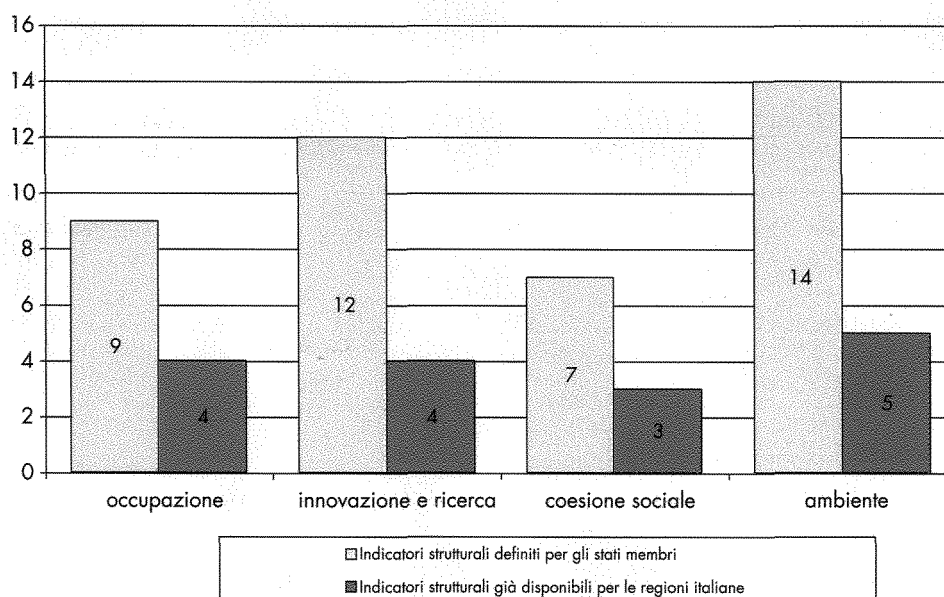


Sistemi di indicatori

Una modalità ulteriore è quella di inserire in maniera più formale le attività di misurazione e la discussione sui risultati all'interno delle attività proprie delle amministrazioni e del ciclo decisionale. Non vanno quindi sottovalutate, per il loro impatto di lungo periodo sulla capacità amministrativa, le molte iniziative maturate in ambito nazionale, comunitario e internazionale in relazione all'adozione di sistemi di indicatori per l'apprezzamento dei progressi realizzati in diversi ambiti di policy²⁹.

Nell'ambito delle politiche regionali una strada da continuare a percorrere per avvicinare i decisori alla discussione sui risultati può certamente venire dal proporre indicatori su una scala territoriale appropriata. Nello sviluppo della base dati regionale degli indicatori di contesto (cfr. tavola V.6), anche in vista dei prossimi importanti appuntamenti per il futuro ciclo della politica di coesione comunitaria, è in corso un lavoro di affinamento sia per migliorare l'adeguatezza degli in-

Figura V.1 - INDICATORI STRUTTURALI DEFINITI A LIVELLO EUROPEO DISPONIBILI NELLA BASE DATI REGIONALIZZATA DEGLI INDICATORI DI CONTESTO A FINE 2004 (*)



(*) La figura presenta la numerosità degli indicatori strutturali finora definiti e valorizzati per i processi di coordinamento delle politiche strutturali nella UE per gli ambiti che presentano immediata continuità con le politiche di sviluppo regionale; gli indicatori strutturali già definiti includono anche indicatori economici generali largamente coincidenti con quelli derivabili dai conti nazionali e indicatori definiti per la verifica dei processi di riforma, meno significativi a livello regionale. La lista degli indicatori strutturali, delle definizioni e dei dati a livello nazionale per i paesi europei è disponibile sul sito dell'Unione Europea nelle pagine web dell'ufficio statistico della UE - Eurostat. Tra gli indicatori già disponibili nella banca dati indicatori di contesto sono considerati anche indicatori simili nello scopo a quelli considerati in sede europea.

