

ALLEGATI

AL

RAPPORTO DI VALUTAZIONE INTERMEDIA

SERVIZIO DI

VALUTAZIONE INDIPENDENTE INTERMEDIA

DEL

QCS OB. 1 2000 – 2006

di

Vision & Value

The London School of Economics and Political Science



Indice

GLOSSARIO	3
BIBLIOGRAFIA	5
INTERVISTE EFFETTUATE	9
STRUMENTI DI INDAGINE UTILIZZATI	13

ALLEGATI

GLOSSARIO

AdG = Autorità di Gestione
PSM = Piano di Sviluppo del Mezzogiorno
QCS = Quadro Comunitario di Sostegno
DPEF = Documento di Programmazione Economico-Finanziaria
ANCI = Associazione Nazionale Comuni Italiani
UPI = Unione Province Italiane
UVAL = Unione Valutatori
DPS = Dipartimento Politiche di Sviluppo e Coesione
POR = Programmi Operativi Regionali
PON = Programmi Operativi Nazionali
PIT = Progetti Integrati Meridionali
PIL = Prodotto Interno Lordo
CdS = Comitati di Sorveglianza
CdP = Complemento di Programmazione
AUE = Atto Unico Europeo
UE = Unione Europea
MECU= Milioni di Euro
FESR =Fondo europeo di sviluppo regionale
FSE = Fondo Sociale Europeo
FEOGA=Fondo Europeo di Orientamento e Garanzia Agricola
CPM = Cassa Per il Mezzogiorno
PSM = Piano di Sviluppo del Mezzogiorno
MAP = Ministero Attività Produttive
MIT = Ministero Infrastrutture e Trasporto
MPAF = Ministero Politiche Agricole e Forestali
MIUR = Ministero Istruzione Università e Ricerca
PIA = Piani per l'Assetto Idrogeologico
ATO = Ambiti Territoriali Ottimali
PRGR = Piano Regionale Gestione dei Rifiuti
MBAC= Ministero dei Beni e delle Attività Culturali
PISU = Progetti Integrati di Sviluppo Urbano
PI = Progetti Integrati
APQ = Accordi Programma Quadro
CNEL = Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro
SFOP = Strumento Finanziario Di Orientamento Della Pesca
PSU = Piani di Sviluppo Urbano
PRT = Piano Regionale Trasporti
GdL = Gruppi di Lavoro
CIPE = Comitato Interministeriale per la Programmazione Economica
MEF = Ministero Economia e Finanze
AACC = Amministrazioni Centrali

ICT =Information Communication Technology
NdV =Nucleo di Valutazione
CpI = Centri per l'Impiego
SIL = Sistema Informativo Lavoro
IIP = Intese Istituzionali di Programma
APQ = Accordi di Programma Quadro
TEN = Trans European Network
PGTL = Piano Generale dei Trasporti e della Logistica
TEN = Trans European Network
ENEA =Ente Per Le Nuove Tecnologie, l'Energia E l'Ambiente
DPO = Dipartimento Pari Opportunità
VISPO =Valutazione Impatto Strategico Pari Opportunità
MAE =Ministero Affari Esteri
CdP =Complemento di Programmazione
INEA =Istituto Nazionale Di Economia Agraria
PSR = Piani di Sviluppo Rurale
PIAR = Piani integrati per le aree rurali
PIF =Progetti Integrati Di Filiera
ISMEA =Istituto Di Servizi Per Il Mercato Agricolo Alimentare
MIPAF =Ministero per le Politiche Agricole e Forestali
PNR =Programma Nazionale di Ricerca

BIBLIOGRAFIA

Bibliografia Valutazione Intermedia

- T. Addabbo, *Valutazione dell'impiego delle risorse pubbliche in chiave di genere: un'applicazione al Comune di Modena*, Centro di Analisi delle Politiche Pubbliche, Università di Modena e Reggio Emilia, ottobre 2003
- "Addendum al Rapporto di Valutazione dei Piani Regionali per la Società dell'Informazione" (Aprile 2003), Gruppo Tecnico di Valutazione promosso dal Gruppo di Lavoro del QCS Obiettivo 1 'Società dell'Informazione';
- ATI NOVA-ISMERI EUROPA su dati Istat "Composizione del valore aggiunto totale per settore in Italia, Centro Nord, Regioni obiettivo 1"
- ATI NOVA-ISMERI EUROPA su dati Istat "Composizione del valore aggiunto manifatturiero per settore in Italia, Centro-Nord e Regioni obiettivo 1"
- Banca dati Cineca
- Comune di Catania, "Verso la città metropolitana: Pianificazione Strategica, Masterplan e programmi complessi", memo, 2003.
- Comune di Gorizia, "Programma di riconciliazione per lo sviluppo di Gorizia (I), Nova Goriza (SL) e Sempeter-Vrtojba (SL)", mimeo, 2000.
- Comune di Napoli, Piano Operativo Pianura, "Quarto Rapporto di Valutazione", 2003.
- Dasgupta, Partha e Ismail Serageldin (a cura di) Social Capital: A Multifaceted Perspective (Washington, D.C.: World Bank, 2000).
- Dipartimento per le Pari Opportunità, *Ob. 1: Stato di attuazione delle linee guida VISPO. Indicazioni per la riprogrammazione*, luglio 2003
- Dipartimento per le Pari Opportunità, *Linee Guida, Attuazione del principio di pari opportunità per uomini e donne e valutazione dell'impatto equitativo di genere nella programmazione operativa, Fondi strutturali 2000-2006*, V.I.S.P.O., giugno 1999
- *Enrico Donati*, *AnnaLaura Cubello*, www.cambiamento.pa - Le Esperienze del National Performance Review e dell'Electronic Government in USA, dal 1993 al 1999
- *Fanfani, Brasili, Ricci*, "Il settore agroalimentare nel Mezzogiorno, specializzazione, imprese e sistemi locali", *Rassegna Economica*, 2000,

