



Il metodo di valutazione

Febbraio 2007

1.	IL METODO UTILIZZATO: TEORIA E REALTÀ	3
2.	LA METODOLOGIA ADOTTATA	5
2.1	ANALISI D'EFFICACIA COME ANALISI DI PERFORMANCE.....	5
3.	LA METODOLOGIA D'EFFICACIA NELLA PRATICA.....	9
3.1	L'ANALISI INTEGRATA D'EFFICACIA E IL GIUDIZIO FINALE D'EFFICACIA	9
3.2	PASSAGGI E CRITICITÀ DELLA PRATICA VALUTATIVA PROPOSTA.....	14
4.	FEEDBACK E SINERGIE.....	15
5.	BIBLIOGRAFIA	18
	APPENDICE I: METODOLOGIA E INDICATORI PER L'ANALISI DI GOVERNANCE.....	20
	APPENDICE II: LISTA DEGLI INDICATORI DI REALIZZAZIONE, RISULTATO E IMPATTO UTILIZZATI PER ASSE	27

1. Il metodo utilizzato: teoria e realtà

1.1. Introduzione

L'Area Valutazione di efficacia dell'UVER (Area 3) si è proposta di mettere a punto una metodologia di valutazione degli interventi che sia all'altezza delle procedure di valutazione affermatesi a livello europeo e internazionale¹, e al tempo stesso tenga conto delle specificità spesso non generalizzabili dei casi concreti con cui si confronta.

L'Uver intende dunque realizzare un processo valutativo che sia il più vicino possibile all'idea di 'inchiesta disciplinata'². Si tratta di una procedura valutativa basata su regole procedurali chiare e ripetibili, ma al contempo adeguata alla tipologia e alle specificità di contesto dei progetti di volta in volta esaminati. Tale procedura valutativa, standardizzata ma *ad hoc*, è considerata non solo una necessità, ma anche una scelta strategica.

Da una parte, infatti, è stata riscontrata una **sistematica debolezza delle fasi preliminari di valutazione degli interventi**³ con una conseguente carenza di dati quantitativi e informazioni concernente gli obiettivi e i beneficiari dell'opera, cosa che rende estremamente difficoltosa la misurazione dell'efficacia dei progetti mediante indicatori. A questo si aggiunge un **meccanismo debole di ricognizione e fornitura dei dati** a causa della poco sviluppata cultura e prassi autovalutativa e di monitoraggio degli enti predisposti alle diverse fasi progettuali i quali si sono mostrati il più delle volte poco o per nulla preparati a produrre in modo completo e tempestivo le informazioni necessarie per una congrua valutazione d'efficacia, sia al loro interno – nel passaggio da una fase attuativa all'altra e fra enti responsabili – sia nei confronti dei valutatori esterni.

Dall'altra, l'Uver ha deliberatamente fatto proprio il compito di avvicinarsi alle singole opere con lo spirito e la curiosità di chi intende svelare, scoprendolo, **il contributo netto che l'opera intendeva apportare e il contributo che ha poi effettivamente apportato**. Si ritiene infatti che il ruolo investigativo del valutatore e la sensibilità ed esperienza del suo giudizio rispetto al caso specifico analizzato siano strumenti altrettanto essenziali, accanto a quelli quantitativi, alla descrizione e

¹ Riferimenti nel paragrafo Bibliografia.

² Rossi e Freeman (1993), Cronback (1982).

³ Analisi ex ante: analisi progettuale, analisi di fattibilità, analisi costi benefici.

valutazione della complessità e unicità dell'opera in questione, della sua adeguatezza agli obiettivi espliciti e latenti del programma nonché ai beneficiari attuali e potenziali⁴.

1.2. Obiettivi e risvolti strategici

L'Area intende rafforzare la metodologia e prassi della valutazione d'efficacia mirando a realizzare obiettivi strategici a più livelli:

- valutare la performance del singolo progetto, ossia la qualità del servizio fornito rispetto agli obiettivi e ai bisogni individuati, per rispondere alle seguenti domande:
 - “È il servizio adeguato agli obiettivi specifici e alle finalità ultime dell'opera?”;
 - “Sono stati soddisfatti e in che misura i beneficiari?”;

In prospettiva, l'Area vorrebbe poter rispondere a domande del tipo:

- “Cosa è successo a seguito della realizzazione dell'intervento?”,
 - “Cosa di diverso avrebbe potuto accadere?”,
 - “Chi è stato beneficiato/danneggiato e in che modo dall'intervento?”
- costruire una sorta di database delle esperienze per realizzare, nel medio-periodo, un quadro metodologico comune e serie omogenee (per tipologia e localizzazione geografica) di casi monitorati e *best practices* con le seguenti finalità: un rafforzamento delle tecniche di analisi statistica e di *benchmarking* e l'avvio, attraverso le attività periodiche di verifica e assistenza, di un processo valutativo continuo che, seguendo passo passo il progetto, possa consentirne un miglioramento e autocorrezione a partire dalle esperienze valutative precedenti;
 - fornire un contributo alle autorità politiche competenti ai fini di una più efficace destinazione delle risorse del paese che si deve attuare attraverso una più attenta selezione dei progetti ed attraverso l'identificazione ex ante degli obiettivi di servizio e dei relativi beneficiari ;
 - innescare processi migliorativi della *governance* dei progetti e delle tecniche e processi di autovalutazione e monitoraggio interno ai soggetti responsabili di opere pubbliche, anche al fine di colmare il gap esistente tra la realizzazione dell'opera e la sua messa in esercizio. Troppo spesso infatti, ai ritardi realizzativi si aggiungono ritardi nel conseguimento del risultato di servizio che, anziché essere considerato come l'obiettivo finale cui tendere, è spesso considerato come un accessorio opzionale su cui far convergere la programmazione solo a seguito della completa realizzazione dell'opera.

⁴ Si rinvia al Box *Tipo di efficacia valutata: quadro concettuale, problemi e prospettive* per una schematizzazione del processo valutativo e dei problemi incontrati.

- **rafforzare la trasparenza del processo di selezione degli interventi.** Infatti, l'aspettativa è che una buona prassi valutativa stimoli a livello istituzionale un processo di acquisizione di conoscenza e rafforzamento della *performance* progettuale e della capacità di *management* dell'opera continuo. Inoltre, l'allargamento del processo decisionale a nuovi attori e ai beneficiari ultimi del progetto consente di promuovere un processo partecipativo di consultazione e verifica sin dalle prime fasi dell'attuazione delle politiche e dei progetti consentendone una più efficace realizzazione, un consolidamento della base di consenso e monitoraggio da parte delle parti interessate oltre che una maggiore rispondenza agli obiettivi e ai bisogni a cui si rivolge. Infine, la pratica della valutazione consente di rendere espliciti i legami tra i soggetti, i territori e i settori coinvolti nella realizzazione dell'opera producendo come effetto collaterale un maggiore e più "diffuso controllo" sul processo decisionale e crea quindi i presupposti per una maggiore legalità ed efficienza complessiva del sistema.

2. La metodologia adottata

L'analisi d'efficacia dei progetti prevede sia una valutazione di performance che di impatto (Vedi fig. 1 di pagina 9). Nel primo caso, l'intervento viene valutato in base alla qualità del servizio erogato rispetto agli obiettivi previsti, sia di servizio che indiretti e di lungo periodo. In questa prospettiva un intervento è efficace se ha conseguito a pieno gli obiettivi prefissati. Al tempo stesso, perché si possa effettivamente misurare quanto degli effetti osservati sia dovuto all'intervento in questione, è necessario valutare il contributo dell'intervento al netto di effetti di contesto, ossia è indispensabile fare una valutazione d'impatto. In questa prospettiva, non si osserva semplicemente ciò che è accaduto ex post confrontandolo con il target, ma si analizza quanto della situazione osservata ex post è effettivamente attribuibile all'opera in questione.

