



fondi strutturali e di investimento europei 2014-2020

**FONDO SOCIALE EUROPEO e FONDO EUROPEO SVILUPPO REGIONALE**

# **Piano delle Valutazioni dei programmi operativi FESR e FSE 2014-2020 della Regione Piemonte**

*redatto tenendo conto del Piano di Valutazione 2014-2020*

*del PSR della Regione Piemonte*



*FESR e FSE per la crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva del Piemonte*

[www.regione.piemonte.it/europa2020](http://www.regione.piemonte.it/europa2020)

## Sommario

1.	Premessa .....	3
1.1.	La Politica regionale europea, la Strategia Europa 2020 e la strategia nazionale .....	3
1.2.	Le previsioni europee relative alla valutazione dei Programmi Operativi 2014-2020.....	4
1.3.	Il Piano di Valutazione della Regione Piemonte .....	6
	Il Piano di valutazione del PSR Regione Piemonte 2014-2020 .....	7
2.	La strategia di valutazione.....	9
2.1.	Principi ed obiettivi della valutazione .....	9
2.2.	Approccio, oggetti e prodotti delle attività di valutazione.....	10
3.	L'organizzazione delle attività di valutazione.....	12
3.1.	Ruolo e responsabilità degli organi deputati alla redazione, coordinamento e gestione del Piano di Valutazione .....	12
3.2.	Ruolo e responsabilità degli organi deputati al supporto e all'accompagnamento delle attività di valutazione.....	14
3.3.	Modalità di coinvolgimento del partenariato .....	14
4.	I sistemi informativi rilevanti per le attività di valutazione.....	17
5.	Attività di valutazione previste.....	19
	Attività di Valutazione POR FESR .....	19
	Attività di valutazione POR FSE 2014-2020.....	21
6.	Metodi preferiti nella conduzione delle valutazioni e regole per la selezione dei valutatori..	26
6.1.	Metodi preferiti .....	26
6.2.	Soggetti della valutazione .....	27
6.3.	Affidamento degli incarichi .....	28
6.4.	Indicazioni per la selezione dei valutatori esterni.....	28
7.	Meccanismi per garantire la qualità delle valutazioni e costruzione della capacità valutativa dell'amministrazione.....	31
7.1.	Meccanismi di controllo ex ante della qualità dell'attività di valutazione .....	31
7.2.	Meccanismi di controllo ex post della qualità delle valutazioni.....	31
7.3.	Costruzione della capacità valutativa dell'amministrazione .....	32
8.	Comunicazione delle attività del Piano di Valutazione e dei risultati delle valutazioni .....	34
8.1.	Criteri e modalità per la comunicazione delle attività di valutazione.....	34
9.	Risorse finanziarie .....	37
	Allegato. Proposta di template per le schede sulle attività di valutazione .....	38

## 1. Premessa

### 1.1. La Politica regionale europea, la Strategia Europa 2020 e la strategia nazionale

Attraverso i Fondi Strutturali e di Investimento Europei (di seguito SIE), la politica regionale europea sostiene la creazione di posti di lavoro, la competitività tra imprese, la crescita economica, lo sviluppo sostenibile e il miglioramento della qualità della vita dei cittadini in tutte le regioni degli Stati membri.

Gli investimenti della politica regionale europea contribuiscono alla realizzazione di tali obiettivi integrando politiche di istruzione, occupazione, energia, ambiente, mercato unico, ricerca e innovazione.

La politica regionale, in tal modo, supporta la realizzazione degli obiettivi della Strategia Europa 2020 per una crescita intelligente, sostenibile e inclusiva.

Tale strategia si sostanzia nei cinque obiettivi che l'Unione europea intende raggiungere entro il 2020:

1. **Occupazione:** il 75 % dei cittadini europei di età compresa tra 20 e 64 anni deve avere un impiego;
2. **Ricerca e sviluppo:** il 3 % del PIL dell'UE deve essere investito in ricerca e sviluppo;
3. **Cambiamento climatico e sostenibilità energetica:** 20 % in meno di emissioni di gas serra in UE rispetto ai livelli del 1990; 20 % di energia prodotta da fonti rinnovabili; 20 % di aumento dell'efficienza energetica;
4. **Istruzione:** riduzione dei tassi di abbandono scolastico prematuro al di sotto del 10 %;
5. **Lotta alla povertà e all'esclusione sociale:** almeno 20 milioni in meno di cittadini europei in condizioni o a rischio di povertà o esclusione sociale.

A loro volta, questi obiettivi sono stati declinati in 11 Obiettivi Tematici, al raggiungimento dei quali concorreranno i diversi Fondi europei, ciascuno secondo le proprie specificità.

La politica di coesione 2014-2020 introduce un coordinamento rafforzato della programmazione dei fondi comunitari collegati al Quadro Strategico Comune 2014-2020 e il rispetto dei traguardi della Strategia Europa 2020.

A tal fine, ciascuno Stato membro stipula con l'UE un Accordo di Partenariato (Partnership Agreement, di seguito PA), in cui vengono definiti i fabbisogni di sviluppo, gli obiettivi tematici della programmazione, i risultati attesi e le azioni da realizzare tramite l'impiego dei Fondi europei erogati.

Inoltre, alla fine del 2013 la Regione Piemonte si è dotata del DSU, Documento Strategico Unitario per la Programmazione 2014-2020 dei Fondi europei a finalità strutturale, attraverso cui si propone di "illustrare, in coerenza con una impostazione unitaria della politica regionale (nazionale e comunitaria), le linee di intervento prioritarie per l'utilizzo delle risorse comunitarie – FESR, FSE,

FEASR - nel prossimo settennio”<sup>1</sup>. Il DSU analizza il contesto del sistema regionale alla luce delle priorità di Europa 2020 e delinea per la programmazione 2014-2020 la strategia di sviluppo che la Regione intende perseguire in relazione alle tre priorità Europa 2020.

Il nuovo ciclo di programmazione europea 2014- 2020 si basa su un impianto metodologico che verte su 7 elementi innovativi volti a rafforzare l’efficacia e la qualità della spesa dei Fondi, riassumibili per parole chiave:

1. Risultati attesi, misurabili tramite indicatori quantitativi;
2. Azioni, da indicare in termini puntuali e operativi;
3. Tempi vincolanti e scadenze;
4. Partenariato, da coinvolgere tempestivamente nei processi decisionali sia in fase di programmazione sia in fase di attuazione;
5. Trasparenza, da esercitare attraverso il dialogo sui territori e secondo il metodo OpenCoesione;
6. Valutazione degli effetti prodotti dagli interventi di sviluppo cofinanziati;
7. Rafforzamento del presidio nazionale sull’attuazione, attraverso il monitoraggio dei programmi cofinanziati e le verifiche sul campo.

Sulla base di questo impianto metodologico ed in seguito a un serrato confronto partenariale, che si è tradotto in 4 Tavoli tecnici e 17 Audizioni tematiche, che hanno coinvolto i livelli istituzionali, le forze sociali ed economiche e i rappresentanti della società civile, è stato definito il PA tra lo Stato italiano e la Commissione Europea, adottato il 29 ottobre 2014.

All’interno del PA per ciascuno degli 11 Obiettivi Tematici della Strategia Europa 2020 sono fissati i risultati attesi, i relativi indicatori di risultato, gli indicatori CE “comuni di risultato” e sono riportati i Fondi concorrenti al raggiungimento degli obiettivi.

Relativamente alla valutazione, nell’ambito dell’Obiettivo Tematico 11, è previsto il rafforzamento del Sistema Nazionale di Valutazione della Politica di Coesione, al quale, anche per il periodo di programmazione 2014-2020, è affidato il compito di orientare e supportare le attività di valutazione a livello nazionale.

Inoltre, riportando le previsioni del Regolamento Comune UE, il PA ribadisce “la centralità della pianificazione delle attività di valutazione che, ai sensi dell’art. 56.1 del Reg. UE 1303/2013, devono essere articolate in un Piano delle valutazioni”.<sup>2</sup>

## 1.2. Le previsioni europee relative alla valutazione dei Programmi Operativi 2014-2020

Il “Documento di orientamento sui Piani di valutazione. Condizioni di riferimento per le valutazioni di impatto. Guida alla gestione della qualità delle valutazioni esterne”<sup>3</sup>, redatto dalle DG Regio e DG

---

<sup>1</sup> Regione Piemonte, Documento Strategico Unitario per la Programmazione 2014-2020 dei Fondi europei a finalità strutturale, Premessa.

<sup>2</sup> Sez. 2.5 Accordo di Partenariato Italia-UE del 29.10.2014, pag. 651.

Employment (Occupazione) fornisce le linee guida per la gestione dei processi di valutazione dei Programmi Operativi per il periodo di programmazione 2014-2020. Il documento si rifà alle previsioni del Common Provision Regulation, Regolamento (UE) N.1303/2013, (di seguito CPR), coniugate con considerazioni derivanti dall'esperienza della Commissione maturata a seguito dei passati cicli di programmazione.

Al fine di massimizzare il contributo che le attività di valutazione possono apportare all'incremento dell'efficacia dei Programmi Operativi (di seguito PO), il CPR prescrive che le Autorità di Gestione (di seguito AdG) strutturino e adottino piani di valutazione (di seguito PdV) sin dall'inizio del nuovo ciclo di programmazione 2014-2020.

I PdV vanno elaborati dalle AdG o dagli Stati membri e devono essere presentati ai Comitati di Pilotaggio entro e non oltre un anno dall'adozione dei programmi (Articolo 114 (1) CPR). Poiché un PdV può essere redatto e adottato per uno o più PO, qualora si optasse per un PdV comune a più programmi, questo dovrà prevedere e regolare la valutazione di ciascun programma.

Secondo l'impostazione emergente dalle linee guida europee, l'attività di valutazione viene intesa come un processo volto a migliorare l'efficacia e l'efficienza dei programmi, riportarne e divulgarne gli effetti, contribuire al disegno e alla re-impostazione delle politiche. Se nei periodi di programmazione precedenti le valutazioni si erano concentrate prevalentemente sull'attuazione piuttosto che sugli **impatti**, per il periodo 2014-2020, invece, sarà necessario che le AdG effettuino valutazioni che abbiano come oggetto tanto gli effetti quanto gli impatti dei programmi afferenti ai Fondi SIE<sup>4</sup>. Questo aspetto rientra tra le previsioni dell'articolo 56(3) del CPR, che prevede il rafforzamento di un approccio di policy che sia sempre più *results oriented*.

Il Reg. UE 1013/2013 di disposizioni generali sui Fondi SIE prevede all'Articolo 56 punto 3 che, almeno una volta nel corso del periodo di programmazione 2014-2020, si valuti nello specifico il contributo offerto dai Fondi SIE nel conseguimento degli **obiettivi di ciascuna priorità**.

Qualora lo si ritenesse utile ai fini dell'implementazione 2014-2020, motivando tale scelta opportunamente, sarà anche possibile valutare gli effetti di interventi attuati tanto nella programmazione precedente quanto finanziati su altri Programmi o da altre amministrazioni, purché finalizzati a fornire elementi conoscitivi di interesse.

Grande risalto viene comunque dato alla considerazione e all'utilizzo delle esperienze apprese nel ciclo di programmazione precedente (raccomandazioni, evidenze, buone pratiche, errori evitabili...), al fine di una migliore implementazione dei PO 2014-2020.

Occorrerà, inoltre, assicurare che, conformemente alle norme specifiche di ciascun Fondo, ogni valutazione sia oggetto di un adeguato *follow-up*; i PdV dovranno contenere le opportune indicazioni in tal senso.

---

<sup>3</sup> *Guidance Document on Evaluation Plans*, CE, febbraio 2015.

<sup>4</sup> Il riferimento, in questo caso, è l'Allegato I al *Guidance Document on Evaluation Plans*, dedicato alle valutazioni di impatto.

Il PdV, pertanto, va inteso come documento strategico che accompagna i POR nel corso dell'implementazione, definendone e regolandone il processo di valutazione, al fine di fornire elementi *evidence-based* sugli effetti degli interventi previsti.

Tutte le valutazioni realizzate saranno soggette all'esame del Comitato di Sorveglianza e andranno trasmesse alla Commissione (Articolo 56 (3) CPR) preferibilmente tramite SFC. È intenzione della Commissione rielaborare le valutazioni raccolte per ambiti e temi al fine di produrre meta analisi.

