

2. I RIFERIMENTI E LE SCELTE

1. Il giudizio della Corte dei Conti sulle politiche giovanili

Resa pubblica a fine aprile, la Deliberazione della Corte dei Conti non può non influenzare il nostro report. E' la stessa Corte a proporre, in una brevissima sintesi¹ in premessa al documento, i contenuti più rilevanti. Ad essi ci atterremo nelle pagine seguenti per tre motivi specifici:

- le analisi, i rilievi, le raccomandazioni e le indicazioni delle Corte possono influenzare il futuro delle politiche giovanili non solo a causa della rilevanza e della autorevolezza della fonte ma per il fatto che costituiscono il primo bilancio di una stagione che si era proposta una profonda innovazione delle politiche e della spesa pubbliche. Il fatto che la valutazione si sia sviluppata anche sulla base di un intenso confronto con il "Dipartimento della Gioventù e del servizio civile nazionale" ne accresce l'interesse. Il mandato che abbiamo ricevuto è quello di impostare, a nostra volta nei nostri limiti, una valutazione ex post di una parte, anch'essa molto limitata, di ciò che è stato oggetto della critica della Corte. Proveremo perciò a sviluppare un dialogo tra le considerazioni della Corte e i materiali emersi dal nostro lavoro di osservazione.
- la Corte insiste molto sulla necessità di dotare il sistema di processi di monitoraggio e valutazione. Si legge, per esempio fin nella sintesi: "Si dà atto che il Dipartimento, dando seguito alle indicazioni della Corte(...), ha assegnato la priorità per la destinazione delle risorse di competenza statale all'analisi dei risultati, per realizzare un effettivo monitoraggio qualitativo degli interventi precedentemente finanziati dal Fondo, attraverso la costruzione di indicatori di output ed outcome, anche per individuare le *best practices* orientandole a possibili *start up* d'impresa ed avviare un processo di programmazione che superi le lacune rilevate. Alla stessa stregua, sul piano territoriale e locale, andrebbe valutata la possibilità di inserire, a livello di Intese programmatiche, nella sede della Conferenza Unificata, la previsione di un sistema di monitoraggio qualitativo che affianchi quello preesistente di natura finanziaria". ANCI, con il supporto di ITER, è stata la prima a cogliere l'importanza di tutto questo, adottando scelte organizzative, economiche e culturali di cui anche questo nostro rapporto è testimonianza. In questi anni ANCI ha accompagnato i progetti con assistenza tecnica, monitoraggio e valutazione che, pur nei loro limiti, costituiscono il solo modello, il solo apparato strumentale che il "sistema" ha, per ora, a disposizione, che mette a disposizione, ora finalmente in un clima di interesse e attenzione che la Deliberazione della Corte ha contribuito ad accrescere.
- se la Corte ha voluto "segnalare quegli interventi che sul piano territoriale hanno presentato una dinamica tendente a creare una rete, come nel caso dei Piani locali giovani, in qualche modo mirata a dare una sistematicità ad azioni altrimenti polverizzate" è inevitabile che, nel momento in cui si traccia il bilancio finale di una assistenza tecnica a quei progetti che hanno- o avrebbero dovuto- sviluppare il "metodo PLG" lo si faccia in uno stretto confronto con le valutazioni della Corte.

2. La valutazione d'impatto di modello europeo. Perché anche in Italia si comincerà a valutare una politica pubblica dai suoi effetti nel tempo.

La nostra sarà, nei suoi limiti, una valutazione di impatto. Non abbiamo alternative, perché è quella la direzione verso cui evolve, faticosamente, anche il sistema delle nostre PA; delle nostre politiche pubbliche.

¹ Corte dei Conti - Sezione centrale di controllo sulla gestione delle amministrazioni dello Stato, *Indagine di controllo sul Fondo per le politiche giovanili*, Deliberazione n. 2/2013/G., pp 3-5

Dovendo realizzare una valutazione, non potevamo che adeguarci alla tendenza.