2.1 Analisi d'efficacia come analisi di performance

L'UVER ha predisposto una metodologia per l'analisi d'efficacia basata sulla valutazione di performance degli interventi. L'efficacia degli interventi è misurata in base al conseguimento degli obiettivi specifici di servizio dell'opera, ossia le realizzazioni e i risultati, e degli obiettivi di medio - lungo periodo, gli impatti⁵. **L'analisi d'efficacia come analisi di performance è basata su indicatori**

⁵ Letteratura in proposito: P. H. E. Freeman, 1993; N. Stame, 1998; M. Palumbo, 2001.

di realizzazione, risultato e impatto⁶. Per realizzazioni si intendono gli output fisici dell'intervento fissati in sede progettuale, per risultati, gli outcome ossia i benefici diretti che l'intervento si propone di soddisfare, e per impatto, gli effetti potenziali e indiretti di medio e lungo periodo. L'opera di valutazione consiste nella misurazione dei valori ex post degli indicatori disponibili per le tre categorie rispetto ai valori target inizialmente identificati.

A tal fine è necessario che siano specificati e monitorati **pochi ma rilevanti indicatori per gli obiettivi di servizio** che le autorità proponenti intendono realizzare, oltre che gli strumenti attraverso i quali conseguirli. Inoltre è indispensabile una chiara definizione dei **benefici diretti e indiretti di medio e lungo periodo** che il progetto può generare al fine di rendere possibile anche l'individuazione degli effetti potenziali di tipo globale a cui tendere, ossia gli 'impatti' del progetto.

Oltre alle realizzazioni fisiche previste e immediatamente misurabili relative agli obiettivi attesi fissati in sede progettuale⁷, l'Uver si è proposta, a partire da questa prima esperienza, di guardare anche e soprattutto ai risultati, intesi come apporto di utilità ai beneficiari diretti, ossia alla comunità di utenti a cui l'opera è destinata.

Nella valutazione di performance l'attenzione è stata posta anche agli impatti, intesi come l'insieme degli effetti di medio e lungo periodo non legati direttamente alle finalità specifiche ed esplicite dell'opera e ai suoi beneficiari diretti, ma agli obiettivi generali che la politica dei finanziamenti pubblici sottende e alle 'utilità'/'disutilità' che va a generare nell'ambito sociale economico o territoriale cui l'opera si colloca⁸. Tali effetti rinviano alla 'missione' dell'intervento pubblico così come emerge dalla stessa politica comunitaria dei fondi strutturali: uno sviluppo che sia sostenibile dal punto di vista ambientale e sociale, che cioè promuova un utilizzo sostenibile delle risorse naturali, favorisca la coesione sociale mediante un incremento delle possibilità produttive e occupazionali, dia impulso ad una espansione dei diritti e delle pari opportunità.

Mentre la valutazione del conseguimento dei valori target per gli obiettivi di servizio, realizzazioni e risultati, non comporta delle particolari difficoltà, una volta definiti e adeguatamente monitorati gli indicatori, la misurazione degli impatti è più complessa e richiede un monitoraggio ex post dell'opera ripetuto nel tempo.

Infine, per consentire dei confronti di performance per macroaree e tipologie di progetto, data l'estrema specificità delle opere valutate e il livello di dettaglio territoriale, in prospettiva, **l'obiettivo è**

⁶ Gli indicatori di risultato e impatto utilizzati per la valutazione d'efficacia sono indicati per Asse nella Tabella degli Indicatori utilizzati, in appendice a questo Allegato (Appendice 2).

⁷ In questo caso si parla anche di efficacia interna o gestionale (L. Resmini, 1993; M. Palumbo, 2001).

⁸ In questo caso si parla anche di efficacia esterna o sociale, intesa come la capacità del prodotto/servizio offerto di soddisfare i bisogni degli utenti.

di arrivare ad un *benchmarking* fondato su valori di riferimento specifici per tipologie di progetto e aree geografiche reso possibile dal consolidamento della metodologia valutativa nel tempo e l'acquisizione di serie abbastanza lunghe di casi omogenei. Infatti, l'auspicio è che la prassi valutativa, appena iniziata, consentirà di evidenziare delle *best practices*, con un sufficiente dettaglio territoriale e settoriale, le quali costituiranno, ai fini del *benchmarking*, una fonte di valori di riferimento per la valutazione dei progetti futuri.

In tal senso, l'obiettivo che l'unità si è proposta è di arrivare quanto prima ad una categorizzazione quanto più omogenea di indicatori per categoria di progetto, esempio per tipologia, al fine di enucleare un gruppo minimo di indicatori (realizzazione - risultato - impatto) che possa essere applicata ai differenti casi valutati in modo da poter costruire dei valori soglia medi specifici per sottogruppo.

2.2 La valutazione d'efficacia come valutazione d'impatto

L'Area è impegnata nella definizione ed elaborazione di una metodologia per la valutazione d'efficacia che consenta anche di misurare il contributo netto fornito dall'intervento in questione. Per una corretta valutazione del contributo 'netto' è necessario poter misurare il servizio specifico che l'intervento produce, ossia confrontare quanto è successo all'indomani dell'intervento rispetto a quanto si sarebbe verificato se l'intervento non ci fosse stato. La valutazione d'impatto, che consentirebbe di misurare quanto degli effetti osservati si può attribuire all'opera in esame, richiede la misurazione del controfattuale, ossia di ciò che sarebbe successo senza l'intervento, attraverso la costruzione di gruppi di controllo in fase di progettazione, oppure la sua simulazione mediante l'adozione di tecniche statistiche ed econometriche appropriate⁹.

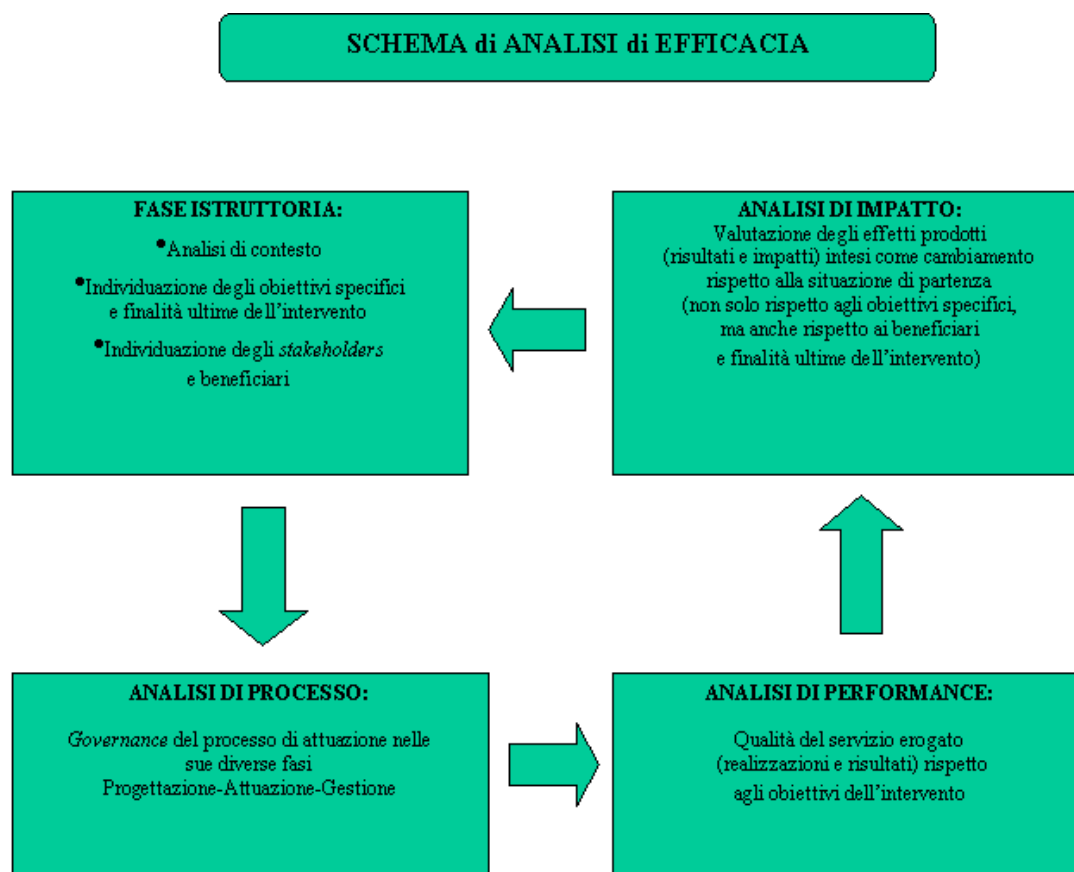
Per isolare il contributo dell'opera infatti bisogna tener conto delle seguenti esternalità ed effetti di contesto. Innanzitutto, fra le esternalità, si deve tener conto dei cosiddetti effetti 'likeage', ossia effetti indiretti non previsti, anche positivi, che non vanno tuttavia ad incrementare il benessere degli utenti 'target' del progetto stesso. Altre esternalità di cui tener conto sono i cosiddetti effetti di displacement, sostitutivi e moltiplicativi. Il primo tipo di effetti sono quelli scatenati dal progetto in questione a detrimento di altri possibili soggetti, come nel caso di sottrazione di quote di mercato che un'impresa, sorta come risultato di uno specifico progetto, possa determinare a scapito di altre imprese nel territorio. Nel caso degli effetti sostitutivi si fa riferimento a semplici cambiamenti di tipo sostitutivo generati dal progetto che però non introducono alcun effetto aggiuntivo (esempio la sostituzione di figure professionali con altre tipologie senza che ciò implichi una variazione netta di

