

UNITÀ DI VALUTAZIONE
DEGLI INVESTIMENTI PUBBLICI

UNITÀ DI VALUTAZIONE DEGLI INVESTIMENTI PUBBLICI

Relazione sull'attività svolta nel 2003

INTRODUZIONE

La Relazione rende conto delle attività svolte dall'Unità di valutazione degli investimenti pubblici (UVAL) nel corso del 2003, descrivendo con particolare dettaglio le attività maggiormente rappresentative del programma di lavoro svolto.

Nel capitolo I, si sintetizzano i primi risultati del riassetto organizzativo disposto alla fine del 2002 e nel 2003, e si prospettano le linee di indirizzo per il 2004.

Nel capitolo II, sono descritti gli obiettivi, le linee di attività e i risultati raggiunti in base alla organizzazione del lavoro per aree funzionali. Si dà poi conto dei gruppi interistituzionali e di rete cui l'Unità partecipa nello svolgimento delle sue funzioni.

Nel III capitolo sono presentate schede di approfondimento di alcune linee di attività prioritarie del programma di lavoro 2003. L'Appendice contiene un elenco di documenti prodotti dall'UVAL nel corso del 2003, disponibili anche sulle pagine web dell'Unità all'interno del sito del Dipartimento per le politiche di sviluppo e coesione.

I. EVOLUZIONE DELLA MISSIONE DELL'UVAL E PROSPETTIVE FUTURE

1.1 Attuazione del riassetto organizzativo dell'UVAL nel 2003

Il 2003 è stato l'anno di attuazione del riassetto organizzativo dell'UVAL predisposto con Decreto del Capo Dipartimento del 13.09.2002¹. Con il riassetto le attività dell'Unità sono state organizzate per aree tematiche in base alla natura e ai contenuti specifici di ciascuna linea di attività. Si tratta di una classificazione funzionale cui corrisponde, per ciascuna area, un centro di responsabilità e di coordinamento. La formalizzazione di quattro aree di attività ha permesso di rendere più espliciti e trasparenti i compiti dell'Unità e di adottare un modello organizzativo più orientato al controllo dei risultati all'interno di un quadro definito di obiettivi, attività e risorse. Gli ambiti operativi delle aree sono stati così definiti:

- area 1, relativa alla realizzazione di analisi e alla proposta di metodi per le politiche pubbliche;

¹ Per una descrizione dettagliata del riassetto organizzativo dell'UVAL cfr. Relazione del Nucleo Tecnico di Valutazione (UVAL) e verifica (UVER) degli investimenti pubblici nel 2001-2002, Ministero dell'Economia e delle Finanze, Dipartimento delle Politiche di sviluppo e Coesione. Per il quadro normativo di riferimento che regola le finalità e i compiti dell'UVAL, cfr. Relazione del Nucleo Tecnico di Valutazione (UVAL) e verifica (UVER) degli investimenti pubblici nel 2000-2001, Ministero dell'Economia e delle Finanze, Dipartimento delle Politiche di sviluppo e Coesione.

- area 2, relativa al sostegno attuativo e al trasferimento di metodi ai Servizi di “line” del Dipartimento per le politiche di sviluppo e coesione (DPS) e alle amministrazioni centrali e regionali destinatarie dei fondi di investimento per le politiche di sviluppo;
- area 3, relativa alle attività di indirizzo e di supporto metodologico ai processi di valutazione dei programmi;
- area 4, relativa alle attività di accompagnamento dei progetti verso l’attuazione.

Le linee di attività dell’UVAL sono numerose, caratterizzate da un elevato contenuto tecnico e di indirizzo metodologico e accompagnate da attività di trasferimento e condivisione delle conoscenze con le amministrazioni. Questa caratteristica rende complessa la gestione delle linee di attività (49 nel 2003) sia in relazione al rispetto delle scadenze istituzionali, sia rispetto all’allocazione delle risorse umane e gestionali disponibili. Il riassetto organizzativo ha teso a garantire, con l’introduzione di un sistema di responsabilità più diffuso ma strutturato (Responsabile dell’Unità, Coordinatore di Area, responsabile di progetto o di gruppo di lavoro) un miglior coordinamento e coerenza nella produzione dei prodotti di ciascuna area funzionale e una più efficace organizzazione delle risorse e del tempo ad essi dedicati, avendo come cornice di riferimento gli obiettivi prioritari stabiliti dalla Direttiva del Ministro e le conseguenti priorità di azione fissate dal DPS.

Il primo risultato del riassetto organizzativo, ottenuto nel corso del 2003, è stato una migliore e più dettagliata organizzazione del Piano di lavoro per il 2003, che ha consentito di organizzare e controllare più accuratamente nei tempi, nella qualità delle analisi e delle valutazioni effettuate, nei mix di competenze professionali dedicate, il lavoro svolto dall’Unità. La programmazione di dettaglio, effettuata agli inizi dell’anno, ha anche orientato, con maggiore consapevolezza, il lavoro svolto e permesso di concentrare in misura maggiore le risorse verso le funzioni prioritarie dell’UVAL, che sono l’analisi, il supporto metodologico e la valutazione; si è di conseguenza ridotta la funzione di assistenza a supporto delle amministrazioni del Mezzogiorno e dei Servizi del Dipartimento per le Politiche di Sviluppo e di Coesione (DPS), che l’Unità ha svolto nel quadriennio 1999-2002. Questo è avvenuto in concomitanza con il generale rafforzamento delle strutture amministrative e di *line* del DPS e in linea con il processo di rafforzamento delle strutture della programmazione e di valutazione delle amministrazioni regionali.

In sintesi, il nuovo modello organizzativo ha reso possibile la gestione di un programma di lavoro in crescita, conseguenza anche del passaggio alla fase di attuazione piena degli strumenti di programmazione degli investimenti pubblici gestiti o coordinati dal DPS (Quadro comunitario di sostegno, Accordi di programma quadro e programmazioni settoriali finanziate dai fondi aree sottoutilizzate), pur in presenza nel corso del 2003 di una flessione del numero di componenti in forza all’UVAL passati da 24 a 23, un numero ben al di sotto del previsto organico di 30 componenti. L’ottimizzazione del lavoro, in presenza di un non pieno organico, ha però avuto dei costi in termini di tempo dedicato alla discussione

e riflessione collettiva, che è ingrediente essenziale per la funzione dell'Unità che deve mettere al servizio di ogni prodotto di analisi e di strumento metodologico una pluralità di competenze, e generato sovraccarichi di lavoro. Tali difficoltà dovranno essere in prospettiva superate cercando anche di integrare l'organico; va peraltro segnalato che l'integrazione non è semplice, perché il grado di competenze richieste nei diversi campi è elevato e il quadro organizzativo e istituzionale previsto per il funzionamento dell'Unità non è ancora del tutto compatibile con le aspettative e le aspirazioni delle figure di esperti che più sarebbe utile assorbire.

