

## **Azioni di Sostegno alle attività del Sistema Nazionale di Valutazione e dei Nuclei di Valutazione - ASSIST**

---

### **PIANO DELLE ATTIVITA'** **Gruppo di lavoro *Verifica di efficacia dell'azione pubblica***

A cura del **Team NUVEC – Assist**

Luigi Guerci, [luigi.guerci@agenziacoessione.gov.it](mailto:luigi.guerci@agenziacoessione.gov.it).

Federica Bertamino, [federica.bertamino@agenziacoessione.gov.it](mailto:federica.bertamino@agenziacoessione.gov.it).

Melania Cavelli, [carmelamelania.cavelli.esp@agenziacoessione.gov.it](mailto:carmelamelania.cavelli.esp@agenziacoessione.gov.it).

Valeria Sciucchini, [valeria.sciucchini.esp@agenziacoessione.gov.it](mailto:valeria.sciucchini.esp@agenziacoessione.gov.it)

**INDICE**

<b>PIANO DELLE ATTIVITA' DEL GRUPPO DI LAVORO</b> .....	3
Verifica di efficacia dell'azione pubblica: .....	3
come migliorare tempistica e efficacia degli interventi incidendo sulle policy .....	3
Descrizione sintetica delle attività.....	3
Obiettivi .....	4
Attività: .....	4

## PIANO DELLE ATTIVITA' DEL GRUPPO DI LAVORO

### Verifica di efficacia dell'azione pubblica:

come migliorare tempistica e efficacia degli interventi incidendo sulle policy

#### Descrizione sintetica delle attività

Il Gruppo di lavoro, all'interno della Rete dei Nuclei e in linea con le attività del Nuvec, vuole intensificare la funzione di verifica di efficienza ed efficacia degli interventi attuati nell'ambito della politica di coesione, e contribuire a investigare le ragioni di successo o insuccesso e ritardo nell'attuazione degli interventi.

Una delle variabili critiche che verranno esaminate dal Gruppo di lavoro riguarda il tempo di attuazione degli interventi. Esso è un chiaro indicatore della inefficienza delle attività di programmazione e gestione delle amministrazioni pubbliche ed è legato alla governance dei processi. In particolare si terrà conto dei molteplici fattori che influiscono sulla lunghezza dei tempi di attuazione, tra i quali si segnalano:

- la non sempre piena e tempestiva disponibilità delle risorse finanziarie,
- la scarsa qualità complessiva delle progettazioni e dei relativi processi di implementazione,
- la complessità dei processi autorizzativi o delle procedure di affidamento.

Si terrà, inoltre, nella dovuta considerazione il fatto che i sistemi di monitoraggio attualmente in essere raramente consentono una rilevazione tempestiva delle criticità attuative. Questo accade perché i tempi con cui si palesano gli effetti sono spesso incompatibili coi tempi con cui essi vengono misurati attraverso gli indicatori di monitoraggio, per cui appare utile fare riferimento anche a tecniche di monitoraggio partecipativo.

Con riferimento alla tematica dell'efficacia, nell'ottica di spostare sempre di più l'attenzione sui benefici conseguiti per la collettività, si affronterà la tematica, in primo luogo, a partire dal riscontro della presenza di una chiara definizione degli obiettivi di realizzazione e risultato rappresentati per quanto possibile da indicatori misurabili; in secondo luogo, attraverso la verifica della corrispondenza dei risultati conseguiti rispetto agli obiettivi.

Si rileva, inoltre, che non esiste ancora un archivio di buone pratiche, individuato secondo criteri trasparenti, per policy e per tipologie di interventi/azioni/programmi, che può orientare i processi di programmazione e attuazione anche nell'ottica della nuova programmazione 2021-27, e che andrebbe colmata anche questa lacuna.

Tenuto conto di quanto evidenziato, il Gruppo di lavoro intende individuare con i Nuclei le misure più adatte da assumere per rilevare le situazioni di criticità e promuovere le azioni correttive, per una solida inversione della tendenza ormai strutturale in atto in Italia<sup>1</sup>, indirizzando le risorse in

---

<sup>1</sup> In Italia il tempo di attuazione delle opere infrastrutturali è una delle variabili critiche, che spesso porta anche a cambiamenti forti sul lato dei fabbisogni, rispetto a procedure e allocazioni di risorse che vanno in direzione opposta. La lunghezza dei tempi di attuazione degli investimenti in Italia è un chiaro indicatore della inefficienza dei processi di programmazione e gestione adottati dalle amministrazioni pubbliche. In media, il tempo di attuazione di una opera in Italia è pari a 4,4 anni in media (4 anni e 5 mesi circa), ma cresce progressivamente al crescere del valore economico dei progetti e la crescita riguarda indifferentemente le tre fasi procedurali considerate in uno specifico "Rapporto sui tempi di attuazione delle opere pubbliche", elaborato dall'Agenzia per la coesione territoriale: si va da meno di 3 anni per i progetti di importo inferiore ai 100 mila euro a ben 15,7 anni per i grandi progetti

programmi, piani e progetti efficaci ed efficienti, promuovendo una rete territoriale per il miglioramento della tempistica di realizzazione degli interventi e l'efficacia delle azioni previste e incidendo così sulle relative policy.

In maniera interattiva, il Gruppo di lavoro partirà dalle esperienze maturate all'interno dei Nuclei che aderiranno al Gruppo:

- a livello di attuazione sia di programmi che di progetti/interventi;
- a livello di policy (valorizzando le esperienze già acquisite dai nuclei su particolari obiettivi tematici);

approfondendo gli aspetti procedurali di:

- selezione delle operazioni;
- affidamento;
- riscontro delle realizzazioni e dei risultati conseguiti.

