento, sviluppato con il Settore Innovazione Sociale, aveva l'obiettivo di sostenere lo sviluppo di competenze specifiche e la conoscenza di nuovi strumenti per le politiche di inclusione sociale. 3 corsi formativi, a carattere teorico e pratico, incentrati sul tema della co-progettazione e delle politiche per l'inclusione sociale del FSE. I corsi si sono svolti tra il 2017 e il 2019, e avevano una durata media di circa 3 giornate.

## La partecipazione agli interventi formative sulla base dei dati di monitoraggio

	Capacità amministrativa	Piano paesaggistico	Innovazione sociale	Totale
<b>Ente di appartenenza</b>				
Regione Toscana	95%	12%	2%	<b>59%</b>
Enti locali/Altre PA	5%	65%	60%	<b>29%</b>
Terzo settore/Libera professione	0%	23%	38%	<b>12%</b>
<b>Posizione professionale</b>				
Autonomi	0%	22%	4%	<b>6%</b>
Dirigenti	6%	10%	14%	<b>8%</b>
Direttivi quadro	18%	5%	22%	<b>15%</b>
Impiegati	76%	63%	60%	<b>70%</b>
<b>Classi di età</b>				
Fino a 40 anni	11%	13%	27%	<b>14%</b>
41-55 anni	63%	60%	49%	<b>60%</b>
56 anni e più	26%	28%	23%	<b>26%</b>
<b>Genere</b>				
Femmine	64%	56%	77%	<b>64%</b>
Maschi	36%	44%	23%	<b>36%</b>
<b>Livello di istruzione</b>				
Secondaria superiore	30%	16%	17%	<b>24%</b>
Laurea o post-laurea	70%	84%	83%	<b>76%</b>

- **Composizione «mista»** dell'utenza per formazione su PIT e innovazione sociale
- Buona partecipazione di **dirigenti e professionisti** (soprattutto in PIT e IS)
- **Età mediamente elevata** (come in tutta la PA!) e prevalenza laureati

## Relazione tra il giudizio sulla qualità della formazione e il valore implicito assegnato agli aspetti organizzativi (rosso) e di metodo (blu)



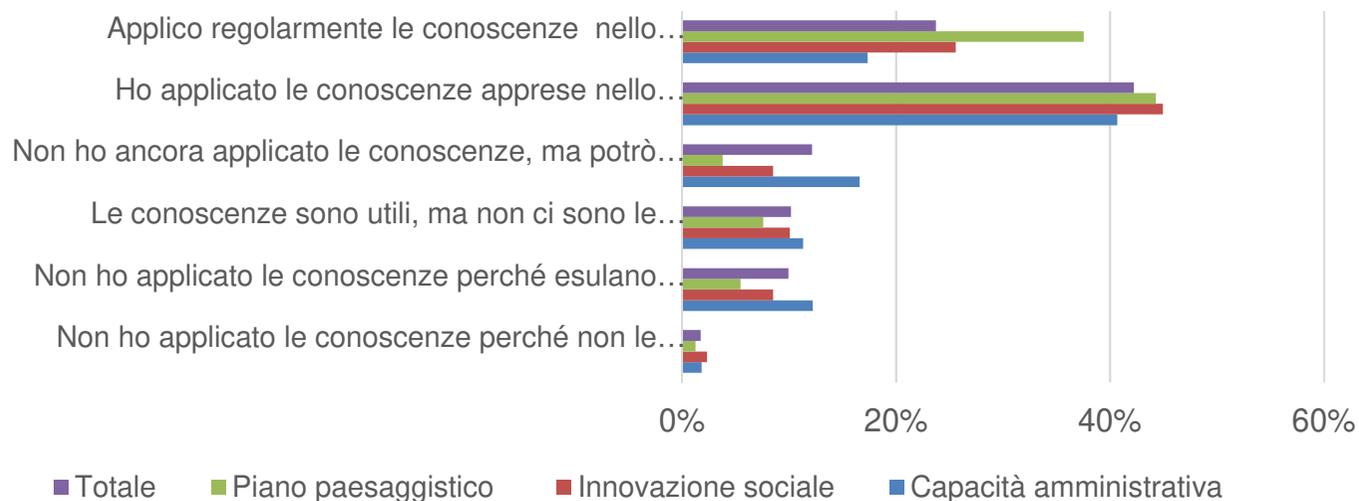
- **Buona soddisfazione** (soprattutto per i docenti) e nessuna criticità seria
- Possibili miglioramenti (esempi concreti, materiale, confronto colleghi)

