



Servizio di valutazione indipendente del POR FSE Lazio 2014-2020

CIG 8470818426 – CUP F89G20001250009

Executive Summary

Rapporto di valutazione finale sull'attuazione del POR

L'obiettivo del rapporto di valutazione finale sull'attuazione del POR FSE Lazio 2014-2020 è quello di **offrire un quadro puntuale sull'andamento dell'implementazione del Programma** a un anno dalla chiusura della programmazione, **in una logica di bilancio finale** che restituisca anche una valutazione degli **apprendimenti maturati** ai fini della migliore attuazione possibile del Fondo Sociale Plus per la programmazione 2021-27 già avviata.

La valutazione assume, nello specifico, carattere sia operativo che strategico.

Sul primo versante, gli interventi realizzati – o attualmente in fase di realizzazione - hanno consentito di dare una risposta esaustiva agli obiettivi delineati nella strategia del Programma, grazie alla elevata numerosità di operazioni finanziate, pari a oltre 11.300 al 31.12.2022, alla loro elevata diversificazione e al fatto che hanno consentito di intercettare e coinvolgere diverse categorie di destinatari.

**Il costo totale di queste operazioni ammonta a 1.205.368.412 euro**, una cifra che supera in misura significativa la dotazione complessiva del Fondo, che è pari a 902.534.714 euro. Questo **overbooking**, che si era già registrato nel 2021, deriva in parte da una revisione al Programma effettuata nel 2020 che ha apportato modifiche alla ripartizione delle risorse tra gli Assi del Programma<sup>1</sup>, assegnando risorse aggiuntive all'Asse 2 per coprire le spese della CIGD dovuta all'emergenza Covid-19, e in parte dall'applicazione, per gli anni contabili 2020-2021 e 2021-2022 del tasso di cofinanziamento UE pari al 100% sui primi quattro Assi del POR FSE. **Questa situazione sarà riequilibrata alla chiusura del POR-FSE** e in seguito all'attivazione del Programma Operativo Complementare (POC), nel quale confluirà una parte dei progetti già finanziati con le risorse FSE.

Il **valore totale dei pagamenti** (ossia, della spesa ammissibile dichiarata dai beneficiari) raggiunge i 936.580.195 euro e, in relazione al costo delle operazioni (impegni) evidenzia una capacità di spesa che sfiora il 78%. Questa percentuale, **nonostante faccia registrare un incremento di soli 7 punti rispetto ad un anno prima, sembra comunque “tenere” il ritmo del ciclo di vita del Programma**<sup>2</sup>.

Al 31.12.2022 gli interventi attivati hanno, nel loro insieme, **coinvolto quasi 167mila destinatari**, senza variazioni significative rispetto alla situazione rilevata a fine 2021. Oltre la metà dei partecipanti ai progetti (quasi 90mila soggetti) ha partecipato a iniziative attivate a valere sull'Asse1 volte a sostenere l'occupazione e indirizzate sia a persone disoccupate o inattive (Priorità di investimento 8.i), sia a individui più giovani (Priorità 8.ii). Sotto il profilo dell'occupazione, la maggioranza dei destinatari complessivamente raggiunti, pari a due terzi del totale, sono persone inattive, il 27,6% sono disoccupati e il rimanente 6,8% sono persone che hanno un lavoro, anche di tipo imprenditoriale.

**Per quanto concerne il valore delle spese certificate** in rapporto al target atteso a fine 2023 emerge l'Asse 2, con spese certificate che al 31.12.2022 sfiorano i 330 milioni di euro (+10% rispetto al 31.12.2021) ma che risultano ancora molto distanti e dall'obiettivo di 566 milioni di euro. Appare invece **ottima la performance dell'Asse 3**, in quanto il target di spesa è praticamente già stato raggiunto; positivo anche l'andamento **dell'Asse 1**, dove le spese certificate corrispondono all'80% del target previsto e si ritiene che il target previsto per il 2023 potrà essere raggiunto senza particolari difficoltà.

**Risulta eccellente la performance del Programma rispetto agli indicatori di output definiti nel quadro di riferimento dell'efficacia dell'attuazione: il target previsto per la maggior parte degli indicatori risulta infatti già ampiamente superato.** La sola eccezione è costituita dall'indicatore CO01 - *i disoccupati, compresi i disoccupati di lungo periodo* relativo

---

<sup>1</sup> Approvata con Decisione C (2017) 6615 della Commissione Europea del 24.11.2020. Sono state aggiunte risorse all'Asse II Inclusion sociale e lotta alla povertà per coprire le spese della CIGD dovuta all'emergenza Covid-19 ed è quindi diminuita la dotazione degli altri Assi (esclusa l'Assistenza Tecnica), i quali, in ragione degli importi già impegnati prima della revisione, attualmente risultano in *over-booking*.

