

LA VALUTAZIONE DELLE POLITICHE DI SVILUPPO RURALE NEL PERIODO 2007-2013:
UNA LETTURA DI SINTESI DELL'ESPERIENZA ON-GOING

Simona CRISTIANO¹, Francesco LICCIARDO²

SOMMARIO

I regolamenti sullo sviluppo rurale 2007-2013 hanno impresso, rispetto al passato, un impulso rilevante al cambiamento degli approcci alla valutazione delle politiche di sviluppo rurale in termini, tra l'altro, di: rafforzamento, omogeneità e sistematicità dei processi. Il Reg. (CE) n. 1698/2005 sul sostegno allo sviluppo rurale da parte del Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale comprende l'insieme dei riferimenti metodologici che costituiscono il Manuale del Quadro Comune per il Monitoraggio e la Valutazione, le linee guida contenenti obiettivi e metodologie che i valutatori sono tenuti a seguire nell'esercizio valutativo (Commissione europea, 2006a). Per tale ragione si tratta di uno strumento molto articolato, composto di una serie di documenti di indirizzo metodologico, che supportano l'organizzazione e la gestione dei percorsi valutativi (ad esempio, sulla struttura degli indicatori, sulla logica delle misure previste dal regolamento e su come misurarne gli effetti). La Nota di orientamento B - Linee guida per la valutazione (Commissione europea, 2006b) del Quadro Comune per il Monitoraggio e la Valutazione, in particolare, definisce la valutazione come quel processo che «include tutte le attività di valutazione da effettuarsi nell'intero periodo di programmazione, comprese le valutazioni ex ante, intermedia ed ex post». La previsione, se da un lato ha rafforzato il carattere strategico del monitoraggio e della valutazione, dall'altro ha modificato l'organizzazione della valutazione in itinere (*on-going*), che viene svolta con continuità nel corso dell'attuazione dei Programmi di Sviluppo Rurale, indipendentemente dallo stato di attuazione. Proprio in questa direzione la valutazione può favorire lo sviluppo di una "buona politica", contribuendo al miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dei Programmi (Bolli et al., 2010). Appaiono dunque evidenti gli stimoli a considerare un approccio nuovo alla valutazione, non più esclusivamente indirizzato solo all'*accountability*, ma che sia anche orientato al suo utilizzo. Tale affermazione, tra l'altro, risulta particolarmente in linea con l'evoluzione della valutazione *during the programme* (2014-2020).

¹ Consiglio per la Ricerca in Agricoltura e l'analisi dell'Economia Agraria (CREA) - Centro di Politiche e Bioeconomia, via Po, 14 - 00198 Roma; e-mail: simona.cristiano@crea.gov.it

² Consiglio per la Ricerca in Agricoltura e l'analisi dell'Economia Agraria (CREA) - Centro di Politiche e Bioeconomia, c/o Dipartimento Politiche Agricole e Forestali, via V. Verrastro, 10 - 85100 Potenza; e-mail: francesco.licciardo@crea.gov.it (corresponding author).

1. Introduzione

I Programmi di Sviluppo Rurale (PSR) sono il principale strumento di intervento dell'Unione europea (Ue) nell'ambito del II pilastro della Politica Agricola Comunitaria (PAC). Con una dotazione finanziaria di 69,750 milioni di euro (10% del budget complessivo dell'Ue) la strategia di sviluppo rurale 2007-2013 ha promosso una serie di azioni finalizzate al raggiungimento di macro obiettivi comunitari e nazionali comuni³. Questi macro obiettivi, che corrispondono a degli assi di intervento, sono: (1) miglioramento della competitività del settore agricolo e forestale; (2) miglioramento dell'ambiente e dello spazio rurale; (3) qualità della vita e diversificazione dell'economia rurale. Nell'ambito dei PSR, per il conseguimento degli obiettivi prioritari dell'asse 1 sono previste tre tipologie di interventi: i) le misure finalizzate a promuovere la conoscenza e a migliorare il capitale umano (come la formazione e l'insediamento giovani agricoltori); ii) le misure tese alla ristrutturazione e all'innovazione del capitale fisico (ammodernamento aziende agricole, forestali e agroalimentari, ecc.); iii) le misure per la qualità dei prodotti e delle produzioni. L'asse 2 prevede gli interventi agroambientali e per il benessere degli animali, le politiche di forestazione, gli interventi a favore delle zone svantaggiate e Natura 2000. L'asse 3 comprende invece gli interventi destinati alla diversificazione e al miglioramento dei servizi per le popolazioni rurali, alla conservazione dell'ambiente rurale, ma anche interventi destinati alla formazione e informazione degli attori coinvolti nella rivitalizzazione delle aree rurali. È stato poi introdotto un quarto asse (denominato asse LEADER), che contribuisce alla realizzazione degli obiettivi prioritari degli altri assi, non tanto attraverso misure specifiche quanto attraverso una distinta modalità di intervento, l'approccio LEADER.

Per il periodo di programmazione 2007-2013, il Reg. (CE) n. 1698/2005 del Consiglio sul sostegno allo sviluppo rurale da parte del Fondo Europeo Agricolo per lo Sviluppo Rurale (FEASR) stabilisce, art. 80 (1), che i programmi di sviluppo rurale sono soggetti a valutazione ex ante, intermedia ed ex post e alla valutazione ambientale strategica effettuate da valutatori indipendenti (art. 80 (4)), ossia appartenenti ad organismi non direttamente coinvolti nell'attuazione, nella gestione e nel finanziamento del Programma. Nonostante la specificità delle tre tipologie di valutazioni, esse condividono l'obiettivo comune di «migliorare la qualità, l'efficienza e l'efficacia dell'attuazione dei programmi di sviluppo rurale» (art. 84 (2)). In particolare, la Valutazione intermedia ed ex-post per i PSR è normata dall'art. 86 che recita: «La valutazione intermedia e la valutazione ex post analizzano il grado di utilizzazione delle risorse, l'efficacia e l'efficienza della programmazione del FEASR, il suo impatto socioeconomico e l'impatto sulle priorità comunitarie. Esse esaminano se sono stati raggiunti gli obiettivi del Programma e tentano di trarre conclusioni utili per la politica di sviluppo rurale. Individuano i fattori che hanno contribuito al successo o all'insuccesso del Programma, tra l'altro sotto il profilo della sostenibilità, e rilevano le buone pratiche.» Come rilevato da alcuni autori – tra gli altri Bolli et al., 2008; Bolli et al., 2009; Buscemi, 2010; Cagliero, Cristiano, 2013 – il Regolamento introduce quindi l'elemento dell'utilità nel processo di valutazione intermedia ed ex post, un profilo che consente di superare quello consolidato dell'obbligatorietà introducendo, al contempo, un orizzonte più alto e strategico, ai fini del coordinamento e del governo della programmazione, ed uno più operativo e concreto, ai fini del controllo della spesa e del perseguimento degli obiettivi prefissati, a cui la Commissione europea (Ce) tiene particolarmente, in quanto cofinanziatore dei PSR.

³ La programmazione e l'attuazione degli interventi comunitari per le aree rurali, come delineata dal Reg. (CE) n. 1698/2005, si basa su un disegno articolato in cui il Piano Strategico Nazionale garantisce la coerenza con le linee guida comunitarie, rappresentate dagli Orientamenti Strategici Comunitari (OSC), e tra questi e i PSR regionali. Gli OSC, in particolare, stabiliscono i principi e le priorità della politica di coesione, rappresentando il quadro di riferimento che punta ad armonizzare gli obiettivi della politica di coesione con quelli dei singoli Fondi strutturali, nonché della Strategia di Göteborg per i temi ambientali e della Strategia di Lisbona per quelli di competitività e occupazionali.

2. Approccio metodologico adottato

Lo studio ha la finalità principale di riportare a sistema le attività di valutazione della politica di sviluppo rurale 2007-2013, tesaurizzando l'esperienza finora condotta nelle regioni italiane e a livello europeo. In particolare, lo studio è stato disegnato per dare risposta alle seguenti (macro)questioni:

- Quali sono le modalità e i modelli di *governance* adottati per la valutazione *on-going*?
- Quali sono stati i principali limiti della valutazione *on-going*? Quali le *good practice* per il futuro?
- Qual è stata la domanda valutativa espressa dalle Amministrazioni responsabili dei Programmi?

Il sito web della Rete Rurale Nazionale (RRN) è stato utilizzato per ottenere tutte le informazioni relative alla politica di sviluppo rurale, i PSR e le valutazioni intermedie delle 21 Regioni e Province autonome italiane. La *directory* all'interno del sito fornisce, tra l'altro, i collegamenti ai diversi Programmi regionali a partire dai quali sono stati consultati gli approfondimenti tematici disponibili nelle sezioni "monitoraggio e valutazione", così come le Relazioni Annuali di Esecuzione (RAE), che descrivono le attività di valutazione eseguite, tra cui la creazione di capacità e l'attività metodologica, la raccolta di dati e l'indicazione delle difficoltà incontrate (Commissione europea, 2006b).

In aggiunta, la *review* della sintesi delle Relazioni di valutazione intermedie (RVI) nazionali, regionali e di rete commissionata dalla Ce e realizzata da un consorzio di imprese guidate da Österreichisches Institut für Raumplanung (ÖIR, 2012), attraverso la lettura di 92 RVI, prodotte dagli Stati Membri (SM) nel 2010, ha offerto una visione complessiva sui risultati e gli impatti della politica di sviluppo rurale 2007-2013 e sul Quadro Comune per il Monitoraggio e la Valutazione (QCMV).

L'analisi desk è stata integrata, infine, dall'esame della letteratura disponibile e, soprattutto, dai numerosi report e note di orientamento prodotti dalla *Task force* Monitoraggio e Valutazione della RRN nell'ambito del Sistema Nazionale di Monitoraggio e Valutazione (SV).

3. La valutazione dello sviluppo rurale nella programmazione 2007-2013

3.1. Le novità della valutazione 2007-2013

La novità fondante della valutazione dei PSR 2007-2013 è la programmazione stessa.