⁹ Metodi suggeriti dalla letteratura: Analisi sperimentali e quasi sperimentali, modelli econometrici, soluzioni ad hoc.

posti di lavoro). Nel caso degli effetti moltiplicativi si intende invece una esaltazione dell'effetto generato, ossia il subentrare di effetti economici aggiuntivi, a causa di shocks e fattori di contesto che si mettono in moto. Infine, per una corretta misurazione dell'effetto netto occorre tener conto degli effetti di contesto che si possono verificare, nell'intervallo di tempo intercorrente fra la programmazione e l'entrata in esercizio di un'opera, effetti non programmati e che si sarebbero comunque verificati a prescindere dal progetto. Questo tipo di effetti sono tanto più plausibili e consistenti quanto più l'area di intervento sta sperimentando un processo dinamico di sviluppo e quanto più i tempi di realizzazione ed entrata in esercizio del progetto vengono dilazionati.

Gli strumenti realisticamente a disposizione dell'UVER non consentono al momento di valutare l'impatto delle opere. Tuttavia, nel caso di opere per le quali esistono valori di contesto degli indicatori misurati, **si è pensato di 'approssimare' il contributo netto generato confrontando i valori attuali rispetto a valori di riferimento *ad hoc* che possono funzionare da *proxy* di valori controfattuali.** In particolare, nel caso di contesti poco dinamici dal punto di vista delle potenzialità di cambiamento e sviluppo locale e/o qualora l'intervallo temporale di realizzo del progetto sia stato sufficientemente breve si è pensato di utilizzare i valori iniziali, forniti da una preliminare valutazione ex ante. Nel caso di opere per le quali coesistano le infrastrutture da sostituire, esempio nel caso concreto di una struttura universitaria costruita per sostituire un precedente polo diventato inadatto, si ritiene di poter utilizzare, come *baselines*, i valori dei corrispondenti indicatori della realtà - ancora operativa - che il progetto si propone di migliorare o superare. Infine, nel caso di processi di realizzo molto lunghi, si è pensato di aggiornare i valori iniziali in base al trend di crescita delle variabili in questione.

Fig. 1. Schema di Analisi di Efficacia



3. La metodologia d'efficacia nella pratica

3.1 L'analisi integrata d'efficacia e il giudizio finale d'efficacia

In pratica l'UVER ha condotto, in questa prima esperienza, **un'analisi integrata d'efficacia in cui l'analisi quantitativa di performance, e, laddove possibile, quella d'impatto, è completata dall'analisi qualitativa o analisi di processo** (vedi Fig. 1). L'analisi integrata è stata sia il frutto di una scelta consapevole, ritenendo gli aspetti qualitativi della valutazione ex post importanti per una valutazione che si è definita 'inchiesta disciplinata', ma anche necessaria per venire incontro ad una sostanziale insufficienza di informazioni rispetto al contesto e ai valori target nel caso di molti

progetti. Il proposito è di arrivare presto a rafforzare gli aspetti quantitativi dell'analisi, oggi particolarmente deboli, e delineare le premesse per attuare nel medio periodo la metodologia descritta nei paragrafi precedenti.

L'esito finale dell'analisi integrata è la formulazione di un giudizio qualitativo sintetico d'efficacia 'Positiva/Negativa' sul servizio prodotto (performance) e su quanto tale servizio apporta in termini di utilità sociale ai beneficiari dell'intervento (impatto). Lo sforzo condotto dai valutatori è di catturare non solo l'output fisico atteso dall'intervento al momento della sua definizione progettuale, ma anche i benefici generati in base alle finalità intermedie ed ultime che l'opera sottende, rintracciabili fra gli obiettivi generali di programmazione in cui essa si inquadra, e i benefici indiretti non previsti al momento della progettazione.

Il giudizio finale d'efficacia è la sintesi di un esame accurato, affidato alla professionalità e circospezione dei componenti UVER addetti alla valutazione ex post, della documentazione esistente, delle impressioni ricavate dai colloqui telefonici e dagli incontri con gli stakeholders e della visione diretta dell'opera.

Al giudizio finale d'efficacia, dunque, convergono non solo l'esame degli indicatori utilizzati (oltre a quelli di progetto già inclusi nella documentazione, quelli che il verificatore ha ritenuto di dover misurare), e i relativi scostamenti fra valori attesi e valori attuali, ma anche la storia del progetto, la descrizione della sua genesi e attuazione, la 'narrazione' delle impressioni avute dalla visita sul posto, la documentazione fotografica esistente, il parere espresso dai soggetti responsabili e dei vari beneficiari coinvolti nel processo valutativo (si veda la Figura 1). La componente qualitativa di valutazione del progetto è stata strutturata in una analisi qualitativa di processo, ossia della governance del progetto.

La scelta di un giudizio finale d'efficacia di tipo binario è stata dettata innanzitutto dalla necessità dell'UVER di espletare i propri compiti istituzionali e dare una indicazione sulla qualità dell'utilizzo delle risorse stanziate e su eventuali casi da sanzionare. Inoltre, ragioni di ordine metodologico, legate alla limitatezza delle informazioni, hanno suggerito per ora l'utilizzo di un giudizio di tipo dicotomico data la difficoltà di 'fondare' su valori soglia e analisi quantitative degli indicatori, un giudizio più graduato. Tuttavia, l'intenzione dell'UVER, è, in prospettiva, per i prossimi cicli valutativi, di muoversi in questa direzione al fine di dare una valutazione finale più adeguata alla varietà dei casi esaminati.

Il giudizio finale d'efficacia è, come premesso, l'esito finale di una valutazione complessa dell'opera da esaminare. A sostegno del giudizio d'efficacia, si è messa a punto una griglia valutativa (come descritto qui di seguito e sintetizzato nella Tab. 1), in cui la valutazione d'efficacia

risulta da una analisi 'integrata', in cui l'analisi quantitativa di performance, fondata sul confronto fra valori ex post e target per gli indicatori di 'realizzazione-risultato-impatto', e dove possibile tenendo conto anche dei valori ex ante, si combina con l'analisi quantitativa dei tempi di attuazione, e l'analisi di processo, ossia l'analisi della governance delle opere e delle tipologie di criticità presentate.

Data la limitata disponibilità dei dati quantitativi raccolti in sede di monitoraggio dei progetti, specialmente per quanto riguarda i valori ex ante e previsti degli indicatori selezionati, l'analisi integrata d'efficacia risulta per ora sbilanciata nella sua dimensione qualitativa.

