



IL PROCESSO DI CAPITALIZZAZIONE DEI
RISULTATI DEI PROGRAMMI INTERREG:
SVILUPPI E OPPORTUNITÀ
Interreg Alpine Space

Milano, Palazzo Pirelli, 3 ottobre 2022

La ricerca:

Capitalizzazione dei risultati del Programma Spazio Alpino 2014-2020 e prospettive della nuova programmazione post 2020

INTRODUZIONE

- Oggetto della ricerca e obiettivi specifici
- La metodologia di ricerca
- Definizione del concetto di «capitalizzazione dei risultati»

LE ATTIVITÀ DI RICERCA

- La selezione degli indicatori
- Le fonti: raccolta, selezione e disponibilità
- Analisi e selezione dei progetti

LE EVIDENZE DELL'ANALISI

- Analisi della partecipazione e del posizionamento degli attori italiani al programma:
- **Il contributo dei progetti alla capitalizzazione dei risultati nell'area di cooperazione spazio alpino**
 - I progetti e la capitalizzazione “light”
 - I progetti e la capitalizzazione “forte”

LE RIFLESSIONI E LE INDICAZIONI DELLA RICERCA

- **La capacità del Programma di capitalizzare: Analisi SWOT**
- **I fattori abilitanti e gli ostacoli alla capitalizzazione dei risultati**
- **Raccomandazioni per la programmazione 2021-2027**



Capitalizzazione dei risultati del Programma Spazio Alpino 2014-2020 e prospettive della nuova programmazione post 2020

Rapporto finale
200707ECO

Dicembre 2021
2021021



Direttore scientifico e Dirigente responsabile: Raffaello Vignali
Responsabile di progetto: Federico Rappelli



Oggetto della ricerca

- ❑ **Fare emergere gli elementi del Programma Alpine Space 2014-2020 che hanno contribuito al miglioramento delle policy regionali** rivolte allo sviluppo competitivo del territorio, non solo per evidenziarne l'efficacia, ma anche per **fare tesoro delle esperienze positive** così come **degli errori e delle difficoltà** in vista dell'avvio della programmazione 2021-2027.
- ❑ Poter dotare le altre amministrazioni italiane coinvolte nel programma delle conoscenze necessarie per avviare una riflessione sull'esperienza del Programma Spazio Alpino, per **cogliere in quale modo le azioni finanziate abbiano contribuito attraverso la CAPITALIZZAZIONE a migliorare la capacità di programmazione e di realizzazione di politiche tese alla coesione territoriale**, favorendo anche la collaborazione e lo scambio di buone prassi.

Obiettivi specifici

- a. Livello di partecipazione dell'Italia al Programma Spazio Alpino 2014-2020
 1. Con evidenza di distribuzione per OT, per distribuzione geografica, natura giuridica e ruolo dei partner, tipologia di politiche individuate
 2. In comparazione con la partecipazione degli altri Partner del Programma.
- b. I riscontri del **recepimento dei risultati dei progetti nelle politiche di settore** regionali (es: pianificazione paesaggistica, politiche di sostenibilità e transizione, *circular economy*, ecc.)
- c. Esempi concreti di **cambiamenti nella definizione o articolazione di politiche** regionali dovuti al Programma (ovvero il contributo dei progetti attraverso la capitalizzazione)
- d. Esempi concreti di **trasferimento dei risultati sulle politiche territoriali** (ad esempio, nella rapidità degli interventi, nella loro maggiore efficienza, nella distribuzione delle risorse, nella diminuzione dei ritardi, nella riduzione delle rinunce, ecc.)
- e. I **principali fattori di successo e di fallimento nel raggiungimento degli obiettivi del Programma**, soprattutto in ambito nazionale/regionale? Quali interventi a livello di programma, di progetto, di *governance* e di strumenti di raccordo a livello regionale si potrebbero porre in essere per mitigare i fattori di fallimento.

Il concetto di capitalizzazione/1

INTERACT definisce la capitalizzazione per la CTE: La capitalizzazione è un processo di costruzione volto a consolidare il capitale costruito dai progetti e dai programmi Interreg, con gli obiettivi di:

- rendere più accessibili le conoscenze e i risultati generati dai progetti, migliorando così il trasferimento di conoscenza;
- ottenere risultati aggiuntivi tramite *benchmarking* e analisi dettagliata dei contenuti, basandosi sulle conoscenze e sull'esperienza esistenti;
- promuovere il riutilizzo e/o il trasferimento di questa conoscenza e di questi risultati, per aumentare le prestazioni (e evitare di ripartire da capo).

“Processo iterativo e cooperativo per acquisire, organizzare e consentire l'adozione dei prodotti e dei risultati dei programmi e dei progetti esistenti, in ambiti specifici”. (Da Spazio alpino 2007-13)

Comunque la si definisca, la capitalizzazione appare come un esercizio **multilivello** e **multifunzionale** che dipende dal coinvolgimento attivo di diversi attori e dalle diverse domande a cui si deve dare risposta. In virtù di ciò, **dovrebbe essere considerata come una strategia generale per il Programma piuttosto che come un'attività specifica.**

NON va confusa con la comunicazione o la disseminazione

Il concetto di capitalizzazione/2

La capitalizzazione può essere **intesa secondo un duplice livello di intensità**:

- a. la **capitalizzazione “forte”**: i **risultati** dei progetti **vengono assimilati** nelle politiche regionali e locali attraverso **specifici processi** di trasferimento degli outputs.
- b. la **capitalizzazione “light”**: i risultati dei progetti **“sono i presupposti”** per il trasferimento attraverso gli *outputs* e solo in un **secondo momento** saranno o potranno essere capitalizzati dai destinatari.