Fonte: elaborazione DPS

²⁹ Il tema è di indubbio rilievo, tanto che l'Organizzazione per la cooperazione e lo sviluppo economico (OCSE) ha organizzato un Forum mondiale sugli indicatori nel novembre 2004 a Palermo in cui si sono confrontati circa 500 rappresentanti del mondo scientifico, politico, delle amministrazioni pubbliche e della società civile provenienti da numerosi Paesi. I diversi contributi sono consultabili sul sito web dell'Ocse (www.oecd.org).

indicatori proposti in relazione alle specifiche politiche perseguite, sia per costruire indicatori validi a livello regionale per ambiti che sono già coperti da indicatori validi a livello nazionale e che alimentano la discussione in merito a tematiche di rilievo in ambito comunitario. Già nell'attuale versione, peraltro, la base dati consente di leggere a livello regionale alcuni degli indicatori strutturali definiti in sede europea (cfr. figura V.1)³⁰; alcuni indicatori, al momento non ancora disponibili, potrebbero essere comunque facilmente valorizzati anche a livello regionale.

Va tuttavia riconosciuto che i sistemi di indicatori non sono ancora dovunque entrati nel dibattito pubblico e nella sensibilità delle amministrazioni con la stessa intensità e capacità di spinta al miglioramento delle politiche: da un lato perché spesso gli indicatori selezionati sono variabili che approssimano fenomeni di gran lunga più complessi e quindi sono insufficienti da soli a fornire messaggi univoci, dall'altro perché l'attenzione ai risultati delle politiche - cui gli indicatori dovrebbero fornire un sostegno - non può dirsi ancora entrata appieno nelle modalità di lavoro ordinarie delle amministrazioni.

Progressi più significativi sono stati compiuti nei sistemi di monitoraggio delle politiche e nel trattamento a fini statistici e conoscitivi di informazioni originariamente raccolte a fini amministrativi. Nel corso del 2004 si sono ad esempio consolidate le metodologie e la produzione del progetto Conti pubblici territoriali (cfr. capitolo III e Appendice statistica) e alcuni strumenti di monitoraggio dedicati a strumenti specifici sono passati dalla fase di raccolta a prime forme di utilizzo per il sostegno alle decisioni e alla discussione. Esempi significativi di questa evoluzione sono l'utilizzo delle informazioni raccolte con il sistema di monitoraggio degli Accordi di Programma Quadro, peraltro ancora in corso di miglioramento e verifica, per la proiezione di percorsi plausibili di spesa, sviluppato dall'Unità di verifica del DPS (cfr. Riquadro O nel capitolo IV) che è stato utilizzato per la discussione partenariale con le amministrazioni di riferimento in merito alla revisione dei cronogrammi di attuazione degli APQ nella primavera del 2004, nonché il maggiore sfruttamento dei dati di monitoraggio dei fondi strutturali per definire forme di reportistica standardizzata, non limitata al solo avanzamento finanziario, quale ausilio alla discussione dei Comitati di sorveglianza, previsto dalla revisione del QCS Obiettivo 1 e che dovrebbero poter essere disponibili nella prima metà del 2005.

Ancora in corso di costruzione è, invece, il sistema di monitoraggio georeferenziato dei Progetti integrati territoriali per le regioni dell'Obiettivo 1, avviato nella metà del 2003 a cura dell'Unità di valutazione del DPS e della Rete dei nuclei di valutazione. La realizzazione del progetto, cui collaborano attivamente anche le amministrazioni responsabili dell'attuazione, ha contribuito a mettere in luce alcuni degli aspetti più delicati della realizzazione dei monitoraggi. Aspetti apparen-

Sistemi
di monitoraggio

³⁰ I processi di fissazione di obiettivi comuni e le relative procedure di sorveglianza multilaterale definiti nell'ambito della UE sono ormai numerosi; la maggior parte di questi processi è assistita da sistemi di indicatori sintetici, elaborati da gruppi tecnici e rivisitati periodicamente, ma definiti - almeno in teoria - in modo da poter essere da guida anche e soprattutto ai decisori.

