



**Ministero dello Sviluppo Economico**

**Dipartimento per le Politiche di Sviluppo e Coesione**

**UVER - Unità di Verifica degli Investimenti Pubblici**

**Area 3**

**“Valutazione d’efficacia”**

**Linee guida**

**2007**

|  |    |
|--|----|
| Capitolo 1: Quadro normativo di riferimento.....   | 3  |
| 1.1 Le fonti normative.....  | 3  |
| 1.2 La missione dell’Uver sugli interventi inseriti nell’attività di valutazione di efficacia..... | 4  |
| Capitolo 2: La Metodologia della Valutazione d’Efficacia.....                                      | 6  |
| 2.1 Il Metodo .....  | 6  |
| 2.2 Valutazione d’Efficacia: Gli strumenti.....  | 8  |
| 2.3 Giudizio Finale d’Efficacia .....  | 10 |
| 2.4 Giudizio Integrato d’Efficacia.....  | 11 |
| Capitolo 3: Fasi operative della verifica integrata di efficacia.....                              | 16 |
| Capitolo 4: Il procedimento amministrativo.....  | 22 |
| Appendice: Diagrammi.....  | 24 |

## Capitolo 1: Quadro normativo di riferimento

### 1.1 Le fonti normative

Si riportano qui di seguito i principali riferimenti normativi e gli atti di indirizzo in ordine alla programmazione economica che disciplinano i compiti istituzionali dell'UVER :

- L. 17.12.1986, n. 878 “Disciplina del nucleo di valutazione degli investimenti pubblici e disposizioni relative al Ministero del Bilancio e della Programmazione Economica”;
- L. 7.08.1990, n. 241 “Nuove norme in materia di procedimento amministrativo e di diritto di accesso ai documenti amministrativi” (e successive modificazioni e integrazioni);
- D. lgs. 5.12.1997, n. 430 “Unificazione dei Ministeri del Tesoro e del Bilancio e della programmazione economica e riordino delle competenze del CIPE, a norma dell’art. 7 della L. 3-04 -1997 n. 94”;
- D.P.R. 20.02.1998, n. 38 “Regolamento recante le attribuzioni dei Dipartimenti del Ministero del tesoro, del bilancio e della programmazione economica”, art. 7;
- D.M. 31.10.2002 “Modifiche delle norme sull’articolazione organizzativa del Dipartimento per le politiche di sviluppo e coesione del Ministero dell’Economia e delle Finanze”;
- D.M. 19.01.2006 “Modifiche all’articolazione organizzativa del Dipartimento per le politiche di sviluppo e coesione”;
- D.l. 18.05.2006 , n. 181 “Disposizioni urgenti in materia di riordino delle attribuzioni della Presidenza del Consiglio dei Ministri e dei Ministeri”, convertito nella legge 17 luglio 2006, n. 233;
- Delibera Cipe n. 52/99 del 21 aprile 1999 “Legge n. 208/1998: Riparto quota dei 3.500 miliardi di cui al punto 2.2 della delibera n. 70/98”;
- Delibera Cipe n. 135/99 del 6 agosto 1999 “Legge n. 208/1998 - Riparto quota dei 3.500 miliardi di cui al punto 2.2 della delibera n. 70/1998 destinata alle opere di completamento e agli studi di fattibilità per il Centro-Nord. Modifiche alla delibera n. 52/99 del 21.04.1999”;
- Delibera Cipe n. 12/06 del 22 marzo 2006 “Interventi previsti da delibere nn. 52/1999 e 135/1999 (L. n. 208/1998): revoca dei finanziamenti”.

## 1.2 La missione dell'Uver sugli interventi inseriti nell'attività di valutazione di efficacia

L'art. 7, 4° comma, del citato DPR 20.02.1998, n. 38 (regolamento recante le attribuzioni dei Dipartimenti del Ministero del tesoro, del bilancio e della programmazione economica, nonché disposizioni in materia di organizzazione e di personale, a norma dell'articolo 7, comma 3, della L. 3 aprile 1997, n. 94), recita testualmente: *“L'Unità di verifica degli investimenti pubblici verifica l'attuazione dei programmi e dei progetti di investimento delle amministrazioni, enti e soggetti operanti con finanziamento pubblico, anche con riferimento agli effetti socio-economici connessi all'attuazione degli interventi, in relazione agli effetti previsti ed all'osservanza delle relative previsioni di spesa, proponendo le eventuali iniziative da adottare.”*

Nello specifico, l'attività di valutazione di efficacia esercitata dall'Unità è finalizzata a verificare l'effettiva realizzazione fisica del singolo intervento, il risultato da questo conseguito in termini di servizio per i beneficiari destinatari e l'impatto socioeconomico e ambientale sul contesto.

Gli interventi che risultano aver concluso il loro ciclo di realizzazione, a prescindere dalla effettiva entrata in esercizio, vengono quindi valutati sia in base al raggiungimento degli obiettivi operativi sia, soprattutto, in base al raggiungimento degli obiettivi di servizio per cui erano stati originariamente finanziati, mettendo dunque al centro i bisogni del cittadino-utente.

A tale proposito, la delibera CIPE n. 12/2006, con la quale è stato approvato il primo rapporto di valutazione di efficacia, ha rilevato come: *“la valutazione di efficacia degli interventi rappresenta una fase di fondamentale importanza nell'ambito di una politica intesa a stimolare lo sviluppo economico soprattutto delle aree sottoutilizzate e ad ottimizzare l'utilizzo delle risorse pubbliche anche tramite il miglioramento qualitativo dei progetti di investimento pubblico”*.

Pertanto, l'aspettativa riposta dall'Uver in questo tipo di esperienza valutativa è di poter contribuire al miglioramento della politica degli investimenti pubblici, stimolando una selezione degli interventi basata sempre più sull'identificazione sistematica degli obiettivi di servizio da raggiungere, sulla possibilità che questi possano essere debitamente misurati in relazione ai bisogni della collettività degli utenti ed infine sul riscontro degli effettivi risultati conseguiti.

In adempimento alla propria missione istituzionale, l'Uver riferisce al Comitato, con periodiche Note Informative e con i Rapporti sulla valutazione di efficacia, circa i risultati di questa specifica attività.

## Capitolo 2: La Metodologia della Valutazione d'Efficacia

### 2.1 Il Metodo

#### 2.1.1 La Valutazione Integrata d'Efficacia: Definizione e Obiettivi

L'UVER ha predisposto una metodologia per la verifica di efficacia dei progetti basata sull'analisi del conseguimento degli obiettivi previsti e quindi della effettiva erogazione dei servizi programmati. Il metodo adottato consiste in una messa a sistema di tutte le informazioni rilevanti raccolte nella fase di inchiesta e di visita in loco, nell'applicazione di strumenti di analisi di tipo quantitativo e qualitativo e, infine, nella formulazione di un giudizio sintetico finale d'efficacia.