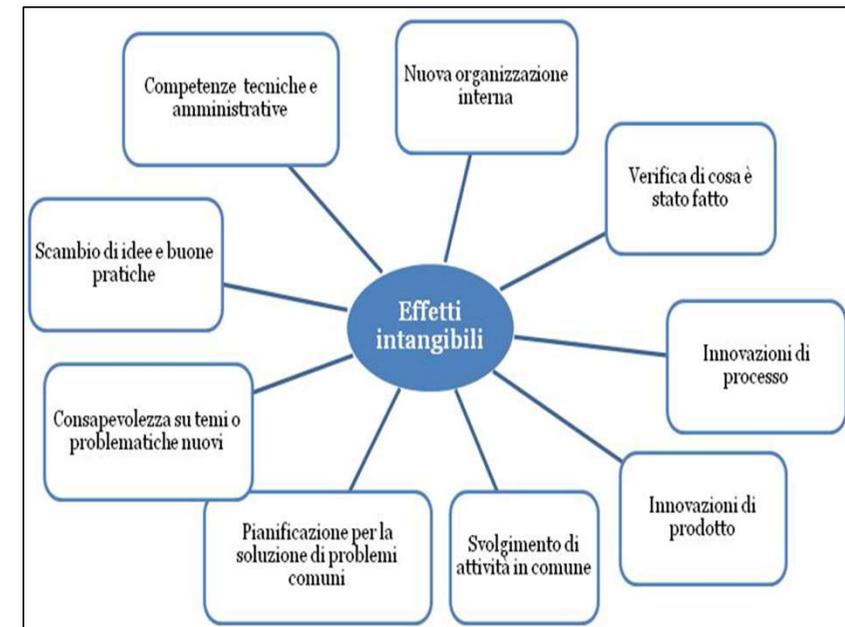
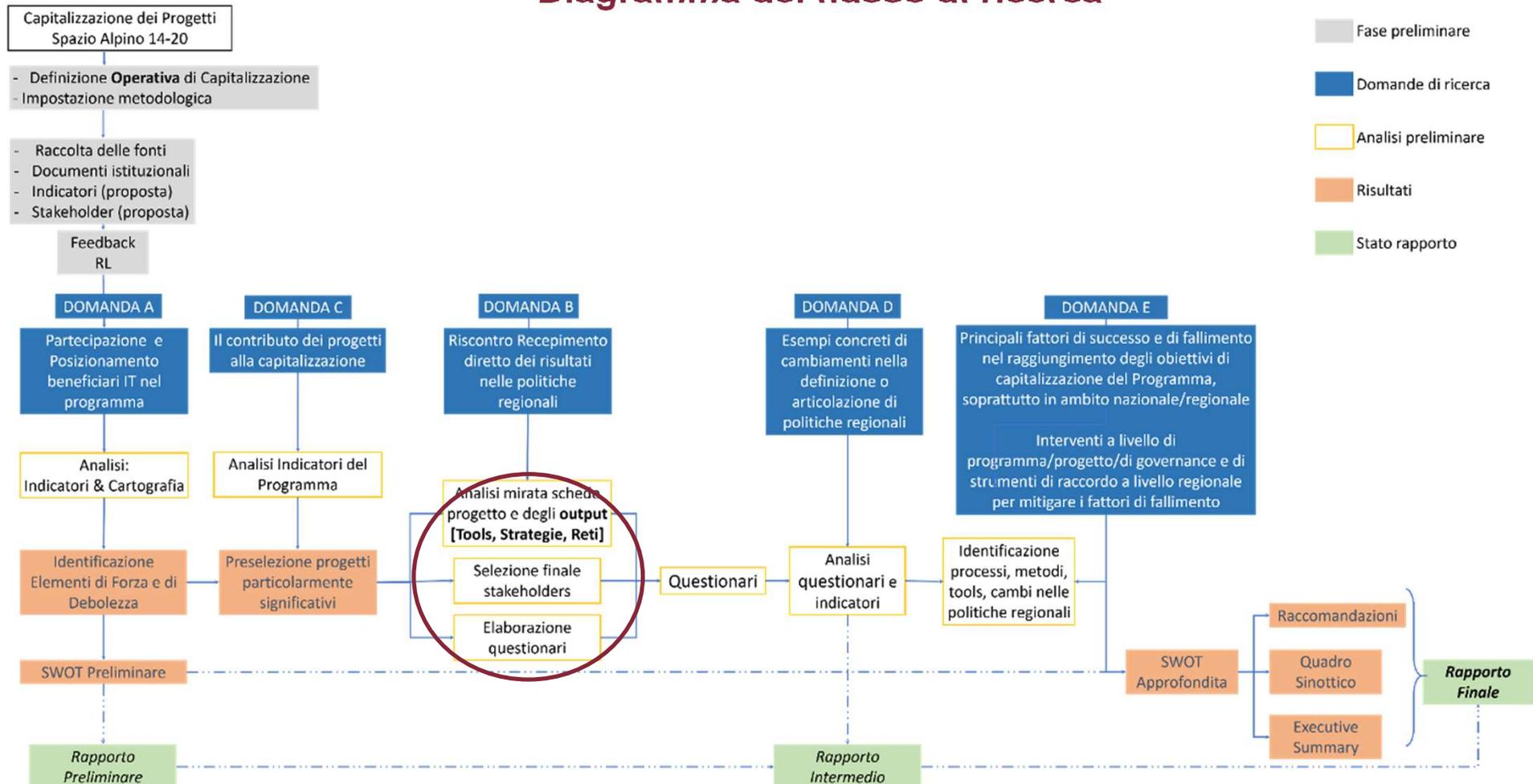