### 1.3. Il Piano di Valutazione della Regione Piemonte

Con riferimento alle linee guida stilate dalla Commissione Europea<sup>5</sup> per il periodo di programmazione 2014-2020, la Regione Piemonte adotta il presente **Piano di Valutazione (PdV)** quale **strumento di organizzazione e gestione unitaria della funzione di valutazione dei Programmi Operativi Regionali (P.O.R.) a valere sul Fondo Sociale Europeo (FSE) e sul Fondo Europeo di Sviluppo Regionale (FESR).**

In tal senso, il PdV costituisce lo strumento attraverso il quale la Regione Piemonte rende pubblico ed esplicito l'impegno dell'Amministrazione regionale sulle attività di valutazione che verranno realizzate a valere sul periodo di programmazione 2014-2020.

Il PdV definisce i processi valutativi attivabili sui POR cofinanziati con le risorse FESR e FSE e contiene l'elenco delle attività di valutazione che verranno realizzate nell'ambito di tali POR.

Gli obiettivi dell'attività di valutazione sono specificati nel Reg. UE 1013/2013, Artt. 54 e seguenti:

- Migliorare la **qualità** della progettazione e dell'esecuzione dei programmi;
- Verificarne **l'efficacia, l'efficienza e l'impatto**;
- Stimarne gli **effetti**;
- Individuare punti di forza e di debolezza nel corso dell'**attuazione** e contribuire al **ridisegno** delle politiche pubbliche.

In questa prospettiva, il PdV della Regione Piemonte è finalizzato a:

- Supportare la qualità delle valutazioni;
- Facilitare e incentivare l'utilizzo delle valutazioni da parte delle AdG;
- Facilitare gli scambi di conoscenza e di buone pratiche;
- Contribuire al disegno e all'implementazione di programmi e *policy evidence-based* sulla base dei risultati delle valutazioni;
- Costituire un quadro di riferimento entro il quale programmare valutazioni di impatto;
- Assicurarsi che le valutazioni forniscano input per i RAE e per i documenti di avanzamento;
- Facilitare la divulgazione della sintesi dei risultati fornita dalla Commissione e, più in generale, a circolazione e lo scambio di evidenze disponibili;
- Assicurare un'adeguata copertura finanziaria per la gestione e le attività di valutazione.

---

<sup>5</sup> European Commission, Directorate General Regional and Urban Policy, Directorate General Employment, Social Affairs and Inclusion, The Programming Period 2014-2020, Monitoring and evaluation of European Cohesion Policy, Guidance Document on Evaluation Plans, Feb. 2015.

Il Piano è funzionale alla **facilitazione dell'integrazione dei Fondi FESR e FSE nel perseguimento dei risultati attesi** e al rafforzamento del ruolo di impulso e monitoraggio delle attività di valutazione in seno al Comitato di Sorveglianza congiunto dei POR FESR e FSE.

L'unitarietà del PdV favorisce una migliore programmazione delle attività e consente, inoltre, alle due AdG coinvolte di evitare duplicazioni e di coordinare le valutazioni nell'esercizio richiesto dal citato Reg. UE 1303/2013, il quale prevede che, almeno una volta nell'intero periodo di programmazione 2014-2020, debba essere valutato il contributo dei fondi SIE al conseguimento degli obiettivi di ciascuna priorità. Per ciascun POR è richiesta la realizzazione di un numero sufficiente di valutazioni tali da coprire tutti gli obiettivi specifici di ciascun asse prioritario. Tale indicazione implica uno sforzo importante da parte delle AdG che, se correttamente compreso e indirizzato, può rivelarsi estremamente utile al fine di porsi interrogativi mirati e, eventualmente riorientare l'attuazione dei Programmi. Proprio a tal fine, in particolare nei primi anni del ciclo di programmazione, è permesso individuare con una certa flessibilità le attività di valutazione, in modo tale che possano correttamente accompagnare e orientare l'attuazione dei Programmi.

Il Piano di Valutazione, quindi, si configura come un "documento aperto", da aggiornarsi in fase di attuazione dei Programmi; tenendo conto di quanto potrà emergere in corso d'opera, il PdV potrà essere integrato, ad esempio, con schede relative a specifiche attività di valutazione mano a mano che queste verranno individuate.

Come evidenziato nelle *Indicazioni generali e breve guida ai materiali di orientamento disponibili*<sup>6</sup>, le linee guida fornite dalla Commissione per la redazione dei Piano di Valutazione 2014-2020 (nonché le note stesse del NUVAP) mirano a "accompagnare e sostenere il processo decisionale e organizzativo"<sup>7</sup> sotteso all'individuazione delle valutazioni, di modo tale che queste possano essere ideate e condotte in maniera tanto adeguata quanto funzionale alle esigenze della AdG.

Nel Piano saranno riportate tutte le attività di valutazione che verranno programmate e realizzate, con la relativa **calendarizzazione** lungo l'intero periodo 2015-2023, le **motivazioni della scelta** dei temi selezionati; i costi previsti. Anche in questo caso, mano a mano che prenderanno forma nel corso dell'attuazione temi ed esigenze conoscitive, valutative e formative, si provvederà a specificarli e a prevederne le tempistiche di realizzazione.

Il Piano può infine essere debitamente inteso come Piano **delle Valutazioni**, dal momento che regola e coordina tutte le attività valutative degli interventi ascrivibili alla Politica di Coesione, prevedendo il raccordo con le valutazioni della Politica di Sviluppo Rurale.

## Il Piano di valutazione del PSR Regione Piemonte 2014-2020

Il Piano di valutazione del PSR, di cui all'articolo 56 del regolamento (UE) n. 1303/2013, ha lo scopo di fornire le basi necessarie per garantire l'attuazione di tutti gli elementi costitutivi del sistema di monitoraggio e valutazione come previsti dalla regolamentazione europea (Reg. UE 1303/2013 e 1305/2013). In particolare, il Piano di valutazione è parte integrante del sistema di monitoraggio e valutazione per lo sviluppo rurale 2014-2020 e descrive come si svolgerà e sarà riportata l'attività di

<sup>6</sup> Nota tecnica NUVAP- Novembre 2015.

<sup>7</sup> Ibidem.

valutazione durante il periodo di programmazione. Tale piano si inserisce in coerenza del disegno unitario di valutazione, come indicato nella documentazione comunitario nell'accordo di partenariato.

I principali obiettivi del Piano di valutazione del PSR 2014-2020 della Regione Piemonte sono quelli di:

- Garantire che le attività di valutazione intraprese siano sufficienti e adeguate per fornire le informazioni necessarie per la conduzione del programma. In particolare, devono essere in grado di fornire elementi di supporto per orientare le scelte dell'AdG nel caso si rendessero necessarie modifiche nell'attuazione del programma, dovute ad esempio a eventuali cambiamenti nel contesto economico-sociale regionale, problemi nei processi gestionali delle misure, ecc.
- Garantire che le attività di valutazione intraprese siano sufficienti e adeguate per fornire le informazioni necessarie alla stesura delle relazioni annuali (AIR) e della valutazione ex post.
- Garantire la disponibilità dei dati necessari per la valutazione del PSR, attraverso la predisposizione per tutta la durata della programmazione di un sistema di monitoraggio e di valutazione del PSR che consenta la raccolta e l'elaborazione delle informazioni a livello di singola operazione e beneficiario.
- Garantire un sistema di governance della valutazione adeguato, che comprenda elementi finalizzati: alla condivisione delle decisioni in materia di attività valutative e approfondimenti tematici, alla cooperazione e scambio di informazioni tra i soggetti rilevanti, al controllo delle attività di valutazione da parte delle Autorità competenti, alla diffusione dei risultati della valutazione.

Il governo della valutazione si configura come un'attività di organizzazione delle strutture interne ed esterne necessarie allo svolgimento dell'attività valutativa. I principali organismi coinvolti nel sistema di monitoraggio e valutazione sono: Autorità di Gestione; il Comitato di Sorveglianza; l'Organismo Pagatore; lo Steering group (con funzione di indirizzo tecnico e di confronto con il Valutatore); l'unità tecnica interna all'AdG (con funzioni di connessione tra l'Autorità e il valutatore indipendente); il Valutatore indipendente (affidatario della valutazione *during the program*); il CSI Piemonte (che gestisce il sistema informativo-decisionale a supporto del monitoraggio e della valutazione del PSR).

La valutazione del PSR 2014-2020 della Regione Piemonte è impostata su base pluriennale, con un approccio tematico e in coerenza con le richieste della Commissione (AIR 2017, 2019, valutazione ex-post) e con il quadro di valutazione unitario.

La valutazione si concentrerà in primo luogo a rispondere ai quesiti valutativi previsti dalla regolamentazione comunitaria ("Questionario valutativo comune per lo sviluppo rurale" Allegato V del Regolamento di esecuzione recante modalità di applicazione del regolamento (UE) n. 1305/2013). La risposta al set di quesiti valutativi comunitari è prevista nelle relazioni annuali sull'attuazione presentate nel 2017 e nel 2019, nonché nella relazione di valutazione ex-post. Inoltre, così come già effettuato nella programmazione 2007-2013, l'attività di valutazione prevederà approfondimenti specifici su temi e misure che saranno definiti sulla base di specifici fabbisogni rilevati, anche in collaborazione con gli *stakeholder*, funzionari di misura; componenti dello Steering group, ecc. Infine verranno condotti specifici approfondimenti su tematiche legate alle attività dei GAL (ad es: territori, gestione delle attività, bandi e beneficiari).

## 2. La strategia di valutazione

### 2.1. Principi ed obiettivi della valutazione

Oltre alle previsioni contenute nelle linee guida della Commissione, la Regione Piemonte riconosce l'utilità della valutazione ai fini di:

- migliorare e correggere l'azione pubblica nell'impostazione strategica delle politiche e degli interventi;
- migliorare e correggere l'azione pubblica negli strumenti di intervento e nelle modalità attuative;
- rafforzare l'impegno dell'azione pubblica nel raggiungimento degli obiettivi prefissati;
- aumentare la consapevolezza degli attuatori e restituire informazioni ai destinatari circa l'azione pubblica;
- alimentare il dibattito pubblico e la discussione partenariale.

Inoltre, nel PRA della Regione Piemonte, sono inseriti quali obiettivi di miglioramento della valutazione:

- contribuire al miglioramento dei sistemi informativi e di monitoraggio, includendovi le informazioni propedeutiche alle valutazioni;
- rafforzare la sinergia tra la valutazione e la gestione dei programmi per favorire un uso più sistematico degli esiti valutativi al fine di migliorare le performance dei programmi e rafforzare l'integrazione tra Fondi;
- introdurre e gestire valutazioni di impatto di nuovi interventi in corso;
- migliorare la gestione degli adempimenti relativi alla pubblicità e trasparenza delle valutazioni.

Affinché la funzione di valutazione possa ottemperare alle sue molteplici funzioni, la Regione Piemonte, dotandosi del PdV, intende far sì che essa venga condotta il più possibile attraverso domande valutative costruite con un **approccio partecipativo**, orientato a soddisfare i fabbisogni conoscitivi dei soggetti a vario titolo coinvolti nella programmazione e nell'attuazione dell'intervento pubblico<sup>8</sup>.

Attraverso l'adozione del PdV, la Regione Piemonte intende organizzare efficacemente la funzione di valutazione durante tutto il periodo di attuazione della programmazione 2014-2020 ed assicurarsi che la stessa sia effettivamente utilizzata come strumento di gestione e di verifica, in particolare per orientare, laddove ritenute necessarie, possibili modifiche a livello di strategia (**a supporto dell'elaborazione strategica**) e/o a livello dei processi di implementazione e di organizzazione delle strutture deputate all'attuazione dei Programmi (**a supporto della gestione operativa**).

---

<sup>8</sup> Le domande valutative possono riguardare dimensioni significative di analisi, come la rilevanza, l'efficienza, l'utilità, il valore aggiunto e la sinergia dell'intervento pubblico.

È quindi obiettivo generale del Piano, quello di **strutturare la funzione di valutazione dei programmi che compongono la Politica di Coesione 2014-2020**, al fine di supportare il processo di decisione operativa e strategica nelle scelte inerenti l'efficienza nella gestione e l'efficacia nell'implementazione della strategia programmata.

