



**APPROCCIO ORGANIZZATIVO IN MATERIA DI
PIANIFICAZIONE ECONOMICA: IL CASO DELLA
PROGRAMMAZIONE UNITARIA IN SARDEGNA**

Massimo Carboni

QUADERNI DI LAVORO

2017/01



**CENTRO RICERCHE ECONOMICHE NORD SUD
(CRENoS)
UNIVERSITÀ DI CAGLIARI
UNIVERSITÀ DI SASSARI**

Il CRENoS è un centro di ricerca istituito nel 1993 che fa capo alle Università di Cagliari e Sassari ed è attualmente diretto da Emanuela Marrocu. Il CRENoS si propone di contribuire a migliorare le conoscenze sul divario economico tra aree integrate e di fornire utili indicazioni di intervento. Particolare attenzione è dedicata al ruolo svolto dalle istituzioni, dal progresso tecnologico e dalla diffusione dell'innovazione nel processo di convergenza o divergenza tra aree economiche. Il CRENoS si propone inoltre di studiare la compatibilità fra tali processi e la salvaguardia delle risorse ambientali, sia globali sia locali. Per svolgere la sua attività di ricerca, il CRENoS collabora con centri di ricerca e università nazionali ed internazionali; è attivo nell'organizzare conferenze ad alto contenuto scientifico, seminari e altre attività di natura formativa; tiene aggiornate una serie di banche dati e ha una sua collana di pubblicazioni.

**www.crenos.it
info@crenos.it**

CRENoS – CAGLIARI
VIA SAN GIORGIO 12, I-09100 CAGLIARI, ITALIA
TEL. +39-070-6756406; FAX +39-070- 6756402

CRENoS - SASSARI
VIA MURONI 23, I-07100 SASSARI, ITALIA
TEL. +39-079 213511

**Titolo: APPROCCIO ORGANIZZATIVO IN MATERIA DI PIANIFICAZIONE ECONOMICA: IL CASO DELLA
PROGRAMMAZIONE UNITARIA IN SARDEGNA**

ISBN: 978 88 9386 041 3

Prima Edizione: Settembre 2016

Cuec editrice © 2017
by Sardegna Novamedia Soc. Coop.
Via Basilicata n.57/59-09127 Cagliari
Tel. e Fax +39070271573

Approccio organizzativo in materia di Pianificazione Economica: Il caso della Programmazione Unitaria in Sardegna

Massimo Carboni

CRENoS

Regione Autonoma della Sardegna

Abstract

L'azione pubblica intesa come qualsivoglia attività intrapresa con una logica di un obiettivo e diretta al raggiungimento di un risultato, è da sempre al centro dell'attività pianificatoria di tutti gli enti, istituzioni o organizzazioni pubbliche. A qualsiasi livello organizzativo, come ad esempio quello territoriale (Comuni, Province, Regioni), il decision maker strutturerà la propria azione di governo sulla base di un programma definito e finalizzato al raggiungimento di specifici risultati. Questa attività assume particolare rilevanza a livello regionale in cui i candidati governatori si presentano all'elettorato con specifici programmi elettorali finalizzati a dare risposte concrete a problemi rilevati. Tali programmi, a seguito dell'esito elettorale, vengono successivamente formalizzati in Programmi di Governo e -nel corso della legislatura- portati avanti al fine di dare attuazione alle promesse elettorali. L'esperienza ci dimostra che la definizione di programmi di governo, molto spesso anche ben strutturati e dettagliati, non è mai stato un limite della nostra classe dirigente; prova ne è la mole di documentazione reperibile in tutti i siti istituzionali nazionali e regionali. Capita spesso tuttavia che l'azione politica non raggiunga gli obiettivi prefissati, attribuendo genericamente la responsabilità all'eccesso di *burocrazia*. La considerazione che muove il presente contributo di ricerca tende a specificare quell'area di azione che, prescindendo dal mero concetto astratto di burocrazia, e si muove piuttosto verso fasi attuative dei programmi pubblici; intesi come fasi attuative della programmazione strategica. La questione non è pertanto quella di avere o meno un buon programma di governo o un'adeguata pianificazione strategica (presupposti questi essenziali per il raggiungimento dei risultati), ma piuttosto quella di spostare l'attenzione su come questi programmi vengano seguiti dal punto di vista dell'attuazione. Più specificatamente la vera questione concerne "l'attuazione dei programmi" in relazione ai legami esistenti tra apparati *tecnico amministrativi* (burocrazia) e *politico decisionali* (governo); il che si esplicita in una mera questione di *governance* della pianificazione strategica. Processi formalizzati e condivisi, dai due apparati politico e amministrativo, hanno pertanto maggior probabilità di garantire il raggiungimento dei risultati programmatici dell'azione pubblica.

Keywords: Sardegna, programmazione unitaria, organizzazione, pubblica amministrazione, economia del territorio.

Introduzione

L'individuazione di un adeguato modello di governance della programmazione economica su scala regionale, anche a seguito delle sempre più manifeste esigenze di politica comunitaria, è da sempre al centro del dibattito politico in quanto si pone come precondizione per un uso efficiente ed efficace delle risorse pubbliche, attraverso l'individuazione di obiettivi programmatici e azioni in grado di assicurarne il raggiungimento. Per i non addetti ai lavori tuttavia è quasi impossibile districarsi nel marasma di sigle ed acronimi che costellano il panorama della programmazione: QSN, DSM, DSR, DUP, PRS, DAPEF, S3 sono solo alcuni dei documenti programmatori che guidano l'operato amministrativo regionale. A questi si aggiungono inoltre concetti e principi di natura più prettamente contabile e introdotti a seguito della riforma della contabilità delle Regioni e degli enti locali, quali bilancio armonizzato, competenza finanziaria potenziata, fondo pluriennale vincolato ecc. La questione che si pone non riguarda quindi la presenza o meno di documenti programmatori in grado di guidare le scelte strategiche del decision maker, ma piuttosto le modalità con cui queste vengono attuate e rese operative; si ripropone quindi l'esigenza di un modello di governance sufficientemente strutturato tale da garantire l'operatività dei programmi e la loro attuazione. In altri termini il fulcro dell'azione politica, anche sulla base delle esperienze dell'ultimo decennio, concerne non tanto l'individuazione di strategie, politiche e obiettivi programmatici ma piuttosto la loro operatività in termini di azione amministrativa.

Questo è reso ancor più complicato da due ordini di problemi; il primo, di tipo verticale, si riferisce al rapporto esistente tra organo di governo (Giunta Regionale) e apparato amministrativo burocratico (Uffici Amministrativi); il secondo, orizzontale, si riferisce ai rapporti tra organi di governo da un lato (Assessorati) e comparti amministrativi dall'altro (Direzioni Generali). In entrambi i casi, nonostante i soggetti appartengano alla stessa organizzazione e siano guidati da un unico obiettivo comune, i diversi livelli (orizzontali e verticali) si trovano spesso a rispondere ad esigenze operative differenti. Ad esempio, la Giunta regionale sarà spinta dalla necessità di dare una pronta risposta problemi del territorio (con tempi molto stretti), l'apparato amministrativo invece sarà più orientato a garantire che tutti gli atti posti in essere siano legittimi e costruiti secondo i dettami legislativi (con i tempi necessari ai processi); l'azione dei due soggetti è, nella fattispecie, caratterizzata dal fattore "tempo" o "tempestività" divergente e mossa nella direzione opposta. Qualora infatti non si riesca a trovare un compromesso tra tempestività e correttezza amministrativa, l'azione politica rischia di essere compromessa, o per mancanza di tempestività appunto o piuttosto per l'illegittimità degli atti posti in essere e quindi del loro annullamento. Altro caso riguarda invece le relazioni tra i diversi organi di governo, sia politico che amministrativo direzionale, in cui ciascun Assessorato o Direzione agisce in modo del tutto autonomo e spesso non condividendo scelte strategiche con il resto dell'amministrazione, capita spesso infatti che vengano attuati interventi simili o nei

casi più eclatanti si arrivi perfino alla duplicazione delle politiche o dei diversi interventi.

In generale quindi, esistono due ordini di problemi: il primo di natura meramente attuativa delle politiche, la seconda di natura più gestionale e di condivisione delle politiche e dei processi amministrativi. La soluzione a cui la Regione Sardegna sembra aver dato risposta è inserita all'interno di due deliberazioni strategiche sulla Programmazione Unitaria: la DGR n. 19/9 del 27.5.2014 "Atto di indirizzo strategico per la programmazione unitaria 2014-2020" e la DGR n 9/16 del 10.3.2015 "Indirizzi per la realizzazione del modello di governance per la Programmazione Unitaria 2014-2020".

2. Il nuovo approccio alla Programmazione Unitaria

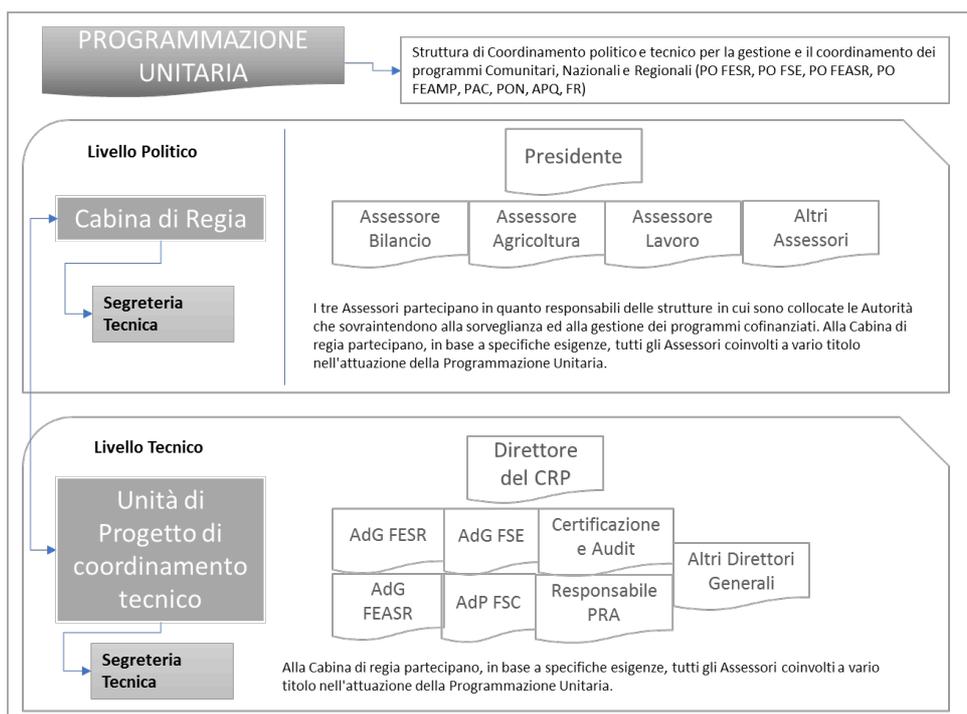
La Programmazione Unitaria 2014-2020, così come concepita dalla giunta regionale negli atti deliberatori, si pone come obiettivo quello di fornire un quadro strategico-organizzativo e procedurale per il perseguimento delle priorità definite dalla Commissione Europea all'interno della Strategia 2020. L'attuazione della strategia per una crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva, così come sancita dai documenti comunitari, trova applicazione in una serie di obiettivi generali specificati nel corso della legislatura e contenuti nel già citato Programma Regionale di Sviluppo (PRS). A tal proposito la Regione Sardegna, per il settennio 2014-2020, ha deliberato con specifico atto di indirizzo strategico per la Programmazione Unitaria l'adozione di un approccio strategico unitario per l'utilizzo delle risorse derivanti da fonte comunitaria, nazionale e regionale ancor prima dell'approvazione formale del PRS al fine di dare attuazione a 6 obiettivi strategici regionali derivanti dal programma di governo: investire sulle persone, creare opportunità di lavoro, creare una società inclusiva, garantire una gestione ottimale dei beni comuni, valorizzare il territorio e le reti infrastrutturali e basare l'azione amministrativa attraverso istituzioni di alta qualità.