Diagramma del flusso di ricerca



Matrice SWOT 1

PARTECIPAZIONE E POSIZIONAMENTO ITALIANO

Punti di forza

- Rilevante partecipazione italiana alla scala regionale (quadrante occidentale) e provinciale (quadrante nordorientale)
- Consolidata competenza e esperienza del «sistema» nella progettazione e nella gestione di progetti
- Partecipazione significativa degli enti regionali e locali italiani (capitale istituzionale alto).
- Partecipazione di enti tecnici e operativi regionali
- Ampia partecipazione di privati
- Posizionamento significativo degli enti regionali italiani come capofila dei progetti.

Opportunità

- Presenza di progetti allineati alla strategia EUSALP
- Alta densità di strutture di cooperazione transnazionale (GECT, Euroregioni ecc.) nell'area eleggibile del programma
- Presenza di partecipanti 'esterni' all'area eleggibili (ISPRA, Europark) a sostegno dei progetti italiani (national endorsement)

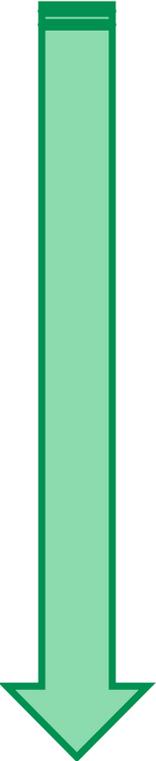
Punti di debolezza

- Assenza di entità di cooperazione transnazionale e transfrontaliera nei partenariati dei progetti (GECT, Euroregioni, ecc.)
- Scarsa presenza di partenariati multilivello
- Scarso coinvolgimento del livello politico

Minacce

- L'ampiezza dei partenariati riduce la capacità di produrre cambiamenti tangibili nelle politiche dell'area.

La ricerca sulla capitalizzazione

- 
- Analisi dei progetti e identificazione elementi di capitalizzazione “*light*” e “*forte*”
 - Selezione di progetti con elementi di capitalizzazione “*forte*”
 - **Focus** group con referenti territoriali del programma
 - Questionari e interviste di approfondimento ai referenti dei progetti con elementi di capitalizzazione “*forte*”
 - Risposta alle domande di valutazione
 - Lezioni apprese e raccomandazioni.

I progetti e la capitalizzazione “*light*”

La capitalizzazione *light* si lega alla capacità dei progetti di rilasciare esiti concreti che possono poi essere trasferiti, recepiti ed assimilati nelle politiche e nei dispositivi utilizzati a livello territoriale.

Nel Programma Spazio Alpino questi esiti concreti, anche indicati come “risultati”, sono stati definiti come “output” e sono stati classificati secondo tre categorie:

