LINEE GUIDA
PER LA VALUTAZIONE INTERMEDIA
DEI PROGRAMMI OPERATIVI

giugno 2001

INDICE

1. OBIETTIVI DELLE LINEE GUIDA PER LA VALUTAZIONE INTERMEDIA 3

MODULO I

1. CARATTERI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE INTERMEDIA 5

2. L'ARTICOLAZIONE DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE 7

(A) DEFINIZIONE DEL DISEGNO DI VALUTAZIONE 8
(B) VALUTAZIONE DELL'ATTUALITÀ DELLA DIAGNOSI E DELLA STRATEGIA ED ESAME DELLA COLLOCAZIONE DEL PO NEL CONTESTO DEGLI ALTRI INTERVENTI 10
(C) VALUTAZIONE DI COERENZA E PERTINENZA DELL'INTERVENTO EFFETTIVAMENTE AVVIATO E DEI CRITERI DI SELEZIONE APPLICATI 12
(D) VALUTAZIONE DI EFFICACIA E DI EFFICIENZA E INDIVIDUAZIONE DEI PRIMI IMPATTI 14
(E) VALUTAZIONE DELLA FUNZIONALITÀ E ADEGUATEZZA DEL SISTEMA DI GESTIONE; DEL PARTENARIATO E DELL'AVANZAMENTO ISTITUZIONALE COMPLESSIVO 19
(F) VALUTAZIONE DELLA QUALITÀ E DEL FUNZIONAMENTO DEL SISTEMA DI MONITORAGGIO 21

3. LA STRUTTURA DEL RAPPORTO DI VALUTAZIONE INTERMEDIA 24

4. IPOTESI DI CRONOGRAMMA DELLE ATTIVITÀ 26

5. BIBLIOGRAFIA 30

1. OBIETTIVI DELLE LINEE GUIDA PER LA VALUTAZIONE INTERMEDIA

La valutazione intermedia, secondo quanto previsto dal Regolamento dei Fondi Strutturali e dal Quadro Comunitario di Sostegno per l'Obiettivo 1,[1] accompagnerà l'attuazione dei Programmi Operativi e del Quadro Comunitario di Sostegno a partire dal 2002 fino alla fine del periodo di programmazione.[2]

Per essa il QCS delinea un percorso che accompagna la fase di attuazione lungo tutto il periodo di programmazione (valutazione in itinere), finalizzato innanzitutto alla predisposizione e, quindi, all'aggiornamento del Rapporto di valutazione intermedia. Congiuntamente, il percorso di valutazione offre elementi di riflessione alle Autorità di gestione dei PO in merito a ulteriori affinamenti dell'attività di attuazione, che si possono tradurre in un progressivo miglioramento dei percorsi di programmazione.

Il QCS assegna dunque un ruolo fondamentale alla valutazione intermedia, intesa come sistema in grado di contribuire - attraverso approfondimenti sull'andamento dei programmi - al miglioramento dell'attività di sorveglianza.

Per garantire l'affidabilità e l'utilizzabilità dei risultati della valutazione ai fini dell'ottimizzazione della fase di attuazione, il QCS e la delibera CIPE 83/2000 assegnano all'UVAL (Unità di valutazione degli investimenti pubblici del Ministero del Tesoro, del Bilancio e della Programmazione Economica) competenze specifiche di indirizzo, di supporto tecnico-metodologico e di sorveglianza per lo svolgimento delle attività di valutazione dei Programmi Operativi e del Quadro Comunitario di Sostegno. L'UVAL esercita tale funzione in coordinamento con gli altri soggetti che costituiscono il *Sistema di valutazione del QCS* - segnatamente le strutture nazionali di riferimento per la valutazione del FSE (ISFOL), del FEOGA (INEA) e la rete dei Nuclei regionali e centrali di valutazione e verifica istituiti ai sensi della L.144/99 art.1 - e di concerto con il Gruppo Valutazione e Monitoraggio del QCS.

Secondo quanto previsto dalla delibera CIPE 83/2000, l'UVAL, coordinandosi con i soggetti sopra indicati e con i valutatori indipendenti dei PO e del QCS, definisce, diffonde ed aggiorna periodicamente le "Linee Guida per la valutazione intermedia" (d'ora in avanti, Linee Guida), che rappresentano lo strumento di orientamento tecnico e di indirizzo metodologico e operativo per la realizzazione delle attività e dei rapporti di valutazione intermedia.

Le Linee guida sono dunque un documento modulare, aggiornato periodicamente per raccogliere e condividere gli esiti delle attività di confronto e approfondimento sui metodi da seguire e l'organizzazione più opportuna per dare efficacia alla valutazione intermedia. L'Uval e gli altri soggetti del sistema nazionale di valutazione sottoporranno al sottogruppo

[1] I riferimenti normativi per la valutazione intermedia sono rappresentati, oltre che dai Regolamenti dei Fondi Strutturali (in particolare l'art.42 del Regolamento 1260/99), dal QCS (par. 6.4.5), dalla delibera CIPE 83/2000 che stabilisce le modalità attuative del QCS. Un ulteriore riferimento per la valutazione intermedia è costituito dal documento di orientamenti della Commissione Europea "The Mid-Term Evaluation of Structural Fund Interventions" al momento ancora provvisorio.

[2] Secondo quanto previsto dal QCS, la valutazione intermedia dovrà infatti essere avviata entro il 31-12-2001, pena la sospensione dei pagamenti da parte della CE per ciascun programma. I Regolamenti prevedono che l'attività dia luogo ad un Rapporto di valutazione intermedia, da trasmettere entro il 2003 alla CE e da aggiornare entro la fine del 2005, che ha l'obiettivo di dar conto di quanto realizzato e delle cause di eventuali difficoltà di attuazione a tutti i soggetti non direttamente coinvolti nella gestione dei singoli programmi.

valutazione del Gruppo Valutazione e Monitoraggio una proposta di calendario per la predisposizione dei successivi moduli delle Linee Guida.

I moduli si andranno aggiungendo alle Linee guida durante il processo di valutazione intermedia man mano che, da una parte, emergeranno esigenze di approfondimenti metodologici e, dall'altra, si realizzeranno avanzamenti la cui rilevanza renda opportuno metterli a disposizione di tutti gli attori (Comitato di sorveglianza del QCS, Comitati di sorveglianza dei Programmi Operativi, Autorità di gestione, rete dei Nuclei di valutazione, steering committes dei Programmi Operativi, valutatori dei Programmi Operativi, valutatore del QCS e altri *stakeholders*).

Le Linee guida – e in particolare il primo modulo (di impostazione), qui presentato - sono strettamente complementari al documento "Orientamenti per l'organizzazione della valutazione intermedia", predisposto dall'UVAL per conto dell'Autorità di Gestione del QCS, che fornisce indicazioni utili per l'impostazione, l'avvio e l'organizzazione delle attività di valutazione, a partire dal primo passo, ossia la predisposizione del bando di gara e del capitolato d'oneri per la selezione del valutatore indipendente.[3]

Questo primo modulo delle Linee guida offre dunque indicazioni relative alla struttura e al contenuto della valutazione intermedia dei Programmi Operativi,[4] fornendo chiarificazioni ed esemplificazioni che possono facilitare l'attività delle Autorità di gestione per la definizione di tutti i documenti necessari nella fase di selezione del valutatore indipendente, per la successiva definizione del contratto con l'aggiudicatario del servizio e per la prima fase del processo di valutazione. Tuttavia, l'impostazione resta valida anche per la seconda fase della valutazione intermedia, che culmina nell'aggiornamento del Rapporto di valutazione, continuando e ripetendo (con gli opportuni adattamenti) le attività proposte.

Il modulo è così articolato:

- Il secondo paragrafo introduce le caratteristiche, i contenuti e gli elementi comuni del processo di valutazione intermedia.
- Il terzo paragrafo articola il processo di valutazione in sei "blocchi di attività", per ciascuno dei quali descrive finalità e contenuti esemplificando attività, quesiti rilevanti, prodotti materiali e immateriali, interrelazioni e tempistica. Ogni "blocco di attività" confluirà in una specifica sezione del Rapporto di valutazione intermedia: il percorso attraverso cui le attività e i prodotti dei singoli blocchi confluiranno nel Rapporto viene prima descritto analiticamente e poi riportato, in forma sintetica, a fine paragrafo (tabella A).
- Il quarto paragrafo illustra la struttura proposta per il Rapporto di valutazione intermedia.

[3] I due documenti costituiscono il riferimento anche per il soddisfacimento del criterio della riserva di premialità del 4% relativo alla qualità del sistema di valutazione in itinere (criterio A.2.4), che è uno dei criteri obbligatori per l'assegnazione della riserva del 4%. Questo criterio richiede infatti non solo che la valutazione intermedia sia avviata tempestivamente (entro il 31-10-2001, o comunque entro 10 mesi dalla diffusione del documento "Orientamenti per l'Organizzazione della Valutazione intermedia") ma anche che la selezione del valutatore indipendente avvenga tenendo conto di quanto contenuto nel documento "Orientamenti per l'Organizzazione della Valutazione Intermedia" e che le attività siano svolte tenendo conto delle indicazioni metodologiche e dei criteri di qualità contenuti nelle "Linee Guida per la Valutazione Intermedia".

[4] Questo primo modulo delle Linee guida è dedicato ad articolare in modo esaustivo le indicazioni riportate nel paragrafo 3 del documento "Orientamenti per l'organizzazione della valutazione intermedia".

- Il quinto paragrafo esemplifica un'articolazione temporale delle attività (tabella B) relativa al percorso dall'inizio delle attività fino alla redazione del Rapporto di valutazione intermedia.

MODULO I

2. CARATTERI DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE INTERMEDIA

Le Linee guida seguono l'impostazione che il QCS ha dato alla valutazione intermedia: quella di un processo interattivo che risponda alle prescrizioni dei Regolamenti e, in particolare, all'esigenza di migliorare le condizioni di utilizzabilità della valutazione. Tale impostazione soddisfa anche la volontà più volte recentemente espressa dal legislatore nazionale di accompagnare l'implementazione degli interventi di policy con un'attività di valutazione finalizzata ad ottenere una loro progressiva maggiore efficienza ed efficacia.

Sia il documento "Orientamenti per l'organizzazione della valutazione intermedia" sia queste Linee guida richiedono, infatti, che il processo di valutazione si attui attraverso intense interazioni formali (p.e. seminari, riunioni ristrette, relazioni, versioni preliminari di parti del Rapporto di valutazione intermedia) e informali fra i soggetti interessati. Tali interazioni riguardano a) l'aspetto metodologico (la definizione del disegno di valutazione, l'espressione delle esigenze di valutazione dell'Autorità di gestione e l'individuazione e la condivisione dei metodi e delle tecniche); b) il trasferimento di conoscenze, informazioni e punti di vista dai diversi soggetti (fra cui l'Autorità di gestione) al valutatore; e c) le attività di restituzione dell'attività valutativa all'Autorità di gestione.[5]

Tale attività di interazione dovrà pertanto essere continuativa e condotta con metodi adeguati allo scopo (ad esempio attraverso la predisposizione di documenti di valutazione brevi, contenenti solo le informazioni rilevanti per lo specifico pubblico dei destinatari cui sono indirizzati, attraverso la predisposizione di sintesi scritte in linguaggio non tecnico o attraverso il trasferimento di informazioni anche attraverso seminari e incontri pubblici). In questo modo potrà facilitarsi l'effettiva utilizzazione dei risultati della valutazione nell'attività di gestione da parte dell'Autorità di gestione e del CdS. L'attenzione a comunicare i risultati dell'attività di valutazione in modo semplice e diretto è peraltro più volte richiamata dalla CE nel suo documento di orientamento[6].