- **L'analisi qualitativa d'efficacia.** L'analisi quantitativa d'efficacia è stata integrata da un giudizio qualitativo di efficacia, graduato e distinto per i risultati e gli impatti. Data la sistematica assenza di dati relativi agli indicatori di efficacia, specie per quanto riguarda i valori ex ante e previsti, si è infatti pensato di misurare qualitativamente il grado di efficacia dell'opera (vedi Appendice). Gli indicatori qualitativi proposti, misurano in modo 'graduato' il successo dell'opera sia dal punto di vista dei risultati (ossia relativamente ai benefici diretti di breve-medio periodo dell'opera) che rispetto agli impatti (ossia relativamente ai benefici di medio e lungo periodo non necessariamente previsti in fase preliminare) sopperendo quindi all'assenza di informazioni quantitative. Inoltre, data l'eterogeneità dei dati disponibili, ostacolo all'eventuale analisi di sintesi della performance dei progetti per aree geografiche o categorie di enti o tipologia dei progetti, gli indicatori qualitativi consentono di sintetizzare un quadro d'insieme delle opere analizzate.
- **Analisi della tempistica.** I risultati del primo rapporto, confermati dall'analisi del secondo gruppo di progetti, hanno segnalato una sistematica violazione dei tempi previsti. Questo dato, pur non costituendo propriamente un indicatore d'efficacia, diventa dirimente ai fini dell'analisi di efficacia e costituisce un importante complemento all'analisi di governance segnalando il grado di affidabilità, cosiddetta 'accountability', delle istituzioni responsabili dei progetti stessi. Innanzitutto, segnala una debolezza strutturale della fase di gestazione dei progetti con una conseguente carenza di analisi preliminare che pregiudica una congrua analisi di tipo ex post. Inoltre, ai fini dell'efficacia di un'opera pubblica, la violazione sistematica dei tempi di realizzo ed entrata in esercizio indebolisce la capacità di erogare un coerente contributo alla comunità a cui l'opera è destinata, rendendo aleatoria la relazione logica "opera - servizi da generare - utilità sociale da soddisfare". Infatti, ritardi pluriennali implicano cambiamenti strutturali di contesto e, quindi, una obsolescenza non prevedibile dell'opera, rispetto alla quale, anche eventuali scenari alternativi prospettati in fase di studi di fattibilità,

possono non risultare adeguati. Tutto ciò suggerisce la necessità di assegnare alla tempistica il ruolo più cogente di variabile indipendente (vedi paragrafo 'proposte'). Gli indicatori proposti sono i seguenti

- i. Due indicatori sintetici di efficienza nei tempi di ultimazione dei lavori e di entrata in esercizio costruiti come rapporto fra lo scarto 'data di inizio lavori effettiva - data di ultimazione lavori effettiva (data di entrata in esercizio effettiva)' e lo scarto 'data di inizio lavori prevista – data di ultimazione lavori prevista (data di entrata in esercizio prevista)'
 - ii. Tre indicatori di ritardo temporale ossia il ritardo in giorni fra tempi previsti ed effettivi per l'avvio dei lavori, l'ultimazione dei lavori, l'entrata in esercizio.
 - iii. Due indicatori che colgano il grado di efficienza temporale nell'utilizzo delle risorse stanziare, costruiti come scarto fra data della delibera CIPE che ha disposto i finanziamenti dell'opera (ossia il momento a partire dal quale sono state immobilizzate risorse pubbliche a favore dell'opera) e l'ultimazione (entrata in esercizio) effettiva dell'opera stessa.
- **L'analisi della governance dei progetti.** L'analisi della governance è stata condotta mediante la somministrazione di un questionario composto di 13 domande di tipo qualitativo a risposta graduata rivolto ai valutatori in qualità di testimoni privilegiati. Le domande sono rivolte a misurare le diverse dimensioni della governance secondo la metodologia riportata a seguire in questo allegato.

L'analisi di governance consente un esame indispensabile delle opere dal punto di vista della gestione complessiva dell'opera stessa. Infatti, ogni intervento pubblico, in quanto generatore di un servizio sociale, apporta un contributo in misura direttamente proporzionale alla sua buona gestione. Ossia, una buona *governance* dell'opera in tutte le sue fasi è cruciale alla estrinsecazione di effetti positivi e coerenti con gli obiettivi e con i bisogni sociali individuati¹⁰. Al tempo stesso, una buona governance è essenziale alla valutazione stessa dell'opera.

¹⁰ I bisogni sociali per i quali l'opera viene progettata e attuata sono in ultima analisi il fine ultimo dell'opera e quindi, in tempi di progettazione/realizzazione è indispensabile che l'opera venga valutata e scrutinata dal punto di vista dei bisogni a cui si rivolge e delle risorse impiegate (analisi costi - efficacia).

Questa convinzione si è andata consolidando con l'esperienza concreta sul campo che ha confermato come progetti ben gestiti nelle varie fasi siano anche quelli meglio riusciti dal punto di vista delle realizzazioni e degli impatti immediati e di lungo periodo.

Le implicazioni di una 'buona governance' sul buon esito degli interventi pubblici finanziati può essere visto attraverso l'esamina della relazione governance efficacia dei progetti attraverso le specifiche dimensioni di governance e la storia concreta dei progetti. Nella gran parte dei casi, l'inadeguatezza della fase progettuale preliminare, in sede di programmazione, e l'assenza di appropriate analisi di fattibilità e costi-benefici (o altre tecniche di valutazione ex ante utilizzabili a seconda della tipologia di opera e dei contesti) hanno causato storie travagliate di maturazione e messa in opera del progetto, oltre che rendere estremamente difficoltosa la sua valutazione finale. In molti casi, la gestione del servizio, e quindi la sua erogazione effettiva, è risultata compromessa dalla inadeguatezza della macchina organizzativa, come l'individuazione tempestiva e coerente delle varie cariche e ruoli di responsabilità e un passaggio coerente e programmato dalla fase attuativa a quella di esercizio, cosicché ad una buona progettazione e attuazione ha fatto seguito uno snaturamento degli effetti attesi a causa di un deficit di management. Inoltre, dallo stesso punto di vista della valutazione d'efficacia, l'inesistenza di una struttura organizzativa o la carenza di una cultura della valutazione e del monitoraggio ha in molte occasioni vanificato lo sforzo del valutatore nel reperimento dei dati, mentre al contrario, opere ben gestite e in cui la capacità di automonitoraggio e autovalutazione è stata curata, hanno consentito di effettuare una valutazione adeguata, oltre che offrire ai suoi beneficiari gli strumenti per una fruizione consapevole del servizio. Infine, l'assenza di un processo partecipativo e inclusivo dei beneficiari diretti e indiretti dell'opera fin dalle sue fasi preliminari di gestazione ha spesso inficiato l'opportunità di rendere questi ultimi soggetti non solo fruitori passivi, ma anche protagonisti attivi nel tutelare e valorizzare il patrimonio generato dall'opera stessa. Infatti, in non pochi casi esaminati, cittadini informati e coinvolti avrebbero potuto svolgere un ruolo cruciale nel monitorare i risultati raggiunti e nel velocizzare la messa in opera del progetto.

- **Analisi della 'lacunosità' delle informazioni.** La difficoltà di valutare l'efficacia rispetto ai risultati e agli impatti è dovuta alla strutturale e generalizzata assenza di informazioni relativa al contesto in cui l'opera si colloca e ai servizi che l'opera si propone di soddisfare con la conseguente assenza di dati sia sugli obiettivi previsti, sia su eventuali valori target e valori iniziali relativi agli obiettivi previsti. Tale sporadicità delle informazioni riguarda molto spesso anche la tempistica e i costi. Si è pensato quindi possa ancora essere utile, in questa

fase di consolidamento della pratica di valutazione, fare di tale carenza un dato utile alla valutazione finale.

- **Analisi delle criticità.** La buona gestione complessiva dell'opera può essere fotografata anche dalla tipologia di criticità rilevata, ex post, dai valutatori. Un'attenta analisi delle criticità riscontrate rappresenta un ulteriore indicatore della *governance* complessiva dell'opera.

3.2 Passaggi e criticità della pratica valutativa proposta

Dal punto di vista delle modalità di attuazione dell'analisi integrata d'efficacia, i verificatori, responsabili della esamina delle opere da valutare ex post, seguono **un prontuario di azioni e tappe funzionali ad instaurare un percorso logico di inchiesta e ricognizione delle informazioni disponibili rilevanti**¹¹:

Steps

1. Realizzazione di una fase preliminare d'istruttoria e studio approfondito della documentazione disponibile volte a sviluppare una sorta di esegesi del progetto al fine di definire gli obiettivi attesi e i beneficiari predeterminati dell'opera e fare una prima ricognizione dei dati disponibili e degli *stakeholders* da coinvolgere;
2. Analisi del contesto territoriale mediante le fonti amministrative e statistiche esistenti in modo da far emergere gli obiettivi e i benefici latenti e non predeterminati;
3. Coinvolgimento diretto dei soggetti-beneficiari e responsabili dell'intervento fin dalle prime fasi della valutazione mediante colloqui telefonici, via e-mail e organizzazioni di incontri sul posto;
4. Visite sul luogo per una visione diretta e concreta di quanto prodotto, l'apprezzamento indiretto dell'opera mediante il giudizio e impressioni dei suoi responsabili e fruitori;
5. Somministrazione di questionari valutativi *ad hoc* e realizzazione di interviste libere o strutturate;
6. Rilevazione e utilizzo di indicatori di realizzazione, risultato e impatto nonché di *governance* come argomentato nei paragrafi precedenti (si rinvia all'appendice per la lista

¹¹ In base alla letteratura, la valutazione d'efficacia si avvale di 4 tipologie di attività e sturemtni: interviste, analisi documentali, osservazioni, e ciò che in inglese viene definito "Traces: Non-reactive measures" (J.L Cronback., 1982). L'assunto è che la complessità che è oggetto di valutazione non può essere sintetizzata nell'uso di soli indicatori quantitativi e, quindi, un unico giudizio di valore.

di indicatori utilizzati per asse e tipologia).