1. Tools (strumenti, dispositivi)
2. Strategies (strategie, piani)
3. Network (reti, partenariati)

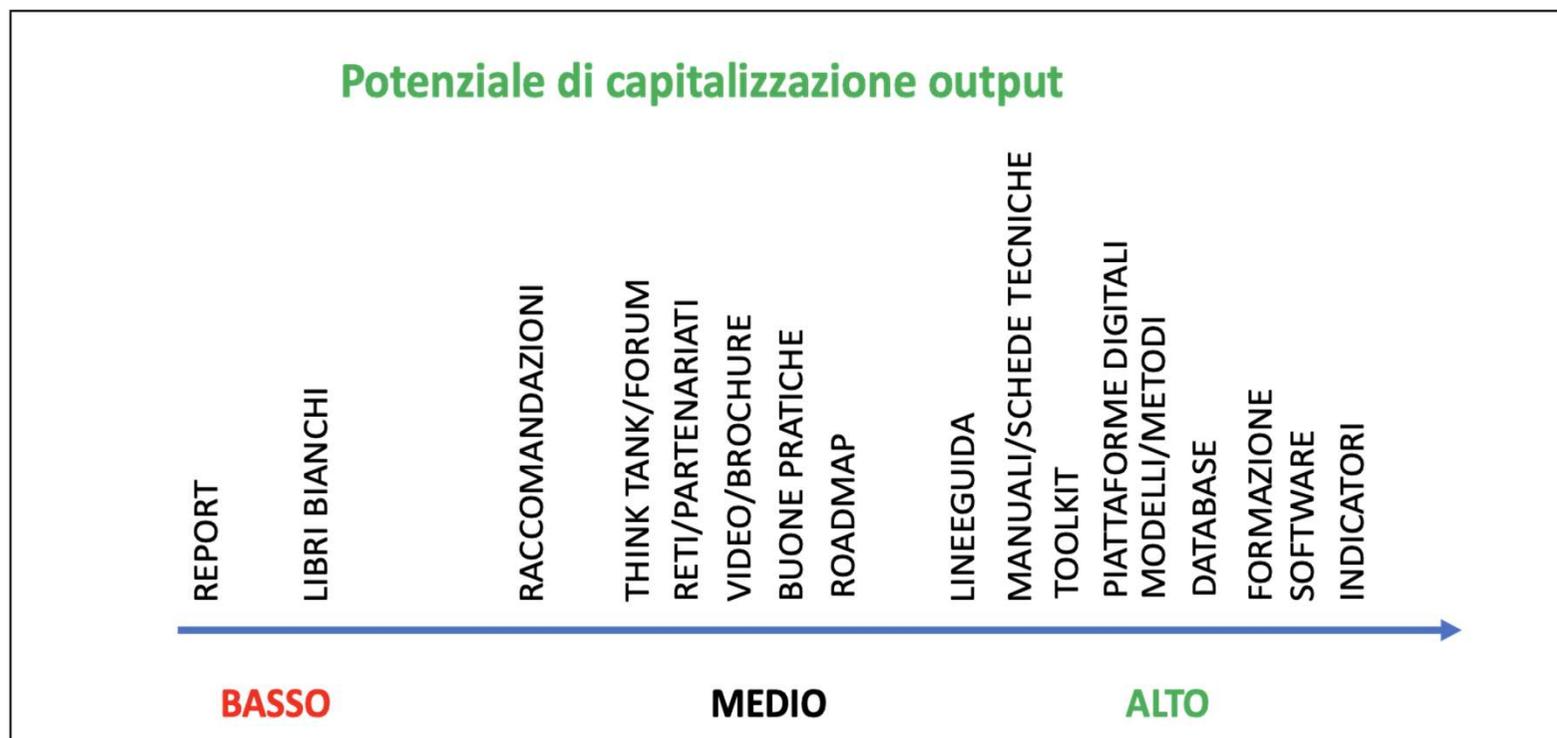
Progetti e output

PRIORITÀ	Progetti che hanno rilasciato Outputs	TOOLS	STRATEGIES	NETWORK	TOTAL OUTPUTS	PRIORITÀ	Progetti che hanno rilasciato Outputs	TOOLS	STRATEGIES	NETWORK	TOTAL OUTPUTS													
	SMART-SPACE	1	1	1	3		AlpInnoCT	6			6													
	CARE4TECH	1	2	1	4		ASTUS	4	2		6													
	AlpLinkBioEco	1	1	1	3		e-MOTICON	2	1	1	4													
	C-TEMAIp	3	2		5		AlpFoodway	2	3	1	6													
	BIFOCAIps	3	1		4		ATLAS	3	1		4													
	ASIS	4	2		6		GreenRisk4ALPs	2		1	3													
	S3-4AlpClusters	1	2		3		YOUrALPS		4	1	5													
	SCALE(up)ALPS	1			1		LOS_DAMA!	2	2	1	5													
	AlpBioEco	4	1		5		ALPBIONET2030	3	3		6													
	DesAlps	2	2	1	5		SPARE	4			4													
	AlpSib	1		2	3		AlpES	6			6													
	INTESI	1	1	1	3		RockTheAlps	4			4													
	CO.N.S.E.N.SO	3	1		4		Links4Soils	4	1	1	6													
		CaSCo	2				2		HyMoCARES	2	3		5											
GRETA		4			4	TrAILs	2		1		3													
CESBA Alps		2	1		3	GaYA	3		3		6													
IMEAS		2	1	1	4	GoApply	3		2	1	6													
GRENCYCLE		2	1		3																			
PEACE_Alps		3	1		4																			
					<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Progetti che hanno rilasciato Outputs</th> <th>TOOLS</th> <th>STRATEGIES</th> <th>NETWORK</th> <th>TOTAL OUTPUTS</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>TOTALE</td> <td>38</td> <td>98</td> <td>50</td> <td>15</td> <td>163</td> </tr> </tbody> </table>								Progetti che hanno rilasciato Outputs	TOOLS	STRATEGIES	NETWORK	TOTAL OUTPUTS	TOTALE	38	98	50	15	163	
	Progetti che hanno rilasciato Outputs	TOOLS	STRATEGIES	NETWORK	TOTAL OUTPUTS																			
TOTALE	38	98	50	15	163																			