temente legati a questioni tecniche e su cui si devono registrare molte difficoltà, quali l'assenza di utilizzo di codici di progetto univoci per incrociare informazioni su interventi disponibili su basi dati diverse o la rarità di organizzazione sistematica degli archivi amministrativi sui beneficiari degli interventi, sembrano dipendere da una ancora parziale comprensione sia dell'importanza per gli stessi decisori e attuatori di disporre di strumenti di rendicontazione analitica sulla destinazione della spesa³¹, sia del rilievo che ha in generale il tema della trasparenza dell'azione pubblica. L'esperienza del gruppo di lavoro che ha sperimentato una modalità innovativa nella costruzione dei sistemi di monitoraggio – per la modalità di definizione assai condivisa dei suoi contenuti e per la modalità di acquisizione dei dati largamente mutuati da altri sistemi sorti per scopi diversi – ha peraltro mostrato una graduale crescita di consapevolezza dell'importanza del monitoraggio nelle amministrazioni coinvolte che, se adeguatamente sostenuta, dovrebbe non solo consentire di produrre prime informazioni fruibili nella prima metà del 2005, ma anche di apportare alcuni miglioramenti negli altri sistemi esistenti.

È comunque necessario sia un ulteriore sforzo di costruzione di consenso sul tema della trasparenza, sia una più adeguata comprensione dei costi e dei benefici connessi alle rilevazioni, per non sovraccaricare inutilmente - e con effetti perversi - le funzioni amministrative, che potrebbero entrambi beneficiare di un maggiore approfondimento del dialogo sul tema tra chi ha responsabilità direzionali e chi ha più specifiche competenze tecniche. In questo senso vanno considerate favorevolmente le evoluzioni organizzative, già visibili in alcuni contesti amministrativi, che conferiscono maggiore status alle funzioni di monitoraggio.

V.4.2 La capacità di valutare e apprendere

La valutazione
nei programmi
cofinanziati

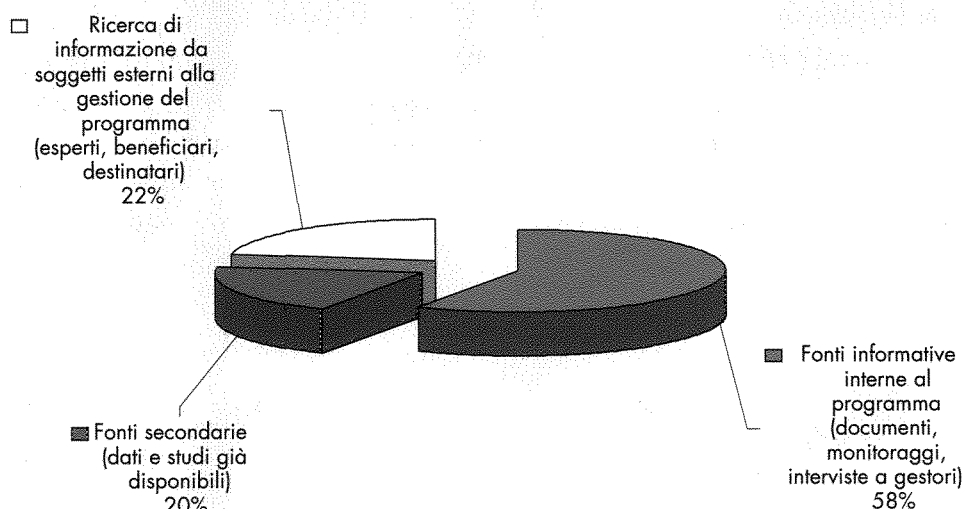
Una attività più sistematica di valutazione dei risultati degli interventi nell'ambito delle politiche di sviluppo in Italia è prevista, come noto, per i soli programmi cofinanziati dai fondi strutturali comunitari. L'effettivo rilievo dato alle attività di valutazione, anche all'interno del sistema dei fondi strutturali, si è accresciuto nel corso del ciclo di programmazione corrente. Tutti i processi di valutazione intermedia previsti dall'art. 42 del Regolamento 1260/1999 per il QCS Obiettivo 1, per i PO Obiettivo 1 e i DOCUP Obiettivo 2 hanno rispettato il limite temporale della fine di dicembre 2003 per l'inoltro dei Rapporti di valutazione intermedia (RVI) alla CE, laddove nel ciclo precedente si erano accumulati ritardi. Come comunicato formalmente dalla CE all'inizio del mese di marzo 2004, tutti i Rapporti esaminati

