

## **NOTA METODOLOGICA PER L'ANALISI AUTOVALUTATIVA DELLE MISURE E DEGLI ASSI DEL QCS.**

Le Autorità di gestione (AdG) hanno condotto nell'autunno del 2002 in collaborazione con il DPS una ricognizione condivisa dell'attuazione delle misure dei Programmi Operativi ("autovalutazione"). Sulla base di tale autovalutazione il DPS ha compiuto un ulteriore apprezzamento, integrando l'autovalutazione con altre fonti, al fine di garantire maggiore comparabilità fra P.O. diversi e pervenire così a un giudizio complessivo circa l'attuazione degli assi del QCS.

L'"autovalutazione" ha consentito di raggiungere una consapevolezza più diffusa rispetto allo stato di attuazione delle misure, ha contribuito a focalizzare l'attenzione delle AdG su alcuni punti specifici e ha fornito contributi alle attività di gestione e orientamento del programma. La valenza costruttiva dell'esperienza è stata decisamente apprezzata dalla CE, che l'ha presa a riferimento per la ricognizione in altri paesi, e ha, in molti casi, orientato la discussione nei Comitati di Sorveglianza dei Programmi Operativi.

In considerazione di tale esito positivo, il Comitato di Sorveglianza del QCS, nelle sedute del 10-11 marzo, ha deciso di ripetere l'esercizio (qui definito "analisi autovalutativa") con riferimento al ruolo di ciascuna misura nell'impianto strategico del programma, sia per allargare ulteriormente la conoscenza condivisa sull'attuazione del programma nel suo complesso, sia al fine di fornire informazioni da utilizzare operativamente nel processo di riprogrammazione. A questo fine, l'analisi autovalutativa osserverà anche la coerenza e funzionalità dell'attuazione rispetto alla strategia del programma: osserverà, cioè, come l'intervento avviato dall'amministrazione corrisponde, nei tempi e nei contenuti, con le esigenze e la traiettoria di sviluppo individuata nel QCS.

Rispetto alla precedente esperienza, quindi, si accentua l'enfasi sul legame fra l'intervento e la strategia di sviluppo che lo ispira.

L'analisi auto-valutativa sarà condotta, secondo indirizzi condivisi, durante il secondo trimestre del 2003, in modo da predisporre informazioni per i Comitati di Sorveglianza di giugno-luglio 2003. Le AdG potranno avvalersi, come nell'esercizio precedente, del supporto del DPS nella conduzione della fase auto-valutativa.

La presente nota sintetizza il metodo per l'esercizio autovalutativo, tenendo anche conto dell'esperienza fatta. La nota si articola in quattro paragrafi: il primo individua le modalità e i criteri sulla base dei quali le informazioni saranno raccolte e ordinate e i giudizi saranno dati. Il secondo individua gli attori che saranno coinvolti nell'esercizio. Il terzo paragrafo introduce una possibile lettura congiunta dei risultati elencando alcune categorie esemplificative meglio articolate nell'allegato 1. Il quarto, infine, chiarisce le attese relative al contributo dei valutatori indipendenti, in modo da chiarire le interrelazioni fra l'esercizio di analisi auto-valutativa e le valutazioni intermedie.

### **1. Classificazione delle misure attraverso giudizi sintetici**

L'analisi autovalutativa ha l'obiettivo di verificare che l'attuazione del QCS avvenga in modo da raggiungere gli obiettivi di sviluppo del Mezzogiorno. A questo scopo, realizzerà l'osservazione di ciascuna misura - e delle azioni in essa incluse - secondo tre dimensioni: I) struttura di governo della misura, II) sua capacità di spendere la dotazione finanziaria attribuita nei tempi previsti e III) funzionalità della sua concreta attuazione rispetto al raggiungimento degli obiettivi di sviluppo.

La complessità delle letture trasversali per Asse e delle situazioni regionali suggerisce una rappresentazione di giudizi sintetici, formulati tramite l'attribuzione di "segni" per ciascuna misura, secondo le tre dimensioni indicate:

I. Dimensione organizzativa-istituzionale-programmatica: capacità della struttura di governo della misura di dare attuazione alla misura (corrisponde in pieno al primo segno dell'esercizio dell'autunno 2002).

Questo 1° segno esprime una valutazione sintetica sullo stato di attuazione di tutti i fattori riconducibili alla sfera istituzionale, amministrativa, organizzativa e procedurale. Si tratta di tutte le componenti del quadro istituzionale-amministrativo che possono condizionare l'attuazione della misura: nomina di un responsabile di misura che abbia gli strumenti formali e sostanziali per governare l'attuazione; disponibilità di un'organizzazione adeguata dedicata all'attuazione; effettivo dispiegarsi delle attività di gestione, incluso il trasferimento di informazioni (p.e., agli organi di coordinamento, come i Dipartimenti per la programmazione o l'inserimento di dati nel sistema di monitoraggio); esistenza di tutte le condizioni istituzionali e programmatiche propedeutiche all'attuazione (p.e., la costituzione degli ATO e la stesura dei Piani d'ambito per le misure in tema di risorse idriche); adeguata definizione del contesto normativo di riferimento.

Il primo segno può essere esclusivamente positivo (+) o negativo (-). Il segno (+) segnala l'esistenza delle condizioni amministrative, normative e istituzionali (interne ed esterne, formali e soprattutto sostanziali) per l'attuazione piena della misura: sebbene alcuni dettagli possano essere ancora in fase di definizione, esistono segni chiari che a breve saranno determinati; l'attuazione della misura è possibile.

Il segno (-) indica, invece, una situazione in cui alcune delle condizioni istituzionali e programmatiche mancano. La presenza formale di alcuni requisiti non è sufficiente a evitare questo giudizio se la misura non è in condizione di essere attuata.

A differenza di quanto accaduto nell'esercizio di "autovalutazione" del 2002, in questo non è quindi contemplata la possibilità di attribuire il segno di uguaglianza (=) a questa dimensione. Nel momento - 2° trimestre 2003- in cui l'esercizio di analisi autovalutativa viene attuato, infatti, non è più concepibile un livello "insoddisfacente ma non compromesso" nell'assetto istituzionale delle misure. La mancanza sostanziale di alcuni dei necessari elementi organizzativi, istituzionali e programmatici segnala ora, senza ambiguità, una situazione di rischio per l'attuazione del programma che è più che opportuno segnalare con chiarezza.

II. Dimensione finanziaria: capacità di spendere la dotazione finanziaria della misura nei tempi previsti.

Il 2° segno esprime un giudizio sulle prospettive finanziarie della misura per quanto riguarda la capacità di spesa nel 2003 e 2004. Per questa valutazione viene preso a riferimento il cronogramma annuale di spesa presente nel complemento di programmazione, per definizione coerente con il profilo programmatico di spesa fissato per ciascun Programma operativo. Con i valori indicati da questo cronogramma per gli anni 2003 e 2004 vanno confrontate le spese

che per ogni misura si prevede ragionevolmente di sostenere entro il 31.12.2003 e il 31.12.2004.