OUTPUT	Ricorrenze in TOOL	Ricorrenze in STRATEGIES	ricorrenze in NETWORK	Totali
Report/Libri bianchi	10	10	2	22
Piattaforme digitali	13	1	4	18
Lineeguida/roadmap	9	7	2	18
Video/Brochure/libretti/poster	9	3	0	12
Raccomandazioni	1	7	0	8
Buone pratiche (raccolte)	4	4	0	8
Toolkit/Toolbox	7	0	0	7
Indicatori o survey assessment	6	1	0	7
Manuali/schede tecniche	6	0	0	6
Corsi formazione	3	3	0	6
Database	5		0	5
Modelli/metodologie	0	3	0	3
Software	2	0	0	2
Reti/parteneriati costituiti	0	0	3	3
Think Tank/Forum	0	0	2	2

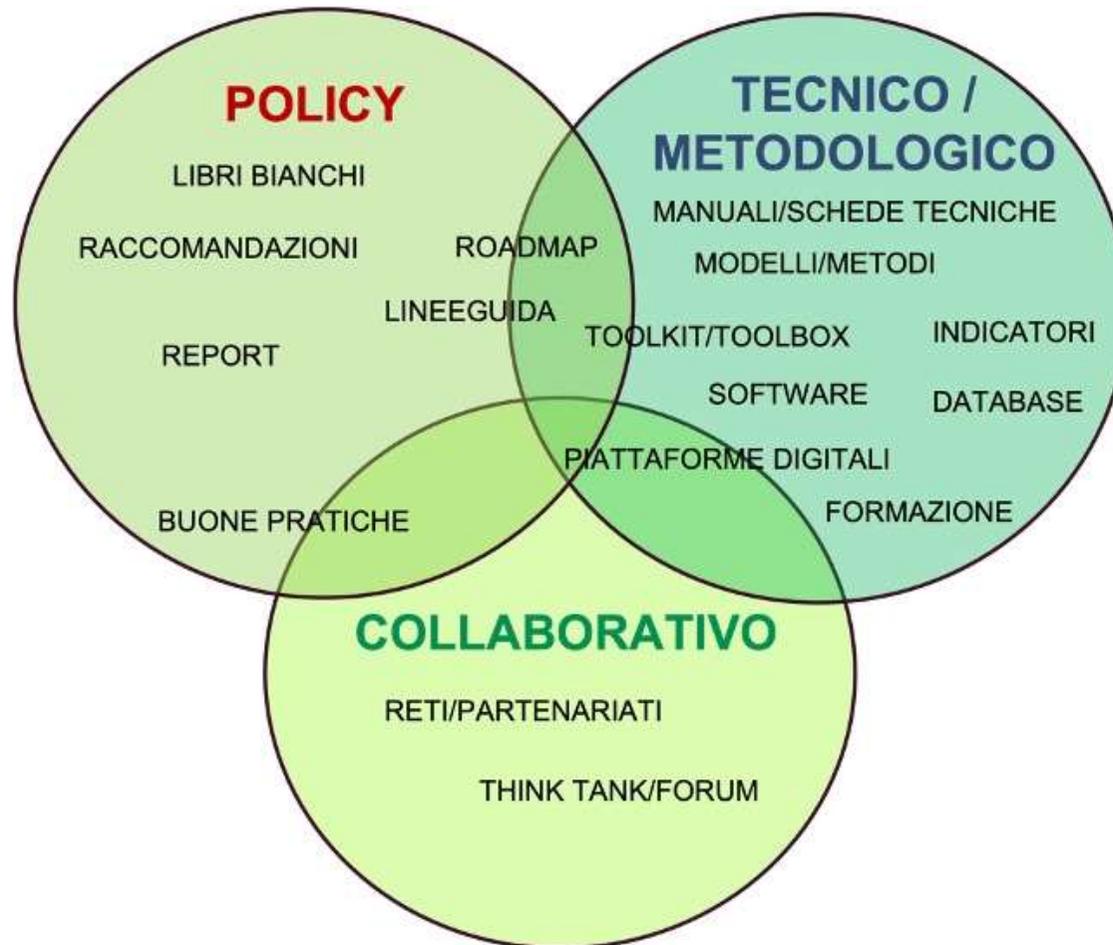
Classificazione più specifica dei prodotti

Capacità teorica di produrre effetti di capitalizzazione in virtù della propria trasferibilità e assimilabilità



Circa il 40% dei ha potenziale di capitalizzazione elevato. Ciò si traduce nei fatti in una tendenza dei progetti – per quanto non sollecitata dal Programma e forse neppure troppo consapevole – a produrre risultati che possano essere trasferiti. Il Programma non orienta la produzione degli output, ma in un’ottica di capitalizzazione, sollecitare certi tipi di output (più capitalizzabili) potrebbe favorire la “messa a terra” e la sostenibilità dei risultati.

**Output progettuali
per sfera di
competenza**



I PROGETTI E LA CAPITALIZZAZIONE “FORTE”

- ❑ Processo di capitalizzazione attraverso il quale i **risultati** dei progetti vengono **effettivamente assimilati nelle politiche regionali e locali** attraverso specifici processi di trasferimento degli outputs
- ❑ Le evidenze sono state raccolte attraverso un **questionario ad hoc** somministrato a 16 referenti dei progetti selezionati nella fase di analisi.

