



---

## Servizio di Valutazione Indipendente del POR FESR Emilia-Romagna 2014-2020

---

### Piano di attività 2018-2019

Novembre 2018

---

Committente: Regione Emilia-Romagna

## Indice

<b>1</b>	<b>PREMESSA.....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>APPROCCIO VALUTATIVO .....</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>LE ATTIVITÀ PREVISTE NEL 2018.....</b>	<b>6</b>
3.1	Gli obiettivi .....	6
3.2	Le attività .....	6
3.2.1	<i>Il Piano di attività 2018-2019.....</i>	<i>6</i>
3.2.2	<i>Asse 1 - Start up: consolidamento e nuove imprese .....</i>	<i>6</i>
3.2.3	<i>Asse 1 - Rete regionale dell'Alta tecnologia, imprese e ricerca .....</i>	<i>6</i>
3.2.4	<i>Asse 2 – Agenda digitale .....</i>	<i>6</i>
3.3	I prodotti documentali.....	6
<b>4</b>	<b>LE ATTIVITÀ PREVISTE NEL 2019.....</b>	<b>7</b>
4.1	Gli obiettivi .....	7
4.2	Le attività .....	7
4.2.1	<i>Il Rapporto di valutazione operativa e strategica al 31/12/2018 .....</i>	<i>7</i>
4.2.2	<i>La revisione delle domande di valutazione e del sistema di indicatori.....</i>	<i>9</i>
4.2.3	<i>Asse 1 - Start up: consolidamento e nuove imprese .....</i>	<i>10</i>
4.2.4	<i>Asse 1 - Rete regionale dell'Alta tecnologia, imprese e ricerca .....</i>	<i>10</i>
4.2.5	<i>Asse 2 – Agenda digitale .....</i>	<i>10</i>
4.2.6	<i>Il disegno della valutazione unitaria della Smart Specialisation Strategy (S3).....</i>	<i>10</i>
4.2.7	<i>Il Piano di attività 2020-2021.....</i>	<i>12</i>
4.3	I prodotti documentali.....	13
<b>5</b>	<b>LE ATTIVITÀ PREVISTE PER LE ANNUALITÀ 2020-2021 .....</b>	<b>14</b>
5.1	Gli obiettivi .....	14
5.2	Le attività .....	14
5.2.1	<i>Il Piano di attività 2020-2021.....</i>	<i>14</i>
5.2.2	<i>Il Rapporto di valutazione operativa e strategica al 31/12/2019 .....</i>	<i>14</i>
5.2.3	<i>La valutazione unitaria della Smart Specialisation Strategy (S3).....</i>	<i>14</i>
5.2.4	<i>Asse 4 – Energia: efficientamento e fonti rinnovabili .....</i>	<i>14</i>
5.2.5	<i>Asse 1 - Effetti sul sistema dell'innovazione tecnologica, organizzativa e strategica delle imprese degli interventi a sostegno dell'acquisto di servizi.....</i>	<i>15</i>
5.2.6	<i>Asse 3 - Interventi a favore dell'Internazionalizzazione .....</i>	<i>16</i>
5.2.7	<i>Servizi a supporto dell'AdG nella gestione del Piano di Valutazione FESR.....</i>	<i>17</i>
5.2.8	<i>Ulteriori servizi aggiuntivi .....</i>	<i>21</i>
5.3	I prodotti documentali.....	22
<b>6</b>	<b>IL GRUPPO DI LAVORO .....</b>	<b>23</b>
<b>7</b>	<b>MODALITÀ DI INTERAZIONE CON LA REGIONE.....</b>	<b>24</b>
7.1	Gli strumenti per supportare l'interazione e il confronto.....	24
7.2	Management del servizio e Project Cycle Management (PCM).....	25
<b>8</b>	<b>IL DIAGRAMMA DI GANNT DEL SERVIZIO .....</b>	<b>27</b>

## 1 PREMESSA

Il presente Piano annuale di attività si prefigge il duplice obiettivo di:

- **presentare i metodi, le tecniche e le tempistiche delle attività di valutazione, con riferimento a quelle previste per l'ultimo trimestre 2018 e per l'annualità 2019.** In tale ottica è dedicata particolare attenzione al **riallineamento delle attività e dei prodotti previsti dal cronoprogramma** dell'offerta tecnica per la valutazione strategica e operativa del POR FESR Emilia Romagna 2014-2020 (da adesso POR FESR). Il cronoprogramma, infatti, aveva ipotizzato l'avvio delle attività del servizio di valutazione nel quarto trimestre del 2017, mentre in realtà il contratto è stato firmato il 27 settembre 2018 e, stante la durata di 30 mesi, terminerà il 27 marzo 2021;
- **definire gli aspetti organizzativi del gruppo di lavoro**, avendo cura di precisare le caratteristiche e l'organizzazione del gruppo di lavoro e le modalità di interazione con l'Amministrazione.

In tale ottica, il Piano annuale di lavoro (2018-2019) è strutturato in tre sezioni:

- la fase di avvio del servizio (ottobre-dicembre 2018);
- l'annualità 2019;
- le annualità 2020-2021.

precisando gli obiettivi perseguiti, le attività che si prevede di realizzare e i prodotti documentali. Il documento è completato dalla presentazione:

- dell'organizzazione del gruppo di lavoro;
- delle modalità di interazione con l'Amministrazione;
- del diagramma di GANNT per l'intero periodo del servizio di valutazione.

Sebbene si voglia fornire un quadro sintetico del complesso delle attività che saranno realizzate nell'ambito dell'intero servizio di valutazione, si ritiene di interesse sottolineare fin d'ora che **saranno maggiormente dettagliate le attività del 2018-2019** lasciando, invece, spazio per una definizione condivisa delle attività man mano che le scadenze più lontane consentiranno una migliore programmazione del processo di valutazione.

## 2 APPROCCIO VALUTATIVO

**Obiettivo della valutazione** è fornire tutti gli elementi, conoscitivi e informativi utili a presidiare e **valutare il grado di raggiungimento degli obiettivi generali e specifici del POR FESR** e ad identificare le problematiche che possono rappresentare un impedimento all'ottimale ed efficace attuazione del Programma e, di conseguenza, formulare proposte per il loro superamento, conformemente a quanto disposto dagli artt. 54 e seguenti del Reg. (UE) 1303/2013, per rispondere all'obiettivo ultimo della valutazione, consistente nel **miglioramento della qualità della progettazione e dell'esecuzione del Programma**. In particolare, la valutazione dovrà: verificare se gli obiettivi fissati dal POR FESR sono ancora adeguati rispetto agli eventuali cambiamenti intervenuti nel contesto (socio-economico, normativo, ecc.) regionale (rilevanza); analizzare i risultati e gli impatti (efficacia e impatto); mettere in relazione i processi e gli esiti ottenuti con le risorse messe in campo e, possibilmente, analizzare la sostenibilità nel tempo delle azioni realizzate (efficienza e sostenibilità); valutare la complementarietà e il valore aggiunto del Programma rispetto alle altre politiche a livello regionale e nazionale perseguite attraverso strumenti e finanziamenti diversi, comunitari e non, tenendo conto di quanto previsto nel Piano di valutazione del PO FESR e nel PRUV.

Fra le diverse possibili finalità della valutazione (rendicontazione, *learning, policy and program design*, miglioramento della gestione), il modello proposto si focalizza principalmente sulla valutazione dell'efficacia degli interventi identificando i risultati raggiunti, le buone pratiche realizzate e, in maniera complementare, le criticità incontrate nel corso dell'attuazione, per capitalizzare l'esperienza e per ri-orientare il Programma, in questo caso nel corso dell'implementazione (trattandosi di valutazione *on-going*), in un'ottica di *problem solving*. **La valutazione avrà sia una valenza sia operativa che strategica**. Sul primo versante, la **valutazione operativa** sosterrà la sorveglianza dei Programmi attraverso l'analisi degli interventi previsti e delle relative ricadute nell'ambito della politica regionale unitaria, mettendo in luce eventuali criticità di natura fisica, finanziaria o procedurale emergenti dall'attuazione degli interventi del POR e quindi, guidando, qualora necessarie, le modifiche o la riprogrammazione del POR stesso. Inoltre, valuterà lo stato di efficienza del sistema di *governance* analizzando punti di forza e di miglioramento delle procedure e delle modalità dei sistemi di gestione e controllo. Dal punto di vista **strategico**, la valutazione offrirà, invece, un supporto al processo di *decision-making* attraverso indicazioni di policy nel medio termine, in grado di fornire elementi per la programmazione oltre l'orizzonte temporale del POR FESR 2014-2020, mediante analisi e valutazioni che consentano di misurare i risultati raggiunti e gli effetti diretti e indiretti degli interventi cofinanziati dal POR FESR, alla luce dei mutamenti intervenuti nel sistema socio-economico dell'Emilia Romagna e tenendo conto dei benchmark su scala europea particolarmente rilevanti per il territorio regionale. La valutazione sarà, dunque, rivolta a **fornire risposte sulla capacità del Programma di coinvolgere l'utenza** (destinatari finali potenziali) **e di raggiungere i risultati attesi**, in termini di capacità di mantenere i destinatari all'interno del sistema, di risultati raggiunti immediatamente dopo la fine degli interventi (output) e ma anche dopo un certo intervallo temporale dalla conclusione degli interventi (*outcome* e valutazioni di impatto).

**L'approccio metodologico** che si intende adottare si distingue per le seguenti caratteristiche: ► **flessibile**, sia per la capacità di condurre la ricerca valutativa con un approccio differente (l'approccio basato sulla teoria invece che l'approccio controfattuale, ecc.) in funzione delle specifiche caratteristiche dell'intervento da valutare, oltre che delle condizioni di valutabilità emerse da un'analisi preliminare, sia perché capace di adattarsi ad eventuali modifiche che si rivelassero necessarie nel corso del ciclo di policy per rispondere a nuove sfide che dovessero emergere; ► con un forte orientamento al **problem solving**, (ovvero la capacità di individuare, a fronte di eventuali criticità, soluzioni percorribili e coerenti con il contesto programmatico volte a migliorare le modalità attuative e gestionali del POR FESR e la loro capacità di raggiungere gli obiettivi prefissati); ► **integrato**, prestando specifica attenzione all'integrazione e complementarietà con altri Programmi e fonti di finanziamento secondo la logica del Piano Unitario di Valutazione Regionale (PRUV); ► **partecipato**, ovvero teso a promuovere una partecipazione attiva al processo valutativo dell'AdG e del personale impegnato nella realizzazione del POR FESR (ferma restando l'indipendenza e la responsabilità della valutazione del POR in capo all'RTI e allo staff di ricerca); ► **gender oriented** (attento ad una valutazione di genere degli effetti delle politiche e delle tipologie di azione realizzate, ad impatti eventualmente diversificati fra donne e uomini, nonché ad eventuali differenze nel coinvolgimento dei destinatari finali in base al genere); ► che **adotta il punto di vista prioritario dei destinatari finali** delle politiche (persone, comunità e territori destinatari degli interventi) pur riconoscendo, in una prospettiva di *policy analysis*, i molteplici punti di vista di cui sono portatori gli attori che

ruotano intorno alle politiche finanziate con il FESR; ► **ricco sotto il profilo delle scelte metodologiche, delle tecniche e degli strumenti di valutazione che saranno adottati**, con una **intensa attività di ricerca sul campo e multidisciplinare**. Metodi e strumenti saranno mirati rispetto agli ambiti da valutare e prenderanno in esame sia risultati più oggettivi, sia dimensioni più soggettive, legate alla percezione della soddisfazione dei bisogni dei destinatari finali degli interventi, con un mix di tecniche qualitative e quantitative. Utilizzeranno inoltre, in funzione della specifica domanda valutativa, fonti informative secondarie interne (alla Regione Emilia Romagna) o esterne oppure fonti informative primarie, ovvero informazioni acquisite direttamente dal valutatore mediante indagini e approfondimenti sul campo di natura qualitativa o quantitativa.