³¹ Progressi significativi nell'ambito del monitoraggio della destinazione della spesa in conto capitale potrebbero essere realizzati con il graduale passaggio da una logica di monitoraggio solo per strumenti, con sistemi pesanti, autocontenuti e autoreferenziali a una logica di archiviazione trattabile dei dati da condividere con modalità differenti. Si tratta peraltro di una strada obbligata in un contesto molto decentrato che vede responsabilità plurime sulla destinazione della spesa e l'attuazione degli interventi. In quest'ambito i progressi molto lenti che si devono registrare ad esempio nell'utilizzo del Codice unico di progetto (CUP) – che pure secondo le disposizioni vigenti dovrebbe ormai essere considerato obbligatorio (si veda l'art. 11 della Legge 3/2003, Disposizioni ordinarie in materia di Pubblica Amministrazione) - segnalano che la determinazione e l'interesse delle amministrazioni in questa direzione sono ancora molto da consolidare.

dai servizi tecnici della CE³² sono stati considerati di livello qualitativo almeno sufficiente e non sono mancati giudizi anche molto positivi.

Nel caso dell'Obiettivo 1, per cui è prevista anche una specifica attività di valutazione della qualità dei prodotti e dei processi di valutazione (cd. valutazione di secondo livello), le Relazioni periodiche redatte dal gruppo interistituzionale responsabile di tale compito segnalano i molti progressi compiuti unitamente alle aree in cui appare ancora necessario realizzare miglioramenti³³. In particolare nell'ultima Relazione³⁴, unitamente all'apprezzare e dare conto degli sforzi compiuti dalle amministrazioni nell'aver dedicato alla valutazione crescente attenzione e maggiori risorse umane per la gestione tecnica dei processi di valutazione, si è richiamata l'importanza di meglio definire le domande di valutazione orientandole in particolar modo agli ambiti in cui più pro-

Figura V.2 - UTILIZZO DI FONTI INFORMATIVE NELLE ATTIVITÀ DI RICERCA VALUTATIVA SUGLI EFFETTI DEI PROGRAMMI NEI RAPPORTI DI VALUTAZIONE INTERMEDIA DELL'OBIETTIVO 1 DEFINITI NEL 2003 (*)



(*) La figura mostra in percentuale le 229 diverse fonti informative utilizzate nelle sezioni dei Rapporti di valutazione intermedia individuate come specificamente dedicate all'analisi dell'efficacia e dei primi impatti, ad approfondimenti tematici e ad analisi di politiche trasversali. Sono stati considerati tutti i Rapporti di valutazione intermedia dei 14 Programmi operativi e del Quadro Comunitario di sostegno dell'Obiettivo 1, come disponibili nelle versioni definitive inviate ai sensi dell'art. 42 del Regolamento 1260/1999 alla Commissione Europea. L'analisi è stata compiuta dal Sistema nazionale di valutazione ed è presentata con maggiore dettaglio nella tavola 3 della Quarta Relazione di valutazione di secondo livello del luglio 2004 e di cui la figura offre una rappresentazione grafica sintetica.

Fonte: elaborazione DPS

³² La valutazione dei servizi tecnici della CE ha come scopo formale quello di accertare la possibilità di utilizzare le conclusioni e i giudizi contenuti nei Rapporti per informare, durante la revisione di metà periodo, successive decisioni in merito ai contenuti e alle modalità di attuazione dei PO.

³³ Le Relazioni a cura del Sistema nazionale di valutazione per l'Obiettivo 1 (soggetto collettivo coordinato dall'Unità di valutazione del DPS e a cui partecipano l'ISFOL/Struttura nazionale di valutazione del Fondo sociale europeo, l'INEA e i Nuclei di valutazione) sono disponibili sul sito web dell'UVAL www.dps.tesoro.it/uval.asp nella sezione Documenti - Rapporti.

³⁴ Quarta Relazione del Sistema nazionale di valutazione al Comitato di Sorveglianza del QCS Obiettivo 1, luglio 2004.

priamente l'attività di valutazione può fornire un contributo conoscitivo utile ai decisori e agli attuatori degli interventi che è quello dello studio dell'interazione tra realizzazione del programma e evoluzione dei contesti obiettivo (o nella terminologia abitualmente utilizzata: l'analisi degli effetti dei programmi). Si tratta infatti di un ambito su cui le amministrazioni responsabili hanno scarse informazioni dai dati di monitoraggio o dagli altri strumenti che descrivono il funzionamento interno dei programmi e su cui maggiore può essere l'apporto dell'attività di ricerca valutativa.