In particolare, la chiave di volta della valutazione è rappresentata dal superamento del frammentarismo degli interventi di sviluppo rurale tra diversi programmi (LEADER e Programmi Operativi - PO) e all'interno dei PO regionali obiettivo 1 e PSR. La valutazione è, dunque, di programma e comprende i risultati e gli impatti di tutti gli interventi relativi alle politiche regionali di sviluppo rurale. Al riguardo, occorre precisare che, la valutazione oggetto del presente studio è quella relativa al II pilastro della PAC, mentre la responsabilità della valutazione del I pilastro è in capo alla Ce.

In questo contesto, le principali novità introdotte dalla Ce per la valutazione dei PSR 2007-2013 riguardano il concetto di valutazione *on-going*⁴ e il QCMV. Essi rappresentano, come verrà approfondito nel proseguo, gli strumenti comunitari di indirizzo per l'attuazione di un approccio valutativo comunitario teso a coniugare l'esigenza comunitaria di rendicontare i risultati della PAC (*accountability*), a livello europeo, con quella di facilitare la maturazione, a livello dei singoli SM, di capacità diffuse di governo e competenze in materia di valutazione.

Il QCMV è uno strumento molto articolato composto di una serie di documenti di indirizzo metodologico, che supportano l'organizzazione e la gestione dei percorsi valutativi su: stesura del rapporto di valutazione intermedia; stesura del rapporto di valutazione ex post; struttura degli indicatori; logica delle misure; misurazione degli effetti, ecc. Esso, di fatto, consolida il percorso comunitario già intrapreso a partire dalla programmazione 2000-2006 in cui i documenti STAR VI/8865/99 e STAR VI/12004/00, veniva definito un modello comune di valutazione fondato sul Questionario Valutativo Comune (QVC), che esprime la domanda

⁴ L'articolo 86 del Regolamento (CE) n. 1698/2005 descrive i principali aspetti legati alla gestione e alle funzioni di valutazione, introducendo la valutazione in itinere dei programmi: «*Gli Stati membri istituiscono un sistema di valutazione annuale in itinere di ciascun programma di sviluppo rurale*».

valutativa della Ce, i criteri, in base ai quali formulare i giudici valutativi e gli indicatori, che dovevano dare evidenza e misurazione ai risultati della valutazione (Cagliero, Cristiano, 2016).

La ratio alla base del QCMV è l'omologazione dei percorsi valutativi degli SM ai riferimenti metodologici e procedurali indicati dalla Ce, al fine di garantirne la qualità e, soprattutto, la fornitura di dati e informazioni aggregabili e confrontabili a livello comunitario. Nello specifico, il QCMV indirizza gli SM su quali debbano essere le fasi di realizzazione di una valutazione – strutturazione, osservazione, analisi e formulazione dei giudizi – e sulle singole attività che, per ciascuna di esse, debbano essere svolte.

Con la stessa finalità, il QCMV definisce il QVC, a cui i valutatori sono tenuti a rispondere usando gli indicatori proposti. Le risposte ai quesiti e la quantificazione degli indicatori, secondo il disegno comunitario, costituiscono una base conoscitiva funzionale a formulare i giudizi e le raccomandazioni da parte dei valutatori (Bolli *et al.*, 2013). Di fatto, tramite il QVC, la Ce si assicura la fornitura di una certa numerosità di informazioni sull'attuazione dei PSR, secondo comuni canoni valutativi.

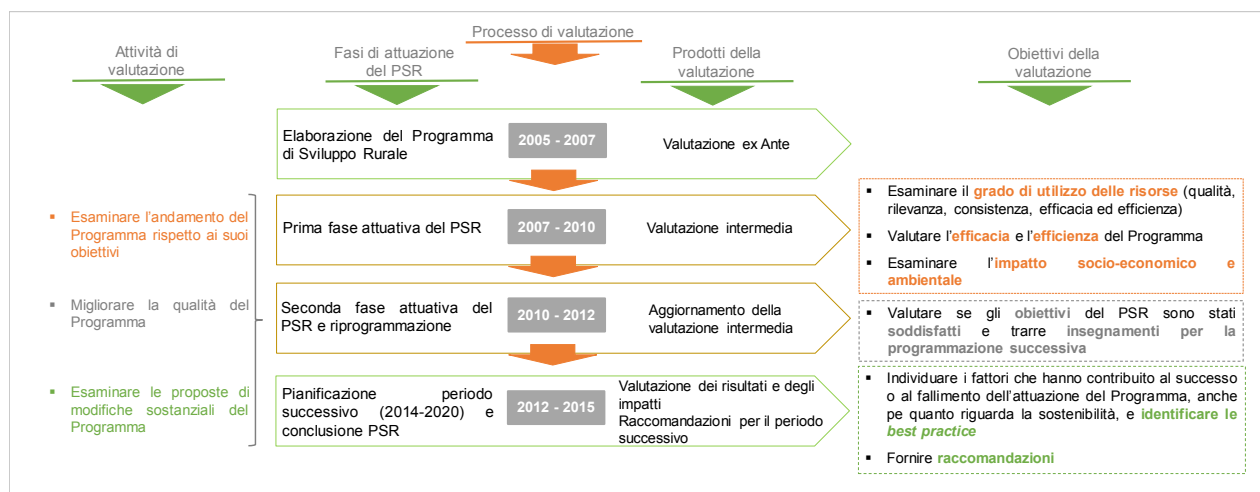
Ulteriore strumento fondamentale di indirizzo metodologico comunitario è il set di indicatori di Programma (indicatori comuni), parte integrante del QCMV che deve essere utilizzato per dare evidenza ai risultati delle valutazioni. Al riguardo, occorre rilevare che, come più volte indicato dai diversi esperti europei, la Ce ha promosso l'uso eccessivo degli indicatori, sia per finalità di analisi dei contesti che di dimostrazione delle realizzazioni, dei risultati e degli impatti dei PSR. Di fatto, agli indicatori è stata affidata una funzione descrittiva, più che strumentale alla dimostrazione, dei risultati della valutazione. In questo senso, devono essere lette, infatti, il rigore con cui la Ce ha preteso che venissero applicate le metodologie e le fonti indicate nelle *fiches* degli indicatori, nonché, i costanti richiami allo sviluppo di indicatori specifici di programma.

Con la valutazione *on-going* dei programmi, viene aperta la strada a un approccio più flessibile, guidato non soltanto da requisiti regolamentari, ma soprattutto da una domanda consapevole di valutazione. Essa comprende, infatti, *«tutte le attività di valutazione da farsi nel corso dell'intero periodo di programmazione, comprese le valutazioni ex ante, intermedia ed ex post, nonché qualunque altra attività connessa alla valutazione che l'autorità responsabile del programma ritenga utile per migliorare la gestione del programma stesso. Questo presuppone un'interazione tra le attività di valutazione, la definizione degli indicatori e la raccolta dei dati»* (Commissione europea, 2006a). Tale profilazione travalica quello della mera obbligatorietà, introducendo l'elemento dell'utilità della valutazione intermedia ed ex post (Buscemi, 2010).

In particolare, l'approccio *on-going* configura la valutazione dei PSR come un processo, che si realizza fin dalle fasi iniziali della programmazione, fornendo la conoscenza necessaria per migliorarne l'attuazione (*knowledge driven*). Lo scopo è di supportare la definizione e l'implementazione dei PSR, fornendo alle Amministrazioni responsabili elementi necessari alla comprensione e all'analisi dei risultati raggiunti e degli impatti nel lungo termine, dei fattori di successo e di insuccesso, e delle opportunità di miglioramento. In questo senso, va anche il richiamo della Ce alla maggiore integrazione tra valutazione, monitoraggio e programmazione (Commissione europea, 2006), che rafforza le rispettive funzioni rispetto al comune obiettivo dell'utilizzabilità nei processi decisionali di programmazione, attuazione e revisione dei PSR.

Nella figura seguente è riportata la schematizzazione indicata dal QCMV che illustra come la valutazione *on-going*, oltre a concorrere ad alimentare i momenti obbligatori di valutazione (vale a dire i rapporti ex ante, intermedio ed ex post), accompagni l'intero ciclo di programmazione nelle sue fasi tipiche e ricorsive: programmazione, implementazione, riprogrammazione (eventuale), conclusione. È interessante osservare come i momenti obbligatori di valutazione servano da base, individuando fabbisogni conoscitivi e percorsi di analisi, per alimentare molteplici analisi ed attività valutative e, soprattutto, i successivi *step* del processo di valutazione.

Figura 1 - Attività, fasi, prodotti e obiettivi della valutazione in itinere, intermedia ed ex post



Fonte: nostre elaborazioni su Nota di orientamento B - Linee guida per la valutazione, Commissione europea 2006b

Come accennato, nel percorso *on-going* della valutazione, l'obbligatorietà dei prodotti di valutazione è, dunque, principalmente strumentale alle esigenze conoscitive della Ce e alla dimostrabilità del contributo apportato dalla PAC allo sviluppo dell'Ue (*accountability*).

Talvolta, l'approccio schematico adottato dal QCMV lascia poco spazio per orientare le attività valutative verso quelle che possono essere le effettive priorità e specificità del Programma e, quindi, verso l'utilità delle analisi da realizzare che, tra l'altro, sono *time-consuming* e a risorse limitate. Gli stessi regolamenti, quindi, invitano le Autorità di Gestione (AdG) ad individuare e costruire una domanda valutativa aggiuntiva che, svincolata dalle tappe obbligatorie fissate nel Regolamento (CE) n 1698/2005, esprima il fabbisogno info-conoscitivo del Programma consentendo di affrancare la valutazione dal mero profilo adempimentale. Ciò al fine di trasformare il processo valutativo in uno strumento di utilità e di apprendimento a beneficio non solo dei soggetti direttamente coinvolti nel Programma, che contribuisce a creare consenso e adesione sulle iniziative promosse per garantirne l'efficacia oltre che la sostenibilità nel tempo. Come evidenziato da Bolli *et al.* (2013), si tratta di un passaggio cruciale nel tentare un rafforzamento della politica in senso *evidence-based*, rispetto a cui la valutazione dovrebbe restituire conoscenza sullo stato dello sviluppo delle aree e dei settori e sugli effetti dell'insieme degli interventi.

In questo contesto, la valutazione *on-going* presuppone un lavoro complesso basato sull'efficace interazione fra valutatore, AdG e tutti i soggetti coinvolti nel processo di programmazione. Risulta, altresì, necessaria l'indipendenza della valutazione, al fine di garantire una sufficiente terzietà nei giudizi valutativi formulati, soprattutto, se si considera che nel contesto *on-going* si è accresciuto il ruolo dei risultati della valutazione nel supportare le scelte attuative e di riprogrammazione.