L'Autorità di gestione, come responsabile della valutazione intermedia secondo i regolamenti comunitari[7] e, contemporaneamente, come più diretta beneficiaria della valutazione, da cui può trarre elementi per migliorare la propria azione, è particolarmente interessata a queste interazioni. A seconda della natura del compito, all'interno dell'Autorità di gestione saranno coinvolti nelle interazioni, singolarmente o insieme: il responsabile della valutazione intermedia (che, secondo il documento di "Orientamenti," ha funzioni di coordinamento fra la struttura amministrativa dell'Autorità di gestione e il valutatore), il Nucleo di valutazione e

[5] Va sottolineato che nell'attuale contesto di promozione dell'attività di valutazione, la restituzione dell'attività di valutazione (all'Autorità di gestione, al CdS e agli altri *stakeholders* in modo che i risultati ne possano essere effettivamente utilizzati) assume particolare rilievo.
[6] Cfr. nota 1
[7] Art.42 del reg. (CE)1260/1999.

verifica (o, dove previsto, lo *Steering group* del Comitato di Sorveglianza), o altri soggetti interni (come i responsabili di misura, le unità cui spetta il coordinamento, o le unità responsabili di aspetti particolari, p.e. l'Autorità ambientale).

Nel testo delle Linee guida si fa più volte riferimento ai "soggetti interessati" (*stakeholders*). Mentre il documento di "Orientamenti" approfondisce il ruolo di alcuni di questi soggetti, più direttamente coinvolti con un ruolo istituzionale nell'attività di valutazione,[8] le Linee guida utilizzano il termine nel senso più ampio di soggetti coinvolti, direttamente o indirettamente, nell'implementazione del programma, e, di conseguenza, nella valutazione. Rientrano in questa definizione, quindi, i partners istituzionali (p.e. le provincie, gli altri organi di governo territoriale, la CE, l'Autorità di gestione del QCS, ecc.), i beneficiari finali delle misure (p.e. i comuni), i destinatari potenziali e attuali, i gruppi organizzati della società civile, le parti sociali. Alcuni di questi soggetti sono rappresentati nei Comitati di Sorveglianza, altri no.

Alcune attività raggiungono meglio i loro obiettivi se prevedono la partecipazione di questa gamma più vasta di soggetti: p.e. la restituzione dei risultati di valutazione o la definizione del disegno di valutazione. Quest'ultima attività, per esempio, può essere fatta attraverso una conferenza che chiami numerosi soggetti istituzionali e della società civile ad interagire con il valutatore e l'Autorità di gestione nella definizione e gerarchia delle domande di valutazione e dei metodi più adatti (cfr. più avanti blocco di attività A). Su alcune tematiche, poi, le tecniche partecipative, coinvolgendo i soggetti in possesso delle informazioni, possono garantire una maggiore aderenza alla realtà e, contemporaneamente, una maggiore utilizzabilità delle valutazioni. Mentre più avanti sono suggerite attività dove più rilevante può essere l'apporto di questi soggetti, la determinazione di quali soggetti coinvolgere e del loro grado di coinvolgimento sarà decisa al momento della definizione del disegno di valutazione.

L'impostazione del QCS attribuisce a tutti i soggetti, e in particolare al valutatore e all'Autorità di gestione, l'opportunità di ottenere il massimo vantaggio dal processo di valutazione. Nel maggiore tempo a disposizione, il valutatore ha la possibilità di approfondire l'analisi del programma ed interagire con l'Autorità di gestione e gli altri soggetti interessati. L'Autorità di gestione ha la possibilità di arrivare gradualmente sia a padroneggiare meglio il processo di valutazione sia ad apprezzare il valore dei risultati della valutazione nella sua opera di attuazione del programma. In questo modo, si creano le condizioni per pervenire a valutazioni di elevata qualità, in particolare dal punto di vista della loro utilizzazione.

Perché l'attività di valutazione possa fornire a tutti i soggetti coinvolti la massima utilità possibile, è necessario che si fondi su attività conoscitive complesse e accurate. Tali attività utilizzeranno, naturalmente, dati disponibili attraverso fonti secondarie come quelle statistiche o amministrative (p.e. i dati provenienti dal sistema di monitoraggio). Non potranno, tuttavia, utilizzare queste fonti in via principale. Piuttosto, per poter fornire il servizio di valutazione richiesto, dovranno necessariamente fondarsi su un'intensa attività di ricerca sul campo, da svolgersi attraverso interazioni dirette (quindi non solo attraverso interviste telefoniche o attraverso la diffusione e poi raccolta di questionari, magari per posta) con i soggetti che detengono le informazioni. Si tratta di attività costose, che vanno accuratamente pianificate.

[8] Il secondo paragrafo del documento di "Orientamenti" tratta in modo esaustivo i ruoli dell'Unità di valutazione degli Investimenti Pubblici, del Gruppo di lavoro valutazione e monitoraggio del Comitato di Sorveglianza del QCS, della Commissione Europea, del valutatore indipendente del PO, dell'Autorità di gestione del PO, del Nucleo di valutazione dell'Autorità di gestione, dello *Steering group* e del Comitato di Sorveglianza del PO.

Coerentemente con le indicazioni date nel documento Orientamenti, mentre capitolati e bandi di gara richiederanno attività di ricerca sul campo, le offerte tecniche proporranno e dettaglieranno queste attività secondo le scelte tecniche dei valutatori.

In quel che segue, si descrive, quindi, un possibile percorso dell'attività di valutazione, con la finalità di meglio chiarirne contenuti e finalità. Il percorso delinea non solo i prodotti intermedi della valutazione (materiali e immateriali), ma anche le diverse attività del valutatore finalizzate alla realizzazione di tali prodotti e all'interazione con l'Autorità di gestione del programma, nonché le possibili modalità di fruizione dei risultati della valutazione e di partecipazione alla valutazione da parte dei diversi soggetti interessati.

La descrizione del processo di valutazione e delle attività che ne fanno parte fornisce un nucleo comune (ed esemplificativo) di come è possibile strutturare la valutazione intermedia dei PO. Saranno le attività di definizione del disegno della valutazione da parte del valutatore, le esigenze dell'Autorità di gestione del singolo PO, le specifiche caratteristiche del singolo PO a specificare ed arricchire questo nucleo comune.

Questo modulo non suggerisce particolari metodi o tecniche da applicare. Sarà l'interazione tra valutatore e Nucleo di valutazione dell'Autorità di gestione o *Steering group* (anche alla luce delle discussioni e proposte che avranno luogo nell'ambito del Gruppo valutazione e monitoraggio) a definire metodi e tecniche da utilizzare.

3. L'ARTICOLAZIONE DEL PROCESSO DI VALUTAZIONE

Questo paragrafo presenta l'articolazione del percorso di valutazione in blocchi tematici di attività. Tale articolazione corrisponde in larga parte alle indicazioni sull'articolazione delle attività di valutazione contenute nel documento della Commissione Europea "The Mid-Term Evaluation of Structural Fund Interventions." I blocchi tematici sono ordinati logicamente, ma non si susseguono meccanicamente. Sono, anzi, collegati da relazioni logiche: alcune attività, infatti, necessitano di input provenienti da altre. La descrizione, quindi, indica tali relazioni e le sintetizza nella tabella A alla fine del paragrafo, che presenta, per ogni blocco, prodotti (materiali e immateriali), tempi e relazioni logiche con gli altri blocchi. Il paragrafo 5 (Ipotesi di cronogramma delle attività) traduce queste relazioni in un esempio di cronogramma dei prodotti relativo al periodo che va dall'inizio delle attività alla presentazione del Rapporto di valutazione intermedia alla Commissione Europea.

I blocchi individuati sono:

A. Definizione del disegno della valutazione
B. Valutazione dell'attualità della diagnosi e della strategia ed esame della collocazione del PO nel contesto degli altri interventi
C. Valutazione di coerenza e pertinenza dell'intervento effettivamente avviato e dei criteri di selezione applicati
D. Valutazione di efficacia ed efficienza ed individuazione dei primi impatti
E. Valutazione della funzionalità e adeguatezza del sistema di gestione, del partenariato e dell'avanzamento istituzionale complessivo
F. Valutazione della qualità e del funzionamento del sistema di monitoraggio.

Di seguito, per ciascun blocco tematico individuato vengono descritti innanzitutto le finalità e i contenuti complessivi. A questa descrizione viene aggiunta una esemplificazione ulteriore relativa a: i quesiti di principale interesse cui il valutatore è chiamato a rispondere, le attività del valutatore, la possibile tempistica e il legame logico e cronologico con gli altri blocchi, i prodotti finali e la loro eventuale collocazione all'interno del Rapporto di valutazione intermedia.

(A) Definizione del disegno di valutazione

Finalità e contenuti complessivi

L'obiettivo di questo primo blocco di attività è di definire il disegno di valutazione. Le attività sono finalizzate a: specificare le domande di valutazione da parte dell'Autorità di gestione, mettere a fuoco, per fasi successive, tali domande (anche attraverso l'interazione con altri attori), selezionare le domande prioritarie e lo specifico percorso di valutazione più idoneo al PO da valutare; giungere ad una piena condivisione da parte dell'Autorità di gestione dei metodi di valutazione; individuare le altre parti da coinvolgere; definire la collaborazione dell'Autorità di gestione (e dei suoi organi). Le interazioni tra i soggetti dovranno chiarire al valutatore le priorità dell'Autorità di gestione e degli altri soggetti portatori di interessi e all'Autorità di gestione e ai suoi organi metodo e senso dell'attività di valutazione.

La funzione di questo blocco di attività è, pertanto, duplice: specificare il disegno complessivo dell'attività di valutazione e giungere ad una condivisione di tale disegno da parte dei soggetti che concretamente interagiranno (valutatore, Autorità di gestione, Nucleo di valutazione o *Steering group*, partners sociali e istituzionali, altri soggetti interessati).

La prima funzione è definita operativamente dalla migliore specificazione dell'attività di valutazione e dei metodi che verranno utilizzati rispetto alle domande e agli aspetti fondamentali della valutazione previsti nel bando dell'Autorità di gestione, nell'offerta del valutatore e nel contratto di valutazione. Il contratto, infatti, conterrà gli elementi necessari a definire i costi delle attività, come il numero degli approfondimenti e le indicazioni relative alle ricerche sul campo (p.e., il capitolato indicherà sia l'estensione delle ricerche, sia indicazioni di massima sulle loro modalità di svolgimento come, p.e. che le indagini dirette richiedono il contatto personale fra ricercatori e soggetti contattati e che non è sufficiente fare interviste telefoniche o mandare per posta questionari).[9]

Una volta definito il contratto, restano, tuttavia, da specificare molti altri elementi sui quali potrebbe essere importante esplicitare l'accordo fra Autorità di gestione e valutatore, come ad esempio: a) elementi di dettaglio (p.e., contenuto e metodi delle indagini sul campo; un esempio di tali questioni sono la scelta fra interviste non strutturate o strutturate, il raggiungimento di un accordo sui contenuti delle interviste, l'esplicitazione delle categorie di soggetti da inserire nei focus groups o da raggiungere attraverso le indagini etnografiche); b) questioni da affrontare sulla base di una maggiore conoscenza del programma da parte del valutatore (p.e. individuazione delle unità di analisi, vedi più avanti, blocco B); c) aspetti specifici della domanda di valutazione da individuarsi da parte dell'Autorità di gestione nel corso del processo di valutazione (p.e. l'ambito su cui dovranno esercitarsi gli approfondimenti tematici e territoriali previsti nel bando e capitolato, vedi blocco D). In

[9] Queste specificazioni proverranno sia dalle richieste di bando e capitolato, sia, soprattutto, dalle proposte contenute nell'offerta tecnica presentata dal valutatore.

questa fase potrebbero essere infatti già espresse da parte dell'Autorità di gestione segnalazioni di porzioni del programma o specifiche tematiche su cui si desiderano particolari approfondimenti o, nel caso ciò appaia prematuro, prevedere esplicitamente un momento successivo da dedicare all'individuazione di tali quesiti.