## 3 LE ATTIVITÀ PREVISTE NEL 2018

### 3.1 Gli obiettivi

Il bando di gara per il Servizio di Valutazione Indipendente del POR FESR 2014-2020 (POR FESR) della Regione Emilia Romagna (RER) ha previsto, tra gli ambiti valutativi da realizzare, alcuni approfondimenti tematici. Considerando lo stato di attuazione delle Azioni del POR e le priorità della Regione, su richiesta dell'Autorità di Gestione (da ora AdG), nel 2018 sarà definito il disegno della valutazione di tre Rapporti tematici che saranno realizzati nel 2019.

### 3.2 Le attività

#### 3.2.1 Il Piano di attività 2018-2019

Dato il periodo di avvio del servizio (ultimo trimestre del 2018) si è deciso di redigere un unico Piano di attività 2018-2019 che sarà aggiornato alla fine di dicembre 2019 con riferimento all'anno 2020 e 2021 (primo trimestre) termine del servizio in oggetto.

#### 3.2.2 Asse 1 - Start up: consolidamento e nuove imprese

In questo ultimo trimestre del 2018 è prevista la redazione del Disegno della valutazione di questo primo Rapporto di valutazione tematica. Disegno al quale si rimanda essendo stato presentato contestualmente al presente Piano di attività.

#### 3.2.3 Asse 1 - Rete regionale dell'Alta tecnologia, imprese e ricerca

In questo ultimo trimestre del 2018 è prevista la redazione del Disegno della valutazione di questo secondo Rapporto di valutazione tematica. Disegno al quale si rimanda essendo stato presentato contestualmente al presente Piano di attività.

#### 3.2.4 Asse 2 – Agenda digitale

In questo ultimo trimestre del 2018 è prevista la redazione del Disegno della valutazione di questo terzo Rapporto di valutazione tematica. Disegno al quale si rimanda essendo stato presentato contestualmente al presente Piano di attività.

### 3.3 I prodotti documentali

▶▶ **20/11/2018:** Piano di attività 2018-2019.

▶▶ **20/11/2018:** Disegno della valutazione sui tre Rapporti tematici da sviluppare nel 2019: “Start up”; “Alta tecnologia”; “Agenda digitale”.

## 4 LE ATTIVITÀ PREVISTE NEL 2019

### 4.1 Gli obiettivi

Le attività valutative che saranno realizzate nel corso del 2019 saranno finalizzate, da un lato, a sviluppare le attività avviate negli ultimi mesi del 2018 (disegni di valutazione dei primi tre Rapporti tematici su Start up, Rete dell'Alta tecnologia e Agenda digitale). Dall'altro lato, saranno realizzate le prime attività valutative del Programma nel suo complesso, a cominciare dal primo Rapporto di valutazione che farà il punto sullo stato di avanzamento del POR a metà programmazione, in un contesto socio-economico, nonché normativo che ha subito significativi cambiamenti dal momento della sua ideazione.

Questa prima riflessione valutativa a tutto campo sarà, pertanto, accompagnata da una valutazione sulla opportunità o meno di rivedere le domande di valutazione e il sistema di indicatori sui risultati di *output* e di *outcome* attesi.

### 4.2 Le attività

#### 4.2.1 Il Rapporto di valutazione operativa e strategica al 31/12/2018

Coerentemente con l'approccio valutativo adottato per la realizzazione del servizio, il Rapporto Annuale di Valutazione (RAV) **avrà un carattere di natura sia operativa che strategica.**

**Sotto il profilo operativo**, a partire dalla disponibilità dei dati di monitoraggio al 31 dicembre dell'anno precedente, l'attività di valutazione per il RAV si focalizzerà sull'analisi dello stato di avanzamento del Programma dal punto di vista finanziario, fisico e procedurale, sulla verifica del grado di conseguimento degli obiettivi specifici del POR FESR e su eventuali scostamenti rispetto a quanto previsto.

Nel contempo il RTI avrà cura di focalizzare l'attenzione sui seguenti aspetti:

- la prospettiva di realizzazione degli obiettivi del POR con l'attuale dinamica di impegno delle risorse;
- i nodi critici nell'attuazione e nella *governance* che dovessero emergere;
- i target e gli obiettivi maggiormente problematici dal punto di vista dell'implementazione, in relazione alle esigenze del contesto individuate dal POR e agli eventuali nuovi fabbisogni emersi.

**Sotto il profilo strategico** la riflessione valutativa proposta nel RAV sarà finalizzata a valutare se, a prescindere da un adeguato livello di avanzamento delle operazioni finanziate, esse siano ancora valide, ovvero se i bisogni da cui sono state originate siano ancora attuali e, di conseguenza, ciò che si sta realizzando sia ancora utile o se eventuali cambiamenti del contesto (socio-economico, normativo, ecc.) regionale, nazionale e comunitario, rendano necessaria una rimodulazione delle priorità strategiche individuate in fase di avvio della programmazione.

All'interno del Rapporto Annuale sarà dedicata specifica attenzione alla *valutazione del rispetto dei principi orizzontali*: pari opportunità e non discriminazione; parità tra uomini e donne; sviluppo sostenibile. Verranno inoltre presentati in forma sintetica i principali risultati dell'attività di *valutazione della Strategia di comunicazione prevista all'interno del RAV*.

Con particolare riferimento al primo Rapporto Annuale di Valutazione si focalizzerà l'attenzione sulle seguenti domande di valutazione:

1. *L'attuazione del Programma è coerente con quanto previsto? Gli interventi hanno raggiunto i destinatari previsti in fase di programmazione? Ci sono differenze nella capacità organizzativa di spesa a livello territoriale?* La valutazione si concretizza nell'analisi dello stato di avanzamento fisico, finanziario e procedurale del POR nel complesso e a livello di dettaglio dei singoli Assi prioritari mediante analisi dei dati di monitoraggio al 31/12/2018;
2. *Qual è la prospettiva di realizzazione degli obiettivi del POR con l'attuale dinamica di impegno delle risorse?* La valutazione si concentra sull'analisi *dinamica* delle risorse impegnate, dell'avanzamento finanziario dei POR e delle prospettive di realizzazione degli obiettivi finanziari del Programma mediante analisi statistiche dei dati di monitoraggio che consentiranno di costruire proiezioni della tendenza dell'impegno delle risorse, anche nell'ottica di offrire all'Autorità di Gestione uno strumento operativo funzionale a tenere sotto controllo rischi potenziali, fornendo indicazioni utili su cosa potrebbe accadere qualora si procedesse con la stessa dinamica media nei prossimi anni di programmazione;
3. *Il sistema di governance del Programma risulta efficiente? Il sistema di monitoraggio del POR funziona in maniera adeguata?* A partire dall'analisi *desk* dei documenti di programmazione e valutazione del ciclo 2007-2013 per identificare le principali criticità dei sistemi di monitoraggio e di *governance* e verificare del loro superamento, la valutazione si focalizza sulla verifica della funzionalità e adeguatezza del sistema di gestione e di monitoraggio del POR FESR 2014-2020 attraverso interviste volte a identificare eventuali aree di inefficienza (e le relative cause), l'analisi dei processi organizzativi e la verifica dell'adeguatezza del sistema di monitoraggio attraverso l'analisi dei dati per la redazione del RAV;
4. *Le priorità strategiche della programmazione sono ancora valide? Sono necessari dei correttivi che tengano conto delle mutate condizioni di contesto?* A partire da una nuova versione dell'analisi SWOT, si procederà con l'aggiornamento dei principali indicatori di contesto-socio-economico mediante un'analisi statistica descrittiva su dati di fonte secondaria prevalentemente esterna;
5. *L'attuazione ha finora tenuto adeguatamente conto dei principi orizzontali?* La valutazione si sviluppa a partire dall'analisi iniziale del POR e dalla classificazione degli Assi/priorità di investimento/obiettivi specifici in base alla loro capacità (potenziale ed effettiva) di influenzare direttamente e/o indirettamente e con diversi livelli di intensità (alto, medio, basso) gli obiettivi trasversali (metodo qualitativo). Successivamente la valutazione approfondisce il sistema di selezione dei progetti e del sistema di indicatori disponibile e i dati di monitoraggio per valutare l'avanzamento del Programma per i diversi Assi/priorità di investimento/obiettivi specifici considerati in base al loro potenziale contributo ai principi trasversali e verifica del grado di copertura (coinvolgimento) dei soggetti target.

Il RAV sarà completato dall'*Executive Summary* che conterrà la sintesi dei principali risultati della valutazione, utile per le attività di disseminazione dei risultati della valutazione e utilizzabile ai fini della redazione della RAA.

Dal momento che l'avvio delle attività valutative a giugno 2018 non ha reso possibile predisporre il Rapporto Annuale di Valutazione per l'annualità 2018, si ritiene opportuno inserire all'interno del RAV 2019, oltre agli ultimi dati disponibili (aggiornati al 31 dicembre 2018) anche le informazioni relative all'annualità 2017, in modo da evidenziare l'avanzamento del Programma anche con riferimento alle annualità in cui l'azione valutativa non era ancora in essere.

Affinché le conclusioni dei RAV possano essere valorizzate dall'Amministrazione regionale per le riunioni annuali del Comitato di Sorveglianza, sarà elaborata una bozza del Rapporto Annuale di Valutazione indicativamente entro il 30 aprile (o, comunque in allineamento con i dati che saranno utilizzati per la redazione del RAA), mentre la versione finale sarà redatta tenendo conto delle osservazioni e delle eventuali richieste di modifiche e/o integrazioni che perverranno dalla Committenza e dal Comitato stesso, entro il 30 giugno dell'anno di riferimento o, comunque, entro massimo 30 giorni dal recepimento di eventuali osservazioni.