A tale obiettivo generale si collegano quattro obiettivi operativi, direttamente connessi alle tipologie e ai contenuti delle attività valutative identificate dal Piano di Valutazione:

1. **promuovere l'utilizzabilità dei risultati della valutazione** in fase di riprogrammazione dei P.O., anche in relazione ai processi di gestione e di sorveglianza;
2. approfondire la conoscenza degli impatti prodotti sul sistema socio-economico dalla Politica di Coesione 2014-2020 e dai singoli P.O. che la compongono;
3. **promuovere il rafforzamento del sistema di governance** della **Politica di Coesione 2014-2020** e dei P.O. che la compongono, attraverso attività ed analisi valutative mirate;
4. **promuovere la trasparenza nelle scelte pubbliche** e la diffusione dell'informazione relativa alla valutazione dell'efficacia della **Politica di Coesione 2014-2020** e dei P.O. e che la compongono.

## 2.2. Approccio, oggetti e prodotti delle attività di valutazione

Considerate le indicazioni sopra presentate, è possibile predisporre una mappa ragionata delle tipologie di prodotti valutativi che potranno essere realizzati nel periodo 2014-2020, per ciascun livello programmatico. Essi sono:

- **Rapporti di valutazione trasversali**, caratterizzati da domande valutative inerenti l'ambito programmatico dell'Accordo di Partenariato e, più in generale, della politica di sviluppo regionale, che si potenzieranno in **rapporti tematici o trasversali**, caratterizzati da domande valutative individuate su base tematica o territoriale (come ad esempio "Alta formazione" o "Aree Urbane");
- **Rapporti di valutazione della programmazione operativa**, caratterizzati da domande valutative inerenti l'ambito programmatico dei singoli P.O., che potranno riguardare il conseguimento degli obiettivi generali e specifici della programmazione operativa (**valutazione della realizzazione della strategia di ogni singolo P.O.**).

**Tabella 1 – Mappa delle tipologie di prodotti valutativi per la programmazione 2014-2020.**

Oggetto	Tipologia di prodotti valutativi
Temi principali della Politica di Coesione e della programmazione regionale	Rapporti di valutazione tematici/ trasversali
Programmazione operativa (POR)	Rapporti di valutazione della programmazione operativa (realizzazione della strategia di ogni singolo POR)

Il Piano individua meccanismi organizzativi finalizzati a garantire il coordinamento e il raccordo dei temi e dei tempi delle valutazioni effettuate ai diversi livelli e nei diversi programmi (vedi cap. 3).

La strategia di valutazione delineata, si caratterizzerà, inoltre, per una serie di **atteggiamenti pratici** orientati a realizzare:

- **l'ascolto delle strutture territoriali impegnate nell'attuazione della programmazione regionale**, con particolare riferimento ai funzionari impegnati nelle attività di organizzazione e realizzazione delle procedure di istruttoria, valutazione e selezione dei progetti; di verifica dei risultati, di controllo dei processi, migliorando i meccanismi di apprendimento durante l'implementazione del programma in modo da supportare il processo decisionale;
- **il miglioramento delle performance dei meccanismi di gestione** della programmazione, rafforzando le capacità di reazione alle criticità da parte delle strutture regionali coinvolte nel processo;
- **l'opportuno utilizzo dei dati derivanti dai sistemi informativi** utilizzati dalle Autorità di Gestione nell'ambito delle procedure utilizzate per la gestione dei rispettivi P.O.;
- **il maggior ricorso agli strumenti di indagine diretta**, presso gruppi di testimoni privilegiati e presso campioni di destinatari diretti ed indiretti degli interventi;
- **la trasparenza delle decisioni politiche ed operative in riferimento alle politiche di sviluppo del territorio** ed il maggiore ricorso ad attività di diffusione dei risultati della valutazione, nell'ambito di seminari, convegni ed altre occasioni o manifestazioni, con lo scopo di promuovere e consolidare la cultura della valutazione e della corretta utilizzazione delle risorse pubbliche.

Attraverso questo tipo di approccio, finalizzato alla verifica continua (rilevazione e interpretazione) degli effetti degli interventi attuati sul territorio, dei cambiamenti avvenuti nell'ambiente esterno e dei risultati prodotti dai programmi sui differenti segmenti dei beneficiari interessati, la Regione Piemonte auspica una sempre più diffusa e strutturata diffusione al proprio interno delle **attività di autovalutazione** (ovvero la rilevazione, da parte dei responsabili dell'attuazione delle attività dei programmi, di criticità e problematiche, nonché buone pratiche emergenti nel corso dell'attuazione<sup>9</sup>), cui spetterà il compito di stimolare un tempestivo ricorso a valutazioni mirate con funzioni di orientamento del processo decisionale (in particolare decisioni di natura operativa).

---

<sup>9</sup> In riferimento alle esperienze maturate nei periodi di programmazione precedente, coerentemente agli indirizzi formulati dal MISE – DPS: cfr. Dipartimento per le Politiche di Sviluppo e Coesione, *Nota metodologica per l'analisi autovalutativa delle misure e degli assi del QCS*, 11 aprile 2003.

### 3. L'organizzazione delle attività di valutazione

La Regione Piemonte con il presente documento stabilisce le regole organizzative e decisionali, relative alla gestione e al coordinamento delle attività di valutazione previste nell'ambito dei POR 2014-2020 FESR e FSE e del PSR 2014-2020, predisponendo le modalità di individuazione degli attori coinvolti in tale processo. All'interno del presente Piano delle Valutazioni, inoltre, vengono determinati ruoli e funzioni specifiche di tali attori, regolandone le modalità di interazione e coordinamento.

#### 3.1. Ruolo e responsabilità degli organi deputati alla redazione, coordinamento e gestione del Piano di Valutazione

L'attività di coordinamento e gestione del Piano di Valutazione è svolta dal Responsabile del Piano in collaborazione con il Gruppo di Pilotaggio del Piano.

L'Amministrazione regionale individua come **Responsabile del Piano di Valutazione** il Direttore del Nucleo di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici (Nuval). Al Responsabile spetta il compito di coordinare la redazione del Piano, promuoverne l'attuazione ed approvarne il periodico aggiornamento, secondo le modalità previste dal presente documento. Al Responsabile del Piano compete, inoltre, la supervisione sullo svolgimento delle attività partenariali necessarie all'individuazione dei temi e delle domande di valutazione e alla condivisione dei risultati.

Egli riferisce annualmente circa l'attuazione del Piano e ne presenta le realizzazioni (studi valutativi) alla Cabina di Regia e al Comitato tecnico di Coordinamento<sup>10</sup>, cui spetta il compito di coordinare e monitorare l'intero processo di attuazione della programmazione unitaria 2014-2020.

Per l'attuazione del presente Piano, l'Amministrazione regionale si dota di un apposito **Gruppo di Pilotaggio Unitario**<sup>11</sup> al fine di:

- garantire l'unitarietà dell'attività di valutazione e la sua integrazione con la programmazione regionale e con i soggetti responsabili della gestione dei programmi operativi;
- definire e strutturare le attività di valutazione, garantendone la corrispondenza con i fabbisogni conoscitivi, la qualità e la diffusione dei risultati;
- coinvolgere e ottenere il sostegno dei principali portatori di interessi nelle fasi di definizione, attuazione e aggiornamento del Piano.

Il Gruppo di Pilotaggio è costituito dal Responsabile del Piano, da un rappresentante di ciascuna Autorità di Gestione dei singoli Programmi Operativi (FESR, FSE, FEASR)<sup>12</sup> e dal responsabile della

---

<sup>10</sup> Previsti dal Documento Strategico Unitario per la Programmazione 2014-2020 dei Fondi Europei a finalità strutturale.

<sup>11</sup> La Commissione Europea (CE) suggerisce, nel *Working Document No 5*, di costituire uno o più *Steering Group* di Piano.

Strategia di Specializzazione Intelligente (S3), da uno o più membri del Nucleo di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici della Regione Piemonte<sup>13</sup>, almeno un rappresentante dell'IRES Piemonte e dell'Autorità Ambientale, un rappresentante della Commissione regionale per le Pari Opportunità, un rappresentante del CSI e di Finpiemonte e dal responsabile regionale della Comunicazione. Tali rappresentanti sono individuati e nominati dalle strutture di appartenenza, su richiesta del Responsabile del Piano.

Al fine di supportare il Gruppo di Pilotaggio nelle sue scelte metodologiche e operative, verranno individuati periodicamente uno o più esperti indipendenti, con particolari competenze nel campo della valutazione e delle politiche di sviluppo.

Al Gruppo di Pilotaggio sono affidate le seguenti attività:

- proposta degli aggiornamenti del Piano di Valutazione al Responsabile del PdV;
- individuazione delle esigenze valutative durante tutto il periodo di programmazione 2014-2020;
- Aggiornamento della lista di attività di valutazione previste dal presente Piano e scelta definitiva delle domande di valutazione;
- traduzione delle domande selezionate in prodotti valutativi (con il supporto tecnico del Nuval);
- predisposizione del mandato valutativo e della sua esecuzione per le valutazioni che riguardano il livello unitario della programmazione<sup>14</sup>;
- predisposizione di documenti finalizzati ad analizzare e illustrare la qualità del processo valutativo e dei rapporti di valutazione;
- verifica della funzionalità dei collegamenti tra il sistema di monitoraggio e il processo di valutazione;
- sviluppo di attività di diffusione e comunicazione dei risultati della valutazione<sup>15</sup>.

A seconda delle esigenze che possono emergere nel corso del processo di valutazione, il Gruppo di Pilotaggio si può organizzare in formazioni ristrette, dette **Gruppi Tecnici**, finalizzate all'approfondimento di specifici assi tematici o metodologie di valutazione<sup>16</sup>, oppure all'accompagnamento di incarichi valutativi di particolare rilevanza e complessità.

---

<sup>12</sup> Su indicazione del Nuval, il Responsabile del Piano può ampliare la partecipazione al Gruppo di Pilotaggio a soggetti dell'amministrazione regionale competenti e responsabili per singole tematiche su cui si intende effettuare approfondimenti valutativi..

<sup>13</sup> Per garantire il raccordo con tutte le direzioni regionali, il Comitato di Indirizzo e Coordinamento della Politica Regionale Unitaria indica, su richiesta del Responsabile del Piano, i referenti delle direzioni regionali da coinvolgere nelle attività del Gruppo di Pilotaggio.

<sup>14</sup> Per le valutazioni che riguardano il livello del singolo P.O. la responsabilità della predisposizione del mandato valutativo e della sua esecuzione è invece attribuita all'Autorità di Gestione. È prevista la possibilità, per le AdG, di dotarsi di Gruppi di Pilotaggio a livello di programma operativo.

<sup>15</sup> Attraverso le modalità previste nella sezione del presente documento dedicata alla comunicazione.

<sup>16</sup> È prevista, ad esempio, la costituzione di un gruppo specifico dedicato alla valutazione di impatto.

Il Gruppo di Pilotaggio, nello svolgimento delle sue attività, opera tenendo conto delle modalità e procedure previste dai regolamenti vigenti per i diversi fondi e dal regolamento generale dei Fondi strutturali.

### 3.2. Ruolo e responsabilità degli organi deputati al supporto e all'accompagnamento delle attività di valutazione

Al **Nucleo di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici** della Regione Piemonte (**Nuval**), istituito con D.G.R. n. 1-3546 del 17/07/2001, spetta il ruolo di supporto ed accompagnamento delle attività di valutazione e di assistenza tecnica al Responsabile del Piano di Valutazione e al Gruppo di Pilotaggio. In particolare il Nuval ha la responsabilità operativa della redazione e delle modifiche del Piano di Valutazione e supporta il Responsabile e il Gruppo di Pilotaggio nella raccolta delle esigenze informative e valutative da parte di tutti gli attori interni ed esterni all'amministrazione, anche attraverso l'autonoma elaborazione di proposte di valutazioni da inserire nel Piano stesso.

Su indicazione del Comitato di indirizzo e Coordinamento o del Gruppo di Pilotaggio, il Nuval svolge le seguenti attività:

- supporto tecnico e operativo a tutte le attività del Gruppo di Pilotaggio, con particolare riferimento a:
  - redazione e modifiche del Piano di Valutazione;
  - raccolta delle esigenze valutative, formulazione e condivisione con il partenariato, dell'elenco di domande di valutazione;
  - traduzione in prodotti valutativi;
- controllo ex ante della qualità dell'attività di valutazione (in particolare attraverso il sostegno della indipendenza del valutatore);
- predisposizione di documenti che analizzino ed illustrino la qualità del processo valutativo e dei rapporti di valutazione (controllo della qualità ex post);
- assistenza alle Autorità di Gestione nella fase di redazione dei capitolati e dei mandati di valutazione, nonché nel processo di selezione dei valutatori;
- svolgimento di attività idonee ad individuare e condividere buone pratiche con i soggetti coinvolti nella programmazione delle politiche pubbliche;
- partecipazione alle attività della Rete dei Nuclei di Valutazione al fine di garantire il coordinamento operativo e metodologico delle attività di valutazione della Regione Piemonte con quelle delle altre regioni italiane<sup>17</sup>.