1.2 Il rafforzamento delle attività di analisi, di supporto metodologico e di valutazione

Nel corso del 2003 l'Unità ha concentrato risorse e tempo in linee di attività tese a rafforzare le funzioni prioritarie dell'UVAL. Questo sforzo ha riguardato in egual misura tutte le aree. In primo luogo è stato dedicato maggiore tempo alle azioni volte a migliorare la qualità delle informazioni e il loro dettaglio territoriale, elementi indispensabili per la misurazione degli interventi di sviluppo. Si è trattato spesso di progetti promossi e coordinati dall'UVAL ma caratterizzati da una ampia cooperazione inter-istituzionale che ha permesso di migliorare la disponibilità di dati anche puntuali e, nel contempo, di condividere metodologie, standard analitici e stabilire una consuetudine all'uso corretto delle informazioni prodotte. Sono ascrivibili a questo accresciuto impegno per sviluppare metodi e migliorare l'analisi, il progetto conti pubblici territoriali, il progetto statistiche territoriali, i progetti di osservatorio dei progetti integrati territoriali (PIT) e dei beni culturali, il progetto di monitoraggio geo-referenziato dei PIT e il progetto di monitoraggio degli indicatori della riserva di efficacia ed efficienza comunitaria e nazionale.

Accanto a tale impegno, sono state avviate le attività preparatorie per sviluppare, nel corso del 2004, alcune analisi tematiche o settoriali e ricerche valutative su aspetti specifici quali, ad esempio, la sostenibilità finanziaria degli investimenti pubblici nel settore idrico, l'identificazione dei limiti delle politiche per la competitività nelle aree urbane, lo sviluppo e sperimentazione di metodi per l'applicazione della contabilità ambientale a livello territoriale, l'individuazione degli scenari di riferimento e degli impatti attesi dello sviluppo delle reti dei trasporti nell'Est europeo e nei Balcani sulle dinamiche di crescita e sviluppo del Mezzogiorno, gli effetti indotti nei comportamenti dei soggetti e delle imprese e gli impatti di alcuni strumenti di *policy* quali il prestito d'onore e gli incentivi per la ricerca. Anche queste attività saranno in molti casi condotte facendo ricorso al confronto istituzionalizzato con i partner istituzionali rilevanti e, in alcuni casi, con la Rete dei nuclei di valutazione (vedi Scheda n. III.11).

Si inserisce sempre in questa linea di azione, l'impostazione e la preparazione di una collana di pubblicazioni UVAL che, predisposta nel corso del 2003, sarà lanciata nel 2004.

In quest'ottica di rafforzamento delle attività di supporto metodologico e di valutazione si sta attuando una maggiore focalizzazione dei contenuti, degli strumen-

ti e delle modalità operative dell'Area 4 relativa all'accompagnamento dei progetti. Tale indirizzo muove da numerose constatazioni che riguardano la necessità di dare maggiore rilievo, nelle attività dell'UVAL, alla qualità dei progetti, intesa qui come rispondenza dei servizi erogati al fabbisogno quantitativo e qualitativo degli utenti e che dipende non solo dalla qualità delle analisi tecniche, ma anche, in un assetto istituzionale di crescente decentramento, dalla capacità dei soggetti situati nei diversi snodi del ciclo del progetto, di cooperare e condividere le rispettive conoscenze. In un simile contesto, l'UVAL potrà contribuire al miglioramento della qualità dei progetti attraverso la creazione e diffusione di "conoscenze" di sistema; infatti, mentre l'UVAL non può partecipare ordinariamente in modo diretto *al* ciclo del progetto, può invece contribuire a rafforzare il "ciclo della conoscenza" *per* il progetto. Questo ciclo consiste nell'analisi dei metodi di disegno e valutazione di progetto in uso, l'individuazione di criticità e opportunità di miglioramento, l'applicazione a situazioni reali di basi informative, tecniche e metodi innovativi, da cui trarre indicazioni e lezioni sulla loro utilizzabilità ed appropriatezza.

Luogo istituzionale di rilievo in cui vanno confluendo gli esiti delle attività di riflessione sulle politiche, sulla programmazione e progettazione compiute dall'UVAL è il Rapporto Annuale del DPS. Il Rapporto, di cui è responsabile il Servizio progetti, studi e statistiche, costituisce, infatti, un importante momento in cui l'intero Dipartimento offre una riflessione sistematica sullo stato e le prospettive delle politiche territoriali alle Istituzioni e al pubblico. L'UVAL dedica pertanto alla redazione e alla collaborazione al coordinamento del Rapporto — che è espressione del lavoro di tutte le componenti del Dipartimento — un forte impegno.

Nel Rapporto 2003 l'UVAL, sulla base delle attività svolte in molte linee di attività delle diverse aree, ha in particolare elaborato le sezioni sui temi della sostenibilità ambientale, dei servizi infrastrutturali per ambiti di riferimento, del disagio sociale (capitolo II) e sull'analisi dell'investimento in conto capitale per lo sviluppo (capitolo III); ha presentato una riflessione di tipo valutativo sulla capacità delle amministrazioni pubbliche nel governo dei processi di sviluppo (capitolo V). Contributi specifici, derivanti da altre attività di approfondimento e valutazione di temi di *policy*, quali lo sviluppo locale e urbano, le prospettive dell'investimento nella ricerca e nei trasporti, nonché sulle politiche del lavoro sono confluiti nei capitoli I, IV e VI.

1.3 Le attività di rete

In una situazione di crescente decentramento delle decisioni di investimento pubblico, esiste una pluralità di soggetti chiamati a incidere nel percorso della definizione delle politiche di intervento pubblico e nelle scelte di *policy* e progettuali che danno corpo alle decisioni. L'UVAL può svolgere le proprie funzioni con crescente incisività se riesce a innestare la propria attività all'interno di luoghi di discussione e confronto che raccordano, secondo diverse chiavi funzionali e di interesse, i soggetti a vario titolo chiamati a partecipare al percorso di definizione e attuazione delle politiche di intervento pubblico. Per questo motivo caratteristica

crescente delle modalità di lavoro dell'UVAL è quella di *far partecipare* alle proprie attività e condividere con reti di soggetti istituzionali, delle parti economiche e sociali e di privati - quali ricercatori, valutatori indipendenti, università e enti di ricerca - l'elaborazione e i risultati delle analisi, dei metodi e delle valutazioni realizzati dall'UVAL e di *partecipare* attivamente alla realizzazione dei programmi di lavoro di gruppi interistituzionali specifici o delle stesse reti.