La finalità ultima dell'opera di verifica è richiamata dalla funzione istituzionale dell'Uver, descritta nel paragrafo 1.2. L'obiettivo è infatti quello di innescare processi di apprendimento e, quindi, migliorativi nell'uso delle risorse pubbliche affinché i bisogni del cittadino utente siano soddisfatti. Ad esso l'opera di verifica contribuisce attraverso l'esperienza complessiva delle opere esaminate e, in particolare, dei casi d'eccellenza e dei casi negativi nell'attuazione dei servizi per la collettività preliminarmente identificati. In particolare, l'opera di verifica deve poter accertare non solo l'esistenza fisica dell'opera progettata, ma anche e soprattutto *verificare che i risultati previsti siano stati conseguiti, ossia che i servizi siano stati effettivamente erogati e in che misura abbiano soddisfatto i bisogni* che erano stati preliminarmente identificati in fase di progettazione.

A tal fine, passaggio fondamentale, conseguente all'opera di valutazione, è l'azione nei confronti degli enti che risulteranno non adempienti, azione di esortazione/ammonizione ed eventuale recupero del finanziamento tramite riduzioni nei finanziamenti successivi, nei casi e secondo le modalità riportate nel paragrafo finale.

**L'analisi d'efficacia è integrata da una analisi dei processi di attuazione dei progetti.** Nell'analisi integrata d'efficacia la verifica del conseguimento degli obiettivi previsti si combina con un'analisi della performance delle diverse fasi del processo di realizzazione dei progetti in esame. In tal senso, l'Uver si propone di 'entrare nel processo' di attuazione del progetto affinché l'esperienza conoscitiva consenta di far emergere le *best practice*, gli aspetti critici, le eventuali

possibilità migliorative del processo attuativo e indicazioni di *policy* al fine di una più efficace destinazione delle risorse del paese.

L'analisi integrata d'efficacia comporta un esame complesso e combinato dell'impiego delle risorse stanziato, della tempistica, delle criticità incontrate e della bontà della governance, ossia della qualità della progettazione iniziale, della capacità gestionale nelle varie fasi di attuazione, della trasparenza e affidabilità degli enti responsabili, della capacità di coinvolgimento ed effettiva partecipazione di *stakeholder* e beneficiari. A tal fine, l'opera di verifica si avvarrà, fin dalle prime fasi, del coinvolgimento degli attori protagonisti del processo attuativo nonché dei beneficiari ultimi dei servizi erogati, mediante la rilevazione di impressioni, testimonianze e dati rilevanti all'analisi.

Questa vasta opera di ricognizione del processo attuativo è tanto più importante dato il ruolo che una buona governance e gestione finanziaria dei progetti giocano nel determinarne l'efficacia finale, nonché per venire incontro alla sistematica carenza della fase di progettazione e monitoraggio che rende spesso difficile una corretta misurazione quantitativa del conseguimento degli obiettivi.

### **Il processo valutativo adottato si ispira all'idea di 'inchiesta disciplinata'.**

A tal fine si richiede al verificatore di avvicinarsi a ciascuna opera con lo spirito dell'inchiesta, svolgendo quindi un ruolo investigativo e facendo leva sulla sua sensibilità ed esperienza. Ogni singola opera verrà valutata come esperienza unica di cui portare alla luce, scoprendoli, i passaggi attuativi, gli attori protagonisti, la documentazione rilevante, le peculiarità emerse nel corso della sua attuazione.

Al tempo stesso, l'inchiesta avviene secondo regole procedurali standardizzate e ripetibili e, quindi, in modo disciplinato. Il kit di strumenti va quindi applicato secondo la metodologia qui presentata e la procedura descritta nei paragrafi che seguono, ma con la flessibilità e discrezionalità ritenuta di volta in volta necessaria e, quindi, debitamente motivata.

Le esperienze valutative pregresse, organizzate per tipologia di intervento ed esito valutativo, inoltre, svolgeranno la funzione di lezioni e casi-modello a cui far riferimento nel processo valutativo in corso.

## 2.2 Valutazione d'Efficacia: Gli strumenti

L'analisi di efficacia si risolve in un Giudizio Finale di Efficacia a cui concorrono:

- L'analisi del conseguimento degli obiettivi previsti basata sulla elaborazione ed analisi di indicatori sintetici di realizzazione e risultato;
- Le informazioni qualitative elaborate durante i colloqui con gli *stakeholder* e con i beneficiari ultimi dell'opera in seguito alla visione diretta dell'opera stessa da parte del valutatore.

### 2.2.1 Elaborazione e analisi degli Indicatori fisici di Efficacia

L'efficacia dell'opera va 'apprezzata' quantitativamente, laddove possibile, avvalendosi di strumenti di tipo quantitativo, gli indicatori di efficacia, al fine di fornire una misurazione del grado di conseguimento degli obiettivi propri del progetto. Il *framework* valutativo proposto dalla Comunità Europea richiede la misurazione delle seguenti variabili:

**Gli obiettivi operativi**, espressi in termini di realizzazioni, ossia i beni e servizi previsti dall'intervento (ad esempio km di strada riparata);

**Gli obiettivi specifici**, espressi in termini di risultati (ad esempio, il miglioramento, grazie all'intervento della viabilità: dei tempi di percorrenza oppure della sicurezza attraverso la riduzione del numero di incidenti);

**Gli obiettivi globali**, espressi in termini di impatti (ad esempio incremento del valore aggiunto degli esercizi commerciali del territorio grazie al miglioramento della viabilità).

In concreto, **l'opera di valutazione proposta consiste nel confrontare i valori ex post con i valori target degli indicatori inizialmente identificati** per quelle categorie di obiettivi per i quali è più diretta e rintracciabile una relazione di causa ed effetto e un apprezzamento quantitativo, ossia le realizzazioni e i risultati diretti che l'intervento si proponeva, ossia gli effetti immediati e diretti in termini di servizio erogato e utilità sociale prodotta, generati dall'intervento in questione. I passaggi sono i seguenti:

- a) Per ogni categoria di obiettivi, gli indicatori sono, in via prioritaria, quelli resi disponibili dagli Enti responsabili. Nel caso non fossero disponibili, ed eventualmente in aggiunta a questi, verranno selezionati degli indicatori da rilevare, alcuni essenziali in base alla

- tipologia e eventualmente altri specifici per l'intervento in questione (si veda a questo proposito la Tabella degli Indicatori proposta dall'Area);
- b) Di ciascun indicatore va rilevato il *valore target* (o *previsto*) e il *valore ex post* (o *effettivo*);
  - c) Per ciascun indicatore si costruisce il rapporto percentuale fra valore effettivo e il valore target. Questo rapporto rappresenta una misura del grado di realizzo degli obiettivi previsti ossia una misura di quanto dell'obiettivo previsto è stato effettivamente realizzato;
  - d) Nel caso di più indicatori per ciascuna categoria – realizzazione e risultato – al fine di poter confrontare i diversi gradi di realizzo degli interventi si costruisce un indicatore sintetico di realizzo dato dalla media semplice degli indicatori di realizzo per categoria o, quando possibile, ponderata con specifici pesi calcolati in base alle informazioni relative alle analisi preliminari disponibili (nel caso queste informazioni siano indisponibili la media semplice può considerarsi un media con pesi uguali ad uno, ossia si assume che gli indicatori rivestano tutti la stessa importanza);