### 3.3. Modalità di coinvolgimento del partenariato

Le attività di valutazione che verranno realizzate terranno conto delle esigenze conoscitive e valutative che emergeranno nelle diverse sedi partenariali e in particolare nei Comitati di Sorveglianza dei POR FESR e FSE.

Al fine di coinvolgere nel processo di valutazione i principali portatori di interesse, il responsabile del Gruppo di Pilotaggio riferisce periodicamente ai responsabili delle funzioni di tutela, partner

---

<sup>17</sup> A tali compiti se ne potranno aggiungere altri sulla base delle necessità emergenti durante l'attuazione del Piano di Valutazione e dei singoli Programmi Operativi.

istituzionali (in particolare rappresentanti di altre amministrazioni locali e statali<sup>18</sup>), rappresentanti del partenariato economico e sociale.

**Tabella 3 –Soggetti delegati alla predisposizione e gestione del Piano**

Soggetti	Composizione	Responsabilità
<b>Responsabile del Piano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direttore del Nuval</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Redazione del Piano</li> <li>▪ Promozione dell’attuazione</li> <li>▪ Predisposizione dell’aggiornamento periodico e/o integrazione</li> <li>▪ Approvazione aggiornamenti del PdV</li> </ul>
<b>Gruppo di Pilotaggio del Piano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsabile del Piano</li> <li>▪ Un rappresentante di ciascuna Autorità di Gestione dei singoli P.O. + S3</li> <li>▪ Uno o più membri del NUVAL</li> <li>▪ Uno o più rappresentanti del Comitato di Indirizzo e Coordinamento della PRU</li> <li>▪ Un rappresentante dell’IRES Piemonte, dell’Autorità Ambientale, della Commissione regionale per le Pari Opportunità e della Commissione Europea, del CSI, di Finpiemonte</li> <li>▪ Responsabile Comunicazione</li> <li>▪ Uno o più esperti indipendenti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Proposta aggiornamenti del PdV</li> <li>▪ Individuazione delle esigenze valutative</li> <li>▪ Scelta definitiva delle domande di valutazione</li> <li>▪ Traduzione delle domande selezionate in prodotti valutativi</li> <li>▪ Predisposizione del mandato valutativo e della sua esecuzione (livello unitario della programmazione)</li> <li>▪ Indirizzo e coordinamento delle attività del Nuval</li> <li>▪ Predisposizione di documenti finalizzati ad analizzare la qualità del processo valutativo e dei rapporti di valutazione</li> <li>▪ Verifica della funzionalità dei collegamenti tra sistema di monitoraggio e processo di valutazione</li> <li>▪ Diffusione e comunicazione dei risultati della valutazione</li> </ul>
<b>Gruppo allargato di Pilotaggio del Piano</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gruppo tecnico del Piano +</li> <li>▪ Partner istituzionali</li> <li>▪ Responsabili delle funzioni di tutela</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individuazione di esigenze valutative</li> <li>▪ Gestione dei rapporti con rappresentanti del partenariato socio-economico</li> <li>▪ Attività di diffusione e comunicazione dei risultati della valutazione</li> </ul>

<sup>18</sup> È auspicabile che tali soggetti nominino un solo rappresentante ciascuno, affinché questo possa essere coinvolto in maniera più diretta, riferendo successivamente in sede più allargata.

<b>AdG/OdP</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ AdG FSE (Direzione Istruzione, Formazione professionale e Lavoro)</li> <li>▪ AdG FESR (Direzione Attività Produttive)</li> <li>▪ AdG FEASR (Direzione Agricoltura)</li> <li>▪ Responsabile S3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individuazione di esigenze valutative</li> <li>▪ Predisposizione del mandato valutativo e della sua esecuzione per valutazioni che riguardano il livello del singolo P.O.</li> </ul>
<b>Nuval</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Direttore del Nuval</li> <li>▪ Staff di Consulenza Tecnica del Nuval</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Supporto tecnico e operativo a tutte le attività del Gruppo di Pilotaggio, con particolare riferimento a:</li> <li>▪ redazione e modifiche al PdV;</li> <li>▪ raccolta delle esigenze valutative, formulazione dell'elenco di domande valutative e sua condivisione con il partenariato;</li> <li>▪ traduzione delle domande in prodotti valutativi</li> <li>▪ Sostegno delle terzietà del valutatore indipendente</li> <li>▪ Predisposizione di documenti che analizzino ed illustrino la qualità del processo valutativo e dei rapporti di valutazione</li> <li>▪ Assistenza tecnica alle AdG nella fase di redazione dei capitolati e dei mandati di valutazione, nonché nel processo di selezione dei valutatori</li> <li>▪ Svolgimento di attività idonee ad individuare e condividere le buone pratiche</li> <li>▪ Partecipazione alle attività della Rete dei Nuclei di Valutazione</li> </ul>

#### 4. I sistemi informativi rilevanti per le attività di valutazione

I sistemi informativi per la gestione e il monitoraggio dei Fondi SIE sono uno degli ambiti di miglioramento individuati dal Piano di Rafforzamento Amministrativo (PRA), il documento che fissa le azioni che l'amministrazione si impegna a realizzare per migliorare l'efficacia della gestione dei Fondi SIE.

L'esperienza del periodo di programmazione 2007-2013 ha permesso infatti di evidenziare alcune difficoltà nell'utilizzo dei sistemi di monitoraggio al fine di una più efficace programmazione, implementazione e valutazione delle politiche regionali, che è opportuno superare in vista dell'avvio della programmazione 2014-2020.

In particolare, il Nuval, in qualità di committente del progetto Si.Mon. (Sistema di Monitoraggio Integrato), che si poneva quale obiettivo "l'accesso unificato e di facile utilizzo alla grande quantità di informazioni contenute nei sistemi di monitoraggio dei fondi strutturali ed in altri sistemi statistici, sia interni che esterni alla Regione Piemonte", ha potuto verificare direttamente, soprattutto in riferimento ai fondi europei, i limiti e le criticità dei sistemi di raccolta dati della Regione Piemonte.

È emerso, ad esempio, un certo grado di disomogeneità nella progettazione dei sistemi informativi, la presenza di logiche e linguaggi diversi nella costruzione e alimentazione delle basi dati regionali; ad esempio, sono frequenti i casi di utilizzo di denominazioni differenti per descrivere concetti equivalenti, oppure, viceversa, la presenza di denominazioni identiche per descrivere variabili differenti. Nel caso dei fondi europei e nazionali questa problematica può derivare da definizioni differenti impiegate dalla Direzioni Generali e dai Ministeri responsabili, ma in molti casi potrebbe essere superata laddove, internamente alla Regione, le diverse Autorità di Gestione stabilissero un lessico comune e un glossario regionale unico, sulla base del quale interpretare univocamente le informazioni raccolte.

Inoltre, la raccolta dei dati è talvolta parziale; ad esempio, per quanto riguarda il FESR, in passato per molti bandi Finpiemonte non ha reso disponibile il dato relativo alle domande pervenute, ma soltanto quello delle domande ammesse, che viene poi inviato al sistema Informativo. In questo modo, un'informazione importantissima ai fini della valutazione (ma in realtà anche della gestione) viene irrimediabilmente persa, il dato non entra nel sistema regionale di gestione dei finanziamenti e non è possibile utilizzarlo per conoscere informazioni importanti.

*Una delle conseguenze è una **carenza di elementi di valutazione**, che rende estremamente complicato esprimere giudizi sull'esito delle politiche e trarre insegnamenti o proporre raccomandazioni per quelle future. In particolare per le politiche che insistono su aree trasversali, utilizzando linee di intervento e fonti di finanziamento diversi, come le politiche energetiche, gli interventi per l'occupazione e quelli diretti allo sviluppo delle aree montane, l'esperienza delle valutazioni svolte nel periodo 2007-2013 ha fatto emergere un limite rilevante, costituito dall'approccio puntuale dei sistemi di monitoraggio, in genere finalizzati alla gestione dei singoli interventi, piuttosto che alla ricostruzione delle diverse fasi della politica nel suo complesso.*

Per la prossima programmazione, quindi, l'obiettivo a cui tendere è il rafforzamento dell'interoperabilità dei sistemi informativi e delle basi dati regionali, rendendoli più funzionali alle necessità di gestione, monitoraggio e valutazione, nonché semplificando le procedure di accesso e gestione dei finanziamenti in ottica di dematerializzazione. Tali obiettivi di miglioramento, proprio per la loro natura, non possono essere realizzati attraverso azioni autonome delle singole Direzioni e Autorità di Gestione responsabili delle politiche, ma devono tradursi in interventi concreti coordinati tra tutti i responsabili delle funzioni trasversali e degli strumenti comuni.

Il Piano di Rafforzamento Amministrativo adottato a fine 2014 dalla Regione Piemonte ha quindi previsto alcune azioni relative a interventi su funzioni trasversali e strumenti comuni e in particolare un focus specifico è stato riservato agli interventi previsti sui sistemi informativi e sulle basi dati regionali, al fine di accrescerne l'interoperabilità, renderli più funzionali alle necessità non solo di gestione e monitoraggio, ma anche di valutazione, in un'ottica coerente rispetto al disegno contenuto nell'Accordo di Partenariato, in particolare per quanto riguarda il sistema di monitoraggio unitario, utile anche alla valutazione della S3 (*Smart Specialization Strategy*) che necessita di un'analisi trasversale in grado di misurare l'impatto delle politiche di programmazione.

In proposito, è stato attivato un gruppo di lavoro composto da referenti tecnici delle AdG, dell'Autorità Ambientale, del Consorzio Sistemi Informativi – CSI, di Finpiemonte Spa, e coordinato dal Settore Sistemi informativi e dal Settore Programmazione macroeconomica – Nuval, con il compito di:

- aggiornare alle esigenze della nuova programmazione e armonizzare tra loro i sistemi di gestione dei singoli programmi, in un'ottica di semplificazione e interoperabilità;
- uniformare le informazioni da raccogliere in fase di domanda al fine di ridurre gli oneri amministrativi per i beneficiari e verificare l'esistenza di informazioni già disponibili nelle banche dati pubbliche;
- aggiornare i sistemi di monitoraggio al fine di creare un sistema unitario di monitoraggio integrato, allineato alle richieste della condizionalità ex ante tematica n. 7 dell'All. XII parte II Reg. (UE) 1303/2013.

Nello specifico, questi compiti si declineranno (entro il 2016) anche con interventi finalizzati a adeguare i sistemi gestionali e decisionali dei singoli programmi alle necessità della nuova programmazione, a fini di semplificazione e di interoperabilità, ma anche della raccolta dei dati utili al monitoraggio e alla valutazione. Nella stessa ottica di razionalizzazione dei costi e di rafforzamento degli strumenti di governance che regolano i rapporti tra gli enti *in house* maggiormente coinvolti nella gestione dei fondi SIE (Finpiemonte e CSI Piemonte) e l'Amministrazione regionale, si prevede entro fine 2016 di procedere ad una revisione delle rispettive convenzioni.

## 5. Attività di valutazione previste

Come descritto nei paragrafi precedenti, la scelta delle attività di valutazione che verranno realizzate nell'ambito dei POR FESR e FSE sarà oggetto di un processo *on going* di individuazione delle domande di valutazione, che terrà conto delle esigenze che emergeranno lungo tutto il periodo di programmazione e troverà la sua sede decisionale nello Steering Group del Piano descritto in precedenza.

Il presente piano è stato però redatto prima della costituzione dello Steering Group del Piano e la selezione delle attività di valutazione è quindi avvenuta attraverso un processo di partecipazione parziale, coordinato dal Nuval. Le attività di valutazione che vengono descritte nelle pagine che seguono sono quindi da considerarsi un elenco *in progress* che sarà oggetto di approfondimento, discussione e decisioni successive che potranno modificare e integrare l'attuale programma.