#### 4.2.2 La revisione delle domande di valutazione e del sistema di indicatori

Ai fini della valutazione di efficacia e di efficienza complessiva del POR e del suo impatto, nonché il contributo fornito alle priorità dell'Unione Europea per la crescita di una Europa smart, sostenibile ed inclusiva occorre costruire un sistema coerente di analisi che possa individuare dalle diverse valutazioni (operative, strategiche e regolamentari) gli elementi centrali che saranno utilizzati per fornire un quadro d'insieme del Programma al fine di restituire ai diversi stakeholder i risultati dello stesso con particolare riferimento alla capacità dei singoli Assi di raggiungere gli obiettivi previsti. A tale scopo, alla luce dei risultati della valutazione intermedia e delle riflessioni in merito alla sua attualità rispetto ai cambiamenti di contesto, è opportuna una *riflessione condivisa sulle domande di valutazione relative al POR e sul sistema di indicatori che dovrebbe rappresentare le esigenze informative e i risultati delle diverse componenti del Programma.*

Una prima analisi riguarderà la *qualità e della completezza del sistema degli indicatori comuni* (a tutti i programmi) e *specifici del POR* rispetto a tutti gli Assi. Gli *indicatori di output e di risultato* (di breve e di medio e lungo periodo) saranno valutati in base a criteri di: pertinenza, chiarezza, misurabilità, disponibilità, possibilità di aggiornamento e tempestività. Successivamente, con riferimento agli indicatori adottati nel Programma si valuteranno i nessi causali tra gli obiettivi del Programma, il set di indicatori del POR e quelli del contesto attraverso analisi quantitative delle banche dati disponibili (sistema di monitoraggio regionale e principali banche dati statistiche di fonte ufficiale tra cui: ISTAT Archivio ASIA, Rilevazione continua sulle forze lavoro, Eusilc, Occupati e disoccupati, Demoistat, It-SILC, Rilevazione su R&S, Banca d'Italia DB Struttura ed operatività di banche e altri intermediari finanziari, DB Finanza Pubblica, Bollettino statistico, Eurostat, Unioncamere Movimprese, Banca dati AIDA) ed eventuali interviste al personale regionale coinvolto nell'attuazione del Programma. Nei casi in cui si rilevassero delle criticità verrà formulata una proposta puntuale con le modifiche e/o integrazioni degli indicatori (con indicazioni puntuali rispetto alle modalità di calcolo e alle banche dati di riferimento) e sarà offerto supporto tecnico per la predisposizione del materiale necessario da presentare al Comitato di Sorveglianza per l'approvazione delle modifiche. A titolo esemplificativo, qualora si rilevasse la necessità di indicatori aggiuntivi, potrebbero essere integrati indicatori di sinergia/complementarietà con altri Programmi, indicatori compositi del contesto socio-economico per verificare in che misura il contesto regionale sia favorevole a determinati target di destinatari del POR FESR, indicatori di natura procedurale (vedi oltre), ecc.

Sulla base delle domande di valutazione confermate/aggiornate/integrate, si tratterà, dunque, di rivedere la batteria di indicatori di risultato e di esito verificandone:

- La coerenza, completezza, misurabilità, confrontabilità;
- L'opportunità di una eventuale integrazione degli indicatori strategici.

La valutazione della coerenza tra sistemi di obiettivi, domande di valutazione e sistemi di indicatori si attuerà operando su più livelli, verificando la loro coerenza e misurabilità. In particolare:

- verificando che gli indicatori siano coerenti, completi e descrittivi degli obiettivi del Programma e per tipologie di intervento /progetto;
- razionalizzando il sistema e facendo dialogare il set di indicatori definiti a livello di Programma e il set di indicatori prodotti a livello di progetto
- introducendo eventuali nuovi indicatori ed individuando anche le modalità di acquisizione.

Particolare attenzione sarà prestata nel verificare che i sistemi di indicatori abbiano un adeguato livello di misurabilità e di aggiornabilità e confrontabilità.

Sulla base del quadro completo di indicatori, si procederà, d'intesa con l'Amministrazione ad individuare l'opportunità di razionalizzare ed omogeneizzare le informazioni già acquisite ed eventualmente l'introduzione di ulteriori indicatori strategici per i quali va verificata la coerenza con gli indicatori strategici già predisposti e le modalità di acquisizione e di misurabilità.

La definizione, la raccolta e la sistematizzazione delle basi informative rispetto al quale poter operare la definizione degli indicatori di risultato ed impatto costituisce un aspetto di particolare rilevanza per attivare correttamente il processo di valutazione. Pertanto sarà necessario verificare preliminarmente la funzionalità e la capacità del sistema di monitoraggio regionale del POR di raccogliere in modo sistematico e strutturato i dati riferiti agli indicatori, comprendendo anche la previsione dell'integrazione del sistema dei flussi informativi interni alla programmazione con:

- banche dati esterne al Programma, necessarie per misurare diversi aspetti della valutazione (diffusione territoriale dei finanziamenti per tipologia di intervento e per ambito, diffusione dell'informazione, risultati raggiunti da diverse tipologie di interventi/progetti per ambito settoriale e/o territoriale);
- le basi dati indicate nel Piano di valutazione del POR;
- con i flussi informativi acquisibili mediante indagini dirette, da effettuarsi nell'ambito degli approfondimenti tematici.

#### 4.2.3 Asse 1 - Start up: consolidamento e nuove imprese

Nel 2019 si realizzerà, sulla base del disegno di valutazione presentato contestualmente alla redazione del presente Piano di attività, l'approfondimento tematico e il rapporto finale di valutazione.

#### 4.2.4 Asse 1 - Rete regionale dell'Alta tecnologia, imprese e ricerca

Nel 2019 si realizzerà, sulla base del disegno di valutazione presentato contestualmente alla redazione del presente Piano di attività, l'approfondimento tematico e il rapporto finale di valutazione.

#### 4.2.5 Asse 2 – Agenda digitale

Nel 2019 si realizzerà, sulla base del disegno di valutazione presentato contestualmente alla redazione del presente Piano di attività, l'approfondimento tematico e il rapporto finale di valutazione.

#### 4.2.6 Il disegno della valutazione unitaria della Smart Specialisation Strategy (S3)

Obiettivo di questo quarto Rapporto di valutazione tematica è quello di sviluppare una riflessione unitaria rispetto al ruolo e al contributo che la Smart Specialisation Strategy (S3) ha portato nello sviluppo di ambiti di eccellenza e di priorità strategiche a livello regionale. Ma anche evidenziare eventuali elementi che potrebbero suggerire una rimodulazione della strategia.

Al valutatore del POR FESR è richiesto di interagire con le attività previste dal Piano Regionale Unitario delle Valutazioni in due ambiti: a) Il coordinamento della valutazione trasversale relativa alla *Smart Specialization Strategy e politiche di innovazione*; b) la partecipazione ad altri rapporti di valutazione previsti dal PRUV.

Per quanto concerne la **S3** il tema centrale della valutazione è il percorso avviato ormai da anni per la formazione di un ecosistema regionale della innovazione, basato su relazioni forti tra imprese innovative e strutture di ricerca industriale, con un pieno coinvolgimento di Università, Centri di Ricerca e Centri per l'Innovazione. Nel dettaglio, l'obiettivo della valutazione è il contributo congiunto che i Programmi operativi regionali, in sinergia con il Programma Horizon 2020 e gli altri strumenti di programmazione regionale, quali il PRRITT, potranno offrire per raggiungere gli obiettivi programmati e, quindi, per la realizzazione del citato ecosistema. La Regione Emilia Romagna ha identificato, nell'ambito di questa strategia, *4 priorità strategiche* (accrescere la competitività delle imprese; sostenere le aree di specializzazione emergenti; orientare il cambiamento e sviluppare servizi di eccellenza) e *5 aree di specializzazione* (agroalimentare; edilizia e costruzioni; meccatronica e motoristica; industrie della salute e del benessere; industrie culturali e creative). Tre le domande di valutazione individuate dal Piano Regionale Unitario delle Valutazioni:

- *Come hanno contribuito i fondi SIE alla creazione di un ecosistema regionale della innovazione?*
- *Gli interventi attuati nell'ambito della S3 regionale rafforzano le reti tra i diversi soggetti regionali? A integrazione di questa domanda di valutazione l'approfondimento si focalizzerà anche su quali sono i diversi modelli di collaborazione tra gli attori del sistema dell'innovazione per la realizzazione dei progetti finanziati (technology-push/demand-pull/co-sviluppo);*
- *Gli interventi finanziati dai fondi SIE contribuiscono ad accrescere la competitività e la propensione all'innovazione dei sistemi produttivi?*

Per rispondere a queste domande di valutazione, si partirà dall'esplicitazione di *quali sono i risultati attesi dai progetti finanziati, all'interno di ciascun settore della S3.*

Dal punto di vista operativo, questa attività si svolgerà lungo quattro direttrici: **1) Il coordinamento della valutazione trasversale, che, come richiesto anche dal Capitolato, sarà svolto d'intesa con il Gruppo di Pilotaggio della Valutazione Unitaria.** Insieme a questo organismo, in fase di stesura del rapporto preliminare di valutazione sarà, quindi, definito il percorso da seguire per dare risposta alle domande di valutazione sopra ricordate, eventualmente modificate sulla base di nuovi fabbisogni individuati dalla Committenza e, di conseguenza, le diverse azioni dei Programmi Operativi Regionali e degli altri strumenti di programmazione regionale che concorrono all'attuazione della S3, le fonti di informazioni, le metodologie da seguire, gli attori da coinvolgere, la tempistica delle attività e le modalità di trasmissione delle informazioni da parte delle AdG e/o dai valutatori degli altri programmi. Sarà, quindi, definito un calendario di incontri con il Gruppo di Pilotaggio, volto ad instaurare sin da subito un tavolo periodico di confronto e di collaborazione anche sullo stato di attuazione e sui risultati raggiunti a livello di singolo PO, in modo da rendere maggiormente efficace ed efficiente l'attività di valutazione trasversale; **2) L'analisi del contributo del FESR all'attuazione della S3.** La valutazione tematica comprenderà ► *un'analisi desk* sulla documentazione progettuale di un campione rappresentativo di progetti rientranti nella S3, per verificare quali sono i risultati attesi degli interventi finanziati; in particolare verificare su quali Aree della S3, intervengono i progetti e capire il peso di ciascuno nell'attuazione della S3. Sarà, inoltre, rappresentata ► *la rete dei principali stakeholder* coinvolti nei progetti di innovazione, analizzando in quali ambiti operano e identificando il loro ruolo nell'indirizzare lo sviluppo di innovazione. Poiché la S3 ha l'obiettivo di mettere in atto azioni per incoraggiare la collaborazione tra sistema della ricerca e imprese, può essere utile, anche ai fini di una eventuale revisione della strategia, comprendere il modello di sviluppo di innovazione che si sta attuando: *demand pull, technology push* o *co-sviluppo*<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Nei modello *demand pull* (conosciuto anche come *market pull*) il processo di trasferimento tecnologico, che conduce all'innovazione, inizia con un bisogno di mercato identificato e non soddisfatto, il quale necessita di un'appropriata soluzione: «la domanda identificata traina la tecnologia verso di essa» (Von Hippel, 1987) e genera essenzialmente innovazioni incrementali. Il modello *technology push* si basa sull'idea che le scoperte scientifiche portano a sviluppi tecnologici industriali che si trasformano in nuovi processi e prodotti. In tal caso, è la tecnologia che traina l'innovazione. I modelli di *co-sviluppo* (es: *living lab, proof of concept*) prevedono che lo sviluppo dell'innovazione sia un processo aperto e collaborativo, che non si esaurisce entro i confini di un'impresa, ma coinvolge in maniera attiva una pluralità di soggetti diversi (imprese, *startup, spin off*,