Nel caso fosse disponibile anche il *valore ex ante* (o *valore contesto*), valore che va *sempre rilevato* dove disponibile per i risultati, è possibile, oltre a misurare il grado di conseguimento degli obiettivi, approssimare il contributo dell'opera confrontando il valore attuale osservato con il valore ex ante. Tuttavia, per attribuire a tale cambiamento il valore di 'effetto', ossia di contributo netto dell'intervento, occorrerebbe confrontare i cambiamenti osservati con ciò che sarebbe successo se l'opera non fosse stata costruita. Tale valutazione, propriamente valutazione degli effetti, presenta enormi difficoltà di natura metodologica e operativa e dunque è al momento di difficile attuazione.

### 2.2.2 La Narrazione dell'opera

La *narrazione* dell'opera rappresenta un momento qualitativo determinante dell'analisi di processo ed efficacia dell'opera stessa.

Essa consiste in un report dettagliato delle informazioni qualitative ricevute ed elaborate in sede di verifica dell'opera, durante la fase istruttoria e la visita in loco, in seguito al contatto diretto con gli attori protagonisti del processo attuativo e con i beneficiari ultimi dell'intervento nonché all'apprezzamento *de visu* dell'opera –i. In queste fasi della verifica infatti, i valutatori vedranno concretamente l'opera realizzata, toccheranno con mano i servizi da essa erogati, raccoglieranno testimonianze e impressioni sulla qualità del processo di realizzazione e sulla

congruità degli effetti prodotti. Tutto ciò confluirà nelle sezioni della scheda di valutazione intitolate ‘descrizione’ dell’opera e ‘andamento del progetto’.

La narrazione consisterà non solo nella descrizione dell’intervento, ma anche dei servizi offerti e dei beneficiari che l’intervento si propone di soddisfare.

## 2.3 Giudizio Finale d’Efficacia

L’esito finale dell’analisi d’efficacia è **la formulazione di un giudizio qualitativo sintetico d’efficacia “Positiva/Negativa”** sul servizio prodotto e su quanto tale servizio apporta in termini di utilità sociale ai beneficiari dell’intervento. Il giudizio d’efficacia conclude quindi il processo di verifica e sancisce una valutazione positiva o negativa circa l’ottemperamento delle finalità del progetto individuate in fase di progettazione, ossia circa l’effettiva erogazione dei servizi e delle utilità sociali per cui l’opera era stata finanziata.

Nella formulazione del giudizio sarà determinante quindi non solo l’esistenza dell’output fisico atteso dall’intervento al momento della sua definizione progettuale, ma anche e soprattutto la verifica dei benefici generati secondo quanto previsto in fase di progettazione e/o secondo quanto dedotto dalla fase istruttoria e dai colloqui con gli *stakeholder*.

Il giudizio finale è corredato da una accurata ‘motivazione’ in cui il valutatore in maniera sintetica darà atto delle ragioni del giudizio. La “discrezionalità motivata” del giudizio sarà confortata non solo dalla professionalità ed esperienza dei valutatori, ma anche dal report delle informazioni qualitative e quantitative raccolte in sede di inchiesta e visita in loco, secondo quanto indicato nei paragrafi precedenti.

In sintesi, al giudizio finale d’efficacia concorrono:

*L’esame degli indicatori quantitativi dell’analisi integrata d’efficacia utilizzati (secondo quanto illustrato nel paragrafo precedente) e i relativi scostamenti fra valori attesi e valori attuali;*

*L’esegesi dell’intervento data dalla sua narrazione.* La “narrazione” delle informazioni qualitative ricavate dalla visita sul posto contribuiscono al giudizio sulla efficacia dei servizi erogati in relazione ai bisogni dei cittadini utenti. A questo proposito sono rilevanti tutte le ‘fonti’ delle informazioni qualitative: la documentazione fotografica esistente, il

parere espresso dai soggetti responsabili, le indicazioni raccolte nei colloqui con i vari *stakeholder*, il grado di soddisfazione espresso dai beneficiari ultimi dell'opera.

## 2.4 Giudizio Integrato d'Efficacia

La bontà del processo di attuazione e l'apprezzamento qualitativo dell'efficacia dell'opera sono stati ulteriormente analizzati mediante un uso più strutturato di strumenti di indagine qualitativa.

Al fine di innescare un processo migliorativo nell'uso delle risorse pubbliche e fornire indicazioni di policy alle autorità competenti, l'Area si propone di fornire un Giudizio più graduato che rifletta una diagnosi più approfondita e complessiva dell'opera visionata. **Il Giudizio Integrato è un giudizio che integra e completa quello di efficacia attraverso la lettura combinata dei due giudizi sotto forma di *rating*.** In particolare, il Giudizio Integrato incorpora il Giudizio sull'efficacia, esso stesso elaborato mediante un'inchiesta accurata sugli effetti prodotti e il coinvolgimento degli attori protagonisti e *stakeholder*, e al tempo stesso il giudizio sulla bontà del processo di attuazione che discende dall'analisi integrata dell'uso delle risorse stanziare, la tempistica dell'attuazione ed erogazione del servizio, la *governance* complessiva del progetto.

Le valutazioni relative a costi, tempi, criticità e *governance* non contribuiscono quindi alla valutazione di efficacia "positiva/negativa", sulla base della quale possono essere effettuate le proposte sanzionatorie al CIPE. Tuttavia contribuiscono a strutturare le informazioni qualitative raccolte dal valutatore durante il processo istruttorio e di visita in loco e ad elaborare un Giudizio Integrato più graduato del processo attuativo nel suo complesso.

Il Giudizio Integrato dunque ha una funzione di *rating* delle opere, contribuisce ad una visione d'insieme dell'attuazione dell'intervento, dà la possibilità di individuare le eventuali ragioni dei casi di successo e di insuccesso, contribuisce a supportare la valutazione qualitativa circa l'efficienza dell'amministrazione nella realizzazione dell'intervento.

In particolare, le componenti che entrano nel giudizio sulla bontà del processo attuativo sono la tempistica e la *governance*. Una fotografia complessiva della qualità del processo di attuazione si arricchisce inoltre anche dell'analisi dell'uso fatto delle risorse stanziare e delle criticità riscontrate. Mentre sui costi, tempistica e criticità esistono delle informazioni quantitative da

progetto che consentono l'elaborazione di indicatori sintetici – come descritto nei paragrafi a seguire – nel caso della *governance* sono state elaborate delle domande valutative da sottoporre ai valutatori stessi a conclusione dell'esame complessivo dell'opera svolto durante le fasi di istruttoria e visita in loco.