In particolare, rimangono ancora da definire tutte le attività valutative di natura trasversale, su base tematica territoriale, per le quali l'attuale stato di avanzamento della programmazione e dei meccanismi di integrazione dei programmi operativi non hanno al momento consentito di individuare precise esigenze conoscitive e rilevanti domande di valutazione, che saranno, fin dai prossimi mesi, oggetto del lavoro di coordinamento del Nuval e delle decisioni del Gruppo di Pilotaggio.

### Attività di Valutazione POR FESR

In considerazione del fatto che, rispetto al passato, la nuova programmazione 2014-2020 dedicherà una speciale attenzione alla valutazione dei risultati e degli effetti delle azioni di sviluppo finanziate, l'Amministrazione intende adottare un approccio valutativo teso a comprenderne meglio le ricadute (dirette e indirette) sul territorio, a definire la reale efficacia delle Misure di finanziamento attuate e gli impatti che queste ultime hanno prodotto sui beneficiari.

In particolare, a livello metodologico, l'Autorità di gestione del Por Fesr (AdG), a seconda della Misura di intervento, dei beneficiari target e delle informazioni reperibili sulla sua attuazione, intende distinguere livelli diversi di attività valutativa:

- a) Un'analisi di processo (Procedurale / Operativa): che ha ad oggetto la *funzionalità*, lo *stato di attuazione* e l'*adeguatezza gestionale* delle modalità operative di perseguimento degli obiettivi delle Misure.
- b) Un'analisi di coerenza rispetto all'obiettivo (*Consistency*): finalizzata a far emergere, tramite l'applicazione di specifici indicatori, le realizzazioni e i risultati ottenuti in termini di output riconducibili alle agevolazioni ricevute.
- c) Un'analisi di impatto (Quantitativa): diretta a far emergere, grazie all'impiego di rigorose metodologie valutative (es. l'approccio controfattuale), i reali effetti dei contributi erogati, nonché fornire indicazioni utili a giudicare il "successo" della Misura rispetto agli obiettivi dichiarati, ai beneficiari target individuati e alle ricadute esterne.

d) Un'analisi *in profondità* (Qualitativa): finalizzata a fornire specifici approfondimenti conoscitivi su una selezione di soggetti coinvolti e di progetti finanziati (interviste dirette-CATI, somministrazione di questionari, focus dedicati).

Il coordinamento e l'integrazione delle singole parti dell'attività valutativa sarà svolto dal Settore "Monitoraggio, Valutazione e Controlli" che si occuperà, con il supporto del Valutatore indipendente e di altri eventuali soggetti coinvolti (CSI, Ires..) della predisposizione delle adeguate basi informative funzionali all'attività di valutazione.

Nel corso dell'intero ciclo di Programmazione l'attività valutativa dovrà inoltre essere affiancata e supportata da una parallela *attività di monitoraggio*, che attraverso un approccio di carattere descrittivo evidenzia le caratteristiche dei diversi beneficiari, dei progetti in corso di attuazione, delle realizzazioni. L'attività di monitoraggio dovrà inoltre prevedere confronti incrociati delle caratteristiche della Misura in oggetto (progetti, beneficiari, realizzazioni...) con altre Misure dello medesimo POR, di altri Programmi Operativi (FSE, FEASR) e, eventualmente, di altri programmi di sviluppo di altre regioni o amministrazioni (Horizon 2020, programmi di cooperazione territoriale, Eusalp...).

L'innalzamento del grado di "conoscibilità e controllo" della strategia di crescita regionale, unito ad una maggiore incisività dei finanziamenti assegnati rispetto ai risultati ottenuti, dovranno confermare l'utilità di un simile impianto valutativo.

L'attività valutativa dovrà inoltre essere supportata da un costante affiancamento con il partenariato interessato al Programma al fine per restituire informazioni e render conto (*accountability*) delle scelte strategiche e delle risorse impiegate rispetto ai risultati effettivamente ottenuti a vantaggio della comunità.

Fermo restando che le *analisi di processo* (Procedurale / Operativa) e le *analisi di coerenza rispetto all'obiettivo* (Consistency) interesseranno tutte le Misure del POR, con riferimento ai due ulteriori livelli di attività valutativa individuati, si riporta di seguito un'ipotesi di attribuzione degli Obiettivi Tematici (OT):

- Valutazione Quantitativa / Analisi di impatto: *Poli di Innovazione* (OT1), *Piattaforme Tecnologiche* (OT1), *Sostegno agli investimenti- ex Ri3* (OT3)
- Valutazione Qualitativa: *Start-up innovative* (OT1), *Industrializzazione dei risultati della ricerca* (OT1), *Infrastrutture della ricerca* (OT1), *Internazionalizzazione delle imprese* (OT3), *Accesso al credito* (OT3), *Attrazione degli investimenti* (OT3), *Azioni trasversali con il POR-FSE, Miglioramento delle condizioni e degli standard di offerta e fruizione del patrimonio culturale nelle aree di attrazione* (OT5 e OT6)

Occorre infine precisare che una singola politica di intervento potrà essere indagata contemporaneamente secondo più metodologie di valutazione e che potranno essere adottate tecniche di analisi integrate su aspetti particolarmente importanti delle azioni di sviluppo.

Circa le procedure previste per le assegnazioni delle diverse attività di valutazione, l'AdG potrà avvalersi del supporto *in house* dell'IRES PIEMONTE e, tramite procedura di gara, potrà assegnare determinate attività valutative a soggetti esterni qualificati.

Apposite attività di valutazione saranno realizzate focalizzando l'analisi sulle aree di innovazione/specializzazione e sulle traiettorie tecnologiche individuate dalla Smart Specialisation Strategy (S3).

Per quanto riguarda l'infrastruttura informativa ed informatica, indispensabile per supportare le metodologie di analisi previste, in particolare quella controfattuale, ci si potrà avvalere dell'assistenza di CSI-Piemonte, che già attualmente dispone di una robusta base conoscitiva sul sistema produttivo piemontese costituita da numerose base-dati di fonti amministrative integrate (AAEP, ASIA, INPS,...), e di altri soggetti esterni. Accanto a questi dataset, riveste fondamentale importanza il sistema informativo regionale dell'anagrafe dei beneficiari del POR-FESR sia sul piano gestionale che su quello decisionale.

### Attività di valutazione POR FSE 2014-2020

Anche per il FSE, in attesa di costituire il Gruppo di Pilotaggio del Piano, che sarà responsabile dell'individuazione definitiva delle attività che saranno realizzate, si ritiene opportuno delineare di seguito alcune piste di valutazione di natura strategica nel quadro delle priorità di investimento del programma, attinenti a linee di attuazione portanti per il rilievo che viene loro assegnato e per il volume di risorse allocate.

Come detto, pare opportuno rinviare ad una fase successiva, al confronto che dovrà aver luogo nelle sedi decisionali individuate dal Piano di Valutazione, cioè il Nucleo di Pilotaggio e il Comitato di Sorveglianza, le scelte puntuali e le indicazioni di dettaglio su temi, azioni e processi da esplorare, nonché la formulazione delle specifiche domande valutative.

Le piste di valutazione individuate, che tendono ad accomunare in un unico intervento più linee di programmazione idealmente collegate, sono le seguenti, con riferimento alle priorità di investimento e alle azioni definite nel POR FSE:

**1) 8.ii.1.6 / 10.i.1.7** - *Percorsi formativi per l'inserimento lavorativo rivolti ai giovani e attività di sostegno correlate, in una logica di riduzione dei fenomeni di dispersione.*

Le attività valutative dovrebbero dar conto del grado di conseguimento degli obiettivi previsti in due linee di intervento mirate sulla condizione giovanile, una delle maggiori criticità su cui il Programma si propone di agire, sia in ordine all'efficacia delle attività formative rispetto ai percorsi scolastici ordinari, sul piano degli apprendimenti e del coinvolgimento nel processo didattico dei soggetti a rischio di abbandono precoce, sia in relazione al rafforzamento del livello di occupabilità dei giovani interessati.

**2) 8.i.5.3 / 9.v.7.3** - *Sostegno alla creazione d'impresa e al lavoro autonomo e rafforzamento delle imprese sociali e del terzo settore*

Appare utile alla definizione ed implementazione degli interventi previsti svolgere degli approfondimenti sulle esperienze analoghe svolte nella precedente programmazione, al fine di capitalizzare le conoscenze sulle modalità di intervento più consolidate, ma anche di fornire un utile *feedback* sulle attività di carattere innovativo e sperimentale realizzate. Si pensi, a titolo esemplificativo, da un lato ad un approfondimento sui progetti di innovazione sociale attivati,

dall'altro ad una valutazione sulle differenze nei comportamenti e negli esiti delle componenti di genere coinvolte in iniziative imprenditoriali.

**3) 10.iv.4.1 / 10.iv.4.2 - Formazione a domanda individuale e formazione continua aziendale**

Si tratta di una tematica di grande rilevanza, rientrante nell'ampio filone del lifelong learning e dei processi di adattamento dei lavoratori alle innovazioni organizzative e tecnologiche, che sollecita una specifica indagine, per certi versi di natura sperimentale, volta a cogliere gli effetti delle iniziative realizzate e l'efficacia degli investimenti che le hanno sostenute in relazione ai risultati attesi, in termini di accrescimento delle competenze e delle prospettive di crescita professionale dei partecipanti, ma anche in riferimento all'efficacia dei processi di mobilità occupazionale e di reinserimento lavorativo attivati.

**4) 9.iv.3.4 / 9.iv.3.6 / 9.i.2.2. / 9.i.1.3 - Rafforzamento dei servizi per la prima infanzia e dei servizi rivolti a famiglie con soggetti non autosufficienti - Processi di empowerment delle persone maggiormente vulnerabili e sostegno a persone in condizioni di temporanea difficoltà economica**

Si prevede con questa azione di monitorare ed analizzare alcuni interventi su priorità di investimento legate all'inclusione attiva e al contrasto alla povertà, dove sono richieste soluzioni innovative e complesse, che sappiano integrare le politiche sociali con le politiche del lavoro. Lo studio valutativo si propone di capire l'impatto e l'efficacia a breve termine delle iniziative assunte, al fine di orientare lo sviluppo e l'affinamento degli interventi alla luce di considerazioni *evidence based*, ma potrebbe essere interessante pianificare indagini di natura longitudinale, anche per formulare valutazioni ponderate sul rapporto costi e benefici in una dimensione di medio-lungo periodo.

**5) Attività di natura trasversale**

Appare importante realizzare analisi comparative a livello interregionale sulle principali misure di intervento del FSE, in primo luogo a servizio della programmazione delle attività formative per disoccupati, per confrontare e comprendere peculiarità e orientamenti delle scelte compiute sui vari territori, in vista di una riconsiderazione dell'approccio programmatico adottato e dell'acquisizione di spunti e stimoli nuovi per farne oggetto di riflessione.

Le iniziative sopra citate, come si è segnalato in premessa, vanno dettagliate ulteriormente con la discussione nelle sedi a ciò preposte e il coinvolgimento degli *stakeholders* regionali e delle strutture operative e istituzionali interessate, per una puntuale messa a fuoco degli obiettivi, espressi in termini ancora generali, e delle modalità di indagine, fermo restando l'utilizzo del sistema di monitoraggio come punto di partenza, a cui affiancare approfondimenti sul campo con le tecniche più appropriate.

Va infine definito, caso per caso, a seconda della situazione, a chi dovranno far capo le attività di valutazione da svolgere, ritenendo comunque opportuno, accanto ad una regia generale svolta dal Nuval, il coinvolgimento dell'IRES come ente di ricerca *in house*, le cui competenze vanno adeguatamente valorizzate.