Tale esercizio di previsione andrà fondato su una valutazione realistica della capacità di spesa di ciascuna misura, anche tenendo conto delle spese già realizzate al 31.12.2002 (dati MONIT). L'esercizio verrà condotto in uno con la formulazione delle "previsioni pluriennali di spesa per ogni misura" a cui il Comitato di sorveglianza del marzo 2003 ha impegnato ogni AdG entro giugno 2003, e consistente, di fatto, nell'aggiornamento dei cronogrammi annuali di spesa dei complementi di programmazione, dai quali necessariamente derivano le previsioni di cui all'art. 32, par. 7 del Reg. 1260/99.

Per elaborare previsioni ragionevoli sarà utile avvalersi e combinare insieme quanto desumibile dallo stato di definizione delle procedure e dalla percezione delle difficoltà collegate al completamento delle procedure previste, nonché dall'esperienza maturata rispetto alla celerità della spesa in capo ai beneficiari finali.

In definitiva questo esercizio supporterà la formulazione delle previsioni pluriennali di spesa concordata in Comitato di sorveglianza, con la conseguente rettifica dei cronogrammi inseriti nei complementi.

Per questa dimensione è opportuno utilizzare tre segni (+), (=) e (-), riferendosi separatamente alla spesa cumulata a fine 2003 e a fine 2004. Per entrambi i casi, il segno positivo (+) indica una ragionevole certezza di riuscire a spendere un ammontare di risorse significativamente superiore (più del 10% in più) rispetto al cronogramma di riferimento. Il segno negativo (-) segnala la previsione di spendere meno rispetto al cronogramma per una quota superiore al -10%. Le percentuali in meno o in più verranno comunque espressamente indicate. Il segno di uguaglianza (=) segnala che la spesa prevista non differisce significativamente ( $\pm 10\%$ ) da quella programmata.

A differenza del precedente esercizio di "autovalutazione" questo segno/giudizio si concentra interamente sulla capacità di assorbimento finanziario, sia per semplificare la lettura complessiva, sia per l'evidente necessità di comprendere per tempo dove si annidano i maggiori rischi di sottoutilizzo delle risorse finanziarie (e quindi di incorrere per il programma in disimpegni alle date critiche di fine 2003 e fine 2004).

### III. Dimensione attuazione della strategia: funzionalità dell'attuazione della misura rispetto agli obiettivi di sviluppo.

Questa dimensione aggiunge un 3°, necessario, segno all'esercizio di analisi-autovalutativa. Esso esprime la capacità della misura di raggiungere effettivamente, nella sua attuazione, gli obiettivi di sviluppo per cui la misura stessa è stata prevista.

Il giudizio è espresso sulla base di un processo diviso in fasi. Innanzitutto, sono raccolte le informazioni relative alle azioni e tipologie di progetti che la misura sta effettivamente finanziando. Tali informazioni sono, poi, confrontate con gli obiettivi della misura: si osserva in pratica lo stato di attivazione delle azioni caratterizzanti e qualificanti la misura, (quelle legate più direttamente al raggiungimento degli obiettivi della misura).

Questa operazione non è in tutte le circostanze immediata, e richiederà di utilizzare con attenzione gli strumenti disponibili che sono stati costruiti per orientare una attuazione della misura coerente con gli obiettivi (quali le schede di misura dei PO e dei Complementi, nonché le indicazioni desumibili dagli indicatori adottati) e di dedicare una parte degli incontri alla discussione su natura e scopi delle azioni finanziate e in corso di finanziamento o di approvazione per il finanziamento. Per facilitare questa fase dell'analisi, sarà opportuno far precedere gli incontri da istruttorie mirate, da un lato alla ricostruzione delle azioni (e della

loro modalità di attuazione) che la strategia ha ex-ante previsto come idonee e funzionali al raggiungimento degli obiettivi, dall'altro a classificare le azioni e i progetti attuati o in corso di attuazione all'interno delle categorie previste dai programmi e dai complementi.

Tali incontri saranno comunque utili per recuperare il senso, talora perduto, delle finalità "vere" degli interventi, dei loro benefici apprezzabili per i cittadini e imprese.

Per ogni misura, si avrà un giudizio sintetico rappresentato da tre segni (+), (=) e (-). Il segno positivo (+) indicherà una situazione in cui le azioni qualificanti la misura sono state attivate, e inoltre i criteri di selezione, le tipologie di progetto e le modalità di attuazione risultano funzionali al raggiungimento degli obiettivi di misura. Il segno di uguaglianza (=) segnala i casi in cui le azioni qualificanti sono state avviate ma la loro concreta specificazione è soltanto parzialmente omogenea a quanto ipotizzato oppure in cui le azioni qualificanti non sono state avviate ma azioni propedeutiche sono state attivate ed è imminente l'attivazione delle azioni qualificanti.

Il segno negativo (-), invece, avverte che non sono state attivate né le azioni innovative e/o qualificanti né quelle propedeutiche oppure che mancano elementi strategici (p.e., l'integrazione) nonostante le azioni attivate siano, in astratto, fra quelle qualificanti la misura. Manca, quindi, complessivamente la funzionalità dell'attuazione rispetto agli obiettivi della misura.

L'attribuzione di questo segno può a volte richiedere la considerazione congiunta delle misure dello stesso Asse o settore. L'attribuzione del 3° segno ha inoltre la funzione di definire in modo più sistematico di quanto finora fatto cosa il programma abbia e stia effettivamente finanziando, quali cioè tra le tipologie di progetto previste, siano quelle effettivamente realizzate e il loro peso nel programma.

## **2. L'organizzazione del lavoro**

Oggetto dell'analisi autovalutativa sono tutti i Programmi Operativi, regionali e nazionali, a differenza di quanto accaduto nell'esercizio di "autovalutazione" che ha riguardato in maniera approfondita i soli Programmi regionali.

L'esercizio sarà condotto dalle AdG, con l'ausilio del Nucleo di valutazione della rispettiva amministrazione, in cooperazione con un team DPS (UVAL e SFS) allargato a altre amministrazioni capofila nell'attuazione della strategia del QCS, con funzioni di facilitazione.

L'esercizio avrà luogo attraverso una serie di incontri durante i quali alle singole misure dei Programmi Operativi saranno apposti, sulla base del necessario confronto e in modo condiviso, i segni corrispondenti a ciascuna dimensione.

Gli incontri avranno luogo presso ciascuna AdG. Gli incontri saranno organizzati, in accordo con l'Adg del PO interessato, per settori omogenei (per Asse o per settore di QCS) in modo da tenere conto di tutti i punti di vista ed elementi conoscitivi rilevanti nell'apprezzamento di ciascuna singola misura. Per ogni Asse (o settore) sarà tenuta una riunione che considererà le misure dell'Asse (o del settore) una per una e nelle loro eventuali interrelazioni e raggruppamenti.