### 2.4.1 Analisi dei Costi

Primo passaggio dell'analisi integrata d'efficacia è una fotografia del campione dei progetti in base alla loro dimensione finanziaria e alla classe di costo di appartenenza. Si tratta di un'analisi puramente descrittiva che tuttavia consente di cogliere l'incidenza dei progetti di piccole, medie e grandi dimensioni sia in media nel campione esaminato sia in base alla Regione di appartenenza e all'Ente Attuatore. A questo proposito, può essere interessante esaminare come gli indicatori di *governance*, la tempistica, la frequenza e tipologia di criticità, e l'ottemperamento dei target di realizzazione e di risultato, siano correlati con la dimensione finanziaria del progetto.

Successivamente all'analisi descrittiva, si procede ad esaminare, per Regione ed Ente Attuatore, lo scostamento tra i costi inizialmente previsti e quelli effettivi registrati ex post. Questo indicatore, dato dal rapporto percentuale fra risorse effettivamente spese e quelle previste, fornisce delle informazioni importanti sulla capacità dei soggetti pubblici di programmare efficacemente la spesa a monte utilizzando le risorse in modo coerente a quanto inizialmente previsto. In tal senso, questo indicatore può fornire un contributo importante all'esame della performance di processo, insieme alla tempistica e agli indicatori di *governance*. Una rendicontazione dei costi puntuale e rigorosa arricchisce infatti il grado di trasparenza e affidabilità con cui vengono attuati e gestiti i progetti.

Auspicabile, laddove il livello di rendicontazione dei progetti esaminati sia tale da fornire in dettaglio i costi per unità di prodotto, è un'analisi comparata dei progetti in base all'uso efficiente delle risorse stanziata e previste.

Più realisticamente, è possibile effettuare un'analisi di costi-efficacia, incrociando l'indicatore di impiego effettivo delle risorse programmate con i risultati raggiunti in termini di realizzazioni e risultati.

## 2.4.2 Elaborazione ed Analisi degli Indicatori di Tempistica

L'analisi della tempistica costituisce un passaggio importante nell'analisi di performance del processo di attuazione di un'opera. Si tratta di un indicatore di tipo quantitativo che consente di completare il quadro fornito dagli indicatori quantitativi di efficacia, dato che la tempistica è fattore cruciale per un'efficace soddisfazione dei bisogni preliminarmente individuati. Fornisce inoltre una misura aggiuntiva della *governance*: ossia del grado di affidabilità e responsabilità delle amministrazioni competenti, che contribuisce alla dimensione più generale di *trasparenza-affidabilità*, selezionata a proposito della *governance* dei progetti. L'analisi dei tempi andrebbe incrociata con l'esame delle criticità per verificare l'esistenza di circostanze che giustificano eventuali dilazioni nell'attuazione dell'opera. Infine, valori particolarmente negativi della tempistica pesano nel giudizio finale d'efficacia anche nella misura in cui i bisogni rilevati inizialmente, per i quali l'opera era stata pensata e progettata, possono aver subito, nel caso di forti dilazioni nel processo attuativo e di entrata in esercizio dell'opera, delle sostanziali trasformazioni compromettendo il grado di adeguatezza dell'opera stessa.

Fra gli indicatori di tempistica possibili si propongono i seguenti:

- 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)”.
- Indicatori di ritardo temporale ossia il ritardo in giorni fra tempi previsti ed effettivi per le diverse fasi del ciclo di vita progettuale: l'avvio dei lavori, l'ultimazione dei lavori, l'entrata in esercizio.
- Indicatori del 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.

## 2.4.3 Analisi della *Governance* dei Progetti

Altro strumento, conseguente allo svolgimento dell'istruttoria e della visita in loco, è il giudizio sulla buona *governance* dell'opera. Ai fini di una efficace erogazione dei servizi previsti, la buona *governance* delle opere rappresenta un passaggio cruciale. Per buona *governance* si intende non

solo una buona organizzazione dei passaggi attuativi dell'intervento (adeguata progettazione con le indispensabili analisi di fattibilità e valutazioni ex ante; organizzazione e capacità di management delle autorità responsabili dei vari processi attuativi, un'adeguata predisposizione ed organizzazione del passaggio gestionale), ma anche un adeguato coinvolgimento degli *stakeholder*, mediante la disseminazione delle informazioni e la raccolta di osservazioni fin dalle fasi preliminari di progettazione, l'organizzazione di un sistema trasparente di automonitoraggio, l'esistenza di meccanismi di verifica dell'affidabilità ossia delle responsabilità dei funzionari pubblici predisposti alle diverse fasi di attuazione del progetto. La *governance*, in questo approccio, è non semplicemente il sistema 'verticale' di istituzioni incaricato delle funzioni direttive, ma va intesa in senso 'orizzontale' come la complessa rete di attori, associazioni, imprese, cittadini singoli, che, in quanto utenti o portatori di interessi rilevanti rispetto all'opera stessa, ne costituiscono i necessari *stakeholder*.

Per la rilevazione della *governance* del processo attuativo dell'opera, è stato predisposto un questionario valutativo, rivolto ai verificatori in quanto testimoni privilegiati.

Il questionario è costituito di 10 domande funzionali a cogliere le seguenti componenti della *governance*, ossia la qualità della progettazione, la capacità gestionale del progetto nelle sue diverse fasi di attuazione, la trasparenza, la partecipazione.

Le domande vanno specificate di volta in volta in base alla tipologia dell'opera secondo una casistica che verrà opportunamente specificata in funzione della visita in loco.

#### 2.4.4 Analisi delle Criticità

In sede di istruttoria e visita in loco verranno esaminate le problematiche emerse durante il processo attuativo sottoforma di 'criticità'. L'analisi delle criticità è un altro passaggio essenziale nella verifica della 'buona *governance*' dell'intervento. Infatti, la frequenza e tipologia dei fenomeni che ostacolano la fluida realizzazione degli interventi secondo i tempi e le modalità previste rappresentano un ulteriore indicatore della qualità manageriale delle amministrazioni competenti nella progettazione e gestione dell'intervento.

La tipologia di criticità proposta è quella in uso all'interno dell'UVER. Tuttavia, trattandosi di verifiche di efficacia, le criticità in questo caso sono rilevate a posteriori in fase di visita in loco. Inoltre, il valutatore seguirà una prospettiva diversa da quella adottata nelle altre fasi del ciclo valutativo. L'azione infatti non è rivolta ad individuare possibili percorsi di superamento, ma piuttosto a descrivere il tipo di criticità intervenuta, come ha inciso sul percorso realizzativo

dell'intervento, e come l'ente attuatore l'ha superata. In questo modo, il valutatore disporrà di ulteriori informazioni utili ai fini dell'Analisi Integrata d'Efficacia del singolo intervento e della formulazione del giudizio finale d'efficacia.