È pertanto auspicabile che le attività di ricerca valutativa, e quindi l'attenzione dei committenti, si dirigano in modo maggiore sull'utilizzo di fonti informative esterne ai programmi e più direttamente descrittive delle vicende dei destinatari e dei territori, riequilibrando la pratica corrente di impostazione dell'attività valutativa sulla base di fonti informative che rispecchiano eccessivamente il punto di vista - e quindi il patrimonio conoscitivo già fruibile - di chi ha responsabilità di gestione (figura V.2).

Oltre i fondi
strutturali

Grazie a iniziative specifiche, si è anche avviato un processo per estendere gradualmente le pratiche valutative nelle politiche di sviluppo anche al di fuori dei programmi dei fondi strutturali. Passi significativi si sono fatti soprattutto nella direzione di estendere modalità di valutazione ex-ante, di programma e di progetto (che recentemente il CIPE ha formalmente introdotto con la delibera 20 del 2004 anche per la formulazione degli APQ) al complesso degli investimenti pubblici, anche se è opportuno rafforzare le previsioni regolamentari con attività promozionali affinché le iniziative si traducano effettivamente in acquisizione di maggiore capacità delle amministrazioni e non vengano invece ridotte a meri adempimenti formali.

Studi e ricerche a carattere esplicitamente valutativo si sono avviati nel 2004 all'interno del Programma di diffusione delle conoscenze organizzato dal DPS sulla base di disponibilità finanziarie che il CIPE ha dedicato allo scopo di diffondere la fruizione di attività di valutazione e analisi delle politiche all'interno dell'amministrazione³⁵ (si veda Riquadro V). In quest'ambito è stato anche avviato un articolato progetto di studi collegati per sfruttare le potenzialità conoscitive della banca dati dei Conti pubblici territoriali, concentrando lo sforzo di ricercatori interni alle amministrazioni, alle istituzioni di ricerca pubbliche e private e alle università su quesiti di diretto interesse per la formulazione delle politiche, individuati dall'amministrazione nel confronto con gli studiosi (cfr. Riquadro X - Una stagione di nuove ricerche applicate sulla base dei Conti Pubblici Territoriali).

³⁵ Il Programma di diffusione delle conoscenze finanzia una serie di progetti diversi, e non solo di attività di ricerca valutativa (vedi Riquadro V). Tra le analisi a carattere valutativo sono state già avviate: una ricerca valutativa sullo strumento dei Contratti di programma, da analizzare attraverso studi di caso; una analisi degli effetti dello strumento Prestito d'onore; una ricognizione sull'efficacia delle attività di finanziamento nel settore della Ricerca. Altre ricerche valutative sono previste in avvio per il 2005.

RIQUADRO X – UNA STAGIONE DI NUOVE RICERCHE APPLICATE SULLA BASE DEI CONTI PUBBLICI TERRITORIALI

Una interessante sperimentazione per rafforzare il collegamento tra riflessione scientifica e azione di policy si è avviata nel 2004 con un progetto³⁶ che intende offrire agli studiosi di economia pubblica l'opportunità di sfruttare appieno le informazioni contenute nella banca dati Conti Pubblici Territoriali (CPT) per proprie iniziative di ricerca e all'amministrazione di poter comprendere meglio che cosa i dati che essa ha costruito segnalino in ordine a questioni di rilievo quali l'esito finale degli appostamenti finanziari, la percorribilità e la sostenibilità del federalismo fiscale, l'effettiva trasformazione della spesa pubblica in servizi ai cittadini e dotazioni per il territorio.

All'interno del pacchetto di studi, che dovranno essere completati entro l'autunno 2005, sono stati anche previsti approfondimenti metodologici in ordine al trattamento delle fonti su cui si basa la banca dati che hanno già contribuito al suo miglioramento - con una maggiore robustezza raggiunta anche per le informazioni sulle entrate e sulle spese correnti, rispetto alla situazione di maggiore solidità metodologica già raggiunta sul conto capitale - e alla realizzazione di una ricostruzione delle serie storiche sul periodo 1996-2002. Un altro approfondimento di natura metodologica è diretto a ricostruire su base regionale l'articolazione delle risorse in conto capitale rese disponibili da fonti finanziarie diverse che perseguono obiettivi distinti: risorse derivanti da leggi ordinarie statali e regionali, risorse aggiuntive nazionali, fondi comunitari (cfr. Riquadro J nel capitolo III).