- *Fanfani, Henke, “La specializzazione territoriale dell’industria alimentare”, INEA, Roma 2001.*
- *ISFOL, Monitoraggio SPI 2002 analisi di profondità dei centri per l’impiego nelle regioni del Mezzogiorno, Gennaio 2003.*
- *Rilevazioni ISTAT*
- *LaCava, Gloria e Raffaella Nanetti, Filling the Vulnerability Gap, (Washington, D.C.: World Bank, 2000).*
- *“La Valutazione del Capacity Building”. Report Intervista con Ministero Innovazione e Tecnologie (Luglio 2003), Vision & Value The London School of Economics and Political Science;
Bozza - Valutazione Intermedia P.O.R. 2000-2006 (settembre 2003)*
- *Ministero dell’Economia e delle Finanze, Ragioneria Generale dello Stato*
- *Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 20 giugno 2003, “Il sostegno del Fondo Sociale Europeo nell’attuazione delle politiche della formazione e del lavoro nelle regioni dell’Obiettivo 1”.*
- *Ministero per le Pari Opportunità, Linee guida per la valutazione dei programmi operativi, Modulo V. L’analisi di genere nelle valutazioni intermedie dei programmi operativi Ob. 1, dicembre 2002.*
- *Ministero per le Pari Opportunità, La valutazione di impatto strategico delle Pari Opportunità nei fondi strutturali, Programmazione comunitaria Ob. 1, giugno 2002*
- *Massimo Padovano (Comitato Tecnico per le Pari Opportunità), L’attuazione del modello VISPO nel POR Campania: indirizzi e strategie operative per la gestione, la valutazione e la riprogrammazione dei fondi strutturali, Assessorato Pari Opportunità, Regione Campania, Sistema Nazionale di Valutazione del QCS Ob.1, giugno 2002*
- *Piano BasiTel (Novembre 1998);*
- *Piano BasiTel Plus (versione inizio 2003);*
- *S. Milio, “ PhD Draft”, ESOC LAB, maggio 2003*
- *S. Picasso, Analisi di genere del bilancio di un Ente Locale come condizione per le politiche pubbliche a favore della conciliazione vita-lavoro, Servizio Politiche del lavoro, Provincia di Genova, ottobre 2003*
- *"Primo Rapporto sull’Innovazione nelle Regioni d’Italia" (2003), a cura di Centri Regionali di Competenza;*
- *Progetto Integrato BasiTel 2 (Giugno 2001);*

- Piano Nazionale della Ricerca (dicembre 2000);
- Protocollo d'Intesa MIUR – Regioni ob. 1 (novembre 2001);
- QCS: Asse I – Ricerca e sviluppo dell'industria e dei settori strategici nel Mezzogiorno (beni culturali, ambiente, agro industria, trasporti con relative tecnologie abilitanti della Società dell'informazione); Asse II – Rafforzamento ed apertura del sistema scientifico e di alta formazione; Asse III - Sviluppo del capitale umano di eccellenza.
- Regione Basilicata:
 - C.d.P e P.O.R. 2000-2006 Basilicata, Asse III Risorse umane Misura III.13 Ricerca e Sviluppo Tecnologico nelle imprese e territorio;
 - Valutazione indipendente, POR 2000 – 2006
 - Valutazione indipendente POR (Censis – Vision & Value) 1994 – 1999
- Regione Calabria:
 - C.d.P e P.O.R. 2000-2006 Calabria, Asse III Risorse umane Misura III.13 Ricerca e Sviluppo Tecnologico nelle imprese e territorio;
 - Valutazione indipendente, POR 2000 – 2006
 - Valutazione indipendente POR (Censis – Vision & Value) 1994 – 1999
 - "*Scheda sulla Regione Calabria*" (2003), a cura dell'Osservatorio sull'e-government e la Società dell'Informazione a livello locale;
 - C.d.P e P.O.R. 2000-2006 Calabria, Capitolo Misura 6.3;
 - Libro Verde sulla S.I. in Calabria (Ottobre 1998);
- Regione Campania :
 - Piano Regionale per la Ricerca e lo Sviluppo Tecnologico (luglio 2002);
 - PON 2000-2006 Ricerca Scientifica, Sviluppo Tecnologico, Alta Formazione;
 - C.d.P e P.O.R. 2000-2006 Campania, Asse III Risorse umane Misura III.13 Ricerca e Sviluppo Tecnologico nelle imprese e territorio;
 - Strategia regionale per lo sviluppo e l'innovazione
 - Regione Campania, Documento di valutazione ex ante del POR su dati ISTAT.
- Regione Molise:
 - C.d.P e P.O.R. 2000-2006 Molise, Asse III Risorse umane Misura III.13 Ricerca e Sviluppo Tecnologico nelle imprese e territorio;
 - Valutazione indipendente, POR 2000 – 2006
 - Valutazione indipendente POR (Censis – Vision & Value) 1994 – 1999
- Regione Puglia:
 - C.d.P e P.O.R. 2000-2006 Puglia, Asse III Risorse umane Misura III.13 Ricerca e Sviluppo Tecnologico nelle imprese e territorio;
 - Valutazione indipendente, POR 2000 – 2006
 - Valutazione indipendente POR (Censis – Vision & Value) 1994 – 1999

- Regione Sardegna:
 - Piano Regionale per la Ricerca e lo Sviluppo Tecnologico (luglio 2002);
 - PON 2000-2006 Ricerca Scientifica, Sviluppo Tecnologico, Alta Formazione;
 - C.d.P e P.O.R. 2000-2006 Sardegna, Asse III Risorse umane Misura III.13 Ricerca e Sviluppo Tecnologico nelle imprese e territorio;
 - Valutazione indipendente, POR 2000 – 2006
 - Valutazione Intermedia dei Programmi Comunitari della Regione Sardegna 1994 – 1999;

- Regione Sicilia
 - C.d.P e P.O.R. 2000-2006 Sicilia, Asse III Risorse umane Misura III.13 Ricerca e Sviluppo Tecnologico nelle imprese e territorio;
 - Valutazione indipendente, POR 2000 – 2006
 - Valutazione indipendente POR (Censis – Vision & Value) 1994 – 1999

- RISI-Arianna Strategia e Piano di Azione per lo Sviluppo della S.I. in Calabria (Febbraio 1999);

- Signorini F. , “Lo sviluppo locale 2000”

- *SVIMEZ: Associazione per lo Sviluppo dell’Industria nel Mezzogiorno - Rapporto 2003 sull’Economia del Mezzogiorno*

- *Vision & Value S.r.l. & The London School of Economics and Political Science, Rapporto di Valutazione Intermedia Programma Operativo Obiettivo 3 Regione Piemonte 2000-200, Torino 15 Maggio 2003, Analisi sui Centri per l’Impiego*