In questo Rapporto tematico, l'attività valutativa coinciderà in gran parte con quanto già indicato per l'ambito valutativo *Efficacia della Rete regionale dell'Alta Tecnologia ed effetti sulla capacità di coinvolgimento delle imprese nei progetti di ricerca, nell'ambito dell'Asse 1*. Stante l'obiettivo della valutazione trasversale, le attività del valutatore FESR avranno per oggetto anche l'attuazione a livello regionale di Horizon 2000 e degli altri strumenti di programmazione regionale, quali il PRRITT; a partire dalle banche dati regionali, in primis quelle gestite da ASTER, si provvederà, quindi, a ricostruire, se non già disponibile, lo stato di attuazione di questi Programmi, le caratteristiche dei beneficiari, gli interventi nei campi di azione della S3 e a realizzare attività valutative sulle imprese, secondo quanto già indicato per l'ambito valutativo già ricordato. La valutazione unitaria della S3 dovrà, al di là e oltre i risultati connessi alle specifiche aree di intervento, evidenziare la complementarità delle azioni finanziate attraverso il FESR (focalizzandosi in particolare sulla dimensione dell'innovazione e della ricerca), il FSE (focalizzandosi in particolare sulla dimensione dell'occupazione) e il FEASR (climate change); **3) La stesura del rapporto preliminare e del rapporto finale di valutazione**, la cui struttura è già definita dal Capitolato, che dovranno contenere il primo gli ambiti, la finalità e le tecniche per l'esercizio valutativo, il secondo le risposte alle domande di valutazione sopra ricordate; soprattutto ai fini della stesura del rapporto finale potranno essere necessarie attività valutative aggiuntive rispetto a quelle proprie dei singoli PO, in particolare per integrare le attività livello di PO e raccordare i risultati raggiunti nei diversi PO; nel primo caso potrebbe ad esempio essere interessante lo svolgimento di alcuni *cas studio*, mentre nel secondo potrebbe essere utile il coinvolgimento di un panel di *esperti del settore*, sia coinvolti che esterni alla gestione delle attività, a cui sottoporre i risultati raggiunti, anche per raccogliere ulteriori elementi di contestualizzazione territoriale e settoriale dei risultati raggiunti. Queste attività andranno concordate con il Gruppo di Pilotaggio sia in fase di rapporto preliminare sia nel corso dei diversi momenti di confronto che si vogliono organizzare.

In base a quanto richiesto dal Capitolato, nel caso del coordinamento della valutazione trasversale relativa alla *Smart Specialization Strategy e politiche di innovazione* saranno presentati due rapporti, elaborati sulla base delle indicazioni contenute nel piano di attività: Rapporto preliminare di valutazione; Rapporto finale di valutazione. La struttura dei due rapporti sarà coerente con quella già prevista nel Capitolato. In aggiunta a questi due rapporti, il valutatore si impegna ad offrire al Gruppo di Pilotaggio come **servizio aggiuntivo** *note informative di aggiornamento* (cfr. capitolo 4) sullo stato di attuazione della valutazione trasversale e sui risultati raggiunti, sulla base delle attività svolte a livello di singolo strumento di programmazione, con l'obiettivo di fornire indicazioni utili ad eventuali aggiustamenti dell'attuazione dei diversi programmi in corso d'opera per massimizzare la loro efficacia rispetto agli obiettivi della S3. La tempistica di queste *note informative* sarà legata a quella degli incontri periodici che si terranno con il Gruppo di Pilotaggio.

Per quanto concerne la *partecipazione alle altre attività trasversali di valutazione*, il valutatore si impegna a fornire: ► In fase di avvio della valutazione, *note informative sui metodi e strumenti da utilizzare* per realizzare le attività, con particolare riferimento all'ambito FESR; ► In corso di realizzazione delle attività, laddove richieste, *note informative sui risultati raggiunti / contributi specifici del FESR* sui temi specifici delle attività trasversali. La tempistica di queste note informative sarà concordata con lo Steering Group Unitario.

#### 4.2.7 Il Piano di attività 2020-2021

Il presente Piano di attività sarà aggiornato entro la fine dell'anno in forma preliminare e riguarderà il servizio fino al termine dei 30 mesi previsti (marzo 2021).

---

consumatori, ricercatori, governo pubblico, etc). La peculiarità del modello risiede nel *matching* tra i diversi partner nelle fasi embrionali di definizione della tecnologia, mediante lo scambio multidirezionale di flussi conoscenza (sia esplicita che implicita, sia tacita che codificata [Nonaka e Takeuchi, 1995]). Tutti i soggetti partecipano dunque alla definizione del concept tecnologico, già nelle fasi embrionali (Passarelli, 2017).

### 4.3 I prodotti documentali

- ▶▶ **(30/04/2019)**: Rapporto di valutazione operativa e strategica versione preliminare
- ▶▶ **30/06/2019**: Rapporto di valutazione operativa e strategica versione finale
- ▶▶ **31/10/2019**: Revisione domande di valutazione e sistema di indicatori preliminare
- ▶▶ **31/10/2019**: Rapporto tematico Start Up preliminare
- ▶▶ **31/10/2019**: Rapporto tematico Agenda digitale preliminare
- ▶▶ **30/11/2019**: Revisione domande di valutazione e sistema di indicatori finale
- ▶▶ **30/11/2019**: Rapporto tematico Start Up finale
- ▶▶ **30/11/2019**: Rapporto tematico Alta tecnologia preliminare
- ▶▶ **30/11/2019**: Rapporto tematico Agenda digitale finale
- ▶▶ **30/11/2019**: Disegno di valutazione unitaria S3 preliminare
- ▶▶ **31/12/2019**: Rapporto tematico Alta tecnologia finale
- ▶▶ **31/12/2019**: Piano di attività 2020-2021 preliminare.

## 5 LE ATTIVITÀ PREVISTE PER LE ANNUALITÀ 2020-2021

### 5.1 Gli obiettivi

Per le annualità 2020-2021 ci limitiamo a riportare quanto previsto in sede di offerta tecnica e non sviluppato nelle annualità precedenti, al fine di rendere quanto più flessibile le opportunità della valutazione indipendente. I dettagli delle attività da organizzare saranno pertanto approfonditi nel prossimo Piano di attività.

### 5.2 Le attività

#### 5.2.1 Il Piano di attività 2020-2021

Sarà consegnato il Piano di attività in versione finale.

#### 5.2.2 Il Rapporto di valutazione operativa e strategica al 31/12/2019

Nell'ambito del servizio è previsto un secondo Rapporto annuale di valutazione che si configurerà essenzialmente come un aggiornamento del RAV realizzato nel 2019 relativamente all'avanzamento del Programma.

#### 5.2.3 La valutazione unitaria della Smart Specialisation Strategy (S3)

Realizzazione del Rapporto di valutazione unitaria e attività di condivisione con gli stakeholder degli altri Fondi coinvolti.

#### 5.2.4 Asse 4 – Energia: efficientamento e fonti rinnovabili

Le attività previste dal POR-FESR in relazione a questo tema concernono una varietà di interventi che si distinguono per tipologie di interventi, beneficiari, costi, dimensioni dell'intervento, con obiettivi ambiziosi in quanto collegati con il Piano Energetico Regionale e con gli obiettivi di performance da esso stabiliti, ma anche con il Piano Clima-Ambiente dell'Emilia-Romagna. In particolare verranno analizzati gli interventi relativi alle Azioni 4.2.1, 4.1.1 e 4.1.2, rispetto alle quali ad oggi sono stati emanati diversi avvisi, di cui alcuni nuovi rispetto alla programmazione comunitaria (Efficientamento energetico degli edifici pubblici, Attrazione di investimenti in settori avanzati di industria 4.0), mentre altri già attuati nella vecchia programmazione (Fondo Energia) In questa ottica la valutazione tematica avrà come oggetto la rispondenza rispetto agli obiettivi e indicatori del POR, l'analisi delle tipologie di intervento più efficaci in termini di riduzione di emissioni, risparmio di energia e produzione da FER, l'analisi dei modelli di attuazione degli interventi più efficaci ed efficienti, gli impatti degli interventi sull'occupazione e sulle competenze professionali.

Verifica del contributo degli interventi di efficientamento energetico e produzione di FER per le imprese e il pubblico per la riduzione delle pressioni ambientali (Asse 4)	
Domande di valutazione	Metodi, Strumenti di valutazione e fonti di dati
<p><i>INTERVENTI DI EFFICIENZA ENERGETICA DEGLI EDIFICI:</i></p> <p><i>Quali sono i progetti realizzati negli edifici e nelle strutture pubbliche di promozione dell'eco-efficienza e di riduzione di consumi di energia? Quanto gli interventi approvati sono stati efficaci in termini di risposta agli obiettivi di riduzione delle emissioni di gas ad effetto serra, al risparmio di energia, all'uso efficiente delle risorse, alla valorizzazione delle fonti rinnovabili e di sistemi di cogenerazione? Quale tipologia tra gli interventi approvati è stato maggiormente efficace? In che modo il modello di attuazione proposto ha contribuito a rendere più efficace l'intervento in termini economici e di sostenibilità finanziaria? Che tipo di competenze e quanta occupazione hanno attivato gli interventi di efficientamento energetico?</i></p> <p><b>Domanda aggiuntiva</b> si propone: <i>Rispetto agli interventi finanziati nelle altre regioni come si collocano gli interventi del POR FESR dell'Emilia-Romagna?</i></p>	<p><b>Analisi desk</b> attraverso l'Analisi dei dati resi disponibili dal sistema di monitoraggio, dei singoli progetti, delle diagnosi energetiche ex ante e ex-post relative agli interventi finanziati. Sugli elementi informativi a disposizione verrà realizzata un'analisi dettagliata a livello di singolo progetto (tipologia, dimensione, localizzazione, etc.); verrà inoltre effettuata una analisi più finalizzata analisi sull'efficacia dell'azione realizzata in termini dei risultati attesi, produzione di energia da FER, riduzione dei consumi di energia, riduzione delle emissioni di CO2, con riferimento ai progetti finanziati e realizzati per tipologia progettuale (impianti di cogenerazione o trigenerazione; interventi di efficienza energetica; interventi congiunti di efficienza energetica e rinnovabili). Attraverso analisi statistiche ed econometriche (<b>metodo quantitativo</b>) verranno confrontati i risultati degli interventi finanziati con quelli di altre regioni.</p> <p>L'analisi dei singoli progetti verrà condotta anche per tipologia di modello di attuazione (es. contratti di rendimento energetico, appalti tradizionali) in modo da verificare quali approcci sono stati più efficaci e efficienti.</p> <p><b>Interviste alle imprese beneficiarie</b> (metodo quantitativo) al fine di approfondire l'impatto sull'occupazione e sulle professionalità</p> <p><b>Analisi degli indicatori procedurali, finanziari e fisici</b> per evidenziare la coerenza rispetto agli obiettivi e indicatori ed eventuali scostamenti</p> <p><b>Fonti dei dati:</b> dati del sistema di monitoraggio, dati Enea sull'efficienza energetica (<a href="http://www.enea.it/it/seguici/pubblicazioni/pdf-volumi/raee-2017.pdf">http://www.enea.it/it/seguici/pubblicazioni/pdf-volumi/raee-2017.pdf</a>), dati primari rilevati sul campo</p>