Altro tassello ispiratore nell'attuazione della programmazione unitaria, ritenuto fondamentale per garantire l'efficienza e l'efficacia della spesa delle risorse pubbliche, è l'applicazione di quattro principi trasversali che accompagnano tutti gli interventi attuativi delle politiche. Il primo principio è quello della *concentrazione*, tale postulato richiama la necessità di finalizzare in modo adeguato l'utilizzo delle risorse per il perseguimento di obiettivi chiari e risultati quantificabili, impone quindi di chiarire le scelte di policy su aree tematiche strategiche. Questo consente di assicurare unitarietà programmatica, finanziaria e di governance sugli interventi che si andranno a realizzare nel corso della programmazione. Per tali motivi le priorità strategiche rispondono ad una duplice esigenza: definire un quadro ampio ma coordinato di politiche regionali la prima, e articolare queste ultime in obiettivi specifici, progetti e attività (cit. RAS), la seconda. Il secondo principio richiama alla necessità di un *maggior orientamento ai risultati* al fine di assicurare la massimizzazione degli effetti delle

politiche; questo principio sottende anche la necessità di un serio piano di valutazione e misurazione degli effetti delle politiche pubbliche. Il terzo principio è quello di una *maggiore attenzione ai territori*, considerati nel nuovo approccio di programmazione unitaria i soggetti a cui è affidato il motore dello sviluppo in termini di valorizzazione delle potenzialità territoriali. Il quarto è ultimo principio è ispirato alla *semplificazione* dell'azione amministrativa in tutte le sue forme e fattispecie, in particolare delle procedure di assegnazione delle risorse finanziarie spesso troppo lunghe rispetto alle reali esigenze del sistema economico.

Sotto il profilo organizzativo, così come delineato nella DGR n 9/16, la Programmazione Unitaria si attua attraverso due strutture tra loro connesse: la Cabina di Regia e l'Unità di Progetto di coordinamento tecnico, strutturate secondo lo schema riportato sotto.

Tabella 1. Governance della Programmazione Unitaria



Fonte: Elaborazioni su fonti RAS

La *Cabina di Regia* coordinata dal Presidente della Giunta Regionale, è composta dall'Assessore della Programmazione, che di fatto la presiede, dall'Assessore al Lavoro e dall'Assessore all'Agricoltura in quanto responsabili delle tre strutture in cui sono

collocate le autorità che sovrintendono alla sorveglianza ed alla gestione dei programmi cofinanziati. Oltre ai componenti stabili, fanno parte della Cabina di regia tutti gli assessori in base alle specifiche competenze che a vario titolo sono coinvolti nell'attuazione della Programmazione Unitaria. La Cabina di regia si avvale inoltre di una segreteria tecnica e del supporto dell'Unità di progetto di coordinamento tecnico. Ad essa sono assegnati tutti i compiti di coordinamento dei processi della Programmazione Unitaria, tra cui quello di definire le priorità dell'azione amministrativa, al fine di garantire la selettività e la concentrazione degli interventi e la verifica delle proposte progettuali della Programmazione Territoriale, in coerenza con gli indirizzi contenuti nel Programma Regionale di Sviluppo. Altre funzioni sono collegate alla verifica della coerenza programmatica dei programmi di spesa, dei processi di negoziazione con le autorità comunitarie e nazionali e della Cooperazione Territoriale Europea. L'*Unità di progetto di coordinamento tecnico*, incardinata presso l'Assessorato della Programmazione, è composta dal direttore del Centro Regionale di Programmazione che la coordina e dalle Autorità di Gestione dei fondi FESR, FSE, FEASR e FSC, nonché dalle Autorità di Certificazione e Audit e dal responsabile del Piano di Rafforzamento Amministrativo (PRA); anche in questo caso la partecipazione è estesa a tutti i Direttori generali coinvolti nell'attuazione della Programmazione Unitaria. Le funzioni svolte dall'Unità di coordinamento tecnico sono molteplici e tra le altre riguardano: l'attuazione degli indirizzi della Giunta regionale; la predisposizione dei report di verifica periodica; il coordinamento dei processi di monitoraggio della Programmazione Unitaria; la verifica della rispondenza tecnica tra gli interventi programmati e le strategie di sviluppo definite dal PRS; la redazione delle intese con gli Enti Locali e le amministrazioni coinvolte nella Programmazione Unitaria; il supporto specialistico agli uffici e alle amministrazioni su materie inerenti la Programmazione Unitaria.

Tabella 2. Diagramma delle funzioni della Programmazione Unitaria



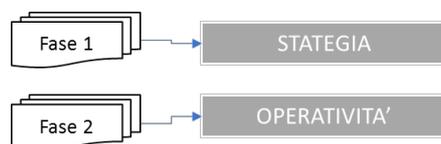
Fonte: Elaborazioni su fonti RAS

Il disegno della governance della Programmazione Unitaria, così come proposto dalla Giunta Regionale, sembra avere tutte le carte in regola per assicurare una fattiva attuazione delle politiche e degli obiettivi contenuti nei documenti strategici, assicurando allo stesso tempo una gestione condivisa -sia verticale che orizzontale- dell'azione di governo. La creazione di un tavolo operativo di gestione che, partendo dagli obiettivi del Programma Regionale di Sviluppo, declini in strumenti operativi e azioni amministrative le policy, sembra garantire un sufficiente coinvolgimento di tutti gli attori tale da assicurare il superamento delle difficoltà tradizionalmente riscontrate nelle fasi attuative dei programmi. L'obiettivo delle prossime sezioni è quello di dare evidenza dell'operatività della Programmazione Unitaria descrivendo i passaggi che l'hanno caratterizzata concentrandosi non tanto sui risultati raggiunti ma piuttosto sul modello di governance utilizzato.

3. Le fasi attuative della Programmazione Unitaria

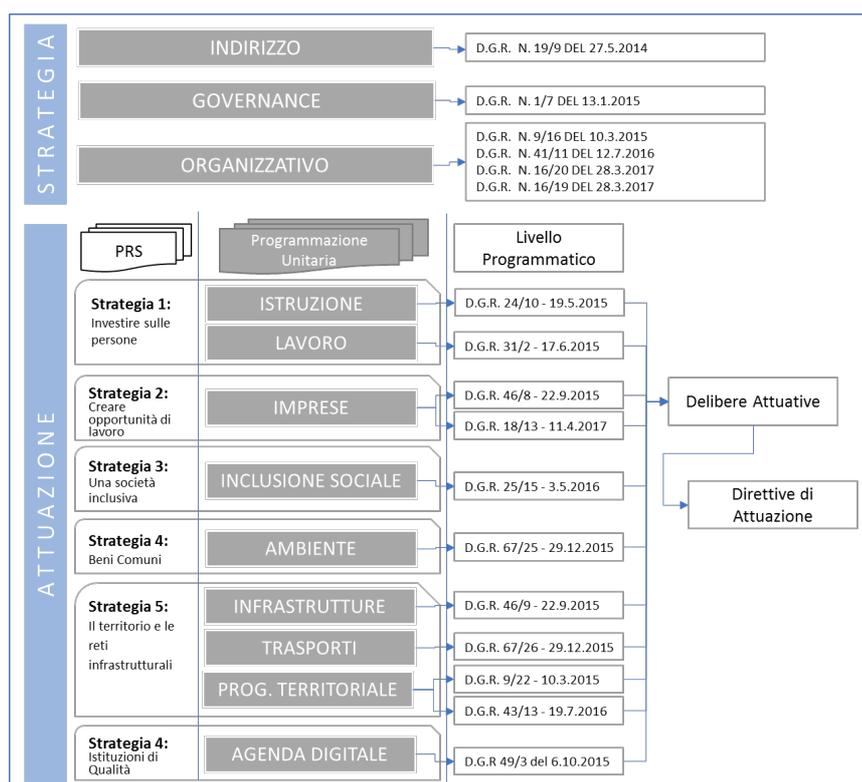
Nel corso dei quasi tre anni di operatività la Cabina di Regia, grazie anche al supporto dell'Unità di Coordinamento tecnico, ha licenziato quasi un centinaio di documenti la

maggior parte formalizzati in deliberazioni della Giunta Regionale. L'operatività dei due organismi può essere così ricondotta:



La prima fase di definizione della programmazione concerne sia aspetti di indirizzo strategico, oltre che questioni di governance degli organismi di funzionamento, sia attività meramente organizzative interne agli apparati dell'amministrazione regionale. La seconda fase, più interessante, si riferisce all'operatività della Cabina di Regia e concerne l'attuazione delle politiche e delle strategie del Programma Regionale di Sviluppo (PRS).

Tabella 3. Diagramma procedurale della Programmazione Unitaria

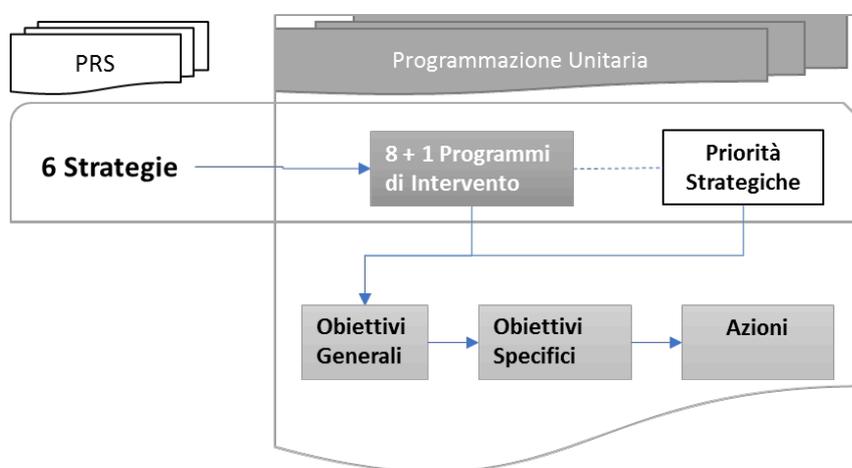


Fonte: Elaborazioni su fonti RAS

Entrando nel merito della fase attuativa la Programmazione Unitaria, partendo dalle strategie del PRS, si declina in nove *Programmi di Intervento* (in alcuni casi declinati in

Priorità) formalizzati poi in *deliberazioni programmatiche*; queste a loro volta sono declinate in *deliberazioni attuative* degli interventi fino ad arrivare, in alcuni casi, a specifiche *direttive di attuazione* per ciascun programma. Ciascun Programma di Intervento (istruzione, lavoro, imprese, inclusione sociale, ambiente, infrastrutture, trasporti, programmazione territoriale e agenda digitale), costituisce di fatto lo strumento attuativo delle strategie del PRS dettagliando obiettivi generali, obiettivi specifici, azione, fonte di finanziamento, risorse disponibili, struttura competente e cronoprogramma delle attività.

Tabella 4. Diagramma operativo della Programmazione Unitaria



Fonte: Elaborazioni su fonti RAS

Sotto il profilo documentale per ciascuna delle otto aree, si esclude la Programmazione Territoriale in quanto segue trattazione specifica, sono stati elaborati una pluralità di documenti e quadri riepilogativi delle risorse grazie a team di lavoro ad hoc costituiti secondo lo schema organizzativo sopra riportato. In particolare ogni Programma di Intervento prevede:

- Una delibera programmatica;
- Uno o più allegati descrittivi degli interventi, dettagliati in obiettivi, azioni, fonti e soggetto responsabile;
- Un allegato tecnico con la definizione degli obiettivi strategici regionali

L'atto deliberativo contiene, oltre i riferimenti amministrativo-procedurali e i richiami ai documenti programmatici, il quadro di riferimento del contesto, con una proposizione dei principali indicatori e punti di debolezza del sistema Sardegna, il raggiungimento dei target programmatici e la quantificazione finanziaria, annuale e

dell'intero programma. Gli allegati contengono invece il quadro descrittivo degli interventi con un alto livello di dettaglio e un documento descrittivo degli obiettivi strategici della giunta regionale.