Abbiamo sempre fatto così: per noi, assistenza tecnica è stata “fornire ai conduttori dei progetti, ma anche ai committenti, i suggerimenti e gli strumenti per far sì che il progetto fosse una occasione per preparare il futuro: perché *l'efficienza di oggi fosse la base della competitività di domani*.²

Abbiamo provato a fare della nostra assistenza tecnica

- un contributo a un processo di cambiamento culturale e organizzativo radicale, che rovescia le priorità, facendo della sostenibilità il baricentro del progetto.
- la sperimentazione di forme di valutazione dei risultati, dei prodotti/servizi e delle politiche centrate su efficacia e impatto, utile a “fare scelte” piuttosto che a continuare a fare le stesse cose in maniera ripetitiva
- uno strumento che aiutasse i sistemi a individuare funzioni da promuovere (l'educazione, la prossimità, l'orientamento, l'informazione, la formazione, il sostegno, l'imprenditorialità, la partecipazione, la mobilità, le autonomie, **le differenze**, ecc.) piuttosto che servizi da attivare in risposta a singoli bisogni

Tramonta, lentamente, la fortuna della progettazione per obiettivi. La cultura del PCM, che ha dominato i processi di redazione dei progetti e (almeno ufficialmente) la loro valutazione è ormai un solido e vitale patrimonio e una risorsa, ma non più “il metodo” indiscutibile e ineludibile.

Spinto con forza dall'Unione Europea, il PCM si è imposto repentinamente nel contesto italiano, inizialmente estraneo e refrattario ai tratti così marcatamente anglosassoni del metodo³. Dalla stessa Europa viene un nuovo impulso per un cambiamento nelle pratiche valutative, che impone di sviluppare ed acquisire nuove competenze e capacità valutative da parte innanzitutto delle Amministrazioni impegnate nell'attuazione delle politiche. A questo abbiamo provato a corrispondere in questi anni.

Mentre in passato gli sforzi di valutazione si sono prevalentemente concentrati su aspetti di processo, più di recente è emersa la necessità, per migliorare l'efficacia anche di nuovi interventi, di valutare *ex post* quali effetti, positivi e negativi, previsti o inattesi, gli sforzi di *policy* abbiano prodotto.

La valutazione degli impatti degli interventi pubblici non è più una semplice “funzione” di un qualsiasi progetto di politica pubblica ma è uno snodo da cui dipendono la sostenibilità e la giustificazione, anche politica, dell'operato di una Amministrazione. Il concetto di *spending review*, per esempio, è prodotto e sintomo di un cambiamento culturale e politico cui ci riferiamo e che è maturato in tempi non brevi.

La valutazione degli impatti degli interventi pubblici è perciò, ormai, un problema che non riguarda più solo i “tecnici” della progettazione e del management ma i decisori pubblici, ad ogni livello della filiera istituzionale

L'Italia si è da tempo dotata di un assetto istituzionale e tecnico potenzialmente in grado di sostenere tale cambiamento⁴ e il *Quadro Strategico Nazionale 2007-2013* (QSN)⁵ ha impresso un impulso rilevante al

² In un testo utilizzato per l'assistenza tecnica ai Comuni abbiamo scritto: “Fare Politiche Giovanili è programmare sviluppo locale capace di competere nel mercato globale, far posto ai giovani, creare nuovo lavoro di qualità” (cfr. M. Mietto, *I sistemi territoriali, lo sviluppo locale, la competitività. il contributo delle politiche giovanili*, <http://www.anci.it/Contenuti/Allegati/pol%20giov%20e%20sviluppo%20locale.doc>): questa è rapidamente diventata una acquisizione comune a chi ha programmato in questi anni politiche giovanili pubbliche. In particolare, molte Regioni vi si sono sintonizzate. Per tutte citiamo la regione Piemonte soprattutto per la chiarezza delle proposte contenute nel suo “Piano Giovani “del 2011, articolate su tre priorità:” primo la rimozione degli ostacoli all'accesso al sistema delle opportunità, secondo l'individuazione di nuovi canali di interlocuzione che consentano di incorporare nell'agenda politica istanze che spesso rimangono inesprese ed invisibili, terzo la costruzione di un contesto generale favorevole alla liberazione della creatività ed alla valorizzazione del merito”cfr. Regione Piemonte, *Piano Giovani. Dieci idee per i giovani del Piemonte*, Torino, 2011, p.3

Questo approccio è stato altrettanto rapidamente assunto in altri ambiti delle politiche nazionali. Un esempio recente e significativo è rappresentato dalle iniziative di MIUR, a partire dall' *Avviso* (n.84/Ric. del 2/3/2012) per la presentazione di idee progettuali per “Smart cities and Communities” e per “Progetti di innovazione sociale” pubblicato nell'ambito del *Programma Operativo Nazionale (PON) Ricerca e Competitività 2007-2013*.