- *Vision & Value S.r.l. Roma, opuscolo n°1 Valutazione 2001*

- *Vision & Value S.r.l. Roma, opuscolo n°2 Marketing Territoriale 2002*

- *Vision & Value S.r.l. Roma, opuscolo n°3 Sportello Unico 2002*

Siti:

www.dps.tesoro.it

www.dps.tesoro.it/qcs/qcs_organizzazione.aps

www.formez.it

http://www.regione.campania.it/ricerca_scientifica/centri_competenza/CRdC.htm

INTERVISTE EFFETTUATE

INTERVISTE A REGIONI

Regione Ufficio	Data visita	Intervistati
Regione Sardegna Assessorato Lavoro	08-set-03	Ing. Cesare Cannas - <i>Responsabile misure asse III</i>
Regione Sardegna Assessorato Lavoro	08-set-03	Dr.ssa Silenu - <i>Responsabile misure asse III sulle politiche per il lavoro</i>
Regione Sardegna Assessorato Agricoltura	05-set-03	Dr. Gianluca Cadeddu - <i>Referente per il FEOGA</i>
Regione Sardegna CRP	08-set-03 02-ott-03	Dr. Piero Tavera - <i>Responsabile premialità</i>
Regione Sardegna CRP	tel. 01-sett-03 e in loco 08-set-03 e 02-ott-03 e 12-nov-03	Dr.ssa Graziella Pisu - <i>Responsabile AdG</i>
Regione Sardegna CRP	08-set-03	Dr.ssa Elena Catte
Regione Sardegna Assessorato all'Industria	09-set-03	Dr.ssa Marilinda Carta
Regione Sardegna Assessorato alla Difesa dell'Ambiente	11-set-03	Dr.ssa Sera - <i>Referente per le Misure SFOP</i>
Regione Sardegna CRP	17-set-03	Dr.ssa Giovanna Colombo - <i>Referente Pari Opportunità</i>
Regione Sardegna CPR	12-nov-03 e 17-sett-03	Dr. Gavino Pischredda - <i>Direttore CRP, AdG.</i>
Regione Sardegna - Consorzio 21	5-nov-03	Dr. Luca Contini
Regione Calabria - Dirigente Generale AdG	23-set-03	Dr.ssa Caterina Guarna
Regione Calabria - Dirigente Servizio Monitoraggio	16-sett-03 e 8-ott-03	Dr. Antonio Galati
Regione Calabria - Dirigente Settore Ambientale	19-set-03	Dr. Jovene
Regione Campania - Assessorato alla Ricerca	07-nov-03	Ing. Cinquegrani
Regione Campania - Valutatore POR	05-nov-03	Dr. Raffaele Brancati
Regione Calabria - Assistenza Tecnica FSE	15-set-03	Dr. Nicola Santopolo
Regione Calabria - Program Manager Teritoriale SOG	18-set-03	Dr.ssa Maria Santopolo

Regione Calabria - Project Manager Territoriale SOG	24-set-03	Dr. Pietro Foti
Regione Calabria - Dirigente Generale Dip. Personale	09-ott-03	Dott. Roberto Fusco
Regione Calabria - Dirigente Servizio Comunicazione	18-nov-03	Dott. Antonio Sciumbatta
Regione Calabria - Sistema Informativo Regionale	inizio dicembre	Dr. Luigi Mamone
Regione Calabria - Rappresentante terziario avanzato	inizio dicembre	Dr. Pastore
Regione Campania - Dirigente	20-set-03	Dr.ssa Tiziana Arista
Regione Sicilia - Direttore regionale della programmazione	04-ago-03	Dr.ssa Gabriella Palocci
Regione Sicilia - Dirigente programmazione	05-ago-03	Dr. Giuseppe Scorciapino
Regione Sicilia - Assistenza tecnica	05-ago-03	
Regione Basilicata - Resp. Misura S.I. e CRC Basilicata	17-ott-03	Ing. Giovanni De Costanzo
Regione Basilicata - Resp. Ufficio Autonomie Locali della Regione Basilicata	17-ott-03	Dr. Galella
Regione Basilicata - Uff. Coordinamento e Gestione Programmi Comunitari/ Dip. Pres. Giunta		Dr.ssa Rosa Tarantino
Regione Basilicata - Uff. Coordinamento e Gestione Programmi Comunitari/ Dip. Pres. Giunta		Dr.ssa Chiara Diana
Regione Basilicata - Uff. Coordinamento e Gestione Programmi Comunitari / Adg POR		Dr. Andrea Freschi
Regione Molise - D.G. I Programmazione	07-lug-03	Dr. Antonio Di Ludovico
Regione Puglia - Area di coordinamento politiche comunitarie	10-set-03	Ing. Gioacchino Maselli

INTERVISTE A AMMINISTRAZIONI CENTRALI		
Ammne	Data visita	Intervistati
Ministero Ambiente	12-set-03	Dr.ssa Federica TARDUCCI - <i>task force Ambientale</i>
Autorità ambientale	17-set-03	Dr.ssa Carla TESTA - <i>Dirigente di servizio</i>
Ministero delle Attività Produttive	29-lug-03	Prof. Roberto Pasca Di MAGLIANO - <i>DG per il coordinamento degli incentivi all'impresa.</i> Dr. Antonio Emilio CIUFO - <i>Dirigente Ufficio A9 Affari Comunitari</i>
Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca	23-lug-03	Dr. Luciano CRISCUOLI- <i>Direttore servizio dello sviluppo e il potenziamento attività ricerca;</i> Dr.ssa Claudia GALLETTI - <i>Dirigente Ufficio Programmi Operativi Comunitari</i>
Ministero della Sanità	09-set-03	Dr.ssa Maria Paola Di MARTINO- <i>Dirigente Ufficio Investimenti</i>
Ministero per gli Affari Esteri	28-lug-03	Cons. Luca FORNARI - <i>Capo Uff.3</i> Dr. Claudio Siculo - <i>Direzione Italiani all'Estero</i>
Ministero per le Politiche Agricole e Forestali - DG per la Pesca e L'Acquacoltura	18-set-03	Dr. Plinio CONTE
Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca	31-lug-03	Dr.ssa Annamaria LEUZZI
Ministero dell'Interno	21-lug-03	Dott. Michele CAPOMACCHIA - <i>Dirigente superiore della Pubblica Sicurezza</i>
Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti	09-lug-03	Ing. Pietrantonio ISOLA - <i>Dirigente Generale</i>
Ministero Innovazioni e Tecnologie	22-lug-03	Dott. Giulio DE PETRA
Ministero Attività Produttive	14-ott-03	Dr. Antonio E. CIUFO - <i>Direttore Direzione Generale per il Coordinamento degli Incentivi alle Imprese - PON Sviluppo Locale</i> <u>Partecipanti:</u> Giorgio Martini (IPI), Paolo Rota (MAP DGII - A9), Claudio Baldelli (DGII - A9), Emilio Nasiello (MAP)
Ministero Attività Produttive	27-nov-03	Dr.ssa Sacco
Ministero dell'Interno - Dipartimento Pubblica Sicurezza	21-ott-03	Dr. CAPOMACCHIA
Ministero del Tesoro	01-dic-03	Dr.ssa Paola De Cesare
Ministero del Tesoro	22-ott-03	Dr.ssa DE LUCA