Alle riunioni dovranno partecipare: i responsabili di misura, il responsabile di Asse, i capofila di ciascuno fondo, il valutatore indipendente, il nucleo di valutazione dell'amministrazione titolare del

PO, l'Autorità ambientale, e il team DPS. Tale insieme consentirà di avere a disposizione e mettere in comune informazioni altrimenti frammentate e punti di vista differenti.

La lettura dei Programmi avverrà trasversalmente per Asse (o settore), per facilitare sia l'elaborazione dei giudizi sulla strategia, sia la lettura trasversale di misure omogenee o "analoghe", nell'ambito delle quali definire l'intensità e la ricorrenza di problematiche specifiche ovvero di potenzialità attuative, sulla base delle quali individuare successivamente le soluzioni più appropriate.

Le riunioni avverranno durante il mese di maggio 2003 in modo possibilmente compatto, coprendo l'insieme del programma entro una o due settimane.

Gli incontri dovranno però essere preceduti dalla raccolta dei necessari materiali informativi e da un'istruttoria tesa a reperire informazioni e dati necessari per una discussione informata in ordine alla definizione dei giudizi sintetici per le tre dimensioni previste per ciascuna misura.

In particolare, è indispensabile per formulare il giudizio sulla dimensione finanziaria (seconda dimensione considerata) che gli incontri siano preceduti da una stima da parte di ogni responsabile di misura delle previsioni di spesa al 31/12/2003 e al 31/12/2004.

E' da attendersi che al momento in cui si colloca l'esercizio il giudizio sulle prime due dimensioni da esprimere nel corso degli incontri (I, dimensione organizzativa e programmatico istituzionale; II, capacità di avanzamento finanziario per le prime tre annualità) sia relativamente agevole, in particolare se le preliminari attività ricognitive dell'assetto organizzativo-istituzionale di riferimento e le previsioni di spesa sono completate prima degli incontri. Per questi due segni, infatti nel corso delle riunioni, si tratta soprattutto di esplicitare informazioni e ragionamenti che - per quanto eventualmente ancora frammentati all'interno delle AdG - dovrebbero risultare abbastanza lineari.

Una maggiore attenzione e tempo nel corso delle riunioni dovranno essere presumibilmente dedicati alla definizione degli elementi per la III dimensione (capacità della misura di attuare la strategia), che finora non è stata oggetto di osservazione sistematica.

A ciascuna misura saranno pertanto attribuiti, secondo giudizi condivisi maturati nelle riunioni, quattro segni: uno per la I dimensione, due per la II (riferiti, rispettivamente, al 2003 e al 2004), uno per la III. Nel metodo proposto tutti e 4 i segni apportano informazione per esprimere un giudizio sulla misura e indicare la direzione dei correttivi. Anche in un momento successivo alla definizione dei giudizi sintetici sarà compiuta una riflessione sulla misura finalizzata a identificare ipotesi su come continuarne l'attuazione. Tale riflessione potrà iniziare sulla base dei giudizi sintetici attribuiti, la cui lettura congiunta potrà dare alcune prime indicazioni (e suggerire iniziative da prendere rapidamente nei casi evidenti) e originerà richieste di informazioni provenienti da varie fonti, fra cui la valutazione indipendente. Dalla lettura infatti potranno scaturire domande sulla funzione delle misure nella strategia del programma, sulla continua pertinenza della strategia, sulle cause delle varie situazioni, etc. cui potrà essere necessario trovare adeguata risposta prima di individuare le iniziative più appropriate per il prosieguo dell'attuazione .

### **3. Come leggere i giudizi sintetici derivanti dall'analisi**

L'Allegato 1 (alla fine del documento) contiene lo schema di lettura congiunta di tre dei quattro segni (dove per la parte finanziaria si tiene conto solo del 2003) e esplicita alcune implicazioni che ne possono derivare.

Lo schema proposto è una guida di massima, che andrà perfezionata alla prova concreta dell'esercizio. In particolare si richiama l'attenzione sul fatto che per completezza vengono esaminate e collocate all'interno della guida tutte le ipotesi delle 18 combinazioni possibili di segni, raggruppate in 6 categorie, pur nella consapevolezza che alcune di esse saranno presumibilmente più frequenti di altre (in particolare quelle collocate nella categoria residuale n.6: vedi oltre).

Per favorire un'interpretazione sintetica e univoca di ciascuna delle 18 combinazioni possibili di tre segni attribuiti a ciascuna misura, le categorie impiegate nell'Allegato 1 sono così sintetizzabili:

1. misura con attuazione pienamente o tendenzialmente funzionale agli obiettivi, con adeguata struttura di governo e gestione, e con eccellente o adeguata capacità di spesa;
2. misura con attuazione pienamente o tendenzialmente funzionale agli obiettivi, con adeguata struttura di governo e gestione, ma con difficoltà di spesa essendo in ritardo con il profilo finanziario (tanto da poter contribuire anche al rischio di disimpegno);
3. misura con attuazione non funzionale agli obiettivi e con difficoltà di spesa. Si tratta di difficoltà sia finanziaria che programmatica: non solo in ritardo nel rispetto del profilo finanziario, ma, se vi sono, le attività finanziate o impostate appaiono non adeguate al raggiungimento degli obiettivi di misura. La criticità è tanto più grave laddove è assente o carente la struttura di governo e gestione della misura;
4. misura con attuazione non funzionale agli obiettivi, ma con elevata o adeguata capacità di spesa, che mostra cioè una forte divergenza fra capacità di spesa e funzionalità dell'attuazione al raggiungimento degli obiettivi. Il trade-off è aggravato quando è assente o carente la struttura di governo e gestione della misura;
5. misura con attuazione funzionale o tendenzialmente funzionale agli obiettivi, con elevata o adeguata capacità di spesa, ma con carenza o assenza di struttura di governo e gestione;
6. misura con attuazione funzionale o tendenzialmente funzionale agli obiettivi, ma con carenza o assenza di struttura di governo e di gestione e con difficoltà di spesa.

Infine, è da sottolineare come il metodo qui proposto si riferisce ad un'analisi da svolgere a livello di singola misura. Nell'esercizio di apposizione dei giudizi sintetici per ciascuna misura, dunque, la strategia (il complesso degli obiettivi del programma e delle misure che costituiscono lo strumento per il loro raggiungimento) è assunta come un dato (non si chiede di assegnare giudizi sintetici al ruolo "teorico" della misura nel programma: la presenza nel programma di una misura segnala che al momento della definizione operativa della strategia, quella misura era comunque stata giudicata importante, anche se nella costruzione di un programma articolato vi sono sempre e comunque differenze nel ruolo ricoperto da ciascuno strumento ai fini della strategia complessiva).