³ Uno degli strumenti più utili per conoscere contenuti, modelli, strumenti, impatto del PCM sulle politiche pubbliche e sulle professionalità coinvolte è senz'altro PM Forum, “il primo sito italiano dedicato esclusivamente alle problematiche di Project Management. Dal 2000, anno in cui è nato, vi si trovano articoli, annunci di eventi, bibliografia, un forum di discussione, notizie sulle certificazioni internazionali, link e novità sul Project Management” come si legge nella autopresentazione, in <http://www.pmforum.it/>

Per una ricostruzione dei motivi, dei processi e dei primi effetti della introduzione del PCM in Italia soprattutto in aree di politica pubblica simili a quella di cui ci occupiamo, cfr M. Rossi, *I progetti di sviluppo. Metodologie ed esperienze di progettazione partecipativa per obiettivi*, Franco Angeli, Milano 2007. Per un inquadramento di queste pratiche nel contesto generale della cultura della valutazione, cfr M. Palumbo, *Il processo di valutazione. Decidere, programmare, valutare*, Franco Angeli, Milano 2002

⁴ i Nuclei di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici; la loro Rete; il Sistema Nazionale di Valutazione (cui partecipano, con il coordinamento dell'UVAL, ISFOL, INEA, Dipartimento per le Pari Opportunità e i Nuclei di Valutazione); il Progetto NUVAL attuato dal Dipartimento per lo Sviluppo e

cambiamento in tal senso, orientando le Amministrazioni a predisporre **Piani di valutazione** in cui indicare principalmente **valutazioni sugli effetti prodotti dalle politiche pubbliche** relative a **domande valutative** riguardanti principalmente argomenti **controversi e rilevanti** per l'efficace attuazione, la modifica o l'impostazione strategica degli interventi.

La crescita del "settore Politiche giovanili" che, ultima in Europa, l'Italia ha cominciato a strutturare nel 2006, per quanto contraddittoria e forse discontinua anche nella distribuzione geografica dei processi, ha certamente avute per protagoniste le Amministrazioni Pubbliche Locali. Le gravi difficoltà congiunturali che attraversano le neonate Politiche Giovanili hanno probabilmente rallentato la crescita del settore e, di conseguenza, lo sviluppo di apparati e strumenti di gestione all'altezza delle prescrizioni europee ma, per ciò che tuttavia resta e resiste, si pone il problema della transizione da un sistema di valutazione centrato sul processo e gli obiettivi ad uno centrato- come ha notato la Corte dei Conti⁶ - su impatti e prodotti.

In questa ottica, i progetti che per conto di ANCI abbiamo accompagnati possono essere osservati, valutati e capitalizzati come settings sperimentali anche di una evoluzione dentro questa transizione.

Tra questi, i progetti della *Sperimentazione PLG* erano stati impostati e formulati già sulla priorità di impatti e sostenibilità, gli altri (progetto *Coinvolgimento dei giovani nella valorizzazione delle specificità locali*, nell'ambito del bando "Giovani Energie in Comune"; progetto *Servizi in favore degli studenti universitari*, nell'ambito del bando "Città Universitarie") erano più fortemente condizionati dalle prescrizioni delle Autorità concedenti, sbilanciate verso prodotti e obiettivi.

Per orientare l'adeguamento delle Amministrazioni alla indicazioni del QSN anche quando si tratta di politiche giovanili, ci è sembrato utile, se non addirittura inevitabile, seguire le indicazioni consegnate al cosiddetto "Rapporto Barca"⁷ su una possibile riforma della politica di coesione europea: proprio perché è l'integrazione europea, come detto, a giustificare e dare forza al cambiamento di paradigma valutativo

Il "Rapporto Barca" individua e descrive la valutazione degli effetti degli interventi (di cui si privilegia l'approccio "controfattuale"), non solo come strumento di analisi *ex post* ma anche come attività in grado di disciplinare la costruzione del programma – nel momento *ex ante* in cui si disegna il progetto di attività valutativa – come modalità atta a migliorare e rendere più rigorosi la definizione degli obiettivi e i criteri di selezione dei beneficiari degli interventi.