Un ulteriore aspetto da mettere in luce riguarda il principio del *networking*, come messa a sistema delle competenze, esperienze e professionalità (Bolli *et al.*, 2008), che nella programmazione 2007-2013 viene sistematizzato attraverso la creazione di reti operanti a livello europeo e nazionale. A tal proposito, l'art. 86 del Regolamento (CE) n. 1698/2005 prevede che sia, in primis, la Ce a promuovere momenti di formazione e informazione tra diversi soggetti e professionalità, volti a favorire percorsi di partecipazione che contribuiscano alla crescita della capacità del sistema europeo di valutazione. A tal fine, è stato dato particolarmente peso all'istituzione della Rete Europea per la Valutazione dello Sviluppo Rurale, costituita nell'ambito della Rete Europea per lo Sviluppo Rurale e composta da esperti, con lo scopo di favorire scambi di conoscenze specialistiche e coadiuvare l'attuazione e la valutazione della politica di sviluppo rurale.

3.2. Governance e organizzazione e della valutazione dei Programmi di Sviluppo Rurale in Italia

La *governance* della valutazione *on-going* dei PSR riflette la multiattorialità e il multilivello che caratterizzano quella della programmazione per lo sviluppo rurale 2007-2013 (Mantino, 2014). Inoltre, al fine di promuovere la maturazione di una cultura e della *capacity building* della valutazione tra le Amministrazioni e gli *stakeholder* coinvolti nell'attuazione dei PSR, la Ce ha attribuito loro una serie di responsabilità e competenze (Cagliero, Cristiano, 2016). In sé, inoltre, considerato il suo carattere innovativo, l'approccio *on-going*, ha senz'altro richiesto un maggiore impegno in capo alla pluralità degli attori che hanno funzioni diverse, di responsabilità e di indirizzo, rispetto alla domanda e all'offerta di valutazione. Nello specifico, il presente paragrafo riguarda l'analisi della *governance* della valutazione rispetto a:

- livelli di responsabilità e delle funzioni di *governance* della valutazione *on-going*;
- strutturazione organizzativa e funzionale delle AdG dei PSR;
- modalità di affidamento e gestione dei servizi di valutazione;
- strutturazione organizzativa e funzionale dei valutatori indipendenti dei PSR;
- creazione di *network* per la messa in relazione dei diversi livelli e delle competenze.

In particolare, la *governance* della valutazione si articola su tre livelli: comunitario, nazionale e regionale (Cristiano *et. al.*, 2013).

La Ce ha un ruolo centrale nella definizione della regolamentazione e dei documenti di indirizzo e orientamento (QCMV e altre linee guida) che, di fatto, riflettono la propria domanda di valutazione (QVC, indicatori).

A livello nazionale, come previsto dal Piano Strategico Nazionale, il MIPAAF nel contesto del proprio ruolo di coordinamento dell'intera politica di sviluppo rurale ha istituito il Sistema nazionale di monitoraggio e di valutazione, con l'obiettivo di fare sintesi dell'avanzamento della strategia nazionale e dei suoi effetti.

A livello regionale, le AdG dei PSR detengono la *governance* della valutazione, assumendo la responsabilità di istituire adeguati sistemi di monitoraggio e valutazione e di affidare a valutatori indipendenti la realizzazione delle valutazioni di programma (art. 84 del Reg. (CE) n. 1698/2005).

Di fatto, il livello regionale è, certamente, la maggiore espressione della multiattorialità della valutazione, in quanto implicita al principio comunitario per cui, ogni soggetto che abbia interesse nell'attuazione dei PSR è anche *stakeholder* della valutazione *on-going*, e deve essere consultato regolarmente (Commissione europea, 2006b)⁵.

La *governance* regionale della valutazione esprime, principalmente, le responsabilità delle AdG nel rispondere alla domanda valutativa comunitaria, nel definirne una specifica, anche rappresentativa dei diffusi interessi degli altri *stakeholder* del PSR, e nel gestire i percorsi valutativi, garantendone il presidio della qualità e l'utilizzazione dei risultati per il miglioramento dei programmi. In questo senso, le AdG regionali venivano chiamate a impiegare adeguate risorse umane e finanziarie nell'istituzione di strutture organizzative e funzionali, specifiche per la *governance* della valutazione *on-going*, e che garantissero, internamente ad esse, la capitalizzazione delle competenze e delle esperienze, mentre, esternamente ad esse, l'acquisizione e la facilitazione di professionalità tecniche ed esperti portatori di conoscenza (dati e informazioni) utile ai processi valutativi e la rappresentatività degli *stakeholder*.

A questo proposito, sia la Ce che la RRN (Bolli *et al.*, 2008) raccomandavano «la creazione di un gruppo direttivo – di seguito anche *steering group* –, che accompagna il processo di valutazione, composto da rappresentanti dei vari dipartimenti. Uno dei compiti del gruppo direttivo dovrebbe essere quello di contribuire alla stesura del capitolato; i suoi membri possono dare accesso ad informazioni supplementari e dovrebbero assistere e controllare l'attività del valutatore».

⁵ Principio, peraltro, ulteriormente rafforzato per il corrente periodo di programmazione, con il Codice per il coinvolgimento del partenariato (Regolamento delegato (UE) n. 240/2014 della Commissione del 7 gennaio 2014 recante un codice europeo di condotta sul partenariato nell'ambito dei fondi strutturali e d'investimento europei).

Nel 2010, la RRN elaborò un'analisi delle strutture organizzative e funzionali istituite dalle AdG dei PSR (Bolli *et al.*, 2010). Successivamente, nel corso del periodo di programmazione, si deve notare che, le stesse Amministrazioni regionali hanno maturato anche autonomamente ulteriori riflessioni sulla opportunità, composizione e operatività di tali strutture di presidio della qualità della valutazione *on-going*, tali da rafforzare i propri sistemi di *governance* della valutazione dei PSR. Prova ne è che, per il periodo 2014-2020, quasi tutte i PSR prevedono, nei rispettivi piani di valutazione, l'impiego di maggiori risorse (umane e finanziarie) e strutture organizzative specifiche rispetto al precedente periodo di programmazione.

Già quell'analisi, ad ogni modo, dimostrava che, nonostante la novità, le Amministrazioni regionali, hanno istituito una certa numerosità di strutture organizzative tese a garantire il presidio della qualità dei processi valutativi. Per tali strutture è emersa, peraltro, un apprezzabile varietà di soluzioni in termini di configurazioni, ruoli e funzioni delle strutture, che denotano un'accresciuta capacità e consapevolezza nel definire i sistemi di governo della valutazione capaci di rispondere meglio alle esigenze di presidio della qualità dei processi valutativi (vedi tabella 1).

In particolare, le AdG dei PSR si sono dotate, tutte, di specifiche Unità tecniche che, internamente alle Amministrazioni e con una dotazione media di 3 risorse, sono dedicate alle funzioni di governance in materia di monitoraggio e valutazione e coordinate da un Responsabile della valutazione. Inoltre, diverse AdG hanno istituito degli specifici *steering group* della valutazione che, anche attraverso una composizione a geometria variabile, risultata funzionale alle diverse fasi e ambiti di confronto sulla valutazione, hanno dato rappresentatività alle diverse parti portatrici d'interessi nello sviluppo delle aree rurali (Amministrazioni responsabili per l'attuazione delle politiche di coesione, così come gli esperti in materia di valutazione, la RRN, il partenariato economico-sociale, i GAL e talvolta anche l'Organismo pagatore).

In un solo caso, che, peraltro, verrà replicato da più regioni nel nuovo periodo di programmazione, le funzioni in materia di valutazione sono state affidate *in house* al Nucleo di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici (NUVV) che, attraverso uno *steering group* garantisce la condivisione dei percorsi valutativi con i rappresentanti del partenariato economico sociale e dei GAL.

Le strutture di *governance* della valutazione *on-going* hanno svolto funzioni che spaziavano dalla stesura delle specifiche tecniche degli affidamenti, alla gestione amministrativa (verifica conformità servizi e prodotti realizzati), al supporto metodologico (approcci, metodi e strumenti di valutazione; diffusione e follow-up dei risultati della valutazione), alla facilitazione dei rapporti con i fornitori dei dati (uffici statistici, organismo pagatore) e del dialogo con i valutatori.

Garantendo il confronto sistematico tra gli *stakeholder*, tale organizzazione ha senz'altro contribuito a specificare la domanda di valutazione a livello regionale che, nel corso del periodo di programmazione è stata ulteriormente esplicitata dalle AdG dei PSR in una apprezzabile numerosità di valutazioni tematiche.

È da notare in ogni caso che, nel corso del periodo di programmazione 2007-2013, è stata osservata l'istituzione di ulteriori strutture organizzative, rispetto a quelle previste inizialmente, e il rafforzamento di quelle esistenti, e questo dà, evidentemente, la misura dell'avvenuta maturazione di una cultura valutativa e di una capacità di *governance* della stessa da parte delle AdG dei PSR.