## Capitolo 3: Fasi operative della verifica integrata di efficacia

### **FASE 0 – PREVALUTAZIONE**

#### **A. Selezione dell'Intervento:**

L'intervento viene estratto dal bacino degli interventi candidati all'esame d'efficacia e che risultano essere al termine del processo realizzativo.

Le modalità di selezione e campionamento degli interventi verranno di volta in volta specificate e allegate alle presenti Linee Guida.

#### **B. Assegnazione dell'Opera:**

L'intervento viene innanzitutto assegnato al gruppo di lavoro composto da un componente, un esperto, un assistente;

Il Gruppo Efficacia fornirà il necessario supporto durante le varie FASI del processo valutativo e secondo le modalità descritte di seguito.

### **FASE 1 – ORGANIZZAZIONE DELLA VERIFICA**

#### **A. Istruttoria**

L'inchiesta viene avviata mediante la Ricostruzione della documentazione pregressa tramite lo studio dei fascicoli e la consultazione delle altre banche dati in collaborazione con l'Area Verifica e l'Area Monitoraggio e Statistica, al fine di ottenere un quadro globale dell'intervento.

In particolare, in questa fase il gruppo di lavoro condurrà i passaggi indicati di seguito:

a) Creazione fascicolo amministrativo attraverso il reperimento dei seguenti documenti ove disponibili:

Relazione generale

Dati di monitoraggio

Documentazione tecnica relativa al collaudo

Documentazione realizzata in sede di verifica in itinere (accompagnamento ed assistenza)

Eventuali analisi ex ante disponibili (Studi preliminari, Analisi di contesto riferite al momento dell'elaborazione della proposta progettuale, Analisi costi-benefici, analisi costi-efficacia, analisi per l'individuazione dei fabbisogni e del bacino di riferimento, ...)

Eventuali informazioni di contesto aggiuntive (Dati di contesto Istat, Fonti statistiche amministrative, ...).

b) Identificazione e predisposizione dei primi contatti con gli stakeholder (via email, colloqui telefonici):

Chi sono gli stakeholder?

- Soggetti coinvolti nell'attuazione dell'opera (Ente Attuatore: Regione, Comune; Ente Gestore...);
- Fruitori dell'opera (cittadini, comitato cittadini, comitato consumatori);
- Soggetti interessati all'esito della valutazione (Comitati cittadini, associazioni ambientali...)

c) Identificazione della Missione e degli Obiettivi dell'opera in base alle informazioni raccolte nei passaggi a) e b):

Identificazione dell'opera in base a asse/tipologia, macro-obiettivi QSN, classificazione CUP (attività) e classificazione CE (finalità);

Analisi di contesto: analisi delle fonti statistiche e fonti amministrative disponibili per i dati relativi all'opera e al contesto in cui si colloca;

Identificazione obiettivi operativi, legati a beni e servizi prodotti dal programma (Realizzazioni): definizione concettuale di cosa si intende per realizzazioni nel caso specifico del progetto esaminato;

Identificazione degli obiettivi specifici legati a effetti diretti e immediati (Risultati): definizione concettuale di cosa si intende per risultati nel caso specifico del progetto esaminato;

Identificazione obiettivi Globali o Missione dell'opera in base agli effetti a lungo termine auspicati dal programma/misura in cui rientra e agli Obiettivi QSN (Impatti di tipo socio-economico-ambientale): definizione concettuale di cosa si intende per impatti nel caso specifico del progetto esaminato;

d) Formulazione della griglia indicatori in base all'istruttoria compiuta sull'opera in esame e in base alla lista indicatori obbligatori/facoltativi:

Indicatori di Efficacia: realizzazione, risultato e impatto. In collaborazione con il gruppo di lavoro verrà:

- i. Selezionato il set di indicatori d'efficacia 'raccomandati' per l'intervento esaminato previsti in automatico nella scheda d'efficacia in base alla tipologia dell'opera (da proporre in aggiunta e/o alternativa agli indicatori disponibili da progetto regolarmente 'valorizzati');
- ii. Discussa l'eventuale non congruità e/o non rilevabilità degli indicatori raccomandati e liberi;
- iii. Valutata l'eventualità di integrare gli indicatori liberi;
- iv. Valutata la possibilità di candidare uno o più indicatori liberi, nel caso dello specifico progetto, ad indicatori raccomandati sui quali condurre l'analisi quantitativa della valutazione.

Indicatori di Governance. Il Questionario di *Governance* verrà esaminato insieme al gruppo efficacia prima della visita in modo da chiarire l'interpretazione delle domande in riferimento al caso in esame (specificazione della casistica per ciascuna domanda).

## **B. Organizzazione della Visita**

- a) Redazione delle schede di valutazione prima della visita: compilazione dei campi con i dati già in possesso;
- b) Preparazione della visita in loco;
- c) Invio lettera di accredito a tutti i soggetti interessati (ente attuatore, ente gestore, altri soggetti identificati nella FASE 2);
- d) Comunicazione della data del sopralluogo ai soggetti interessati;
- e) Organizzazione di eventuali incontri con gli *stakeholder* identificati.

## **FASE 2 - VISITA**

Parte della visita è l'acquisizione di tutte le informazioni rilevanti alla valutazione dell'intervento nonché il confronto con i principali attori coinvolti sull'intervento (soggetto attuatore e gestore) ed eventuali *stakeholder*.

Nell'ambito della visita si chiarisce lo stato dell'intervento (concluso in esercizio/concluso non in esercizio) e vi è la presa d'atto degli atti amministrati posti in essere dalle amministrazioni

interessate mediante visione della relativa documentazione (certificato ultimazione lavori, regolare esecuzione, collaudo tecnico amministrativo, eventuali concessioni per la gestione, ecc..).

Per tutti gli interventi vengono acquisite le informazioni relative agli indicatori di realizzazione (quanto del progetto finanziato è stato effettivamente realizzato) normalmente contenute nei principali documenti di progetto, nel certificato di regolare esecuzione o nel collaudo tecnico amministrativo.

Nel caso in cui l'intervento non sia in esercizio vengono acquisite le informazioni circa le motivazioni del mancato esercizio mentre nel caso in cui l'intervento sia in esercizio si procede all'acquisizione dei risultati di servizio raggiunti anche tramite esplicita relazione dell'ente gestore. La visita è generalmente 'in loco' ossia prevede la visione diretta dello stato dell'intervento.