La seconda funzione, relativa alla condivisione del disegno di valutazione da parte di tutti i soggetti interessati, richiede il loro coinvolgimento e la loro informazione sulla natura delle attività da svolgersi. Mentre il maggiore o minore coinvolgimento in questa fase degli altri soggetti interessati (oltre all'Autorità di gestione) è determinato sia dall'organizzazione della valutazione per il singolo PO (p.e. costituzione di uno Steering group) sia dalle scelte tecniche del valutatore, il diretto coinvolgimento dell'Autorità di gestione è necessario, in modo da raggiungere una condivisione da parte dei suoi diversi organi dei metodi e delle finalità della valutazione. La condivisione è necessaria sia perché la valutazione sia in grado di cogliere al meglio la realtà dell'implementazione del programma (quindi a massimizzare l'accuratezza dell'informazione raccolta) sia perché l'Autorità di gestione aderisca a natura e metodi delle attività , e quindi utilizzi, i risultati della valutazione. Il disegno della valutazione dovrebbe essere compreso e condiviso, infatti, non solo dal valutatore e dai soggetti che hanno rappresentato l'Autorità di gestione nella selezione del valutatore e nella definizione del contratto, ma anche dagli individui (facenti parte della struttura amministrativa dell'Autorità di gestione) che concretamente entreranno in relazione con il valutatore come fornitori di informazioni e come fruitori dei risultati della valutazione. Le attività di questo blocco A scaturiscono proprio in questa condivisione diffusa all'interno dell'Autorità di gestione e, per questa via, sono finalizzate a favorire l'utilizzabilità della valutazione.

Questo blocco di attività include l'elaborazione di un'ipotesi di individuazione dell'unità fondamentale di indagine (gruppo di misure, misura, parte di misura, progetto). I PO hanno, infatti, strutture molto complesse e comprendono interventi disparati (grandi progetti, regimi di aiuto, Progetti Integrati, misure che funzionano necessariamente in modo integrato). Ogni compito valutativo, inoltre, richiede che l'attenzione sia focalizzata ad un livello diverso (p.e. gli approfondimenti tematici di cui al blocco D ed E possono richiedere unità di indagine specifiche). Nella fase iniziale della valutazione l'individuazione dell'unità di indagine può essere fatta solo a livello di ipotesi, da approfondire e verificare mediante l'esame del programma e delle sue interrelazioni con il contesto (blocco B), della logica e coerenza dell'intervento effettivamente avviato (blocco C) e del funzionamento, in concreto, dell'attuazione del programma (blocco E). L'individuazione delle unità di indagine, quindi, dovrà essere rivista in base ai risultati delle analisi di questi blocchi attraverso un processo iterativo.

Data la dimensione dei PO, inoltre, sarà probabilmente necessario procedere alle analisi descritte nei blocchi successivi su porzioni del programma. Si potrà procedere ad una prima identificazione di tali porzioni come parte delle attività di questo blocco ed eventualmente rivederla in seguito, alla luce della migliore conoscenza del programma e della sua implementazione. I criteri di suddivisione del PO in porzioni potranno essere i più vari (p.e. porzioni di programma logicamente correlate, o oggetto di integrazione, o che insistono sulle stesse unità territoriali, o la cui attuazione è più veloce, o particolarmente rilevanti rispetto ai fabbisogni del territorio, o legate a scelte di policy strategiche sul piano nazionale o territoriale, etc.) e varieranno a seconda del tipo di programma. Il Sistema nazionale di valutazione potrà fornire indicazioni metodologiche nel corso di questa fase. Valutatori e Autorità di gestione potranno, naturalmente, usufruire dei dibattiti metodologici che potranno avvenire nell'ambito del Sottogruppo Valutazione.

Le attività descritte in questo blocco assumono particolare importanza nel caso in cui l'Autorità di gestione abbia deciso di "dividere" la valutazione in diversi contratti (cd. affidamento per segmenti).[10] In questo caso, un seminario complessivo avrà la funzione di informare compiutamente tutti i soggetti interessati sul disegno generale della valutazione e delle sue parti.

Esemplificazione di quesiti rilevanti
Quali sono i fini della valutazione del PO? Cosa interessa all'Autorità di gestione ottenere dalla valutazione? Cosa interessa agli altri *stakeholders*? Come e da chi saranno utilizzati i risultati? Come si organizzerà la valutazione? Quali aspetti affrontare per primi? In quale sequenza affrontare i diversi quesiti? Quale deve essere, per ciascuna parte della valutazione, l'unità di indagine (misura, progetto, gruppo di misure, parte di misura)? Che metodi utilizzerà il valutatore ? (Questa domanda, secondo l'approccio del valutatore, può avere risposte anche molto approfondite e dettagliate).

Esemplificazione di attività
Interazioni formali (incontri e presentazioni) e informali (riunioni ristrette) fra Autorità di gestione, Nucleo di valutazione o *steering group*, *stakeholders* e valutatore.

Prodotti che confluiscono nel Rapporto di valutazione intermedia
Documento di descrizione del disegno della valutazione (include la descrizione dei metodi che si intende applicare e l'ipotesi sulle unità di indagine appropriate per i singoli compiti valutativi).

Altri prodotti
Presentazione del disegno della valutazione ad Autorità di gestione e altri *stakeholders.*

Indicazioni sulla possibile tempistica e legame logico con gli altri blocchi
Questa attività precede tutte le altre e comincia, con contatti informali, subito dopo la stipula del contratto. Può proseguire con una riunione o con più riunioni. Data la durata del contratto di valutazione e la natura in itinere del processo, l'attività potrebbe essere ripetuta almeno una volta per analizzare l'andamento della valutazione ed eventuali cambiamenti nelle priorità conoscitive dell'Autorità di gestione o adattamenti metodologici proposti dal valutatore o dall'Autorità di gestione. Alcune delle attività tipiche di questo blocco dovranno presumibilmente essere ripetute e riviste sulla base dei risultati delle attività dei blocchi successivi, attraverso processi iterativi.

(B) Valutazione dell'attualità della diagnosi e della strategia ed esame della collocazione del PO nel contesto degli altri interventi

Finalità e contenuti complessivi
L'obiettivo delle attività di questo blocco è di verificare che la diagnosi e la strategia espressi nei documenti di programmazione siano ancora attuali, apprezzandone il grado di precisione o di indeterminatezza, e se siano necessarie proposte di correzione o parziale reindirizzo o anche maggiore esplicitazione di nuove e/o più precise focalizzazioni di fatto già avvenute.[11]

[10] Indicazioni sull'opzione di affidamento per segmenti sono fornite nel quinto paragrafo del documento di "Orientamenti".
[11] Questo blocco riunisce elementi presentati, nel documento della Commissione Europea sulla valutazione

La strategia va infatti esaminata alla luce dell'evoluzione intercorsa nel contesto dal momento in cui essa è stata formulata, delle eventuali maggiori informazioni disponibili (dati statistici, rapporti di valutazione ex-post e tematici) e dell'avvenuto completamento della strategia attraverso l'adozione del Complemento di programmazione, l'ulteriore specificazione dei criteri di selezione nelle schede di misura, l'individuazione di forme di attuazione del PO come p.e. i PIT. Questi elementi, insieme alle risultanze provenienti (direttamente o indirettamente) dalle attività sub C e sub D, saranno utilizzati per ricostruire in concreto la logica del programma. Sulla base di questa ricostruzione, sarà possibile analizzare come il sistema degli indicatori adottato dal programma rispecchia la logica del programma.

In parallelo si identifica ed esplicita come la strategia del PO si collochi nel più ampio contesto delle politiche territoriali regionali e nel complesso dell'intervento di politica economica, anche al fine di meglio comprendere come il programma si integra con altri strumenti di policy, p.e. se apparenti carenze della strategia sono in realtà coperte da altri strumenti.

In questa fase il valutatore innanzitutto comprende la strategia del PO, sia per come essa deriva dai documenti, sia attraverso il contatto con l'Autorità di gestione, ed individua i punti in cui la strategia non appare adeguata rispetto alle informazioni disponibili.

Esemplificazione di quesiti rilevanti
Quali sono le priorità e le relative motivazioni del programma? Quanto pesa, quantitativamente e qualitativamente, il programma rispetto al resto delle politiche? Quali sono gli elementi di analisi veramente nuovi e che non erano noti all'epoca della formulazione della strategia? Vi sono stati di fatto affinamenti o completamenti impliciti nella strategia e da cosa derivano? Quali elementi nuovi sono scaturiti dall'implementazione? Sulla base di tali elementi, come si può meglio adeguare la strategia (ivi inclusi gli obiettivi e, in particolare, le quantificazioni degli obiettivi)? Vi sono ulteriori obiettivi e bisogni da prendere in considerazione e quali ne sono le motivazioni?

Esemplificazione di attività
Le attività di questo blocco si suddividono in due parti, strettamente correlate e convergenti: da una parte, l'individuazione della logica del programma, dall'altra, l'individuazione del contesto in cui il programma opera.

- Lettura critica dei documenti disponibili (programma operativo, valutazione ex-ante, complemento di programmazione e relativa valutazione, valutazioni ex post dei programmi precedenti, altre valutazioni e altri studi disponibili, integrazioni successive al Complemento di Programmazione e alle sue parti);
- Intervista/e all'Autorità di gestione sulla struttura e il significato della strategia; i suoi rapporti con le altre politiche; le parti di strategia che si sono nel frattempo meglio specificate;
- Aggiornamento della diagnosi alla luce delle evoluzioni rilevate (messa in evidenza di eventuali nuovi fabbisogni emersi e/o di fabbisogni superati);
- Analisi del rapporto tra Programma Operativo e altri interventi finalizzati allo sviluppo.
- Ricostruzione della logica del programma
- Studio del sistema di indicatori di realizzazione fisica, risultato e impatto

---

intermedia, ai punti 1 (Analysis of Previous Evaluation Results), 2 (Analysis of the Continuing Validity of the Ex Ante Evaluation's Analysis of the Strengths, Weaknesses and Potential), 3 (Assessment of the Continuing Relevance and the Consistency of the Strategy) e 4 (Quantification of Objectives – Outputs, Results and Impacts).

- Eventuale proposta di miglioramenti per gli indicatori sulla base dei risultati dell'indagine sulla logica del programma (da ripetere anche successivamente sulla base dei risultati derivanti dai blocchi D, E e F, con particolare riferimento ai risultati degli approfondimenti, e delle relative analisi sul campo, dell'analisi dei risultati e impatti inattesi e dell'analisi di risultati e impatti "intangibili"), nell'ambito delle regole di individuazione e modificazione degli indicatori che fanno parte del sistema di monitoraggio nazionale;
- Quantificazione ex-ante (per quanto possibile e utile) in interazione e collaborazione con l'Autorità di gestione degli indicatori non quantificati nei documenti di programmazione (Complemento di Programmazione e sue integrazioni) sulla base della ricostruzione della logica del programma e delle informazioni contenute negli indicatori di contesto già quantificati a livello di PO e in quelli di realizzazione quantificati nel Complemento, evidenziandone le coerenze/incoerenze.
- Individuazione delle eventuali componenti della strategia (inclusi obiettivi e target quantitativi degli indicatori di contesto) da adeguare rispetto all'evoluzione del contesto, all'utilizzo di altri strumenti e ai nuovi elementi emersi nel corso dell'implementazione (ad esempio effetti inattesi);

Prodotti che confluiscono nel Rapporto di valutazione intermedia
Documento sul contesto delle politiche in cui il PO si colloca e, in particolare, sul peso dell'intervento cofinanziato sul resto delle politiche affini
Documento di sintesi sulla eventuale modificazione della strategia (include suggerimenti per la revisione e la quantificazione degli indicatori).