Per ciascuna Programma di Intervento verrà esaminato l'operato della Cabina di Regia che, nell'ambito delle funzioni assegnate, ha il preciso compito di individuare assieme alle Direzioni generali le azioni da svolgere con i relativi cronoprogrammi e di definire le risorse finanziarie disponibili. Per chiarezza espositiva, anche al fine di collegare le singole aree di intervento alla strategia generale, si procederà ad una trattazione partendo dalle strategie del Programma Regionale di Sviluppo. L'obiettivo non sarà tanto quello di analizzare i risultati delle singole azioni poste in essere per il raggiungimento della strategia ma piuttosto quello di analizzare il percorso logico che porta alla strutturazione di un modello di governance per la gestione dei programmi.

4. Le strategie della Programmazione Unitaria

Strategia PRS 1- Investire sulle Persone: Programma Intervento Programmazione Unitaria 1 e 2

La strategia 1 del PRS "Investire sulle persone" viene attuata a livello di Programmazione Unitaria attraverso due aree di intervento distinte: Programma di Intervento 1 "**Istruzione**" e Programma di Intervento 2 "**Lavoro**", la prima si declina in due priorità strategiche "Scuola" e "Università", la seconda si articola in un'unica priorità secondo lo schema sotto riportato. Per l'individuazione delle singole azioni si rimanda ai documenti contenuti nelle delibere programmatiche.

La Priorità Strategica 1.1 "**Scuola**" coerentemente con quanto riportato nel PRS, si sofferma su tre aspetti fondamentali. Il primo richiama all'investimento sui *luoghi della Scuola* e sul *diritto allo studio*, con l'idea di migliorare la qualità, la funzionalità, la sostenibilità e l'accessibilità degli edifici scolastici con particolare attenzione alla dimensione sovracomunale degli interventi. Il secondo ha come obiettivo quello di agire sulle *competenze di base degli studenti*, intervenendo sulla dispersione scolastica e sul rafforzamento dell'offerta didattica, così da migliorare le capacità di apprendimento e incrementare le competenze di base e quelle tecnico-professionali. Il terzo aspetto si concentra sul rafforzamento della *formazione degli insegnanti*, investendo sull'empowerment professionale dei docenti, sulla loro formazione continua e su percorsi di didattica innovativa, attraverso fasi di sperimentazione volte all'uso degli strumenti tecnologici per la produzione dei contenuti didattici multimediali.

Tabella 5. Quadro sinottico Programmazione Unitaria, strategia PRS 1: Investire sulle persone

Strategia PRS	Programma Intervento	Priorità Strategica	Obiettivo Generale	Obiettivo Specifico	Azioni	Fonti	Risorse	Struttura
INVESTIRE SULLE PERSONE	ISTRUZIONE	SCUOLA	1.1.1 I luoghi della Scuola e il diritto allo studio	1.1.1.1 Infrastrutture 1.1.1.2 Studenti con difficoltà 1.1.1.3 Borse di studio 1.1.1.4 Scuole infanzia 1.1.2.1 Competenze di Base 1.1.2.2 Fallimento formativo 1.1.2.3 Istruzione tecnico-professionale 1.1.2.4 Società della conoscenza	Azione 1 Azione 2 Azione n.	EU AS FR	Euro	Direzioni Generali
			1.1.2 Competenze studenti e dispersione scolastica	1.1.3.1 Empowerment professionale 1.1.3.2 Innovazione didattica				
			1.1.3 Formazione degli insegnanti	1.2.1.1 Infrastrutture 1.2.1.2 Studenti con difficoltà 1.2.1.3 Borse di studio 1.2.1.4 Funzionamento 1.2.1.5 Università diffusa				
		UNIVERSITÀ	1.2.1 I luoghi dell'Università e il diritto allo studio	1.2.2.1 Innalzamento livelli di istruzione 1.2.2.2 Competenze trasversali 1.2.3.1 Ricerca Scientifica 1.2.3.2 Mobilità 1.2.3.3 Alta Formazione				
			1.2.2 Competenze studenti e successo formativo					
			1.2.3 Ricerca e Mobilità					
	LAVORO		2.1 Riorganizzazione dei servizi per il lavoro	2.1.1 Rafforzamento dei Centri Servizi per il Lavoro 2.1.2 Potenziamento SIL - Sistema Informativo del Lavoro 2.1.3 Funzionamento Agenzia Regionale del Lavoro e CSL				
			2.2 Politiche di Flessicurezza	2.2.1 Interventi a favore dei lavoratori fuoriusciti dagli ammortizzatori sociali 2.2.2 Contratto di ricollocazione 2.2.3 Welfare to Work				
			2.3 Interventi a favore dell'occupazione giovanile	2.3.1 Programma Garanzia Giovani 2.3.2 Creazione di impresa 2.3.3 Mobilità Transnazionale				
			2.4 Riordino della Formazione Professionale	2.4.1 Qualità dell'offerta di istruzione e formazione tecnica e professionale 2.4.2 Accrescimento delle competenze della forza lavoro 2.4.3 Nuovi percorsi di formazione e istruzione				
2.5 Azioni innovative per l'occupazione			2.5.1 Programma ICO 2.5.2 Progetto EDILI 2.5.3 Social Impact Investment					
2.6 Interventi a favore dell'occupazione			2.6.1 Welfare e conciliazione 2.6.2 Creazione di impresa					
2.7 Sostegno alle iniziative imprenditoriali			2.7.1 Autoimprenditorialità 2.7.2 Cooperative 2.8.1 Cantieri per l'occupazione					
2.8 Politiche di sostenibilità dell'occupazione			2.8.2 Misura Pensione 2.8.3 Interventi Silvo-Ambientali 2.8.4 Interventi speciali di inserimento lavorativo					

Fonte: Elaborazioni su fonti RAS

La Priorità Strategica 1.2 “**Università**” si sofferma anch’essa su tre aspetti fondamentali. Il primo intende agire sui *luoghi dell’Università* e il *diritto allo studio*, al fine di garantire un’offerta adeguata in termini di infrastrutture fisiche e digitali e di sostegno agli studenti in difficoltà. Il secondo ha come obiettivo l’innalzamento delle *competenze degli studenti* e il *successo formativo*, attraverso il potenziamento e la razionalizzazione dell’offerta didattica, anche garantendo percorsi di collaborazione scuola-università. Il terzo mira ad assicurare *elevati standard di ricerca* e di *mobilità internazionale*, attraverso la promozione della ricerca scientifica e l’innovazione tecnologica e il sostegno all’alta formazione.

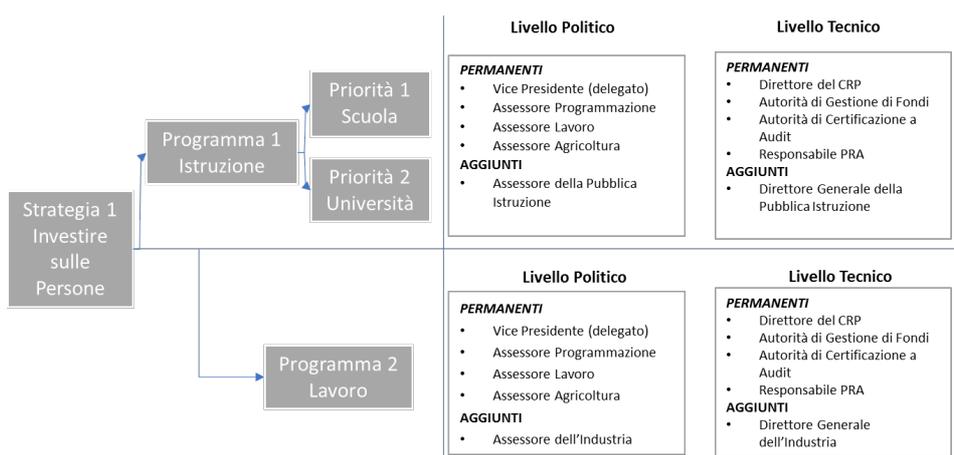
Il Programma Intervento 2 “**Lavoro**”, al fine di promuovere l’occupazione e l’occupabilità delle persone e di sostenere l’inclusione sociale, si concentra su due direttrici fondamentali che si integrano a vicenda: la prima concerne il sistema di *servizi per il lavoro*, garantendo più elevati standard di qualità dei servizi pubblici e privati accreditati; la seconda si riferisce alla promozione e attuazione di misure di *politiche*

attive per il lavoro che, collegandosi a politiche industriali di sviluppo economico e infrastrutturale del territorio, possano contrastare efficacemente la crisi economica dell'ultimo decennio.

Attraverso i due programmi di intervento, in un territorio in cui il vantaggio competitivo non è rappresentato dall'elevata disponibilità di materie prime e di fonti energetiche o da un basso costo del lavoro, non può che puntare sulla conoscenza quale fattore su cui investire; adeguati livelli d'istruzione e di competenze, orientamento all'innovazione e alla ricerca costituiscono pertanto i fattori chiave per far crescere il sistema economico della Sardegna.

Sotto il profilo organizzativo le strutture coinvolte nell'attuazione della strategia 1 possono essere così rappresentate:

Tabella 6. Quadro organizzativo della Programmazione Unitaria. Strategia PRS 1: Investire sulle persone



Fonte: Elaborazioni su fonti RAS

Strategia PRS 2- Creare opportunità di lavoro: Programma Intervento Programmazione Unitaria 3

La seconda strategia, finalizzata ad assicurare i fattori essenziali che favoriscono lo sviluppo quali il capitale umano, la predisposizione all'innovazione, l'apertura ai mercati esterni e in generale azioni concrete integrate per garantire lo sviluppo economico, parte dalla condizione che ha caratterizzato il tessuto imprenditoriale negli ultimi anni. Fattori quali la contrazione degli investimenti, le difficoltà di accesso al credito e la generale crisi economica a livello nazionale e internazionale hanno messo

in evidenza la necessità di una profonda revisione delle politiche per la competitività. La bassa propensione agli investimenti esogeni, la debolezza del sistema infrastrutturale e la quasi inesistente propensione all'innovazione del sistema imprenditoriale isolano rappresentano solo alcuni dei punti di debolezza su cui si è reso necessario agire. Il cambio di strategia attuato esula dalle tradizionali politiche di sostegno al reddito avvenute soprattutto mediante aiuti e sovvenzioni generalizzate, e si sviluppa in azioni che favoriscono la qualità del capitale umano, in particolar modo della sua capacità al cambiamento e all'innovazione e sull'apertura del sistema delle imprese ai mercati esteri anche attraverso una maggiore capacità di attrazione di investimenti esterni. Altro tassello cruciale nell'attuazione della strategia concerne uno dei principi trasversali precedentemente richiamati, quello della semplificazione amministrativa. Tale principio necessita di un'attenzione particolare al fine di garantire procedimenti amministrativi semplici e rapidi per il sistema delle imprese, procedure in grado di dare certezza dei tempi e uniformità delle procedure, anche attraverso un'azione capillare di comunicazione e informazione che rafforzino la partecipazione e diffondano le opportunità e i risultati.

L'attuazione delle policy si concentra in questo modo attraverso specifiche misure finalizzate in primo luogo ad intervenire sul sistema regionale dello sviluppo tecnologico e dell'innovazione delle imprese, al fine di renderlo più competitivo anche attraverso la sinergia con i centri di ricerca con particolare riferimento agli ambiti di intervento specificati nella S3. Il secondo aspetto su cui si è intervenuto è relativo al posizionamento sui mercati e quindi all'accrescimento del livello di internazionalizzazione del sistema produttivo regionale legato anche alla capacità di attrarre investimenti dall'esterno. Il terzo tassello è volto invece a consolidare, modernizzare e diversificare i sistemi produttivi isolani supportando le imprese e le reti di impresa, mettendo a valore il vantaggio competitivo legato agli attrattori ambientali e culturali.