Quando si passa dall'attribuzione dei segni alla riflessione sulle questioni poste da ciascuna misura, assume però notevole rilievo - e va quindi considerato e ripercorso con attenzione - il ruolo che la misura ha nella strategia del programma, cioè le motivazioni strategiche che hanno condotto a includere nel programma quella misura. La riflessione successiva all'apposizione dei giudizi sintetici, inizia quindi in tutti i casi "segnalando" il grado di rilevanza attribuita alla misura nell'ambito della strategia perseguita dal Programma, in particolare nei casi "estremi" (rilevanza molto alta, obiettivo irrinunciabile, o rilevanza molto bassa, obiettivo non più attuale o già raggiunto). Le decisioni da prendere non discendono infatti meccanicamente dai giudizi sintetici e non potranno infatti prescindere dal ruolo della misura. Per questi motivi nei brevi testi che nell'Allegato 1 sono presenti per indirizzare la riflessione si fa frequentemente riferimento a questo

tema.<sup>1</sup> Egualmente, per potere assumere decisioni pienamente consapevoli, sarà necessario utilizzare le informazioni eventualmente disponibili sugli effetti che le azioni effettivamente attuate stanno sortendo sul territorio.

#### **4. L'analisi autovalutativa e la valutazione indipendente**

Questo paragrafo rende esplicito il rapporto fra l'esercizio di analisi autovalutativa e la valutazione intermedia dei Programmi operativi condotta da soggetti indipendenti.

##### **4.1. La valutazione intermedia**

La valutazione intermedia, realizzata da soggetti indipendenti, è prevista dall'art. 42 del reg. 1260/99. Le valutazioni dei Programmi operativi sono attualmente in corso; quella del QCS sta per iniziare. Nel processo di valutazione intermedia è possibile individuare, come punti salienti, la produzione del rapporto di valutazione intermedia da parte di un valutatore indipendente (che nel suo operare interagisce comunque con continuità con l'amministrazione e provvede a restituire il suo punto di vista su strategia e andamento del programma anche con altre modalità), che deve essere trasferito alla Commissione entro il 31 dicembre 2003 per essere utilizzata durante la riprogrammazione e l'aggiornamento del rapporto stesso, da trasferire alla Commissione entro il 31 dicembre del 2005.

L'attività di valutazione riguarda tutti gli aspetti dei programmi: essa ricostruisce e ha il compito/deve mettere in questione la strategia del programma; osserva come l'attuazione del programma "rivela" la strategia effettivamente attuata, anche nel suo adattarsi alle mutevoli condizioni del contesto; apprezza gli effetti del programma e li giudica in base a criteri di efficacia ed efficienza; studia come il processo di attuazione influisce sugli effetti del programma, analizzando in particolare il sistema di monitoraggio. La valutazione intermedia ha l'obiettivo di spiegare dove, per chi e perché il programma funziona (o non funziona).

Il QCS Ob.1 ha centrato il processo di valutazione intermedia sulla massimizzazione dell'utilità per le AdG e per i partner istituzionali e sociali. A questo fine, e quindi per consentire una graduale e tempestiva fruizione delle informazioni, il QCS ha previsto che i valutatori forniscano alle AdG e ai Comitati di sorveglianza bozze e parti del rapporto anche prima della scadenza. Il ricorso a tali documenti nella prima fase (I semestre 2003) del processo di riprogrammazione è stato ribadito dal Comitato di Sorveglianza del QCS del 10-11 marzo.

I valutatori hanno già trasferito documenti e bozze di documenti alle AdG. Tali documenti hanno riguardato, finora, prevalentemente analisi documentali della strategia. Alcuni documenti hanno anche analizzato, sempre attraverso analisi documentali, il completamento della strategia (attraverso l'individuazione e l'applicazione dei criteri di selezione nella scelta dei progetti), il processo di attuazione e (in un caso) il sistema di monitoraggio. E' in questo momento in corso la realizzazione degli studi sugli effetti del programma sul territorio, condotta anche attraverso indagini di campo.

---

<sup>1</sup> Un misura può infatti mostrare efficienza finanziaria e attuazione pienamente funzionale ai propri obiettivi e tuttavia non essere di rilevanza strategica elevata. In un caso del genere, se anche la capacità di spesa è ottima, la misura può non essere candidata ad aumentare la propria dotazione finanziaria in quanto vi sono altre misure più "importanti". Viceversa, una misura può essere in grave ritardo di spesa e tuttavia può essere considerata di grande rilevanza strategica: se vi sono altre misure in grado di compensare il mancato rispetto del profilo finanziario, può essere opportuno non ridurre la dotazione finanziaria di tale misura).

Secondo le indicazioni fornite dal Sistema Nazionale di Valutazione nei documenti di Linee guida (generalmente recepite dalle AdG), la prima bozza del rapporto di valutazione dovrà essere fornita a luglio 2003. Secondo quanto stabilito dal Comitato di Sorveglianza del QCS, entro i Comitati di sorveglianza dei Programmi di giugno/luglio 2003 dovranno essere disponibili numerose informazioni su tutti gli aspetti della valutazione.

#### **4.2. Differenze fra analisi autovalutativa e valutazione intermedia**

L'esercizio di analisi autovalutativa contiene elementi valutativi: l'espressione di giudizi, la finalizzazione al sostegno alla gestione e alla riprogrammazione. L'esercizio non è però una valutazione perché non ha l'ambizione di fornire spiegazioni, né si spinge fino all'osservazione degli effetti delle misure sul territorio. In particolare esso si distingue in modo netto dall'esercizio di valutazione indipendente, da cui deve necessariamente essere integrato e a cui può fornire informazioni preziose. Le differenze principali riguardano:

- a) *Il ruolo della strategia.* L'esercizio di analisi autovalutativa è condotto "a strategia data:" la strategia dei Programmi operativi e del QCS vi è acquisita come un dato. La valutazione intermedia, invece, ha fra i suoi compiti anche quello di mettere in questione la strategia dei programmi: essa si interroga sulla validità degli obiettivi assunti e del percorso scelto per raggiungerli.
- b) *L'oggetto di indagine.* L'analisi autovalutativa osserva lo sforzo di attuazione messo in atto dalle amministrazioni responsabili del programma. La valutazione indipendente, invece, considera anche i comportamenti degli altri attori ed esprime un giudizio sugli effetti che il programma provoca sul territorio.
- c) *L'approccio.* L'esercizio di analisi autovalutativa osserva l'attuazione e fornisce elementi per comprendere come effettivamente essa si va realizzando. Da esso scaturiscono informazioni che costituiscono la base di riflessioni, alcune delle quali vanno svolte dal valutatore indipendente. La valutazione indipendente ha il compito di spiegare perché il programma funziona. Nella parte relativa alla valutazione di processo,<sup>2</sup> il valutatore fornisce spiegazioni del perché l'attuazione avviene in un modo o in un altro e quali effetti l'andamento dell'attuazione sta producendo.
- d) *Il soggetto che conduce l'esercizio.* L'analisi autovalutativa è condotta in partenariato con le amministrazioni responsabili della programmazione e attuazione dell'intervento. L'esercizio è condotto in modo condiviso, sia all'interno delle amministrazioni (i soggetti responsabili del coordinamento, le Autorità ambientali e tutti i responsabili di misura sono chiamati non solo a fornire informazioni, ma anche a formulare giudizi), sia fra le amministrazioni (le AdG dei Programmi Operativi si avvantaggiano della collaborazione del DPS). Nel caso della valutazione indipendente, un soggetto esterno alla pubblica amministrazione, reperito sul mercato, svolge un'attività di raccolta di dati interni ed esterni all'amministrazione.
- e) *La decisione di condurre l'esercizio.* Le amministrazioni hanno deciso, spontaneamente e in piena autonomia, di procedere a periodici analisi autovalutative per osservare l'attuazione. La valutazione indipendente, pur rispondendo ad una esigenza profonda delle amministrazioni e dei partner sociali e istituzionali, trova la sua fonte in un obbligo regolamentare ed è condotta in conformità con le linee guida elaborate dalla Commissione Europea.