Altri prodotti
Incontro/i con l'Autorità di gestione su come il valutatore interpreta la strategia

Indicazioni sulla possibile tempistica e legame logico con gli altri blocchi
Le attività descritte nel presente blocco B andrebbero tutte svolte in una fase molto iniziale e in modo concentrato a ridosso del completamento delle prime attività del blocco sub A (Disegno della valutazione). Si tratta di attività propedeutiche rispetto alle attività dei blocchi successivi: i blocchi successivi, infatti, individuano il modo in cui programma e contesto evolvono ed interagiscono. In una fase successiva, più a ridosso della predisposizione del Rapporto di valutazione intermedia, la ricostruzione della strategia e della logica del programma andrebbe riesaminata alla luce di quanto appreso sull'effettiva attuazione del programma attraverso le attività dei blocchi sub C (Valutazione di coerenza della programmazione e di pertinenza dei progetti avviati), sub D (Valutazione di Efficacia) sub E (Valutazione della funzionalità e adeguatezza del sistema di gestione, del partenariato e dell'avanzamento istituzionale complessivo) e sub F (Valutazione della qualità e del funzionamento del sistema di monitoraggio) al fine di meglio formulare suggerimenti per l'adeguamento della strategia che potrebbero essere considerati in sede di riprogrammazione.

(C) Valutazione di coerenza e pertinenza dell'intervento effettivamente avviato e dei criteri di selezione applicati

Finalità e contenuti complessivi
In questa fase, attraverso l'analisi di gruppi di progetti già avviati e dei criteri e procedure di selezione effettivamente applicati, si ricostruisce il quadro logico del programma e delle sue scelte effettive e se ne valuta la coerenza interna e la connessione con le priorità strategiche

esplicitate.[12] L'unità di analisi è costituita dalle misure o parti di misura, salvo casi particolari o eventuali approfondimenti.

L'attività ha l'obiettivo è di analizzare, a partire dai gruppi di progetti già avviati, i meccanismi di selezione effettivamente applicati e valutare la coerenza tra individuazione di beneficiari, progetti e destinatari con le priorità dell'Autorità di gestione e dei suoi partner istituzionali e sociali (anche come sono andate evolvendo anche attraverso l'attività di implementazione). L'analisi richiede l'esame delle modalità di individuazione dei beneficiari finali, dei soggetti attuatori e dei destinatari e di identificazione delle operazioni .[13] Tale analisi è necessaria per individuare le policy effettivamente offerte.

Nell'esplicare le attività di questo blocco e soprattutto nell'analizzare eventuali "incoerenze" tra documenti di programmazione e criteri di selezione, occorre tenere conto del fatto che l'attuazione del programma è un processo di apprendimento che porta necessariamente ad integrazioni delle scelte già fatte in sede di programmazione. Ogni atto di gestione (p.e. ogni bando), infatti, rappresenta l'evoluzione della programmazione anche in riferimento a nuovi fabbisogni emersi o nuove idee e strumenti di policy.

Esemplificazione di quesiti rilevanti
Quali criteri di selezione sono stati effettivamente utilizzati? Quanto sono coerenti i criteri applicati con le finalità della strategia (così come ricostruita nell'attività del bolocco B) ? Da cosa dipendono eventuali "incoerenze" (p.e., da adattamenti e miglioramenti suggeriti dalla prassi, oppure da debolezza della Regione rispetto alle amministrazioni sub-regionali, oppure da inefficienze della macchina amministrativa di implementazione)?
Come ha funzionato e come funziona il processo di selezione dei progetti? Che tipo di progetti riesce a selezionare? Come interagiscono i processi di selezione (per: interventi nello stesso PO, interventi di altri PO che operano nello stesso spazio geografico, interventi non cofinanziati)?
Quali obiettivi di quali gruppi sociali o di quali amministrazioni sono soddisfatti? Così come funziona, il processo di selezione risponde alle priorità di quali livelli di amministrazione? Di quali altri soggetti portatori di interessi? Come è possibile migliorare il processo di selezione?

Esemplificazione di attività
- Individuazione e descrizione dei progetti effettivamente avviati (attraverso l'analisi dei dati di monitoraggio e approfondimenti sul campo per i più significativi);
- Ricostruzione dei percorsi di individuazione dei progetti avviati e degli interessi sociali e amministrativi che il percorso individuato soddisfa (analisi delle procedure attuative applicate attraverso indagini presso l'Autorità di gestione e i principali attori, compresi i beneficiari finali e i destinatari potenziali e effettivi);[14]
- Valutazione della coerenza dei criteri di selezione applicati rispetto alla strategia (come ricostruita con le attività del blocco B);

[12] Questo blocco tratta attività che, nel documento sulla valutazione intermedia della CE, sono incluse nel punto 6 (Quality of Implementation and Monitoring Arrangements).
[13] Tali modalità sono indicate nel paragrafo III.4 "Linee guida per la formulazione del complemento di programmazione per i programmi operativi regionali e nazionali per le regioni obiettivo 1 (2000-2006)" e includono sia atti programmatici dell'Autorità di gestione sia il ricorso a bando o avviso pubblico.
[14] Dipendendo dalla numerosità dei progetti avviati, quest'analisi potrebbe inizialmente concentrarsi su un numero limitato di misure o parti di misura, individuate di concerto fra valutatore e Autorità di gestione. Un possibile criterio operativo è considerare la disponibilità del responsabile di misura a collaborare alla valutazione.

- Individuazione degli eventuali criteri di selezione da rivedere alla luce a) dell'insufficiente coerenza tra interventi avviati e strategia oppure b) dell'emergere di elementi nuovi o precedentemente non noti o non considerati sufficientemente significativi (ad esempio opportunità non colte in precedenza, priorità locali o di gruppi sociali o produttivi non esistenti o non venute alla luce in precedenza);

Prodotti che confluiscono nel Rapporto di valutazione intermedia
Documento con suggerimenti per eventuali cambiamenti nelle procedure di selezione seguite (nel Rapporto andrebbero evidenziati sia i suggerimenti adottati sia quelli non adottati, chiarendone le motivazioni).

Altri prodotti
Incontri e riunioni con la struttura amministrativa e politica dell'Autorità di gestione riguardanti la strategia così come scaturisce dall'esame degli interventi effettivamente avviati e alle sue eventuali incoerenze.
Relazione al Comitato di sorveglianza su eventuali criteri di selezione da rivedere.

Indicazioni sulla possibile tempistica e legame logico con gli altri blocchi
Questa attività, pur non concentrandosi sui singoli progetti, deve investire la totalità o la gran parte degli interventi attivati del PO. In generale implica indagini approfondite sul campo (con interazioni dirette con i soggetti attuatori, beneficiari finali, destinatari attuali e potenziali e altri soggetti portatori di interessi e possessori di informazioni) su "sezioni" del programma, definite dal valutatore tenuto conto delle esigenze e disponibilità dell'Autorità di gestione. Per molti aspetti le attività di questo blocco forniscono informazioni di rilievo sulle valutazioni degli effetti descritte nel successivo blocco D (Valutazione di efficacia ed efficienza). In generale quindi le attività sub C (Valutazione di coerenza e di pertinenza dell'intervento effettivamente avviato e dei criteri di selezione effettivamente applicati) e sub D (Valutazione di efficacia ed efficienza) possono seguire in successione per sezioni del programma.

(D) Valutazione di efficacia e di efficienza ed individuazione dei primi impatti

Finalità e contenuti complessivi
La finalità generale di questo blocco è stabilire che cosa concretamente il programma sta producendo, a favore di chi e con quali modalità (anche indipendentemente dalle finalità esplicitate nei documenti di programma), in particolare con riferimento ai diversi contesti territoriali.[15] L'analisi dovrebbe mettere in luce i risultati e i primi impatti (tangibili e intangibili) del programma e evidenziare anche i risultati e gli impatti inattesi.[16] Si dovrebbe pertanto adottare un concetto ampio di identificazione di risultati e impatti: accanto agli effetti quantificabili e in parte colti anche da indicatori sintetici, andrebbero identificati anche effetti non facilmente traducibili in quantificazioni (modificazioni degli atteggiamenti dei soggetti e delle percezioni; aspetti più propriamente sociali e culturali; modificazione delle aspettative; creazione di reti fra i soggetti economici e istituzionali; eccetera).[17]

[15] Le attività di questo blocco sono trattate, nel documento sulla valutazione della CE, al punto 5 (Evaluation of Effectiveness and Efficiency to Date and Expected Socio Economic Impacts and, on this basis, Evaluation of the Policy and Financial Resources).
[16] Per i concetti generali di risultato e impatto, è possibile rifarsi alle definizioni date dal sesto volume della collana MEANS, Glossary of 300 concepts and technical terms.
[17] Quest'analisi dovrà, naturalmente, basarsi su tutte le informazioni disponibili su realizzazioni, risultati e impatti del programma, provenienti sia dal sistema di monitoraggio sia da altre fonti, in particolare dalle indagini sul campo condotte dal valutatore.

Finalità importante di questa attività è accrescere la consapevolezza dell'Autorità di gestione sui risultati immediati e soprattutto sulle implicazioni possibili degli interventi in termini di impatti.

Questa attività è per alcuni aspetti più ampia rispetto a quanto contenuto nel documento di orientamento della Commissione, anche in considerazione della maggiore durata del processo di valutazione previsto per il QCS obiettivo 1.

L'approccio qui ipotizzato, pertanto, da una parte allarga la base di dati e di informazioni da usare, perché al valutatore viene richiesto non solo di utilizzare i dati del monitoraggio, del sistema di indicatori o dati provenienti da altre fonti, ma anche di produrre informazioni qualitative e quantitative attraverso attività di indagine sul campo e altri metodi ritenuti adeguati, e dall'altra richiede al valutatore, in ragione dell'ampiezza e della complessità delle interazioni innescate da programmi piuttosto ampi, di cogliere i risultati e (ove possibile) gli impatti del programma indipendentemente dal fatto che questi risultati e impatti fossero previsti o meno.

Lo scopo è quello di accentuare l'aspetto costruttivo della valutazione e, quindi, aumentare l'informazione disponibile per l'Autorità di gestione e il Comitato di sorveglianza per migliorare le attività di attuazione e per procedere alla riprogrammazione di metà periodo con un quadro il più possibile chiaro e completo.

Valutazione di efficacia

Il concetto di efficacia da utilizzare include, ma non si limita, alla sola rispondenza dei risultati e primi impatti rispetto a quanto atteso ed esplicitato nella fase di programmazione o implicito nell'adozione del QCS. Innanzitutto, infatti, si richiede che le rilevazioni di risultati e impatti includano anche risultati e impatti inattesi (di conseguenza non inclusi nel sistema di rilevazione del sistema di indicatori). Risultati e impatti, inoltre, vanno valutati sia in relazione alla strategia - non solo come esplicitata nei documenti iniziali, ma come si è evoluta nelle azioni concrete dei diversi attori - sia in base a considerazioni di desiderabilità sociale fondate sull'evoluzione dei fabbisogni, su considerazioni etiche, sulla rispondenza alle esigenze degli attori. La definizione del concetto di efficacia da utilizzare concretamente dipenderà dalle scelte metodologiche del valutatore.