## Contributo della formazione alla vita professionale per tipologia di intervento (media)

	Capacità amministrativa	Innovazione sociale	Piano paesagg.	Totale
Aggiornamento professionale	6,5	7,1	7,5	6,9
Fiducia nello svolgimento delle proprie mansioni	5,6	6,7	6,5	6,0
Sviluppo di competenze professionali	5,4	6,6	6,6	5,9
Sviluppo di competenze trasversali	5,3	6,7	5,8	5,6
Cambio di posizione professionale/mansioni	3,5	5,0	4,3	3,9

- Formazione **rilevante per l'aggiornamento professionale** e più efficace in PIT e IS

## Livello di applicazione delle conoscenze apprese per tipologia di intervento (%)



- Le conoscenze acquisite **vengono utilizzate in misura significativa** (soprattutto PIT e IL)

## Indicazioni emerse dagli intervistati

Due **indicazioni generali** emergono dagli intervistati:

- Garantire una **maggiore frequenza dei corsi** ai fini di aggiornamento e istituire una **newsletter periodica** sulle novità normative e applicative;
- Prediligere gli **aspetti pratici e le metodologie di lavoro** rispetto alle lezioni frontali.

Dai partecipanti ai corsi per il rafforzamento della capacità amministrativa :

- Formare **classi più omogenee** per competenze e livello di conoscenza iniziale della materia da parte dei discenti.
- Promuovere una più approfondita **analisi dei fabbisogni formativi** e orientare verso corsi attinenti alle mansioni svolte.

Dai partecipanti ai corsi per il Piano paesaggistico :

- Migliorare la **comunicazione e pubblicizzazione** delle iniziative formative,
- Rivedere alcuni **aspetti organizzativi**: sessioni più brevi ma più frequenti; webinar e lezione registrate, classi con meno partecipanti per più scambio con i docenti.

Dai partecipanti ai corsi di sulle strategie di innovazione sociale:

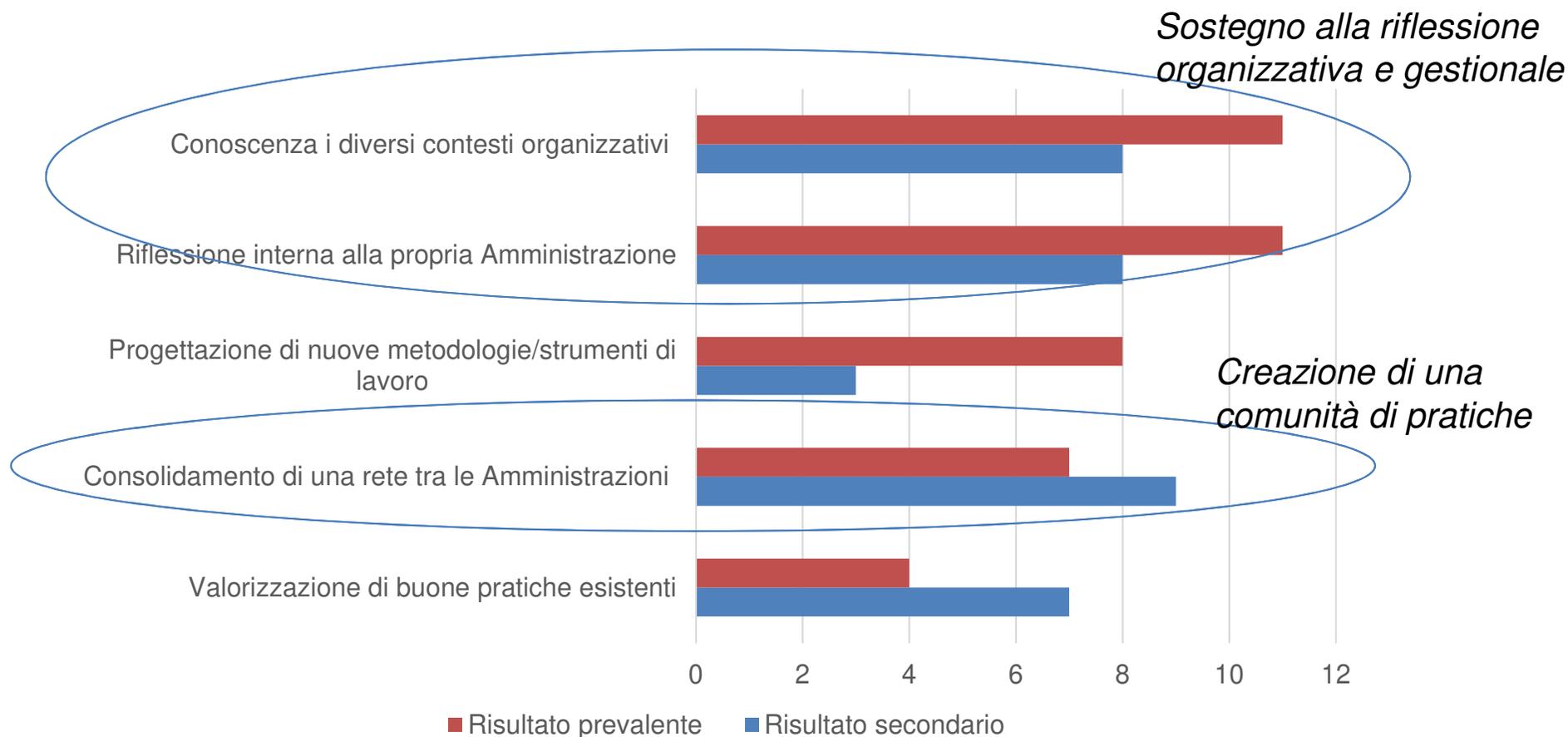
- Coordinare meglio le **tempistiche della formazione e i tempi (progettazione e implementazione)** dei progetti;
- Favorire la **creazione di una rete di collaborazione** e confronto sia tra i soggetti pubblici sia tra con quelli privati sociali