Tabella 1 - I modelli di governance della valutazione on-going

Tipologia struttura	Responsabile della valutazione	Unità tecnica di valutazione	Steering group		NUVV	
Rappresentatività stakeholder	Minima	Ridotta	Ampia		Media	
Ruolo	Gestione amministrativa	Gestione/ governance amministrativa	Supporto alla gestione/ governance amministrativa	Consultivo/ rappresentativo	Supporto tecnico-scientifico	Supporto alla gestione/ governance amministrativa/ supporto tecnico-scientifico
Funzioni	Stesura capitolato d'oneri per l'affidamento dei servizi di valutazione	Stesura capitolato d'oneri per l'affidamento dei servizi di valutazione	Stesura capitolato d'oneri per l'affidamento dei servizi di valutazione	Analisi capitolato d'oneri per l'affidamento dei servizi di valutazione	Analisi capitolato d'oneri per affidamento servizi di valutazione	Stesura/supporto alla definizione della domanda valutativa
	Verifica conformità servizi e prodotti di valutazione	Verifica conformità servizi e prodotti di valutazione	Verifica conformità servizi e prodotti di valutazione	Facilitazioni rapporti valutatore e AdG/AdP PSR	Dialogo tecnico-scientifico con il valutatore	Dialogo tecnico-scientifico con il valutatore
	Gestione qualità e utilizzo dati di monitoraggio		Gestione qualità e utilizzo dati di monitoraggio	Analisi tecnica e presidio della qualità interim dei report di valutazione	Indirizzi su fonti e metodi per la raccolta dati Indirizzi per utilizzo risultati valutazione	Gestione qualità e utilizzo dei dati di monitoraggio Rappresentanza politiche di coesione
	Gestione rapporti con RRN - TF M&V	Gestione qualità e utilizzo dati di monitoraggio		Facilitazione utilizzo risultati della valutazione	Analisi tecnica e presidio della qualità interim dei report di valutazione	Verifica conformità dei servizi e prodotti di valutazione
	Comunicazione risultati della valutazione		Comunicazione risultati della valutazione	Facilitazione rapporti con gli <i>stakeholder</i> e rappresentanti altre politiche con AdG PSR	Assistenza su regolamentazione comunitaria	Assistenza su regolamentazione comunitaria
Numerosità	Bassa	Bassa	Bassa	Geometria variabile	Elevata	Bassa

Fonte: nostre elaborazioni su Bolli *et al.*, 2010

Riguardo alle modalità di affidamento e gestione dei servizi di valutazione è possibile osservare come le AdG italiane hanno fatto ricorso, in maniera quasi esclusiva, alla formula del cosiddetto *full outsourcing* affidando per tutto il periodo di programmazione il servizio di valutazione *on-going* ad un singolo soggetto. Nel panorama nazionale, l'unica situazione ibrida di *full outsourcing* è rinvenibile nel caso del Friuli Venezia Giulia che, sulla scorta delle specifiche esigenze regionali, ha proceduto ad individuare più soggetti e in tempi diversi. Più nello specifico, il primo affidamento ha interessato il triennio 2008-2010 comprendendo, quindi, la Relazione di valutazione intermedia (RVI), mentre il secondo ha fatto riferimento al periodo immediatamente successivo, e fino al 2016, garantendo la predisposizione della Relazione di valutazione ex post. Tale modello, se da un lato permette una discreta flessibilità e un affidamento *performance-based* (Filippa, Torchio, 2010), dall'altro presenta il rischio di compromettere la continuità della valutazione, oltre ad alcune difficoltà relative all'organizzazione del lavoro.

Diversamente dal caso italiano, nel panorama europeo l'organizzazione e l'affidamento delle attività di valutazione è risultata più eterogenea ricomprendo anche le tipologie di *minimal outsourcing* e *sequential outsourcing* (cfr. tabella 2).

Tabella 2 - Modalità di affidamento dei servizi di valutazione

<i>Tipologia</i>	<i>Principali caratteristiche</i>
Minimal outsourcing	Al valutatore indipendente è affidata la sola realizzazione dei prodotti obbligatori (ex ante, intermedia, ex post) ed eventuali studi tematici, mentre l'AdG realizza internamente la maggior parte delle attività di valutazione
Full outsourcing	L'intero processo di valutazione <i>on-going</i> è affidato al valutatore indipendente. Alcune differenze si riscontrano in merito alla durata del contratto: i) in alcuni casi il mandato valutativo è terminato subito dopo la valutazione intermedia, prevedendo successivi contratti; ii) in altri casi il contratto comprende anche la valutazione ex post; iii) in altri casi, infine, sono state previste delle combinazioni di contratti, che non coincidono necessariamente con momenti particolari dell'esercizio valutativo
Sequential outsourcing – simple	Le attività di valutazione <i>on-going</i> sono esternalizzate ad un unico valutatore, ma i prodotti obbligatori (ex ante, intermedia, ex post) sono affidati separatamente dalle restanti attività di valutazione
Sequential outsourcing – multiple	Le attività di valutazione <i>on-going</i> sono esternalizzate ad un unico valutatore con differenti contratti. La valutazione intermedia ha rappresentato un'attività a sé stante con un contratto separato
In-house	L'intero processo è affidato in modo diretto ad un valutatore di natura pubblica che, a sua volta, può esternalizzare specifiche attività

Fonte: nostro adattamento da Filippa F., Torchio N. (2010)

Passando a considerare le risorse finanziarie destinate ai servizi di valutazione, nella tabella 3 sono riportati, oltre agli importi a base d'asta, la dotazione complessiva del PSR e l'importo della misura di assistenza tecnica (511) su cui, nella quasi totalità dei casi, sono state acquisite le risorse del servizio di valutazione. Per completezza di informazione viene incluso anche il Programma nazionale della RRN.

A livello complessivo, i bandi di gara per i servizi di valutazione hanno intercettato, con una quota di poco superiore ai 27M€⁶, quasi l'8% della misura 511 destinata, a norma dell'art. 66 del Reg. (CE) n. 1698/2005, all'assistenza tecnica⁷ (preparazione, gestione, sorveglianza, valutazione, informazione e controllo degli interventi dei PSR).

Le risorse stanziare presentano in media un'incidenza dell'11,6% sulla misura 511, con un *range* che varia tra il minimo del 3,6% della Basilicata e il 27,2% della Valle d'Aosta.

⁶ Tale importo considera le risorse finanziarie messe a bando dalle singole Amministrazioni regionali e non tiene conto, quindi, dei ribassi a base d'asta né degli eventuali affidamenti successivi intercorsi nel settennio di programmazione.

⁷ L'assistenza tecnica fornisce competenze specifiche e finanziamenti a sostegno dei servizi delle Amministrazioni nazionali nell'attuazione di programmi connessi ad obiettivi strategici, affinché possano sviluppare e rafforzare la capacità amministrativa. A tali attività può essere destinato fino al 4% dell'importo globale del PSR. Tra le regioni italiane il tasso di incidenza della misura è risultato in media dell'11,6%, con i livelli più alti in Piemonte (2,6%), Molise (2,8%), Puglia (2,8%), Basilicata (3%).

Tabella 3 - Quadro sinottico sull'importo dei bandi di gara per l'affidamento dei servizi di valutazione on-going (valori assoluti in euro e in %)

Regioni	Valori in euro			Valori in percentuale		
	Spesa pubblica complessiva	Misura 511	Importo complessivo a base d'asta	Peso della Misura 511 sulla spesa pubblica	Peso dell'importo a base d'asta sulla spesa pubblica	Peso dell'importo a base d'asta sulla Misura 511
Piemonte	974.087.993	24.926.810	--	2,6	--	--
Valle d'Aosta	123.666.100	1.654.091	450.000	1,3	0,4	27,2
Lombardia	1.026.568.657	11.432.813	1.250.000	1,1	0,1	10,9
P.A. Bolzano*	330.192.026	0	230.000	--	0,1	--
P.A. Trento	278.764.791	1.143.773	170.000	0,4	0,1	14,9
Veneto	1.042.158.575	8.440.250	1.700.000	0,8	0,2	20,1
Friuli V. G.**	265.683.479	5.500.000	550.000	2,1	0,2	10,0
Liguria	288.171.302	4.835.557	350.000	1,7	0,1	7,2
Emilia Romagna	1.158.267.188	10.592.736	1.800.000	0,9	0,2	17,0
Toscana	870.527.329	7.747.931	1.200.000	0,9	0,1	15,5
Umbria	786.904.257	7.873.240	900.000	1,0	0,1	11,4
Marche	482.282.568	9.855.566	820.000	2,0	0,2	8,3
Lazio	700.623.682	15.973.270	1.850.000	2,3	0,3	11,6
Abruzzo	426.327.617	8.355.545	1.200.000	2,0	0,3	14,4
Molise	206.585.015	5.849.318	434.500	2,8	0,2	7,4
Campania	1.812.017.280	21.956.566	3.000.000	1,2	0,2	13,7
Puglia	1.595.085.909	44.397.696	3.500.000	2,8	0,2	7,9
Basilicata	656.000.8860	19.659.184	700.000	3,0	0,1	3,6
Calabria	1.087.508.918	20.814.752	1.300.000	1,9	0,1	6,2
Sicilia	2.172.173.960	21.000.000	3.120.000	1,0	0,1	14,9
Sardegna	1.284.746.988	10.143.832	1.500.000	0,8	0,1	14,8
Rete Rurale Nazionale	82.919.766	82.919.766	1.000.000	100,0	1,2	1,2
Italia	17.651.264.286	345.072.696	--	2,0	--	--

Legenda: (*) non è stata prevista la misura di assistenza tecnica; (**) l'importo complessivo si riferisce ai due bandi emanati dalla Regione.

Fonte: nostre elaborazioni su dati regionali e RRN

In prima approssimazione, è possibile rilevare come lo stanziamento di risorse destinato dalle AdG al servizio di valutazione ne rifletta, da un lato, la maggiore rilevanza strategica attribuita dai regolamenti comunitari alla valutazione *on-going* ai fini del miglioramento della programmazione delle politiche territoriali (Bolli et al., 2009; Bolli et al., 2010) e, dall'altro, l'aumentata complessità rispetto alla programmazione 2000-2006. Ciò non implica, tuttavia, che è sempre stata garantita la «*correlazione tra la complessità dei servizi di valutazione richiesti (approfondimenti tematici, approccio LEADER, aggiornamento della Valutazione Ambientale Strategica (VAS) e della valutazione ex-ante, peso finanziario del PSR, richiesta di formulazione di ulteriore domanda valutativa, organizzazione di eventi di comunicazione dei risultati della valutazione) ed ammontare delle risorse messe a bando*» (Bolli et al., 2010). In aggiunta, bisogna considerare il dato relativo al ribasso medio che, in base a quanto indicato nello studio di Bolli et al. (2010), è risultato pari al 18% del corrispettivo di gara in conseguenza del peso attribuito al criterio della migliore offerta economica, pari mediamente al 25%.