Sul complesso degli interventi attivati va utilizzato in una prima fase dell'analisi l'informazione derivante dal sistema degli indicatori (realizzazione, risultato, impatto) adottato dal programma. Il valutatore provvederà alla rilevazione dei risultati e, ove possibile, dei primi impatti. Stimerà, in base alle rilevazioni fatte, gli indicatori di risultato e impatto adottati dal programma o di indicatori alternativi, laddove abbia riscontrato (nel corso delle attività sub B) che quelli adottati non sono pienamente idonei, o di indicatori ulteriori, laddove abbia ritenuto opportuno migliorare il set proposto o siano comunque disponibili ulteriori fonti[18]. Gli interventi andrebbero, peraltro, messi in relazione con ciò che va accadendo comunque nel contesto di interesse, derivante da altre politiche o meno. L'analisi

[18] La costruzione degli indicatori di risultato e di impatto presuppone la raccolta delle informazioni disponibili e l'analisi sul campo che, per ragioni di opportunità, l'Autorità di gestione potrebbe decidere di affidare, in tutto o in parte, a soggetti diversi dal valutatore indipendente, secondo quanto indicato nel quinto paragrafo del documento di "Orientamenti". In questo caso è tuttavia opportuno che l'attività di costruzione degli indicatori tenga comunque conto delle osservazioni del valutatore che scaturiscono dalle attività (sub B) relative all'adeguatezza del set di indicatori e sub F sull'adeguatezza del sistema di monitoraggio.

dei risultati e primi impatti dell'intervento dovrebbe articolarsi nei diversi contesti territoriali in cui questi avvengono. Elementi per l'analisi, in particolare per quanto riguarda i primi impatti, potrebbero provenire dall'analisi svolta nel blocco E(Valutazione della funzionalità e adeguatezza del sistema di gestione) per quanto riguarda le scelte relative ai cd. meccanismi di delivery, cioè delle modalità con cui alcune tipologie di progetto effettivamente raggiungono le popolazioni destinatarie.

La costruzione effettiva degli indicatori è finalizzata sia a evidenziarne le implicazioni, sia a contribuire ad individuare le parti del programma su cui svolgere ulteriori indagini e le cui necessità di valutazione richiedano approcci ulteriori. L'analisi delle informazioni provenienti dal sistema di indicatori possono, ad esempio, segnalare parti del programma che mostrino una buona performance (e da cui è possibile estrarre lezioni di natura più generale) o che manifestino particolari difficoltà di attuazione o di produzione di effetti significativi (anche se le realizzazioni sono in linea con quanto programmato). Andrebbe inoltre evidenziato, nel corso dell'analisi, quali effetti il sistema di indicatori adottato appare più idoneo a cogliere, cosa invece non risulti adeguatamente rappresentato e se l'utilizzazione di un particolare indicatore condizioni o distorca l'attuazione della misura.[19]

Potrebbe risultare non conveniente trattare alla stessa stregua tutti gli interventi e tutte le misure, ma limitare una valutazione più approfondita ad alcuni interventi e misure da scegliersi sia sulla base della rilevanza rispetto al contesto territoriale specifico degli obiettivi cui sono collegati, sia relativamente al carattere di innovatività delle iniziative, sia ancora a misure e interventi di cui l'Autorità di gestione si mostri particolarmente interessata alla valutazione. [20]

Sugli interventi e temi cui si dedica un'attenzione più specifica, la valutazione dovrebbe spingersi ben oltre le evidenze del sistema di monitoraggio e quelle desumibili dagli indicatori di valutazione adottati dal programma. Anche per queste valutazioni più approfondite è utile utilizzare, nell'analisi svolta in questo blocco, alcuni dei risultati di quella svolta nel blocco E (Valutazione della funzionalità e adeguatezza del sistema di gestione) in particolare per quanto riguarda gli impatti su alcuni temi, per esempio quelli relativi ai temi trasversali.

In questo blocco potranno essere svolte molte delle attività di approfondimento su questioni specifiche di interesse dell'Autorità di gestione o dei *partners* (temi trasversali: pari opportunità, ambiente, emersione, internazionalizzazione; progetti specifici di particolare interesse per l'Autorità di gestione: in particolare PIT; analisi su unità territoriali di particolare interesse; eccetera).

Valutazione di efficienza[21]

Una parte dell'attività è indirizzata alla ricostruzione dei costi unitari degli interventi, allo scopo di offrire all'Autorità di gestione gli elementi necessari per migliorare la propria performance nell'utilizzazione delle risorse e per affinare le proprie conoscenze, in particolare in vista della riprogrammazione. Una completa valutazione di efficienza potrebbe non essere a questo stadio possibile, tuttavia una rielaborazione ragionata di elementi di costo (desumibile

[19] I risultati di questa analisi potrebbero retroagire con le attività del blocco B (Valutazione dell'attualità della strategia).

[20] Anche queste attività più approfondite potrebbero far rilevare elementi utili alla integrazione e miglioramento del sistema di indicatori, quindi innescare ulteriori retroazioni con le attività del blocco B.

[21] Il concetto di efficienza qui utilizzato è basato sul rapporto tra effetti (realizzazioni, risultati e impatti) e costi.

peraltro dalle informazioni di monitoraggio) che, ad esempio, approfondisca ove possibile le cause delle differenze sul territorio regionale/nella macroarea risulterà utile all'Autorità di gestione. In pratica i costi unitari potranno risultare differenziati all'interno del territorio di riferimento e una loro analisi potrebbe evidenziare alcune differenze tra i contesti non facilmente desumibili da altre fonti.

Esemplificazione di quesiti rilevanti

In questa parte si risponde, oltreché ai quesiti di tipo generale esemplificati successivamente, anche a particolari quesiti tematici, collegati cioè allo specifico campo di azione degli interventi esaminati. La definizione di tali quesiti e la discussione dei metodi da applicare per rispondere nel modo più opportuno è affidata sia a una parte delle attività descritte sub A (Disegno della valutazione), sia ai momenti di discussione tra valutatore e Autorità di gestione (questa attività può interessare il responsabile della valutazione, l'unità di coordinamento dell'attuazione del PO, i responsabili di misura), sia al confronto interno al gruppo Valutazione e monitoraggio del QCS.[22]

Gli interventi fin qui attivati che quota rappresentano dell'intero programma ? Quanto sono rappresentativi della strategia esplicitata (in altri termini la tipologia di iniziative su cui la strategia sembra puntare di più sono già iniziate)?

Quali interessi sono prevalentemente soddisfatti da questi interventi ? Quali interessi risultano non considerati ? Qual è la percezione degli interventi sul territorio (da parte dei soggetti coinvolti e da parte dei soggetti esterni) ?

Quali risultati e impatti hanno gli interventi sui soggetti e territori direttamente coinvolti? Quali effetti appaiono collegati soprattutto ai meccanismi di *delivery* ?

Come variano i risultati e gli impatti sul territorio regionale/della macroarea? Da cosa derivano le differenze? Che lezioni si possono trarre dai confronti fra l'attuazione dell'intervento in contesti differenti?

Ci sono discrepanze tra percezioni e risultati oggettivi? Da quali meccanismi sono generate?

Sono rintracciabili effetti sul complesso del contesto di interesse ?

Come si collocano gli interventi rispetto ai costi unitari di riferimento?

Esemplificazione di attività

- Acquisizione di informazioni sull'andamento complessivo del contesto di interesse.
- Incontro/i con l'Autorità di gestione relativamente al rapporto tra andamento del programma e andamento osservato nel contesto di interesse.
- Acquisizione di informazioni sullo stato di avanzamento dei progetti (dal sistema di monitoraggio: stati di avanzamento procedurale, realizzazioni).
- Attività di completamento dell'informazione sui progetti avviati: incontri con i responsabili di misura, incontri con i responsabili di progetti integrati, visite sui luoghi di realizzazione, interviste con gli *stakeholders* (in particolare beneficiari finali e destinatari potenziali e effettivi).
- Costruzione effettiva degli indicatori di valutazione (risultato e impatto).

- Conduzione di indagini sul campo.
- Analisi degli effetti dei meccanismi di *delivery* (ad esempio bando, sportello, sportello itinerante, o altri meccanismi di scelta sia dei destinatari sia dei soggetti attuatori e dei

[22] Il ruolo del Gruppo Valutazione e monitoraggio del Comitato di Sorveglianza del QCS è trattato nel secondo paragrafo del documento "Orientamenti".

beneficiari finali) per quei progetti per cui esistono meccanismi alternativi (condotta utilizzando anche i risultati delle attività del blocco E, Valutazione della funzionalità e adeguatezza del sistema di gestione).[23]

- Ricostruzione dei costi unitari degli interventi.
- Approfondimenti su alcuni temi particolari, come le pari opportunità, l'ambiente, l'inclusione sociale (intesa sia come inclusione di gruppi svantaggiati, sia come impatto sulla povertà), l'emersione, l'internazionalizzazione.
- Valutazione dei risultati e impatti già ottenuti e prima identificazione di quelli presumibilmente conseguibili, con evidenziazione dei risultati e impatti intangibili e inattesi (anche per progetti che non si concludono entro la chiusura del Rapporto di valutazione intermedia).
- Analisi della coerenza tra indicatori e quadro logico del programma così come ricostruito alla luce dell'esperienza concreta di implementazione (utilizza le evidenze del blocco C e retroagisce con le attività del blocco B).

Prodotti che confluiscono nel Rapporto di valutazione intermedia

Relazione all'Autorità di gestione su lezioni e suggerimenti per aumentare l'efficacia ed efficienza dell'intervento (confluisce, con l'indicazione dei suggerimenti adottati e quelli respinti, nel Rapporto di valutazione intermedia).
Documento sulle evidenze desumibili dal sistema degli indicatori (confluisce, ove rilevante, nei capitoli tematici del Rapporto).
Capitoli tematici per il Rapporto di valutazione intermedia (contengono gli approfondimenti).
Documento su costi medi.

Altri prodotti

Incontri con l'Autorità di gestione sui risultati della valutazione (eventualmente presentazioni allargate).
Relazioni periodiche all'Autorità di gestione su risultati e primi impatti degli interventi. Le relazioni dovrebbero evidenziare anche eventuali risultati intangibili o inattesi e sviluppare lezioni e suggerimenti utilizzabili per aumentare l'efficacia degli interventi.

Indicazioni sulla possibile tempistica e legame logico con gli altri blocchi

Le attività descritte in questo blocco riguardano tutto o gran parte del PO e vengono svolte per porzioni del programma. Potrebbe essere utile compiere queste attività in due diverse tornate di valutazione per gli interventi di breve durata e ripetuti nel tempo, in particolare per le iniziative più innovative (quelle per cui non vi è esperienza precedente). Procedendo per parti di programma, le attività di questo blocco richiedono che si siano svolte le attività sub B (Valutazione dell'attualità della diagnosi e della strategia) e quelle sub C (Valutazione di coerenza della programmazione e di pertinenza dei progetti avviati) relative ai progetti e alle misure direttamente esaminati in ciascuna fase e a loro volta retroagiscono su queste, in particolare con le attività sub B (Valutazione dell'attualità della diagnosi e della strategia). L'attività di valutazione descritta in questo blocco potrebbe inoltre trarre vantaggio dai risultati delle pertinenti attività descritte sub E (Valutazione della funzionalità e adeguatezza del sistema di gestione, del partenariato e dell'avanzamento istituzionale complessivo).