### 5.2.5 Asse 1 - Effetti sul sistema dell'innovazione tecnologica, organizzativa e strategica delle imprese degli interventi a sostegno dell'acquisto di servizi

L'azione sostiene l'acquisizione di servizi avanzati per le piccole e piccolissime imprese che hanno difficoltà ad attivare percorsi strutturati di innovazione ed è una novità nell'ambito degli interventi del FESR. In questa ottica **la valutazione tematica avrà come ambito di indagine** i bandi attivati nell'ambito dell'Azione 1.1.2 dell'Asse 1 del POR FESR (di cui uno pubblicato ad agosto 2016) al fine di finalizzare la ricerca valutativa riguardo: tipologia di servizi e finalità di acquisto; domanda di innovazione soddisfatta attraverso servizi erogati dai laboratori della rete alta tecnologia, enti pubblici, start up, fab lab; tipologia di fornitori scelti dalle imprese (locali, regionali, nazionali o esteri), rispondenza rispetto agli obiettivi e indicatori del POR, efficacia degli interventi.

Effetti sul sistema dell'innovazione tecnologica, organizzativa e strategica delle imprese degli interventi a sostegno dell'acquisto di servizi, nell'ambito dell'Asse 1.	
Domande di valutazione	Metodi, Strumenti di valutazione e fonti di dati
<p><i>Quali sono i servizi e con quali finalità sono stati acquistati dall'impresa beneficiaria dell'intervento? Che tipo di domanda e quali bisogni di innovazione soddisfa l'acquisto dell'impresa beneficiaria di servizi erogati dai laboratori della rete alta tecnologia, enti pubblici, start up, fab lab? Quali sono le caratteristiche dei servizi acquistati dall'impresa beneficiaria da imprese o da consulenti singoli o associati e quali bisogni di innovazione soddisfano? I servizi erogati da imprese o da consulenti singoli o associati sono acquistati in regione, in altre regioni o all'estero?</i></p>	<p><b>Analisi desk</b> della documentazione rilevante e sistematizzazione di tutti i dati rilevanti relativi ai progetti attuati nell'ambito dell'azione 1.1.2. al fine di analizzare i meccanismi attuativi del bando rispetto agli obiettivi e di verificare la tipologia di servizi e le finalità di acquisto. <b>Analisi statistico descrittive</b> (metodo quantitativo) sulla base dati di monitoraggio e di altri dati amministrativi per ricostruire il quadro dei progetti sotto il profilo settoriale e territoriale.</p> <p><b>Interviste alle imprese beneficiarie</b> al fine di indagare se la domanda di innovazione è soddisfatta attraverso servizi erogati dai laboratori della rete alta tecnologia, enti pubblici, start up, fab lab; quale tipologia di fornitori sono stati scelti dalle imprese (locali, regionali, nazionali o esteri), quali sono le caratteristiche dei servizi acquistati, gli effetti sulle performance delle imprese e le eventuali criticità incontrate nella realizzazione dell'intervento.</p> <p><b>Fonti dei dati:</b> dati del sistema di monitoraggio, dati primari rilevati sul campo.</p>
<p><i>I progetti finanziati sono coerenti rispetto agli obiettivi e indicatori del POR?</i></p>	<p><b>Analisi degli indicatori procedurali, finanziari e fisici</b> per evidenziare la coerenza rispetto agli obiettivi e indicatori ed eventuali scostamenti</p> <p><b>Analisi delle performance</b> delle azioni (metodo quantitativo) attraverso la comparazione delle realizzazioni, dei risultati e degli impatti effettivamente prodotti con i valori previsti (verifica di efficacia) e con le risorse investite (<b>verifica di efficienza</b>). Ai fini delle risposte alle valutazioni trasversali, si terrà conto anche degli effetti sull'occupazione e sulla sostenibilità ambientale;</p> <p><b>Fonti dei dati:</b> dati del sistema di monitoraggio</p>

### 5.2.6 Asse 3 - Interventi a favore dell'Internazionalizzazione

Valutazione sul tema “**Interventi a favore dell'Internazionalizzazione, nell'ambito dell'Asse 3**”. **Il contesto di riferimento:** Il sostegno ai percorsi di internazionalizzazione e il potenziamento della presenza sui mercati delle filiere regionali rappresentano gli obiettivi prioritari da perseguire, in quanto la Regione si è posta come obiettivo strategico per il sistema produttivo dell'Emilia-Romagna di portare il peso delle esportazioni rispetto al PIL sopra il 40%. In questa ottica **la valutazione tematica** avrà come ambito di indagine i progetti finanziati attraverso l'Azione 3.4.1, già attivata attraverso alcuni bandi al fine di verificare l'impatto degli interventi, la rispondenza dei risultati rispetto agli indicatori, il grado di rispondenza rispetto alle necessità delle imprese e le eventuali ulteriori esigenze manifeste da parte delle imprese.



## Interventi a favore dell'Internazionalizzazione, nell'ambito dell'Asse 3

Domande di valutazione	Metodi, Strumenti di valutazione e fonti di dati
<p>Quali sono i progetti, gli strumenti adottati dalle imprese per assicurare la presenza sui mercati internazionale.</p> <p>In che modo si differenziano le imprese che operano sui mercati di destinazione finale da quelle che operano nei mercati dei beni intermedi o nella produzione di parti e componenti? In che misura le iniziative finanziate hanno generato l'ingresso e/o l'espansione di imprese su mercati esteri? In che misura gli interventi attuati colmano le debolezze delle imprese locali nell'approcciarsi ai mercati internazionali? Quali altre misure sono necessarie/potrebbero rivelarsi utili a incrementare l'impatto degli interventi programmati?</p>	<p><b>Analisi desk</b> della documentazione rilevante e sistematizzazione di tutti i dati rilevanti relativi ai progetti oggetto di approfondimento (bandi in attuazione dell'azione 3.4.1). Tale analisi consentirà di analizzare i meccanismi attuativi dei bandi rispetto agli obiettivi e di verificare la coerenza tra i progetti realizzati e gli indicatori programmati, la tipologia di imprese finanziate e la tipologia di progetti.</p> <p><b>Analisi statistico descrittive</b> (metodo quantitativo) sulla base dati di monitoraggio e di altri dati amministrativi per ricostruire il quadro dei progetti sotto il profilo settoriale e territoriale.</p> <p><b>Interviste alle imprese (metodo quantitativo)</b> verrà realizzata un'indagine ad hoc sulle imprese finanziate includendo nel campione le diverse tipologie di imprese (quelle che operano sui mercati di destinazione finale, nei mercati intermedi, nella produzione di parti o componenti). Il questionario indagherà sui vari aspetti tra cui: le tipologie progettuali, l'impatto degli interventi sull'ingresso/espansione sui mercati esteri, le criticità superate grazie all'intervento finanziato, ulteriori misure utili per incrementare l'impatto degli interventi.</p> <p><b>Valutazione d'impatto (controfattuale)</b> (metodo quantitativo) per valutare l'impatto sull'export attraverso il confronto tra imprese che hanno beneficiato dell'intervento e quelle che non ne hanno beneficiato.</p> <p><b>Interviste e/o focus Group</b> a testimoni privilegiati (metodo qualitativo) per approfondire i risultati ottenuti dall'indagine sulle imprese e le percezioni sui fattori di successo e insuccesso. Ai fini delle risposte alle valutazioni trasversali, si terrà conto anche degli effetti sull'occupazione.</p> <p><b>Fonti dei dati:</b> dati del sistema di monitoraggio, dati di fonte ufficiale Banca dati ASIA, data base AIDA Bureau van Dijk, dati primari rilevati sul campo.</p>

## 5.2.7 Servizi a supporto dell'AdG nella gestione del Piano di Valutazione FESR

Il proponente supporterà l'AdG nella gestione del Piano di Valutazione del POR FESR attenendosi alla normativa europea, nazionale e regionale e agli orientamenti della Commissione in materia di fondi europei ed assicurando un livello di flessibilità adeguato a garantire la qualità del servizio anche in caso di modifiche ed integrazioni che dovessero intervenire nell'esecuzione del POR FESR. In particolare, ci si concentrerà sulle attività di sostegno e accompagnamento all'Autorità di Gestione richieste del capitolato e su alcuni servizi aggiuntivi offerti a fronte di una richiesta della Committenza :

1. Con riferimento al **Supporto nell'elaborazione delle Relazioni Annuali di Attuazione** ai sensi degli artt. 50 e 111 del Reg. UE n. 1303/2013, in relazione alle attività di avanzamento degli indicatori comuni e specifici del Programma e alle valutazioni svolte, sarà effettuata una valutazione sia in chiave operativa che strategica. All'interno delle Relazioni Annuali di Attuazione (RAA) confluiranno, infatti, i principali risultati delle attività valutative **di carattere operativo**, volte a valutare il grado di conseguimento degli Obiettivi specifici del POR FESR e gli eventuali scostamenti, partendo dall'analisi degli stessi dati di monitoraggio che andranno ad alimentare le RAA, aggiornati al 31/12 dell'anno precedente, ma utilizzandoli in una prospettiva differente, non di monitoraggio, ma di valutazione, ovvero *facendo un ragionamento di natura strategica che, avendo chiari gli obiettivi del POR FESR e i cambiamenti eventualmente intervenuti nel contesto regionale dall'inizio della programmazione, si concentri su*. ► *I nodi critici che dovessero emergere nell'attuazione* (mediante analisi quantitativa dello stato di avanzamento fisico, finanziario e procedurale dei POR nel complesso e a livello di dettaglio dei singoli Assi prioritari mediante analisi statistica dei dati di monitoraggio al 31/12 dell'anno precedente ed eventuali interviste con i responsabili dell'attuazione) e *nella governance*; ► *La prospettiva di realizzazione degli obiettivi del POR con l'attuale dinamica di impegno delle risorse*, attraverso un esercizio di proiezione della tendenza mediante analisi statistiche dei dati di monitoraggio (metodo quantitativo) al fine di tenere sotto controllo eventuali rischi potenziali; ► *I target e gli obiettivi più*