L'ultimo elemento di approfondimento che contribuisce a tracciare il quadro complessivo sul mercato e sull'organizzazione della valutazione *on-going* riguarda i valutatori selezionati. La lettura della tabella 4 porta a delineare la seguente casistica rispetto al periodo di programmazione 2000-2006:

- **conferma**, soggetti già coinvolti nella valutazione del periodo precedente sui PSR della programmazione 2007-2013;
- **riallocazione**, soggetti già coinvolti nella valutazione del periodo precedente ma su PSR diversi da quelli della programmazione 2007-2013;
- **nuovi player**, soggetti non coinvolti nella valutazione dei PSR del periodo precedente ma attivi nella valutazione delle politiche pubbliche;
- **fuoriuscita**, soggetti coinvolti nella valutazione dei PSR del periodo precedente ma non più attivi nella programmazione 2007-2013.

Tabella 4 - Valutatori on-going

Regioni	Valutatori	
	2000-2006	2007-2013
Piemonte	RTI IRES Piemonte - IPLA	NUVAL
Valle d'Aosta	Agriconsulting	Agriconsulting
Lombardia	RTI Gruppo Clas - AREA	Agriconsulting
P.A. Bolzano	RTI IZI - Apollis	RTI IZI - Apollis
P.A. Trento	RTI Ernest & Young - AGER	RTI AGER - STARTER
Veneto	Agriconsulting	Agriconsulting
Friuli V. G.	In itinere	ESA (fino al 2012) Agrotec (dal 2013)
Liguria	RTI IZI - Agrotec - Team	RTI Lattanzio Advisory - Consel
Emilia Romagna	Agriconsulting	Agriconsulting
Toscana	Agriconsulting	Lattanzio Advisory
Umbria	RTI ESA - Ecoter	Agriconsulting
Marche	RTI Ecoter - Resco - Unicab	Lattanzio Advisory
Lazio	Agriconsulting	Agriconsulting
Abruzzo	RTI IZI - Agrotec - Abruzzo sviluppo	RTI ESA - AGER - Aretè
Molise	IZI	RTI Agrotec - Disamis
Campania	IZI	Agriconsulting
Puglia	Ecosfera	Lattanzio Advisory
Basilicata	NVVIP	RTI Agrotec - ISFIMA - Rina Value
Calabria	RTI COGEA - ISRI	RTI Lattanzio Advisory - Consel
Sicilia	Agriconsulting	Agriconsulting
Sardegna	Agriconsulting	ISRI
Rete Rurale Nazionale	-	Lattanzio Advisory

Fonte: nostre elaborazioni su dati regionali

Dall'esame del quadro degli affidamenti emerge, in primis, l'aumento della numerosità dei valutatori indipendenti (15, di cui su 7 PSR insistono altrettanti partenariati) con l'ingresso di nuovi *player* esperti in materia di valutazione di politiche pubbliche che, potendo far affidamento su profili professionali⁸ multidisciplinari, porta ad una "contaminazione" in termini di metodologie, strumenti di indagine e analisi valutative (Bolli *et al.*, 2010). Da evidenziare, altresì, come l'aggiudicazione delle gare più remunerative sia risultata appannaggio di valutatori singoli (14 PSR), mentre su quelle meno remunerative si concentrano dei partenariati.

L'ulteriore elemento di analisi cui è stata sottoposta la *governance* della valutazione *on-going* sono i modelli organizzativi e professionali adottati dai valutatori.

A questo riguardo si deve notare che l'impiego di una certa numerosità e di specifiche professionalità è stata, in una certa misura, richiesta dalle AdG dei PSR nei termini di riferimento degli affidamenti dei servizi, anche a seguito delle raccomandazioni formulate dalle RRN. In particolare, i criteri di selezione delle offerte tecniche prevedevano, in media, l'attribuzione di un peso pari al 12% per la composizione dei gruppi di

⁸ L'analisi curriculare dei valutatori fa emergere che la quasi totalità ha già esperienze specifiche nella valutazione delle politiche di sviluppo rurale ed anche nella valutazione dell'IC LEADER; e in alcuni casi si registrano pregresse esperienze di assistenza tecnica alla gestione degli interventi di sviluppo rurale.

lavoro e l'impiego di professionalità aggiuntive, mentre le modalità di organizzazione e di rispetto dei tempi di erogazione dei servizi pesavano mediamente per il 15%.

In definitiva, già in una indagine condotta dalla RRN nel 2013, venivano identificati tre modelli organizzativi adottati dai valutatori il cui livello di strutturazione è correlato alle scelte in materia di organizzazione di specifici ruoli e funzioni dei gruppi di lavoro e il maggiore/minore impiego di risorse proprie del valutatore e/o di esperti esterni:

- **Modello strutturato:** organizzato attorno ad un gruppo tecnico operativo al cui interno il personale, interno alla società di valutazione, è distintamente responsabile per asse e direttamente coinvolto nella conduzione delle indagini e delle analisi valutative. Il gruppo operativo è supportato da un comitato tecnico-scientifico e da professionalità esterne con specifiche competenze sui temi dello sviluppo rurale ed è coordinato dal responsabile del gruppo di lavoro e dal responsabile della valutazione del singolo Programma.
- **Modello di strutturazione intermedia:** costituito da un gruppo base di figure con professionalità simili nelle varie regioni e spesso trasversali, quali il coordinatore generale o strategico, il coordinatore operativo, quattro valutatori sugli assi e quattro esperti in approfondimenti tematici, un comitato tecnico-scientifico. A questi si aggiungono consulenti su temi specifici richiesti dalle Amministrazioni regionali.
- **Modello non strutturato:** in cui esiste una funzione di coordinamento generale del gruppo, che è generalmente composto da una componente fissa e dalla componente variabile degli esperti, con responsabilità in determinati ambiti valutativi e competenze specialistiche per particolari fasi e funzioni. In alcuni di questi casi, oltre al coordinatore, sono presenti i responsabili per asse.

Per quanto riguarda la numerosità, la maggior parte dei gruppi di lavoro sono costituiti da un nucleo base di circa 10 professionisti che, a seconda dei casi e delle specifiche esigenze delle Regioni, si arricchisce di consulenti in tematiche specifiche proposte dagli stessi valutatori o richieste dalle AdG regionali, fino a 20-25 professionalità coinvolte. A parte i temi principali dello sviluppo rurale, i profili professionali coperti dai gruppi di lavoro sono la progettazione integrata di filiera, la cooperazione per lo sviluppo rurale/LEADER, gli interventi in campo ambientale, le elaborazioni statistiche, il monitoraggio e gestione di banche dati, l'analisi territoriale (georeferenziazione dei dati), la comunicazione e le metodologie valutative.

Per quanto riguarda il *background* professionale delle società coinvolte nella valutazione *on-going*, dal quadro generale emerge in maniera preponderante il pregresso svolgimento di attività di assistenza tecnica e supporto alle Amministrazioni regionali sui temi dello sviluppo rurale, piuttosto che in materia di valutazione delle politiche pubbliche. Al contempo, come più sopra evidenziato, l'ingresso di nuovi *player* e la costituzione di partenariati porta ad una contaminazione di esperienze tra diversi ambiti della valutazione e quindi di arricchimento in termini di metodologie e strumenti di analisi.

In tale contesto, è emersa una apprezzabile disponibilità a ripensare ai modelli organizzativi e, talvolta anche, alle impostazioni metodologiche valutative, che, nel corso del periodo di programmazione e in relazione alle specifiche esigenze emerse nelle Amministrazioni in termini di domanda di valutazione, abbiano potuto dare risposte più efficaci e adeguate.

3.2.1 Le Reti della valutazione

Il periodo di programmazione 2007-2013 segna anche l'istituzionalizzazione e il consolidamento del principio di *networking* per lo scambio di competenze e di esperienze in materia di monitoraggio e valutazione, che già era stato avviato precedentemente.

L'art. 86 del Regolamento (CE) n. 1698/2005 prevede, infatti, l'istituzione della Rete Europea per la Valutazione dello Sviluppo Rurale, con la finalità di coordinare e supportare la valutazione dei PSR. Essa include il Comitato degli esperti di valutazione provenienti dagli SM, che rappresenterà, lungo tutto il corso del periodo di programmazione, un luogo di confronto costante con la Ce e tra gli SM sulle materie attinenti la valutazione dei PSR, incluse le proposte regolamentari comunitarie per la revisione di metà periodo e per il periodo di programmazione 2014-2020. A supporto della Ce è, inoltre, assegnato un servizio di *Helpdesk* della valutazione che svolge funzioni fondamentali a favore degli SM: *networking*, *need assessment*, *capacity*

building, disseminazione delle pratiche e coordinamento dei lavori di sviluppo di metodologie e strumenti condivisi di valutazione.

Parallelamente, a livello nazionale, seguendo la regolamentazione comunitaria, veniva istituita la *Task force* Monitoraggio e Valutazione, le cui attività, nell'ambito del Programma della RRN, hanno teso a favorire la nascita di un *network* che include tutti i soggetti portatori di interesse nel campo della valutazione dello sviluppo rurale, sia come utilizzatori che come *practitioner* (MIPAAF, Autorità di gestione dei PSR, membri del partenariato, rappresentanti di altri SM, Ce, valutatori, ricercatori, Associazione Italiana di valutazione), con l'intento di allargare il più possibile la comunità degli attori che possono portare un contributo all'utilizzo della valutazione stessa.

4. Questioni emerse nella valutazione *on-going* a livello europeo

Dalla lettura delle RVI, nonché degli aggiornamenti e approfondimenti tematici realizzati nei quasi nove anni di attività di programmazione, attuazione e valutazione, è possibile identificare una serie di fattori limitanti il processo di valutazione *on-going* che possono essere ricondotti a (Dwyer *et al.*, 2008; ÖIR, *op. cit.*; D'Angelillo, 2013; Cristiano *et al.*, 2013; Vidueira *et al.*, 2014):

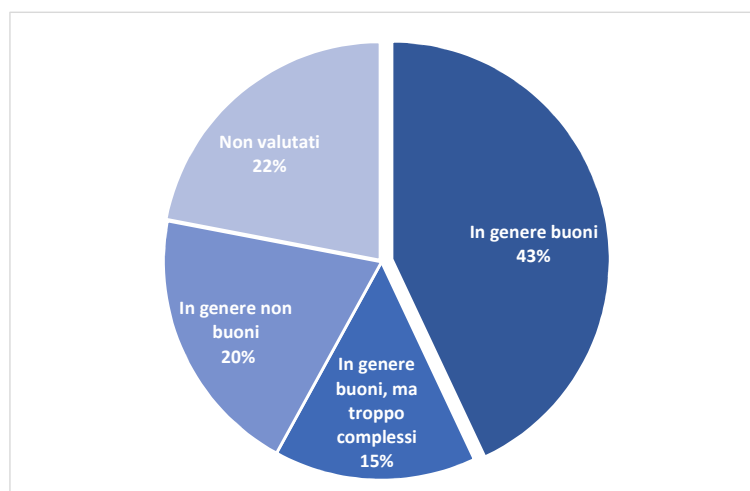
- a) sistema informativo, monitoraggio e disponibilità dei dati;
- b) logica del QCMV e metodologia di analisi;
- c) quadro degli indicatori;
- d) rilevanza del QVC.