"Nel campo della valutazione di impatto, i risultati più promettenti provengono (...) da una famiglia di metodi sviluppati negli ultimi anni e definiti complessivamente "controfattuali", che mirano a valutare l'impatto degli interventi stimando quali sarebbero stati i risultati nel caso in cui gli interventi non avessero avuto luogo.(...). Qualunque metodo si adotti (sempre che esistano le condizioni per la sua attuazione) la valutazione di impatto può rispondere alla domanda "cosa funziona?" e alla domanda "per chi?": se cioè un intervento produca effetti (in media e per specifici gruppi) per le persone alle quali è indirizzato e quanto questi effetti siano vicini all'obiettivo ("validità interna")⁸.

la Coesione economica con il Dipartimento Funzione Pubblica costituiscono la base e la premessa di un sistema in grado di accompagnare le Amministrazioni nell'introduzione di innovazioni nelle loro pratiche valutative

⁵ www.dps.tesoro.it/documentazione/QSN/docs/QSN2007-2013_giu_07.pdf.

⁶ Corte dei Conti, cit., p.96.

⁷ An Agenda for a reformed cohesion policy", aprile 2009, rapporto indipendente preparato da Fabrizio Barca su incarico della Commissione Europea, disponibile in inglese sul sito della Commissione Europea http://ec.europa.eu/regional_policy/policy/future/barca_it.htm.

⁸ Importante, a tal proposito, anche la distinzione che il Rapporto fa sul ruolo che rivestono invece gli indicatori. "Gli indicatori di risultato non possono dare in sé una risposta perché mostrano come sono cambiate le variabili di interesse mentre l'azione politica è in svolgimento ma non dicono nulla sulle cause di cambiamento".

Lo stesso Rapporto indica che per capire "come" un intervento funzioni possono essere utilizzati altri metodi. "Tra questi un ruolo può certo essere svolto dalla "valutazione realista": essa punta a capire quali meccanismi e quali contesti determinino il successo di un intervento, in altri termini che cosa muova i singoli individui ad agire nel modo postulato dalla teoria del cambiamento su cui l'intervento si basa".

3. Le buone prassi ANCI di valutazione e monitoraggio

3.1 I criteri e le basi del modello ANCI : cosa funziona e per chi?

Esattamente questo abbiamo fatto in questi anni: il monitoraggio che abbiamo applicato ai progetti si è concentrato su queste due domande, lasciando la valutazione interna di processo a chi se ne volesse servire per ottimizzare gestione e implementazione del proprio progetto.⁹

Questo nostro report sarà perciò la conclusione di un percorso di valutazione di impatto che abbiamo proposto e intrapreso in questi anni *anche* come contributo alla innovazione delle competenze e capacità valutative delle Amministrazioni che hanno condotto e condurranno politiche pubbliche per i giovani. Ne conseguono vantaggi possibili, in termini di competitività e adeguatezza rispetto ai nuovi standard ma anche limiti.

Il principale è stato indicato proprio dalla Corte dei Conti che, nelle Conclusioni, esattamente mentre indica la priorità della valutazione di impatto denuncia come gli obiettivi alla base della valutazione ex ante siano stati confusi o non universalmente riconosciuti o riconoscibili: “La (...) scarsa focalizzazione (delle tematiche) è particolarmente evidente nei Bandi: le stesse costituiscono, sostanzialmente, delle aree aperte che creano(...) una sorta di combinazione di fatto tra la logica *Top down* e logica *Bottom up*, le quali costituiscono, ovviamente, due scelte decisamente diverse, la prima strutturata su un piano dettagliato quanto all’oggetto, le modalità ed i requisiti che vengono richiesti ai progetti, da valutarsi da apposita commissione e nella quale esiste una forte *governance* di sistema, mentre la seconda rimette totalmente agli attori la proposta delle stesse aree di intervento, limitandosi a stabilire modalità generali e il settore di intervento, ma **che deve essere supportata da un efficace sistema valutativo**.(...)”

E’ ovvio che, in mancanza di definizioni e focalizzazioni predeterminate, siano in ogni caso ardue analisi e valutazioni sui risultati conseguiti; non va dimenticato come tutte le volte che si verte nell’ambito sociale si verifichi una situazione paradossale: gli indicatori più importanti sono proprio quelli più difficili da applicare: quelli di *outcome*, che misurano l’impatto, proprio perché l’obiettivo dovrebbe essere quello di verificare come si siano soddisfatte le particolari esigenze cui ci si è indirizzati con i progetti e come si è modificata la situazione preesistente¹⁰. Ci si sta riferendo ai Bandi in generale, ma, almeno in parte anche quelli condivisi gestiti da ANCI sono esposti a questo limite.