*problematici (più indietro nell'attuazione), in relazione alle esigenze del contesto individuate dal POR e agli eventuali nuovi fabbisogni evidenziati dalla valutazione strategica. In queste relazioni valutative annuali sarà, comunque, proposta anche una riflessione valutativa di natura prettamente strategica, utile per valutare se, a prescindere da un adeguato livello di avanzamento delle operazioni finanziate, esse siano ancora valide, ovvero se i bisogni da cui sono state originate sono ancora attuali e, di conseguenza, ciò che si sta realizzando sia ancora utile o se eventuali cambiamenti del contesto (socio-economico, normativo, ecc.), sia regionale che nazionale e comunitario, renderebbero necessaria una rimodulazione delle priorità strategiche individuate in fase di avvio della programmazione. Oltre a questa riflessione di natura strategica più generale, saranno predisposte sintesi delle valutazioni tematiche on-going effettuate nell'annualità di riferimento da inserire nel RAA., comprendente le domande valutative affrontate, la metodologia adottata, le principali conclusioni raggiunte dalla valutazione e infine, ove del caso, si darà conto delle eventuali azioni decise dall'AdG in risposta alle risultanze emerse nei rapporti valutativi. Coerentemente con quanto previsto dai Regolamenti comunitari, si esamineranno, infine, la funzionalità e adeguatezza del sistema di gestione e la qualità e del funzionamento del sistema di monitoraggio per fornire elementi utili al miglioramento dell'attuazione del POR FESR ed eventualmente adeguarli ai cambiamenti normativi, di contesto o, più in generale, di priorità (attraverso analisi desk dei documenti di valutazione della programmazione 2007/13 e 2014/20, interviste semistrutturate volte a identificare eventuali failures/aree di inefficienza e relative cause e analisi quantitativa dei dati di monitoraggio) e sarà dedicato uno spazio ad hoc per le analisi e le valutazioni sul rispetto dei principi trasversali (mediante un mix di metodi qualitativi e quantitativi: valutazione ex ante di impatto potenziale, analisi quantitativa dei dati di monitoraggio, analisi del sistema di selezione dei progetti e del sistema di indicatori disponibile, ecc.).*

2. Rispetto al **Supporto alla promozione e diffusione dei risultati delle valutazioni** si intende offrire assistenza alla Struttura del Responsabile della Comunicazione del Programma nella predisposizione degli strumenti informativi (sito, raccolte, pubblicazioni, etc.) funzionali a diffondere i risultati delle valutazioni realizzate. In particolare, per far sì che i risultati delle valutazioni siano fruibili da tutti i potenziali destinatari, in modo comprensibile, efficace e puntuale, l'RTI metterà in campo strumenti innovativi, in accordo con i responsabili regionali per rendere coerente le modalità di disseminazione proposte con quanto previsto nel Piano integrato annuale di comunicazione. Obiettivo è rendere "comprensibile" ai cittadini e alle istituzioni coinvolte l'utilità delle politiche messe in campo dalla Regione attraverso l'utilizzo dei fondi SIE e, nello specifico, del FESR. Appare pertanto necessario promuovere e assicurare un'ampia diffusione dei risultati delle valutazioni e degli impatti del POR FESR analizzati nel corso del servizio, passando dall'utilizzo di strumenti di comunicazione "istituzionale" a strumenti di comunicazione di "servizio". In particolare, si intende attivare strumenti che siano: ♦ **"differenziati" per i diversi target di destinatari**, diffondendo il messaggio in vari formati e canali, così da amplificare la portata delle azioni di informazione e di comunicazione; ♦ **"integrati" rispetto al coinvolgimento delle diverse categorie di attori istituzionali, economici e sociali**, in modo da avere un effetto "moltiplicatore" dei messaggi che si vogliono trasmettere; ♦ **prevalentemente "digitali"**, in affiancamento a quelli più tradizionali; ♦ **"social"**, attivando una modalità di "conversazione" che assicuri l'interazione con i cittadini e gli stakeholder coinvolti nelle progettualità, proprio grazie agli strumenti e alle modalità di comunicazione che utilizzano quotidianamente; ♦ **caratterizzati da un linguaggio semplice, chiaro e preciso** in modo da parlare il linguaggio dei cittadini e parlare ai destinatari delle azioni in modo diretto. In particolare, ad *avvio del servizio* verrà predisposta una **brochure su supporto sia cartaceo sia digitale** contenente una descrizione dell'approccio e della strategia di valutazione che sarà attivata, i soggetti coinvolti, i risultati attesi, ecc., che verrà distribuita nel corso di riunioni operative tra RTI e i responsabili delle diverse Direzioni implicate nel processo. Contestualmente verrà attivata una **mailing list interna** al fine di diffondere, periodicamente via mail, informazioni sullo stato di avanzamento dei lavori ed attivare un'interlocuzione diretta fra i soggetti coinvolti. *Durante il percorso valutativo vero e proprio*, affinché venga data adeguata rilevanza ai risultati ottenuti, ciascun documento prodotto verrà accompagnato da un **Executive Summary** che, potrà essere presentato nel corso di appositi **seminari informali**, ma anche dei moduli dell'offerta formativa dove i referenti delle attività valutative del RTI illustreranno evidenze e risultati. Tali incontri mirano a favorire lo scambio di informazioni sui risultati ottenuti durante le prime attività di valutazione effettuate, al fine di migliorare la capacità organizzative e di gestione dei progetti (*capacity building*) e valorizzare

al meglio le esperienze realizzate. Si ritiene di interesse segnalare fin d'ora che, tutti i Rapporti di valutazione avranno, in accordo con l'AdG e il responsabile della comunicazione, uno specifico *touchpoint* sul portale web istituzionale di riferimento al fine di massimizzarne la visibilità. Inoltre, nell'ottica di rendere i vari materiali accessibili a persone con disabilità si avrà cura di predisporre dei podcast degli *Executive Summary* in modo da renderli accessibili ai non vedenti. Come anticipato, il proponente intende adottare per la diffusione dei risultati della valutazione differenti strumenti che possano veicolare il messaggio comunicativo in diversi formati e canali (*crossmedialità*). In particolare, in accordo con i responsabili della comunicazione saranno attivati i canali e strumenti divulgativi sintetizzati nella tabella:

Canali e strumenti divulgativi	Descrizione
Infografiche e video divulgativi dello stato di avanzamento del POR da diffondere sul sito web istituzionale in televisione	Affinché l'attività di disseminazione dei risultati del POR FESR possa raggiungere il grande pubblico potrà essere utilizzata la tecnologia audiovisiva. Per comunicare i risultati più interessanti del programma verranno predisposti dei video divulgativi – in una versione breve (1 min circa) e una versione più lunga (5 min. circa) per gli addetti ai lavori – in un linguaggio molto semplice e di immediata percezione, valorizzando i contenuti delle valutazioni effettuate. Verranno, inoltre, predisposte delle infografiche di sintesi dei risultati, da veicolare attraverso il sito web del POR. Al riguardo verranno adottati strumenti tecnologici avanzati, avvalendosi delle principali applicazioni di Office, di Adobe e di software open source o basati su cloud (Piktochart, Prezi, Infogr.am)
Newsletter periodica	L'attività è volta ad informare Regione, AdG e responsabili degli interventi, partenariato istituzionale e socio-economico, destinatari finali e beneficiari sui principali risultati raggiunti e sulle buone pratiche realizzate. Per garantire personalizzazione e riconoscibilità, la newsletter sarà impaginata attenendosi ai dettami dell'immagine coordinata e verrà inviata ad una mailing list in formato html, in modo da facilitare la lettura e organizzare le informazioni in un flusso coerente e chiaro. L'utente interessato, attraverso il click-through, potrà accedere direttamente al sito web
Supporto all'ADG nelle attività di Ufficio stampa al fine di diffondere i risultati della valutazione del POR	Il Proponente affiancherà l'AdG nella gestione delle relazioni esterne con la stampa e i media, assicurando un supporto fattivo che consenta di massimizzare la conoscenza dei risultati raggiunti dal POR FESR, attivando così interesse verso il Programma da parte dei principali stakeholder
Partecipazione a eventi annuali/open Day	Gli eventi eventualmente organizzati dall'AdG, in cui presentare e diffondere i risultati, sviluppare la messa in rete delle esperienze, stimolare il dibattito ed il confronto sui progetti cofinanziati dai Fondi SIE, implementare le buone pratiche e veicolare un'immagine di alto profilo dell'Amministrazione responsabile del Programma. L'RTI contribuirà, oltre alla partecipazione, anche alla progettazione e organizzazione scientifica
Social network	Al fine di consentire una più capillare diffusione delle informazioni e dei risultati raggiunti, migliorando il livello di scambio di informazioni tra gli utenti, si progetterà, realizzerà ed animerà una pagina dedicata sui principali social network (Facebook, Twitter, YouTube, LinkedIn, ...), scelti di concerto con i responsabili della comunicazione.

A conclusione del ciclo di valutazione, affinché i risultati delle singole valutazioni possano essere confrontabili a livello europeo, ciascun documento valutativo prodotto sarà accompagnato da un sintetico **report in lingua inglese** che specificherà: oggetto della valutazione, obiettivi, dati e metodologia implementata, domanda valutativa, risultati specifici e sintesi dei risultati complessivi.