<sup>2</sup> I dati sull'avanzamento finanziario non considerano il fatto che una parte dei progetti, e pertanto degli impegni e degli eventuali pagamenti già effettuati, verranno trasferiti sul POC al momento della chiusura del POR-FSE

all'Asse 1, il quale fa comunque registrare una percentuale di raggiungimento decisamente elevata, pari al 98,3%.

	Indicatore	Valore raggiunto al 31.12.2022	Target al 2023	% di raggiungimento
<b>Asse 1</b>	CO01 - i disoccupati, compresi i disoccupati di lungo periodo	33.832	34.400	98,3%
	CO03 - le persone inattive	53.902	10.700	503,8%
<b>Asse 2</b>	CV31 - partecipanti supportati per combattere la pandemia di COVID-19	165.687	160.000	103,6%
<b>Asse 3</b>	CO01 - i disoccupati, compresi i disoccupati di lungo periodo	10.020	1.690	592,9%
	CO03 - le persone inattive	29.311	6.710	436,8%
<b>Asse 4</b>	CO22 - numero di progetti destinati alle pubbliche amministrazioni	25	8	312,5%

Fonte: ns elaborazione su dati del Sistema di Gestione e Monitoraggio (SiGeM) del POR FSE Lazio

I **principi orizzontali** collegati alle **pari opportunità di genere**, alle **pari opportunità per tutti** (compresa la lotta alla discriminazione) e allo **sviluppo sostenibile** sono stati tenuti in significativa considerazione nella definizione della strategia del Programma e vengono effettivamente **“messi in pratica” durante la fase attuativa**.

Il POR-FSE promuove la **parità di genere** soprattutto attraverso **l'Asse 1, in particolare con la Priorità 8.iv specificatamente dedicata al tema, nell'ambito della quale sono stati finanziati interventi integrati per l'empowerment e l'attivazione delle donne vittime di violenza**. Altri progetti che sostengono la parità di genere, finanziati anche a valere sull'Asse 2, spaziano da incentivi per la creazione di nuove imprese, al supporto per la ricollocazione di donne con figli minori, fino al sostegno alla conciliazione vita-lavoro.

La disaggregazione del numero di destinatari raggiunti complessivamente dal POR-FSE secondo il genere evidenzia che le donne sono il 48,2% del totale, segnalando quindi **una ripartizione equilibrata tra maschi e femmine**. Alla luce del **performance framework**, appare **ottimo il grado di partecipazione della componente femminile agli interventi attivati, con il superamento dei target previsti per quasi tutti gli indicatori di output**<sup>3</sup>.

**Non sembrano invece altrettanto positivi i risultati circa la situazione occupazionale delle donne a sei mesi dalla conclusione della loro partecipazione**, in quanto i valori raggiunti degli indicatori<sup>4</sup> quantificati per la componente femminile nella maggior parte dei casi sono inferiori a quelli relativi alla componente maschile. Questi esiti suggeriscono l'opportunità di **proseguire nel sostegno all'occupazione femminile**, sia mediante interventi mirati sia attraverso percorsi formativi volti al miglioramento dell'occupabilità delle donne.

Per quanto riguarda gli altri due principi orizzontali, le **pari opportunità per tutti** sono sostenute attraverso una molteplicità di interventi, avviati soprattutto a valere sull'Asse 2, che individuano tra i destinatari categorie specifiche di persone svantaggiate (migranti transitanti, persone con disabilità, detenuti a fine pena, giovani in condizione di disagio economico e sociale, ecc.). Il Programma contribuisce in modo indiretto anche allo **sviluppo sostenibile**, attraverso gli interventi finanziati prevalentemente sull'Asse 3, che riguardano sviluppo dell'Istruzione Tecnica Superiore (ITS) e Tecnico-Professionale (PTP). Inoltre, il tema della sostenibilità interessa trasversalmente diverse tipologie di iniziative, quali ad esempio gli incentivi per i dottorati

<sup>3</sup> La sola eccezione è l'indicatore CO01 - i disoccupati, compresi i disoccupati di lungo periodo, relativamente all'Asse 1, dove il target previsto non è ancora stato raggiunto.