#### **4.3. Interrelazioni fra analisi autovalutativa e valutazione intermedia**

Come è esplicitato in più punti nell'allegato, le informazioni raccolte dall'esercizio di analisi autovalutativa necessitano di spiegazioni: pongono domande alcune delle quali hanno natura valutativa. Tali domande potranno trovare risposta, fra l'altro, nelle attività svolte dal valutatore indipendente. E' possibile ipotizzare due tipi di interrelazioni fra analisi autovalutativa e valutazione intermedia: il primo nella fase di raccolta e ordinamento delle informazioni; il secondo nella fase che porta dalla classificazione delle misure all'assunzione di decisioni.

Nella prima fase, i valutatori saranno in possesso di informazioni sui motivi dello stato dell'attuazione: perché una determinata misura spende o non spende, perché si spende soprattutto su azioni non qualificanti in una misura, etc. Possono esserci molte cause, ad esempio, della mancata spesa per intere misure o per alcune azioni. L'AdG potrebbe non essere riuscita a captare la domanda espressa dal territorio (potrebbe, per esempio, avere utilizzato meccanismi di bando laddove erano più utili meccanismi a sportello, oppure avere strutturato l'offerta in modo inadeguato rispetto alle esigenze degli operatori); oppure, il territorio potrebbe non essere maturo e potrebbe richiedere sforzi aggiuntivi (questo potrebbe accadere, per esempio, per le azioni più innovative, come quelle relative alle risorse culturali, o per quelle che vogliono indurre un cambiamento sociale molto marcato, come per le pari opportunità o la legalità); oppure, l'informazione potrebbe essere stata diffusa in modo tale da non raggiungere i destinatari. Anche la spesa ha bisogno di essere spiegata: per esempio, una spesa sostenuta potrebbe nascondere comportamenti opportunistici.

Nella seconda fase, le informazioni provenienti dalle valutazioni serviranno per passare dalla classificazione alle decisioni. L'esercizio di analisi autovalutativa, infatti, osserva la realtà e le prospettive dell'attuazione, al fine di facilitare l'assunzione di decisioni di gestione e riprogrammazione. Spesso, tuttavia, le osservazioni non forniranno indicazioni univoche per l'azione. Per esempio, la mancata attivazione di una misura dal punto di vista finanziario ed amministrativo può derivare da molti motivi alternativi: conflitti interni all'AdG potrebbero avere impedito l'organizzazione della struttura di governo della misura; oppure, mutamenti politici potrebbero avere determinato un cambiamento implicito della strategia; oppure, ancora, mutamenti nel contesto socio-economico potrebbero avere imposto un cambiamento consapevole della strategia, ancora non formalizzato. E' evidente che le azioni da assumere differiscono – possono essere addirittura opposte - a seconda delle motivazioni della mancata attivazione: porre grande attenzione e dedicare risorse amministrative alla soluzione dei conflitti oppure drasticamente ridimensionare o eliminare la misura.

Non sempre l'esercizio di analisi autovalutativa farà scaturire i motivi dell'andamento dell'attuazione delle misure in modo completo e convincente, nonostante esso, come esercizio condiviso e autonomo, abbia grande valore euristico. Sarà necessario, in molti casi, fare ulteriori riflessioni, di tipo valutativo. Alcune di queste riflessioni potranno avvantaggiarsi degli studi già condotti dal valutatore indipendente o di analisi ad hoc che potranno essere richieste.<sup>3</sup> Numerose altre fonti esistono: le amministrazioni hanno a disposizione numerosi strumenti valutativi. Riflessioni potranno essere condotte in modo autonomo dai Nuclei di valutazione delle AdG, possibilmente attraverso un lavoro in rete, o da specialisti esterni contrattati ad hoc con proprie risorse per valutare un singolo intervento o gruppo di interventi; potranno essere utilizzate informazioni provenienti da attività valutative svolte nel passato o in corso, quali la valutazione degli effetti occupazionali degli interventi. Ulteriori fonti sono anche costituite dalla riflessione

---

<sup>2</sup> L'analisi del processo di attuazione include sia il comportamento dell'AdG, sia il comportamento degli altri attori (p.e., comuni, amministrazioni centrali, beneficiari finali, etc.).

<sup>3</sup> In generale, i contratti di valutazione indipendente prevedono che la domanda di valutazione sia precisata man mano che il processo di valutazione procede.

sistematica su alcuni punti della strategia fatte da alcuni gruppi di lavoro del CdS del QCS e su quanto appreso nel corso dei monitoraggi per la riserva di premialità.

**ALLEGATO 1****SCHEMA INTERPRETATIVO DELLE COMBINAZIONI DEI TRE SEGNI PER MISURA**

Lo schema si riferisce ai seguenti tre segni:

1° segno = segno (+) o (-) attribuito alla dimensione organizzativo- istituzionale-programmatica

2° segno = segno (+), (=) o (-) attribuito, con riferimento alla spesa 2003, alla dimensione finanziaria

3° segno = segno (+), (=) o (-) attribuito alla dimensione strategica

**Ciascuna tavola riporta le categorie di giudizio standard.**

**1° Categoria: misura con attuazione pienamente o tendenzialmente funzionale agli obiettivi, con adeguata struttura di governo e gestione, e con eccellente o adeguata capacità di spesa .**

Per le misure di questa categoria vi è una ragionevole attesa che l'aumento della spesa possa procedere almeno per il 2003 e per il 2004 senza gravi difficoltà; inoltre, gli interventi che le misure effettivamente finanziano o comunque gli interventi che ragionevolmente si prevede di finanziare sono funzionali agli obiettivi assegnati alle misure o comunque necessitano solo di un maggiore sforzo di focalizzazione; infine esse hanno una buona struttura organizzativa e si muovono in un contesto istituzionale e di predisposizione di strumenti programmatici adeguati per l'attuazione degli interventi previsti o comunque con difficoltà organizzative e di contesto marginali.