VALUTAZIONE INDIPENDENTE QCS 2000 – 2006 PER MINISTERO ECONOMIA
Vision & Value – The London School of Economics and Political Science
ALLEGATI

Ministero del Lavoro	09-ott-03	Dr.ssa BATTISTONI - <i>Direttore Centro per l'Impiego</i>
Ministero del Lavoro	21-nov-03	Dr.ssa Graziano, Dr.ssa Tomai
Dipartimento Funzione Pubblica	27-ott-03	Dr.ssa Russo e Camerucci
Ministero degli Affari esteri	03-nov-03	Dott. Formari e Canapa, Raimondo (MAE)
Ministero delle Infrastrutture e dei trasporti	04-nov-03	Dr.ssa Rosolia
Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca	28-ott-03	Dott. Rebichini e Cianciulli
Ministero dell'Istruzione dell'Università e della Ricerca	12-nov-03	Annamaria Leuzzi (Adg Pon Scuola), Barillà (Nucleo Valutazione)
Nucleo di Valutazione del Ministero delle Attività Produttive	28-ott-03	Prof. Zecchini, dr. Carpenito
Dipartimento Pari Opportunità	03-nov-03	Michele Palma
INTERVISTE A ALTRI(ENTI LOCALI; MIN ECONOMIA E COMMISSIONE EUROPEA/ PARTNER ECONOMICI E SOCIALI, ..)		
Ente	Data visita	Intervistati
Regione Sardegna Partenariato Economico e Sociale	04-set-03	Dr. Sandro BOCCIA - Presidente della CNA regionale
ISRI	08-set-03	Dr.ssa Manuela MURRO, Dr.ssa Federica TODDE - <i>Valutatori Indipendenti</i>
ANCI Sardegna	01-ott-03	Dr.ssa Linetta SANNA - <i>Presidente</i>
Ministero dell'Economia e del Tesoro - Gruppo interno ricerca UVAL	30-set-03	Dr.ssa Panariello
Ministero dell'Economia e del Tesoro - UVAL	03-set-03	Dr. Nicola Masi
Ministero dell'Economia e del Tesoro - UVAL	01-ago-03	Dr.ssa Francesca UTILI - <i>Segreteria Tecnica</i>
UNIONCAMERE	12-set-03	Dr. Sandro PETTINATO - <i>Responsabile Coordinamento Utilizzo Fondi Strutturali</i>
CGIL	29-set-03	Dr. Mario SAI
Confindustria Calabria	19-set-03	Dr. Igor Paonni
NRVVIP Basilicata		Dr. Caputo
Ernst & Young Financial Advisor srl - Valutatore Indipendente POR		Dr. Alessandro Cenderello

STRUMENTI DI INDAGINE UTILIZZATI

QUESTIONARIO

Comitati di Sorveglianza

1. Il numero degli incontri è adeguato?
 - dovrebbero essere incrementati?
 - dovrebbero essere ridotti?
2. La composizione del Comitato è adeguata in termini quantitativi?
 - dovrebbe essere più ampia?
 - dovrebbe essere più ristretta?

La ritenete adeguata in termini di soggetti invitati a partecipare?
3. E' adeguata la durata degli incontri?
 - dovrebbero essere più lunghi?
 - dovrebbero essere più brevi?
4. Ritenete adeguata la modalità con la quale siete informati dei temi all'ordine del giorno?
 - vorreste ricevere le informazioni prima?
 - ritenete che l'informazione sia comprensibile?
 - ritenete che la quantità dell'informazione sia eccessiva?
5. Nei Comitati si riesce ad avere un efficace confronto?
6. E' utile questo strumento per aggiungere efficacia alle decisioni assunte nell'ambito del Qcs?*

 - potrebbe esserlo di più?
 - ve ne sono altri più efficaci?

Vi sono utilità diverse (network,...) che il Comitato riesce a generare per quelli che vi partecipano?

Gruppi di lavoro

1. Il numero degli incontri è adeguato?
 - dovrebbero essere incrementati?
 - dovrebbero essere ridotti?
2. La composizione dei gruppi è adeguata?
 - dovrebbe essere più ampia?
 - dovrebbe essere più ristretta?

La ritenete adeguata in termini di soggetti invitati a partecipare?

3. E' adeguata la durata degli incontri?
 - dovrebbero essere più lunghi?
 - dovrebbero essere più brevi?
 4. Ritenete adeguata la modalità con la quale siete informati dei temi all'ordine del giorno?
 - vorreste ricevere le informazioni prima?
 - ritenete che l'informazione sia comprensibile?
 - ritenete che la quantità dell'informazione sia eccessiva?
 5. Quanto sono tecnici e settoriali questi incontri?
 - dovrebbero esserlo di più?
 6. Si tengono incontri informali dei gruppi?
 - se no, si dovrebbero tenere?
 - se si, dovrebbero essere più frequenti?
 7. E' utile questo strumento per aggiungere efficacia alle decisioni assunte nell'ambito del Qcs?*
- potrebbe esserlo di più?
 - ve ne sono altri più efficaci?
- Vi sono utilità diverse (network,...) che il Gruppo di lavoro riesce a generare per quelli che vi partecipano?

Forum economico-sociali

1. E' sufficiente il numero degli incontri?
 - dovrebbero essere incrementati?
 - dovrebbero essere ridotti?
 2. E' adatta la composizione del Forum rispetto ai suoi obiettivi?
 - dovrebbe essere più ampia?
 - dovrebbe essere più ristretta?

La ritenete adeguata in termini di soggetti invitati a partecipare?
 3. E' adeguata la durata degli incontri?
 - dovrebbero essere più lunghi?
 - dovrebbero essere più brevi?
 4. Ritenete adeguata la modalità con la quale siete informati dei temi all'ordine del giorno?
 - vorreste ricevere le informazioni prima?
 - ritenete che l'informazione sia comprensibile?
 - ritenete che la quantità dell'informazione sia eccessiva?
 5. E' utile questo strumento per aggiungere efficacia alle decisioni assunte nell'ambito del Qcs?*
- potrebbe esserlo di più?
 - ve ne sono altri più efficaci?