Periodo	Programma / obiettivo	Misure / Azioni	Oggetto della valutazione	Metodologia/e	Modalità di svolgimento	Dati disponibili e Fabbisogni informativi	Costo previsto
	FESR, <b>Asse I</b> <u>Obiettivo specifico</u>  "INCREMENTO DELL'ATTIVITÀ DI INNOVAZIONE DELLE IMPRESE"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poli di innovazione</li> <li>• Industrializzazione dei risultati della ricerca</li> </ul>	<p>a) Indagare la variazione del grado di competitività delle imprese grazie all'adozione di tecniche, processi e prodotti innovativi.</p> <p>b) In ambito RSI, indagare l'effetto derivante dall'attivazione di forme di collaborazione progettuale (non solo fra soggetti piemontesi) sul successo di mercato delle diverse iniziative progettuali finanziate dalla Misura</p>	<p>a) Tecniche di valutazione di impatto del successo della Misura sulla base del confronto fra soggetti (e territori) trattati dalla Misura e soggetti che invece non hanno beneficiato dell'agevolazione.</p> <p>b) Tecniche di individuazione del profilo aziendale che più di altri facilita la realizzazione di progetti di RSI.</p> <p>c) Valutazione qualitativa in profondità</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indagini dirette, interviste, benchmarking, incrocio di fonti informative amministrative e statistiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dati di monitoraggio</li> <li>• Estrazione dati da DWH specifici (ASIA, AAEP, ...)</li> <li>• Elaborazioni di informazioni derivanti da Questionari informativi ed indagini sul campo</li> <li>• Analisi statistiche tese a cogliere i vari aspetti dell'impatto della Misura</li> </ul>	•
	FESR, <b>Asse I</b> <u>Obiettivo specifico</u> "RAFFORZAMENTO DEL SISTEMA INNOVATIVO REGIONALE E NAZIONALE"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Piattaforme tecnologiche</li> </ul>	<p>a) Misurare l'effetto dell'impiego di tecnologie, processi e prodotti ad alto contenuto innovativo sulle performance dell'impresa partecipante al progetto</p> <p>b) Effetti della partecipazione al progetto in termini di sviluppo competitivo (capacità di allargamento del mercato da parte dell'impresa)</p>	<p>a) Individuazione ed analisi delle caratteristiche aziendali e progettuali di maggior successo in termini di ricadute innovative in relazione alla partecipazione al progetto di ricerca e sviluppo</p> <p>b) Interviste in profondità di casi specifici</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indagini dirette, interviste, benchmarking, incrocio di fonti informative amministrative e statistiche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dati di monitoraggio</li> <li>• Estrazione dati da DWH specifici (ASIA, AAEP...)</li> <li>• Elaborazioni di informazioni derivanti da Questionari informativi ed indagini sul campo</li> <li>• Analisi statistiche tese a cogliere i vari aspetti dell'impatto della Misura</li> </ul>	•
	FESR, <b>Asse III</b>  "RILANCIO DELLA PROPENSIONE AGLI INVESTIMENTI DEL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sostegno ed attrazione degli investimenti</li> </ul>	<p>Valutare i cambiamenti nella propensione delle imprese ad intraprendere nuovi investimenti volti al rafforzamento produttivo, all'attivazione di nuove posizioni lavorative tematicamente qualificate, al contenimento delle ricadute</p>	<p>a) Tecniche di valutazione di impatto del successo della Misura sulla base del confronto fra soggetti (e territori) trattati dalla Misura e soggetti che invece non hanno beneficiato dell'agevolazione.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indagini dirette, interviste, benchmarking, incrocio di fonti informative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dati di monitoraggio</li> <li>• Estrazione dati da DWH specifici (ASIA, AAEP...)</li> <li>• Elaborazioni di informazioni derivanti da Questionari</li> </ul>	•

	<b>SISTEMA PRODUTTIVO</b>		ambientali e all'accesso a nuovi mercati	b) Valutazione qualitativa in profondità delle diverse strategie di crescita aziendali in relazione al sostegno ricevuto	amministrative e statistiche	informativi ed indagini sul campo • Analisi statistiche tese a cogliere i vari aspetti dell'impatto della Misura	
	Programma / obiettivo	Misure / Azioni	Oggetto della valutazione	Metodologia e modalità di attuazione	Modalità di svolgimento	Dati disponibili e Fabbisogni informativi	
	FESR, Asse II Obiettivo specifico "Digitalizzazione dei processi amministrativi e diffusione di servizi digitali pienamente interoperabili"	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interoperabilità delle diverse banche dati pubbliche (logica OpenData)</li> <li>• Fascicolo Sanitario elettronico</li> <li>• MUDE-Modello Unico Digitale per l'Edilizia e SUAP (sportello unico attività produttive)</li> </ul>	<p>a) Indagare le ricadute dell'utilizzo di OpenData sull'ampliamento delle occasioni di business e creazione di impresa e sull'ampliamento dei servizi ai cittadini</p> <p>b) Valutare l'incremento dell'offerta di soluzioni tecnologiche funzionali ad attuare il Codice dell'Amministrazione Digitale (CAD)</p> <p>c) Aumento, a vantaggio dei cittadini, del numero di pratiche e procedimenti gestibili interamente online, in modo interamente "dematerializzato"</p> <p>d) Misurare l'incremento della facilità di accesso, il livello di interattività e la conseguente fruibilità dei servizi digitali AtoC offerti (ad es. e-government ed e-health)</p>	<p>a) Monitoraggio del numero degli accessi esterni e dei servizi richiesti o effettivamente fruiti attraverso i portali regionali che offrono servizi online</p> <p>b) Applicazione di indicatori diretti a misurare l'effettiva attuazione del CAD in ambito piemontese</p> <p>c) Monitoraggio del trend dei servizi che, dall'unica forma di accesso offline, sono stati interamente "dematerializzati"</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrocio di fonti informative</li> <li>• Rilevazioni in tempo reale degli accessi ai servizi tramite i server dei vari portali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dati raccolti ed elaborati dall'Osservatorio ICT regionale</li> <li>• Dati provenienti dal sistema informativo regionale</li> <li>• Informazioni trasmesse dall'Agenzia per l'Italia Digitale</li> <li>• Raccolta dati di "navigazione" sui diversi portali regionali di servizi digitali</li> </ul>	•
	FESR, Asse V e Asse VI Obiettivo specifico "Miglioramento delle condizioni e degli standard di offerta e fruizione del	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interventi per la tutela e la valorizzazione e la messa in rete del patrimonio culturale tale da consolidare processi di sviluppo</li> </ul>	a) Verificare le ricadute economiche che gli interventi di promozione delle diverse attrattività turistico-culturali piemontesi hanno avuto sullo sviluppo locale anche in termini occupazionali	a) Analisi descrittiva e alimentazione di indicatori per indagare, in conseguenza all'attivazione di nuove iniziative di valorizzazione del patrimonio turistico-culturale piemontese, la variazione dei flussi turistici b) Analisi quantitativa per cogliere la variazione di benessere (reddito pro	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrocio di fonti informative</li> <li>• Focus approfondito con le autorità urbane</li> <li>• Somministrazione di questionari agli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dati raccolti direttamente dagli operatori turistici pubblici (es.APT) e privati (associazioni alberghiere, ...)</li> <li>• Dati raccolti dai diversi soggetti gestori il patrimonio culturale regionale</li> </ul>	•

	patrimonio culturale nelle aree di attrazione"			capite, occupazione, densità imprenditoriale) sui territori interessati dagli interventi regionali di promozione  c) Analisi qualitativa condotta tramite focus con autorità urbane e <i>stakeholder</i>  d) Analisi della governance condivisa delle fasi salienti del processo valutativo	operatori, ai soggetti coinvolti, ai cittadini, e agli <i>stakeholder</i>	• Informazioni ottenute tramite osservazioni dirette delle iniziative target e tramite contatti con i diversi soggetti destinatari	
	•	•			•	•	•
2015	FESR	Piano d'azione condizionalità ex ante	Messa a punto delle precondizioni necessarie allo svolgimento delle attività di monitoraggio e valutazione 2014-2020.	Completare le azioni previste nel Piano di azione		Interna con supporto esterno	
2015-2016	PRA	Competenze trasversali	Miglioramento delle competenze valutative	Migliorare la capacità dell'amministrazione regionale di progettare, realizzare e utilizzare attività di valutazione	Attività formative	Interna con supporto esterno	
	•	•			•	•	•
	•	•			•	•	•
	•	•			•	•	•

## 6. Metodi preferiti nella conduzione delle valutazioni e regole per la selezione dei valutatori

### 6.1. Metodi preferiti

Con l'obiettivo di concentrare l'attenzione sulla verifica dei risultati raggiunti, nell'ambito del processo valutativo verrà privilegiato l'utilizzo di due tipologie di approccio di valutazione di impatto: la valutazione di impatto controfattuale e gli approcci di valutazione guidati dalla teoria. La scelta dell'utilizzo di una o più metodologie per rispondere ai quesiti valutativi sarà comunque funzionale al carattere e alla specificità di ogni singolo quesito, nonché alla disponibilità delle fonti informative. Inoltre, nelle valutazioni verrà privilegiato l'utilizzo di metodi misti, che fanno uso di una pluralità di approcci metodologici e strumenti analitici, in modo da poter disporre sia di evidenze empiriche sui risultati, sia di spiegazioni sul perché le cose sono andate in un certo modo.

L'approccio basato sulla teoria del programma si propone di verificare la capacità di un intervento di innescare nella realtà i vari meccanismi teorici ipotizzati dal programma/misura o intervento che portano all'effetto di modifica dei comportamenti o delle condizioni per popolazioni target della politica. Questo approccio utilizza spesso congiuntamente più strumenti, anche di tipo qualitativo, come ad esempio: analisi del testo del programma, rassegna della letteratura, analisi descrittive, interviste, focus groups, casi studio, ecc.

La ricerca qualitativa è spesso usata nella valutazione dei programmi sia perché può sopperire a carenze informative (mancanza di dati quantitativi) sia perché può aiutare nell'interpretazione degli effetti: come e perché sono stati ottenuti certi risultati, ci sono stati risultati inattesi ecc. Tra i principali metodi di raccolta delle informazioni ci sono: interviste dirette a testimoni privilegiati, focus group, altre tecniche partecipative. Verranno inoltre raccolte informazioni attraverso la realizzazione di casi studio.

L'approccio basato sulla teoria può essere utilizzato in vari momenti dell'attuazione del programma (anche relativamente precoci, per verificare se si sta andando nella direzione giusta), anche se è caratterizzato da una notevole complessità del disegno e dalla necessità di utilizzare una pluralità di competenze teoriche e fonti empiriche e può richiedere la disponibilità di tempo per le ricerche sul campo e l'uso di molteplici fonti informative.

Approccio valutativo controfattuale: L'analisi controfattuale è una delle principali metodologie utilizzate nella valutazione degli effetti dell'attuazione di un programma. Questa metodologia viene generalmente utilizzata quando si vuole quantificare l'effetto di un programma/intervento/misura su una determinata variabile risultato, e intende rispondere alla domanda "In che misura il cambiamento osservato è dovuto al programma, intervento o misura?"

Tuttavia, il suo utilizzo è vincolato dalla disponibilità di dati necessari ad un suo corretto calcolo. In generale, l'analisi controfattuale prevede il confronto tra una situazione fattuale (ciò che si è verificato a seguito dell'attuazione del programma) ed una situazione controfattuale (ciò che si sarebbe verificato nel caso in cui il programma non fosse stato attuato). Esistono due principali metodi per stimare la situazione controfattuale (che non è osservata): (1) usare le informazioni sulla variabile risultato relativa a soggetti che non hanno partecipato al programma (che sia il più simile possibile ai beneficiari della politica), tenendo conto di possibili effetti di selezione; (2) usare le informazioni sulla variabile risultato relativa ai beneficiari

del programma prima dell'intervento, tenendo conto di possibili effetti di trend generalizzati. Qualsiasi metodologia di valutazione controfattuale venga utilizzata è importante predisporre per tempo la raccolta delle informazioni necessarie, non solo per il gruppo dei beneficiari della politica (gruppo di trattamento), ma anche per il gruppo di controllo.

## 6.2. Soggetti della valutazione

Le attività di valutazione previste all'interno del presente Piano possono essere svolte sia da valutatori esterni<sup>19</sup> che da valutatori che operano all'interno dell'Amministrazione o di sue strutture di ricerca in-house (valutazione interna) o, in alternativa, portate a termine in parte *in-house* e in parte affidandole a consulenti esterni.

Quando si fa ricorso alla valutazione interna, si utilizzano addetti interni all'amministrazione; a cui viene affidata la responsabilità di valutare parti del Programma o di singoli interventi. I valutatori interni dovranno avere non solo le capacità tecniche di realizzare una valutazione ma anche l'indispensabile terzietà ed autorevolezza. Nei precedenti periodi di programmazione Regione Piemonte ha già utilizzato con successo la strada della valutazione interna (Ires Piemonte e Nuval regionale) in particolare per la valutazione del PSR.

La scelta di un valutatore interno (incluso l'affidamento a una società *in-house*) presenta per l'amministrazione diversi vantaggi rispetto a un soggetto esterno, tra i quali:

- maggiore facilità nel reperimento delle informazioni e dei dati dovuto una maggiore conoscenza dell'organizzazione;
- più facile collaborazione, in quanto il personale sente la valutazione operata da colleghi interni più come un supporto al miglioramento, che come un giudizio sulle loro capacità e operato (come spesso accade con i valutatori esterni);
- maggiore apprendimento interno e capacity building dell'amministrazione;
- costi inferiori rispetto all'affidamento esterno.