Problematiche incontrate

- a. Per quasi metà dei progetti obiettivi, relativi indicatori e valori target non sono stati rintracciati nella documentazione disponibile.
 - b. Nei casi di assenza degli indicatori si è proceduto ad una ricostruzione degli stessi in base al materiale disponibile e l'individuazione di una batteria opportuna degli indicatori adeguati.
 - c. Essendo gli indicatori non preliminarmente identificati ma proposti dal valutatore, è stato arduo assegnargli un valore-target.
 - d. I valori di contesto non sono stati quasi mai rintracciati.
 - e. Difficoltà nell'individuare gli *stakeholders* che hanno gestito o preso parte alle diverse fasi del processo.
-

4. Feedback e sinergie

Il bilancio della valutazione fin qui svolta conferma come la valutazione non si esaurisca in un'unica fase e, quindi, in un unico momento temporale, ma debba essere concepita come un ciclo permanente. Il processo valutativo, appunto, non si chiude con la valutazione ex post. Infatti dall'analisi di impatto sopra descritta si passa necessariamente alla fase di feedback¹².

Innanzitutto, dalle analisi effettuate sul campo, pervengono una serie di informazioni fondamentali per la reimpostazione di tutta l'attività, sia di programmazione che istruttoria. Si arrivano cioè a definire casistiche e quadri di riferimento metodologici a partire dall'esperienza, avviando così un processo continuo di miglioramento delle istituzioni e della loro performance, unica garanzia di maggiore soddisfazione dei bisogni del cittadino nei tempi, nei modi e con costi adeguati.

Inoltre, l'UVER intende valorizzare, a partire da questa esperienza, il suo ruolo valutativo "in itinere" ed "ex post" e quindi di chiusura di un ciclo valutativo che prende avvio con le prime fasi della progettazione e della valutazione ex ante. Infatti, la messa a sistema delle informazioni provenienti da verifiche puntuali (area verifica) e analisi quali-quantitative (area statistica) durante tutto

¹² A questo proposito la Figura 1 evidenzia la circolarità del processo che prende avvio con la fase istruttoria e si chiude con un rinvio ai soggetti preposti alle fasi preliminari di valutazione/istruttoria una volta che l'analisi di efficacia ha fatto emergere problematiche, suggerimenti, e carenze del processo valutativo.

l'accompagnamento degli investimenti, consentirebbe di rendere maggiormente efficace ed efficiente non solo il sistema di monitoraggio stesso e la valutazione di efficacia, ma anche tutto il processo valutativo nelle sue diverse fasi (ex ante, in itinere, ex post). Ai fini della costruzione di un simile circolo virtuoso tra programmazione – azione – feed back, è necessario che il processo valutativo nella sua interezza venga pensato e strutturato sin dall'inizio e si fondi su uno stretto rapporto di coordinamento e collaborazione puntuale fra le varie aree predisposte alle diverse fasi.

L'esperienza dei “completamenti”, in tal senso, se un bilancio positivo consente di trarre, è proprio l'evidenza di come un'efficace messa in atto del ciclo valutativo possa dare dei buoni effetti dal punto di vista della valutazione ex post delle opere, dato che, per quei pochi casi per i quali esisteva una scheda informativa completa, relativa alle informazioni disponibili sulle valutazioni preliminari, il ciclo valutativo ha potuto essere completato con rigore.

Tab. 1. Indicatori utilizzati per l'Analisi d'efficacia

Analisi quantitativa	Indicatori
1 Grado di attuazione pienamente o tendenzialmente funzionale agli obiettivi programmati in sede progettuale.	<u>Indicatori di efficacia</u> : Indicatore di realizzo degli obiettivi fisici, dato dal valore medio dell'incremento/decremento del valor osservato ex post rispetto al target (ossia del rapporto percentuale del valore attuale rispetto all'obiettivo previsto) degli indicatori di realizzazione disponibili. Indicatore di realizzo dei risultati, dato dal valore medio del rapporto percentuale fra valore osservato e valore target degli indicatori di risultato disponibili e, quando disponibile, rapporto percentuale fra lo scarto osservato e quello auspicato tenuto conto del valore di contesto, (ossia: [valore osservato-valore ex ante]/[valore previsto – valore ex ante])
2 Descrizione dell'impiego delle risorse finanziarie e segnalazione di eventuali criticità del profilo finanziario.	<u>Indicatore di efficacia di costo</u> : Rapporto percentuale fra valore attuale e valore previsto (calcolato come rapporto percentuale fra importo completamento effettivo su previsto).
3 Capacità di pianificazione temporale e efficienza nei tempi di realizzazione.	<u>Indicatori di efficacia temporale</u> : 1) Rapporto percentuale fra tempo effettivo e tempo previsto di realizzo relativamente al completamento (calcolato come rapporto fra tempo di realizzo attuale – dalla data di inizio a quella di ultimazione lavori (entrata in esercizio) - su tempo previsto). 2) Ritardo in giorni fra tempo previsto ed effettivo per le diverse fasi progettuali. 3) Rapporto percentuale fra tempo effettivo e tempo previsto di realizzo in cui la data di inizio è data dalla delibera CIPE che ha dato il via ai finanziamenti.
Analisi qualitativa	Indicatori

<p>4 Capacità di adempiere agli obiettivi di medio e lungo termine e sussistenza della domanda nel caso di progetti con particolari ritardi.</p>	<p>Indicatori qualitativi di risultato e impatto raccolti mediante interviste ai verificatori responsabili della valutazione in base alla documentazione raccolta durante l'istruttoria, la visita in loco e le interviste strutturate o libere svolte in sede di valutazione (vedi Appendice 2).</p>
<p>5 Grado di buona governance: adeguate analisi ex ante, disponibilità a fornire dati e informazioni, adeguata struttura di governo e management del progetto (esistenza della struttura organizzativa e manageriale, buon livello di coordinamento e programmazione fra le diverse fasi progettuale, specialmente dalla fase attuativa a quella gestionale, buon livello di monitoraggio e autovalutazione, capacità di comunicazione e dialogo con gli enti valutatori, buon livello di dialogo con i beneficiari interessati).</p>	<p>Indicatori di 'buona governance' (Appendice 2), di tipo qualitativo e graduati, raccolti mediante interviste ai verificatori responsabili della valutazione in base alla documentazione raccolta durante l'istruttoria, la visita in loco e le interviste strutturate o libere svolte in sede di valutazione.</p> <p>Numero criticità e tipologie di criticità che segnalano difficoltà e carenze progettuali.</p> <p>Indice di completezza: percentuale di informazioni e dati mancanti.</p>
<p>6 Giudizio sintetico finale di efficacia.</p>	<p>Numero dei progetti con valutazione positiva e negativa sul complesso dei progetti.</p>

5. Bibliografia

- Bezzi, Claudio, *Il disegno della ricerca valutativa*, Franco Angeli, Milano, 2002.
- Cinà, Giuseppe (a cura di), *Pianificazione e sviluppo locale. Un profilo dell'esperienza italiana*, L'harmottan Italia, Torino, 1997.
- Cronback, J.L., *Designing Evaluations of Educational and Social Programs*, San Francisco, Jossey-Bass, 1982.
- Florio, Massimo, *La valutazione degli investimenti pubblici – vol. I e II*, Franco Angeli, Milano, 2002.
- Meyer, W., Evaluation Design and Data Collection; CEval (Center for Evaluation), Saarland University - *EASY-ECO-Training-Materials*, Budapest, 2005 - www.sustainability.at/easy.
- Palombo, Mauro, “La valutazione tra scienza e professione”, in *Rassegna Italiana di Valutazione*, 17/18 (2000), pp. 11 – 36.
- Palombo, Mauro, *Il processo di valutazione*, Franco Angeli, Milano, 2001.
- Resini, Laura, “L'efficienza e l'efficacia del settore pubblico: alcuni metodi di analisi”, in *Economia e diritto del terziario*, 1993, V. 1, pp. 93 – 125.
- Rossi, P. H., Freeman H. E., *Evaluation. A Systematic Approach*, 5^a ed. Newbury Park, Ca., Sage, 1993.
- Stame, Nicoletta, *L'esperienza della valutazione*, Seam edizioni, Roma, 1998.