Viene riportato il quadro sinottico della strategia della Programmazione Unitaria relativamente al Programma Intervento Creare Opportunità di Lavoro.

Tabella 7. Quadro sinottico Programmazione Unitaria, strategia PRS 2: Creare opportunità di lavoro

Strategia PRS	Programma Intervento	Obiettivo Generale	Obiettivo Specifico	Azioni	Fonti	Risorse	Struttura	
CREARE OPPORTUNITA' DI LAVORO	COMPETTIVITA' DELLE IMPRESE	3.1 Il sistema regionale dello sviluppo tecnologico e dell'innovazione	3.1.1 Sostegno per l'acquisto di servizi per l'innovazione	Azione 1 Azione 2 Azione n.	EU AS Euro FR	Euro	Direzioni Generali	
			3.1.2 Innovazione, ricerca industriale e sviluppo sperimentale					
			3.1.3 Supporto alla realizzazione di progetti complessi e di attività di ricerca e sviluppo su aree tematiche di rilievo					
			3.1.4 Promozione di nuovi mercati e settori per l'innovazione					
			3.1.5 Promozione di soluzioni innovative di rilevanza sociale					
			3.1.6 Promozione di Start-up innovative nel settore agricolo					
			3.1.7 Parco tecnologico della Sardegna					
		3.2 Internazionalizzazione e attrazione investimenti	3.2.1 Supporto alle imprese agricole nei percorsi di internazionalizzazione					
			3.2.2 Sostegno all'internazionalizzazione delle imprese - Programma regionale triennale per l'internazionalizzazione					
		3.3 Sostegno alle imprese e reti di imprese	Consolidamento, modernizzazione e diversificazione dei sistemi produttivi territoriali. Agevolazioni per investimenti in innovazione tecnologica per le micro e PMI, con particolare riferimento ai settori previsti dalla Smart Specialization Strategy (S3)					
			3.3.1					
			3.3.2 Strumenti finanziari per il sostegno alle imprese					
			3.3.3 Razionalizzazione del sistema regionale dei Consorzi fidi					
			3.3.4 Progetti di Filiera e Sviluppo Locale					
			3.3.5 Pacchetti Integrati di Agevolazione e Contratti di Investimenti					
			3.3.6 Microcredito					
			3.3.7 Interventi di sostegno alle imprese artigiane					
			3.3.8 Azioni di sistema per lo sviluppo rurale. Rafforzamento e aggregazione delle filiere e delle Organizzazioni di Produttori					
			3.3.9 Strumenti di accesso al credito per le imprese agricole					
		3.3.10 Produzioni di qualità nei mercati locali e internazionali						
3.4 Turismo sostenibile	3.4.1 Valorizzazione degli attrattori ambientali e del patrimonio materiale e immateriale della Sardegna							
	3.5.1 Rafforzamento delle infrastrutture materiali e immateriali a supporto del sistema culturale							
3.5 Imprese creative	3.5.2 Innovazione tecnologica e consolidamento delle imprese culturali							
	3.5.3 Sviluppo e promozione dei servizi culturali e ricreativi							
	3.5.4 Promozione della lettura							

Fonte: Elaborazioni su fonti RAS

Sotto l'aspetto organizzativo, anche per via delle competenze degli assessorati "produttivi" dell'amministrazione regionale, il programma si presenta come il più articolato e complesso, in quanto ha richiesto il coinvolgimento di tre assessorati e cinque direzioni generali aventi le deleghe alla ricerca, all'industria, al turismo e artigianato e alle imprese culturali. La parte strategica, come già detto, ha riguardato invece due filoni principali di intervento: il *sistema dell'innovazione* e quello degli *aiuti alle imprese*.

Relativamente alle politiche sul sistema regionale dell'innovazione riveste un ruolo cruciale la Smart Specialisation Strategy (S3). Tale concetto è stato elaborato a livello europeo e indica quell'insieme di strategie d'innovazione concepite a livello regionale con l'obiettivo di evitare la frammentazione degli interventi, mettendo a sistema le politiche di ricerca e innovazione e sviluppando strategie che valorizzino gli ambiti produttivi di eccellenza; il tutto tenendo conto del posizionamento strategico territoriale e delle prospettive di sviluppo in un quadro economico globale. Come la maggior parte delle regioni europee anche la Sardegna si è dotata di un documento

strategico, flessibile e in continuo aggiornamento, in cui sono indicati gli ambiti settoriali strategici di riferimento:

- ICT
- Turismo, cultura e ambiente
- Reti intelligenti per la gestione efficiente dell'energia
- Agroindustria
- Biomedicina
- Aerospazio

A cui si aggiunge un settore trasversale, quello dell'economia circolare.

A supporto delle fasi attuative della strategia e nell'ambito del quadro organizzativo per la gestione dei Programmi, la deliberazione n. 57/11 del 25.11.2015 individua gli Organismi Intermedi (OI) i soggetti per l'attuazione dei Programmi Operativi (PO) e delle politiche regionali; in particolare identifica l'Agenzia Sardegna Ricerche quale soggetto responsabile dell'attuazione delle azioni inerenti la ricerca scientifica, lo sviluppo tecnologico e l'innovazione di cui all'obiettivo generale 3.1 del Programma Intervento competitività. Gli obiettivi generali sono stati invece attuati attraverso un sistema strutturato di aiuti e strumenti attuativi disciplinati all'interno della deliberazione 52/19 del 28.10.2015 che, partendo dalle passate esperienze di programmazione mirano da un lato a modulare gli interventi in funzione della dimensione dell'impresa (micro, piccola, media, grande), favorendo la qualità progettuale e la fattibilità finanziaria delle proposte, dall'altro a ridurre la discontinuità nella pubblicazione dei bandi e alla riduzione dei tempi di istruttoria e di erogazione delle agevolazioni, attraverso procedure semplificate e l'utilizzo di strumenti di ingegneria finanziaria. Sulla base dei dettami della Giunta Regionale, gli strumenti attuativi hanno privilegiato "procedure a sportello", con l'utilizzo di una delle modalità previste dal D. Leg. 123/1988:

- **"automatica"**, da attuarsi quanto non sia necessaria un'attività istruttoria di carattere tecnico, economico e finanziario del programma di spesa (come nei bonus assunzionali, i servizi attivati nella forma di voucher o gli interventi in favore delle micro imprese, specie artigiane, finalizzati all'introduzione macchinari innovativi);
- **"valutativa"**, per progetti o programmi organici e complessi da realizzare successivamente alla presentazione della domanda (come nei progetti di investimento anche nella forma del pacchetto integrato di agevolazione);

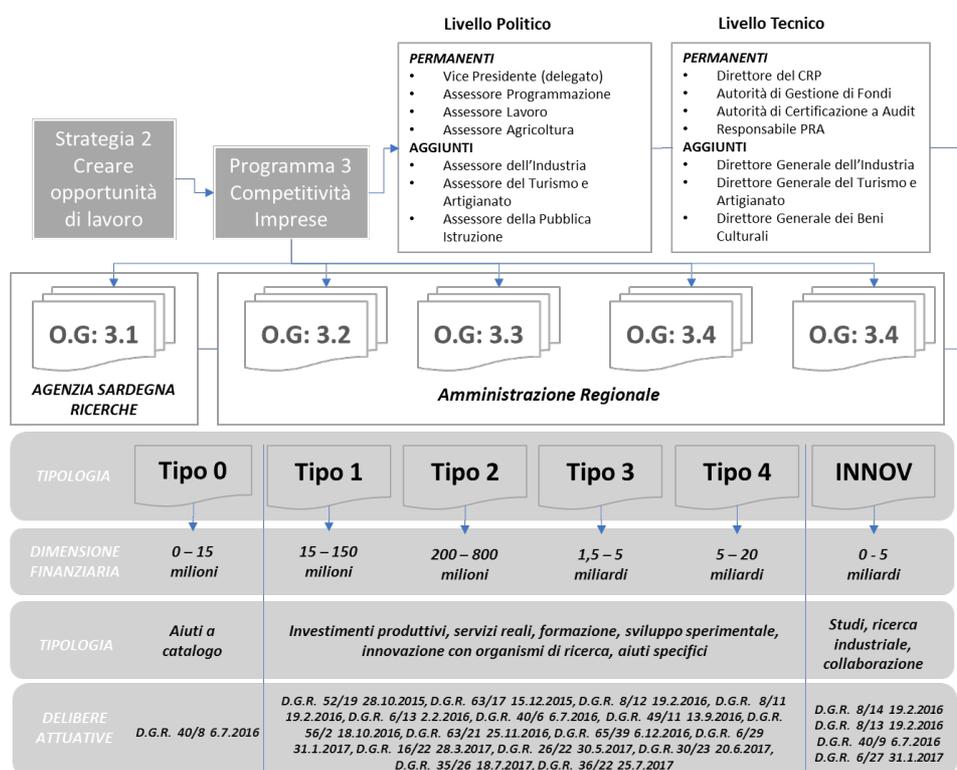
- **“negoziale”**, per interventi di sviluppo territoriale o settoriale, anche se realizzati da una sola impresa o da un gruppo di imprese nell'ambito di forme della programmazione concertata che prevedano o meno il coinvolgimento di enti locali anche in ordine alle infrastrutture di supporto e alle eventuali semplificazioni procedurali, volti a favorire la localizzazione degli interventi (come nel contratto di investimento, di insediamento, di filiera o la Programmazione Territoriale).

Particolare attenzione viene posta anche alla gestione degli avvisi relativi ai regimi di aiuto espletati attraverso procedure condivise dai diversi organi di governo anche attraverso l'adozione di direttive attuative comuni a tutto il comparto regionale e mediante una piattaforma informatica unica per la selezione dei beneficiari (Piattaforma SIPES¹).

Lo schema organizzativo – procedurale, al fine di dare attuazione ai quattro obiettivi generali individuati dalla Cabina di Regia della Programmazione Unitaria, si basa su sei tipologie di intervento strutturate per dimensione finanziaria e tipologia interventi, così come riportato nel quadro riepilogativo sottostante. A titolo esplicativo sono stati inseriti anche i riferimenti deliberativi attuativi della strategia per ciascuna tipologia di intervento.

¹ Sistema Informativo per la gestione del Processo di Erogazione e Sostegno.

Tabella 8. Quadro organizzativo della Programmazione Unitaria. Strategia PRS 2: Creare opportunità di lavoro



Fonte: nostre Elaborazioni

Strategia PRS 3- Una società Inclusiva: Programma Intervento Programmazione Unitaria 7

Secondo quanto riportato nella deliberazione della giunta regionale che attua la strategia 3 del Programma Regionale di Sviluppo, “sostenere una crescita inclusiva significa promuovere un’economia con un alto tasso di occupazione che favorisca la coesione economica, sociale e territoriale; ciò implica porre le basi della modernizzazione dei mercati del lavoro per aumentare i livelli di occupazione e garantire la sostenibilità degli attuali modelli sociali e garantire la coesione economica, sociale e territoriale per migliorare la consapevolezza e riconoscere i diritti fondamentali delle persone vittime della povertà e dell’esclusione sociale, consentendo loro di vivere in modo dignitoso e partecipare attivamente alla società”.