Si prevede di accrescere le conoscenze del Gruppo di lavoro e dell'intera rete dei Nuclei attraverso attività *formative* di diffusione e condivisione di metodologie per la *verifica di efficacia* di interventi significativi.

## Obiettivi

Il Gruppo di lavoro perseguirà i seguenti obiettivi:

1. Rafforzare le competenze e le capacità dei Nuclei di Valutazione nel monitoraggio strategico per policy. Nello specifico si prevedono analisi di metodologie e di procedure attuative (governance del processo), la promozione dell'analisi di efficacia ed efficienza degli investimenti mediante prassi innovative di "performance audit". Sono anche previsti approfondimenti specifici sull'avanzamento di particolari programmi/progetti/azioni<sup>2</sup> su tematiche e aree geografiche condivise, anche al fine di pervenire all'individuazione e alla diffusione di casi esemplari (*best practice*) replicabili da disseminare nell'ambito della rete.
2. Rendere accessibili le informazioni promuovendo la trasparenza e la partecipazione attraverso incontri all'interno della rete dei Nuclei e l'accesso e la diffusione delle informazioni sull'attuazione e monitoraggio di piani/programmi/politiche di intervento e su processi e prodotti, con la messa a punto di un primo archivio di buone pratiche disponibile online.

## Attività:

L'obiettivo 1) sarà perseguito attraverso la:

---

dal valore di oltre 100 milioni di euro. Più in dettaglio, la sola fase di progettazione presenta durate medie variabili tra 2 e 6 anni, la fase di aggiudicazione dei lavori oscilla tra 5 e 20 mesi circa, mentre i tempi medi dei lavori variano tra 5 mesi e quasi 8 anni.

<sup>2</sup> Fra cui i contratti di sviluppo territoriale, gli interventi territoriali integrati, opere infrastrutturali, altre azioni mirate a obiettivi specifici.

1. **definizione dei criteri** per l'individuazione di interventi significativi in varie aree e analisi desk dei dati di monitoraggio. Si farà riferimento a macro-tipologie di interventi replicabili (su: ambiente, infrastrutture, innovazione, smart cities e gestione smart dei beni culturali, governance esemplare, altro) e in particolare su interventi afferenti all'ambito "ambiente/innovazione" che dovrebbe costituire il fulcro della nuova programmazione 2021-27;
2. **promozione del "Monitoraggio partecipato"**, che consente di affiancare alle informazioni disponibili che non sempre sono tempestive, informazioni raccolte a livello territoriale che consentono di individuare sul campo gli effetti, aumentando l'efficacia dell'attuazione degli interventi per il raggiungimento dei risultati previsti dalle diverse policy<sup>3</sup>. Si prevede di analizzare i diversi approcci di monitoraggio dei progetti/programmi di investimento pubblico e della relativa reportistica e più in generale le attività di diffusione dei dati di monitoraggio agli stakeholder interni ed esterni alle Amministrazioni;
3. **verifica dell'efficacia di programmi/azioni e interventi** finanziati dai fondi per la coesione territoriale con risorse comunitarie e nazionali. Analisi e verifica in itinere ed ex post dei grandi progetti/programmi (scelti e condivisi con i Nuclei di valutazione) per tipologie/azioni/policy di riferimento e individuazione di buone pratiche nei processi di attuazione degli investimenti pubblici, anche attraverso tecniche di benchmarking. L'analisi e la verifica di efficacia degli investimenti verrà effettuata mediante prassi innovative di "performance audit" con l'obiettivo di fare emergere: i) le **condizioni di successo delle operazioni andate a buon fine** e la possibilità di replicare in altri contesti le stesse condizioni; ii) le azioni attivabili per **l'accelerazione e la messa in funzione** delle operazioni in corso di attuazione; iii) l'individuazione dei fattori alla base del mancato o del troppo lento avvio di operazioni rilevanti con l'eventuale **indicazione delle misure più opportune per pervenire al loro sblocco**.

L'obiettivo 2) sarà perseguito attraverso la:

- Diffusione di metodi appropriati di verifica di efficacia (nel conseguimento degli obiettivi prefissati) degli interventi pubblici diffondendo e elaborando *Report ad hoc*.
- Diffusione delle buone pratiche individuate dal progetto "Efficacia ed efficienza dei programmi di investimento" e di progetti e programmi esaminati nell'ambito della rete.
- Organizzazione di incontri di rete, seminari e workshop per la condivisione dei risultati pervenuti e delle best practice individuate. Realizzazione di iniziative atte alla diffusione e alla replicabilità delle best practice individuate.

In generale si intende conseguire una conoscenza "sul campo" delle cause e dei fattori alla base del **successo** e/o dei **ritardi** associati all'esecuzione delle operazioni fornendo indicazioni sulle possibili misure da intraprendere e informazioni utili alla più efficace programmazione e attuazione. Le attività individuate sono destinate agli aderenti al Gruppo di lavoro, e i risultati verranno poi diffusi a tutti i partecipanti alla rete. Come sottolineato, le attività saranno puntualmente definite a seguito di una fase di condivisione con la rete dei Nuclei per individuare nello specifico gli ambiti e gli interventi su cui focalizzare l'attenzione.

---

<sup>3</sup> Non sempre è possibile basarsi solo sugli indicatori, perché come sottolineato spesso i tempi con cui si palesano gli effetti sono incompatibili coi tempi del monitoraggio. Per verificare periodicamente l'effettivo raggiungimento degli obiettivi del piano/programma/interventi e mettere in luce eventuali nuove criticità è necessario quindi ricorrere alle tecniche di monitoraggio partecipato basate su interviste, questionari, mappe degli stakeholder georeferenziati, altro.