Il confronto con reti di soggetti diverse è divenuto sempre più indispensabile nel corso del tempo ed è ora modalità di lavoro ordinaria che scandisce la produzione dei documenti dell'UVAL. Solo a titolo di esempio, poiché si farà riferimento specifico nella Relazione alle attività realizzate con il supporto delle reti, si possono citare la rete dei conti pubblici territoriali, la rete dei nuclei di valutazione delle autorità centrali e regionali, la rete delle autorità ambientali e della programmazione, il Sistema nazionale di valutazione, i gruppi interistituzionali preposti all'attuazione del monitoraggio delle riserve di premialità comunitaria e nazionale, all'approfondimento metodologico delle diverse fonti statistiche nazionali in materia di finanza pubblica.

In questo l'UVAL contribuisce ad accrescere la capacità di cooperare delle Amministrazioni, di misurare, valutare e apprendere, di far progettare e realizzare progetti, obiettivi istituzionali della strategia di modernizzazione della Pubblica amministrazione perseguita dal DPS, come descritto in dettaglio nel Rapporto Annuale 2003 del DPS.

II. LE LINEE DI ATTIVITÀ E I RISULTATI CONSEGUITI NEL 2003

II.1 Area 1: analisi e proposta di metodi per le politiche pubbliche

L'area 1 ha l'obiettivo di promuovere e accompagnare l'azione di innovazione delle politiche pubbliche, sul piano organizzativo, sul piano metodologico e dell'individuazione e preparazione di nuovi strumenti per la programmazione, al fine di migliorare l'efficacia degli investimenti pubblici; di sostenere l'attuazione di progetti di innovazione tecnica, metodologica, istituzionale e amministrativa; di realizzare iniziative editoriali.

Nel corso del 2003 si è confermata ampia e impegnativa l'attività volta alla diffusione di metodi e strumenti, alla individuazione e preparazione di nuovi strumenti per l'analisi e la programmazione.

Il trasferimento formale all'Unità di valutazione del progetto Conti Pubblici Territoriali (CPT)² e l'intensa attività istruttoria già svolta per la costruzione dell'Indicatore anticipatore (IA) hanno coinciso con una maggiore necessità di affinamento metodologico, e, al tempo stesso, di più stretti rapporti di collaborazione con istituzioni e mondo scientifico (vedi Scheda n. III.1).

² Che comunque anche in passato era stato coordinato dall'UVAL.

Numerose sono le linee di attività di confronto e collaborazione con istituzioni, pubbliche e non, attivate nel corso dell'anno e finalizzate alla creazione di un flusso di informazioni di natura finanziaria rispondente a specifici standard di qualità.

- È stata avviata con l'ISTAT una attività sistematica di raffronto e raccordo tra i dati di fonte ISTAT elaborati dalla Direzione di Contabilità Nazionale e quelli inclusi nella base dati dei Conti Pubblici Territoriali. L'analisi finora svolta si è riferita alle spese in conto capitale relative ad un universo comune ai due strumenti: il totale nazionale del settore della Pubblica Amministrazione. Gli esiti del confronto sono riportati nel Rapporto annuale del Dipartimento per le Politiche di Sviluppo e coesione³.
- È stato costituito un Gruppo di Lavoro interistituzionale formato da DPS, RGS, ISTAT ed ISAE, a seguito di un protocollo d'intesa tra gli enti e le istituzioni partecipanti, volto all'approfondimento metodologico delle diverse fonti statistiche nazionali in materia di finanza pubblica. Tale sede rappresenta un'importante occasione di confronto, collaborazione e condivisione di metodi e risultati.
- Sono state organizzate due giornate di approfondimento sui Conti Pubblici Territoriali con il coinvolgimento di numerosi interlocutori esterni chiamati a discutere metodi e risultati della banca dati.
- L'incontro tecnico dal titolo "La regionalizzazione della spesa pubblica: migliorare la qualità e la tempestività delle informazioni", tenutosi a Roma il 16 ottobre 2003, ha permesso di approfondire da un punto di vista metodologico ed organizzativo i due progetti Conti Pubblici Territoriali e Indicatore anticipatore.
- Il convegno "Federalismo e politica per il territorio: la svolta dei numeri", che si è tenuto a Roma il 6 novembre 2003, ha affrontato i principali argomenti del dibattito attuale su federalismo e territorio, raggruppati in quattro Sessioni tematiche. La discussione ha approfondito il supporto che a tale dibattito può fornire la banca dati CPT.
- È stata attivata una linea di attività che intende promuovere l'utilizzo della banca dati dei Conti Pubblici Territoriali. Il DPS offre un sostegno economico ad una "Stagione di Studi" rivolta a circa 20 studiosi per ricerche che, partendo dai dati CPT, rispondano a diversi quesiti di approfondimento. Gli esiti finali dei lavori di ricerca sono previsti per l'estate 2005.

La necessità di proseguire nel percorso di affinamento metodologico che già aveva accompagnato la costruzione dell'Indicatore anticipatore ha portato alla identificazione di numerose direzioni di approfondimento. Tale percorso complessivo porterà, nel corso dell'anno 2004, ad una revisione delle serie storiche della banca dati con riferimento sia alle entrate che alle spese.

³ In particolare:

- la tavola di raccordo CPT – ISTAT relativa al triennio 1998-2000 è illustrata nel Riquadro L del Quinto Rapporto 2001-2002;
- la tavola di raccordo CPT – ISTAT relativa al triennio 1999-2001 è riportata nel Rapporto Annuale 2003.

È stato inoltre avviato il processo di trasformazione della Banca dati CPT da “servizio sperimentale e mediato” a “servizio pubblico diretto” con l’obiettivo di attivare rapidamente l’accesso alla banca dati CPT da parte di “utenti avanzati” previo rafforzamento del sistema CPT dal punto di vista logico – informatico – gestionale.

Nel corso dell’anno sono proseguite le attività di impulso, di supporto e di collaborazione con l’ISTAT nell’attuazione delle iniziative previste dalla Convenzione stipulata nel 2001 fra il DPS e l’Istituto, concernente il Progetto Operativo “Informazione statistica territoriale e settoriale per le politiche strutturali 2001-2008”. Impegni rilevanti sono derivati dall’esigenza di integrare le attività svolte dall’ISTAT nel campo degli indicatori di contesto, con particolare riferimento agli ambiti delle risorse idriche, dei servizi energetici e delle tecnologie dell’informazione. Nel corso del mese di luglio 2003 si è riunito presso l’UVAL il Comitato Tecnico-Scientifico di indirizzo dei lavori della Convenzione, del quale fanno adesso parte anche due rappresentanti regionali. Nel mese di dicembre 2003 sono stati resi pubblici i risultati dell’Indagine sul disagio sociale e la stima della povertà regionale condotta dall’ISTAT nell’ambito della Convenzione.