Vi sono utilità diverse (network,...) che il Forum riesce a generare per quelli che vi partecipano?

* Farsi indicare possibilmente un rating da 0 a 5.

INTERVIEW GUIDE GENERALE

Il Valutatore Indipendente del Qcs obiettivo 1 Italia 2000–2006 sta svolgendo su incarico del Ministero del Tesoro una serie di attività finalizzate alla redazione del rapporto di valutazione.

L'attività di valutazione ha come obiettivo non tanto lo svolgimento di attività di controllo di tipo amministrativo o la mera formulazione di un giudizio, *ma la identificazione di eventuali margini di miglioramento*. Essa va dunque vissuta come una opportunità di riflessione strategica sulla attuazione del Qcs per tutte le Amministrazioni e per la rete dei soggetti attuatori che il Qcs attiva.

L'ARGOMENTO OGGETTO DELL'INTERVISTA: VALUTARE IL *CAPACITY BUILDING* INNESSATO DAL PROCESSO DI ATTUAZIONE DEL PO

Dagli incontri con la Committenza, nonché dalla lettura dei documenti di programmazione, emerge che il **cambiamento** dei **comportamenti** delle amministrazioni, degli **assetti organizzativo-istituzionali**, e, persino, delle **aspettative** (all'interno e all'esterno degli Enti) sul suddetto cambiamento sono obiettivo *in sé* del Quadro Comunitario di Sostegno. In questo senso, l'aumento di *capacità* organizzativa delle Amministrazioni diventa la più importante delle *variabili di rottura*, la dimensione di contesto decisiva per avviare il Mezzogiorno su un percorso di crescita irreversibile.

Tuttavia tale variabile, **chiamata da ora in poi “capacity building”**, è anche – **rispetto alle altre esplicitamente misurate dal PSM e poi dal QCS** – l'unica a non essere ancora sistematicamente, sinteticamente riconducibile a un indicatore oggettivo di “prestazione”.

Per quanto riguarda il confronto con le Autorità di Gestione, intendiamo approfondire la questione attraverso una serie di interviste. L'incontro va affrontato come un momento di confronto aperto su aspetti di successo e aree di miglioramento degli assetti organizzativo-istituzionali. Esso seguirà pertanto una scaletta sufficientemente flessibile. Il confronto con l'Autorità di Gestione sarà finalizzato a trovare risposte specifiche a una serie di domande riconducibili a 8 diverse aree di analisi.

Esse sono elencate di seguito con la finalità di fornire spunti di riflessione all'intervista.

1) La questione dell'adozione delle innovazioni introdotte dal QCS: rispetto alla vostra esperienza, qual è la risposta dell'Amministrazione alle innovazioni introdotte dalla riforma dei fondi strutturali e, più nello specifico, dal Quadro Comunitario di Sostegno Obiettivo 1 Italia?

- In che misura l'adesione a tali innovazioni è stata “formale” oppure “sostanziale”?
- In che misura l'innovazione ha prodotto uno *sforzo di adeguamento* delle amministrazioni?
- Quale la capacità delle amministrazioni di introdurre *semplificazioni*?
- In che misura tale sforzo ha coinvolto decisioni e funzioni che vanno aldilà del processo di attuazione del QCS?
- Quali gli *effetti della premialità* e quale l'adeguatezza dei criteri selezionati?
- In che misura essi misurano scelte organizzative effettive rispetto all'adozione meramente formale di specifiche novità? Quale la capacità del meccanismo di introdurre una competizione/emulazione effettiva tra Amministrazioni in grado di migliorare i processi?

- Quali procedimenti tecnico-burocratici utilizzate per adeguarvi alle innovazioni introdotte dal Qcs? Quali modalità di semplificazione delle procedure state attuando?
- I Regolamenti, comunitari e non, riguardanti le modalità attuative dei processi vengono presi in considerazione e sentiti come cogenti o si cerca di adeguarli alle proprie esigenze e strumenti operativi a disposizione?
- Ritenete che sussista veramente una sorta di competizione-emulazione fra le Amministrazioni impegnate ad attuare i Programmi Operativi?
- Esistono problemi di ripartizione e di individuazione di responsabilità e ruoli all'interno dell'AdG?
- Avete ricevuto risorse aggiuntive in virtù della riserva di premialità del 4%? Se sì, quali indicatori sono stati soddisfatti?

2) La questione delle modalità di elaborazione della strategia complessiva e della sua “manutenzione”: qual è la vostra capacità di “operare” scelte tra opzioni (investimenti, aree) strategiche diverse? Quali le modalità attraverso cui queste scelte vengono maturate (ruolo dell'analisi dall'alto rispetto al partenariato istituzionale) e come viene successivamente “controllata” la coerenza della strategia rispetto alla implementazione?

- Quanto chiare sono le scelte in termini di obiettivi generali e specifici e quanto esplicita/forte è la scelta tra efficienza (concentrazione degli investimenti su specifici nodi di “comunicazione”) ed equità della crescita?
- Di quali sistemi siete dotati per valutare l'efficienza (costi unitari) e l'efficacia (effetti sulla domanda di mobilità) di opzioni alternative di spesa?
- Nell'allocare le risorse finanziarie avete degli obiettivi ben determinati: come sono scelti e soprattutto questa selezione viene poi seguita e implementata? E ancora, si preferisce usare per la scelta il parametro dell'efficienza (intesa come valorizzazione delle vocazioni della Regione) o piuttosto quello dell'equità della crescita, cercando di investire quindi in settori che potrebbero garantire sviluppo endogeno?
- In che maniera viene garantita la coerenza tra PO, CdP e Strumenti Operativi?
- Quali criteri di selezione dei progetti da finanziare sono stati utilizzati?

3) La questione della implementazione: Qual è il vostro sistema di governo del processo di attuazione e quali le vostre modalità organizzative?

- In che misura i ruoli della dirigenza (e in generale del personale coinvolto) sono differenziati ed in che misura essa riesce ad avere una visione complessiva del processo di attuazione?
- Quanto è rilevante l'aspetto della programmazione–valutazione rispetto a quello dell'adempimento – velocità di spesa? Quale la qualità della strategia?
- In che misura alla strategia segue una efficace implementazione (*execution*)?
- Quanto elevate e adeguate sono le competenze e quanto forti sono le volontà e le disponibilità al cambiamento?
- Quale il rapporto con i vertici politici e quanto forte è la sponsorizzazione/protezione che essi fanno dei percorsi di cambiamento organizzativo? In che misura le scelte organizzative appaiono diverse in diversi contesti (regionali, amministrazioni diverse dello Stato)? E quali le correlazioni che sembrano emergere tra tali scelte ed i risultati che vengono progressivamente conseguiti?