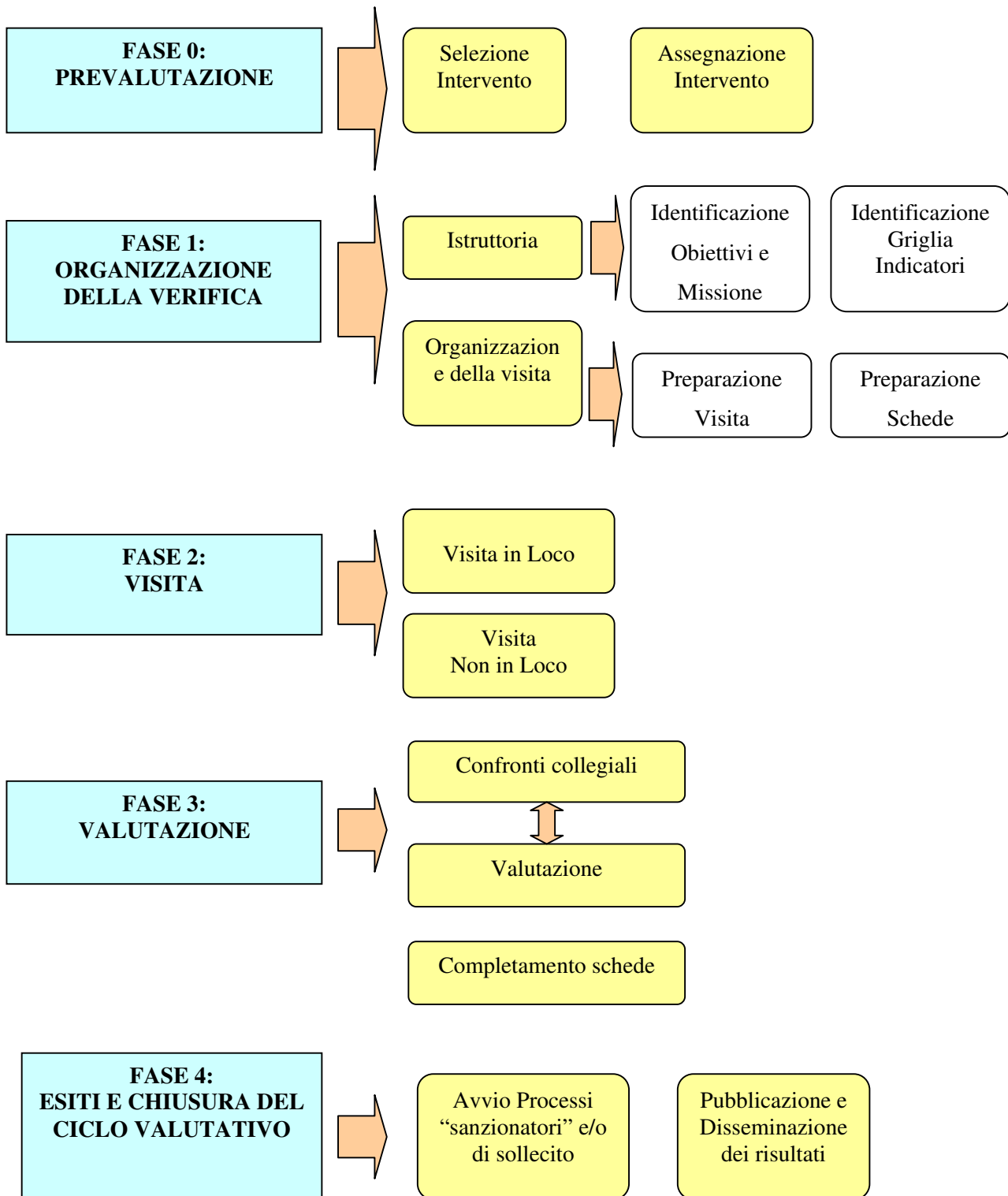
### **FASE 3 – VALUTAZIONE**

- a) Condivisione e confronto collegiale al fine di uniformare i criteri di giudizio e il procedimento valutativo;
- b) Compilazione del questionario di *governance*;
- c) Redazione della descrizione dell'intervento;
- d) Elaborazione e Analisi delle informazioni raccolte riguardanti i costi, le criticità, la tempistica, gli indicatori di *Governance* e gli indicatori quantitativi d'Efficacia;
- e) Valutazione d'Efficacia: le informazioni quantitative e qualitative raccolte nelle Fasi 1 e 2, durante il momento collegiale di confronto nel passaggio a) della FASE 3, i passaggi b), c), d) della FASE 3 condurranno alla formulazione del giudizio finale d'efficacia o alla motivazione per l'eventuale mancato esercizio:
  - v Valutazione degli interventi in esercizio: per questi interventi si procede alla formulazione del giudizio finale di efficacia Positiva o Negativa;
  - v Valutazione degli interventi non in esercizio: per questi interventi si procede alla motivazione del mancato esercizio che verrà definito Giustificato o Non Giustificato;
- f) Completamento delle schede Access mediante l'inserimento dei dati mancanti, la descrizione dell'intervento e il giudizio finale d'efficacia/motivazione del mancato esercizio

#### **FASE 4 – ESITI E CHIUSURA DEL CICLO VALUTATIVO**

- a) Comunicazione dell'esito ai soggetti responsabili e delle proposte di recupero del finanziamento dalle successive assegnazioni di spettanza per gli interventi con “*valutazione d’efficacia negativa*”;
- b) Comunicazione dell’esito e avvio del processo di sollecito per gli interventi considerati “*Non in Esercizio Non Giustificato*” agli Enti responsabili degli interventi in questione;
- c) Reinserimento degli interventi valutati “*Non In Esercizio Giustificato*” nel successivo bacino di interventi da sottoporre a verifica di efficacia;
- d) Stesura del Rapporto d’Efficacia;
- e) Invio del Rapporto d’Efficacia al Capo Dipartimento, Ministro e CIPE;
- f) Condivisione delle schede di valutazione con gli enti coinvolti tramite comunicazione della conclusione della valutazione d’efficacia e rinvio alla documentazione su internet. In caso di interventi con valutazione d’efficacia negativa, condivisione delle schede di valutazione con gli enti coinvolti come sopra e invio della scheda di valutazione.

**DIAGRAMMA DI FLUSSO DELLE MACRO FASI:**



## Capitolo 4: Il procedimento amministrativo

Successivamente alla verifica, l'istruttoria si conclude con la attribuzione di un giudizio di efficacia positivo/negativo o di mancato esercizio giustificato/non giustificato. Al fine di consentire l'assunzione delle opportune decisioni, i risultati delle valutazioni vengono a questo punto comunicati al Cipe insieme ad eventuali proposte "sanzionatorie".

Per gli interventi con valutazione di efficacia negativa e per quelli con mancato esercizio non giustificato viene infatti proposto al Cipe un particolare meccanismo di recupero del finanziamento concesso, adottato dallo stesso Comitato con la delibera 12/06 del 22/03/2006, tramite specifiche detrazioni dalle successive assegnazioni di competenza delle Amministrazioni responsabili degli interventi stessi.

Per quanto riguarda gli interventi non in esercizio non giustificati, l'UVER ritiene opportuno che la procedura di recupero delle somme originariamente concesse, in modo analogo a quanto già predisposto con la delibera 12/2006 e secondo le modalità previste per gli interventi con valutazione di efficacia negativa, venga deliberata qualora, entro 90 giorni dalla comunicazione dei risultati di valutazione degli interventi, gli stessi non siano entrati in esercizio.