L’Osservatorio Risorse Culturali (vedi Scheda n. III.2) ha proseguito l’attività di promozione di metodologie di valutazione e indirizzi di policy per perseguire obiettivi socio-economici tramite la valorizzazione del patrimonio culturale, inteso quale fattore endogeno di sviluppo locale ed elemento di competitività territoriale nelle diverse realtà del paese. L’Osservatorio ha collaborato a numerose attività trasversali, dalla valutazione intermedia e di secondo livello agli Studi di Fattibilità, al Progetto NUVAL e Rete dei nuclei.

Come negli anni precedenti l’UVAL ha partecipato attivamente anche nel 2003 alle attività della Rete Nazionale delle Autorità Ambientali e delle Autorità della Programmazione dei Fondi strutturali 2000/2006, la struttura che raccorda i soggetti responsabili di integrare gli aspetti ambientali nell’attuazione degli interventi cofinanziati dai Fondi strutturali. In particolare, l’UVAL ha contribuito alla redazione di documenti prodotti dalla “Rete” sul monitoraggio e valutazione degli interventi finora realizzati dal QCS e sulla riprogrammazione degli interventi da realizzare nella seconda fase di attuazione (vedi Scheda n. III.10).

L’attività dell’UVAL ha inoltre contribuito a portare a piena operatività la “Rete dei nuclei” - ovvero l’organismo che promuove e regola l’apporto di strutture tecniche ad elevata specializzazione (i 30 nuclei delle amministrazioni centrali e regionali costituitisi nell’ultimo triennio) al rinnovamento delle politiche di sviluppo. L’UVAL, in qualità di membro del Comitato di gestione della Rete, ha promosso e coordinato l’attivazione dell’Unità tecnica di supporto alla Rete, ne ha individuato e proposto il responsabile, ha attivato le procedure finanziarie e tecniche che ne hanno consentito la rapida attivazione. Al tempo stesso ha agito come attore dei principali progetti attivati con l’apporto della Rete dei nuclei: la valutazione di secondo livello nel quadro del Sistema nazionale di valutazione; la progettazione e la prima sperimentazione del “Sistema di monitoraggio georeferenziato” per i Progetti Integrati Territoriali; la progettazione e la

sperimentazione del Codice Unico di Progetto per il monitoraggio degli investimenti pubblici.

Per il progetto NUVAL (“Formazione specialistica per i Nuclei di valutazione e verifica”) l’UVAL ha operato, anche nel corso del 2003, all’interno del Comitato di indirizzo tecnico-scientifico del progetto, agendo sia quale soggetto di riferimento per il coordinamento delle attività istituzionali, sia quale attore diretto di attività scientifiche e formative.

Attraverso il progetto NUVAL è stato rilanciato, innovato e rafforzato il dibattito scientifico sulle tecniche di Programmazione, Valutazione, Monitoraggio (PVM) e, insieme, ne è stato promosso un più esteso utilizzo per migliorare la qualità e l’efficacia degli investimenti pubblici⁴.

L’UVAL ha inoltre partecipato alla progettazione e all’attivazione dei “Master per le politiche di sviluppo” ovvero della prima iniziativa volta alla definizione e realizzazione di percorsi formativi di eccellenza per le politiche di sviluppo basata sulla collaborazione con il mondo scientifico e accademico e attuata secondo procedure competitive e volte a premiare la qualità dell’offerta formativa⁵.

Nel corso dell’anno si sono realizzate in continuità con il passato anche alcune specifiche linee di attività finalizzate a fornire supporto alla predisposizione di documenti programmatici⁶ o all’attività di gruppi interistituzionali.

In particolare si sono seguiti i lavori del Gruppo interistituzionale sull’attuazione del titolo V, coordinato dalla Funzione Pubblica e dalla Scuola Superiore di Economia e Finanze. Inoltre si sono svolte con continuità le elaborazioni trimestrali dei dati sui flussi finanziari di bilancio e della gestione di tesoreria dello Stato per la costruzione del Conto risorse impieghi delle aree sottoutilizzate, nonché l’elaborazione e aggiornamento dei conti del Quadro finanziario unico con analisi delle compatibilità della spesa in conto capitale con i consuntivi e le previsioni macroeconomiche della Contabilità Nazionale ISTAT.

Nel corso del 2003, infine, è stato elaborato ed avviato un progetto per la pubblicazione di una collana di *Working Papers*, dal titolo Materiali UVAL, per promuovere la diffusione del patrimonio di analisi economico-sociale, metodologica, statistica e istituzionale accumulato presso l’UVAL. La collana, per la quale sono previste uscite annue dell’ordine di 6 numeri, si articolerà in tre distinti filoni tematici: *Analisi e studi*, *Documenti* e *Metodi*, dedicati rispettivamente ad approfondimenti su temi di valutazione e di analisi economica, sociale e istituzionale, al supporto informativo e a metodologie procedurali. La diffusione avverrà in forma sia cartacea, sia *on line*.

⁴ Nel corso del 2003 il progetto NUVAL ha prodotto iniziative formative specialistiche e di lavoro comune (corsi, seminari tecnici, convegni, workshop, gruppi di lavoro) in tema di PMV che hanno interessato circa 300 componenti dei nuclei delle amministrazioni centrali e regionali, hanno coinvolto la totalità dei nuclei regionali e la larga maggioranza di quelli centrali, sono state dirette a settori più ampi delle amministrazioni in cui i nuclei operano.

⁵ Al relativo bando hanno partecipato 25 istituti e organismi universitari da soli o riuniti in consorzi o associazioni. I Master selezionati sono già partiti (le prime annualità dei 4 Master è in attuazione a Milano, Parma, Roma e Napoli) registrando una domanda di partecipazione intensa e al di sopra delle previsioni.

⁶ Documenti di analisi e previsione del Ministero dell’Economia: RGSEP, RPP aggiornamento, DPEF, RPP e Rapporto Annuale 2003 del DPS.

II.2 Area 2: trasferimento di metodi e sostegno nell'attuazione

L'area realizza le attività di trasferimento dei metodi sviluppati all'interno delle altre aree con riferimento alla loro applicazione operativa a specifici strumenti per l'attuazione delle politiche di intervento pubblico. Inoltre si occupa di coordinare le attività di sostegno attuativo ai diversi Servizi del DPS e alle altre amministrazioni centrali e regionali.