Tra i principali problemi da affrontare quando si decide di condurre internamente una valutazione consiste nel definire i meccanismi volti a garantire la qualità delle valutazioni, visto che chi effettua la valutazione non può al tempo stesso validarne i risultati e certificare il rigore metodologico dell'indagine. Tuttavia, per espletare questa funzione si potrà fare ricorso a esperti esterni (accademici, ricercatori, professori, etc). Un'altra criticità che potrebbe insorgere con la valutazione interna è legata al fatto che i valutatori interni all'amministrazione avendo partecipato direttamente o indirettamente alla stesura dei documenti di programmazione, possano condividere a priori i presupposti, l'impianto e gli obiettivi generali del Programma, non mettendo sufficientemente in discussione l'impianto e la teoria del programma, come potrebbe, invece fare un valutatore esterno.

---

<sup>19</sup> Nel campo dei fondi strutturali sono presenti numerose organizzazioni che operano nel campo della valutazione, alle quali si aggiungono i centri di ricerca e le Università.

### 6.3. Affidamento degli incarichi

In alcuni casi può comunque risultare più appropriato affidare esternamente la valutazione di un programma o di una singola azione o attività di un programma mediante una procedura selettiva pubblica. La pratica della valutazione esterna, è infatti la modalità più diffusa nella valutazione dei programmi operativi e presenta anch'essa numerosi vantaggi, tra i quali ricordiamo, ad esempio:

- vaglio critico indipendente dei fondamenti della teoria del programma e degli obiettivi;
- possibilità di reperire professionalità specifiche, talvolta non disponibili all'interno dell'Amministrazione regionale;
- ridotto impegno interno, qualora ci siano insufficienti risorse interne o vincoli all'acquisizione di nuove risorse;
- possibilità predisporre più mandati di valutazione a organismi differenti e solo nei momenti in cui insorge la necessità.

La scelta relativa alla tipologia e alla modalità di selezione dei valutatori, spetta al Gruppo di Pilotaggio per tutte le valutazioni che riguardano il livello unitario della programmazione ed alla singola Autorità di Gestione per tutte le valutazioni che riguardano il livello del singolo Programma Operativo o articolazioni dello stesso. In questo secondo caso, su richiesta delle Autorità di Gestione, il Nuval fornisce assistenza tecnica nella fase di predisposizione dei mandati valutativi, nella fase di redazione dei capitolati e nel processo di selezione dei valutatori.

### 6.4. Indicazioni per la selezione dei valutatori esterni

Le modalità per la selezione dei valutatori esterni per le attività del presente Piano delle Valutazioni saranno comunque improntate a meccanismi rigidi e trasparenti.

Il processo di selezione dei valutatori esterni comporta l'intervento di una Commissione di selezione costituita *ad hoc*, che è costituita dai committenti della valutazione e può prevedere la partecipazione di esperti esterni e interni all'amministrazione.

I criteri di selezione esplicitati nei bandi, corredati dei rispettivi punteggi, devono riguardare:

- la qualità del disegno di valutazione proposto (metodologie e tecniche di analisi);
- la completezza e l'articolazione delle attività, la coerenza e la complementarità;
- le competenze del valutatore;
- l'offerta economica.

Di seguito vengono approfonditi i punti sopra citati.

#### ***La qualità del disegno di valutazione***

La qualità del disegno di valutazione proposto costituisce l'elemento centrale nella selezione della proposta migliore. A questo proposito è opportuno verificare, per ogni proposta:

- se gli strumenti di raccolta e trattamento dei dati sono adeguati<sup>20</sup>;
- se le tecniche di analisi che si prevede di utilizzare sono rigorose<sup>21</sup>;
- se è o meno previsto che parte dell'analisi sia ricavata da indagini sul campo.

Per ogni proposta, inoltre, è fondamentale verificare se sono stati sufficientemente rappresentati i vantaggi e gli svantaggi derivanti dall'utilizzo del metodo o dei metodi che il valutatore dichiara di volere utilizzare e quali sono i limiti conoscitivi che ne derivano. Tale rappresentazione permette al committente di capire cosa è realistico aspettarsi dalla valutazione, favorendo l'accettazione dei risultati della valutazione e influenzandone, di conseguenza, l'effettiva utilizzazione.

### ***La completezza e l'articolazione delle attività, la coerenza e la complementarità***

È necessario che le attività che il valutatore si impegna a portare a termine siano sufficientemente articolate ed in grado di fornire risposte esaurienti alle domande che hanno portato alla predisposizione del mandato e successivamente alla stesura del bando. È inoltre opportuno verificare la coerenza e la complementarità delle attività di valutazione contenute nella proposta con il quadro delle analisi valutative già svolte o in corso di svolgimento nell'ambito delle attività di programmazione.

A tale proposito, per ogni proposta, è opportuno verificare:

- se è previsto un coinvolgimento effettivo degli *stakeholders*<sup>22</sup>;
- se i metodi utilizzati sono congrui ai risultati che si intendono ottenere;
- se le attività di valutazione previste sono coerenti e complementari con il quadro delle valutazioni già svolte o in corso di svolgimento.

### ***Le competenze del valutatore***

Le qualifiche e l'esperienza del valutatore sono particolarmente rilevanti nella determinazione del successo della valutazione, soprattutto nel caso in cui vengano proposti metodi sperimentali o che richiedano l'applicazione di tecniche e strumenti utilizzabili solo in determinate condizioni o specifici ambiti di attività (formazione, aiuto alle imprese, etc.).

---

<sup>20</sup> La ricerca dovrebbe infatti essere condotta utilizzando tutte le fonti informative disponibili utilizzando dati sia di natura quantitativa che dati di natura qualitativa.

<sup>21</sup> Il rigore va inteso non nel senso che alcuni metodi sono più "scientifici" di altri, ma come adeguatezza del metodo rispetto all'oggetto di indagine e come scrupolo nell'applicazione del metodo stesso.

<sup>22</sup> Mentre un primo insieme di *stakeholders* deve essere coinvolto nella definizione delle domande di valutazione, così come illustrato nel capitolo 4 (paragrafo 4.1), un secondo insieme, che non coincide necessariamente con il precedente, deve essere coinvolto nella attività di valutazione vera e propria. L'accezione con cui il termine *stakeholders* viene usato in questo paragrafo è quindi diversa da quella utilizzata nel paragrafo 4.1. Mentre nel primo caso il coinvolgimento è finalizzato alla formulazione di domande "condivise", che tengano conto degli interessi di soggetti diversi (ad esempio, un gruppo di amministratori che si interroga sull'efficacia di un intervento pubblico) in questo secondo caso, è finalizzato a trovare le risposte a tali domande; vale a dire ad acquisire "informazioni", "opinioni", "punti di vista" da coloro che hanno preso parte all'attuazione dell'intervento o da coloro che ne hanno beneficiato.

A questo proposito è opportuno verificare, per ogni soggetto che partecipa al bando, se il bagaglio di conoscenze e competenze accumulate è tale da metterlo nelle condizioni di portare a termine l'incarico con successo. A tal fine è necessario assicurarsi che il valutatore:

- sia in possesso delle competenze necessarie per svolgere l'incarico;
- abbia già svolto in precedenza esperienze di valutazione comparabili;
- sia in possesso di una conoscenza del contesto regionale e istituzionale in cui si troverà a operare in caso di affidamento dell'incarico;
- sia in grado di disporre delle risorse (organizzative, strumentali, ecc.) necessarie per portare a termine l'incarico nei tempi e nelle modalità previste;
- sia portatore di un adeguato background professionale nella disciplina della valutazione.

### **L'offerta economica**

Il peso da attribuire all'offerta economica non dovrebbe superare il 20-25% del giudizio complessivo. È importante, comunque, che non venga preso in considerazione soltanto il prezzo totale, ma anche il costo unitario delle giornate lavorative per le diverse categorie di esperti impiegate; in generale i costi dei valutatori dovrebbero essere disaggregati in categorie base (raccolta dei dati, predisposizione dei rapporti, lavoro sul campo ecc.) e devono essere comprensivi degli oneri sociali.

Il prezzo non dovrebbe essere giudicato in termini assoluti, ma in relazione alla media proposta dai gruppi candidati al lavoro. In questo caso, se un'offerta risultasse eccezionalmente bassa, al proponente sarà richiesto di giustificare le condizioni in base alle quali una simile offerta può essere realizzabile.

Nella tabella seguente si riporta una griglia-tipo per l'attribuzione dei punteggi nella valutazione comparata delle offerte relative alle attività previste dal presente Piano. Tale griglia costituisce un riferimento generale e sarà definita in base alle indicazioni del Gruppo di Pilotaggio e potrà essere modificata tenendo conto delle particolarità delle diverse attività.

**Figura 4: Griglia- per l'attribuzione dei punteggi**

<b>Criteri</b>		<b>Punteggio massimo</b>
A.	Offerta tecnica	punti: 80
A. 1	<i>Metodologia e tecniche proposti</i>	punti: 40
A. 2	<i>Completezza e articolazione delle attività, coerenza e complementarità</i>	punti: 30
A. 3	<i>Competenze del valutatore</i>	punti: 10
B.	Offerta economica	punti: 20
Totale punteggio massimo		punti: 100

## 7. Meccanismi per garantire la qualità delle valutazioni e costruzione della capacità valutativa dell'amministrazione.

Affinché l'attività di valutazione sia effettivamente utile ad orientare le decisioni dell'Amministrazione regionale in fase di riprogrammazione, è necessario che siano previsti meccanismi di controllo volti a preservarne e/o verificarne la qualità.

I meccanismi impiegati devono assicurare il controllo della qualità delle valutazioni durante ciascuna fase del processo, soprattutto in momenti fondamentali quali la formulazione delle domande di valutazione, la predisposizione di capitolati e/o di mandati di valutazione per la selezione dei valutatori esterni e la selezione stessa dei valutatori.

Inoltre è importante che i meccanismi di controllo della qualità promuovano il coordinamento e la collaborazione degli attori coinvolti nel processo, nonché l'adozione di linguaggi comuni, in modo da facilitare l'intera attività di valutazione e, dunque, la restituzione di risultati chiari e utilizzabili.

### 7.1. Meccanismi di controllo ex ante della qualità dell'attività di valutazione

Il controllo ex ante della qualità dell'attività di valutazione spetta al Nuval, che adempie a questo incarico svolgendo le seguenti funzioni:

- sostegno dell'indipendenza del valutatore, in modo da garantirne la terzietà rispetto all'amministrazione, tutelandone così l'imprescindibile libertà di giudizio e di espressione;
- contributo alla redazione del capitolato e/o del mandato di valutazione, in collaborazione con le Autorità di Gestione;
- partecipazione al processo di selezione del valutatore/i (*in caso di valutazioni esterne*), delegando propri membri a partecipare alle commissioni di selezione;
- contributo alla definizione e alla precisazione delle domande di valutazione, verificandone la rilevanza e l'utilità (le domande di valutazione dovranno individuare chiaramente le esigenze conoscitive e gli oggetti di valutazione collegati, focalizzando l'analisi su aspetti specifici e limitati);
- facilitazione del trasferimento di informazioni dall'Amministrazione regionale ai valutatori;
- verifica della completezza, dell'attendibilità e dell'utilizzo delle informazioni disponibili da parte dei valutatori;
- gestione, per conto delle Autorità di Gestione, dell'interlocuzione metodologica con il valutatore;
- promozione di un codice comunicativo ed interpretativo comune valido per valutatore, *stakeholders* e Amministrazione.

### 7.2. Meccanismi di controllo ex post della qualità delle valutazioni

Parallelamente al controllo ex ante della qualità dell'attività di valutazione, al Nuval spetta il controllo in itinere ed ex post della qualità delle valutazioni.

Mentre il meccanismo precedente presidia la qualità dell'intera attività di valutazione, svolgendo un'azione di controllo ex ante, il controllo successivo viene esercitato dal Nuval attraverso l'accompagnamento delle attività e la verifica della qualità dei prodotti intermedi e finali della valutazione.