Sistema informativo, monitoraggio e disponibilità dei dati

L'approccio *on-going* configura la valutazione come un processo composto da una serie continua di esercizi valutativi, supportati dai flussi di dati e indicatori provenienti anche dalle attività di monitoraggio (Cagliero, Cristiano, 2013) che, rispetto al passato, risultano fortemente innovative. Con il periodo di programmazione 2007-2013, infatti, il monitoraggio ha assunto una maggiore rilevanza rispetto al passato in quanto, in base all'art. 26 paragrafo 3, punto c) del Reg. (CE) n. 1290/2005, i servizi della Ce possono disporre la sospensione dei rimborsi del cofinanziamento europeo da parte del FEASR in presenza di dati incompleti o inservibili. Inoltre, in base al disposto dell'art. 85 del Reg. (CE) n. 1698/2005, l'AdG e il Comitato di Sorveglianza devono monitorare la qualità dell'attuazione del Programma e il suo stato di attuazione mediante indicatori finanziari, di prodotto e di risultato.

Nonostante le succitate previsioni regolamentari, è possibile rilevare come la carenza di dati, la non completezza degli stessi, o ancora il loro mancato aggiornamento ha rappresentato per i valutatori la principale criticità da affrontare nel corso dell'esercizio valutativo. In generale, i sistemi informativi locali per il monitoraggio procedurale, finanziario e fisico degli interventi finanziati dal FEASR sono stati valutati come strumenti complessi e poco flessibili, anche se non sono mancate situazioni ritenute performanti rispetto alle esigenze del monitoraggio e della valutazione. La stessa sintesi delle RVI (ÖIR, *op. cit.*) ha evidenziato come, al di là del sistema informativo adottato, sono presenti una serie di problemi imputabili a: i) ritardo nell'avvio dei PSR; ii) mancanza di personale qualificato e di controlli di qualità adeguati; iii) definizione degli indicatori; iv) disallineamento dei dati rispetto all'avanzamento del Programma a causa di ritardi nella gestione delle domande di aiuto e di pagamento. Molti sistemi informativi sono stati, altresì, progettati per finalità esclusivamente amministrative, mostrandosi poco adatti alle specifiche necessità della valutazione. La figura seguente mostra il giudizio dei valutatori rispetto ai sistemi di monitoraggio e valutazione per come riportati in 92 RVI europee.

Figura 2 - Valutazione globale dei sistemi di monitoraggio e valutazione



Fonte: nostre elaborazioni da ÖIR, 2012

In più della metà dei PSR esaminati il sistema di monitoraggio e valutazione ha assicurato una serie completa e pertinente di dati per fini di gestione e di valutazione, anche se in alcuni casi (9% dei PSR) il *dataset* è stato considerato come troppo complesso. In quasi un quarto dei casi esaminati i sistemi adottati non hanno garantito un *dataset* informativo adeguato in termini di esaustività delle informazioni (ÖIR, *op. cit.*), e sono stati sperimentati diversi problemi con la raccolta dei dati aggiuntivi e per la misurazione degli impatti. Tuttavia, bisogna tener presente che la mancanza di dati e i *gap* riscontrati rispetto agli indicatori di risultato e di impatto dipendono anche dal momento in cui è stata effettuata la RVI: nel 2010, infatti, in gran parte dei PSR era possibile riscontrare dei pagamenti e degli avanzamenti fisici per le sole misure transitate dal precedente periodo di programmazione e soprattutto sull'asse 2. Soprattutto per gli indicatori di risultato e di impatto, quindi, l'esaustività e la pertinenza dei dati è legata allo stato di attuazione dei PSR.

Logica del QCMV e metodologia di analisi

Come già evidenziato al § 3.1, la scelta di adottare il QCMV è derivata dalla necessità di organizzare le informazioni derivanti dalla valutazione in una cornice comune, che soddisfacesse i fabbisogni conoscitivi sia degli SM che della Ce. Il QCMV – riflettendo il modello teorico del *Logical Framework Approach* (European Commission, 2004) basa il processo di valutazione su uno schema lineare che ripercorre in forma inversa la logica del Programma e ne analizza gli effetti con l'ausilio di opportuni indicatori – pone una particolare enfasi sull'identificazione e la quantificazione degli indicatori comuni (di baseline, di prodotto, risultato, impatto) che, nell'intenzione della Ce dovevano servire da minimo comun denominatore per la raccolta e comparazione⁹ di informazioni sugli interventi cofinanziati dal FEASR. Tuttavia, tale modello non consente di cogliere appieno le differenti fasi del processo di *policy* (programmazione, gestione, valutazione) che hanno un'influenza determinante sugli impatti dei Programmi. In tal senso, nelle conclusioni del lavoro di ricerca realizzato dal Consorzio RuDI (2010) si legge che il focus molto rilevante sugli indicatori «*fa apparire il QCMV come un sistema troppo limitativo e gravoso, e insufficiente a cogliere gli impatti molto diversificati e specifici dei PSR*». Viene meno, quindi, il contributo del sistema di monitoraggio e valutazione rispetto al miglioramento della progettazione ed implementazione delle *policy*, così come l'effettiva dimostrazione a livello nazionale ed europea degli impatti ottenuti misurata attraverso gli indicatori di impatto (EENRD, 2011).

Con riferimento agli aspetti metodologici, è stato osservato che il valore degli indicatori di impatto è spesso una sommatoria a priori degli impatti correlati alle singole misure che concorrono a determinarlo

⁹ Tale previsione si è scontrata con l'impossibilità di aggregare alcuni indicatori di impatto, i cui valori non sono semplicemente legati al contesto o alle risorse finanziarie allocate ma dipendono anche dall'approccio metodologico adottato per quantificarli. In aggiunta, mentre i concetti quali crescita economica, occupazione e produttività del lavoro sono universalmente noti negli SM, non si può dire la stessa cosa per i metodi utilizzati per quantificarne i valori (ÖIR, *op. cit.*). Di conseguenza, il confronto a livello di Ue rimane piuttosto impegnativo.

secondo il QCMV, senza considerare potenziali effetti sinergici o concorrenziali di altre misure dei PSR. La quantificazione dell'impatto, inoltre, non è espressa in termini netti, tralasciando, quindi, quelli che sono gli effetti non attribuibili all'intervento (*deadweight*¹⁰) e non prendendo in considerazione gli effetti indiretti (sostituzione, spiazzamento, moltiplicatore). Tali debolezze nell'approccio metodologico portano a sovrastimare gli effetti generati dai PSR e sono stati riscontrati, in particolare, per l'indicatore sulla crescita economica. Naturalmente, la situazione tra le valutazioni europee è molto diversificata e sono presenti anche casi in cui il ricorso al controfattuale e ai modelli econometrici ha permesso degli opportuni adeguamenti rispetto agli effetti indiretti.

In relazione alla metodologia di analisi, nella sintesi delle RVI (ÖIR, *op. cit.*) viene sottolineato una sorta di "difetto" insito nella logica del QCMV che porterebbe a scegliere tra due alternative:

- una valutazione limitata degli impatti lungo i sette indicatori che riducendo il dettaglio informativo ad un numero implica, al contempo, una riduzione della complessità metodologica ed un alto livello di aggregazione informativa (D'Angelillo, *op. cit.*);
- una valutazione sistemica dell'impatto che richiede un approccio metodologico più sofisticato e che non ne consente una riduzione della complessità.

In aggiunta, bisogna considerare che il QCMV consente di valutare i soli effetti della politica di sviluppo rurale, senza tenere in adeguata considerazione gli interventi del I Pilastro. Di conseguenza, anche gli indicatori di impatto non considerano la PAC nel suo complesso, né tanto meno i suoi obiettivi generali e specifici che necessiterebbero di una valutazione maggiormente integrata (EENRD, 2012).

Quadro degli indicatori

La misurazione degli effetti intercorsi nell'area di Programma deve essere supportata da un sistema di indicatori in grado di rappresentare le informazioni di base e la loro evoluzione nel corso del periodo di programmazione. Il sistema comunitario è stato basato su 22 indicatori comuni (output, risultato, impatto), anche se la Ce ha richiesto agli SM l'adozione di indicatori aggiuntivi correlati a specifici obiettivi della politica di sviluppo regionale/nazionale (Commissione europea, 2006b).

Un'accurata misurazione dei cd. indicatori di *baseline* (di "contesto" e di "obiettivo"), strutturati a livello di asse e per tematiche orizzontali (es. sviluppo economico, occupazione, disoccupazione), è molto importante sia per poter valutare la situazione di partenza e costruire la strategia del PSR, sia per valutare gli impatti degli interventi sostenuti in sede di valutazione intermedia ed ex-post. Tuttavia, la valorizzazione degli indicatori iniziali sembra essere stata sottovalutata. Come osservato a livello europeo (ÖIR, *op. cit.*), in alcuni SM non tutti i dati degli indicatori di *baseline* di obiettivo erano disponibili, sia nel 2007 che nel 2009¹¹, in altri casi sono stati segnalati dubbi sulla correttezza dei valori quantificati, per cui non è stato possibile fornire una valutazione sulle variazioni registrate come effetto degli investimenti supportati dai PSR.

Dall'esame delle valutazioni intermedie emerge anche la limitata capacità di comprendere realmente le relazioni di causa-effetto fra gli indicatori di output, i risultati e gli impatti, da una parte, e gli input derivanti dalla politica dall'altra. «[...] spesso non sono disponibili evidenze statistiche per ridurre il gap di attribuzione, e i valutatori possono incontrare ostacoli di natura politica per indagare più a fondo questi aspetti». Inoltre «Il pesante accento sulla raccolta dei dati e sul calcolo degli indicatori comporta una minore attenzione verso approcci valutativi più adeguati alla necessità di cogliere i legami di causalità e comprendere le interazioni fra gli strumenti di policy nell'ambito degli specifici contesti territoriali» (RuDI, *op. cit.*, pag. 13).