- Spesso la velocità di spesa non è adeguata e i progetti non rispettano le scadenze temporali previste per essi: cosa impedisce l'avanzamento dei lavori o lo ritarda? C'è una qualche causa che più delle altre incide da questo punto di vista?

4) La questione della collaborazione interistituzionale: che tipo di strategie e di azioni avete attivato per organizzare e rendere stabile un efficace meccanismo di collaborazione tra diverse amministrazioni coinvolte nel processo?

- In che misura riuscite a tenere sotto controllo i tempi di risposta delle altre amministrazioni (in particolar modo delle Amministrazioni Locali e degli Enti comunque coinvolti nella implementazione) e dei soggetti privati coinvolti nella attuazione? Quali canali di acquisizione di consenso/adesione ai progetti e ai suoi tempi appaiono vincenti?
- C'è collaborazione tra voi e le altre Autorità di Gestione, nonché con tutte le Amministrazioni coinvolte? Quali sono i mezzi che adoperate per coordinarvi e aggiornarvi reciprocamente sullo stato del vostro operato?
- Le diverse Amministrazioni riescono effettivamente ad avere una visione d'insieme o sono troppo differenziate e distinte per settori molto specifici che fanno perdere efficacia nel quadro d'unione?
- L'apporto degli Enti locali (province e comuni in modo particolare) in cosa consiste e quanto conta?
- Qual è il rapporto con la Comunità Europea? Il suo controllo è cogente e lo è di più o di meno di quello dei Valutatori? Questi ultimi esercitano una qualche forma di pressione sulle amministrazioni?

5) La questione del partenariato economico-sociale: come state valorizzando il partenariato economico sociale, l'emersione dal basso di idee e progetti, il consolidamento di idee e di progettazione integrata?

- Sono efficaci gli attuali meccanismi per rendere condivisa la programmazione? Quale il tipo di rapporto che si instaura tra voi e Partners (Puramente formale? Negoziale? Identificazione comune di fabbisogni? Progettazione comune? Sviluppo condiviso di meccanismi di attuazione)? Come nello specifico funziona il partenariato con diversi soggetti (Sindacati, Organizzazioni datoriali, ..)?
- Quali i meccanismi che funzionano meglio in termini di rappresentatività ed efficienza dei meccanismi di decisione e di attuazione? Quale la capacità di "rappresentare" il territorio dei *partners* locali?
- In che cosa consiste effettivamente il contributo dei privati (a parte i finanziamenti ovviamente)? Partecipano ai tavoli di concertazione?
- Come si pone la collettività nei confronti di tutto ciò? Avanza delle richieste specifiche o fa delle proposte? E' sufficientemente informata oppure stenta a dare voce ai suoi bisogni?

6) La questione del rispetto delle priorità trasversali: secondo la vostra esperienza, quali meccanismi si stanno rivelando efficienti per garantire la massima tutela delle priorità trasversali?

- Riescono tali meccanismi ad esprimere una strategia davvero trasversale? Vengono vissuti come "controllo ulteriore" o ulteriore valore aggiunto alla programmazione? Cosa fa la differenza?

7) La questione dell’impatto del QCS sul resto delle attività dell’amministrazione: qual è l’effetto delle modifiche determinate dai processi di attuazione del QCS sul resto dell’attività (gestione di altri investimenti pubblici, gestione altre *policies*, attività ordinaria)?

8) La questione dell’impatto delle modifiche del contesto legislativo generale sul QCS: quale è l’effetto sul processo di attuazione del PO di innovazioni legislative estranee al QCS (Titolo V della Costituzione, Leggi di Riforma della PA, ..)?

INTERVIEW GUIDE PER SECONDO INCONTRO CON AMMINISTRAZIONI

L'ANALISI DEGLI EFFETTI DEL SISTEMA DEL QCS (NELLA CORNICE DEI REGOLAMENTI DEI FONDI STRUTTURALI E DEL PROCESSO DI DECENTRAMENTO IN ATTO IN ITALIA) SULLA CAPACITÀ ISTITUZIONALE DELLE AMMINISTRAZIONI.

Il Valutatore Indipendente del Qcs obiettivo 1 Italia 2000–2006 sta svolgendo su incarico del Ministero del Tesoro una serie di attività finalizzate alla redazione del rapporto di valutazione.

L'attività di valutazione ha come obiettivo non tanto lo svolgimento di attività di controllo di tipo amministrativo o la mera formulazione di un giudizio, *ma la identificazione di eventuali margini di miglioramento*. Essa va dunque vissuta come una opportunità di riflessione strategica sulla attuazione del Qcs per tutte le Amministrazioni e per la rete dei soggetti attuatori che il Qcs attiva.

Dagli incontri con la Committenza, nonché dalla lettura dei documenti di programmazione, emerge che il **cambiamento** dei **comportamenti** delle amministrazioni, degli **assetti organizzativo-istituzionali**, e, persino, delle **aspettative** (all'interno e all'esterno degli Enti) sul suddetto cambiamento sono obiettivo *in sé* del Quadro Comunitario di Sostegno. In questo senso, l'aumento di *capacità* organizzativa delle Amministrazioni diventa la più importante delle *variabili di rottura*, la dimensione di contesto decisiva per avviare il Mezzogiorno su un percorso di crescita irreversibile.

Tuttavia tale variabile è anche – **rispetto alle altre esplicitamente misurate dal PSM e poi dal QCS** – l'unica a non essere ancora sistematicamente, sinteticamente riconducibile a un indicatore oggettivo di “prestazione”.

Per quanto riguarda il confronto con le Autorità di Gestione, intendiamo approfondire la questione attraverso una serie di interviste. L'incontro va affrontato come un momento di confronto aperto su aspetti di successo e aree di miglioramento degli assetti organizzativo-istituzionali. Esso seguirà pertanto una scaletta sufficientemente flessibile. Il confronto con l'Autorità di Gestione sarà finalizzato a trovare risposte specifiche a una serie di domande riconducibili a 4 diverse sezioni di analisi. Esse sono elencate di seguito con la finalità di fornire spunti di riflessione all'intervista, nel senso che è lasciato alla flessibilità dell'Adg e del consulente identificare i quesiti più utili e pertinenti al raggiungimento di un quadro informativo il più completo possibile.