[23] L'analisi, basata sull'osservazione comparata di meccanismi alternativi di delivery per progetti simili, è diretta a individuarne i pro e i contro e indicare a quali condizioni si adattano quali meccanismi e quali meccanismi appaiono più adatti a favorire risultati e impatti auspicati (p.e.: alcuni meccanismi potrebbero risultare migliori nel raggiungere gruppi sociali o aree del territorio più difficili da raggiungere).

(E) Valutazione della funzionalità e adeguatezza del sistema di gestione; del partenariato e dell'avanzamento istituzionale complessivo

Finalità e contenuti complessivi

Le attività consistono nell'analizzare:

- l'effettivo quadro organizzativo ed istituzionale in cui si attua la strategia, in particolare quali attori sono responsabili del programma a ciascun livello e come sono organizzate le relazioni tra gli attori ai diversi livelli;
- l'effettivo ruolo del partenariato sociale e istituzionale,
- l'esistenza delle condizioni istituzionali necessarie per il verificarsi degli effetti auspicati e il modo in cui l'andamento del programma influenza ed è influenzato dalle condizioni istituzionali.[24]

L'obiettivo è collegare, attraverso l'individuazione di nessi causali, il quadro organizzativo e istituzionale di implementazione agli effetti del programma, al fine di elaborare lezioni e suggerimenti per fornire all'Autorità di gestione elementi per il miglioramento del meccanismo di attuazione del programma, al Comitato di Sorveglianza elementi per adattare il Complemento di programmazione (e in particolare le schede di misura) alle esigenze e ai risultati emersi durante l'attuazione ed, eventualmente, all'Autorità di gestione, allo Stato membro e alla CE per adattare il PO o la struttura del partenariato.

Esemplificazione di quesiti rilevanti

- Gestione: Come si può migliorare il funzionamento della macchina amministrativa che attua il programma? In quali condizioni funzionano meglio i meccanismi di delivery degli interventi? Come funzionano i meccanismi di coordinamento? Come funzionano le relazioni fra gli attori ai vari livelli?
- Partenariato: Qual è la funzione caratterizzante del partenariato (supporto all'individuazione dei progetti; miglioramento dei criteri di selezione; efficace utilizzo dei risultati degli interventi; ecc.)? Quali sono i costi del partenariato ? Gli attori più attivi sul territorio sono rappresentati nel partenariato ? In quali condizioni si sono realizzate le esperienze di partenariato più fruttuose? Quali sono le percezioni dei partner sociali e istituzionali? (p.e. cosa è un partenariato fruttuoso secondo l'Autorità di gestione? E secondo i partner?) Che differenze di percezione esistono fra i partner?
- Avanzamento istituzionale: Quali ostacoli e quali alleati esistono per procedere nell'avanzamento istituzionale?

Esemplificazione di attività

Gestione

- Analisi del processo di attuazione delle misure e in particolare dei tempi e delle implicazioni (anche dal punto di vista finanziario) di eventuali ritardi per i beneficiari finali[25]

[24] Questo blocco di attività include attività che, nel documento della CE sulla valutazione intermedia, sono trattate ai punti 6 (Quality of Implementation and Monitoring Arrangements) e 7 (Performance Reserve).

[25] L'analisi dei dati di avanzamento procedurale forniti dal sistema di monitoraggio deve essere finalizzata ad evidenziare sia casi di ritardo rispetto alle previsioni e rispetto alla media sia casi di performance eccezionalmente buona, buona o accettabile. Inoltre, l'analisi dovrà evidenziare quali sono i punti di intoppo. Sulla base delle informazioni tratte dai dati si procede poi alle indagini approfondite descritte nei punti successivi. Tali indagini sono finalizzate a individuare le motivazioni dei ritardi e delle performance positive in

- Attività conoscitiva (attraverso interviste sia presso l'Autorità di gestione sia presso altri *stakeholders,* in particolare beneficiari finali e destinatari potenziali o attuali) sull'organizzazione dell'Autorità di Gestione per la attuazione del Programma, con particolare riferimento a processi decisionali, allocazione di responsabilità ai diversi livelli e coordinamento[26].
- Analisi delle procedure dal punto di vista di temi come ambiente, pari opportunità, inclusione sociale, emersione.[27]

Partenariato
- Analisi del ruolo del partenariato sociale ed istituzionale (dati, interviste). Ricostruzione, sulla base dell'esperienza, del ruolo del partenariato (ad esempio consultivo, propositivo, di rivendicazione, di ausilio a soluzioni di problemi, eccetera).

Avanzamento istituzionale
- Acquisizione delle informazioni provenienti dall'attività del *Gruppo tecnico per la riserva di premialità*
- Attività di completamento dell'informazione sul quadro di riferimento istituzionale complessivo e sul grado di avanzamento istituzionale formale ed effettivo (reperimento di informazioni, interviste).[28]

Prodotti che confluiscono nel Rapporto di valutazione intermedia
Documento su lezioni e suggerimenti per il Rapporto di valutazione intermedia. Il Rapporto riporterà anche il risultato delle interazioni: quali suggerimenti sono stati adottati e quali no e relative motivazioni.

Altri prodotti
Relazioni periodiche all'Autorità di gestione nelle quali si evidenziano punti critici, punti di eccellenza, lezioni e suggerimenti per il miglioramento delle procedure. Le relazioni periodiche saranno precedute e seguite da incontri con i responsabili delle misure interessate.
Documento per la revisione dei cronogrammi di misura.

Indicazioni sulla possibile tempistica e legame logico con gli altri blocchi
Gestione
Questa attività deve riguardare tutto o comunque gran parte del programma, una parte dopo l'altra. Procederà in modo continuo durante tutta la durata dell'attività, prevedendo, eventualmente (su richiesta dell'Autorità di gestione) la ripetizione dello studio su parti del programma. Per molti interventi analizzati le attività di questo blocco forniscono indicazioni rilevanti per un più pieno apprezzamento degli effetti degli interventi e quindi per le attività descritte sub D (Valutazione di efficacia ed efficienza).
Partenariato e Avanzamento istituzionale

---

modo da trarne lezioni e suggerimenti per il miglioramento delle procedure. E' comunque possibile individuare punti su cui concentrare l'analisi anche con altri metodi (p.e. ascolto di testimoni privilegiati oppure applicazione di metodi partecipativi).

[26] Questa attività può mettere in luce le più ricorrenti cause di ritardo e le possibili soluzioni e quali sono le procedure che funzionano meglio e cosa è possibile apprendere da queste.

[27] Questa attività è strettamente interrelata con le analisi tematiche su questi temi dal punto di vista dell'efficacia menzionata nel blocco D

[28] Sulla base di quest'analisi iniziale, il valutatore procederà all'individuazione degli interessi (amministrativi, sociali, politici) che, all'interno o all'esterno dell'Autorità di gestione, si sono opposti o che hanno favorito l'avanzamento istituzionale. Quest'analisi darà luogo a possibili suggerimenti su come procedere in futuro.

Le attività relative a queste parti del blocco possono svolgersi, parallelamente alle attività relative all'analisi della gestione, anche con riferimento, ove opportuno, al programma nel suo complesso.

(F) Valutazione della qualità e del funzionamento del sistema di monitoraggio

Finalità e contenuti complessivi
L'obiettivo è di valutare l'effettivo funzionamento del sistema di monitoraggio e l'estensione del suo contenuto informativo allo scopo di fornire elementi per aumentarne l'utilità ai vari livelli (Autorità di gestione, Comitato di Sorveglianza, beneficiari finali, partner istituzionali e sociali, pubblico).[29] Questo blocco di attività porta in evidenza la valutazione di uno degli strumenti di gestione cui il QCS attribuisce particolare rilevanza, il sistema di monitoraggio.[30]

Esemplificazione di quesiti rilevanti
Come sta funzionando il sistema di monitoraggio? Come è percepito dall'amministrazione? Come è percepito dagli altri soggetti interessati? Come interagisce il sistema di monitoraggio con l'implementazione (in particolare a livello di misura o parti di misura)? Vi sono segnali di condizionamenti nell'implementazione dell'intervento? Come viene utilizzato all'interno dell'Autorità di gestione? Come si può modificarne il funzionamento in modo che risulti più utile?

Esemplificazione di attività
Attività di raccolta di informazioni e analisi del funzionamento operativo (con interviste ai responsabili del sistema, responsabili di misura e beneficiari finali)[31]
Attività di raccolta di informazioni (interviste con gestori, beneficiari finali, membri del CdS e partner sociali) sull'utilizzo e il grado di copertura del sistema, sull'attendibilità delle informazioni raccolte e sulla sua utilità per la gestione[32]

---

[29] Le attività descritte in questo blocco rientrano fra quelle indicate nel punto 6 (Quality of Implementation and Monitoring Arrangements) del documento sulla valutazione della CE.
[30] Quest'attività è distinta (nel contenuto, nel metodo e nell'oggetto) ma complementare rispetto a quella che il QCS attribuisce al Nucleo Tecnico di Valutazione e verifica degli investimenti pubblici – Unità di verifica. L'Unità di verifica, infatti, ha la responsabilità di condurre un'attività conoscitiva e di validazione sulle procedure di raccolta, aggregazione e trasmissione dei dati nell'ambito del sistema di monitoraggio. Tali procedure, infatti, "fanno oggetto di un'azione di validazione e di controllo qualità" finalizzata a "verificarne la coerenza, la sicurezza e l'affidabilità mediante controlli casuali su campioni significativi di informazioni."
[31] Questa attività dovrebbe individuare a) i costi (in termini non solo monetari, ma di risorse e tempi) e le difficoltà amministrative della manutenzione del sistema e b) le motivazioni dei soggetti che resistono (anche solo passivamente) all'utilizzo del sistema.
[32] Questa attività potrebbe concentrarsi sugli aspetti di apprendimento, in particolare dei soggetti che hanno

Sulla base di queste informazioni il valutatore dovrà formulare raccomandazioni.

Prodotti che confluiscono nel Rapporto di valutazione intermedia
Relazione su suggerimenti per il miglioramento del sistema.

Indicazioni sulla possibile tempistica e legame logico con gli altri blocchi
Questa attività dovrebbe essere svolta due volte: una volta nella fase iniziale del funzionamento del sistema di monitoraggio e una seconda volta a ridosso della redazione finale del Rapporto.

---

inizialmente resistito l'introduzione del sistema.