A seguito della riorganizzazione dell'UVAL di fine 2002, le attività di questa Area stanno acquisendo una denotazione sempre più specifica in quanto linee selezionate di trasferimento metodologico e di assistenza e stanno sostituendo le attività di sostegno ampio e a volte indifferenziato che avevano caratterizzato in passato l'assistenza dell'UVAL all'amministrazione.

Nel corso del 2003 la linea di attività che ha maggiormente impegnato l'UVAL in quest'area è stata quella relativa al completamento degli incarichi del Gruppo Tecnico per il monitoraggio e la valutazione delle riserve di premialità comunitaria e nazionale del 4 per cento e del 6 per cento (vedi Scheda n. III.3). L'UVAL infatti oltre a coordinare questo Gruppo di lavoro, ha assicurato, nel corso degli anni, la partecipazione di due dei quattro membri del Gruppo tecnico, per la riserva nazionale, e dei sei membri, per la riserva comunitaria. Ha inoltre assicurato la Segreteria Tecnica del Gruppo. Durante il 2003 il lavoro ha permesso di finalizzare la Relazione finale di valutazione della performance nazionale del 6 per cento nel gennaio 2003, produrre la III Relazione di monitoraggio della riserva comunitaria del 4 per cento e la Relazione finale per l'attribuzione della riserva comunitaria del 4 per cento.

Tutte le Relazioni, e in particolare quelle finali, hanno fornito, attraverso una rigorosa valutazione del livello di adempimento degli indicatori e dei requisiti previsti dal sistema di premialità, le indicazioni e i chiarimenti necessari a pervenire alla proposta di allocazione delle risorse premiali, da parte dell'Autorità di gestione del Quadro Comunitario di sostegno (QCS), e alla decisione circa l'allocazione stessa da parte del Comitato di Sorveglianza (CDS) del QCS. L'UVAL ha svolto il ruolo, ad essa attribuito dal QCS e dalla Delibera CIPE 83/2000 di attuazione del QCS stesso, di soggetto in grado di assicurare contemporaneamente una valutazione indipendente della capacità delle amministrazioni di realizzare i risultati istituzionali e di attuazione previsti dalle due riserve, e contemporaneamente di facilitare, in quanto soggetto interno all'amministrazione, i momenti di analisi, di monitoraggio e raccolta delle informazioni circa l'andamento della performance delle amministrazioni condividendo le analisi effettuate in incontri periodici. Le Amministrazioni hanno così potuto, nel periodo di attuazione delle riserve di performance, essere costantemente informate circa la capacità e il livello di soddisfacimento degli indicatori previsti da parte delle altre amministrazioni "concorrenti" e apprendere con quali modalità alcuni processi amministrativi e organizzativi venivano attuati.

Il processo di valutazione e allocazione delle riserve è stato facilitato e reso possibile dall'esercizio di questa doppia funzione, svolta nel corso degli ultimi anni,

e accentuatasi nel corso del 2003, anno decisivo per l'assegnazione di entrambe le riserve di premialità. Si è così giunti ad una decisione finale del Comitato di Sorveglianza per la riserva del 6 per cento e a una proposta dello Stato membro alla Commissione europea per la riserva del 4 per cento, che hanno visto riconosciute le differenze nella capacità di realizzazione degli obiettivi fra amministrazioni e riflesse in un'allocatione finanziaria che è proporzionale ai risultati raggiunti.

Il secondo gruppo di linee di attività svolte nel corso del 2003 dall'Area è relativo all'accompagnamento all'attuazione del Quadro Comunitario di Sostegno per il periodo 2000-2006 e al supporto attuativo al Servizio per le politiche dei fondi strutturali comunitari, in particolare relativamente a) alla predisposizione di analisi specifiche relative ad aree tematiche di interesse per l'attuazione del QCS (valorizzazione beni naturali e ambientali, gestione del servizio idrico e dei rifiuti, aree urbane, trasporti); b) alla partecipazione e assistenza ad alcuni Gruppi di lavoro istituzionalizzati dal Comitato di Sorveglianza e alla organizzazione e animazione dei Gruppi di lavoro di cui l'UVAL ha la presidenza (Gruppo di lavoro Internazionalizzazione) o la presidenza di un sottogruppo (Gruppo di lavoro monitoraggio e valutazione, Sottogruppo Valutazione); c) alla finalizzazione dei progetti operativi del PON ATAS e alla loro attuazione con particolare riferimento ai Programmi Operativi risorse idriche, difesa del suolo, internazionalizzazione, funzione pubblica e alle attività di coordinamento delle varie forme di assistenza per la realizzazione dei Progetti Integrati Territoriali. L'impegno dell'Unità di Valutazione si è concentrato nella predisposizione di pareri e di analisi puntuali finalizzati al miglioramento del livello di conoscenza necessario a indirizzare le strategie di intervento finanziate dai Fondi strutturali europei e all'attuazione corretta dello schema di regole che il Quadro di Sostegno ha definito per l'attuazione degli interventi pubblici nelle regioni Obiettivo 1. Nel caso delle aree urbane, ad esempio, si è orientato verso l'individuazione di azioni che potessero valorizzare ulteriormente il potenziale innovativo dei progetti urbani e sostenere il ruolo centrale di città e aree metropolitane nei processi di trasformazione economica del territorio. Le analisi hanno spesso riguardato l'individuazione delle condizioni istituzionali e di gestione necessarie alla migliore realizzazione dei risultati potenziali attesi dall'intervento pubblico e a suggerire le modalità attraverso le quali le amministrazioni regionali e centrali possono influenzare la costruzione di tali condizioni. In alcune occasioni, il supporto si è concretizzato nell'assistenza alla predisposizione di bandi per mirare l'offerta di assistenza tecnica ai soggetti beneficiari dei Fondi strutturali.