Per Amministrazioni responsabili si intendono le amministrazioni promotrici degli interventi, prime destinatarie dei finanziamenti e responsabili della selezione degli interventi, che normalmente risultano essere le Regioni ovvero le Amministrazioni Centrali.

Pertanto, la natura della "sanzione", come sancito dalla delibera CIPE 12/2006 del 22/03/2006, consiste non nella revoca del finanziamento (posto che l'opera è stata comunque effettivamente realizzata e che non vi sono elementi di irregolarità o illegittimità), ma in una minore disponibilità per gli enti che hanno proposto gli interventi e che avrebbero dovuto vagliarne attentamente ex ante la qualità progettuale e la meritevolezza intrinseca e che, inoltre, avrebbero dovuto vigilare sull'impiego proficuo delle risorse assegnate.

In tal senso la sanzione è determinata in misura pari alle risorse assegnate e successivamente utilizzate senza un adeguato ritorno per la collettività ed è applicata, come detto, detraendo l'importo dalle successive assegnazioni in favore dell'ente responsabile.

Infine, come stabilita dalla richiamata delibera CIPE, il Dipartimento per le politiche di sviluppo si assume l'incarico di dare ampia diffusione ai risultati e alle conclusioni di cui sopra (prevedendone la pubblicazione, anche sul sito dipartimentale), e di trasmetterli, in particolare, a tutte le amministrazioni coinvolte e agli altri soggetti a vario titolo interessati al fine di favorire la

massima trasparenza dei futuri processi di allocazione di risorse aggiuntive agli interventi in questione.

## Appendice: Diagrammi

## PREVALUTAZIONE: Selezione degli interventi e assegnazione ai componenti

| ATTIVITA'   | UVER  | Stakeholder | AMM. PROPONENTE | SOGGETTO GESTORE | SOGGETTO ATTUATORE | R.U.P. | DOC. DI RIF.                     | RESPONSABILE ATTIVITA'                         |
|---|---|-------------|-----------------|------------------|--------------------|--------|----------------------------------|--|
|   | Area efficacia  |             |                 |                  |                    |        |                                  |  |
| <b>MACROPROCESSO: PREVALUTAZIONE: SELEZIONE DEGLI INTERVENTI E ASSEGNAZIONE AI COMPONENTI</b> |   |             |                 |                  |                    |        |                                  |  |
| Individuazione degli interventi   | Individuazione dell'insieme di interventi che hanno concluso il ciclo realizzativo e sono assoggettabili a verifica di efficacia  |             |                 |                  |                    |        | <b>Banche dati/monitoraggi</b>   | Responsabile dell'UVER, responsabile dell'area |
| Assegnazione dell'intervento al gruppo di lavoro  | Assegnazione dell'intervento a un componente, un assistente e un consulente. Responsabile delle attività è il componente mentre l'assistente e il consulente forniranno il necessario supporto durante tutte le fasi. |             |                 |                  |                    |        | <b>Carichi di lavoro interni</b> | Responsabile dell'UVER, responsabile dell'area |

## ORGANIZZAZIONE DELLE VERIFICHE

| ATTIVITA'   | UVER   | Stakeholder                              | AMM. PROPONENTE   | SOGGETTO GESTORE   | SOGGETTO ATTUATORE  | R.U.P.  | DOC. DI RIF. UVER                       | RESPONSABILE ATTIVITA'  |
|---|--|--|---|--|---|---|---|---|
|   | Area efficacia   |  |   |  |   |   |   |   |
| <b>MACROPROCESSO: ORGANIZZAZIONE DELLE VERIFICHE</b>  |  |  |   |  |   |   |   |   |
| Analisi desk istruttoria: Acquisizione delle prime informazioni relative all'intervento         | Preparazione del Fascicolo Amministrativo<br>Specificazione degli obiettivi e missione dell'intervento,  | Individuazione stakeholder e beneficiari | Eventuali contatti informali per l'inquadramento dell'intervento. Reperimento analisi ex ante e ogni altra documentazione utile ai fini della conoscenza dell'intervento. |  |   |   | <b>Linee guida UVER / Banche dati</b>   | Componente, assistenti e consulenti per l'attività di efficacia |
| Analisi desk istruttoria: questionario di governance e indicatori di efficacia                  | Esame congiunto da parte del verificatore e del gruppo di lavoro del questionario di governance per una applicazione al caso specifico, individuazione degli indicatori di efficacia   |  |   |  |   |   | <b>Linee guida UVER / Banche dati</b>   | Componente, assistenti e consulenti per l'attività di efficacia |
| Compilazione della scheda di valutazione con i dati disponibili                                 | Redazione della scheda di valutazione con i dati già in possesso prima di effettuare la visita in loco   |  |   |  |   |   | <b>Linee guida UVER / Banche dati</b>   | Componente, assistenti e consulenti per l'attività di efficacia |
| Organizzazione della visita   | Il componente incaricato prende contatti con i soggetti coinvolti e li informa che l'intervento sarà oggetto di verifica e invia preventivamente le schede che saranno oggetto di colloquio.   |  | Comunicazione ai soggetti interessati della data della verifica.  |  | Il R.U.P. concorda con l'UVER la data della verifica          | <b>Linee guida</b>                                | Componente Incaricato                   |   |
| Accreditamento presso i soggetti interessati e comunicazione formale della data del sopralluogo | Il Responsabile dell'Uver comunica formalmente ai soggetti coinvolti che l'intervento sarà oggetto di verifica, accredita il Componente incaricato, indica la data del sopralluogo eventualmente già concordata con i vari responsabili. |  | L'UVER comunica formalmente all'amm. proponente la verifica   | L'UVER comunica formalmente al Soggetto proponente la verifica | L'UVER comunica formalmente al Soggetto attuatore la verifica | L'UVER comunica formalmente al R.U.P. la verifica | <b>Linee guida / format accreditato</b> | Responsabile UVER   |

## REALIZZAZIONE DELLE VISITE

| ATTIVITA'  | UVER  | Stakeholder  | AMM. PROPONENTE  | SOGGETTO GESTORE   | SOGGETTO ATTUATORE   | R.U.P.   | DOC. DI RIF.   | RESPONSABILE ATTIVITA'  |
|--|---|--|--|--|--|--|--|---|
|  | Area efficacia  |  |  |  |  |  |  |   |
| <b>MACROPROCESSO: REALIZZAZIONE DELLE VISITE</b> |   |  |  |  |  |  |  |   |
| Esecuzione della verifica                        | Il componente incaricato esegue la verifica (in loco e non in loco) coadiuvato all'occorrenza da un assistente o consulente | Eventuale coinvolgimento degli Stakeholder   | L'UVER esegue la verifica con la partecipaz. <b>eventuale</b> dell'amm. proponente | L'UVER esegue la verifica con la partecipazione <b>eventuale</b> del Sogg. Prop. | L'UVER esegue la verifica con la partecipazione <b>necessaria</b> del Sogg. Att. | L'UVER esegue la verifica con la partecipazione <b>e necessaria</b> del R.U.P. | Linee guida UVER / Documenti previsti per verifica in loco | Componente incaricato della verifica  |
| Acquisizione delle informazioni                  | Il componente provvede all'esame della documentazione e al sopralluogo  | I soggetti interessati forniscono la documentazione rilevante (ad esempio: relazioni, atti di collaudo, note sulla gestione) |  |  |  |  | Linee guida UVER / Doc. previsti per verifica in loco      | Componente incaricato della verifica eventualmente coadiuvato da un assistente o consulente |