Progetti selezionati come ‘particolarmente promettenti’

Progetti	Priorità	Area Tematica
S3-4AlpClusters	1 - Innovative Alpine Space	Competitività - Clusters
CO.N.S.E.N.SO	1 - Innovative Alpine Space	Sanità e previdenza sociale
GRETA	2 - Low Carbon Alpine Space	Energie alternative
CESBA Alps	2 - Low Carbon Alpine Space	Sostenibilità energetica
IMEAS	2 - Low Carbon Alpine Space	Gestione e governance energetica
PEACE_Alps	2 - Low Carbon Alpine Space	Sostenibilità energetica
e-MOTICON	2 - Low Carbon Alpine Space	Mobilità e Trasporti
AlpInnoCT	3 - Liveable Alpine Space	Mobilità e Trasporti
SPARE	3 - Liveable Alpine Space	Pianificazione territoriale e sostenibilità
AlpES	3 - Liveable Alpine Space	Pianificazione territoriale e sostenibilità
Links4Soils	3 - Liveable Alpine Space	Pianificazione territoriale e sostenibilità
LOS_DAMA!	4 - Well-Governed Alpine Space	Sviluppo e governance territoriale

Conclusioni sul riscontro del recepimento diretto dei risultati nelle politiche di settore regionali

Nei 50% dei progetti interpellati vi sono riscontri di recepimento diretto dei risultati progettuali nelle politiche. Il recepimento è avvenuto all'interno degli strumenti di **pianificazione e indirizzo riferiti alla gestione del territorio, delle acque, dell'energia e in ambito sociosanitario**. In particolare, i recepimenti hanno riguardato **strumenti di valutazione e monitoraggio** attraverso: **indicatori, procedure autorizzative, standard metodologici e normativi volti alla trasparenza e alla partecipazione al processo decisionale**.

Esempi concreti di cambiamenti nella definizione o articolazione di politiche regionali dovuti al Programma

Il 66% dei progetti intervistati ha indicato esempi concreti di cambiamenti nella definizione o articolazione delle politiche regionali. I cambiamenti sono riconducibili a due piani distinti: il primo riguarda gli **strumenti** che si basano sugli esiti progettuali (es. linee guida per la programmazione), il secondo si riferisce alle **modalità utilizzate e le prassi che si siano instaurate a livello regionale** (tavoli tecnici e cambiamenti di tipo culturale). I cambiamenti si riferiscono a processi **valutativi** (nella VAS in primis) e di **monitoraggio**, alla centralizzazione gestionale, procedure di gara, a sistemi informativi, ecc.

Esempi concreti di cambiamento effettivo sulle politiche territoriali e considerazioni

Seppur rintracciabili, gli esempi di cambiamento nelle politiche territoriali tendono ad essere per lo più potenziali o **non ancora completamente dispiegati**. Pochi sono quelli concreti ed attuali. Ciò si deve al fatto che richiedono tempi più lunghi. Si tratta di **protocolli, di applicazioni parziali o sperimentali**, ecc.

Con riferimento alla **capitalizzazione “light”**, Spazio Alpino ha promosso la produzione di un ingente quantitativo di **output** (oltre 3 in media per progetto) che possono essere oggetto di trasferimento e possono incidere in termini di cambiamento sulle politiche regionali e territoriali. Una quota importante di questi (circa il 40%) output ha un **potenziale elevato di capitalizzazione**. Il Programma non orienta la produzione degli output, ma in un’ottica di capitalizzazione, **sollecitare certi tipi di output (più capitalizzabili) potrebbe favorire la “messa a terra” e la sostenibilità dei risultati**. Qualche segnale positivo in questa direzione viene dai progetti, propensi a produrre risultati con un elevato potenziale di capitalizzazione e dunque più facilmente trasferibili.

Matrice SWOT 2

ANALISI PROCESSO DI CAPITALIZZAZIONE

Punti di forza

- Programma orientato ai risultati
- Attenzione nei rapporti finali ai cambiamenti ottenuti e agli impatti
- Referenti di coordinamento regionale
- Cooperazione consolidata e incrementale
- Presenza di casi di capitalizzazione e attenzione alla continuità tra progetti
- Ampia partecipazione del livello tecnico
- Ampio coinvolgimento degli enti territoriali

Opportunità

- Documenti guida CTE sulla capitalizzazione (INTERACT, Spazio Alpino 2007-2013)
- Programmi di sostegno/rafforzamento alla cooperazione transnazionale (INTERACT)
- Cooperazione macroarea e strutture di cooperazione macroregionale (EUSALP e Euroregioni, ecc)
- CTE orientata alla sostenibilità dei risultati

Punti di debolezza

- Assenza di specifici metodi, strumenti, approcci e di una strategia di capitalizzazione di Programma e carenza risorse dedicate
- Assenza di collegamento tra approcci valutativi e di capitalizzazione
- Assenza di indicatori specifici di capitalizzazione
- Limitato monitoraggio progettuale da parte del Programma
- Durata degli interventi in rapporto ai tempi lunghi della capitalizzazione
- Scarsa partecipazione del livello politico