APPENDICE I

Metodologia e Indicatori per l'Analisi di Governance

Febbraio 2007

APPENDICE I: Metodologia e Indicatori per l'Analisi di Governance

1. Premesse

Per la valutazione finale d'efficacia dei progetti di completamento, in linea con la natura di inchiesta disciplinata' del processo valutativo proposto nell'allegato metodologico al rapporto intermedio, è stata condotta una **specifico indagine esplorativa dello stato della governance dei progetti**¹³. Questo ha consentito di sviluppare una specifica analisi della bontà della *governance*, complementare e funzionale a quella d'efficacia.

Nel caso delle opere pubbliche oggetto dell'analisi, per *governance* si intende la **qualità del management e dei comportamenti decisionali estesa a tutte le fasi del ciclo di vita dei progetti**. Il sistema decisionale di riferimento tiene conto di tutti gli attori coinvolti in qualità di 'stakeholders', non solo dunque di quelli responsabili delle funzioni governative in senso stretto, e implica una rete di relazioni di tipo orizzontale e partecipativo e non di tipo gerarchico ed unidirezionale. I criteri analizzati sono quelli proposti dal dibattito e dalla letteratura internazionale¹⁴ in merito alla *governance*, ossia l'efficienza, la trasparenza, la capacità di coinvolgimento degli *stakeholders*, la responsabilità ed affidabilità, l'efficacia e coerenza delle decisioni e procedure durante le fasi di progettazione, esecuzione, gestione dei programmi esaminati.

¹³ L'indagine di *governance* ha riguardato solo i progetti oggetto della seconda fase di valutazione d'efficacia.

¹⁴ Nel Libro Bianco dell'Ue (2001) la *governance* è definita come l'insieme di "regole, processi, comportamenti che riguardano le modalità in cui sono esercitati i poteri, in particolare per quanto riguarda l'apertura, la partecipazione, la rendicontazione, l'efficacia, la coerenza"

L'approccio della Ue alla *governance* si basa, quindi, su alcuni principi di fondo:

1. Apertura (comunicazione, accessibilità);
2. Partecipazione (rappresentatività e coinvolgimento dalla concezione all'attuazione);
3. rendicontazione (mostrare e spiegare le responsabilità);
4. efficacia (tempi opportuni, valutazione d'impatto, livelli di governo appropriato);
5. coerenza (politiche coerenti e comprensibili, direzione politica, approccio integrato e responsabilità condivise).

Per una sintetico excursus del dibattito si veda anche quanto elaborato in seno a UNDP: <http://magnet.undp.org/policy/default.htm>, OECD: <http://www.oecd.org/dac>, e World Bank Institute: <http://www.worldbank.org/wbi/governance>.

L'approccio utilizzato sottolinea volutamente le componenti della trasparenza, quindi capacità di automonitoraggio e rendicontazione, e partecipazione, ossia esistenza di meccanismi che consentano ai cittadini-utenti di farsi 'stakeholders' nel processo decisionale. Si tratta di aspetti sui cui recentemente è stata posta una particolare enfasi ai fini della realizzazione di una buona *governance*¹⁵. Tuttavia, queste componenti risultano ancora di difficile attuazione nel settore delle opere pubbliche. Non sempre inoltre, fra i progetti esaminati, la tipologia e la natura di opera pubblica considerata ne ha reso possibile una chiara e coerente applicazione e rilevazione in fase di indagine.

2. Metodologia

Per rilevare lo stato della *governance* nella gestione degli interventi valutati è stata condotta un'indagine di tipo qualitativo a testimoni privilegiati. Un questionario, costituito da 13 domande, è stato somministrato ai verificatori durante la fase istruttoria e in concomitanza delle visite in loco. Le 13 domande sono di tipo chiuso con risposta graduata. Il verificatore è dunque autore della valutazione d'efficacia e testimone privilegiato a cui somministrare il questionario.

La tecnica dell'intervista utilizzata è stata dettata da opportunità e convenienza. Innanzitutto, data la natura quali-quantitativa del giudizio di efficacia, il verificatore è in ultima analisi il soggetto 'privilegiato' a cui sottoporre le domande in quanto in grado di sintetizzare, in seguito ad un accurato processo di ricognizione e selezione delle informazioni durante la fase dell'istruttoria e della visita vera e propria, il complesso delle informazioni disponibili e delle impressioni riguardanti l'opera. Al tempo stesso, l'estrema eterogeneità dei progetti esaminati e l'assenza di risorse adeguate ha sconsigliato l'applicazione di interviste più capillari rivolte direttamente agli *stakeholders*. Oltre tutto la non linearità dell'esecuzione ed entrata in

¹⁵ World Resources Institute, 2002. Un processo decisionale si considera esemplare dal punto di vista della *governance* quanto più è stato in grado di innescare, fin dalle fasi preliminari di progettazione ed approvazione, un processo orizzontale di tipo partecipativo dei soggetti interessati e dei gruppi sociali (*stakeholders*) coinvolti sia direttamente che indirettamente dagli effetti di breve ma anche di medio-lungo periodo innescati dall'opera in questione. A tal fine, le attività di automonitoraggio, rendicontazione ed apertura ad eventuali ricorsi e istanze da parte degli utenti e parti interessate sono considerate imprescindibili. Varie esperienze internazionali mostrano come opere che hanno una gestazione ed esecuzione ispirate a tali criteri hanno anche maggiore probabilità di successo ed una più alta efficacia (WRI, 2002).

esercizio dei progetti, anche per la loro natura di progetti di completamento, fa sì che non sempre sia stato possibile intercettare l'insieme degli *stakeholders* coinvolti né trovare uno *stakeholders* capace di documentare tutte le informazioni richieste sul progetto. Questa scelta è stata anche confortata dal fatto che, come ampiamente messo in evidenza in questo rapporto, i progetti si sono rivelati sprovvisti il più delle volte di solide analisi preliminari e quindi non solo sforniti di dati quantitativi affidabili sui valori ex ante e previsti, ma anche privi delle informazioni necessarie per accertare e rintracciare tutti gli *stakeholders* in campo, nonché dei valori effettivi relativi ai risultati ed impatti.

Le risposte sono graduate da 1 (molto bene) a 5 (molto male), con la possibilità della modalità 6 (non so), e 99 se non applicabile.

Si è infine pensato di correggere la discrezionalità dei valori assegnati agli indicatori dovuta alla natura soggettiva dei giudizi forniti dai diversi verificatori, in due modi:

- a. prima delle visite in loco il gruppo di lavoro ha tenuto più colloqui informativi con i componenti circa le caratteristiche delle domande, il contenuto e le finalità del questionario, così da avere interpretazioni il più possibile omogenee dello stesso; inoltre si è proceduto a una lettura congiunta della documentazione di base così da fornire esempi mirati di lettura delle domande.
- b. Inoltre, una volta che i questionari sono stati compilati a cura del valutatore, l'altro modo escogitato per ovviare alla discrezionalità dei giudizi ha riguardato l'applicazione di una apposita metodologia che elabora un indicatore sintetico finale di *governance* non a partire dai punteggi dei singoli progetti, ma dai ranghi da questi occupati in base al punteggio riportato. In questo modo la discrezionalità del giudizio dei singoli verificatori è stemperata da un sistema di pesi basato non sulla distanza 'cardinale' dei singoli progetti fra di loro, ma sull'ordine da questi occupato nella classifica finale, indipendentemente dal punteggio specifico.