## VALUTAZIONE

| ATTIVITA'                                      | UVER   | Stakeholder | AMM. PROPONENTE | SOGGETTO GESTORE | SOGGETTO ATTUATORE | R.U.P. | DOC. DI RIF.   | RESPONSABILE ATTIVITA'  |
|--|--|-------------|-----------------|------------------|--------------------|--------|--|---|
|  | Area efficacia   |             |                 |                  |                    |        |  |   |
| <b>MACROPROCESSO: VALUTAZIONE</b>              |  |             |                 |                  |                    |        |  |   |
| Inserimento dei dati nel data base "Efficacia" | L'UVER sulla base delle informazioni raccolte provvede all'inserimento in un apposito data-base delle sintesi della verifica |             |                 |                  |                    |        | <b>Linee guida / Dati riscontrati nel corso della verifica</b> | Componente incaricato della verifica eventualmente coadiuvato da un assistente o consulente |
| Valutazione collegiale dei casi negativi       | L'UVER provvede a una valutazione d'insieme degli interventi con valutazione d'efficacia negativa                            |             |                 |                  |                    |        | <b>Linee guida / Dati riscontrati nel corso della verifica</b> | Responsabile UVER, resp. dell'Area e tutto il gruppo di lavoro                              |

## ESITI E CHIUSURA DEL CICLO VALUTATIVO: CONDIVISIONE DEI RISULTATI DELLA VERIFICA

| ATTIVITA'   | UVER  | CIPE  | AMM. PROPONENTE   | SOGGETTO GESTORE   | SOGGETTO ATTUATORE  | R.U.P.  | DOC. DI RIF.                             | RESPONSABILE ATTIVITA'                            |
|---|---|---|---|--|---|---|--|---|
|   | Area efficacia  |   |   |  |   |   |  |   |
| <b>MACROPROCESSO: ESITI E CHIUSURA DEL CICLO VALUTATIVO: CONDIVISIONE DEI RISULTATI DELLA VERIFICA</b>  |   |   |   |  |   |   |  |   |
| Stesura del rapporto e relative proposte  | Il gruppo di lavoro provvede alla stesura della rapporto d'efficacia e delle relative proposte.   |   |   |  |   |   | Linee guida / Schede valutaz. interventi | Resp. dell'area e il gruppo di lavoro "efficacia" |
| Trasmissione delle risultanze delle verifiche e avvio di una procedura diversa a seconda degli esiti  | Il Responsabile dell'Uver trasmette le sintesi contenenti le risultanze delle verifiche e le proposte                                       | Trasmissione al CIPE degli esiti complessivi delle verifiche e delle proposte   | L'amm. Proponente riceve le schede degli interventi valutati negativamente ed elabora eventuali controdeduzioni | Il Sogg. Gestore riceve il report ed elabora eventuali controdeduzioni | Il Sogg. Att. riceve il report ed elabora eventuali controdeduzioni | Il R.U.P riceve il report ed elabora eventuali controdeduz. | Linee guida / Schede valutaz. interventi | Responsabile UVER                                 |
| <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Interventi in esercizio con <b>valutazione d'efficacia positiva</b></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Interventi non in esercizio: <b>giustificato</b></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; margin-bottom: 5px;">Interventi non in esercizio: <b>non giustificato</b></div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px;">Interventi in esercizio con <b>valutazione d'efficacia negativa</b></div> |   | Comunicazione dell'esito ai soggetti responsabili e chiusura della verifica a seguito delle valutazioni CIPE  |   |  |   |   | Linee guida / Schede valutaz. interventi | Responsabile UVER                                 |
|   |   | Comunicare l'esito ai soggetti responsabili e ed inserimento dell'intervento nell'insieme degli interventi che possono essere soggetti ad ulteriori verifiche |   |  |   |   | Linee guida / Schede valutaz. interventi | Responsabile UVER                                 |
|   |   | Comunicazione dell'esito ai soggetti responsabili e assegnazione di un tempo (90 gg) per il superamento degli impedimenti che ostano all'entrata in esercizio |   |  |   |   | Linee guida / Schede valutaz. interventi | Responsabile UVER                                 |
|   |   | Se entro il termine assegnato l'intervento entra in esercizio: ottenere dagli enti responsabili evidenza formale e chiusura della procedura                   |   |  |   |   |  |   |
|   | Se entro il termine assegnato l'intervento non entra in esercizio: comunicare l'avvio della procedura sanzionatoria                         |   |   |  |   | Linee guida / Schede valutaz. interventi                    | Responsabile UVER                        |   |
|   | Comunicazione dell'esito ai soggetti responsabili e delle proposte di recupero del finanziamento dalle successive assegnazioni di spettanza |   |   |  |   |   |  |   |
|   |   | Controdeduzioni da parte dei soggetti coinvolti   |   |  |   |   | Linee guida / Schede valutaz. interventi | Responsabile UVER e gruppo di lavoro              |
| Ricezione di eventuali controdeduzioni da parte dei soggetti coinvolti e valut. finale  | Ricezione eventuali controdeduzioni dai vari sogg. e valut. finale  | Il CIPE riceve e valuta eventuali controdeduzioni dai vari soggetti   |   |  |   |   |  |   |

## CONDIVISIONE DEI RISULTATI DI VERIFICA: Pubblicazione e Disseminazione dei risultati

| ATTIVITA'  | UVER   | CIPE   | AMM.<br>PROPONENTE | SOGGETTO<br>GESTORE | SOGGETTO<br>ATTUATORE | R.U.P. | DOC. DI RIF.<br>UVER | RESPONSABILE<br>ATTIVITA'               |
|--|--|--|--------------------|---------------------|-----------------------|--------|----------------------|---|
|  | Area efficacia   |  |                    |                     |                       |        |                      |   |
| <b>MACROPROCESSO: CONDIVISIONE DEI RISULTATI DI VERIFICA: Pubblicazione e Disseminazione dei risultati</b> |  |  |                    |                     |                       |        |                      |   |
| Elaborazione e trasmissione di pareri formali  | L'UVER fornisce la documentazione necessaria per la formulazione della delibera. |  |                    |                     |                       |        | Linee guida          | Responsabile UVER - Coordinatori d'Area |
| Pubblicazione e divulgazione dei risultati   | L'UVER pubblica il rapporto sul sito internet per darne massima diffusione       |  |                    |                     |                       |        | Linee guida          | Responsabile UVER - Coordinatori d'Area |