⁹ Nella *Sperimentazione PLG*, l’assistenza tecnica aveva disegnato, fin dalla progettazione il modello e gli strumenti per il monitoraggio e la valutazione di processo in modo da permettere una valutazione omogenea di tutta la Sperimentazione. Molti si erano limitati a questo. Altri, pochi, avevano innestato sulle procedure comuni approfondimenti specifici e originali di valutazione di processo. Ancona, per esempio, aveva integrato il monitoraggio proposto da ITER con quello già adottato localmente. Caltagirone e Sondrio, invece, avevano affiancato il monitoraggio “nazionale” senza integrazioni ma ne avevano fatto materiale per sviluppare valutazioni di processo affidate a “attività di valutazione partecipata, condotte in gruppi di lavoro” inter-istituzionali nel caso di Sondrio, della rete di stakeholders e beneficiari, nel caso di Caltagirone. Questo modello, poi, sia pur in via informale e “on the job”, è stato adottato, con modalità e tempi specifici, in alcune delle situazioni più vitali, come Cagliari, Udine, Giaveno, Forlì. A Firenze e nell’area Montebellunese, invece, sono state sviluppate due esperienze di ciclo completo di monitoraggio e valutazione di processo, che combinavano la integrazione/evoluzione del pacchetto “nazionale” con una intensa e sorvegliata valutazione partecipata.

Di queste esperienze si trova documentazione in <http://www.pianilocaligiovani.it/contents/>

Il modello montebellunese si articola in:

- **verifica**, esame di variabili e di indicatori (qualitativi e quantitativi) sulle varie azioni dirette e di sistema, per comparare progetto e risultati, che si sviluppa in *verifica ante o diagnosi* (effettuata prima delle varie azioni, per verificare lo stato di partenza), *verifiche di fase* (realizzate al termine delle fasi delle azioni previste dal progetto), *verifica post, o follow-up* (compiuta a distanza dal termine delle singole azioni per verificare i cambiamenti)
- permanenti e l’impatto in particolare sui destinatari diretti).
- **monitoraggio** raccolta di dati sistematica e periodica all’interno dei percorsi in fase di attuazione. Le variabili prese in esame misurano elementi essenziali che possano tradursi in revisioni di programma.
- **evaluation** per comprendere lo sviluppo dei gruppi, e delle relazioni tra i diversi soggetti sociali e istituzionali coinvolti in un processo di cambiamento partecipato e valutare l’efficacia del progetto nell’innestare significativi processi di cambiamento specialmente attraverso le azioni di sistema. (http://www.pianilocaligiovani.it/contents/piano_8.pdf, pp27-ss)

Per quello di Firenze cfr. <http://www.pianilocaligiovani.it/files/15/report%20azione%201.doc>

Infine è importante segnalare: A. Baccichetto, M. Emilio, A. Mosconi, *Il ruolo dell’animatore territoriale dei processi occupazionali. Una esperienza nell’area montebellunese*, Relazione a Espanet 2011, Milano. Si tratta di una approfondita riflessione sulle innovazioni di processo e di input sviluppate nel PLG locale e dimostra come lo specifico modello di valutazione implementato localmente sia stato in grado di alimentare l’innovazione delle politiche giovanili locali ben oltre i limiti della stessa Sperimentazione.

Niente di simile si è poi verificato nei progetti successivi, in cui localmente ci si è limitati a collaborare con il monitoraggio effettuato da ITER salvo, in casi come quelli dei progetti “piccoli comuni” di Caravate o Villachiara dotati di ottime – documentate e verificabili – procedure di customer satisfaction.

¹⁰ Corte dei Conti, cit., p.96.

Pare di poter affermare che, però, la “ scarsa focalizzazione” delle tematiche è stata mitigata dalla scelta di ANCI di mantenere ferma l’attenzione su tre aree principali: sviluppo locale, creatività, servizi alle/nelle città sedi di Università. Alcune eccezioni non hanno stravolto l’impostazione generale.