Anche le misure ricadenti in questa categoria saranno, con gli strumenti più adeguati, oggetto di riflessione, riguardante la centralità della misura nella strategia complessiva e gli effetti che essa produce sul territorio; ma ciò verrà fatto tenendo a mente l'ipotesi di potenziamento finanziario delle misure. Le decisioni saranno conseguenza di tali riflessioni: p.e., se la riflessione dovesse evidenziare che gli obiettivi raggiunti da queste misure continuano ad essere centrali – in altre parole se esse producono buoni risultati in termini di sviluppo - esse non vanno modificate, se non per questioni marginali o per rafforzare le azioni strategiche e potrebbero essere candidate ad aumentare la propria dotazione anche in futuro ed, eventualmente, ad essere studiate per ricavarne lezioni.

<b>1° segno</b>	<b>2° segno</b>	<b>3° segno</b>	<b>Valutazione della misura – ESEMPLIFICATIVO</b>
+	+	+	<p>La misura</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– ha una struttura organizzativa completa ed esistono le condizioni istituzionali e programmatiche per l'attuazione degli interventi previsti.</li> <li>– ha la capacità di spendere nei tempi previsti un ammontare superiore a quanto previsto dal cronogramma.</li> <li>– le azioni avviate e previste sono pienamente funzionali agli obiettivi della misura.</li> </ul>

+	+	=	<p>La misura</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ha una struttura organizzativa completa ed esistono le condizioni istituzionali e programmatiche per l'attuazione degli interventi previsti.</li> <li>- ha la capacità di spendere nei tempi previsti un ammontare superiore a quanto previsto dal cronogramma.</li> <li>- le azioni avviate sono parzialmente funzionali agli obiettivi della misura</li> </ul>
---	---	---	--

+	=	+	<p>La misura</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ha una struttura organizzativa completa ed esistono le condizioni istituzionali e programmatiche per l'attuazione degli interventi previsti.</li> <li>- è presumibilmente in grado di spendere quanto previsto dal cronogramma.</li> <li>- le azioni avviate e previste sono pienamente funzionali agli obiettivi della misura.</li> </ul>
---	---	---	--

+	=	=	<p>La misura</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ha una struttura organizzativa completa e sono state completate le condizioni istituzionali e programmatiche per l'attuazione degli interventi previsti.</li> <li>- è presumibilmente in grado di spendere quanto previsto dal cronogramma.</li> <li>- le azioni avviate sono parzialmente funzionali agli obiettivi della misura.</li> </ul>
---	---	---	---

**2° Categoria: misura con attuazione pienamente o tendenzialmente funzionale agli obiettivi, con adeguata struttura di governo e gestione, ma con difficoltà di spesa essendo in ritardo con il profilo finanziario (tanto da poter contribuire anche al rischio di disimpegno)**

Si tratta di misure la cui attuazione, pur limitata, procede coerentemente con gli obiettivi della misura e per mezzo di un'organizzazione e di un assetto istituzionale adeguati. Il profilo finanziario programmatico, tuttavia, non riesce ad essere rispettato tempestivamente, perché essa non ha tenuto conto dell'effettiva percorribilità della strategia nei tempi previsti perché l'amministrazione ha trovato difficoltà ad intercettare i fabbisogni del territorio o, ancora, perché si tratta di azioni "difficili" (p.e., particolarmente innovative) che l'amministrazione e/o il territorio non sono ancora in grado di implementare in grande quantità in questa forma. Nei casi in cui la funzionalità dell'attuazione rispetto agli obiettivi della misura è solo parziale, il ritardo finanziario

potrebbe anche dipendere dal non aver tentato ancora le azioni strategiche, per cui non è possibile dire con certezza se si è o meno in grado di portarle avanti.

Se la misura risulta particolarmente importante per l'attuazione della strategia, è necessario individuare interventi facilmente e velocemente attuabili per risolvere il problema (p.e., cambiamento della struttura dei bandi, utilizzazione di meccanismi diversi dal bando, etc.). Altrimenti, o se non esistono correttivi attuabili in tempi brevissimi, potrebbe essere necessario, in misura minore o maggiore, concedere più tempo per finanziare meno iniziative e quindi procedere a riaggiustamenti finanziari, eventualmente accentuando la concentrazione sulle azioni importanti. La posizione della misura nella strategia del programma (il suo ruolo nella teoria del programma) dovrà essere presa in considerazione durante la riflessione necessaria per definire le azioni da prendere.

1° segno	2° segno	3° segno	Valutazione della misura – ESEMPLIFICATIVO
-------------	-------------	-------------	--

+	-	+	<p>La misura</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ha una struttura organizzativa completa ed esistono le condizioni istituzionali e programmatiche per l'attuazione degli interventi previsti.</li> <li>- non è in grado di spendere quanto previsto nel cronogramma</li> <li>- le azioni avviate e previste sono pienamente funzionali agli obiettivi della misura.</li> </ul>
---	---	---	---

+	-	=	<p>La misura</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ha una struttura organizzativa completa e sono state completate le condizioni istituzionali e programmatiche per l'attuazione degli interventi previsti.</li> <li>- non è in grado di spendere quanto previsto nel cronogramma</li> <li>- le azioni avviate sono parzialmente funzionali con gli obiettivi della misura</li> </ul>
---	---	---	--

**3° Categoria: misura con attuazione non funzionale agli obiettivi e con difficoltà di spesa. La criticità è tanto più grave laddove è assente o carente la struttura di governo e gestione della misura**

Le misure che vengono classificate in questa categoria devono essere oggetto di fortissime preoccupazioni. Esse non finanziano che poche azioni, o si trovano in una situazione in cui nell'immediato futuro il processo di attivazione delle azioni si rallenterà ulteriormente. Inoltre le poche azioni che esse finanziano o appaiono sul punto di finanziare non attuano effettivamente gli obiettivi loro assegnati. Ci si trova di fronte ad una mancata attuazione della strategia e a risorse finanziarie che potrebbero rimanere inutilizzate.

Tale mancata attuazione potrebbe essere causata da numerosi motivi alternativi: eccessivo ottimismo nell'attribuzione delle risorse e/o nell'identificazione degli obiettivi; misure concentrate su azioni molto innovative che richiedono un certo tempo per generare una "domanda" matura sul

territorio, ma che, in qualche caso, possono essere sviate su azioni meno cruciali per la strategia del programma ma più “facili” da attuare o più note al territorio; mancata attivazione degli strumenti di sollecitazione della “domanda” e di diffusione dell’informazione; incapacità di percepire e rispondere alle esigenze del territorio; un cambiamento di strategia non ancora esplicitato; mutamenti nel contesto che hanno reso meno “desiderabili” la misura; (in alcuni casi) una debole struttura di governo della misura che ha, di fatto, sfavorito l’attuazione; etc.