La questione relativa alla *crescita inclusiva*, sulla base della già citata Strategia Europa 2020, collega l'ambito tematico della lotta alla povertà e all'inclusione sociale a quelli già discussi, ovvero l'occupazione e l'istruzione. I tre programmi pertanto costituiscono le tre leve di intervento su cui l'azione regionale deve orientarsi per il raggiungimento degli obiettivi prefissati a livello europeo. La strategia comunitaria, così come definito dalla Raccomandazione della Commissione n. C(2008) 5737 del 3 ottobre 2008 richiama il concetto di "inclusione attiva" che si declina in quattro pilastri portanti: supporto al reddito; mercati del lavoro inclusivi; accesso a servizi di qualità; principi finalizzati al superamento della concezione di "Welfare distributivo" e all'introduzione di un nuovo concetto, quello di "Welfare generativo". Partendo da questi principi e ponendo la famiglia, nella sua ampia e moderna accezione, al centro la strategia regionale le politiche agiscono su tre livelli:

- *inclusione passiva*, attraverso l'erogazione di un sussidio economico in grado di integrare il reddito familiare e consentire di uscire dalla povertà economica, contrastando inoltre le situazioni di marginalità o non autosufficienza;
- *inclusione attiva*, attraverso il finanziamento di progetti ad hoc per ciascuna famiglia che prevedono il coinvolgimento dei diversi componenti del nucleo familiare alla partecipazione al progetto;
- *strutturale e infrastrutturale*, attraverso l'erogazione di servizi territoriali adeguati ai bisogni rilevati sul territorio.

I tre livelli vengono ulteriormente declinati in obiettivi generali, obiettivi specifici e azioni, secondo lo schema sotto riportato.

Tabella 9. Quadro sinottico Programmazione Unitaria, strategia PRS 3: Una società inclusiva

Strategia PRS	Programma Intervento	Obiettivo Generale	Obiettivo Specifico	Azioni	Fonti	Risorse	Struttura
SOCIETÀ INCLUSIVA	INCLUSIONE SOCIALE	7.1 Spendere in modo più efficace ed efficiente per garantire una protezione sociale adeguata e sostenibile	7.1.1 Riorganizzazione del Welfare regionale 7.1.2 Interventi per la non autosufficienza e la disabilità 7.2.1 Sostegno al reddito	Azione 1 Azione 2 Azione n. EU AS FR Euro Direzioni Generali			
		7.2 Lotta alla povertà	7.2.2 Contrasto al disagio abitativo 7.2.3 Potenziamento della rete infrastrutturale e dell'offerta di servizi sanitari e socio-sanitari territoriali 7.3.1 Inclusione migranti				
		7.3 Promuovere politiche per il sostegno e l'inclusione sociale	7.3.2 Promozione dell'inclusione e della partecipazione attiva e delle pari opportunità per tutti 7.3.3 Valorizzazione del ruolo sociale dello sport				
		7.4 Rafforzamento dell'economia sociale	7.4.1 Promozione della cultura della cooperazione e del non profit				
		7.5 Supporto alle famiglie e alla genitorialità	7.5.1 Consolidamento e qualificazione dei servizi di cura socio-educativi rivolti ai bambini				
		7.6 Sperimentare progetti di innovazione sociale	7.6.1 Agenda Urbana- Sperimentazione di progetti di riqualificazione sociale di quartieri disagiati (TI) 7.6.2 Promozione di idee nell'innovazione sociale				

Fonte: Elaborazioni su fonti RAS

Viene riportato sotto lo schema organizzativo relativo alla priorità 3 del Programma Regionale si Viluppo

Tabella 10. Quadro organizzativo della Programmazione Unitaria. Strategia PRS 3: Una società inclusiva



Fonte: nostre Elaborazioni

Strategia PRS 4- Beni Comuni: Programma Intervento Programmazione Unitaria 8

Sempre nell'ambito della strategia comunitaria 2020 la strategia regionale si articola attuando il dettato europeo della "Crescita Sostenibile", in cui riveste una notevole importanza la protezione dell'ambiente e della biodiversità, la riduzione delle emissioni, l'efficienza energetica e la lotta ai cambiamenti climatici. Tale strategia è declinata a livello regionale all'interno del Programma Regionale di Sviluppo e intende investire sulla "capacità di ridurre le pressioni sulle risorse naturali, porre attenzione alla salvaguardia delle coste e del paesaggio rurale, impegnarsi nella bonifica di porzioni di territorio compromesse dall'industria pesante o dalla presenza militare, assumere consapevolezza e agire per contrastare gli effetti dei cambiamenti climatici; orientando soprattutto l'economia verso un uso efficiente e consapevole di tutte le risorse in un'ottica di sostenibilità economica, ambientale e sociale". Secondo questa accezione la strategia della Regione Sardegna intende concentrare i suoi sforzi sull'integrazione, la tutela, la gestione e valorizzazione dei beni comuni mediante un'efficienza globale nell'uso delle risorse ed un orientamento alla prevenzione piuttosto che al risanamento.

La Strategia "I Beni Comuni", così come sancito dalla deliberazione della giunta regionale e in coerenza con i sopraccitati orientamenti comunitari, articola la strategia del PRS e della Programmazione Unitaria attraverso 4 linee di carattere generale:

- preservare l'ambiente e promuovere l'uso efficiente delle risorse;

- promuovere l'adattamento al cambiamento climatico, la prevenzione e la gestione dei rischi;
- potenziare le politiche forestali e sviluppare il sistema delle aree protette;
- promuovere la sostenibilità ambientale.

Queste quattro linee di intervento sono declinate in obiettivi generali, obiettivi operativi e poi in azioni programmatiche secondo lo schema sotto riportato.

Tabella 11. Quadro sinottico Programmazione Unitaria, strategia PRS 4: Beni Comuni

Strategia PRS	Programma Intervento	Obiettivo Generale	Obiettivo Specifico	Azioni	Fonti	Risorse	Struttura
BENI COMUNI	AMBIENTE	8.1 Preservare l'ambiente e limitare il consumo del territorio	8.1.1 Attuazione Piano delle Bonifiche dei Siti inquinati 8.1.2 Promuovere la tutela dall'inquinamento	Azione 1 Azione 2 Azione n.	EU AS FR	Euro	Direzioni Generali
		Promuovere l'adattamento al cambiamento climatico, la prevenzione e la gestione dei rischi	8.2.1. Prevenzione e gestione integrata dei rischi e adattamento al cambiamento climatico 8.2.2 Prevenzione gestione rischio idrogeologico ed erosione costiera 8.2.3 Gestione integrata delle aree costiere				
		Promuovere l'uso efficiente delle risorse e la transizione verso un'economia circolare	8.3.1 Sistema regionale integrato di gestione dei rifiuti 8.3.2 Promuovere un uso efficace e sostenibile delle risorse idriche				
		Potenziare le politiche forestali e sviluppare il sistema delle aree protette	8.4.1 Politiche forestali 8.4.2 Sistema delle aree protette				
		Rafforzare le azioni di sostenibilità ambientale	8.5.1 Qualificazione ambientale dell'azione della PA 8.5.2 Sistema di gestione dei procedimenti ambientali				

Fonte: Elaborazioni su fonti RAS

Viene riportato sotto lo schema organizzativo relativo alla priorità 4 del Programma Regionale si Viluppo

Tabella 12. Quadro organizzativo della Programmazione Unitaria. Strategia PRS 4: Beni Comuni



Fonte: nostre Elaborazioni

Importante sottolineare inoltre è che lo schema di governance regionale, al fine di garantire un'adeguata cooperazione tra le Amministrazioni centrali e regionali, anche a livello nazionale, prevede l'istituzione di una specifica Struttura di Missione (D.P.C.M. 27 maggio 2014) attraverso un più diretto coinvolgimento dei Presidenti di Regione, nominati Commissari di Governo per la specifica problematica (D.L. 91/2014, cd. "Decreto Competitività").

Strategia PRS 5- Il Territorio e le Reti Infrastrutturali: Programma Intervento Programmazione Unitaria 9 e 10

Il principale obiettivo da perseguire, secondo la strategia 5 definita nel PRS 2014-2019, è il superamento degli attuali gap infrastrutturali che contraddistinguono la nostra regione e che incidono in maniera negativa sullo sviluppo socio-economico dell'isola, fattori peraltro accentuati dalla condizione di insularità in cui viviamo. A tal fine la strategia si attua attraverso due Programmi di intervento distinti: il Programma 9 "Infrastrutture" e il Programma 10 "Trasporti e mobilità sostenibile", a questo si aggiunge un ulteriore asse di intervento autonomo denominato "Programmazione Territoriale".

Il Programma Intervento **Infrastrutture** intende intervenire su cinque assi primari

- Sistema infrastrutturale dei portuali,
- Sistema viario,
- Sistema idrico multisetoriale e integrato;
- Mitigazione del rischio idrogeologico;
- Edilizia abitativa.

L'attuazione della strategia 9 non può peraltro prescindere dal Piano Regionale delle Infrastrutture (deliberazione n. 31/3 del 17.6.2015) e dalla L.R. 9 marzo 2015, n. 5, articolo 4, con la quale il Consiglio Regionale ha autorizzato il ricorso ad un mutuo per un importo complessivo di 700 milioni di euro a copertura delle spese destinate alla realizzazione di opere e infrastrutture di competenza ed interesse regionale.

Il Programma Intervento **Trasporti** ha invece come finalità il raggiungimento degli obiettivi definiti dal Piano Regionale dei Trasporti (PRT) che intende intervenire sulle direttrici fondamentali per garantire il diritto alla mobilità di persone e merci, il governo del sistema, l'infrastrutturazione, la progettazione dei servizi e l'intermodalità. Più nel dettaglio la deliberazione richiama alle seguenti linee di intervento:

- garantire elevati livelli di accessibilità per gli spostamenti esterni ed interni, al fine di migliorare la competitività delle imprese e l'attrattività insediativa, il riequilibrio territoriale ed il superamento dell'isolamento dovuto all'insularità;
- rendere più accessibile il sistema a tutte le categorie fisiche e sociali, ed in particolare alle fasce più deboli e marginali;
- assicurare elevata affidabilità e sicurezza al sistema;
- assicurare lo sviluppo sostenibile del trasporto riducendo il consumo energetico, le emissioni inquinanti, gli impatti sul territorio specie in quei contesti di particolare pregio, paesaggistico, ambientale, storico ed architettonico.

La strategia viene attuata attraverso 6 Obiettivi Generali così come riportati nella tabella sottostante.

Tabella 13. Quadro sinottico Programmazione Unitaria, strategia PRS 5: Il Territorio e le Reti Infrastrutturali

Strategia PRS	Programma Intervento	Obiettivo Generale	Obiettivo Specifico	Azioni	Fonti	Risorse	Struttura
INVESTIRE SULLE PERSONE	INFRASTRUTTURE	9.1 Superamento del gap infrastrutturale regionale. Adeguamento, riqualificazione e potenziamento del sistema infrastrutturale regionale	9.1.1 Piano regionale delle infrastrutture 9.1.2 Interventi per lo Sviluppo e la Coesione (FSC) 9.1.3 Servizi pubblici collettivi. Piano di Azione e Coesione (PAC) 9.1.4 Altri interventi per le Infrastrutture				
	TRASPORTI	10.1 Il sistema regionale dei collegamenti interni su ferro 10.2 Il sistema regionale dei collegamenti interni per il trasporto pubblico su gomma 10.3 Il sistema regionale della mobilità sostenibile, rete dei collegamenti e servizi di accesso alle aree urbane 10.4 Il sistema regionale dell'intermodalità e dei nodi di interscambio fra le differenti modalità di trasporto 10.5 Il sistema regionale dei collegamenti marittimi per persone e merci 10.6 Il sistema regionale dei collegamenti esterni aerei	10.1.1 Potenziamento delle reti ferroviarie a scartamento ordinario 10.2.1 Potenziamento della qualità dei servizi di trasporto pubblico su gomma attraverso l'attuazione di interventi infrastrutturali 10.3.1 Potenziamento dei sistemi di trasporto collettivo nelle aree urbane 10.4.1 Potenziamento dei sistemi di interscambio nelle aree vaste di Cagliari e Sassari 10.5.1 Adeguamento degli assetti infrastrutturali per il sistema di trasporto marittimo in porti di rilievo nazionale 10.6.1 Potenziamento e messa in sicurezza delle infrastrutture per il trasporto aereo negli aeroporti della regione	Azione 1 Azione 2 Azione n.	EU AS FR	Euro	Direzioni Generali
PROGRAMMAZIONE TERRITORIALE							