E’ vero anche che mentre nella Sperimentazione PLG l’equilibrio si instaurava effettivamente tra un forte impulso top down e uno, altrettanto forte, bottom up, nei Bandi successivi (almeno quelli cui abbiamo prestato servizio) prevale il principio bottom up: si affievoliscono le prescrizioni e le attese riguardo a “un piano dettagliato quanto all’oggetto, le modalità ed i requisiti che vengono richiesti ai progetti”, aumenta la discrezionalità dei destinatari.

Anche per questo è stato meno difficile realizzare nella Sperimentazione PLG “quella dinamica tendente a creare una rete (..) in qualche modo mirata a dare una sistematicità ad azioni altrimenti polverizzate” di cui la Delibera gratifica questa prima parte del lavoro di ANCI. Tuttavia, pur nei limiti ricordati e su cui conveniamo, nei Bandi che ci riguardano ANCI non ha fatto mancare ai progetti il supporto di un sistema di monitoraggio e valutazione: meno ambizioso e meno articolato di quello offerto ai PLG, di certo meno impegnativo sul piano degli investimenti. Forse, anche perciò, meno efficace. Eppure, fatte tutte queste premesse e queste riserve, ci sentiamo di poter affermare che *l’apparato di valutazione offerto da ANCI anche ai Bandi di cui ci siamo occupati è stato almeno: effettivo, riconoscibile, continuo nel tempo e, identificabile nel metodo nonostante sia stato applicato a tre Bandi diversi*.

Poco altro è stato fatto, da altri, secondo la Corte dei Conti che su questo punto è perentoria: “Il problema fondamentale(..) è quello della *manca* *za di un effettivo monitoraggio, che non abbia caratteristiche meramente finanziarie*, in quanto, altrimenti, viene disattesa anche la definizione di monitoraggio fisico pur presente nei Bandi e nelle convenzioni.”¹¹

Anche per questo l’esperienza condotta in questi anni potrebbe tornare utile a chi, seguendo le indicazioni della Corte, si dedicasse a costruire un sistema di valutazione delle politiche giovanili.

3.2. Il modello ANCI e il matching richiesto dalla Corte dei Conti: formazione, apprendimento, accountability

Nel corso degli anni “chiarezza e univocità degli obiettivi strategici generali senza cui ogni valutazione ex ante diventa impossibile” sono state instabili e il nostro lavoro ne ha risentito.

Abbiamo perseguito costantemente e principalmente due dei tre obiettivi per cui, secondo Rossi, Lipsey e Freeman¹², si esegue valutazione. Quelli:

- *di tipo formativo*, funzionali a migliorare un programma durante l’attuazione. I modelli, gli schemi e gli strumenti che abbiamo proposto ai progetti non avevano, come vedremo, scopi conoscitivi, ma dovevano servire a utilizzare la conoscenza per migliorare quanto stava accadendo;
- *di apprendimento*; perché abbiamo inteso che la valutazione dovesse avere un utilizzo diretto e strumentale ma anche produrre conoscenze utili a riprogrammare e a rivedere le politiche, anche in un futuro più o meno lontano.

Entrambi gli obiettivi, implicando conoscenza e decisione, non potevano non risentire delle oscillazioni e dei vuoti che, per dirla con la Corte dei Conti, discendevano top down.

Gli obiettivi di rendicontabilità (*accountability*) hanno avuto, per lo specifico del nostro apporto, un interesse sussidiario ma, se si considerano le riflessioni della Corte dei Conti, sono stati materia di sperimentazione di uno schema organizzativo –operativo che affronta il problema del “mancato matching” tra monitoraggio finanziario e monitoraggio qualitativo.

Spinti dalle ristrettezze di budget, dal bisogno di elaborare procedure le più semplici da ogni punto di vista, compreso quello degli impatti sui conduttori dei progetti, abbiamo elaborato una batteria di strumenti tale che le medesime aree informative potessero essere funzionali, nello stesso tempo, agli obiettivi di formazione, di apprendimento e di rendicontabilità e, ancora e soprattutto, a quelli generali di valutazione di impatto

¹¹ Ibid. p 3 (il corsivo è nostro, n.d.r)

¹² H.Rossi, M.W. Lipsey, H.E. Freeman, *Tailoring Evaluation*, cap.2 di *Evaluation, a Systematic Approach*, Sage Publications, Inc., CA., 1999; Traduzione italiana in: Stame N. (a cura di), *I classici moderni della valutazione*, Franco Angeli, Milano, 2008.