# Il Progetto 'Scambio PA'

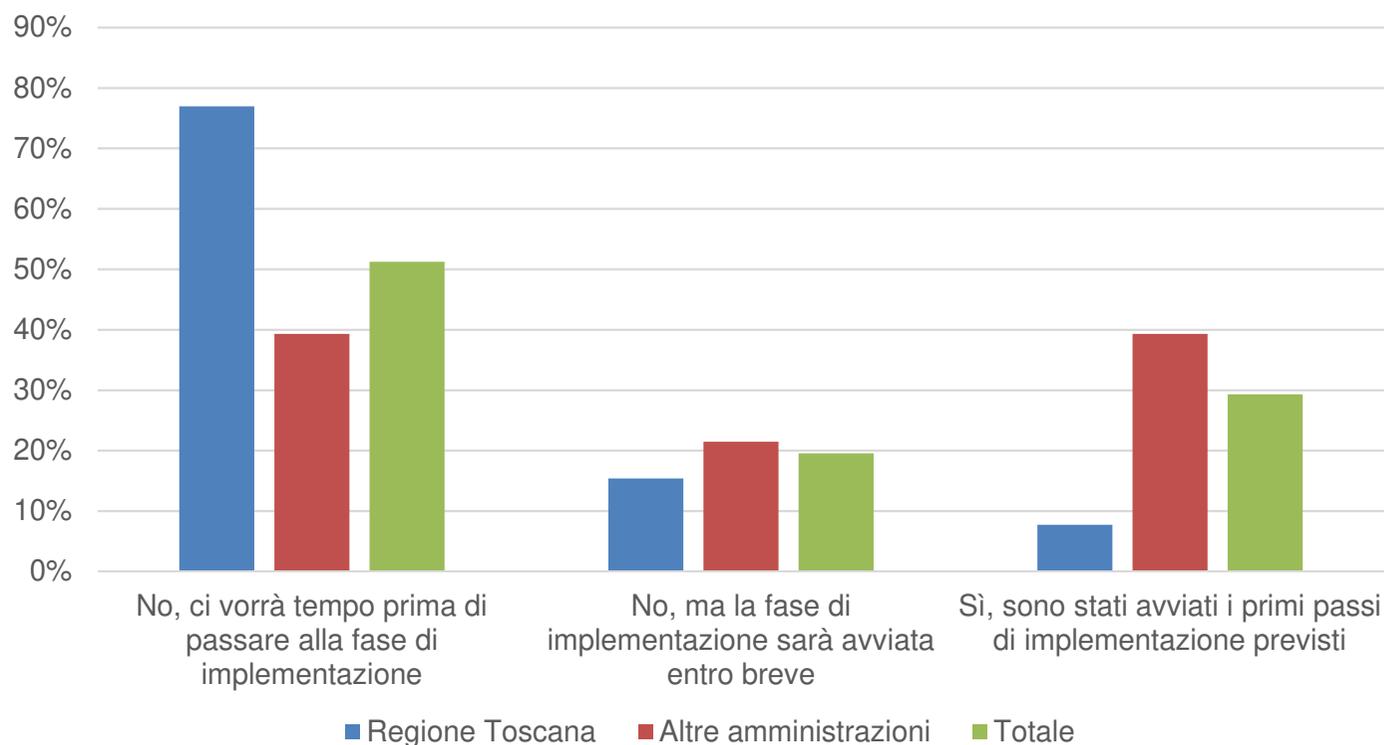
## I contenuti del progetto 'Scambio PA'

- Protocollo d'intesa tra la **Regione Toscana** (Amministrazione capofila) e altre 7 Regioni: **Valle D'Aosta, Piemonte, Friuli Venezia Giulia, Provincia Autonoma di Trento, Emilia-Romagna, Abruzzo, Puglia.**
- Progetto iniziato a **novembre 2018** e concluso a **dicembre 2020.**
- Le **aree tematiche** di approfondimento sono state:
  - Appalti e contratti;
  - Società a partecipazione pubblica;
  - Fondi strutturali - Strategia di comunicazione ed informazione nei Fondi Strutturali;
  - Fondi strutturali - Verifiche di gestione ed analisi del rischio;
  - Fondi strutturali - Governance, programmazione integrata e logiche di coordinamento;
  - Fondi strutturali - Gestione degli avvisi e dei bandi.
- **Due principali modalità di lavoro:** incontri presso Regione Toscana (*Smart Action Lab*) e sessioni pratiche (*Workshop*) da svolgere a rotazione presso ciascuna Amministrazione, come momenti di *training on-the-job*.