Va fatta una riflessione sulla posizione della misura e dei suoi obiettivi nella strategia del programma e su quale causa abbia provocato la situazione, così da fornire gli elementi per le decisioni da prendere. A ciascuna causa, infatti, corrisponde un correttivo specifico, dal ridimensionamento drastico della misura ad un intensificarsi dell’attività amministrativa e istituzionale in modo da rafforzare il territorio, al rafforzamento dell’organizzazione, al completamento delle condizioni istituzionali e programmatiche o, ancora, ad una revisione della strategia. Ma per questa categoria la riflessione assume caratteri di fortissima urgenza. Solo la chiara e condivisa identificazione di rimedi in tempo per i Comitati di Sorveglianza di giugno-luglio 2003 potrà condurre a decisioni diverse dal definanziamento o di una rimodulazione di risorse che, se lo si ritiene, crei per la misura i presupposti per l’indispensabile recupero.

1° segno	2° segno	3° segno	Valutazione della misura – ESEMPLIFICATIVO
-------------	-------------	-------------	--

+	-	-	<p>La misura</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ha una struttura organizzativa completa e sono state completate le condizioni istituzionali e programmatiche per l’attuazione degli interventi previsti.</li> <li>- non è in grado di spendere quanto previsto nel cronogramma</li> <li>- le azioni avviate e prospettiche non sembrano funzionali agli obiettivi della misura.</li> </ul> <p>La misura appare disporre di una buona organizzazione, ma la sua attuazione è sostanzialmente ferma.</p>
---	---	---	--

-	-	-	<p>La misura</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- presenta gravi difficoltà organizzative e/o ritardi significativi nel completamento delle condizioni istituzionali e programmatiche per l’attuazione degli interventi previsti</li> <li>- non è in grado di spendere quanto previsto nel cronogramma</li> <li>- le azioni avviate e prospettiche non sembrano funzionali agli obiettivi della misura.</li> </ul> <p>Questa misura ha difficoltà complessive; la sua attuabilità va sottoposta a verifica immediata.</p>
---	---	---	---

**4° Categoria: misura con attuazione non funzionale agli obiettivi, ma con elevata o adeguata capacità di spesa. Tale divergenza tra capacità di spesa e attuazione**

**funzionale agli obiettivi è aggravata quando è assente o carente la struttura di governo e gestione della misura.**

Ricadono in questa categoria situazioni controverse che richiedono una valutazione assai attenta e il ricorso a informazioni e valutazioni anche esterne a questa ricognizione. La controversia deriva dalla divergenza fra la performance finanziaria e la coerenza strategica: l'una eccellente/buona e l'altra cattiva.

Si tratta cioè di casi in cui a essere eccellente o buona è la performance finanziaria, ma in presenza di una attuazione decisamente non funzionale al raggiungimento degli obiettivi della misura. La situazione può derivare da un cambiamento nella strategia che il programma persegue, tale cambiamento non essendo stato esplicitato; da fraintendimenti sull'effettivo ruolo delle misure nella strategia complessiva, o da cambiamenti nel contesto, o, ancora, da un'incompleta organizzazione del sistema di governo della misura, che non riesce ad orientare l'attuazione.

Tali situazioni non sono state infrequenti in passato e meritano una riflessione critica sorretta da approfondimenti valutativi forniti dal valutatore indipendente o da realizzare con altre modalità per individuare le cause della mancata coerenza, la posizione delle misure nella strategia del programma e gli effetti che le misure stanno producendo sul territorio. A seconda dei casi, infatti, le iniziative da prendere sono diverse. Se gli obiettivi assegnati sono eccessivamente ambiziosi o non praticabili nella tempistica del programma, o, non più adeguati ai fabbisogni del territorio potrebbe essere opportuno rivederli, se si tratta di obiettivi irrinunciabili potrebbe essere necessario ripensare a fondo l'intera modalità di implementazione. Se, poi, dovesse risultare impossibile nel medio termine giungere ad un'attuazione funzionale al raggiungimento degli obiettivi del programma, potrebbe essere opportuno ridimensionare la misura. Prima di finalizzare decisioni di quest'ultimo tipo, tuttavia, è necessario individuare quali sono (o possono essere) gli effetti prodotti sul territorio.

1° segno	2° segno	3° segno	Valutazione della misura – ESEMPLIFICATIVO
+	+	-	<p>La misura</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ha una struttura organizzativa completa ed esistono le condizioni istituzionali e programmatiche per l'attuazione degli interventi previsti.</li> <li>- ha la capacità di spendere nei tempi previsti un ammontare superiore a quanto previsto dal cronogramma.</li> <li>- le azioni avviate e prospettive non sembrano funzionali agli obiettivi della misura.</li> </ul> <p>La misura apparentemente ha una buona organizzazione e ha capacità di avanzamento, ma è avvenuto un implicito mutamento di obiettivi (ad esempio attuando solo alcune delle azioni previste).</p>
+	=	-	<p>La misura</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ha una struttura organizzativa completa e sono state completate le condizioni istituzionali e programmatiche per l'attuazione degli interventi previsti.</li> </ul>

			<ul style="list-style-type: none"> <li>- è presumibilmente in grado di spendere quanto previsto dal cronogramma</li> <li>- le azioni avviate e prospettive non sembrano funzionali agli obiettivi della misura.</li> </ul> <p>La misura apparentemente ha una buona organizzazione, ma la mancata funzionalità agli obiettivi segnala che ci sono problemi rispetto alla volontà/capacità di attuare la strategia.</p>
--	--	--	--

-	+	-	<p>La misura</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- presenta gravi difficoltà organizzative e/o ritardi significativi nel completamento delle condizioni istituzionali e programmatiche per l'attuazione degli interventi previsti</li> <li>- ha la capacità di spendere nei tempi previsti un ammontare superiore a quanto previsto dal cronogramma.</li> <li>- le azioni avviate e prospettive non sembrano funzionali agli obiettivi della misura.</li> </ul> <p>La misura può procedere finanziariamente (forse grazie a progettazione assorbita nel programma da altri strumenti), ma non finanzia azioni con attuazione funzionale al raggiungimento degli obiettivi per incapacità di gestione strategica e/o per assenza di condizioni istituzionali e programmatiche necessarie e/o per una mancata rispondenza fra strategia ed esigenze del territorio. Va evidenziato qual è il suo attuale obiettivo implicito sulla base dell'analisi di cosa effettivamente la misura abbia finanziato o stia finanziando.</p>
---	---	---	---

-	=	-	<p>La misura</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- presenta gravi difficoltà organizzative e/o ritardi significativi nel completamento delle condizioni istituzionali e programmatiche per l'attuazione degli interventi previsti</li> <li>- è presumibilmente in grado di spendere quanto previsto dal cronogramma</li> <li>- le azioni avviate e prospettive non sembrano funzionali agli obiettivi della misura.</li> </ul> <p>L'insufficiente performance strategica e può dipendere dall'inadeguatezza organizzativa e istituzionale, ma anche dalla difficoltà della strategia.</p>
---	---	---	--

**5° Categoria: misura con attuazione funzionale o tendenzialmente funzionale agli obiettivi, con elevata o adeguata capacità di spesa, ma con carenza o assenza di struttura di governo e gestione.**

Questa categoria include misure che presentano una situazione enigmatica: a gravi difficoltà organizzative, istituzionali e programmatiche si accompagnano una attuazione funzionale (o tendenzialmente funzionale) agli obiettivi e buoni o eccellenti risultati finanziari.