3. Componenti del ciclo di progetto rilevate dai punti di vista della bontà della Governance

I 13 indicatori consentono di cogliere le seguenti componenti della governance del ciclo di progetto:

- ✓ Progettazione (disponibilità e qualità di analisi ex ante, analisi di contesto, definizione obiettivi e benefici, studi di fattibilità e identificazione preliminare dei destinatari dell'opera);
- ✓ Organizzazione (capacità di innescare con gli altri soggetti istituzionali a livello centrale e locale sinergie e capacità di risoluzione degli ostacoli - 'criticità' - al completamento o entrata in esercizio dell'opera);
- ✓ Partecipazione (capacità di coinvolgere in tutte le fasi del progetto professionalità esterne e soggetti non istituzionali) funzionale alla informazione e coinvolgimento delle parti coinvolte (utenti, cittadini...) e allargamento della base di consenso e radicamento nel contesto di riferimento;
- ✓ Trasparenza (disponibilità alla valutazione e messa in essere di strumenti di autovalutazione) funzionale a disincentivare fenomeni di disservizio, collusione di interessi, inefficienze procedurali ecc.
- ✓ Gestione: esistenza e buon funzionamento dell'apparato direttivo ed efficacia nel tipo e qualità di servizio offerto alla luce dei bisogni preliminarmente identificati.

4. Giudizi qualitativi d'efficacia

Per sopperire all'impossibilità in molti casi di rilevare gli indicatori quantitativi di efficacia il verificatore è stato invitato a rispondere a due domande di tipo qualitativo sulla qualità dei risultati raggiunti, dati gli obiettivi, e sulla qualità degli effetti di medio lungo periodo, date le priorità del contesto in cui l'opera si colloca. Anche in questo caso le domande sono di tipo chiuso a risposta graduata, 1 (molto bene), 2 (bene), 3 (scarso), 4 (male), 5 (molto male), 6 (non so). I due giudizi sono stati utilizzati nell'analisi integrata di efficacia a sostegno dell'analisi quantitativa d'efficacia.

Guida all'intervista: questionario e definizione degli indicatori

N.	LABEL	NOME	DEFINIZIONE
VAR1	Prog1	Disponibilità di analisi ex-ante	Il progetto è stato preceduto da Studi di Fattibilità e relative analisi di approfondimento delle soluzioni tecnologiche, istituzionali-organizzative e finanziarie? Per SdF si intendono non solo lo studio preliminare degli aspetti tecnologico-ingegneristici dell'opera ma anche degli aspetti economico-finanziari, istituzionali, gestionali etc. Lo SdF deve poter fornire delle stime accurate del bacino di utenza, analisi contesto, scenari alternativi ecc.
VAR2	Prog2	Grado di specificazione degli obiettivi	Nella formulazione dell'idea-progetto esiste una chiara identificazione di strategie e obiettivi dell'opera?
VAR3	Prog3	Grado di identificazione dei beneficiari dell'opera e dei bisogni presenti nel territorio	Esiste una chiara identificazione dei bisogni che si intendono realizzare, del contesto in cui si opera e del bacino di utenza di riferimento? Oltre ad uno studio generale dei bisogni, si richiede un accurato inquadramento del contesto territoriale, economico e sociale in cui l'intervento si colloca, dei soggetti istituzionali, delle attività produttive e degli attori sociali e altri soggetti portatori di importanti interessi nell'area.
VAR4	Org1	Qualità della collaborazione fra i soggetti istituzionali preposti alle diverse fasi di realizzazione del progetto	Hanno i soggetti istituzionali coinvolti, a tutti i livelli, nelle diverse fasi del ciclo progettuale, contribuito ad una armonica e rapida soluzione dei passaggi di rito (verifiche, autorizzazioni, collaudi, identificazione responsabilità ecc.) e delle eventuali criticità incontrate?
VAR5	Org2	Grado di coinvolgimento di risorse finanziarie locali aggiuntive	Ha il progetto innescato il coinvolgimento finanziario di privati e altri soggetti istituzionali interessati all'opera?

VAR6	Org3	Disponibilità delle autorità a rimuovere le cause della mancata entrata in esercizio ed espletamento del servizio	Domanda da rivolgere in caso di opere ancora non entrate in esercizio al fine di verificare l'esistenza delle condizioni per una rapida risoluzione degli ostacoli incontrati
VAR7	Partecip1	Grado di coinvolgimento di professionalità esterne nelle diverse fasi del progetto	Capacità del progetto in questione di sviluppare sinergie nel territorio attraendo professionalità e know-how
VAR8	Partecip2	Grado di coinvolgimento dei soggetti non istituzionali interessati all'esito del progetto	Capacità degli enti responsabili dell'opera di sviluppare confronto, partecipazione e sinergie specifiche con soggetti non istituzionali portatori di interessi rispetto all'opera in questione, stakeholders (associazioni culturali, comitati civici, giornali, scuole ecc.). Esempio: possibilità di presentare proposte di modifica nella fase di approvazione, promozione di incontri per l'approfondimento e diffusione delle tematiche relative al progetto
VAR9	Transp2	Grado di accessibilità degli utenti alle informazioni e dati riguardanti la qualità dell'opera	Ci sono le condizioni per i cittadini-utenti e gli altri stakeholders di accedere alle informazioni relative al servizio dell'opera, presentare istanze, ricorsi ecc. Esempio, pubblicazione su sito internet dei progetti in corso di attuazione, esistenza di un ufficio di relazioni con il pubblico funzionante o altro a seconda della tipologia dell'opera.
VAR10	Transp1	Grado di autovalutazione e monitoraggio	E' stato predisposto un sistema di automonitoraggio e autovalutazione al fine di monitorare/valutare il grado di successo dell'opera e sono i risultati visibili e disseminati a beneficio dell'utenza, stakeholders e valutatori esterni
VAR11	Gest1	Efficacia della fase gestionale dell'opera	Sono stati predisposti fin dalla fase di progettazione i requisiti indispensabili per un passaggio gestionale efficace e si può ritenere la macchina organizzativa esistente funzionale e calibrata per una efficace gestione dell'opera ed erogazione del servizio?
VAR12	Gest2	Grado di adeguatezza del servizio rispetto ai bisogni previsti e preliminarmente identificati	Si può ritenere l'opera sia gestita in modo da erogare un servizio soddisfacente ed efficace in relazione a obiettivi e bisogni preliminarmente identificati



VAR13	Gest3	Disponibilità delle autorità competenti a rimuovere le cause della mancata entrata in esercizio	Si è manifestata una concreta e fattiva disponibilità da parte delle autorità competenti a rimuovere le cause della mancata entrata in esercizio?
-------	-------	--	---

APPENDICE II: Lista degli indicatori di realizzazione, risultato e impatto utilizzati per asse¹⁶