Fonte: Elaborazioni su fonti RAS

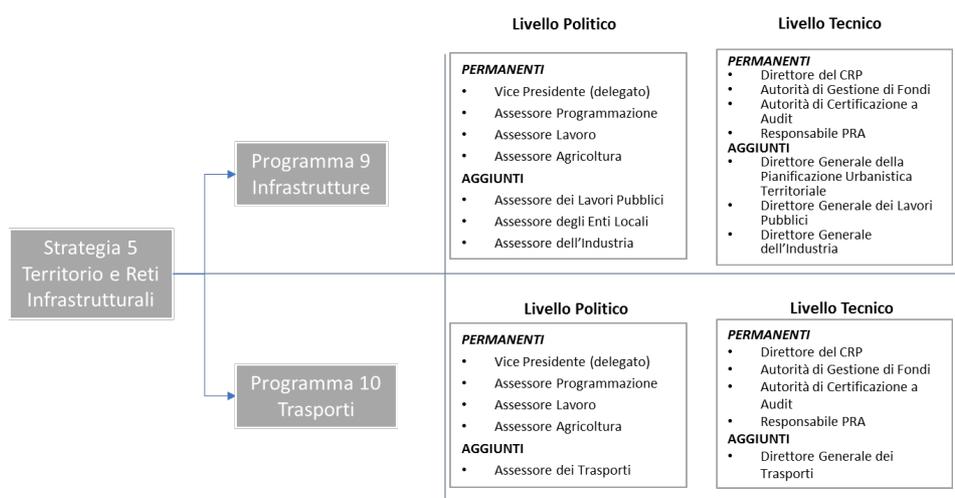
In aggiunta al consueto quadro organizzativo interno all'amministrazione regionale si pone l'esigenza, per il Programma Infrastrutture, di garantire un efficiente sistema informativo che assicuri l'interoperabilità delle diverse banche dati, al fine di poter effettuare la mappatura dello stato dell'arte dei processi amministrativi e dei profili finanziari pluriennali così come prescritto dalle regole del bilancio armonizzato e dal fondo pluriennale vincolato.

L'ultimo Programma Intervento, che attua il principio generale dell'attenzione ai territori nell'attuazione delle politiche, concerne il ruolo ricoperto dalla Cabina di Regia nell'attuazione della **Programmazione Territoriale**. Il modello proposto infatti, come riportato negli atti programmatori, aderisce perfettamente al sistema di governance della Programmazione Unitaria 2014-2020, dove la territorializzazione delle politiche è condivisa in prima istanza dalla Giunta regionale, che ne rinvia l'attuazione alla Cabina di Regia per la verifica della coerenza con gli indirizzi contenuti nel Programma Regionale di Sviluppo e affida ad essa il compito di individuare le risorse e gli strumenti attuativi nel panorama delle fonti Nazionali,

Regionali e Comunitarie incrociando gli strumenti FSC, del Bilancio Regionale e dei Fondi Strutturali.

Il modello proposto, intende colmare le lacune dei tradizionali modelli di sviluppo economico che vedono nei centri urbani il concentrarsi delle iniziative a sostegno dell'economia e della crescita; vengono in questo modo poste le basi per creare un diverso tipo di sviluppo economico che abbia appunto una dimensione territoriale efficiente e allo stesso sia più intelligente, sostenibile e solidale secondo il dettato della strategia Europa 2020. Nel far questo, il modello proposto si coniuga perfettamente con quello della Strategia Nazionale delle Aree Interne (SNAI); entrambi infatti sono caratterizzati dall'utilizzo integrato dei diversi fondi comunitari, nazionali e regionali e propongono l'Investimento Territoriale Integrato (ITI) quale strumento di programmazione più adatto ad attuare la strategia territoriale. Strumento che fornisce un meccanismo flessibile per la formulazione di risposte alle diverse esigenze territoriali, mantenendo l'attenzione sui temi che legano la politica regionale con quella nazionale e comunitaria.

Tabella 14. Quadro organizzativo della Programmazione Unitaria. Strategia PRS 5: Il Territorio e le Reti Infrastrutturali



Fonte: nostre Elaborazioni

La governance della Programmazione Territoriale, nella sua fase attuativa prevede il coinvolgimento di diversi attori tra i quali la Regione, gli Enti Locali, le comunità locali e il partenariato economico sociale generalmente inteso. Tutti i soggetti agiscono congiuntamente per il raggiungimento di un obiettivo comune, appunto il Progetto Territoriale, particolare si possono distinguere le seguenti fasi attuative:

1. Presentazione della Manifestazione di Interesse;
2. Ammissibilità e coerenza strategica;
3. Fase negoziale di co-progettazione;
4. Condivisione del Progetto di Sviluppo Territoriale;
5. Approvazione del Progetto di Sviluppo Territoriale;
6. Attuazione del Progetto di Sviluppo;
7. Monitoraggio e Valutazione.

Le proposte progettuali presentate con la manifestazione di interesse sono chiamate a superare due step di ammissibilità: l'ammissibilità del soggetto che propone l'idea progettuale e la valutazione di coerenza strategica rispetto al Programma Regionale di Sviluppo 2014-2019. Nel primo caso, una specifica Segreteria Tecnica, istituita presso il Centro Regionale di Programmazione, verifica che il soggetto proponente sia un'Unione di Comuni o una Comunità Montana anche tra loro associate. E' inoltre prevista la partecipazione dei Comuni non ricompresi in tali forme aggregative, purché aderiscano ad una aggregazione che abbia quale capofila un'Unione di Comuni/Comunità montana. Verificata l'ammissibilità del soggetto proponente, viene valutata la coerenza strategica della manifestazione di interesse rispetto alle linee strategiche individuate nel Programma Regionale di Sviluppo 2014-2019, seguendo i compiti assegnati alla Cabina di Regia della Programmazione Unitaria

Le proposte progettuali che superano positivamente la fase di ammissibilità e coerenza strategica, passano alla fase negoziale di co-progettazione, realizzata con il coordinamento del Centro Regionale di Programmazione. Tale fase viene avviata con la realizzazione del Tavolo istituzionale, al quale prendono parte i soggetti istituzionali che hanno presentato la manifestazione di interesse, il partenariato economico-sociale territoriale, gli operatori economici e le imprese interessate. E' il momento in cui pubblicamente si dà avvio al percorso di programmazione in quel territorio, coinvolgendo la comunità e presentando i principali elementi contenuti nella manifestazione di interesse. Seguono quindi i Tavoli tematici. Questi vengono individuati sulla base degli ambiti di intervento indicati nella manifestazione di interesse; la fase negoziale di co-progettazione si chiude con la definizione del Progetto di Sviluppo Territoriale (PST), che contiene le strategie di intervento individuate ed il quadro finanziario.

Il Progetto di Sviluppo Territoriale, una volta conclusi tavoli attivati nella fase negoziale, viene approvato dalla Cabina di Regia della Programmazione Unitaria, che convalida la coerenza strategica e l'assetto territoriale proposto. La Giunta Regionale approva il Progetto e lo schema di Accordo di Programma, per la successiva

sottoscrizione, in forma digitale. Infine la realizzazione del Progetto di Sviluppo Territoriale è attribuita all'Unione di Comuni/Comunità Montana individuata quale "Soggetto Attuatore" in accordo tra tutte le amministrazioni locali che partecipano al progetto.

Strategia PRS 6- Istituzioni di Qualità: Programma Intervento Programmazione Unitaria 11

Con la deliberazione 49/3 del 6.10.2015 avente ad oggetto “Programmazione Unitaria 2014-2020. Strategia 6 “Istituzioni di alta qualità”. Programma di intervento: 11 - Semplificazione e qualità istituzionale. Priorità: 11.1 - Agenda Digitale della Sardegna (ADS)”, la Giunta Regionale ha approvato le linee strategiche di indirizzo in tema di Agenda Digitale della Sardegna nonché il quadro programmatico unitario delle risorse finanziarie in attuazione della strategia del PRS.

La strategia regionale deriva dalla Strategia Digitale Europea ed è recepita a livello nazionale attraverso il documento per l’Agenda Digitale Italiana, adottato nel 2012 con decreto del Ministro dello Sviluppo Economico e poi reso operativo attraverso numerosi provvedimenti legislativi². Sulla base dei documenti europei e nazionali, nell’attuazione della strategia regionale, appare fondamentale definire un programma innovativo per promuovere, indirizzare e sostenere la crescita dell’ICT contribuendo al raggiungimento degli Obiettivi dell’Agenda Digitale Europea e Italiana.

La deliberazione, nell’attuazione della strategia, richiama ai seguenti pilastri attuativi:

- sostegno alla domanda e all’offerta dei servizi digitali, in particolare il sostegno alla domanda di servizi permette un più rapido rientro degli investimenti pubblici e privati nel settore ICT e crea le condizioni favorevoli alla concorrenza determinando l’abbattimento dei prezzi;
- riduzione del divario culturale digitale attraverso l’adozione di soluzioni tecnologiche e organizzative che favoriscano l’alfabetizzazione informatica di cittadini e imprese, la diffusione e l’utilizzo di Internet e la crescita delle competenze ICT nel territorio regionale a partire dalla scuola.
- generazione di valore aggiunto attraverso lo sviluppo a base tecnologica di innovazioni di mercato, quali start-up ICT, nuove applicazioni, iniziative a

² DL del 09/02/ 2012, n. 5 (c.d. “Semplifica Italia”); L. 04/04/2012, n. 35 (istitutiva della Cabina di regia dell’Agenda digitale italiana); DL del 18/10/2012, n. 179 (Ulteriori misure urgenti per la crescita del Paese c.d. “Crescita 2.0”); Decreto Sviluppo 2012 del 15/06/2012; DL del 21/06/2013 n. 69 (Disposizioni urgenti per il rilancio dell’economia, c.d. decreto “Fare”); Documento “Strategia italiana per la banda ultralarga” e Documento “Strategia per la crescita digitale 2014-2020”.

favore della conoscenza e della creatività anche attraverso sistemi informativi, piattaforme tecnologiche, App, Cloud;

- impulso alla crescita dei fornitori di servizi evoluti che siano in grado di supportare l'Amministrazione Regionale nello sviluppo e nella gestione di strumenti di dialogo e partecipazione civica in rete (open government) e di inclusione sociale, attraverso la valorizzazione del patrimonio informativo pubblico l'erogazione di servizi avanzati;
- accrescimento dell'attrattività tecnologica del territorio regionale, da conseguire prioritariamente attraverso la definizione e l'attuazione del Progetto Strategico Banda Ultra Larga in Sardegna (BULS) e degli interventi correlati di consolidamento ed evoluzione dell'infrastruttura informatica regionale in termini di cloud.

La Strategia dell'Agenda Digitale della Sardegna viene pertanto definita attraverso specifici indirizzi e rivolta a 4 aree di intervento e organizzata in 4? obiettivi generali:

- Infrastrutture, sistemi e servizi digitali;
- Scuola, sicurezza e cittadinanza digitale;
- Occupazione, competitività e attrattività;
- Società inclusiva (salute e politiche sociali).