I SEZIONE: Le soluzioni adottate per aumentare le possibilità di soddisfare i criteri indicati dalla riserva di performance del 4%? (Domande per l'AdG)

1. Il Ministero xyz ha/ sta per (oppure non ha/ sembra non poter) raggiungere il criterio di realizzazione fisica. Quali sono le modifiche nei processi di attuazione che avete adottato per riuscire a raggiungere questo risultato? (oppure quali i motivi per i quali non siete riusciti a ..)? Quali misure/ categorie di investimenti (strade, corsi di formazione, interventi programmati in ambito PIT, ..) hanno mostrato maggiori difficoltà e quali soluzioni avete adottato laddove tali difficoltà sono emerse?
2. Il Ministero xyz ha/ sta per (oppure non ha/ sembra non poter) raggiungere il criterio della qualità sistema monitoraggio. Quali le criticità finora riscontrate? Sono esse all'interno (sistemi informativi dell'amministrazione) o all'esterno (rilevazione dei dati elementari dalle stazioni

- appaltanti/ beneficiari, elaborazione dati trasmessi a livello centrale..) della Regione? Quale il giudizio sul numero degli indicatori per le diverse categorie - finanziari, procedurali e fisici?*
- Quanto sono integrati i canali di monitoraggio nei sistemi informativi della Regione ed in che misura essi costituiscono un investimento duratura che si può utilizzare anche dopo il ciclo di programmazione?*
- Quale la quantità di informazione prodotta dal sistema (troppa, troppo poca)?*
- Quale la facilità di accedervi (e gli investimenti che sono stati fatti nel formare il personale)?*
- Quale l'aggiornamento (tempo reale?) delle informazioni? Quale l'abilità del sistema di discriminare le informazioni e fornire solo quelle rilevanti ai diversi utilizzatori (a secondo dell'assessorato, della responsabilità)?*
- Quale la possibilità di soggetti esterni alla amministrazione (province, beneficiari) di accedere al sistema?*
3. Il Ministero xyz ha/ sta per (oppure non ha/ sembra non poter) raggiungere il criterio della qualità sistema di controllo. Chi è responsabile del controllo? Quali i criteri per scegliere la spesa da porre sotto controllo? Quali i costi e le criticità di tale attività? Quale le sua utilità?*
 4. Il Ministero xyz ha/ sta per (oppure non ha/ sembra non poter) raggiungere il criterio della qualità dei criteri di selezione. Quali gli strumenti e le criticità per assicurare che i progetti di importo superiore alle soglie previste (10 miliardi per il FESR, 5 per il FEOGA e lo SFOP e 2,5 per il FSE) siano selezionati sulla base di analisi di fattibilità tecnico – economica (secondo Delibera CIPE n 106/99 del 30 Giugno 1999)? Quali gli strumenti e le criticità per assicurare che i progetti rilevanti negli assi Sviluppo locale, Città, reti/ trasporti siano selezionati rispettando i criteri di sostenibilità ambientale (secondo le Linee guida per la valutazione ambientale strategica – VAS)? Quali gli strumenti e le criticità per assicurare che almeno il 30% dei progetti siano selezionati rispettando il criterio delle pari opportunità (secondo le descrizioni previste dal documento VISPO)? Quali più in generale le scelte (e le difficoltà) per assicurare che i criteri di selezione siano coerenti con le scelte strategiche di fondo e la qualità degli investimenti?
 5. Il Ministero xyz ha/ sta per (oppure non ha/ sembra non poter) raggiungere il criterio della qualità del sistema di valutazione in itinere. Quale l'utilità (o ridondanza) del sistema di valutazione?*

Quale il reale utilizzo/ interazione tra valutazione e vertice politico/ momento di decisione strategica?*

Quale il reale utilizzo/ interazione tra valutazione e operatori/ beneficiari?*

 6. Il Ministero xyz ha/ sta per (oppure non ha/ sembra non poter) raggiungere il criterio della qualità del sistema di valutazione degli effetti sull'occupazione. Quale l'utilità (o ridondanza) del sistema di valutazione degli effetti sull'occupazione?*

Come affrontate il problema della rilevazione dello stato occupazionale nei diversi momenti di realizzazione degli interventi (durante, al momento della conclusione, dopo la conclusione) e per le diverse tipologie di intervento (corsi di formazione, cantieri per infrastrutture, aiuti alle imprese, ..)?

 - 7. Il Ministero xyz ha/ sta per (oppure non ha/ sembra non poter) raggiungere il criterio del piano finanziario. Quali sono i processi che avete utilizzato per garantire il raggiungimento dell'obiettivo (spendere il 100% degli impegni relativi al 2000 e 2001 entro il 30-09-03)? Quali i problemi per tipologie di interventi?
 - 8. Il Ministero xyz ha/ sta per (oppure non ha/ sembra non poter) raggiungere il criterio della finanza di progetto. Quali sono gli strumenti per realizzare almeno 4 progetti che rispondano ai requisiti della "finanza di progetto" (artt. 37 bis e seguenti e art. 37 quater, e artt. 19 e seguenti della L. 109/94, nonché art. 22 della L. 142/90 e art. 12 della L. 498/92)? Cosa avete, in generale, fatto per attivare co finanziamento privato (ed eventualmente attrarre investimenti diretti dall'esterno o dall'estero)?

II SEZIONE Le soluzioni adottate per aumentare le possibilità di soddisfare i criteri indicati dalla riserva di performance del 6% (Domande per gli uffici responsabili dell'attuazione di ciascun criterio)