## Risultati del progetto Scambio PA (valori assoluti)

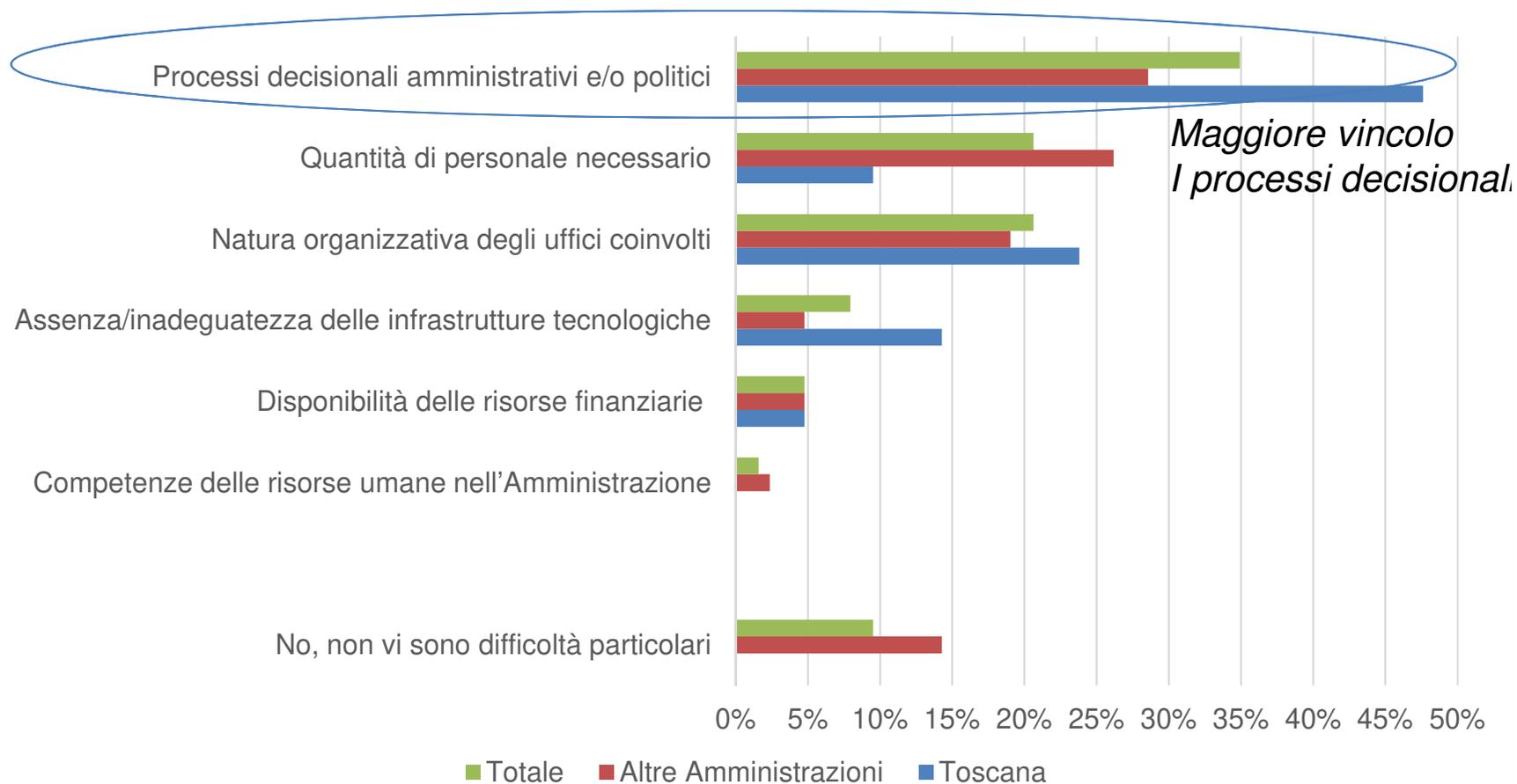


## **Livello di attuazione dei Piani di implementazioni delle buone pratiche redatti dai gruppi tematici del progetto Scambio PA (%)**



- **Avviati i piani di implementazione** dei risultati del progetto, ma ci vorrà tempo per una loro ampia diffusione