Il terzo gruppo di attività svolte ha riguardato il supporto al Servizio centrale di segreteria del CIPE e al Servizio per le politiche di sviluppo territoriale e le intese. Nel primo caso l'Unità di Valutazione è chiamata a esprimere pareri o a contribuire alla predisposizione di istruttorie determinanti ai fini delle decisioni del CIPE sui pacchetti di finanziamento ammessi alle decisioni del CIPE. La maggior parte delle attività svolte dall'UVAL è relativa al settore dei trasporti e della ricerca e, solo in minor parte, relativa al settore delle risorse idriche e dell'energia. In particolare relativamente al settore dei trasporti l'UVAL ha fornito contributi con-

tinuativi per la valutazione dei programmi di investimento delle società ANAS, Ferrovie dello Stato e RFI, presentati al CIPE, avendo particolare cura di verificare il livello di coerenza di tali programmi di investimento con gli obiettivi della politica di sviluppo territoriale del Mezzogiorno e di integrazione con gli interventi finanziati sulle fonti finanziarie espressamente finalizzate a obiettivi di sviluppo, fondi aree sottoutilizzate e fondi comunitari. Si è inoltre prestata particolare attenzione all'analisi della capacità strutturale di ciascun settore, e in particolare nei trasporti, di produrre elementi di accelerazione nella spesa pubblica richiesti per produrre risultati in termini di dotazione infrastrutturale più vicini nel tempo (capacità di valutare ex-ante opzioni progettuali, di progettare e di predisporre bandi, di appaltare e avviare i lavori, di realizzare gli stessi in tempi coerenti con la progettazione e le previsioni formulate ex-ante, di completare e rendere fruibili gli stessi). Per quanto riguarda la ricerca, l'UVAL ha avviato e attivamente animato, in attuazione delle indicazioni della delibera CIPE 17/03, di riparto dei fondi aree sottoutilizzate, due tavoli partenariali MEF – Amministrazione di settore – Regioni per i settori della ricerca e della società dell'informazione, finalizzati alla definizione di un programma di interventi. Nel primo caso, le attività di programmazione sono state accompagnate da una ricognizione valutativa sugli interventi di politica della ricerca nel Mezzogiorno nel periodo 1999-2002 e da un seminario aperto al mondo dell'impresa, delle università e della finanza volto a individuare e rafforzare il ruolo della ricerca nelle politiche di sviluppo del Mezzogiorno. Nel secondo caso le analisi si sono concentrate sulla definizione di un modello d'intervento a forte caratterizzazione territoriale volto a realizzare, in aree a elevata potenzialità, esperienze pilota di integrazione e messa a sistema di interventi di società dell'informazione. Sono stati inoltre condotti lavori per la messa a punto di un intervento di supporto al settore dell'alta tecnologia e della valorizzazione dei risultati della ricerca attraverso la promozione di strumenti di finanza innovativa.

I risultati degli approfondimenti settoriali, delle ricerche valutative e degli esercizi autovalutativi (cfr. Area 3 - Valutazione) sono convogliati, nel supporto metodologico alla preparazione degli Accordi di Programma Quadro (APQ), ad assicurare che vi sia una unificazione di obiettivi strategici nell'utilizzo delle risorse addizionali e che tutte le risorse siano governate in base agli stessi principi e allo stesso quadro di regole. Il sostegno metodologico agli APQ, pertanto, si è concentrato nel corso del 2003, nella definizione di indirizzi generali per specifici settori, per la predisposizione degli articolati e, soprattutto, degli allegati tecnici.

Il quarto gruppo di attività svolte dall'Area è relativo alle politiche di internazionalizzazione, alla partecipazione ai consessi internazionali e agli incontri con organismi internazionali (OCSE, *Territorial Development Policy Committee*; missioni del Fondo Monetario Internazionale; tavoli di confronto con la CE) e al supporto al Servizio relazioni con i Paesi terzi in materia di politiche di sviluppo territoriale del DPS, di recente istituzione e a cui sono state trasferite parte delle attività di gemellaggio finanziate dalla Commissione europea di cui si è fatta promotrice l'UVAL nel corso del 2001 e del 2002. In particolare, in que-

st'area sono concentrate sia le attività di preparazione e gestione diretta dei progetti di gemellaggio istituzionale con i Paesi di nuova adesione dell'Est europeo, finanziati dai fondi europei PHARE, gestiti amministrativamente dal nuovo Servizio ma ancora coordinati tecnicamente dall'UVAL (Progetto di *Twinning* n. CZ 2002/IB/SPP03 "*Joint Regional Operational Programme and Community Support Framework. Building Implementation Capacity*" con la Repubblica Ceca per le politiche di sviluppo regionale e la gestione dei Fondi strutturali; Progetto di *Twinning* con la Polonia n. PL/2003/IB/OT03 "*Implementation of the Integrated Regional Operational Programme on Central and Regional Level*") sia le attività di partecipazione, per quanto di competenza dell'UVAL, alle attività di assistenza tecnica e formativa offerte e finanziate dai medesimi progetti e dai progetti di assistenza bilaterale organizzati dal DPS. A queste attività di *capacity building*, si è affiancata a) la partecipazione diretta alle iniziative del Patto di Stabilità per l'Europa Sudorientale che prevede la realizzazione di programmi di riforme strutturali da parte dei paesi dell'area balcanica, mirati a facilitare il flusso di investimenti privati dall'estero in quelle economie, e lo sviluppo dell'imprenditorialità locale, e b) la partecipazione alle iniziative nel settore dei trasporti e dell'energia, in collaborazione con i ministeri competenti, che mirano a coordinare ed ottimizzare gli investimenti multilaterali e bilaterali per la realizzazione di una rete funzionale di comunicazioni fra i paesi dell'Europa Sudorientale, e fra di essi e la UE e quindi alla valorizzazione del territorio italiano, e in particolare delle regioni meridionali e ad assicurare che la strategia concordata per il settore energia nei Balcani dia priorità all'utilizzo ottimale delle infrastrutture e delle risorse esistenti.

II.3 Area 3: valutazione dei programmi di intervento

L'area valutazione ha l'obiettivo di costruire capacità di valutare i programmi di intervento e di promuovere la conduzione e utilizzazione di valutazioni. In questo ambito l'UVAL si occupa quindi non solo di produzione metodologica tecnica e di conduzione di alcune valutazioni, ma svolge anche la funzione di proporre percorsi istituzionali finalizzati all'utilizzo della valutazione da parte del decisore pubblico.

Nel 2003 all'interno dell'area valutazione si sono consolidate e ampliate le linee di attività di indirizzo e di supporto metodologico ai processi di valutazione dei programmi cofinanziati dai fondi strutturali nelle regioni dell'OB.1. Questi nel corso dell'anno hanno affrontato la fase di definizione dei Rapporti di valutazione intermedia (RVI) dei programmi da inviare alla Commissione Europea il 31 dicembre 2003. Le attività di indirizzo e supporto metodologico si sono svolte nell'anno attraverso l'organizzazione di momenti di confronto e di discussione tra i soggetti coinvolti nei processi di valutazione (amministrazioni committenti, nuclei di valutazione e altri soggetti partecipanti alla gestione tecnica delle valutazioni e valutatori indipendenti-VI), e in una vera e propria attività di sostegno individualizzato a ciascuna amministrazione.

Accanto a due riunioni del gruppo valutazione - la sede di discussione formalmente prevista dal QCS, che l'UVAL presiede e per la quale predisporre materiali, organizza le presentazioni sulle tematiche all'ordine del giorno e predisporre la documentazione successiva - svoltesi in aprile e in ottobre, sono stati organizzati due seminari di approfondimento per affrontare specifiche questioni.