ASSI	PRINCIPALI INDICATORI DI REALIZZAZIONE PER ASSE	PRINCIPALI INDICATORI DI RISULTATO E IMPATTO PER ASSE
ASSE I 'RISORSE NATURALI'	<p>Lunghezza rete fognaria (km, distinto per acque nere, bianche, complessivo)</p> <p>Lunghezza rete di adduzione idrica realizzata (Km)</p> <p>Linee di trattamento reflui/rifiuti realizzate (N°)</p> <p>Capacità smaltimento reflui (mc e mc/sec)</p> <p>Portata media giornaliera</p> <p>Capacità smaltimento reflui espressa in abitanti equivalenti</p> <p>Lunghezza condotta smaltimento a mare</p> <p>Volume complessivo autorizzato di rifiuti da smaltire (Mc)</p> <p>Capacità serbatoio</p> <p>N° Comuni serviti</p> <p>Estensione superficie coltivata/coltivabile servita dal depuratore</p> <p>Impianti sollevamento acque nere</p> <p>Unità produttive servite (N°)</p> <p>Superficie area in dissesto idrogeologico recuperata o messa in sicurezza (Mq)</p> <p>Portata pompe</p> <p>Portata derivabile complessiva</p> <p>Portata max utilizzabile per usi civili</p> <p>Portata max utilizzabile per usi irrigui</p> <p>N° Pozzi</p> <p>Strutture di protezione realizzate a difesa delle coste (Metri)</p>	<p>Popolazione servita (percentuale della popolazione servita su popolazione degli utenti beneficiari, es. abitanti, famiglie, aziende)</p> <p>Abitanti dispersi serviti (percentuale degli abitanti serviti su totale abitanti dispersi)</p> <p>Volume acqua reflua canalizzata (volume in mc)</p> <p>Tasso acqua reflua canalizzata (percentuale acqua reflua canalizzata su totale acqua reflua)</p> <p>Acqua reflua depurata (volume in mc)</p> <p>Tasso acqua reflua depurata (percentuale acque depurate su acqua reflua canalizzata)</p> <p>Numero allacci abusivi</p> <p>Reflui non trattati (volume in mc)</p> <p>Tasso reflui non trattati (percentuale reflui non trattati rispetto al totale reflui)</p> <p>Riduzione delle perdite dalla rete di fornitura idrica/irrigua (%)</p> <p>Acqua riutilizzata (volume in mc)</p> <p>Percentuale di acque che subiscono un trattamento di depurazione primario e secondario</p> <p>Aumento dell'efficienza delle risorse idriche disponibili per uso irriguo</p> <p>Risanamento e riuso delle risorse idriche per uso irriguo</p> <p>Qualità degli impianti di depurazione (frequenza monitoraggio e manutenzione)</p> <p>Mitigazione impatti paesaggistici (N° e tipologia di interventi)</p> <p>Numero di famiglie potenzialmente servite da reti nuove o migliorate (% della popolazione)</p> <p>Numero di giorni con forniture insufficienti (per 1000 famiglie)</p> <p>Volume di acqua consumato tramite reti nuove o migliorate dopo un anno</p> <p>Miglioramento dell'efficienza del consumo idrico (%)</p>

¹⁶ Gli indicatori elencati nella Tabella fanno parte di un primo set di indicatori utilizzati dall'Area di Valutazione di Efficacia. Gli indicatori di realizzazione sono quelli di fatto utilizzati dai valutatori, mentre fra gli indicatori di risultato e impatto solo in parte c'è stato un riscontro nei dati disponibili. Parte degli obiettivi di breve-medio termine dell'Area è un arricchimento dell'insieme di indicatori proposto e una sua migliore specificazione.

Assi.	PRINCIPALI INDICATORI DI REALIZZAZIONE PER ASSE	PRINCIPALI INDICATORI DI RISULTATO E IMPATTO PER ASSE
ASSE II 'RISORSE CULTURALI'	<p>Superficie area interessata Superficie area recuperata N° aule di consultazione create N° aule di lettura create Impianti (elettrico, telefonico, antincendio, riscaldamento) (N° e tipologia) Superficie oggetto d'intervento destinata alla biblioteca Attrezzature/allestimento mussale (N° e tipologia) N° di monumenti restaurati Volume scavi Numero siti di scavo N° e tipologia dei percorsi di visita recinzione Opere di protezione monumenti eseguite (ad esempio coperture)</p>	<p>Numero dei visitatori per unità di tempo Numero di turisti per unità di tempo Numero eventi culturali e servizi nuovi attivati Risorse finanziarie e partnership di tipo culturale attivate con altre istituzioni Numero nuovi posti di lavoro</p>
ASSE III 'RISORSE UMANE' (Edilizia scolastica e universitaria)	<p>Superficie oggetto di intervento N° nuovi locali N° nuovi locali adibiti a Biblioteca N° Aule destinate alla didattica Capienza aule N° e mq di spazi espositivi realizzati N° Aule multimediali N° Depositi N° Laboratori di ricerca N° Studi ed uffici</p>	<p>Numero di iscritti/immatricolati rispetto al bacino di utenza Numero studenti per insegnante Numero studenti per classe (indice di affollamento delle classi) Docenti per corsi esistenti Posti aula per iscritti Ammontare risorse da enti esterni Numero nuovi corsi e attività proposte Servizi aggiuntivi per il territorio (biblioteche teatri) Quota progetti cofinanziati da fondi internazionali (rispetto a quelli finanziati con risorse interne) Tasso diplomati e laureati (numero di diplomati e laureati ogni 100 studenti esaminati) Tasso abbandoni (numero abbandoni per 100 studenti iscritti nell'anno in esame) Tasso ripetenti (numero studenti ripetenti per 100 studenti iscritti nell'anno in esame) Tasso di iscritti in corso Tasso di laureati in corso Tasso mobilità docenti (numero docenti in mobilità per effetto di borse, scambi...su totale docenti) Percezione qualità offerta didattica da parte di studenti genitori e utenti Numero nuovi posti di lavoro</p>

Assi.	PRINCIPALI INDICATORI DI REALIZZAZIONE PER ASSE	PRINCIPALI INDICATORI DI RISULTATO E IMPATTO PER ASSE
ASSE VI 'SISTEMI DI SVILUPPO LOCALE' (Infrastrutture per il turismo)	<p>Superficie infrastrutturata</p> <p>Infrastrutture Portuali e Manufatti (N° e tipologia)</p>	<p>Flusso turistico (N° arrivi)</p> <p>Presenze giornaliere</p> <p>Numero posti letto</p> <p>Tasso occupazione posti letto (numero posti letto occupati rispetto ai posti letto disponibili)</p> <p>Numero nuovi servizi per il turismo (alberghiera ristorazione ricreazione...)</p> <p>Percezione della qualità dei servizi forniti da parte dei turisti</p> <p>Valore immobiliare nel territorio</p> <p>Numero nuovi posti di lavoro</p>
ASSE V 'CITTA' (Infrastrutture sportive e sociali)	<p><u>Nel caso di strutture sportive:</u></p> <p>Lunghezza pista di atletica</p> <p>Superficie strutture sportive (campo sportivo ecc.)</p> <p>Superfici esterne (tribune)</p> <p>Superfici interne (spogliatoi ecc.)</p> <p>Parcheggi</p> <p><u>Nel caso della riqualificazione urbana:</u></p> <p>Superficie oggetto di intervento</p> <p>N° Allacci idrici e fognari</p> <p>Arredi urbani (N° e tipologia)</p> <p>Pavimentazioni stradali e marciapiedi (MQ)</p> <p>Km Rete smaltimento acque bianche</p> <p>Km Tubazioni rete elettrica/metano/telefonica</p> <p>Parcheggi (N° posti auto, tipologia, gestione)</p> <p>Posti auto (N°, tipologia)</p> <p><u>Abbattimento barriere architettoniche (N° e % sul totale)</u></p>	<p><u>Nel caso di strutture sportive:</u></p> <p>Popolazione servita (percentuale della popolazione servita su popolazione degli utenti beneficiari)</p> <p>Capienza degli impianti sportivi (numero utenti potenziali)</p> <p>Percezione della qualità del servizio da parte degli utenti</p> <p>Convenzioni con le scuole e altre associazioni sportive (N° e tipologia)</p> <p>Numero eventi sportivi e agonistici organizzati</p> <p>Numero nuovi posti di lavoro</p> <p><u>Nel caso della riqualificazione urbana:</u></p> <p>Impatto sul turismo (numero turisti)</p> <p>Grado di sicurezza (riduzione furti ecc.)</p> <p>Percezione sicurezza</p>

Assi.	PRINCIPALI INDICATORI DI REALIZZAZIONE PER ASSE	PRINCIPALI INDICATORI DI RISULTATO E IMPATTO PER ASSE
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);">ASSE VI 'RETI E NODI DI SERVIZI' (Reti viarie e ferrovie)</p>	<p>Lunghezza rete metropolitana (Km) Stazioni della metropolitana ristrutturate e/o aperte Allargamento sede stradale Piazzole di sosta (N°) Barriere antirumore installate Viadotti (N° e lunghezza) Svincoli (N° e lunghezza) Gallerie (N° e lunghezza) Cavalcavia (N° e lunghezza) Superficie infrastrutturata (Kmq) Posti barca disponibili (n°) Infrastrutture portuali e manufatti (N° e tipologia) N° di rotatorie Impianti di illuminazione (N°) N° di passaggi a livello eliminati N° passaggi a livello potenziati N° sottopassi realizzati</p>	<p>Popolazione servita (percentuale utenti serviti su popolazione degli utenti beneficiari) Traffico di merci (tonnellate di merci) Percezione qualità nuova rete Percezione effettiva utilità nuova rete Numero di servizi aggiuntivi creati Numero di nuovi posti di lavoro creati</p>