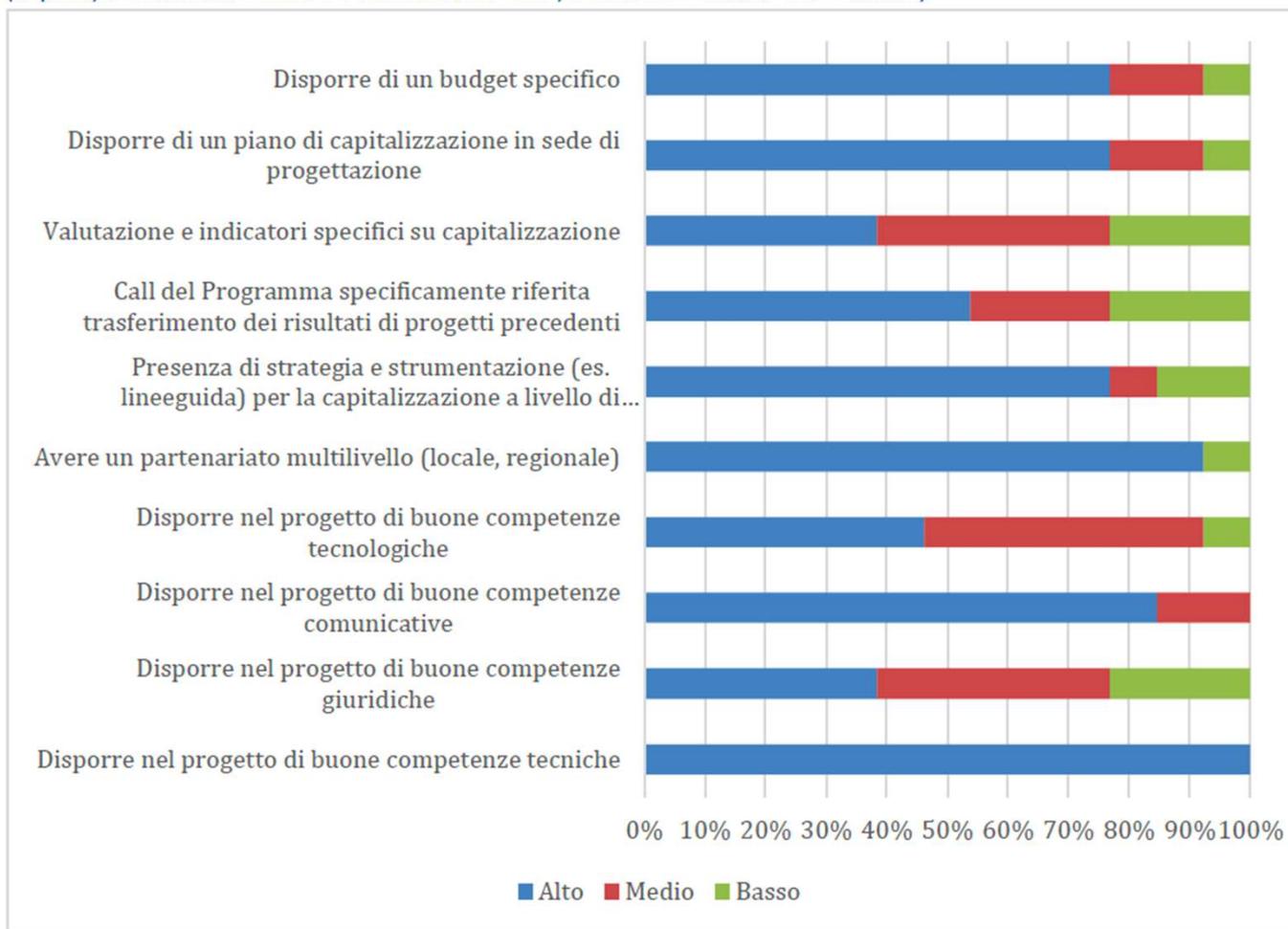
Minacce

- Assenza di specifici meccanismi di trasferimento dei risultati dei progetti da parte degli enti regionali e locali.
- Scarsa propensione di EUSALP come catalizzatore di processi di capitalizzazione nella regione alpina
- Generale tendenza dei Programmi CTE a produrre effetti intangibili
- Area di cooperazione ampia ed eterogenea

Fattori in grado di “abilitare” il processo di capitalizzazione:

- **la cultura della capitalizzazione**
- **la “domanda” di capitalizzazione**
- **l’approccio partecipativo**
- **l’approccio sequenziale**
- **la connessione con quanto realizzato nel periodo di programmazione precedente;**
- **la previsione di indicatori specifici per la capitalizzazione;**
- **una strategia di comunicazione orientata e adattata alla capitalizzazione;**
- **una strategia dedicata e indicazioni operative definite all’inizio “su misura” del Programma**
- **delle competenze tecniche specifiche all’interno dei partenariati progettuali:**
- **un Partenariato multilivello**

Figura 16. Voci dai progetti: l'importanza dei fattori "abilitanti" che favoriscono una buona capitalizzazione dei risultati (1=poco, 5=molto con i valori 4 e 5 intesi come "alti", il valore 3= "medio" e 2= "basso")



SINTESI: FATTORI ABILITANTI VS FATTORI DI FALLIMENTO

Considerando come fattori di successo i **fattori abilitanti** (ovvero quelli che favoriscono i processi di trasferimento e di assimilazione) possiamo riconoscere: la componente “culturale” collegata alla “**domanda di capitalizzazione**” che deve essere espressa dal Programma e colta dagli attori sui territori interessati; la competenza tecnica degli attori che può essere supportata dalla **formazione e dall’assistenza** o più generalmente dal sostegno del Programma; **dotarsi di una strategia** per la capitalizzazione (che ne chiarisca il significato ed il perimetro e che fornisca le indicazioni operative); Il partenariato multi attore contribuisce ampiamente al buon esito del processo.