In concreto: abbiamo somministrato richieste di informazioni

- che servissero direttamente a capire cosa è stato effettivamente fatto?, chi effettivamente lo ha fatto ? (obiettivo di *rendicontabilità*)
- che potessero essere base per approfondimenti *formativi* e generassero *apprendimenti*
- che, combinandosi alla lettura dei documenti e ai focus periodici , permettessero di affrontare le domande chiave della valutazione *di impatto*: a cosa serve? per chi ?

La Corte dei Conti pone il problema del matching in forma chiara e diretta: “la mancanza di reali informazioni sui risultati ed a maggior ragione *sull’impatto degli interventi*, pur sollecitate dalla Corte e richieste dal Dipartimento nel corso dell’indagine ha determinato un livello di conoscenza decisamente inadeguato che trova una solo parziale giustificazione nel tendenziale non completamento dei progetti. Può quindi senz’altro affermarsi che potrebbe valutarsi *la possibilità di inserire, a livello di Intese programmatiche presupposte dall’Accordo, la previsione di un sistema di monitoraggio qualitativo che affianchi quello preesistente di natura finanziaria.*”¹³

Su questo presupposto la Corte dei Conti sviluppa una analisi/bilancio, che percorre praticamente tutto il testo¹⁴ e che giustifica la raccomandazione a dotarsi:

- di una analisi qualitativa dei progetti e dei relativi esiti
- che sia correlata ad una solida ed esauriente valutazione ex ante
- e che, l’una e l’altra, siano strettamente connesse e integrate con il monitoraggio finanziario

Entro i limiti della propria responsabilità, se non su tutto l’arco del proprio intervento almeno nella parte più rilevante, ANCI ha affrontato il problema individuato dalla Corte impostando col proprio modello una pratica che potrebbe essere considerata una “ buona prassi”. Le esperienze, le conoscenze e anche gli stessi strumenti potrebbero essere considerati una risorsa per l’intero “sistema”.

Il modello operativo sperimentato in questi anni ha unificato in un solo soggetto, ANCI stessa, la responsabilità di monitoraggio finanziario e valutazione qualitativa, differenziando però, le funzioni operative. Competenze interne si sono fatte carico delle verifiche economiche e finanziarie, con l’apporto di ANCITEL nella gestione della Sperimentazione PLG; ITER ha realizzato la valutazione di merito, impostandola, abbiamo detto, come *valutazione di impatto*.

Il processo è stato né semplice né lineare; ha attraversato crisi. La gestione in matching della Sperimentazione PLG è stata certamente la più problematica e va sottolineato il contributo che ANCITEL ha dato a perfezionare i processi di integrazione operativa e concettuale del matching. In quella stessa fase, però, sono state messe in pratica anche iniziative cui oggi la Deliberazione attribuisce grande valore strategico: i “controlli *sur place* dello stato di avanzamento”¹⁵ di cui godettero gli attuatori della Sperimentazione PLG, che furono condotti da operatori ANCI e ITER secondo calendari fitti e costanti. Anche questa prassi non ha riscontri in ciò che di altro è stato realizzato in questi anni.

Va soprattutto ricordato che queste pratiche permisero il coinvolgimento diretto e sistematico di tutti gli attuatori, secondo schemi di valutazione partecipata congiunta e comune del monitoraggio finanziario come di quello d’impatto. Questo non è stato invece poi realizzato nelle esperienze successive di assistenza ai Bandi dove, in un clima di stretta cooperazione, gli incontri di assistenza dei due tipi videro sempre la partecipazione congiunta dei diversi responsabili ma, forse anche per il fatto che alle trasferte *sur place* si sostituirono incontri “ centralizzati”, il coinvolgimento degli attuatori scese sotto la soglia del 50%, perdendo continuità e regolarità. Nella Sperimentazione la partecipazione ai momenti di verifica collettiva era, almeno informalmente, ritenuta necessaria e determinante. Successivamente, fu lasciata alla discrezione dei destinatari dei finanziamenti.

¹³ Corte dei Conti, cit., p.4. Il corsivo è nostro (n.d.r.) e sottolinea, ancora una volta, la priorità accordata alla valutazione d’impatto.

¹⁴ Per questo si veda soprattutto: *ibid.*, pp 16-17

¹⁵ *Ibid.*, p. 17.