La previsione di una comparabilità delle *performance* dei PSR attraverso gli indicatori comuni, si è scontrata con l'impossibilità di aggregare in maniera robusta alcuni indicatori, viste le differenti

¹⁰ Viene definito come il cambiamento nelle condizioni del beneficiario che si sarebbe avuto anche senza l'intervento pubblico.

¹¹ Si tratta degli anni considerati ai fini della valutazione realizzata a livello europeo. Le variazioni sono state calcolate, per singolo SM e/o regioni, rispetto al dato medio europeo.

interpretazioni di significato che spesso ne sono state fatte. Inoltre, i valori quantificati non sono semplicemente legati allo specifico contesto territoriale, dove l'indicatore può presumibilmente raggiungere un dato livello, o alle risorse finanziarie allocate sulle misure che contribuiscono alla sua valorizzazione, ma dipendono anche dall'approccio metodologico adottato per quantificare l'indicatore. In aggiunta, mentre alcuni concetti quali crescita economica, occupazione e produttività del lavoro sono universalmente noti negli SM, non si può dire la stessa cosa per i metodi utilizzati per quantificarne i valori (ÖIR, *op. cit.*). Inoltre, nel caso delle sfide ambientali (contrasto al declino della biodiversità, miglioramento della qualità dell'acqua, mitigazione dei cambiamenti climatici) i relativi obiettivi non possono essere valutati con certezza, a causa di problemi con il set di indicatori proposto dal QCMV. Di conseguenza, il confronto a livello di Ue rimane piuttosto impegnativo.

Per offrire una fotografia complessiva degli approcci metodologici proposti per la quantificazione degli impatti è possibile far riferimento allo schema proposto da Cagliero e Pierangeli (2009) che, in riferimento alla situazione italiana, li ha classificati sulla base di alcune dimensioni:

- l'utilizzo della gerarchia degli indicatori, come proposto nelle linee guida;
- il ricorso a coefficienti di stima desunti da progetti simili e dalle valutazioni passate, approccio anch'esso proposto nelle linee guida;
- altri approcci di stima, come l'utilizzo di modelli input output.

Tabella 5 - Quadro di confronto nella quantificazione degli indicatori di impatto in Italia

Regioni	Approccio metodologico adottato		
	Gerarchia degli indicatori	Coefficiente tecnico	Altro
Piemonte	✓		
Valle d'Aosta	✓		
Lombardia	✓		
P.A. Bolzano	✓		
P.A. Trento	✓		
Veneto	✓		
Friuli V. G.		✓	
Liguria			Analisi Input-Output
Emilia Romagna	✓		
Toscana			Modello REMI
Umbria	✓		
Marche		✓	
Lazio	✓		
Abruzzo		✓	
Molise	✓		
Campania		✓	
Puglia	✓		
Basilicata			Social Account Matrix
Calabria	✓		
Sicilia	✓		
Sardegna			Modello di equilibrio generale

Fonte: elaborazioni Cagliero R., Pierangeli F. (2009)

Come evidenziato in tabella, l'approccio metodologico maggiormente utilizzato è quello di tipo additivo (13 casi) che, partendo dall'allocatione delle risorse finanziarie tra le varie misure, attraverso una stima delle relative realizzazioni definisce il quadro dei possibili impatti complessivi. Segue l'approccio basato sui coefficienti applicati alla spesa prevista (4 casi) e si distinguono i casi di Liguria, Basilicata, Toscana e Sicilia che hanno fatto ricorso a modelli di tipo econometrico.

Rilevanza dei QVC

Una parte importante del QCMV è rappresentata dal QVC, a cui i valutatori sono tenuti a rispondere. Il QVC, che tesauroizza l'esperienza del precedente periodo di programmazione, offre una chiave di lettura in grado di travalicare il semplice dato numerico associato all'indicatore, fornendo delle indicazioni anche in

termini di orientamento delle *policy*. Le risposte ai 155¹² quesiti valutativi (inclusi 19 quesiti orizzontali) distribuiti su 41 misure costituiscono, inoltre, la base imprescindibile per la formulazione dei giudizi valutativi e delle raccomandazioni.

Così come per gli indicatori comuni, nell'intenzione della Ce i quesiti valutativi comuni fungono da ancoraggio per le comparazioni nella sintesi delle valutazioni intermedie e possono rappresentare uno strumento per giustificare le spese dei PSR nei confronti dei cittadini dell'Ue. A livello di singolo PSR, la Ce ha incoraggiato le AdG ad adottare quesiti aggiuntivi specifici maggiormente in grado di cogliere le specificità dei programmi e più rilevanti per gli *stakeholder*. In particolare, l'attività di definizione dei quesiti aggiuntivi incoraggia l'adozione di processi partecipativi che contribuiscono in modo significativo al rafforzamento della "cultura della valutazione" (EENRD, 2010).

Considerando che il QCMV fornisce degli orientamenti non obbligatori, non vengono, di conseguenza, fornite delle vere indicazioni¹³ sui criteri, sulle procedure di misurazione e sulle tecniche di risposta ai quesiti valutativi che, lasciando ampia libertà al valutatore, hanno generato problemi di interpretazione degli stessi e del loro uso a livello di misura o di asse (Cagliero *et al.*, *op.cit.*). Inoltre, il QVC è stato spesso percepito come "troppo complesso ed esteso", oltre a focalizzarsi principalmente sugli impatti dei Programmi che richiedono analisi basate su metodologie complesse e tendono ad essere più costose anche in termini di tempo (EENRD, 2010).

5. Il percorso di valutazione *on-going* in Italia

5.1. La domanda valutativa: una evoluzione *on-going*

Come già indicato, la finalità della valutazione *on-going* è quella di creare un valore aggiunto di tipo conoscitivo in grado di favorire sia l'accrescimento della responsabilità e della trasparenza nei rapporti tra Amministrazioni e cittadini, sia il miglioramento nell'esecuzione dei programmi grazie ad una pianificazione maggiormente informata. Il perseguimento di tali obiettivi presuppone un'organizzazione della valutazione (*governance*) in quanto attività permanente e basata su un processo di interazione tra diversi soggetti (valutatore, programmatore, responsabili di asse/misure, partenariato socio-economico, ecc.) e relative attività.

Le previsioni delle Amministrazioni in materia di organizzazione si esplicitano attraverso la volontà di garantire un presidio continuo delle attività, in grado di assicurare, al contempo, sia un'adeguata calibrazione rispetto ai fabbisogni regionali che la garanzia della qualità dell'esercizio valutativo¹⁴. L'aspetto organizzativo è, altresì, manifesto nella formulazione della domanda valutativa che, attraverso modalità di tipo partecipativo, coinvolge i soggetti impegnati nella programmazione e le diverse categorie di *stakeholder* interessati nell'attuazione dei PSR, configurando una domanda valutativa autonoma e aggiuntiva, espressione di una reale esigenza di approfondimento di temi di particolare rilevanza strategica che travalichi i "compiti" di natura pressoché prescrittivi del QCMV in tema di mandato valutativo e, quindi, gli obblighi di *accountability* previsti dalla Ce.

A tal proposito, è possibile affermare che il principale merito della valutazione *on-going* è quello di aver aperto la strada ad un approccio maggiormente flessibile, guidato dai regolamenti e dal QCMV, ma soprattutto da una domanda consapevole di valutazione. Questa rappresenta l'insieme delle priorità e attività che dovranno essere assunte e, quindi, degli aspetti che dovranno essere oggetto delle analisi del valutatore e rispetto ai quali si dovrà formulare delle risposte. Come indicato da Cristiano *et al.* (2013), la specificità della domanda valutativa, e le revisioni a cui è stata sottoposta nel corso del settennio di programmazione

¹² Per la valutazione ex-post 2007-2013 il numero di quesiti valutativi è stato ridotto a circa 90 (alcuni quesiti si ripetono per misura/asse). Per il periodo di programmazione 2014-2020 la Ce ha ulteriormente ridotto il numero di quesiti portandolo a 30.

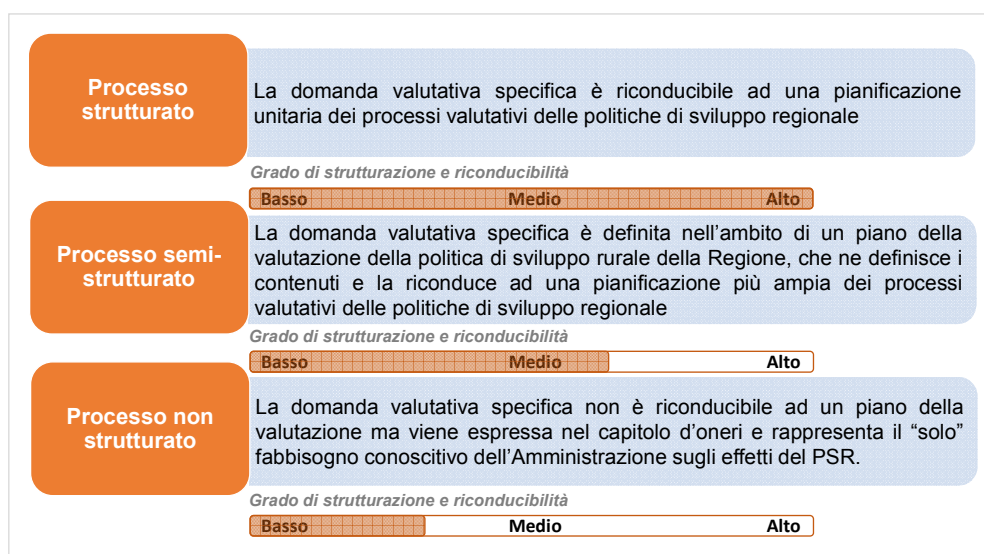
¹³ Per il 2014-2020, la Ce ha proposto di recente uno schema relativo ai contenuti delle risposte da fornire per ciascun quesito.