Tabella 15. Quadro sinottico Programmazione Unitaria, strategia PRS 6: Istituzioni di Qualità

Strategia PRS	Programma Intervento	Priorità Strategica	Obiettivo Generale	Obiettivo Specifico	Azioni	Fonti	Risorse	Struttura
ISTITUZIONI DI QUALITA'	SEMPLIFICAZIONE E QUALITA' ISTITUZIONALE	AGENDA DIGITALE	11.1.1 Società e Persone	11.1.1.1 Politiche attive per il lavoro	Azione 1 Azione 2 Azione n.	EU AS FR	Euro	Direzioni Generali
				11.1.1.2 Il Piano socio sanitario				
				11.1.1.3 Il piano per i beni culturali				
			11.1.2 Il territorio e le reti infrastrutturali	11.1.1.3 Archivio Storico Virtuale				
				11.1.2.1 Le reti digitali per cittadini e imprese				
				11.1.2.2 Politiche per le aree urbane				
			11.1.3 Istituzioni di alta qualità	11.1.3.1 Riforma degli enti locali territoriali				
				11.1.3.2 Semplificazione				
				11.1.3.3 Valutazione degli effetti delle politiche pubbliche				
				11.1.3.4 Partecipazione e trasparenza				

Fonte: Elaborazioni su fonti RAS

Viene riportato sotto lo schema organizzativo relativo alla priorità 4 del Programma Regionale si Sviluppo

Tabella 16. Quadro organizzativo della Programmazione Unitaria. Strategia PRS 6: Istituzioni di Qualità



Fonte: nostre Elaborazioni

Conclusioni

L'individuazione del modello di governance della Programmazione Unitaria, assieme da un lato, alla forte spinta politica sulla programmazione regionale e dall'altro ad un elevato grado di coinvolgimento delle strutture amministrative, ha consentito di programmare risorse per circa 8 miliardi di euro. Risorse provenienti per la maggior parte da fonti nazionali e comunitarie e in parte anche da stanziamenti regionali; risorse destinate all'attuazione delle strategie del Programma Regionale di Sviluppo. Essendo ricompresi nei quadri economici solo gli stanziamenti annuali delle risorse regionali, a questi si aggiungono le assegnazioni annuali previste in finanziaria per le successive annualità.

Nel dettaglio per la Strategia 1 del PRS "Investire sulle Persone" sono state programmate risorse per circa 1,5 miliardi (di cui 700 milioni a favore dell'istruzione e 700 per il lavoro); le risorse messe a correre per la strategia 2 del PRS "Creare opportunità di lavoro" sono state circa 720 milioni, la maggior parte provenienti da fonti comunitarie. La Strategia 2 finalizzata ad assicurare una "Società Inclusiva" ha stanziato circa 1 miliardo di risorse, in attuazione delle politiche per il sociale. Per i "Beni Comuni", inseriti nella Strategia 4 del PRS, le risorse messe a correre sono state circa 1.4 miliardi, destinati alla protezione e salvaguardia del sistema ambientale dell'isola. Infine, le Strategie 5 e 6 "Territorio e Reti infrastrutturali" e "Istituzioni di Qualità" hanno destinato circa 3 miliardi, di cui 2 per il sistema delle infrastrutture fisiche e trasporti, e uno per l'Agenda Digitale in Sardegna. Per la Programmazione Territoriale sono state utilizzate risorse provenienti dalle diverse trasversali provenienti dalle altre strategie.

La questione che rimane aperta sul sistema della governance della Programmazione Unitaria, su cui non sono presenti informazioni specifiche, è relativa al monitoraggio dei singoli interventi. Se è vero che la Giunta Regionale, nell'ormai nota deliberazione n. 9/16 del 10.3.2015, assegna alla Cabina di Regia della Programmazione Unitaria funzioni di coordinamento dei processi di monitoraggio, sovrintendendo anche all'avanzamento fisico, finanziario e procedurale inerente l'attuazione dei differenti Programmi, non è ben chiaro quali siano le azioni concrete poste in essere per assicurare il raggiungimento di questi obiettivi. Altro punto critico è relativo implementazione del previsto sistema informativo per il monitoraggio e la valutazione della Programmazione Unitaria, sistema informativo di cui ad oggi non si ha notizia.

Bibliografia

Archibugi F (2004) Compendio di programmazione strategica per le pubbliche amministrazioni: 18 lezioni per corsi brevi.

J M. Bryson (1999) Attore pubblico e pianificazione strategica.

M. D'Orsogna (2001) Programmazione Strategica e attività decisionale della P.A.

A. Bucellato, A. Asquer, A. Spano (2004) Il governo delle aziende pubbliche. La pianificazione e il controllo.

Quadro strategico nazionale (Qsn)
<http://www.sardegnaprogrammazione.it/index.php?xsl=1227&s=35&v=9&c=7484&na=1&n=10&nodesc=2>.

Documento strategico mezzogiorno (Dsm)
<http://www.sardegnaprogrammazione.it/index.php?xsl=1227&s=35&v=9&c=7485&es=6603&na=1&n=10>.

Documento strategico regionale (Dsr)
<http://www.sardegnaprogrammazione.it/index.php?xsl=1227&s=35&v=9&c=7486&es=6603&na=1&n=10>.

Documento unitario di programmazione (Dup)
<http://www.sardegnaprogrammazione.it/index.php?xsl=1227&s=35&v=9&c=7487&es=6603&na=1&n=10>.

Il Programma Regionale di Sviluppo (PRS)
<http://www.regione.sardegna.it/index.php?xsl=509&s=1&v=9&c=6848&tb=6846&st=8&nodesc=2>.

Documento annuale di programmazione economica finanziaria (Dapef)
<http://www.sardegnaprogrammazione.it/index.php?xsl=1227&s=35&v=9&c=7489&es=6603&na=1&n=10>.

La Strategia di specializzazione intelligente (S³)
<http://www.sardegnaprogrammazione.it/index.php?xsl=1384&s=278012&v=2&c=12950>.

D.G.R. N. 19/9 DEL 27.5.2014 Atto di indirizzo strategico per la programmazione unitaria 2014-2020.

D.G.R. N. 1/7 DEL 13.1.2015 Soppressione direzione generale della Programmazione unitaria e della statistica regionale.

D.G.R. N. 9/16 DEL 10.3.2015 Indirizzi per la realizzazione del modello di Governance per la Programmazione Unitaria 2014-2020.

D.G.R. N. 9/22 DEL 10.3.2015 Indirizzi per l'attuazione della Programmazione territoriale.

D.G.R. N. 24/10 DEL 19.5.2015 Programmazione Unitaria 2014-2020.
Strategia 1 "Investire sulle Persone" - Priorità Scuola e Università.

D.G.R. N. 31/2 DEL 17.6.2015 Programmazione Unitaria 2014-2020.
Strategia 1 "Investire sulle Persone". Priorità Lavoro.

D.G.R. N. 46/9 DEL 22.9.2015 Programmazione Unitaria 2014-2020.
Strategia 5 "Il territorio e le reti infrastrutturali". Programma di Intervento: 9 -
Infrastrutture.

D.G.R. N. 46/8 DEL 22.9.2015 Programmazione Unitaria 2014-2020.
Strategia 2 "Creare opportunità di lavoro favorendo la competitività delle imprese".
Programma di intervento: 3 - Competitività delle imprese.

D.G.R. N. 49/3 DEL 6.10.2015 Programmazione Unitaria 2014-2020.
Strategia 6 "Istituzioni di alta qualità". Programma di intervento: 11 -
Semplificazione e qualità istituzionale. Priorità: 11.1 - Agenda Digitale della Sardegna
(ADS).

D.G.R. N. 52/19 DEL 28.10.2015 Programmazione Unitaria 2014-2020.
Strategia 2 "Creare opportunità di lavoro favorendo la competitività delle imprese".
Programma di intervento: 3 - Competitività delle imprese. Linee guida per la
definizione degli strumenti attuativi e prima applicazione.

D.G.R. N. 63/17 DEL 15.12.2015 Direttive di attuazione "Promozione nei
mercati esteri della PMI in forma aggregata", Programma regionale triennale per
l'internazionalizzazione, Programmazione Unitaria 2014 -2020. Strategia 2 "Creare
opportunità di lavoro favorendo la competitività delle imprese". Programma di
intervento: 3.

D.G.R. N. 67/26 DEL 29.12.2015 Programmazione Unitaria 2014-2020.
Strategia 5 "Il territorio e le reti infrastrutturali". Programma di intervento 10:
Trasporti e mobilità sostenibile.

D.G.R. N. 67/25 DEL 29.12.2015 Programmazione Unitaria 2014-2020.
Strategia 4 "Beni Comuni". Programma di intervento 8: Tutela dell'Ambiente.

D.G.R. N. 3/12 DEL 19.1.2016 Programmazione Unitaria 2014-2020.
Strategia 1 "Investire sulle persone". Priorità Scuola. Riprogrammazione Azioni
Piano di Azione e Coesione e indicazioni operative finalizzate all'attuazione degli
interventi.

D.G.R. N. 6/13 DEL 2.2.2016 "Programmazione Unitaria 2014/2020.
Costituzione di un Fondo Social Impact Investing."

D.G.R. N. 8/14 DEL 19.2.2016 "Programmazione Unitaria 2014-2020.
Strategia 2 ""Creare opportunità di lavoro favorendo la competitività delle
imprese"". Programma di intervento: 3 – Competitività delle imprese. Direttive di
attuazione ""Aiuti alle nuove imprese innovative"". Tipologia intervento
INNOVAZIONE."

D.G.R. N. 8/13 DEL 19.2.2016 "Programmazione Unitaria 2014-2020. Strategia 2 ""Creare opportunità di lavoro favorendo la competitività delle imprese"". Programma di intervento: 3 – Competitività delle imprese. Direttive di attuazione ""Aiuti alle start up innovative"". Tipologia intervento INNOVAZIONE."

D.G.R. N. 8/12 DEL 19.2.2016 "Programmazione Unitaria 2014-2020. Strategia 2 ""Creare opportunità di lavoro favorendo la competitività delle imprese"". Programma di intervento: 3 - Competitività delle imprese. Direttive di attuazione ""Aiuti alle imprese in fase di avviamento e sviluppo"". Tipologia intervento T1 e T2".

D.G.R. N. 8/11 DEL 19.2.2016 "Programmazione Unitaria 2014-2020. Strategia 2 ""Creare opportunità di lavoro favorendo la competitività delle imprese"". Programma di intervento: 3 - Competitività delle imprese. Direttive di attuazione ""Competitività per le Micro e Piccole Medie Imprese (MPMI)"". Tipologia intervento T1."

D.G.R. N. 17/1 DEL 1.4.2016 "Programmazione Unitaria 2014-2020. Strategia 5 ""Il territorio e le reti infrastrutturali"". Programma di intervento 10 - Trasporti e modalità sostenibile. Approvazione Quadro delle risorse finanziarie relative all'intervento ""Metro Cagliari Repubblica - Bonaria - Matteotti"". "

D.G.R. N. 20/9 DEL 12.4.2016 "Programmazione Unitaria 2014-2020. POR FESR e POR FSE 2014-2020. Agenda Urbana - Investimento Territoriale Integrato (ITI). Accordo di Programma tra la Regione Autonoma della Sardegna e il Comune di Sassari ""ITI Sassari Storica"". "

D.G.R. N. 25/15 DEL 3.5.2016 "Programmazione Unitaria 2014-2020. Strategia 3 ""Una società inclusiva"". Programma di intervento 7. Inclusione sociale".

D.G.R. N. 26/7 DEL 11.5.2016 "Programmazione Unitaria 2014-2020. PO FESR 2014-20 Asse IV ""Energia sostenibile e qualità della vita"" – Azione 4.6.4 ""Sviluppo delle infrastrutture necessarie all'utilizzo del mezzo a basso impatto ambientale anche attraverso iniziative di charging hub"". Programmazione delle risorse".

D.G.R. N. 26/6 DEL 11.5.2016 Programmazione Unitaria 2014-2020. POR FESR e POR FSE 2014-2020. Agenda Urbana - Investimento Territoriale Integrato (ITI). Accordo di Programma tra la Regione Autonoma della Sardegna e il Comune di Cagliari "ITI Is Mirrionis".

D.G.R. N. 29/8 DEL 20.5.2016 "Programmazione Unitaria 2014-2020. Strategia 2 ""Creare opportunità di lavoro favorendo la competitività delle imprese"". Programma di intervento: 3 – Competitività delle imprese. Direttive di attuazione ""Aiuti per progetti culturali e di conservazione del patrimonio culturale e naturale e dei prodotti culturali audiovisivi"". Tipologia intervento T1 - T2 - T3."