1. Il Ministero xyz ha\sta per (oppure non ha\sembra non poter) raggiungere il criterio della adozione di un sistema di misurazione delle prestazioni dei dirigenti. Come avete recepito il D.Lgs. 29/93 avete riscontrato criticità/difficoltà nell'adempimento? Nel conferimento degli incarichi dirigenziali è stata effettivamente rispettata la separazione tra compiti di direzione politica e direzione amministrativa? Nell'attuazione del sistema di valutazione dei risultati dei dirigenti è stata riscontrata collaborazione da parte dei destinatari? Quale l'utilità del sistema di valutazione?* Quali criteri di selezione avete adottato per il conferimento di questi incarichi? Avete preferito persone con una determinata formazione professionale? Quanti sono i dirigenti coinvolti dall'attivazione del programma? Sono allineati i criteri di remunerazione dei dirigenti rispetto agli obiettivi strategici e al controllo di gestione?
2. Il Ministero xyz ha\sta per (oppure non ha\sembra non poter) raggiungere il criterio della istituzione del controllo di gestione. Come avete recepito l'art. 4 del D.Lgs. 286/99 avete riscontrato criticità/difficoltà nell'adempimento? Quanto avete trovato utile l'attivazione dell'unità di controllo interno di gestione?* L'unità di controllo interno di gestione ha riscontrato collaborazione da parte dei destinatari? Quali criteri di selezione avete adottato per il conferimento di questi incarichi? Avete preferito persone con una determinata formazione professionale? Quante persone avete ritenuto sufficienti per l'adempimento delle funzioni di competenza dell'unità di controllo interno di gestione? Quale tipo di progetto di formazione è stato elaborato per il training dei soggetti responsabili del controllo interno di gestione? Come hanno\avete risposto al progetto di formazione? Lo hanno\avete trovato adeguato?* Quale l'operatività del sistema?* Sono allineati controllo di gestione, obiettivi strategici e sistema di incentivazione?
3. Il Ministero xyz ha\sta per (oppure non ha\sembra non poter) raggiungere il criterio della istituzione dei Nuclei di Valutazione. Come avete recepito l'art. 1 della l. 144/99 avete riscontrato criticità/difficoltà nell'adempimento? Ritenete la tempistica delle scadenze adeguate alle esigenze riscontrate? Nell'attuazione del sistema di valutazione è stata riscontrata collaborazione da parte dei destinatari? Nella costituzione del Nucleo di Valutazione avete preferito persone con una determinata formazione professionale? Quali competenze avete attribuito in funzione dell'attività di valutazione? Avete riscontrato un miglioramento delle performance dei destinatari della valutazione? Quale l'efficacia del sistema di valutazione?* Sono allineati sistema di valutazione, obiettivi strategici e criteri di remunerazione? Che tipo di valutazione fanno questi Nuclei (ex ante, in itinere o ex post)? E su quale tipo di investimenti si concentra (al di sopra di un certo ammontare o ...)?
4. Il Ministero xyz ha\sta per (oppure non ha\sembra non poter) raggiungere il criterio della informatizzazione della Pubblica Amministrazione. I beneficiari finali sono puntuali nel trasmettere i dati di monitoraggio della spesa? Da questo sistema di trasmissione telematica ne sono derivati dei vantaggi a livello di tempistica per le attività di rendicontazione? Chi vi ha affiancato e supportato in queste attività, avete ricevuto la dovuta assistenza tecnica? Il sistema centrale che riceve i dati è poi capace di elaborarli e ritrasmetterli? Quale l'utilità del Sistema informativo?*

5. Il Ministero xyz ha\sta per (oppure non ha\sembra non poter) raggiungere il criterio di integrazione. Quanti APQ avete stipulato? Quali criteri avete utilizzato per la scelta degli APQ? Quali i soggetti coinvolti?

III SEZIONE: LA VALUTAZIONE DEL MECCANISMO DEGLI ATTUALI SISTEMI DI INCENTIVAZIONE ISTITUZIONALE (Domande per l'AdG).

1. La questione dell'efficacia: Ritiene che siano i criteri di premialità in grado di facilitare/incoraggiare il trasferimento competenze nella gestione di programmi come il PON e, più in generale, di facilitare/ innescare percorsi duraturi di cambiamento organizzativo della intera amministrazione?
2. La questione della equità: Ritiene che essi siano in grado di misurare diversità nelle prestazioni di diverse ADG e di premiare i miglioramenti di una ADG nel tempo?
3. Possibili suggerimenti: Quali possibili modifiche lei proporrebbe nel sistema (ai fini di future riprogrammazioni)?

IV SEZIONE IL FUNZIONAMENTO DELLE “RETI” (DOMANDE PER L'ADG).

In questa sezione si vuole approfondire il funzionamento dell'organizzazione complessa che è attivata nell'attuazione del PON. Tale organizzazione configura una rete di comunicazione tra soggetti appartenenti ad unità o parti diverse. A questo scopo, sono stati individuati quattro possibili livelli di frattura che possono costituire ostacolo al processo di attuazione:

- All'interno dell'Amministrazione tra Adg e vertice politico, tra Adg e capi dipartimento, tra diversi livelli gerarchici (dirigenti, consulenti chiamati da politici, società di consulenza esterne, funzionari, impiegati);
 - Tra Amministrazione dell'Adg e Amministrazioni di livello più “alto” (Ministeri, Commissione Europea);
 - Tra Amministrazione dell'Adg ed Enti Locali (Comuni, Province, Asl,...);
 - Tra Adg e Società Civile (imprese, sindacati, associazioni e cittadini).
1. La rete all'interno dell'amministrazione: Come funziona la collaborazione tra unità organizzative (dipartimenti) dello stesso Ministero? Quanto è forte il collegamento dell'Adg con il Vertice Politico?* Quanto forte è la coesione tra i diversi livelli (consulenti esterni nominati dai Politici, società di consulenza selezionati su bandi europei, dirigenti, funzionari, impiegati) operativi?*
 2. La rete tra Amministrazione e Amministrazioni di livello più “alto”: Come funziona la collaborazione tra Amministrazione Regionale e Ministero dell'Economia? E con la Commissione Europea? Quale è il rapporto con le ADG dei diversi PON (solo formale o sostanziale, di negoziazione o concertazione)? Avete riscontrato difficoltà di dialogo? A quale livello? Cosa si potrebbe fare in merito?
 3. La rete tra Amministrazione ed Enti Locali: Come funziona la collaborazione tra Amministrazione Regionale ed Enti Locali? Come hanno risposto al coinvolgimento nella programmazione? E nell'attuazione dei progetti? Quale il loro contributo? Sono stati riscontrati

problemi di dialogo tra le parti? Gli Enti locali sono stati in grado di supportarvi in maniera efficiente?

4. La rete tra Amministrazione e Parteners economici – sociali e territorio: Come funziona la collaborazione tra le parti? Di quali interessi si sono fatti promotori i Parteners economico – sociali? Come hanno risposto al coinvolgimento nella programmazione? E nell’attuazione dei progetti? La collaborazione tra le parti è necessaria ai fini del raggiungimento degli obiettivi? I Parteners e il territorio in genere erano preparati per questo tipo di attività? Ritenete sufficiente la capacità degli organismi interessati (Sindacati, Unione Industriali,...) di rappresentare il mondo del lavoro, delle imprese, il territorio?

* Chiedere laddove possibile un giudizio numerico da 1 a 10, dove 1 sta per scarso/poco/mai e 10 per ottimo/molto.