<sup>4</sup> Trattasi degli indicatori CR05 e CR06, quantificati mediante un'indagine di placement condotta dal valutatore nella seconda metà del 2022.

di innovazione e gli interventi di sensibilizzazione dei cittadini circa i problemi legati all'ambiente e allo sviluppo sostenibile.

Per quanto attiene al processo di attuazione del Programma, **il sistema di governance e i meccanismi di gestione e controllo previsti** si sono dimostrati nel complesso **efficaci e hanno consentito una buona attuazione del POR FSE 2014-2020 della Regione Lazio, anche grazie alle procedure di semplificazione introdotte nel Si.Ge.Co. a seguito della pandemia di Covid-19**, che sono state poi mantenute prima in una fase di regime transitorio nell'attuale programmazione e, successivamente, nell'impianto del sistema di gestione e controllo previsto per il settennio 2021-2027, in virtù dei buoni risultati raggiunti.

Inoltre, **il Sistema di Gestione e Monitoraggio (SiGeM) ha assicurato nel corso della programmazione un buon presidio sulle realizzazioni e sui risultati**, anche grazie a meccanismi di automazione dei processi che hanno efficientato e semplificato le operazioni di inserimento e controllo dei dati sull'attuazione del Programma. **Il sistema informativo ha avuto anche l'importante merito di contribuire a internalizzare e dematerializzare tutte le fasi dei procedimenti, con conseguenze positive sia sul piano della velocizzazione delle tempistiche che su quello della riduzione dei contenziosi.** Per tale ragione, si è scelto di mantenere anche per la programmazione 2021-2027 una certa continuità con la programmazione FSE 2014-2020, continuando ad utilizzare il sistema informativo SiGeM, ormai noto e largamente utilizzato dai beneficiari, pur prevedendo alcune modifiche alla luce dell'esperienza maturata e dei vincoli derivanti dai nuovi Regolamenti comunitari.

In un'ottica di **valutazione** di natura **strategica**, è invece il caso di evidenziare come **le scelte del POR FSE Lazio vadano senz'altro nella direzione di rispondere sia ai bisogni rilevati ad inizio programmazione che a quelli nuovi, innescati dalle conseguenze dell'emergenza sanitaria sul contesto regionale dal punto di vista economico e sociale**, sia nella versione iniziale del Programma che in quella rimodulata a seguito della "riprogrammazione Covid" di novembre 2020.

**Il Fondo Sociale Europeo** ha rappresentato, peraltro, uno **strumento importante per il raggiungimento degli obiettivi della Strategia Europa 2020 e, a tendere, dell'Agenda 2030**, con un livello di connessione molto forte fra le politiche di diretta competenza del FSE e gli obiettivi definiti da entrambe le strategie, soprattutto per quanto concerne il sostegno ad un'Europa più inclusiva e, in particolare, gli obiettivi in materia di occupazione e di istruzione e formazione in virtù delle priorità selezionate dal POR FSE del Lazio per la programmazione 2014-2020.

L'analisi del **posizionamento del Lazio** rispetto agli obiettivi della Strategia Europa 2020 evidenzia, con riferimento ai target di stretta pertinenza del POR FSE (e a quello degli investimenti in R&S, interessato in maniera indiretta), una situazione regionale abbastanza in linea rispetto agli obiettivi nazionali ma ancora distante, per quasi tutti gli ambiti di intervento, dai target strategici definiti da Europa 2020 (e, ancora di più, da quelli a tendere individuati per il 2030), con risultati migliori in materia di istruzione e formazione. In particolare, grazie ai molteplici interventi messi in campo nel corso della programmazione 2014-2020, **il POR FSE Lazio sembra aver concretamente contribuito all'avanzamento verso gli obiettivi fissati dalla Strategia Europa 2020**, in sinergia con le altre risorse, comunitarie, nazionali e regionali attivate allo scopo, con importanti progressi rispetto al contrasto dei fenomeni di dispersione e abbandono scolastico e formativo e al rafforzamento del capitale umano qualificato (il Lazio risulta la regione italiana con il tasso di istruzione terziaria più elevato). Anche le molte misure a sostegno dell'occupazione messe in campo sembrano aver contribuito all'avvicinamento ai target declinati a livello nazionale sul piano dell'occupazione, sebbene siano ancora presenti margini di miglioramento rispetto ad alcuni punti di debolezza che persistono nel mercato del lavoro regionale: elevata disoccupazione giovanile, diffusione del fenomeno dei Neet, gap occupazionali di genere e *mismatch* fra domanda e offerta di lavoro.