La dimensione amministrativo/istituzionale suggerisce forti rischi per il futuro per la sostanziale assenza di una guida all'attuazione del programma. Inoltre, essa riveste un'importanza particolare in questo periodo di programmazione (2000-2006), perché i Programmi Operativi hanno assunto il rafforzamento della capacità delle amministrazioni di programmare e gestire gli interventi di sviluppo come una delle proprie finalità. Appare, quindi, urgente effettuare uno sforzo di aggiustamento della struttura di governo della misura e/o di completamento delle condizioni istituzionali e programmatiche, in modo da evitare danni nel futuro.

Nei casi in cui l'avanzamento finanziario è significativo, vi è più tempo per comprendere le motivazioni delle carenze organizzative e istituzionali e per individuare la natura dei rischi prospettici. Negli altri casi, potrebbe rivelarsi opportuno procedere a rimodulazioni finanziarie di maggiore o minore intensità nel breve periodo, a favore di misure la cui attuazione procede più speditamente.

In questi casi è necessaria anche una riflessione valutativa sui motivi e sul significato delle difficoltà, in modo da porre le basi per decisioni informate di più lungo periodo. Per esempio, alcune misure che possiedono un ruolo centrale nella strategia iniziale, potrebbero essere così innovative da non avere coagulato abbastanza interesse né da parte dell'amministrazione né da parte dei partner sociali e istituzionali. Sarebbe penalizzante per la strategia ridurre drasticamente o eliminare le misure; piuttosto, può essere necessario ripensare i meccanismi di funzionamento della misura e sollecitare la capacità di domanda del territorio.

1° segno	2° segno	3° segno	Valutazione della misura – ESEMPLIFICATIVO
-------------	-------------	-------------	--

-	+	+	<p>La misura</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- presenta gravi difficoltà organizzative e/o ritardi significativi nel completamento delle condizioni istituzionali e programmatiche per l'attuazione degli interventi previsti.</li> <li>- ha la capacità di spendere nei tempi previsti un ammontare superiore a quanto previsto dal cronogramma.</li> <li>- le azioni avviate e previste sono pienamente funzionali agli obiettivi della misura.</li> </ul> <p>Si tratta, presumibilmente, di una situazione rara, che può celare rischi prospettici per la spesa e la strategia se non si rafforza l'organizzazione e /o non si completano gli strumenti istituzionali e programmatici. Trattandosi di una situazione anomala (una misura che mantiene un'elevata capacità di spesa e un'attuazione funzionale ai propri obiettivi nonostante l'assenza di una struttura efficiente di governo o dei presupposti istituzionali e programmatici), la misura potrebbe fornire, se studiata attentamente, informazioni interessanti per il rapporto fra amministrazioni e territorio.</p>
---	---	---	---

-	=	+	<p>La misura</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- presenta gravi difficoltà organizzative e/o ritardi significativi nel completamento delle condizioni istituzionali e programmatiche per l'attuazione degli interventi previsti</li> <li>- è presumibilmente in grado di spendere quanto previsto dal</li> </ul>
---	---	---	---

			<p>cronogramma</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– le azioni avviate e previste sono pienamente funzionali agli obiettivi della misura.</li> </ul>
--	--	--	---

-	=	=	<p>La misura</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– presenta gravi difficoltà organizzative e/o ritardi significativi nel completamento delle condizioni istituzionali e programmatiche per l'attuazione degli interventi previsti</li> <li>– è presumibilmente in grado di spendere quanto previsto dal cronogramma</li> <li>– le azioni avviate sono parzialmente funzionali agli obiettivi della misura</li> </ul> <p>Le incertezze nella performance strategica possono dipendere dalla inadeguatezza organizzativa e istituzionale.</p>
---	---	---	--

-	+	=	<p>La misura</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– presenta gravi difficoltà organizzative e/o ritardi significativi nel completamento delle condizioni istituzionali e programmatiche per l'attuazione degli interventi previsti.</li> <li>– ha la capacità di spendere nei tempi previsti un ammontare superiore a quanto previsto dal cronogramma.</li> <li>– le azioni avviate sono parzialmente funzionali agli obiettivi della misura</li> </ul> <p>Le difficoltà organizzative e/o l'assenza di condizioni istituzionali e programmatiche adeguate possono fortemente limitare la possibilità di realizzazione degli obiettivi della misura, anche se essa avanza finanziariamente e le azioni realizzate sono parzialmente funzionali agli obiettivi. Va indagato se la situazione sia questa o se esistano altre cause.</p>
---	---	---	---

**6° Categoria: misura con attuazione funzionale o tendenzialmente funzionale agli obiettivi, ma con carenza o assenza di struttura di governo e gestione e difficoltà di spesa.**

Si tratta di casi contraddittori – buona attuazione strategica in presenza di risultati finanziari assai modesti accompagnati da inadeguatezza organizzativa e/o istituzionale - che dovrebbero essere assai rari (i corrispondenti casi con adeguatezza organizzativa e/o istituzionale, classificati nella 2° categoria, indicano più chiaramente l'opportunità di rafforzare lo sforzo di attuazione). Anche questi casi dovranno comunque essere oggetto di valutazioni ad hoc volte a decidere se tentare, attraverso un deciso e repentino miglioramento della gestione e del governo della misura, un recupero della misura.

1°	2°	3°	<b>Valutazione della misura – ESEMPLIFICATIVO</b>
----	----	----	---

segno	segno	segno	
-------	-------	-------	--

-	-	+	<p>La misura</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- presenta gravi difficoltà organizzative e/o ritardi significativi nel completamento delle condizioni istituzionali e programmatiche per l'attuazione degli interventi previsti</li> <li>- non è in grado di spendere quanto previsto nel cronogramma</li> <li>- le azioni avviate e previste sono funzionali agli obiettivi della misura.</li> </ul> <p>E' possibile che le previsioni di spesa siano state eccessivamente ambiziose in relazione al grado effettivo di convinzione e di sforzo con cui l'amministrazione persegue la strategia.</p>
---	---	---	--

-	-	=	<p>La misura</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- presenta gravi difficoltà organizzative e/o ritardi significativi nel completamento delle condizioni istituzionali e programmatiche per l'attuazione degli interventi previsti</li> <li>- non è in grado di spendere quanto previsto nel cronogramma</li> <li>- le azioni avviate sono parzialmente funzionali agli obiettivi della misura</li> </ul>
---	---	---	---