Guardando in dettaglio i temi trattati, una linea di ricerca è diretta alla costruzione di indicatori di misurazione di base relativi agli aspetti fiscali del decentramento con riferimento alla spesa dei diversi livelli di governo, al ruolo delle collettività locali nel finanziamento degli enti territoriali, al livello di autonomia finanziaria di cui godono gli enti territoriali (sia dal lato delle entrate che dal lato della spesa) ed infine ad una verifica di massima del principio di sussidiarietà.

Un altro insieme di lavori si propone invece di affrontare il tema dell'equità orizzontale³⁶. Il tema è affrontato sia in termini concettuali, estendendone l'ambito di riferimento da quello tributario a quello della spesa e riconsiderandone il significato in un contesto decentrato, sia attraverso valutazioni empiriche. In particolare due specifici studi mirano a valutare come il principio dell'equità orizzontale trovi realizzazione nell'intervento del settore pubblico nel sistema economico nazionale, verificando in particolare la redistribuzione effettuata dai diversi livelli di governo mediante la spesa pubblica. In questo contesto vengono anche valutati gli effetti di ripartizione del rischio tra aree territoriali regionali.

Ulteriori linee di ricerca sono dirette all'analisi del conto capitale - area su cui particolarmente si concentra lo sforzo e l'attenzione delle responsabilità di politica di sviluppo regionale - cimentandosi con la stima dell'offerta di capitale pubblico a livello regionale attraverso un esperimento di raccordo delle stime prodotte in ambito CPT, assai ana-

³⁶ Il progetto è inserito nel Programma di diffusione delle conoscenze di cui al Riquadro V.

³⁷ Il principio dell'equità orizzontale stabilisce che a parità di capacità contributiva ciascun agente economico (famiglie, individui o anche imprese, a seconda del problema trattato) dovrebbe essere caratterizzato dallo stesso residuo fiscale (la differenza tra imposte pagate e servizi pubblici ricevuti, valutati utilizzando indicatori monetari).

litiche ma con serie storiche non sufficientemente lunghe, con le serie statistiche utilizzate nei molteplici tentativi di ricostruzione in termini monetari della dotazione di capitale. Inoltre, sulla base di stime dei fabbisogni infrastrutturali si cerca di individuare il grado di coerenza delle scelte allocative compiute, verificando altresì l'esistenza di rapporti di complementarità/sostituibilità tra i diversi livelli di governo.

Infine, due lavori si concentrano sul tema tradizionale, ma assai controverso, dell'impatto della spesa pubblica. Nel primo studio, si valutano gli effetti del capitale pubblico sul livello del prodotto attraverso la stima di una funzione di produzione in cui esso viene inserito come input al pari del capitale privato e del lavoro. Nel secondo lavoro, la spesa pubblica costituisce invece l'input di cui si considerano gli effetti sulla performance amministrativa.

La peculiarità del progetto risiede però non tanto e non solo nei temi trattati dalle ricerche, quanto nell'aver istituito una sede di scambio tra ricercatori e esponenti delle istituzioni in cui sono state dapprima selezionate le tematiche e adottato un linguaggio comune e in itinere condivisi i risultati delle ricerche che vengono autonomamente condotte. È prevista un'attività di restituzione degli esiti delle ricerche a conclusione del progetto e la promozione ulteriore dell'utilizzo della base dati anche per tesi di dottorato.

Va però chiarito che si è ancora in una fase iniziale di costruzione di capacità, non tanto per la qualità e l'interesse delle specifiche ricerche e valutazioni avviate, quanto perché il dedicare attenzione alla riflessione e all'apprendimento sulle politiche implica allocare a tali attività risorse umane e di tempo, creando ad esempio lo spazio per forme di utilizzazione e discussione interna dei risultati degli studi commissionati, che può apparentemente confliggere con altri obiettivi operativi. La dimensione organizzativa della costruzione di capacità di valutazione e di apprendimento va quindi considerata con attenzione. I nuclei di valutazione istituiti dalla legge 144 del 1999 all'interno delle amministrazioni regionali e centrali potrebbero certamente contribuire a sostenere le amministrazioni nella costruzione di capacità, tuttavia rimane responsabilità delle amministrazioni che li hanno istituiti sfruttare questa occasione in modo appropriato.