Nel corso della programmazione, giunta ormai alle sue fasi finali, il POR FSE Lazio 2014-2020 ha mostrato, nel complesso, una buona capacità di rispondere ai fabbisogni del territorio regionale, anche in virtù di alcuni **punti di forza** che ne hanno caratterizzato l'attuazione:

- Una **buona capacità di leggere e interpretare i bisogni** del territorio, che si è fondata anche su uno stretto rapporto con il **partenariato** socioeconomico, oltre che istituzionale, che è stato ampiamente coinvolto non solo nella fase iniziale della programmazione funzionale alla definizione delle linee strategiche del POR ma anche nel corso dell'attuazione del Programma;
- La capacità di una **risposta tempestiva** ai nuovi bisogni emergenti, che il Programma ha dimostrato non soltanto rispetto all'emergenza innescata dalla pandemia di Covid-19, sanitaria prima e socioeconomica poi, ma anche rispetto ad altre emergenze che si sono verificate sul territorio come, ad esempio, l'arrivo di consistenti flussi di migranti (afghani prima e ucraini poi, in concomitanza con i fronti di crisi che si sono aperti nei rispettivi Paesi di origine);
- La **capacità di innovare**, che ha portato in alcuni casi anche a "modellizzare" delle tipologie di intervento, come è accaduto in particolare con gli interventi di presa di carico multidimensionale e integrata dei migranti, fortemente orientati all'innovazione sociale e alla realizzazione di percorsi di inclusione attiva con il supporto di associazioni ed enti del Terzo Settore, che sono stati sperimentati in prima battuta sui migranti transitori e successivamente perfezionati per rispondere all'afflusso sul territorio regionale dei profughi afghani e, più recentemente, ucraini.

Molto si è sperimentato, in generale, anche su altri target in materia di inclusione sociale e alcune delle iniziative realizzate sono state riconosciute come buone pratiche, come avvenuto nel caso dei percorsi finalizzati all'inclusione scolastica e formativa degli allievi con disabilità o in situazioni di svantaggio, per i quali è stato introdotto un approccio innovativo che lavora globalmente sul gruppo classe e non soltanto sui singoli allievi in difficoltà, con l'obiettivo di promuovere sia il successo formativo e la realizzazione personale (anche al di là dell'orizzonte temporale del ciclo scolastico), sia l'integrazione fra gli studenti;

- La **continuità nel tempo degli interventi** finanziati, funzionale a restituire ai beneficiari e ai destinatari finali la percezione di "poter contare" su determinati dispositivi, grazie ad avvisi pluriennali o reiterati in diverse edizioni consecutive. In questo secondo caso, peraltro, importante si è rivelata la capacità di apportare eventuali correttivi necessari, alla luce dell'esperienza maturata;
- Un **sistema di offerta** complessivamente **forte**, soprattutto con riferimento a quei soggetti (come nel caso degli enti di formazione) maggiormente abituati a confrontarsi con vincoli e technicalità propri dei fondi strutturali. Il sistema degli enti è stato, in particolare, capace di recepire le modifiche di indirizzo impresse nel corso dell'attuale programmazione dalla Regione Lazio, che è progressivamente passata da una logica più tradizionale basata su una delega per la progettazione molto ampia agli enti alla definizione di linee di indirizzo più stringenti, che lasciano margini di libertà progettuale soltanto all'interno di un perimetro più ristretto e ben definito. Da processi e meccanismi più standardizzati in cui l'offerta formativa finisce con l'appiattirsi con quella che è l'*expertise* degli enti si è, dunque, progressivamente approdati alla formulazione di bandi molto mirati rispetto al settore di intervento e/o ai profili professionali da formare, con l'obiettivo specifico di colmare i *gap* nei fabbisogni formativi e professionali espressi dal territorio e, talvolta, anche al tipo di azione richiesto (eventuali partenariati con altre tipologie di soggetti, ecc. A seguito di questo processo, molti enti radicati sul territorio si sono riconvertiti e hanno prodotto una progettazione di elevata qualità.