D.G.R. N. 32/2 DEL 31.5.2016 "Linee di indirizzo per la costituzione di un Parco regionale delle zone umide dell'area metropolitana di Cagliari. Programmazione Unitaria 2014-2020. Strategia 4 ""Beni Comuni"". Programma di intervento 8: Tutela dell'Ambiente. Valorizzazione degli ecosistemi costieri, aree umide, stagni e lagune di particolare rilevanza paesaggistica ed ambientale."

D.G.R. N. 36/13 DEL 16.6.2016 "Programmazione Unitaria 2014-2020. Strategia 6 "Istituzioni di alta qualità". Programma di intervento: 11 - "Semplificazione e qualità istituzionale". Priorità 11.1 - Agenda Digitale della Sardegna (ADS). Evoluzione del Sistema Informativo regionale dei Trasporti (SITra)."

D.G.R. N. 38/5 DEL 28.6.2016 "Programmazione unitaria 2014-2020. POR FSE 2014-2020 e POR FESR 2014- 2020. Istituzione del programma strategico "Entrepreneurship and Back"."

D.G.R. N. 40/9 DEL 6.7.2016 "Programmazione Unitaria 2014-2020. Strategia 2 ""Creare opportunità di lavoro favorendo la competitività delle imprese"". Programma di intervento: 3 – Competitività delle imprese. Direttive di attuazione ""Progetti di ricerca e sviluppo"". Tipologia intervento INNOVAZIONE."

D.G.R. N. 40/8 DEL 6.7.2016 "Programmazione Unitaria 2014-2020. Strategia 2 ""Creare opportunità di lavoro favorendo la competitività delle imprese"". Programma di intervento: 3 – Competitività delle imprese. Direttive di attuazione "Incentivi automatici per le MPMI"". Tipologia intervento T0."

D.G.R. N. 40/6 DEL 6.7.2016 "Programmazione Unitaria 2014-2020. Strategia 2 ""Creare opportunità di lavoro favorendo la competitività delle imprese"". Programma di intervento: 3 – Competitività delle imprese. Direttive di attuazione ""Servizi avanzati di sostegno alle MPMI"". Tipologia intervento T1."

D.G.R. N. 41/11 DEL 12.7.2016 "Programmazione Unitaria 2014-2020. Strategia 6 ""Istituzioni di alta qualità"". Piano di valutazione previsto dal Regolamento UE n. 1303/2013. Orientamenti per la predisposizione e attuazione".

D.G.R. N. 43/13 DEL 19.7.2016 "Programmazione Unitaria 2014-2020. Strategia 5.8 Programmazione Territoriale Indirizzi operativi."

D.G.R. N. 49/11 DEL 13.9.2016 "Programmazione Unitaria 2014-2020. Strategia 2 ""Creare opportunità di lavoro favorendo la competitività delle imprese"". Programma di intervento: 3 – Competitività delle imprese. Linee guida per il sostegno all'impresa."

D.G.R. N. 53/6 DEL 30.9.2016 "Programmazione Unitaria 2014-2020. Strategia 11 "Semplificazione e qualità istituzionale. Priorità 11.1 - Agenda Digitale della Sardegna"" - Modifica alla articolazione finanziaria Asse Prioritario II – OT2 Migliorare l'accesso alle TIC nonché l'impiego e la qualità delle medesime."

D.G.R. N. 56/2 DEL 18.10.2016 "Programmazione unitaria 2014-2020. Sistema Informativo Statistico a supporto della programmazione unitaria dei fondi strutturali e di investimento europei (SIE) e del fondo per lo sviluppo economico e la coesione (FSC)."

D.G.R. N. 60/1 DEL 8.11.2016 "Programmazione Unitaria 2014-2020. Strategia 5 ""Il territorio e le reti infrastrutturali"". Programma di Intervento: 9 - Infrastrutture - POR FESR 2014-2020 Asse VI, Azione 6.3.1. Approvazione del Programma di interventi."

D.G.R. N. 63/21 DEL 25.11.2016 "Programmazione Unitaria 2014-2020. Strategia 2 ""Creare opportunità di lavoro favorendo la competitività delle imprese"". Programma di intervento: 3 – Competitività delle imprese. Direttive di attuazione ""Competitività per le MPMI"". Tipologia intervento T2."

D.G.R. N. 65/39 DEL 6.12.2016 "Programmazione Unitaria 2014-2020. Strategia 2 ""Creare opportunità di lavoro favorendo la competitività delle imprese"". Programma di intervento: 3 – Competitività delle imprese. Programmazione interventi e risorse azione 3.6.1 - Asse III del POR FESR 2014-2020."

D.G.R. N. 65/11 DEL 6.12.2016 "Programmazione Unitaria 2014-2020. Strategia 4 ""Beni Comuni"". Programma di intervento 8: Tutela dell'Ambiente. Valorizzazione degli ecosistemi costieri, aree umide, stagni e lagune di particolare rilevanza paesaggistica ed ambientale. Linee di indirizzo per l'attuazione dell'articolo 4, comma 17, legge regionale n. 5/2016."

D.G.R. N. 6/29 DEL 31.1.2017 "Programmazione Unitaria 2014-2020. Strategia 2 ""Creare opportunità di lavoro favorendo la competitività delle imprese"". Programma di intervento: 3 – Competitività delle imprese. Contratti di Investimento: avvio procedura negoziale. Tipologia intervento T4."

D.G.R. N. 6/27 DEL 31.1.2017 "Programmazione Unitaria 2014-2020. Strategia 2 ""Creare opportunità di lavoro favorendo la competitività delle imprese"". Programma di intervento: 3 – Competitività delle imprese. Progetti R&S collaborativi con partner privati. Tipologia intervento Innovazione."

D.G.R. N. 16/22 DEL 28.3.2017 "Programmazione Unitaria 2014-2020. Strumenti di Investimento Europei (SIE) e di ingegneria finanziaria. Indirizzi per garantire la continuità delle finalità e delle funzionalità per il periodo 2014/2020 degli strumenti finanziari"

D.G.R. N. 16/20 DEL 28.3.2017 "Programmazione Unitaria. Indirizzi per la predisposizione di un nuovo modello di governance della programmazione unitaria, l'attuazione del Monitoraggio della Programmazione Unitaria e per l'implementazione degli strumenti per la Pianificazione Strategica, Pianificazione Finanziaria e Pianificazione delle Performance."

D.G.R. N. 16/19 DEL 28.3.2017 "Programmazione Unitaria 2014-2020. Strategia 6 ""Istituzioni di alta qualità"". Rafforzamento del Nucleo di Valutazione e Rete per la valutazione."

D.G.R. N. 18/13 DEL 11.4.2017 "Programmazione Unitaria 2014-2020. Strategia 2 ""Creare opportunità di lavoro favorendo la competitività delle imprese"". Programma di intervento: 3 – Competitività delle imprese. Rimodulazione risorse interventi previsti su Asse I e Asse III del POR FESR 2014-2020."

D.G.R. N. 26/22 DEL 30.5.2017 Programmazione Unitaria 2014-2020. Strategia 2 "Creare opportunità di lavoro favorendo la competitività delle imprese". Programma di intervento: 3 - Competitività delle imprese. Accordo di collaborazione tra la Regione Autonoma della Sardegna e la Commissione regionale ABI della Sardegna per agevolare gli investimenti nell'ambito della Programmazione Unitaria 2014-2020 e del POR FESR Sardegna 2014-2020.

D.G.R. N. 30/23 DEL 20.6.2017 "Programmazione Unitaria 2014-2020. Strategia 2 ""Creare opportunità di lavoro favorendo la competitività delle imprese"". Programma di intervento: 3 – Competitività delle imprese. Programmazione interventi e risorse azione 3.6.4 - Asse III del POR FESR 2014-2020. Interventi di sostegno alle imprese."

D.G.R. N. 35/26 DEL 18.7.2017 "Programmazione Unitaria 2014-2020. Strategia 2 ""Creare opportunità di lavoro favorendo la competitività delle imprese"". Programma di intervento: 3 – Competitività delle imprese. Servizi avanzati di innovazione. Chiarimenti procedurali Direttive di attuazione Delib.G.R. n. 48/27 del 6.9.2016 e Delib.G.R. n. 48/28 del 6.9.2016."

D.G.R. N. 36/22 DEL 25.7.2017 "Programmazione Pnitaria 2014-2020. governance degli strumenti finanziari (SF) per il periodo 2014-2020

Ultimi Contributi di Ricerca CRENoS

I Paper sono disponibili in: <http://www.crenos.it>

- 16/05 *Monica Iorio, Stefano Renoldi*, “Imprenditoria straniera nella Sardegna meridionale: un’indagine empirica sulla creazione e i fabbisogni d’impresa”
- 16/04 *Massimo Carboni*, “Valutazione della Ricerca di Base: Analisi delle Componenti Principali (ACP)”
- 16/03 *Massimo Carboni*, “Le relazioni di Network nel Sistema della Ricerca in Sardegna”
- 16/02 *Monica Iorio, Stefano Renoldi*, “Flussi migratori e imprenditoria straniera in Sardegna”
- 16/01 *Andrea Zara*, “Linee guida per il monitoraggio e la valutazione degli eventi a valenza turistica in Sardegna”
- 15/07 *Margherita Meloni, Andrea Zara*, “Indagine sulla Manifestazione culturale di Monumenti Aperti a Cagliari”
- 15/06 *Marta Foddi, Margherita Meloni, Andrea Zara*, “Un’analisi network del settore culturale a Cagliari”
- 15/05 *Davide Cao, Andrea Zara*, “Il peso del turismo straniero nell’economia regionale”
- 15/04 *Davide Cao, Enrico Spanu*, “La competitività della Sardegna nel settore turistico”
- 15/03 *Stefano Renoldi, Giovanni Sistu*, “Il sistema di offerta museale della Sardegna. Analisi di contesto e programmazione regionale”
- 15/02 *Stefano Renoldi*, “Determinanti, spesa e impatto economico dei flussi turistici. Letteratura e recenti evidenze empiriche in Sardegna”
- 15/01 *Maria Giovanna Brandano, Marta Meleddu, Marco Vannini*, “La valutazione economica dei beni culturali: il caso dei Giganti di Mont’e Prama”
- 14/01 *Stefano Usai*, “Istruzione, innovazione e competitività delle regioni”
- 13/01 *Massimo Carboni*, “La ricerca in Sardegna come investimento sull’economia”
- 12/03 *Marta Meleddu, Manuela Pulina* “L’offerta di cultura in Sardegna. Il caso del Museo “G.A.Sanna””
- 12/02 *Stefano Renoldi*, “Fonti amministrative e statistiche ufficiali in ambito turistico. La Regione Sardegna tra seconde case e “sommerso statistico ufficiale””
- 12/01 *Massimo Carboni, Giuliana Caruso, Margherita Meloni*, “L’economia della Provincia di Oristano. Lo scenario attuale e possibili sviluppi”
- 11/01 *Carlo Perelli, Giovanni Sistu, Andrea Zara*, “Fiscalità locale e turismo La percezione dell’imposta di soggiorno e della tutela ambientale a Villasimius”
- 08/05 *Dario Baldini, Anna Bonafede*, “Un Modello per la Progettazione della Raccolta dei Rifiuti Urbani: Applicazione alla Provincia dell’Ogliastra”
- 08/04 *Tara Marini, Roberto Serra, Giovanni Sistu*, “Modello di gestione dei rifiuti in Sardegna: Una sintesi”
- 08/03 *Vania Statzu, Elisabetta Strazzerà*, “Studio della Domanda di Servizi di Pubblica Utilità Un’Analisi Panel dei Consumi Residenziali di Acqua”
- 08/02 *Andrea Corsale, Monica Iorio*, “Musei di Identità e Processi di Sviluppo del Turismo Culturale L’esperienza del Museo delle Maschere Mediterranee di Mamoiada Sardegna”

Finito di stampare nel mese di Dicembre 2017
Presso Centro Stampa dell'Università degli Studi di Cagliari
Via Università 40
09125 Cagliari

www.crenos.it

ISBN 978-88-9386-041-3



9 788893 860413 >