3. Infine, l'attività di **affiancamento formativo all'AdG sui temi della valutazione** sarà realizzata attraverso **incontri ad hoc**, organizzati in una logica formativa, che saranno svolti prima della realizzazione e dopo la consegna di ciascun prodotto/rapporto, al fine di condividere **con il personale dell'Autorità di Gestione del FESR e con la Struttura del Responsabile del Piano di Valutazione** le domande di valutazione, i metodi e gli strumenti che saranno utilizzati e i risultati raggiunti mediante l'attività valutativa.
4. Inoltre coerentemente con il capitolato tecnico e con il Piano di Valutazione il RTI realizzerà **Piano di formazione strutturato di 5 giornate**, oltre a ulteriori **10 giornate annue offerte** dal RTI **come servizio aggiuntivo** di formazione al personale dell'Autorità di Gestione, degli Organismi Intermedi e di altri operatori coinvolti, a vario livello (programmazione, gestione, monitoraggio, controllo, valutazione) nelle politiche finanziate sia con il FESR che con gli altri fondi strutturali, *in primis* FSE e FEASR, nella logica di favorire l'integrazione fra Programmi e promuove la cultura della valutazione all'interno della Regione. In particolare si prevede di realizzare un *percorso formativo che approfondisca il tema della valutazione nelle sue differenti declinazioni e in connessione al ciclo di policy nei settori specifici di riferimento* (programmazione e valutazione ex-ante; valutazione e selezione dei progetti; monitoraggio valutativo; valutazione per la riprogrammazione, ecc.) e che fornisca conoscenze e competenze su metodi e strumenti di analisi maggiormente utilizzati nella attività di valutazione.
5. La scelta dei contenuti sui quali focalizzare la formazione avverrà a seguito del confronto con la Committenza e, se lo si riterrà opportuno, attraverso **un'analisi dei fabbisogni formativi interni** che il RTI propone di realizzare **come servizio aggiuntivo**. Il Piano formativo sarà opportunamente finalizzato in funzione dei partecipanti e opportunamente dettagliato nel Piano di attività annuale.

### 5.2.8 Ulteriori servizi aggiuntivi

Di seguito si riepilogano i servizi e prodotti aggiuntivi, che saranno preventivamente condivisi con la Committenza e declinati con maggiore dettaglio, nel caso risultassero di interesse. In particolare: ► tre Valutazioni tematiche on-going aggiuntive; ► Analisi dei fabbisogni formativi dell'Amministrazione regionale e attività formative supplementari; ► Supporto all'AdG nella gestione e animazione tecnica dello Steering Group; ► Relazione annuale sulle buone pratiche; ► Note informative di aggiornamento; ► Documento di valutazione intermedio della *Smart Specialization Strategy*. Nella tabella seguente viene riportata una sintetica descrizione per ognuno di essi:

Attività aggiuntiva	Descrizione
3 Valutazioni tematiche on-going aggiuntive	L'RTI ritiene opportuno proporre ulteriori tre approfondimenti tematici dedicati agli Assi 5, 6 e 7 del FESR, in modo da coprire tutti gli Assi del POR oppure ad altri ambiti, come ad esempio l'Area del sisma, valutando l'impatto sul sistema produttivo degli interventi del FESR o le Politiche per l'occupazione e quindi i risultati e l'impatto del Programma all'ampliamento delle opportunità occupazionali, con particolare riferimento all'occupazione di qualità. Gli approfondimenti saranno comunque definiti con la committenza e potranno essere opportunamente ri-orientate su altri temi, secondo quanto sarà concordato con l'AdG e il Responsabile del Piano di Valutazione
Analisi dei fabbisogni formativi dell'Amministrazione regionale e un conseguente Piano di formazione strutturato	L'Analisi dei fabbisogni e il Piano avrà come destinatari gli operatori coinvolti, a vario livello (programmazione, gestione, monitoraggio, controllo, valutazione) nelle politiche finanziate sia con il FESR che con gli altri fondi strutturali, in primis FSE e FEASR, nella logica di favorire l'integrazione fra Programmi e promuove la cultura della valutazione all'interno della Regione. Si ipotizza di organizzare circa <b>10 giornate annue pari a 80 ore di formazione</b> (in presenza o meno), replicando eventualmente le giornate formative su più edizioni in ragione dell'opportunità di assicurare una dimensione ottimale del gruppo classe (orientativamente, inferiore alle 20 unità), in modo da consentire una partecipazione attiva da parte dei partecipanti e una finalizzazione operativa dei contenuti trattati.
Supporto all'AdG nella gestione e animazione tecnica dello Steering Group della Valutazione	Il RTI si propone di fornire all'AdG ed in particolare al Responsabile del Piano di Valutazione supporto nell'organizzazione, gestione e animazione tecnica dello Steering Group che potrà consistere in brevi presentazioni di carattere tecnico e divulgativo per condividere le basi di conoscenze necessarie ad inquadrare l'approccio del valutatore e le eventuali problematiche di carattere tecnico; predisposizione di note tecniche di aggiornamento sullo sviluppo degli orientamenti alla valutazione provenienti dalla Commissione europea o dal SNV
Relazione annuale sulle buone pratiche	L'RTI supporterà l'AdG all'approfondimento delle "buone pratiche" più rilevanti e predisporrà il materiale necessario al fine di facilitare la conoscenza dei casi.
Note informative di aggiornamento	Valutazione trasversale relativa alla Smart Specialization Strategy e politiche di innovazione (cfr. par. 1.2.3.2).
Documento di valutazione intermedio	Valutazione trasversale Smart Specialization Strategy (cfr. par. 1.2.3.2).

### 5.3 I prodotti documentali

- ▶▶ 31/1/2020: Piano di attività 2020-2021 finale.
- ▶▶ (30/04/2020): Rapporto di valutazione operativa e strategica versione preliminare
- ▶▶ 30/06/2020: Rapporto di valutazione operativa e strategica versione finale
- ▶▶ 31/05/2020: Rapporto di valutazione unitaria sulla S3 versione preliminare
- ▶▶ 30/09/2020: Rapporto di valutazione unitaria sulla S3 versione finale
- ▶▶ xx/xx/2020: Disegno di valutazione Rapporto tematico Energia
- ▶▶ xx/xx/2020: Rapporto tematico Energia preliminare
- ▶▶ xx/xx/2020: Rapporto tematico Energia finale
- ▶▶ xx/xx/2020: Disegno di valutazione Rapporto tematico Interventi per acquisto servizi
- ▶▶ xx/xx/2020: Rapporto tematico Interventi per acquisto servizi preliminare
- ▶▶ xx/xx/2020: Rapporto tematico Interventi per acquisto servizi finale
- ▶▶ xx/xx/2020: Disegno di valutazione Rapporto tematico Internazionalizzazione
- ▶▶ xx/xx/2020: Rapporto tematico internazionalizzazione preliminare
- ▶▶ xx/xx/2020: Rapporto tematico internazionalizzazione finale
- ▶▶ xx/xx/2020: Supporto alla stesura del RAA
- ▶▶ xx/xx/2020: Comunicazione e disseminazione risultati della valutazione
- ▶▶ xx/xx/2020: Formazione
- ▶▶ xx/xx/2020: Ulteriori servizi aggiuntivi
  - 3 valutazioni tematiche
  - Analisi dei fabbisogni per ulteriore attività formativa
  - Gestione e animazione dello Steering Group
  - Relazione annuale buone pratiche
  - Note informative al Gruppo di pilotaggio sulla S3

## 6 IL GRUPPO DI LAVORO

Nella composizione del Gruppo di lavoro minimo si è prestata attenzione a *garantire un set di competenze multidisciplinari, una solida competenza valutativa accompagnata, tuttavia, anche da una importante competenza sul versante dell'assistenza tecnica e della conoscenza della struttura amministrativa dei programmi*. La maggior parte dei componenti del Gruppo di lavoro minimo ha maturato *esperienza su vari Fondi SIE e politiche regionali* garantendo, oltre ad una opportuna flessibilità, anche un approccio valutativo integrato e attento al valore aggiunto che si crea attraverso un utilizzo coerente e finalizzato di fondi comunitari (regionali e nazionali) e di fondi nazionali. **Un ulteriore elemento distintivo del Gruppo di lavoro minimo e di quello aggiuntivo riguarda il livello di seniority. Si è scelto, infatti, di preferire, anche per i profili junior, un livello di esperienza professionale e valutativa adeguata alla complessità del Programma da valutare.**

Il Gruppo di lavoro minimo è organizzato in maniera da garantire un forte presidio delle attività e una forte integrazione e unitarietà anche nell'ottica della valutazione unitaria dei Fondi SIE. Il **Coordinatore del Gruppo di lavoro (Dott.ssa Daniela Oliva)** sarà coadiuvato da un **Responsabile operativo (Dott.ssa Concetta Rau)** che assumerà il compito di assicurare la coerenza tecnica e metodologica del servizio, in modo da garantire la massima flessibilità e rapidità di risposta nell'esecuzione, oltre ad un approccio multidisciplinare utile, in particolare, nelle fasi di valutazione unitaria dei Programmi.



## 7 MODALITÀ DI INTERAZIONE CON LA REGIONE

### 7.1 Gli strumenti per supportare l'interazione e il confronto

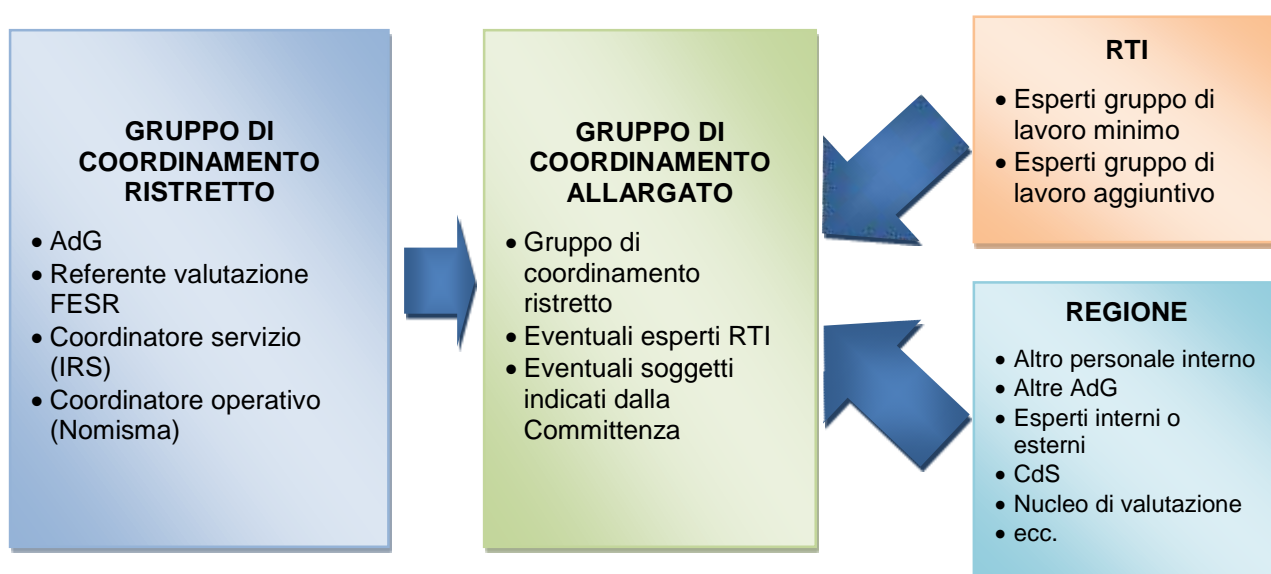
Le società che compongono l'RTI hanno un carattere fortemente multidisciplinare che si riflette sulla disponibilità, non solo, di competenze professionali che coprono differenti ambiti di interesse, ma anche nell'approccio metodologico e nell'utilizzo di strumenti che attingono a discipline molto diverse tra di loro e che adottano, *per default*, visioni multicriteriali nell'analisi dei problemi, nella progettazione delle possibili soluzioni e nei processi di implementazione. **La competenza multidisciplinare dello staff di valutazione** e l'adozione di diversi "occhiali di lettura" sono ulteriormente arricchiti da un impegno a sviluppare, là dove e quando è possibile, una dimensione di *partecipazione attiva alla realizzazione della valutazione*. In particolare, in coerenza con un approccio valutativo fortemente centrato su *obiettivi di learning*, si coinvolgerà l'AdG e il personale che a diverso titolo è impegnato nella realizzazione del POR, nel percorso di valutazione operativa e strategica del Programma, ferma restando l'indipendenza e la responsabilità della valutazione del POR in capo all'RTI e allo staff di ricerca; così come il Responsabile della Valutazione FESR, lo Steering Group ed il Gruppo di Pilotaggio della Valutazione Unitaria in ogni momento di impostazione ed eventuale revisione degli elementi che caratterizzano l'esercizio valutativo (dalla necessità di modificare una domanda di valutazione, alla scelta degli attori da coinvolgere e via dicendo).