## Difficoltà che limitano l'attuazione delle buone pratiche del progetto Scambio PA (%)



# Lezioni

## Rafforzamento SIL e formazione

- **SIL Toscana**
  - Gli interventi di rafforzamento **proseguono lo sviluppo del sistema** iniziato nel 2000.
  - Il passaggio a IDOL ARTI, con un unico applicativo regionale, ha consentito di **velocizzare notevolmente la consultazione**. Il progressivo sviluppo di IDOL lo rende uno strumento di gestione amministrativa ma anche utile alla progettazione ed analisi delle politiche. Il prossimo passo è **l'unificazione delle banche dati IDOL provinciali**; un intervento oneroso sul quale la Regione ha già avviato una riflessione operativa.
- **Le azioni formative e di empowerment**
  - Sono **coerenti con gli obiettivi indicati dal PRA** e hanno mirato a fornire gli strumenti per affrontare la complessità organizzativa e normativa delle politiche pubbliche e l'innovazione in alcuni ambiti di policy.
  - In complesso la formazione è risultata **utile a un migliore svolgimento delle mansioni del personale** garantendo l'aggiornamento professionale su aspetti tecnici e normativi.
  - La formazione risulta maggiormente efficace dove **supporta cambiamenti sistemici** e dove si riesce a coinvolgere **tutti gli attori** della politica
  - **elevato livello di applicazione delle conoscenze apprese**: 2/3 dei soggetti intervistati dichiarano di aver applicato o di applicare quanto appreso nei corsi, e un ulteriore 12% ritiene di poterlo fare.
  - sembra più apprezzato un **approccio maggiormente pratico-operativo** al fine di rispondere con maggiore aderenza alle esigenze dirette dei dipendenti.

## Scambio PA

- Ha **sperimentato nuove modalità di dialogo e collaborazione** tra Amministrazioni Regionali e ha colmato un'assenza di iniziative simili da parte delle strutture centrali e di coordinamento.
- Ha messo al centro gli operatori – non era formazione – ed ha messo a fattore comune un bagaglio di esperienze spesso poco valorizzato per la ricerca di soluzioni a problematiche comuni.
- Avviati i primi passi per **applicare le buone pratiche individuate**;
- La piena applicazione delle risultanze si scontra con la **complessità dei processi decisionali**, con vincoli e rigidità organizzativi, nonché con **una certa resistenza al cambiamento** nella cultura amministrativa.
- Si registra un **consolidamento del network interregionale**, che ha proseguito in larga misura la collaborazione, oltre la fine delle attività e anche su tematiche non direttamente legate al progetto.
- Questo progetto è una “**buona pratica**” da evidenziare, valorizzare e replicare sia in relazione all'esperienza Toscana sia nel più generale quadro delle politiche per il rafforzamento amministrativo dei fondi SIE.
- Per ovviare a queste criticità, e anche in vista della seconda edizione di 'Scambio PA' nel 2021-2017, sembra adeguato che la Amministrazioni aprano una riflessione sull'opportunità di creare un presidio interno che accompagni l'implementazione delle prassi virtuose condivise nel progetto.

## Indicazioni generali

- La valutazione ha messo anche in evidenza l'importanza delle politiche per la capacità amministrativa e la loro **crescita in termini di consapevolezza e di strumenti utilizzati**. Anche i primi risultati sembrano decisamente positivi.
- La capacità amministrativa richiede «**manutenzione**» (SIL, formazione di empowerment), ha bisogno di un «**sostegno immediato**» all'innovazione delle politiche e dei suoi attori (formazione PIT e Innovazione sociale), deve trovare nuove modalità d'azione e deve «**valorizzare le conoscenze esistenti**» (Scambio PA). Richiede anche di essere **meglio integrata nei processi decisionali** (da Scambio PA).
- Nel 2021-2027 la capacità amministrativa non è più un obiettivo tematico, ma rimane tra le priorità trasversali. E' necessario che le **buone pratiche attivate dalla Regione Toscana vengano valorizzate nella prossima programmazione** e non si disperda il patrimonio di conoscenza accumulato (vd. anche la pianificazione regionale valutata nel rapporto 2018 su performance framework).
- La capacità amministrativa deve: a) coinvolgere **più amministrazioni e creare comunità di pratiche** (Scambio PA) per promuovere sinergie e *spill-over*; b) deve abbracciare **tutti gli attori delle politiche** (Formazione PIT e IS) per realizzare una crescita diffusa e omogenea di alcuni settori.
- Nei prossimi anni le riforme associate al PNRR (decreti semplificazioni, riforma PA e Piano Integrato di Attività e Organizzazione, derivato dai PRA) richiedono **processi di adeguamento e un ampio aggiornamento di competenze e organizzazione** su cui il FSE dovrà giocare un importante ruolo in relazione alle sfide inerenti i fondi SIE.