Si tratta di aspetti che sarà senza dubbio utile mantenere nella prossima programmazione 2021-27, mentre si ritiene opportuno, alla luce dell'esperienza maturata e in linea con quanto

in parte già emerso nel rapporto di valutazione intermedia, prestare una **specificata attenzione ai seguenti aspetti**, in virtù delle evidenze emerse e di alcune criticità riscontrate nel corso dell'attuazione, in una logica di *lessons learned*:

- **Valorizzare** sempre più **una logica integrata di intervento**, che privilegi interventi complessi e articolati, inseriti all'interno di una cornice unitaria, piuttosto che interventi semplici, secondo un approccio multidimensionale che, laddove è stato sperimentato, sembra aver portato a buoni risultati, come è accaduto in molte iniziative rivolte ai target fragili sull'Asse Inclusione sociale e in quegli interventi finalizzati al rafforzamento dell'occupabilità e all'inserimento occupazionale che hanno affiancato a forme di incentivazione all'assunzione politiche attive del lavoro volte a migliorare le competenze dei destinatari finali;
- **Prevedere forme di assistenza e tutoraggio** costanti e continuative, *on demand*, **per quella parte del sistema di offerta che si caratterizza per minore esperienza nella gestione delle risorse comunitarie** ed ha incontrato maggiori difficoltà nel corso dell'attuale programmazione (le scuole, il Terzo Settore, ecc.). Si tratta di un aspetto molto importante per la prossima programmazione, che vedrà un maggiore coinvolgimento di soggetti finora impegnati in maniera più marginale, in particolare nell'ambito delle policy di natura più strettamente socioassistenziale e sanitaria che saranno implementate a valere sugli Obiettivi Specifici 4.11 e 4.12 del PR FSE+ 2021-27;
- **Capitalizzare gli apprendimenti organizzativi**, continuando a valorizzare quei fattori che si sono rivelati facilitanti per l'attuazione del Programma: è il caso del ricorso alle Unità di costo standard (UCS) – che nella Regione Lazio sono state adottate prima che in altri territori e che hanno molto facilitato l'operato delle strutture regionali, ma anche snellito e diminuito il carico gravante sui beneficiari derivante dai meccanismi di controllo imposti dai vincoli regolamentari – ma anche delle già citate semplificazioni del sistema di gestione e controllo (Si.Ge.Co) introdotte a valle dello scoppio della pandemia di Covid-19<sup>5</sup>;
- **Valorizzare il ruolo del partenariato, oltre che del sistema di offerta, anche per promuovere una ampia partecipazione dei destinatari agli interventi** programmati, promuovendo adeguate forme di comunicazione e sensibilizzazione, ritagliate sulle caratteristiche dei singoli programmi/progetti, che in alcuni casi nell'attuale programmazione non si sono rivelate del tutto sufficienti;
- Nel caso di avvisi relativi a procedure nuove, non standard, o rivolti a beneficiari/destinatari non abituati a partecipare a questo tipo di avvisi, prevedere una fase di **analisi preliminare degli elementi di novità** e delle potenziali criticità ad essi connesse, così da rendere più fluido il successivo processo di attuazione ed evitare il manifestarsi di problemi inattesi a valle dell'emanazione dell'avviso.

**La programmazione 2021-27** recentemente avviata, anche alla luce dei buoni risultati conseguiti dall'attuale, si caratterizza, nelle sue premesse strategiche e alla luce dei primi interventi già avviati, per una **significativa continuità con l'attuale programmazione** sia dal punto di vista delle tipologie di intervento che dei destinatari target.

In particolare, la scelta sembra stata quella, condivisibile, di proseguire non solo gli interventi "andati bene" (sia nella logica dell'efficienza della spesa che dei buoni risultati raggiunti), ma anche di dare continuità a quelle iniziative che, seppure inizialmente rivelatesi più difficoltose in virtù di soggetti meno avvezzi alle regole del FSE, hanno comunque raggiunto buoni risultati e rimangono ancora attuali dal punto di vista del bisogno dei territori (come, ad esempio, gli interventi più innovativi sperimentati nelle scuole del Lazio).

---

<sup>5</sup> Per approfondimenti in merito si rimanda al cap. 4 del rapporto.

Alla luce delle attuali condizioni di contesto, per la nuova programmazione FSE+ sarà, però, opportuno:

- prestare una **attenzione ancora maggiore al benessere e all'inclusione dei soggetti più fragili** e portatori delle diverse forme di svantaggio, in virtù del continuo aumento delle condizioni di rischio di esclusione e marginalità derivanti dall'aggravarsi della crisi socioeconomica conseguente al conflitto russo-ucraino. L'apertura della programmazione 2021-27 anche a nuovi target e tipologie di intervento, più strettamente connesse alle politiche sociali e sanitarie in senso stretto, risulta in questo senso coerente con i nuovi bisogni di sostegno subentrati negli ultimi anni, in linea con quelli che sono gli obiettivi della politica di coesione, intesa nel senso più ampio del termine;
- definire un quadro strategico di interventi che riescano ad **incidere in misura più significativa su quei parametri che, già all'inizio della programmazione 2014-2020, mostravano a livello regionale delle fragilità** e che, nonostante gli sforzi fatti, non hanno visto progressi significativi. Si tratta, in particolare, di alcuni elementi di debolezza strutturale del mercato del lavoro regionale: le difficoltà dei giovani ad inserirsi nel mercato del lavoro e un effetto scoraggiamento che determina una quota comunque elevata di Neet, il permanere di un certo *mismatch* fra le competenze e i profili richiesti dalle imprese e quelli posseduti dai soggetti in cerca di lavoro e, non ultimo, il differenziale di genere nell'occupazione a svantaggio della componente femminile.

In questo senso, la programmazione FSE 2014-2020 ha messo in campo molte iniziative che hanno agito, lavorando sul canale della leFP e nelle scuole, per ridurre i fenomeni di dispersione e abbandono scolastico e formativo con effetti indiretti positivi anche rispetto al fenomeno dei Neet, ma potrebbe essere utile attivare per il futuro, in complementarità con le altre possibili fonti di finanziamento, anche **azioni mirate volte specificamente a intercettare e riattivare i giovani Neet**. Similmente, con l'obiettivo di ridurre la condizione femminile di svantaggio nel mercato del lavoro sembra opportuno adottare, per la prossima programmazione, il **dual approach**, continuando cioè ad attivare il principio del **mainstreaming di genere** in tutte le componenti del Programma ma, al contempo, investendo maggiormente in **azioni positive**, ovvero misure *ad hoc* finalizzate alla rimozione degli ostacoli che impediscono la realizzazione di pari opportunità dirette a favorire l'occupazione femminile (sia dipendente che autonoma) e realizzare l'uguaglianza sostanziale tra uomini e donne nel lavoro;

- **dedicare una specifica attenzione a perseguire gli obiettivi di transizione digitale ed ecologica**, che hanno rappresentato delle linee di indirizzo strategiche anche nell'attuale programmazione ma che, in alcuni casi (come accaduto, ad esempio, in parte nell'ambito *green*) hanno finito col passare in secondo piano rispetto ai nuovi, impellenti, bisogni emersi a seguito dell'emergenza pandemica, che ha reso necessari interventi di sostegno tempestivi e immediati. Importante risulterà, dunque, nella prossima programmazione, un monitoraggio sull'effettiva messa a terra di iniziative in linea con questi obiettivi strategici e l'introduzione di eventuali elementi di premialità di merito nei bandi/avvisi che saranno emanati.

In questa direzione, riveste certamente grande importanza il processo, avviato già nel corso dell'attuale programmazione, finalizzato alla creazione di una Accademia di *cyber security* che, nata come risposta sia all'attacco *hacker* del 2021 sia alla crescente richiesta di profili altamente specializzati da parte del mercato del lavoro, replicherà il format già sperimentato con successo per le altre scuole tematiche di alta formazione, prevedendo il coinvolgimento attivo di un ampio numero di stakeholder: l'Agenzia per la Cybersicurezza Nazionale (ACN), le imprese, il mondo accademico e quello scolastico, ecc.;

- **consolidare l'integrazione con il FESR**, sperimentata nella forma di integrazione a livello di progettazione per alcune iniziative specifiche già nel corso dell'attuale programmazione, ma con un ridotto utilizzo della complementarità.

In linea anche con l'orientamento sempre maggiore verso interventi complessi, in grado di agire sulle diverse dimensioni dei fenomeni, secondo una logica sempre più sistemica e orientata alla complementarietà dell'offerta, sembra dunque importante **rafforzare il principio di concertazione, di ottimizzazione delle risorse e contestualità degli interventi**. In questo senso, sembra utile richiamare come, proprio in questa direzione, la nuova programmazione 2014-2020 abbia previsto una strategia unitaria su tutti i fondi, con la definizione di un documento strategico della politica consiliare che mira a dettare le linee di indirizzo, evitare sovrapposizioni e a rafforzare la concertazione prevedendo obiettivi tematici, congiunti e simultanei.

Analogamente, sarà importante per la prossima programmazione una forte integrazione anche con gli altri fondi regionali comunitari e con il PNRR, che in parte potrà essere facilitata dalla struttura organizzativa regionale, che vede la gestione del FSE+ e di parte del programma GOL (quella relativa all'offerta formativa) da parte della stessa Direzione regionale.