Di contro, i **fattori di fallimento** possono ricondursi a due grandi categorie: il **debole commitment del livello politico** e le **tempistiche lunghe**, che la capitalizzazione richiede e che spesso si protraggono ben oltre la naturale chiusura del progetto, o la sfasatura temporale con le politiche regionali, che si verifica quando il coordinamento non è ottimale o le strategie di macroarea (es. EUSALP) non sono ancora pienamente efficaci.

Raccomandazioni per la programmazione 2021-2027 (parte 1)

1. Introdurre a livello di Programma una **definizione condivisa e operativa di capitalizzazione**, riconoscendo ad esempio la **differenza fra capitalizzazione “light” e “forte”**.
2. Prevedere **indicatori specifici** della capitalizzazione da monitorare e valutare.
3. Rafforzare la strumentazione e le prassi di controllo dei progetti.
4. Prevedere una **strategia di capitalizzazione** specifica a livello di Programma.
5. Richiedere ai progetti fin dalla fase di candidatura di presentare un piano per la capitalizzazione dei risultati.
6. Prevedere risorse finanziarie e umane destinate specificamente al trasferimento dei risultati dei progetti.
7. Introdurre **call dedicate** a progetti di capitalizzazione e sistemi di premialità.
8. Promuovere azioni pilota nei progetti finalizzata alla sperimentazione e alla trasferibilità dei risultati in specifici contesti regionali.
9. Favorire la produzione di output ad applicabilità più immediata (potenziale alto di trasferibilità).
10. Introdurre schemi progettuali specifici (esempio progetti di capitalizzazione).

Raccomandazioni per la programmazione 2021-2027 (parte 2)

11. Introdurre una **task force di capitalizzazione** all'inizio del ciclo della programmazione.
12. Promuovere la “**cultura della capitalizzazione**”, anche nel senso della “**domanda di capitalizzazione**”, nelle strutture del Programma e presso i beneficiari (progetti).
13. Attivare specifici workshop di sensibilizzazione e sessioni di formazione.
14. Coinvolgere i diversi stakeholder nella definizione e nella gestione della strategia di capitalizzazione.
15. Introdurre **strumenti di raccordo** anche con apposite strutture regionali e prevedere un monitoraggio di lungo periodo.
16. Organizzare confronti tra progetti (per area tematica) e collegare progetti precedenti con quelli candidati.
17. Prevedere una *community* all'interno del Programma.
18. **Normalizzare anche i fallimenti della capitalizzazione** attraverso workshop di confronto e di un processo partecipativo orientato al trasferimento dei risultati.
19. Prevedere incontri di coordinamento politico a livello di Programma ma anche un *commitment* esplicito a livello dei progetti.
20. **Rafforzare i meccanismi di raccordo** e intermediazione tra territori e Programma, tra territori e progetti, tra progetti e Strategia macroregionale alpina (**EUSALP**).
21. Promuovere azioni di *peer learning* con altri Programmi anche attraverso progetti comuni orizzontali.

SINTESI: RACCOMANDAZIONI PER PROMUOVERE LA CAPITALIZZAZIONE

Al **Programma** si raccomanda di dotarsi di una definizione operativa, di una strategia per la capitalizzazione e, coerentemente, di strutture (es. una task-force dedicata), strumenti (indicatori, schemi progettuali più flessibili o meccanismi di premialità), approcci (call dedicate) per favorire la capitalizzazione. Prerequisito chiave resta la promozione di una cultura e di una domanda di capitalizzazione.

Ai **progetti** si raccomanda di affiancare alla comunicazione e alla gestione della qualità progettuale un piano specifico di capitalizzazione. Non meno rilevante è la raccomandazione di **coinvolgere il livello politico da subito e nel corso del progetto**.

Quanto agli **strumenti di governance**, le raccomandazioni chiamano in causa tutti gli attori coinvolti: i territori, il Programma, le strutture macroregionali di cooperazione (EUSALP in primis, INTERACT, ecc.) al fine di garantire un migliore coordinamento ed anche un *empowerment* complessivo dei soggetti coinvolti attraverso l'apprendimento reciproco e il confronto.

Grazie dell'attenzione

Marco Milano

marco.milano972@gmail.com



Nel Programma 21-27

- The partnership should enable knowledge transfer and capitalisation of project results or relevant groups (e.g. business, practitioners, academia or administrations)
- Coupled with this is the fact that projects must attach a great deal of importance to **communication activities in order to capitalize on the knowledge generated** by outputs and results, and thereby **support the roll out into policies, strategies or action plans.**
- Smallscale projects may also result in capitalisation actions to bring and solutions into boosting their implementation and use in the “rollout” available tools and territories. Such measures aim at **widely promoting the uptake of project achievements among identified target groups for greater impact and added value both at local and regional level.**