Nel seminario del marzo 2003 "Dove acquisire le informazioni per le valutazioni intermedie", rivolto a nuclei di valutazione e VI, si è affrontato il tema delle fonti informative per la valutazione dei programmi. Il seminario ha costituito soprattutto un'occasione per esplicitare la necessità di raccogliere dati, elementi fattuali e teorie sul funzionamento del programma che andassero oltre l'analisi dei dati di monitoraggio e l'interlocuzione tra VI e titolari di responsabilità attuative nei PO.

Nel seminario del 22 luglio 2003 su "La lettura delle bozze del rapporto di valutazione intermedia: organizzazione, soggetti e metodi", organizzato a ridosso della scadenza formale di consegna delle Bozze dei RVI, si è discusso con le amministrazioni committenti e i nuclei di come affrontare la fase di confronto tecnico con i VI e si è suggerito un metodo, sia per la lettura delle Bozze dei RVI, sia per le modalità di trasferimento di commenti e richieste ai VI per la finalizzazione del lavoro.

Nel periodo tra settembre e novembre, ci si è impegnati (assieme agli altri soggetti che fanno parte del Sistema nazionale di valutazione -SNV) a sostenere il confronto tra committenti e VI con l'organizzazione di numerosi incontri specifici per ciascun processo di valutazione di PO. In questi incontri, successivi alla lettura da parte dei partecipanti delle bozze dei RVI, si sono affrontate sia questioni di merito relative ai principali messaggi emersi dal lavoro dei VI e agli aspetti che non risultavano ancora sufficientemente indagati o compresi, sia questioni di metodo espositivo dei RVI. Tali attività si sono rivelate assai proficue, conducendo a un significativo miglioramento dei contenuti e della leggibilità dei rapporti di valutazione.

Le attività di supporto e indirizzo hanno la finalità di migliorare nel medio periodo la qualità dei processi di valutazione e dei prodotti che ne documentano i risultati. Tale attività ha anche una veste formale, in quanto il QCS affida all'UVAL e al SNV una particolare funzione di valutazione dei processi e dei prodotti di valutazione, la cosiddetta Valutazione di secondo livello (vedi Scheda n. III.6) che è attività di osservazione e valutazione dei processi, e di restituzione delle riflessioni svolte ai soggetti coinvolti. Le attività di valutazione di secondo livello sono oggetto di periodiche informative al Comitato di sorveglianza del QCS. Nel 2003, stante la fase delicata che attraversavano i processi di valutazione, sono state redatte e presentate al CdS del QCS tre Relazioni sulla valutazione di secondo livello (in febbraio, in giugno e in dicembre) frutto del lavoro congiunto di un gruppo di lavoro interno e degli altri componenti del SNV.

In qualità di nucleo di riferimento per l'Autorità di gestione (Adg) del PON Assistenza Tecnica e Azioni di Sistema, l'UVAL ha anche collaborato direttamente alla gestione tecnica della relativa valutazione intermedia all'interno del gruppo di pilotaggio istituito dall'Adg del PON.

Il sostegno alla crescita della capacità di valutazione non si è limitato peraltro alle sole attività di valutazione intermedia dei PO. Nel 2003 si è anche costruita una metodologia per sostenere le amministrazioni in un secondo processo coordinato di analisi autovalutativa (il primo si era svolto nell'autunno del 2002). Si tratta di un'attività di auto-osservazione svolta dalle Autorità di gestione di ciascun PO, insieme all'Autorità di gestione del QCS e a vari soggetti istituzionali interessati a ciascun singolo tema (ad esempio le amministrazioni capofila dei diversi fondi strutturali). L'esercizio consente una rilevazione sistematica dello stato di attuazione dei programmi, che investe innanzitutto gli aspetti finanziari, ma che si è gradualmente evoluto — in particolare nella seconda esperienza avvenuta nel 2003 — ad includere elementi di coerenza fra lo sforzo di attuazione e le direttrici strategiche contenute nei programmi. La metodologia e la relativa documentazione di accompagnamento prodotta sono state presentate in una sessione speciale del gruppo di valutazione di aprile. L'esercizio di analisi autovalutativa vero e proprio si è realizzato in modo compatto nel mese di maggio 2003, attraverso oltre trenta incontri presso le amministrazioni cui molti componenti UVAL hanno partecipato direttamente in qualità di facilitatori delle singole riunioni di analisi autovalutativa. L'esperienza ha consentito non solo la rilevazione di aree problematiche dal punto di vista amministrativo, ma ha anche costituito un momento di riflessione più ampio che ha investito la percezione che le amministrazioni hanno delle risposte al programma da parte dei territori e, soprattutto, ha consentito di affrontare anche questioni delicate del funzionamento concreto e degli effetti dei programmi. Una riflessione di tipo metodologico sugli esiti dell'esperienza, basata sui report redatti a seguito di ogni riunione dai componenti che vi hanno partecipato, è rinvenibile in una specifica sezione della Seconda Relazione sulla valutazione di secondo livello di giugno.

Inoltre, per sostenere i nuclei di valutazione, anche nel medio periodo, rispetto ai compiti inerenti la valutazione di programma (di valutazione diretta e di gestione tecnica di valutazioni commissionate a ricercatori esterni), l'UVAL ha promosso una linea formativa in materia di "Valutazione di programma" realizzata all'interno del progetto NUVAL (vedi area 1) nel periodo luglio-dicembre e in cui diversi componenti hanno partecipato in qualità di relatori.

L'esperienza dell'intero progetto di costruzione di capacità valutativa nella pubblica amministrazione, su cui convergono numerose linee di attività dell'area, è stata anche portata all'esterno in riflessioni strutturate presentate a seminari e conferenze, tra cui quella organizzata dalla CE a Budapest nel mese di giugno. L'interesse per l'esperienza italiana in Ob.1 si è rivelato ampio e su richiesta del team di esperti internazionali che hanno curato nel 2003 la revisione della guida MEANS alla valutazione dei programmi di sviluppo socioeconomico, il caso italiano è stato anche presentato in uno specifico capitolo della nuova guida dedicato ad alcune esperienze nazionali significative di costruzione di capacità valutativa (*Evaluation capacity building*).

Attività particolarmente impegnativa è risultata quella relativa alla valutazione intermedia del QCS (vedi Scheda n. III.4), che l'area aveva già avviato nel 2002 attraverso la redazione di un documento di *terms of reference*. Nel 2003, oltretutto a

fornire supporto alla committenza per la selezione dei *team* di valutazione, ci si è impegnati direttamente nell'attività tecnica e metodologica di interlocuzione con i *team* di valutazione, particolarmente intensa tra giugno e dicembre.