Il controllo della qualità dei rapporti di valutazione avviene sulla base di *check-list*, finalizzate ad analizzare – tra gli altri - i seguenti criteri:

- utilità: ogni rapporto di valutazione deve corrispondere ad una precisa esigenza conoscitiva, in modo da supportare il processo di decisione nelle scelte di natura operativa e strategica. Inoltre i risultati del processo di valutazione, per essere utilizzabili, devono soddisfare il criterio della tempestività e della condivisione presso le strutture preposte all'analisi dei risultati delle valutazioni (Gruppo di Pilotaggio);
- pertinenza: i rapporti di valutazione devono corrispondere in modo diretto e preciso alle domande di valutazione precedentemente individuate;
- affidabilità dei dati e dei metodi: i rapporti di valutazione devono fare riferimento a fonti informative affidabili e a metodi di indagine diretta calibrati sugli specifici temi di valutazione;
- credibilità ed imparzialità: i rapporti di valutazione devono possedere una valenza scientifica solida ed essere assolutamente slegati da vincoli di dipendenza e/o influenza da parte dell'Amministrazione;
- diffusione dei risultati: i risultati delle valutazioni devono essere diffusi presso gli *stakeholders* e l'opinione pubblica in maniera trasparente e comprensibile.

In caso di richiesta da parte di una Autorità di Gestione, il Nuval può effettuare o supportare il collaudo amministrativo dei rapporti di valutazione.

### 7.3. Costruzione della capacità valutativa dell'amministrazione

La qualità delle attività di valutazione passa anche da un rafforzamento della capacità valutativa dell'amministrazione regionale, che permetta di conoscere i meccanismi delle politiche, individuare le esigenze, costruire i mandati valutativi e soprattutto permetta un costante utilizzo dei risultati. Come descritto nella prima parte del Piano, la realizzazione e la valutazione delle politiche di sviluppo e coesione presenta nel ciclo di programmazione 2014-2020 alcune novità e per certi aspetti caratteri di maggiore complessità rispetto al passato. Non si tratta infatti "solo" di garantire qualità e tempestività degli interventi e coerenza con le strategie europee, nazionali e regionali, ma anche di rispondere a crescenti esigenze di integrazione e soprattutto alla necessità di una costante e puntuale verifica del raggiungimento degli obiettivi delle politiche stesse.

Da un lato, la programmazione, pur rimanendo monofondo pone esigenze di integrazione tra i diversi Programmi (POR FSE, POR FESR, PAR FSC, PSR) al fine di consentire il raggiungimento di obiettivi trasversali ai programmi operativi; e, dall'altro, ancor più che in passato è necessario porre l'attenzione prima sull'esplicitazione e precisa definizione degli obiettivi, e poi, durante e al termine della realizzazione degli interventi, sulla capacità di verificare il loro raggiungimento.

Sotto questo profilo, risulta necessario: a) rafforzare i dispositivi organizzativi per il confronto tra Direzioni, per la valutazione congiunta degli interventi e lo scambio di informazioni; b) costruire elementi di conoscenza condivisa, che consentano e sostengano il confronto; promuovendo la condivisione di linguaggi, categorie concettuali, "filosofie" di intervento, pratiche operative.

All'interno del PRA della regione Piemonte, approvato a fine 2014, si evidenzia che "In Piemonte la funzione valutativa per la programmazione 2014-2020 richiede un irrobustimento, con particolare riferimento:

- al supporto ad una maggiore integrazione tra i Fondi, attraverso la definizione di modalità di monitoraggio e valutazione comuni tra Programmi;

- a un'attenzione specifica alla valutazione d'impatto, attraverso la definizione di alcune valutazioni costruite metodologicamente in modo congiunto agli interventi da valutare.

Per rispondere a queste esigenze, le attività previste dal presente Piano saranno accompagnate da specifiche attività formative realizzate dal Nuval, rivolte al personale regionale, con l'obiettivo di:

- diffondere maggiormente la cultura della programmazione, del monitoraggio e della valutazione presso le Direzioni Regionali;
- rafforzare la rete di interlocutori del Nuval presso le Direzioni Regionali;
- rafforzare e diffondere abilità operative in ordine alla scelta e all'utilizzo di strumenti per l'attuazione delle politiche di sviluppo, alla definizione di processi di valutazione e alla gestione del sistema di monitoraggio.

## 8. Comunicazione delle attività del Piano di Valutazione e dei risultati delle valutazioni

La disseminazione dei risultati delle valutazioni costituisce una fase di importanza strategica per qualsiasi percorso di valutazione, in quanto permette una più approfondita conoscenza e comprensione dei fenomeni oggetto di valutazione da parte di attori molto diversi, rappresenta un'opportunità di scambio e confronto tra coloro che sono coinvolti o interessati a vario titolo al processo valutativo e, soprattutto, offre all'Amministrazione elementi utili per riflettere sulle azioni intraprese. La diffusione di informazioni, giudizi e raccomandazioni è finalizzata, quindi, a favorire un'ampia fruizione della valutazione, attraverso la divulgazione di prodotti puntuali, ben strutturati e comprensibili.

A tal fine la Regione Piemonte predispone strumenti di comunicazione tali da garantire la restituzione dei risultati a tutti i potenziali destinatari (referenti politici, partenariato istituzionale e sociale, Autorità di Gestione, responsabili di misura, destinatari degli interventi, cittadinanza). Gli strumenti di comunicazione e le attività correlate saranno predisposti e discussi con i responsabili dell'attività di comunicazione della Politica Regionale, in modo tale da garantirne trasparenza, efficacia e comprensione da parte di tutti i destinatari.

### 8.1. Criteri e modalità per la comunicazione delle attività di valutazione

La necessità di focalizzare gli interventi sui risultati degli interventi realizzati porta con sé l'opportunità di provvedere costantemente verificarne i risultati, ma le attività di valutazione devono rendere più comprensibili ai cittadini l'utilità delle politiche messe in atto attraverso l'utilizzo dei Fondi Strutturali. Per questo motivo, ancor più che nei passati periodi di programmazione, è importante che tutte le attività previste nell'ambito del presente piano siano supportate da un'adeguata comunicazione all'interno dell'amministrazione e verso le altre istituzioni e i cittadini.

A questo proposito, i regolamenti prevedono diversi obblighi informativi a cui sono tenute le Autorità di Gestione riguardo agli esiti delle valutazioni: tra i quali i RAE, da realizzarsi ogni anno (art. 50); i Progress Report previsti per il 2017 e il 2019 (art 52) e la Relazione che dovrà essere redatta nel 2022 (art 114); oltre a un'adeguata pubblicità del Piano (art. 115.1) e delle singole valutazioni (art. 54.4).

Accanto a questi obblighi regolamentari, il PRA della Regione Piemonte ha previsto - relativamente all'attivazione di interventi e strumenti per rafforzare i meccanismi di partecipazione e la trasparenza delle politiche pubbliche - l'attivazione di un portale web unico dedicato al periodo di programmazione 2014-2020 dei fondi SIE, sul modello di quello attivato con successo nel corso del precedente periodo, sul quale i beneficiari e il partenariato nel suo complesso potrà trovare tutte le informazioni rilevanti (già attivo dal settembre 2014).

Le attività di comunicazione delle attività di valutazione dovranno quindi essere indirizzate a conseguire i seguenti obiettivi:

- migliorare la visibilità delle attività di valutazione in corso
- diffondere i primi risultati emersi nell'ambito di rapporti intermedi;
- stimolare *feedback* sul processo di attuazione dei programmi;
- comunicare i risultati finali attraverso opportuni canali.

Al fine di garantire una diffusione dei risultati continua e coordinata, il Piano individua tre momenti all'interno del percorso di valutazione; in ciascuno di questi momenti verranno impiegati strumenti di comunicazione diversi, a seconda dei destinatari e delle esigenze comunicative, elaborati e predisposti in collaborazione con i responsabili regionali dell'attività di comunicazione della Politica di Coesione.

1. Inizialmente, la comunicazione delle attività di valutazione consisterà principalmente nella presentazione del Piano. In questa prima fase la Regione Piemonte identifica una serie di strumenti attraverso i quali diffondere filosofia e contenuti del Piano di Valutazione, evidenziandone la natura innovativa e strategica ai fini dell'implementazione e dell'eventuale riprogrammazione della strategia e degli interventi contenuti nei programmi operativi.

Prevedibilmente, a tal fine verranno predisposti:

- *brochure* di presentazione<sup>23</sup>;
  - incontri di presentazione con le Direzioni interessate alla sua applicazione.
2. In una fase successiva la comunicazione avrà come oggetto principale la diffusione dei risultati ottenuti durante le prime attività di valutazione effettuate. Relativamente alle valutazioni "operative" è responsabilità delle Autorità di Gestione divulgare la documentazione relativa alle attività svolte ed in corso di svolgimento, selezionando, di volta in volta, le modalità di comunicazione più idonee a seconda delle esigenze, dei destinatari e dei tempi previsti per la relativa diffusione. Per quanto riguarda, invece, le valutazioni trasversali e quelle condotte in maniera integrata tra i diversi fondi, la comunicazione delle attività svolte ed in corso di svolgimento spetta al Gruppo di Pilotaggio del Piano.

Esempi degli strumenti comunicativi che potranno essere utilizzati sono:

- documenti di sintesi dei risultati delle valutazioni;
  - relazioni *ad hoc*;
  - incontri finalizzati alla comunicazione dei risultati delle valutazioni (seminari o incontri informali).
3. Nella fase conclusiva, al termine del ciclo di programmazione, i risultati verranno restituiti attraverso rapporti di valutazione finali, che andranno redatti in una forma facilmente divulgabile<sup>24</sup> in quanto le informazioni contenute si rivolgeranno ad un pubblico più vasto. Per facilitare la diffusione di tali documenti, si dovrà prevedere la loro divulgazione attraverso diversi canali che andranno concordate con i responsabili della comunicazione, e tra i quali potranno essere previsti:
    - pubblicazione dei documenti in una sezione dedicata all'interno dell'area *web* regionale;
    - diffusione dei risultati attraverso *newsletters* rivolte ad un numero di soggetti ampio ed eterogeneo (partenariato istituzionale e socio-economico, Amministrazione regionale, Autorità di Gestione, dirigenti e responsabili degli interventi, destinatari finali degli interventi, beneficiari a vario titolo, cittadini e mezzi di comunicazione);

---

<sup>23</sup> La *brochure* andrà diffusa internamente all'amministrazione regionale, in quanto destinata a quanti, più o meno direttamente, dovranno confrontarsi con il Piano di Valutazione e/o con qualche aspetto dell'attività di valutazione.

<sup>24</sup> I rapporti di valutazione finali devono permettere ad un'*audience* piuttosto ampia di accostarsi alle informazioni fornite e di venire a conoscenza delle buone pratiche replicabili.

- seminari, incontri pubblici e conferenze stampa, finalizzate a comunicare risultati particolarmente rilevanti per l'opinione pubblica.

## 9. Risorse finanziarie

Le risorse finanziarie per la gestione delle attività di valutazione sono imputate sull'Asse Assistenza Tecnica dei diversi Programmi Operativi e rappresentano quote variabili degli stessi. In attesa di definire con precisione i contenuti e le modalità di affidamento delle attività di valutazione, le risorse attualmente previste sono contenute nella seguente tabella:

<b>Programma operativo</b>	<b>Risorse</b>
POR FSE	1.500.000 EUR
POR FESR	1.800.000 EUR
<b>Totale</b>	<b>3.300.000 EUR</b>

## Allegato. Proposta di template per le schede sulle attività di valutazione

Nel corso del periodo di programmazione, tutte le attività di valutazione andranno a costituire un'integrazione al presente Piano, sotto forma di schede sintetiche su modello di quella qui sotto riportata da aggiornare e completare fin dall'avvio del percorso di valutazione. Le schede saranno costruite secondo un *template* definitivo che sarà oggetto di approvazione da parte del Gruppo di Pilotaggio,

<b>Titolo</b>
<b>Obiettivo specifico</b>
<b>Domande valutative</b> <ul style="list-style-type: none"><li>▪ Quali sono gli elementi chiave ...? In che misura gli interventi hanno contribuito a...? etc.</li></ul>
<b>Disegno valutativo e metodologia</b>
<b>Tempistica</b>
<b>Risultati attesi</b>
<b>Modalità di affidamento e costo</b>
<b>Soggetto responsabile della valutazione</b>
<b>Sintesi dei risultati e lezioni apprese</b>
<b>Attività di comunicazione</b>
<b>utilizzo dei risultati all'interno dell'amministrazione</b>