Tab. A Sintesi dei prodotti e dei nessi logici e cronologici relativi ai blocchi in cui si articola il processo di valutazione intermedia

BLOCCHI	PRODOTTI PER IL RAPPORTO	ALTRI PRODOTTI	TEMPISTICA E LEGAMI LOGICI
A. DISEGNO DELLA VALUTAZIONE	1. Documento di descrizione del disegno della valutazione (confluisce nel cap. 2)	2. Seminari con Autorità di gestione e con altri partners sul disegno della valutazione	Attività preliminare ai blocchi successivi E' ripetuta almeno una volta
B. VALUTAZIONE DELL'ATTUALITA' DELLA DIAGNOSI E DELLA STRATEGIA	3.Documento sul peso dell'intervento cofinanziato sul contesto di policy (confluisce nel cap. 3) 4. Documento di sintesi sulle eventuali necessarie modifiche della strategia e del sistema degli indicatori (cap. 3 e, in sintesi, 9)	5. Incontro/i con l'Autorità di gestione per la restituzione dei risultati dell'attività del blocco	Attività preliminare ai blocchi successivi E' ripetuta (riesame delle conclusioni) dopo C, D, E
C. VALUTAZIONE DI COERENZA E PERTINENZA DELL'INTERVENTO EFFETTIVAMENTE AVVIATO E DEI CRITERI DI SELEZIONE APPLICATI	6. Documento con suggerimenti per eventuali cambiamenti nelle procedure di selezione seguite (cap. 8 e, in sintesi, cap.9)	7. Incontri con la struttura amministrativa e politica dell'Autorità di gestione riguardanti la strategia così come scaturisce dall'esame dell'attuazione e le sue eventuali incoerenze 8. Relazione al Comitato di sorveglianza su revisione criteri di selezione	In successione, su parti di programma
D. VALUTAZIONE DI EFFICACIA ED EFFICIENZA ED INDIVIDUAZIONE DEI PRIMI IMPATTI	9. Relazioni periodiche all'Autorità di gestione su risultati e primi impatti degli interventi (cap. 4) 10. Relazione all'Autorità di gestione su lezioni e suggerimenti per aumentare efficacia ed efficienza (confluisce nel cap.4 e, in sintesi, cap.9) 11. Documento sulle evidenze desumibili dal sistema degli indicatori (può servire per cap 4 e, ove rilevante, capitoli tematici) 12. Capitoli tematici (temi trasversali, PIT, altri temi richiesti dall'Autorità di gestione) (cap. tematici: 5, 6,7…) 13. Documento su costi medi (cap. 4)	14. Incontri con l'Autorità di gestione sui risultati e prime ipotesi sugli impatti degli interventi (eventualmente presentazioni allargate)	In successione, su parti del programma Può essere ripetuta 2 volte per interventi di breve durata Richiede che siano state effettuate le attività dei blocchi B, C ed E per le parti analizzate
E. VALUTAZIONE DELLA FUNZIONALITA' E ADEGUATEZZA DEL SISTEMA DI GESTIONE; DEL PARTENARIATO; DELL'AVANZAMENTO ISTITUZIONALE COMPLESSIVO	15. Lezioni e suggerimenti per il miglioramento del sistema di gestione, le procedure, i meccanismi di delivery; per il partenariato; per l'avanzamento istituzionale (cap. 8 e, in sintesi, cap. 9)	16. Relazioni periodiche all'Autorità di gestione nelle quali si evidenziano punti critici, punti di eccellenza, lezioni e suggerimenti per il miglioramento delle procedure. 17. Interazioni informali con i responsabili delle misure interessate. 18. Documento per la revisione dei cronogrammi di misura (al Comitato di sorveglianza).	In successione, su parti del programma
F. VALUTAZIONE DELLA QUALITA' E DEL FUNZIONAMENTO DEL MONITORAGGIO	19. Relazione sui suggerimenti per il miglioramento del sistema (capitolo 8 e, in sintesi, cap.9)		E' svolta due volte: nella fase iniziale e finale dell'attività di valutazione
RAPPORTO DI VALUTAZIONE INTERMEDIA	20. Bozza di Rapporto di valutazione intermedia 22. Versione finale del Rapporto di valutazione intermedia	21. Presentazione e discussione al Comitato di Sorveglianza della bozza di Rapporto	

4. LA STRUTTURA DEL RAPPORTO DI VALUTAZIONE INTERMEDIA

Questo paragrafo presenta un possibile indice del Rapporto di valutazione intermedia e indica le attività e la tempistica relative alla preparazione della bozza di Rapporto per la presentazione al Comitato di Sorveglianza e poi della versione definitiva del Rapporto di valutazione intermedia da presentare alla Commissione Europea. L'indice del Rapporto è stato elaborato in modo da risultare compatibile con quello presentato nel documento di orientamenti per la valutazione della Commissione Europea.

La bozza del Rapporto sarà preparata sulla base del materiale già predisposto durante il processo di valutazione e dei documenti preliminari già discussi con l'Autorità di gestione e il Comitato di Sorveglianza. Il valutatore presenterà la bozza di Rapporto al Comitato di Sorveglianza del PO entro luglio 2003. Tale presentazione è finalizzata a suscitare un dibattito nel Comitato di Sorveglianza e ad ottenerne input per rielaborare la bozza e finalizzare il Rapporto per la presentazione alla Commissione Europea. Il valutatore dovrà consegnare la versione finale del Rapporto all'Autorità di gestione almeno un mese prima della scadenza per la presentazione alla Commissione unitamente a una sintesi non tecnica dei contenuti del Rapporto al fine di consentirne una più ampia divulgazione E' possibile che, durante il periodo di preparazione della bozza da presentare al Comitato di Sorveglianza o durante il periodo successivo di adeguamento e preparazione della versione del Rapporto, si rendano necessari supplementi di indagine o reiterazioni di attività relative ai blocchi precedentemente esaminati.

STRUTTURA DEL RAPPORTO DI VALUTAZIONE INTERMEDIA

CAPITOLO 1. Sintesi (executive summary)
Questo paragrafo introduce il rapporto e lo sintetizza (anche per esigenze di eventuale divulgazione).

CAPITOLO 2. Disegno e metodo della valutazione
Questo capitolo raccoglie i risultati del blocco di attività A. Contiene una descrizione del disegno complessivo della valutazione (obiettivi della valutazione, domande di valutazione, struttura, unità fondamentali dell'indagine, metodi utilizzati, i soggetti istituzionali coinvolti con i rispettivi ruoli). Include una esposizione di come questi elementi si sono evoluti nel tempo attraverso le interazioni fra valutatore, Autorità di gestione, Nucleo di valutazione (e Steering group se esistente), Gruppo monitoraggio e valutazione, partner sociali e istituzionali e altri soggetti interessati (beneficiari finali, destinatari potenziali e attuali, eccetera). Evidenzia l'eventuale uso di tecniche partecipative.

CAPITOLO 3. La logica del programma nel contesto di policy
Questo capitolo raccoglie i risultati delle attività dei blocchi B e C. Espone la logica del programma così come il valutatore l'ha ricostruita sulla base dell'esame dei documenti e dell'attuazione. Individua come il programma ha interagito con il contesto e con gli altri interventi di policy sia per quanto riguarda la sua concezione (così come risulta dai documenti di programmazione) sia per quanto riguarda la sua evoluzione. Espone il risultato dell'attività di eventuale revisione del sistema di indicatori di risultato e impatto e la loro quantificazione, anche alla luce dei risultati degli approfondimenti e delle ricerche sul campo.

CAPITOLO 4 . L'efficacia e l'efficienza del programma ed i primi impatti
Questo capitolo raccoglie i risultati del blocco di attività D. Questo capitolo è costruito seguendo il concetto di efficacia delineato nelle "Linee guida per la valutazione intermedia dei programmi operativi". Includerà, quindi, le evidenze desumibili dal sistema degli indicatori (utilizzate anche per individuare temi e ambiti territoriali su cui focalizzare l'attenzione). Si concentrerà, tuttavia, su risultati e primi impatti (attesi e inattesi, tangibili e intangibili) rilevati attraverso le indagini sul campo. Dedica particolare attenzione all'analisi delle disparità nei risultati e impatti ottenuti in punti diversi del territorio e alle lezioni che si possono trarre da queste differenze. Contiene inoltre considerazioni sui costi unitari e sull'efficienza del programma.

CAPITOLO 5 – 6 – 7 … Capitoli tematici (in numero variabile)
Questi capitoli riportano i risultati degli approfondimenti tematici (relativi, ad esempio, a particolari territori o a particolari elementi caratterizzanti il PO) e trasversali (su ambiente, pari opportunità, emersione, inclusione sociale, occupazione, PIT, etc.), evidenziando le lezioni scaturite dalle analisi e fornendo raccomandazioni. Articolano, nel concreto di questioni specifiche, quanto riportato nel capitolo 4. Alcuni di questi approfondimenti sono richiesti dall'Autorità di gestione nel corso del processo di valutazione.

CAPITOLO 8 Qualità del sistema di attuazione
In questo capitolo confluiscono i risultati delle attività dei blocchi E ed F. Individua lezioni provenienti dal PO e dalla sua attuazione e propone suggerimenti per il miglioramento del quadro organizzativo ed istituzionale: criteri di selezione, tipo di interventi, meccanismi di delivery, procedure di attuazione, sistema di monitoraggio, sistema di partenariato. Il capitolo mostra (separatamente) i suggerimenti su eventuali variazioni di competenza a) solo dell'Autorità di gestione PO (quindi relativi ad aspetti procedurali che non richiedono l'intervento del Comitato di sorveglianza), b) del Comitato di sorveglianza e c) della Commissione, dell'Autorità di gestione del PO e dello Stato Membro (che richiedono variazioni del PO). Per i suggerimenti relativi alle variazioni di tipo a) e b), distingue quelli che sono stati proposti all'Autorità di gestione e al Comitato di sorveglianza nelle relazioni periodiche e nei seminari effettuati da quelli che sono venuti alla luce solo al momento della redazione del Rapporto di valutazione intermedia. Per i primi evidenzia quelli che sono stati adottati e individua le motivazioni della mancata adozione per quelli che non sono stati adottati.

CAPITOLO 9 Conclusioni e raccomandazioni
Il capitolo conclusivo richiama, per ogni tema affrontato nella valutazione, i principali risultati della valutazione e le raccomandazioni fatte agli stakeholders, in particolare all'Autorità di gestione, al Comitato di sorveglianza, e alle autorità nazionali e comunitarie coinvolte nella riprogrammazione.

5. IPOTESI DI CRONOGRAMMA DELLE ATTIVITÀ

In questo paragrafo, si offre un esempio di come le attività minime previste dalle Linee guida possono essere ordinate. La prima parte di questo paragrafo mostra, per blocchi, come le attività potrebbero essere ordinate attorno ai prodotti principali (materiali e immateriali).

Come nella tabella A, ad ogni prodotto è associato un numero (attraverso cui i prodotti sono identificati nella tabella B). Una "r" minuscola indica una versione preliminare del prodotto, mentre la "R" maiuscola indica che il prodotto in questione deve essere preparato nella forma che assumerà nella bozza del Rapporto di valutazione intermedia che verrà presentata al Comitato di Sorveglianza del PO. Molti dei prodotti intermedi, necessariamente, riguarderanno solo parti del PO. In questi casi, un numero romano (da I a IV) identifica la parte del PO che presumibilmente formerà oggetto dell'attività che si concretizza nel prodotto. Come già richiamato sopra, infatti, le attività si susseguiranno (e ove necessario si ripeteranno) sulle stesse parti del PO.

Per consentire una visualizzazione della distribuzione mensile dei prodotti nei due anni che intercorrono dall'inizio del processo di valutazione intermedia fino alla presentazione del Rapporto di valutazione intermedia alla Commissione Europea, è allegata la tabella B.