Le modalità di coinvolgimento che saranno, comunque, condivise con la Committenza, potranno prevedere, a titolo esemplificativo, incontri propedeutici ai processi valutativi (selezione dei temi, delle domande di valutazione, metodologie e strumenti, fonti per la rilevazione dei dati, ecc.) e dei gruppi di discussione/seminari sui risultati emersi.

**La complessità dell'approccio valutativo proposto richiede, per un servizio efficace, efficiente e di qualità, l'attivazione di un organismo di coordinamento della valutazione del Programma** che garantisca le esigenze valutative della Committenza, da un lato, e le esigenze di realizzazione del lavoro dell'RTI dall'altro. La proposta, ovviamente da condividere con la Committenza, è di prevedere un **Gruppo di coordinamento ristretto** formato dall'AdG, dal referente per la valutazione indipendente del POR FESR, dal coordinatore del progetto (IRS) e dal supporto al coordinamento (Nomisma). Riunioni periodiche (programmate e non) facilitate anche dal fatto che **l'RTI ha sede a Bologna** e la messa a punto di modalità strutturate di condivisione delle informazioni all'interno del Gruppo di coordinamento, incluso il ricorso a strumenti di *groupware* (conference call, file sharing, sistemi di *project management*, ecc.) consentiranno processi comunicativi e decisionali rapidi ed efficaci. Per quanto riguarda, invece, **l'attività di coordinamento interno dello staff di ricerca e delle diverse fasi di valutazione**, l'RTI dispone di strumenti specifici e consolidati di coordinamento interno funzionali a governare attività che si realizzano in parallelo, assicurando l'integrazione delle competenze tecniche ed il rispetto delle scadenze ma evitando al tempo stesso il rischio di sovrapposizioni a detrimento dell'efficienza del processo valutativo: incontri interni in momenti chiave per l'attività valutativa; definizione e condivisione di



formati, linee guida e procedure, in particolare per le indagini sul campo; organizzazione di tavoli tecnici interni per gli ambiti trasversali in cui interagiscono le politiche; *peer review* preliminare alla consegna dei prodotti della valutazione, strumenti di *groupware*, ecc. garantiranno un processo di implementazione efficiente e adeguato alle esigenze del servizio. Quando ritenuto necessario e opportuno, potrà essere attivato il **Gruppo di coordinamento allargato** al quale potranno essere chiamati a partecipare soggetti indicati dalla Committenza (altro personale interno all'AdG, altre AdG che operano su fondi SIE, esperti interni e/o esterni all'Amministrazione, componenti il Comitato di Sorveglianza, Nucleo di valutazione interno, ecc.), da un lato, ed esperti che fanno parte del Gruppo di lavoro minimo e del Gruppo di lavoro aggiuntivo offerti dall'RTI, dall'altro.



## 7.2 Management del servizio e Project Cycle Management (PCM)

Al fine di garantire la piena adeguatezza delle attività di valutazione richieste, il modello organizzativo del servizio prevede: ► Un **gruppo di lavoro** ampio, con una distribuzione di ruoli e mansioni coerenti con le competenze possedute dai profili proposti ed esigenze del servizio; ► Meccanismi di **controllo della qualità del servizio e autovalutazione**; ► **Interazione stabile e continuativa con l'AdG** e gli altri soggetti dell'Amministrazione regionale coinvolti a vario titolo nelle diverse fasi del ciclo di programmazione del POR e nella *governance* del processo valutativo. In particolare, è prevista l'adozione della **metodologia del Project Cycle Management** per l'organizzazione del gruppo di lavoro e la pianificazione e realizzazione delle attività, prevedendo tra i vari aspetti: il **monitoraggio interno dell'avanzamento delle attività** del servizio e dei risultati raggiunti con cadenza periodica; l'**auto-valutazione della qualità del servizio** utilizzando i *criteri di analisi MEANS di qualità della valutazione*, rivisti e aggiornati alla luce delle caratteristiche del servizio. L' RTI assicurerà, come descritto in precedenza, adeguate **modalità di interazione con l'Amministrazione Committente** e con tutti i soggetti responsabili e/o coinvolti nella valutazione. In particolare, un confronto costante con l'Amministrazione regionale

e con il Responsabile della valutazione del FESR per tutta la durata del servizio sarà funzionale sia a garantire al Gruppo di lavoro la disponibilità di tutti gli input informativi essenziali per la fornitura di un servizio di valutazione efficace e tempestivo, sia ad assicurare all'AdG una fruizione ottimale dei prodotti realizzati nell'ambito del servizio di valutazione. Il confronto continuativo fra AdG e Valutatore si caratterizzerà per l'adozione di due approcci interattivi, fra loro complementari: ► *L'ascolto attivo*, funzionale soprattutto per la ricostruzione di una mappa dei fabbisogni conoscitivi dei diversi soggetti a vario titolo coinvolti; ► *Il coaching e il counselling*, per supportare processi interattivi e partecipati di apprendimento continuo nell'ambito dell'Amministrazione regionale. Oltre al fatto che il Responsabile del servizio, che coordinerà il Gruppo di lavoro, si relazionerà costantemente con il Committente ed il Responsabile della Valutazione del FESR, controllando l'attuazione delle attività programmate, verificandone gli esiti e modificandone in corso d'opera gli estremi, laddove se ne ravvisi la necessità, saranno: ♦ predisposti Piani di dettaglio (trimestrali) idonei al raggiungimento degli obiettivi previsti e con dettagli per ciascuna delle azioni; ♦ attivate capacità professionalità specifiche in risposta ai bisogni che potranno sorgere in corso d'opera (non solo quelli richiesti dal Capitolato Tecnico), attingendo in prima istanza al bagaglio di competenze e relazioni detenute; ♦ realizzati incontri tra il Gruppo di Lavoro (o parti di esso) e la Committenza per allargare la discussione su passaggi cruciali del servizio, per trasferire know-how specifici accumulati dal personale dell'RTI, per sensibilizzare gli stessi su aspetti critici del lavoro da intraprendere, per trovare soluzioni condivise, al fine di favorire il più possibile una chiara e trasparente gestione del servizio; ♦ fornita piena disponibilità ad assistere la Regione in eventuali momenti di comunicazione e condivisione dei risultati con stakeholder, ecc. Il valutatore del FESR, inoltre, lavorerà in stretto raccordo con i soggetti preposti alla *governance* del Piano Unitario delle Valutazioni, secondo modalità che saranno definite di volta in volta; tenendo presente quanto indicato nel PRUVV, la collaborazione sarà maggiormente fattiva con il Gruppo di Pilotaggio per quanto concerne lo svolgimento delle attività valutative trasversali e la verifica dello stato di avanzamento delle valutazioni dei singoli PO, così come con lo *Steering group* per partecipare ad eventuali riunioni allargate anche ad altri *stakeholders*, così da verificare l'efficacia e la qualità delle valutazioni effettuate o con il Nucleo di Valutazione degli Investimenti Pubblici dell'Emilia Romagna, con particolare riferimento ai compiti ad esso attribuiti in termini di promozione della qualità delle attività di valutazione, promozione dell'attività di informazione e comunicazione sui risultati delle valutazioni e promozione di attività formative per la diffusione della cultura e dell'utilizzo delle valutazioni.

## 8 IL DIAGRAMMA DI GANTT DEL SERVIZIO

Prodotti	2018	2019		2020		2021
	2° sem.	1° sem.	2° sem.	1° sem	2° sem	1° trim
Piano di attività 2018-2019	20/11					
Piano di attività 2020-2021			31/12	31/1		
Primo Tematico "Start up" (disegno / rapporto preliminare / rapporto finale)	20/11		31/10 30/11			
Secondo Tematico "Alta tecnologia" (disegno / rapporto preliminare/ rapporto finale)	20/11		30/11 31/12			
Terzo Tematico "Agenda digitale" (disegno / rapporto preliminare/ rapporto finale)	20/11		31/10 30/11			
Rapporto valutazione al 31/12/2018 (preliminare / finale)		30/4 30/6				
Revisione domande di valutazione e indicatori (preliminare / finale)			31/10 30/11			
Valutazione unitaria S3 (disegno preliminare/ disegno finale / rapporto preliminare / rapporto finale)			30/11 31/12	31/5	30/9	
Piano di attività 2020-2021 (preliminare/ finale)			31/12	31/1		
Rapporto valutazione al 31/12/2019 (preliminare / finale)				30/4 30/6		
Quarto Tematico Energia (disegno / rapporto preliminare/ rapporto finale)						
Quinto Tematico "Acquisto servizi" (disegno / rapporto preliminare/ rapporto finale)						
Sesto tematico "Internazionalizzazione" (disegno / rapporto preliminare/ rapporto finale)						
Relazioni avanzamento attività di valutazione per Relazioni Annuali di Attuazione						
Ciclo d formazione per il personale AdG						
Supporto alla promozione e diffusione dei risultati delle valutazioni						
<b>Servizi aggiuntivi</b> 3 valutazioni tematiche (disegno / rapporto preliminare/ rapporto finale)						
<b>Servizi aggiuntivi</b> Analisi dei fabbisogni e attività formativa aggiuntiva						
<b>Servizi aggiuntivi</b> Gestione e animazione dello Steering Group						
<b>Servizi aggiuntivi</b> Relazione annuale delle buone pratiche						
<b>Servizi aggiuntivi</b> Note informative al Gruppo di Pilotaggio sulla S3						

Le date di restituzione di parte dei servizi previsti per le annualità 2020-2021 saranno definite nel prossimo Piano di attività.