Parte integrante dell'attività di valutazione intermedia del QCS è stata anche la revisione e aggiornamento del modello macroeconomico di offerta per la simulazione dell'impatto macroeconomico delle politiche di sviluppo nel Mezzogiorno (vedi Scheda n. III.5). Il progetto è stato condotto da uno specifico team di lavoro (affidato alla supervisione scientifica di un esperto esterno), cui l'UVAL ha partecipato direttamente.

Nel 2003 sono anche continuate le attività sui Progetti integrati territoriali (PIT) (vedi Scheda n. III.7) condotte all'interno dell'Osservatorio UVAL sui PIT, di cui l'attività esterna più rilevante è stata la preparazione della Relazione introduttiva per la conferenza del 6 e 7 febbraio 2003, svoltasi ad Agrigento, su "I Progetti Integrati Territoriali alla prova dell'attuazione", Agrigento, 6 e 7 febbraio 2003, organizzata dall'Adg del QCS ad Agrigento. Nella relazione è confluito il materiale di documentazione, raccolto dall'UVAL in collaborazione con le Autorità di gestione dei PO, e le analisi svolte sulle caratteristiche delle principali ipotesi e temi di sviluppo (idee forza) intorno alle quali sono stati identificati i progetti integrati nelle diverse regioni. Aggiornamenti del lavoro sono stati anche presentati in occasione del FORUM della PA nel mese di maggio in un seminario dedicato alle questioni dello sviluppo locale e in altri seminari regionali. L'Osservatorio ha anche realizzato, in collaborazione con il SSPS del DPS, una base dati analitico-geografica delle aggregazioni dei comuni sottostanti ai diversi progetti integrati identificati che, oltreché costituire la base per la produzione di rappresentazioni cartografiche (si veda in proposito l'Appendice al Rapporto 2003 del DPS), ha anche consentito di svolgere altre analisi. All'interno delle attività di Osservatorio sui PIT si sono infatti realizzati, tra luglio e dicembre 2003, alcuni approfondimenti volti a comprendere i processi di continuità tra i diversi strumenti di sviluppo locale succedutisi nel corso dell'ultimo decennio; una parte dei materiali prodotti a questo scopo è confluita in sezioni del Rapporto 2003 del DPS. Inoltre, su richiesta del Comitato di sorveglianza del QCS, è stato avviato uno specifico progetto per il monitoraggio georeferenziato dei PIT (vedi AREA 4).

Nel corso del 2003, la riflessione sull'importanza di allargare le analisi e le valutazioni di efficacia delle politiche e degli interventi ha condotto a definire modalità per realizzare ricerche valutative anche in situazioni per le quali non sussistono specifici obblighi (come invece nel caso dei fondi strutturali in cui le valutazioni sono richieste dai regolamenti). In quest'ambito, sono state avviate nell'autunno del 2003 due ricerche valutative, da concludersi nel 2004, in materia di valutazione dello strumento "Prestito d'onore" e sull'efficacia delle politiche di promozione della ricerca scientifica.

Tra le altre attività, sono da ricordare numerosi interventi in seminari e conferenze, nonché in momenti formativi sulla valutazione e la partecipazione al gruppo di valutazione della Direzione generale sulle politiche regionali della Commissione Europea.

II.4 Area 4: accompagnamento dei progetti verso l'attuazione

L'obiettivo complessivo dell'Area 4 dell'UVAL è quello di favorire, anche attraverso sperimentazioni dimostrative, la diffusione di buone pratiche progettuali in settori di interesse strategico per il DPS.

Nel corso del 2003 l'attività dell'area progetti, pur in continuità con le iniziative già avviate nel 2002, si è prevalentemente concentrata sul miglioramento della qualità degli investimenti pubblici attraverso il supporto alle amministrazioni nella scelta e nell'impostazione degli strumenti progettuali più adeguati.

Lo ha fatto in primo luogo partecipando e operando direttamente all'impostazione, al coordinamento e all'attuazione di programmi complessi e di ampia portata (organizzativa e finanziaria) quali, principalmente, il Programma *Empowerment* per le pubbliche amministrazioni (delibera CIPE 36 del 2002) e il Programma Quadro che il CIPE (delibere 62 e 130 del 2002) ha affidato a Sviluppo Italia.

Lo ha fatto, tuttavia, anche attraverso la partecipazione a progetti più specifici e mirati, curando che la loro attuazione, al di là degli esiti puntuali propri di ogni iniziativa, desse luogo a risultati in grado di incidere più estesamente sulle capacità operative di una platea assai più ampia di quella rappresentata dalle amministrazioni impegnate o beneficiarie direttamente: progetti in grado quindi di indicare percorsi, metodi, modelli operativi applicabili a problemi o situazioni che interessano, potenzialmente, più territori e più amministrazioni.

Il programma "*Empowerment* per le pubbliche amministrazioni" (attivato dal CIPE, con delibera n.36/2002, affidato al Dipartimento della Funzione Pubblica e finanziato con circa 139 milioni di euro) mira a rendere più efficiente l'azione della Pubblica Amministrazione nelle aree sottoutilizzate, a rafforzarne le strutture tecniche e operative, ad adeguare e rendere più efficaci gli strumenti utilizzati a livello settoriale e territoriale nelle politiche di sviluppo. I 32 progetti operativi in cui il Programma si articola investono temi nodali della programmazione delle politiche di sviluppo e del rafforzamento delle strutture amministrative che se ne occupano: la cooperazione interistituzionale e con l'Unione europea; gli assetti istituzionali e macro organizzativi; lo sviluppo locale; l'organizzazione, la semplificazione e il sistema di *governance*; la cultura del personale.

L'impulso e l'indirizzo tecnico dato dall'UVAL all'impostazione del Programma *Empowerment* è reso particolarmente incisivo dalla sua partecipazione diretta al Comitato di Indirizzo Strategico del Programma. L'apporto dell'UVAL è stato decisivo, nel corso del 2003, per consentire al Comitato di completare la progettazione delle attività del Programma, di definire e attivare il "modello attuativo partenariale" e le regole che lo governano, di individuare le modalità con cui seguirà l'attuazione dei singoli progetti al fine di garantire il conseguimento degli obiettivi stabiliti.

L'UVAL, oltre che dare il proprio contributo all'impostazione e al coordinamento del complesso del Programma, è responsabile diretto dell'attuazione di due linee di attività (in particolare la linea "Dati, Metodi, e Nuovi Progetti per lo Sviluppo" e la linea "Strutture formative di eccellenza per le politiche di svilup-