Blocco A

Febbraio 2002	Proposta di disegno di valutazione (1) Interazione con Autorità di gestione (e partners) (2) Documento con disegno di valutazione (1) bozza preliminare
Gennaio 2003	Revisione della proposta di disegno di valutazione (1) Interazioni con Autorità di gestione (o partners) (2) Documento definitivo sul disegno della valutazione (1) bozza del Rapporto

Blocco B

Aprile 2002	Documento sul contesto del PO (3) bozza preliminare Documento su eventuali modifiche della strategia. (4) bozza preliminare Incontro con l'Autorità di gestione sull'attualità della strategia (5)
Novembre 2002	Documento su eventuali modifiche della strategia. (4) bozza preliminare
Maggio 2003	Incontro con l'Autorità di gestione sull'attualità della strategia (5) Documento su eventuali modifiche della strategia. (4) bozza preliminare
Luglio 2003	Documento sul contesto del PO (3) bozza del Rapporto Documento su eventuali modifiche della strategia. (4) bozza del Rapporto

Blocco C

Maggio 2002	Incontri con Autorità di gestione su strategia (7) (solo su una parte del PO, I)
Settembre 2002	Incontri con Autorità di gestione su strategia (7) (solo su una parte del PO, II)
Ottobre 2002	Relazione su criteri di selezione al Comitato di Sorveglianza (8) (solo su una parte del PO, I e II)
Dicembre 2002	Incontri con Autorità di gestione su strategia (7) (solo su una parte del PO, III)
Febbraio 2003	Incontri con Autorità di gestione su strategia (7) (solo su una parte del PO, IV)
Aprile 2003	Relazione su criteri di selezione al Comitato di Sorveglianza (8) (solo su una parte del PO, III + IV)

Maggio 2003	Documento con suggerimenti per eventuali cambiamenti nelle procedure di selezione (6) bozza preliminare Incontro con Autorità di gestione su strategia (riguarda il complesso del PO) (7)
Luglio 2003	Documento con suggerimenti per eventuali cambiamenti nelle procedure di selezione (6) bozza del Rapporto

Blocco D

Settembre 2002	Capitolo tematico (p.e. cap. 5) (11) bozza preliminare
Ottobre 2002	Relazione su risultati e primi impatti degli interventi (solo su una parte del PO, I+II) (9) Documento su evidenze del sistema degli indicatori (solo su una parte del PO, I+II) (11) Documento sui costi medi (solo su una parte del PO, I+II) (13) Incontro con Autorità di gestione su risultati e impatti degli interventi (solo su una parte del PO, I+II) (14)
Novembre 2002	Relazione all'Autorità di gestione su lezioni e suggerimenti per aumentare efficacia ed efficienza (solo su una parte del PO, I+II) (10)
Dicembre 2002	Capitolo tematico (p.e. cap. 6) (12) bozza preliminare
Febbraio 2003	Capitolo tematico (p.e. cap. 7) (12) bozza preliminare
Marzo 2003	Relazione su risultati e primi impatti degli interventi (solo su una parte del PO, III+IV) (9) Documento su evidenze del sistema degli indicatori (solo su una parte del PO, III+IV) (11) Documento sui costi medi (solo su una parte del PO, III+IV) (13) Incontro con Autorità di gestione su risultati e impatti degli interventi (solo su una parte del PO, III+IV) (14)
Aprile 2003	Relazione all'Autorità di gestione su lezioni e suggerimenti per aumentare efficacia ed efficienza (solo su una parte del PO, III+IV) (10)
Maggio 2003	Relazione su risultati e primi impatti degli interventi (riguarda il complesso del PO) (9) Documento su evidenze del sistema degli indicatori (riguarda il complesso del PO) (11) Documento sui costi medi (riguarda il complesso del PO) (13)
Luglio 2003	Relazione su risultati e primi impatti degli interventi (9) bozza del Rapporto Documento su evidenze del sistema degli indicatori (11) bozza del Rapporto Capitoli tematici (12) bozza del Rapporto Documento sui costi medi (13) bozza del Rapporto Relazione su lezioni e suggerimenti per aumentare efficacia ed efficienza (10) bozza del Rapporto

Blocco E

Maggio 2002	Relazione all'Autorità di gestione sulle procedure di attuazione (16) (solo su una parte del PO, I) Interazioni con responsabili di misura (17) (solo su una parte del PO, I)
Settembre 2002	Relazione all'Autorità di gestione sulle procedure di attuazione (16) (solo su una parte del PO,II) Interazioni con responsabili di misura (17) (solo su una parte del PO, II)
Ottobre 2002	Documento per la revisione dei cronogrammi al Comitato di Sorveglianza (solo su parti del PO, I e II) (18)
Dicembre 2002	Relazione all'Autorità di gestione sulle procedure di attuazione (16) (solo su una parte del PO, III) Interazioni con responsabili di misura (17) (solo su una parte del PO, III)

Febbraio 2003	Relazione all'Autorità di gestione sulle procedure di attuazione (16) (solo su una parte del PO, IV) Interazioni con responsabili di misura (17) (solo su una parte del PO, IV)
Aprile 2003	Documento per la revisione dei cronogrammi al Comitato di Sorveglianza (18) (solo su parti del PO, III + IV) Lezioni e suggerimenti per il miglioramento del sistema di gestione, per il partenariato, per l'avanzamento istituzionale (15) bozza preliminare (all'autorità di gestione)
Maggio 2003	Relazione all'Autorità di gestione sulle procedure di attuazione relativo al complesso del PO (15)
Luglio 2003	Lezioni e suggerimenti per il miglioramento del sistema di gestione, per il partenariato, per l'avanzamento istituzionale (14) bozza per il Rapporto

Blocco F

Aprile 2002	Relazione sui suggerimenti per il miglioramento del Sistema di monitoraggio (19) bozza preliminare
Luglio 2003	Relazione sui suggerimenti per il miglioramento del Sistema di monitoraggio (19) bozza del Rapporto

Rapporto di Valutazione Intermedia

Luglio 2003	Bozza del Rapporto di valutazione intermedia per la discussione al Comitato di Sorveglianza (20)
Ottobre 2003	Presentazione e discussione al Comitato di Sorveglianza del Rapporto (21)
Novembre 2003	Versione finale del Rapporto di valutazione intermedia per l'invio alla Commissione Europea (22)

Tab. B: Esemplificazione dell'ipotesi di cronogramma per i prodotti della valutazione intermedia per ciascun blocco di attività

		2002												2003											
		gen	**feb**	**mar**	**apr**	**mag**	**giu**	**lug**	**Ago**	**set**	**ott**	**nov**	**dic**	**gen**	**feb**	**mar**	**apr**	**mag**	**giu**	**lug**	**ago**	**set**	**ott**	**nov**	**dic**
blocchi	**A**		1r	2 1r										1r 2 1R											
	B				3r 4r 5							4r						4r 5		3R 4R					
	C					7(I)				7(II)	8(I/II)		7(III)		7(IV)		8(III/IV)	6r 7 (I-IV)		6R					
	D									12r	9 (I/II) 11 (I/II) 13 (I/II) 14 (I/II)	10 (I/II)	12r		12r	9 (III/IV) 11 (III/IV) 13 (III/IV) 14 (III/IV)	10 (III/IV)	9 (I-IV) 11 (I-IV) 13 (I-IV)		9R 10R 11R 12R 13R					
	E					16 (I) 17 (I)				16 (II) 17 (II)	18 (I/II)		16(III) 17 (III)		16 (IV) 17 (IV)		18 (III/IV) 15r	16 (I-IV)		15R					
	F				19r															19R					
	R																			20			21	22	

Legenda

PRODOTTI INTERMEDI
1 Documento di descrizione del disegno della valutazione
2 Seminari con Autorità di gestione e con altri partners sul disegno della valutazione
3 Documento sul peso dell'intervento cofinanziato sul contesto di policy
4 Documento di sintesi sulle eventuali necessarie modifiche della strategia e del sistema degli indicatori
5 Incontro/i con l'Autorità di gestione per la restituzione dei risultati dell'attività del blocco
6 Documento con suggerimenti per eventuali cambiamenti nelle procedure di selezione seguite
7 Incontri con l'Autorità di gestione sulla strategia come scaturisce dall'esame dell'attuazione
8 Relazione al Comitato di sorveglianza su revisione criteri di selezione
9 Relazioni periodiche all'Autorità di gestione su risultati e primi impatti degli interventi
10 Relazione all'Autorità di gestione su lezioni e suggerimenti per aumentare efficacia ed efficienza
11 Documento sulle evidenze desumibili dal sistema degli indicatori
12 Capitoli tematici (temi trasversali, PIT, altri temi richiesti dall'Autorità di gestione)
13 Documento su costi medi
14 Incontri con l'Autorità di gestione sui risultati e prime ipotesi sugli impatti degli interventi
15 Lezioni e suggerimenti per il miglioramento del sistema di gestione e partenariato
16 Relazione all'Autorità di gestione per il miglioramento delle procedure
17 Interazioni informali con i responsabili delle misure interessate
18 Documento per la revisione dei cronogrammi di misura (al Comitato di sorveglianza)
19 Relazione sui suggerimenti per il miglioramento del sistema
20 Bozza di Rapporto di valutazione intermedia
21 Presentazione e discussione al Comitato di Sorveglianza della bozza di Rapporto
22 Versione finale del Rapporto di valutazione intermedia
DOCUMENTI CHE CONFLUISCONO NEL RAPPORTO
r versione preliminare
R versione definitiva
UNITA' DI ANALISI
I, II, III, IV parti del PO oggetto di analisi

6. BIBLIOGRAFIA

Commissione Europea, (1996a). *SEM 2000 Communication on Evaluation, 8 May 1996, "Concrete Steps Towards Best Practice across the Commission* SEC 96/659

Commissione Europea (1996b) *Quality assessment of Evaluation Reports: a Framework,* MEANS Handbook n.5

Commissione Europea, (1999a). *The Means Collection: Evaluating Socio-Economic Programmes. Volumes 1-6.* Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities

Commissione Europea, (1999b): *Valutazione ex ante degli interventi dei fondi strutturali*. Documento dei servizi della Commissione (DG per la Politica Regionale e la Coesione, Documento di lavoro metodologico n.2)

Commissione Europea, (1999c): *Indicatori per la sorveglianza e la valutazione: una metodologia orientativa.* Documento dei servizi della Commissione (DG per la Politica Regionale e la Coesione, Documento di lavoro metodologico n.3)

Commissione Europea, (1999d): *Evaluation of Rural Development Programmes 2000-2006 supported from the EAGGF Guidelines.* Documento dei servizi della Commissione (DG per l'Agricoltura)

Commissione Europea, (2000a): *Attuazione della riserva di efficacia ed efficienza*. Documento dei servizi della Commissione (DG per la Politica Regionale e la Coesione, Documento di lavoro metodologico n.4)

Commissione Europea, (2000b): *Common Evaluation Questions with Criteria and Indicators (Evaluation of Rural Development Programmes 2000-2006 supported from the EAGGF).* Documento dei servizi della Commissione (DG per l'Agricoltura)

Commissione Europea, *Guidelines for Systems of Monitoring and Evaluation of ESF Assistance in the period 2000-2006*. Documento dei servizi della Commissione (DG per l'Occupazione, le Relazioni Industriali e gli Affari Sociali)

Commissione Europea (2001), *The Mid Term Evaluation of Structural Fund Interventions*, mimeo

Ministero del Tesoro, del Bilancio e della Programmazione Economica (1999), *Linee Guida per la programmazione e la valutazione ex ante: indicazione metodologiche e di indirizzo per la Programmazione Operativa 2000-2006*

Ministero del Tesoro, del Bilancio e della Programmazione Economica (2000a), *Documento di discussione sul Monitoraggio Procedurale dei Programmi cofinanziati dai Fondi Strutturali per il Periodo 2000-2006*

Ministero del Tesoro, del Bilancio e della Programmazione Economica (2000b), *Criteri e meccanismi di assegnazione della riserva di premialità del 4%*

Ministero del Tesoro, del Bilancio e della Programmazione Economica (2000c), *Nota generale di accompagnamento sul sistema degli indicatori di realizzazione fisica* (inviata alle Amministrazioni il 10-11-2000 unitamente alla lista degli indicatori FESR, FEOGA e FSE e ad una nota specifica sul FSE).

Ministero del Tesoro, del Bilancio e della Programmazione Economica (2001), *Criteri e meccanismi di assegnazione della riserva di premialità del 6%*