V.5 La capacità di valorizzare e creare competenze specialistiche per le politiche di sviluppo

V.5.1 Politiche di sviluppo e competenze specialistiche

Sviluppare le capacità delle pubbliche amministrazioni significa (e implica) anche una strategia mirata ad aumentare e creare (laddove sono assenti del tutto o laddove mancano determinate specializzazioni) adeguate competenze e professionalità.

Non è un tema nuovo. La sua rilevanza è stata avvertita con forza già nella prima fase di impostazione del ciclo di politiche di sviluppo avviato nel triennio 1998-2000 quando è subito emerso con chiarezza come dagli elementi "portanti" della nuova strategia derivasse un forte impulso della domanda di competenze tec-

niche specialistiche. Una domanda alla quale le amministrazioni impegnate nelle politiche di sviluppo hanno in vario modo tentato di rispondere adeguando o comunque mobilitando le risorse professionali presenti nella propria struttura amministrativa, spesso adattando professionalità e competenze esistenti e supplendo con ampio ricorso al supporto tecnico esterno alle difficoltà e alle rigidità che hanno incontrato sia nella effettiva valorizzazione e emersione di competenze "sparse", sia alla creazione e all'immissione di nuove competenze.

Accanto alla capacità delle pubbliche amministrazioni di valorizzare e creare competenze tecniche *interne*, non vi è dubbio tuttavia che rimane centrale per questo e per il prossimo periodo di programmazione, anche la questione dell'interazione funzionale tra un'amministrazione consapevole ed un mercato competente di esperti *esterni* alla amministrazione stessa. È necessario accennarvi brevemente perché anche questo è un campo sul quale è necessario prestare la massima attenzione, a partire da un'azione volta ad ampliare la conoscenza e, per questa via, anche la trasparenza e l'efficienza di questo particolare mercato. È un'azione che nel 2004 è stata avviata con un'indagine dell'Unità di valutazione volta ad indagare il funzionamento e le caratteristiche del mercato delle consulenze per la pubblica amministrazione (il volume di attività, il grado di concorrenza, e la presenza di motivazioni a dedicare adeguate risorse di impresa alla specializzazione nei servizi richiesti dall'amministrazione) con particolare riferimento ad un tema (quello degli studi di fattibilità) nel quale l'apporto consulenziale è particolarmente vicino – o comunque potenzialmente assai condizionante – il momento decisionale della Pubblica Amministrazione. Lo studio non è ancora completato, ma è già possibile ricavarne la conferma della necessità di rafforzare le risorse tecniche interne della Pubblica Amministrazione e la loro capacità di dirigere e valorizzare l'apporto della consulenza esterna³⁸.

Competenze interne
alla PA e mercato
delle competenze
esterne

Anche sotto questo particolare profilo, il divario fra domanda e disponibilità di competenze tecniche qualificate interne all'amministrazione si conferma dunque un nodo rilevante e che pone una questione di rilievo sulle modalità attraverso le quali farvi fronte. Una questione complessa perché tocca aspetti e problemi di carattere strutturale: le modalità (rigide) di accesso alla pubblica amministrazione anche per professionalità a forte contenuto tecnico-specialistico; la mancanza di procedure flessibili e di adeguati incentivi alla mobilità fra le amministrazioni e perfino all'interno della singola amministrazione; la mancanza di funzionalità di istituti e regole atti a consentire forme di retribuzione in grado di premiare il merito e la specializzazione; ma anche la scarsa capacità o comunque l'inadeguata propensione del sistema universitario e formativo a costruire figure così specifiche (per specializzazione ma anche per complessità e flessibilità delle competenze richieste) come quelle necessarie ad operare nelle funzioni direzionali delle politiche di sviluppo.

³⁸ Ne sarà data ampia informazione nella relazione 2004 del Nucleo tecnico di valutazione e verifica.