¹⁴ Tali aspetti sono ben presenti nella specifica richiesta delle Amministrazioni di concordare il disegno di valutazione, che definisce l'impianto metodologico della valutazione del programma.

sulla scorta delle specifiche esigenze emerse, «testimoniano la maggiore consapevolezza acquisita dalle Amministrazioni regionali nel “ritorno di conoscenza” atteso dalla valutazione on-going». Inoltre, man mano che si è passati dalla fase di affidamento dei servizi¹⁵, alla fase di realizzazione della valutazione intermedia e a quella del suo aggiornamento, fino a giungere alla valutazione ex post, si è assistito alla costruzione incrementale e sempre più puntuale della domanda di valutazione specifica. Tale domanda è stata formulata in diversi modi, con l'integrazione dei quesiti valutativi comuni, con la richiesta di approfondimenti tematici per misura, o di approfondimenti su aspetti trasversali all'attuazione delle misure (*delivery*), o ancora con approfondimenti su tematiche trasversali alle politiche regionali. Il *trait d'union* è certamente rappresentato dalla sensibilità maturata dalle Autorità responsabili per la valutazione, sensibilità che si estrinseca nel fabbisogno valutativo espresso ma anche nella ricettività del contesto amministrativo e dei diversi soggetti interessati che, fatto salvo il dovuto rigore metodologico, orientano l'esercizio valutativo alla maggiore comprensione e all'utilità dei prodotti realizzati.

Riguardo alle modalità con le quali si è giunti alla definizione della domanda valutativa specifica, in un precedente lavoro della RRN vengono individuate tre principali tipologie di percorso, caratterizzate dalla maggiore o minore strutturazione e riconducibilità della domanda valutativa nell'alveo della pianificazione unitaria regionale (cfr. figura seguente).

Figura 3 - Le tipologie di percorso individuate nella definizione della domanda valutativa specifica



Fonte: nostre elaborazioni da Bolli *et al.*, 2010

Dalla lettura delle esperienze regionali, emerge, in generale, una scarsa propensione a strutturare la domanda valutativa specifica per il PSR nell'ambito di un piano di valutazione unitario regionale. Le cause della scarsa riconducibilità sono ascrivibili, tra l'altro, alla mancata integrazione tra politiche che avrebbe potuto portare alla designazione di approfondimenti valutativi comuni, ma anche ai diversi obblighi o alle diverse esigenze di valutazione delle Amministrazioni titolari di programmi cofinanziati dai fondi strutturali. Non va sottovalutato, infine, lo scollamento temporale che ha caratterizzato l'approvazione dei diversi programmi e la definizione dei relativi piani di valutazione (Bolli *et al.*, 2010).

6. Osservazioni conclusive: una prospettiva di sintesi

La lettura complessiva del sistema europeo di valutazione dello sviluppo rurale 2007-2013 offre, in ottica evolutiva, l'opportunità di trarre insegnamenti dalle lezioni dell'esperienza e di riflettere sulle possibilità di crescita di una cultura valutativa diffusa tra le amministrazioni, i valutatori e gli altri *stakeholder* dei PSR.

¹⁵ La formulazione della domanda valutativa trova il suo fondamento, benché in termini previsionali, già nei capitoli d'oneri che presentano precise indicazioni in merito alle attività e ai prodotti attesi. I contenuti di massima, riportati nella tabella seguente, travalicano spesso le indicazioni del QCMV in tema di mandato valutativo e, quindi, gli obblighi di *accountability* previsti dalla Ce.

In particolare, dal presente studio emergono alcuni elementi di riflessione che, a seguito della predisposizione delle valutazioni ex post, potranno essere ulteriormente indagati e approfonditi:

- Il periodo di programmazione comunitaria 2007-2013 è stato cruciale per l'innalzamento dei livelli delle competenze e delle conoscenze in materia di valutazione dei PSR. Al riguardo, alla Ce si deve riconoscere il ruolo propulsivo che ha avuto attraverso l'obbligatorietà dei suoi dettati in materia di attività e *governance* complessiva della valutazione. Inoltre, l'approccio *on-going* ha reso le Amministrazioni più consapevoli riguardo alle proprie responsabilità relative alla definizione dei percorsi valutativi, la conoscenza valutativa che deve alimentare la programmazione e la revisione dei PSR.
- L'analiticità del QCMV è stata, tuttavia, troppo vincolante e, pur avendo favorito il confronto a livello europeo su metodi e strumenti, ha, d'altro canto, limitato le opportunità di espressione di specificità organizzative, gestionali e tecnico metodologiche (si vedano, in tal senso, le risultanze sull'uso degli indicatori comuni e le valutazioni intermedie). In questo senso, come è poi avvenuto per l'attuale periodo di programmazione, è auspicabile un livellamento della domanda valutativa comune che, pur rispondendo a esigenze conoscitive comunitari essenziali, lasci maggiori margini di discrezionalità sulla domanda specifica, sui metodi e sugli strumenti di valutazione, rispetto alle esigenze e agli usi propri degli *stakeholder* di Programma.
- Indubbiamente si è assistito, a livello nazionale, ad una considerevole crescita della domanda valutativa e soprattutto della rilevanza della valutazione come pratica di miglioramento e di accrescimento delle conoscenze. La domanda valutativa, espressa dalle Amministrazioni in maniera sempre più specifica nel corso del periodo di programmazione, rappresenta la cartina di tornasole del livello di approfondimento e personalizzazione raggiunto rispetto alle distintive esigenze di analisi dei programmi. Tale evoluzione rappresenta, tra l'altro, un rafforzamento della politica in senso *evidence-based*, rispetto a cui la valutazione fornisce un ritorno di conoscenza e funge da "cassa di risonanza" sui risultati prodotti sia all'interno che verso l'esterno.
- Ancora più considerevoli sono state le numerose pratiche virtuose di *follow-up* dei risultati delle valutazioni, segnate dall'impegno delle Amministrazioni a comprendere tali risultati e a farsi tempestivamente carico delle soluzioni correttive discusse con i valutatori stessi (Cristiano, Varia, 2016).
- Il confronto sistematico tra valutatori e Amministrazioni ha senz'altro rappresentato una sfida per i primi a cui hanno risposto innovando gli approcci e le pratiche valutative. È, inoltre, servito a maturare attitudini di condivisione dei disegni e dei percorsi valutativi. Il risultato è stato un complessivo rafforzamento della fondatezza dei giudizi valutativi e della loro accettazione da parte delle Amministrazioni.
- La RRN ha svolto una funzione fondamentale di disseminazione dei risultati e di facilitazione che è servita sia per le AdG, sia per i valutatori, anche alimentando il confronto a livello europeo. A tal riguardo, dalla lettura della valutazione ex post (Lattanzio Advisory, 2015) emerge, in primis, la capacità della RRN di aver supportato efficacemente gli attori dello sviluppo rurale e, secondariamente, di essere stata in grado di consolidare l'apprezzamento dei propri utenti soprattutto attorno a delle tipologie di strumenti, quali quelli documentali e di natura convegnistica. Inoltre, attraverso la RRN, sono state messe a sistema e portate sui tavoli comunitari le istanze regionali, contribuendo a migliorare la regolamentazione per il periodo 2014-2020.
- Il percorso evolutivo della valutazione dei PSR si è realmente risolto in un processo di apprendimento continuo sul Programma e sulla sua attuazione (Reg. (UE) n. 1305/2013). Le valutazioni sono meno focalizzate sulla determinazione di giudizi finali sul programma e i suoi effetti, e più dirette a fornire informazioni su ambiti più specifici/strategici, quali ad esempio, il *delivery* del programma, la progettazione integrata, l'innovazione e l'imprenditoria giovanile in agricoltura (Cristiano, Varia, 2016).
- Ulteriori sforzi devono essere compiuti nel favorire la comprensione e il confronto multilivello sui possibili usi della valutazione (strumentale, cognitivo), col fine ultimo della *evidence-based policy*, attraverso un maggiore orientamento delle risorse e dei percorsi valutativi alla restituzione di evidenze più utilizzabili (Patton, 2010).

- A tutto ciò corrisponde il ripensamento del sistema comunitario di valutazione che, per il periodo di programmazione 2014-2020, è caratterizzato dall'accentuazione della funzione di accompagnamento del valutatore ex ante nel processo di definizione dei Programmi, dall'introduzione degli obblighi di pianificazione delle attività di valutazione (piano di valutazione), dall'eliminazione dell'obbligo della valutazione intermedia e della formulazione dei quesiti valutativi comuni e l'introduzione, di contro, di percorsi valutativi per temi, priorità tematiche e trasversali.
- In prospettiva, considerate le esperienze e le competenze acquisiti, è auspicabile che il cambiamento degli indirizzi comunitari possa favorire la definizione di approcci valutativi sempre più orientati alla "costruzione di valutazioni su misura" (Rossi et al., 1999) e alle specifiche esigenze degli *stakeholder* dei singoli PSR.

7. Bibliografia

- Bolli M., Fagiani P., Monteleone A. (a cura di) (2008), Sistema Nazionale di Monitoraggio e Valutazione delle Politiche di Sviluppo Rurale. Organizzazione della valutazione on-going, Rete Rurale Nazionale, Roma.
- Bolli M., Fagiani P., Monteleone A. (2009), Governare la valutazione di una politica di sviluppo territoriale Il caso dello sviluppo rurale, Atti del XII Congresso AIV, Cagliari, 26-27-28 Marzo 2009.
- Bolli M., Cristiano S., De Matthaeis S., Fucilli V. (2010), L'organizzazione della valutazione on-going in Italia: lo stato di attuazione, RRN, Roma.
- Buscemi V. (2010), La valutazione da adempimento ad opportunità: valutare per migliorare e comunicare, Atti del XIII Congresso AIV, Pisa, 25-26 Marzo 2010.
- Cagliero R., Pierangeli F. (2009), Una valutazione in termini socio-economici dello sviluppo rurale. Un quadro sinottico degli approcci dei PSR nelle regioni italiane. Atti del XII Congresso AIV, Cagliari, 19-21 Maggio 2009.
- Cagliero R., Cristiano S. (a cura di) (2013), Valutare i programmi di sviluppo rurale: approcci, metodi ed esperienze, INEA, Roma.
- Cagliero R., Cristiano S. (2016), Il processo di capacity building nella valutazione dello sviluppo rurale, Atti del XIX Congresso AIV, Roma, 21-23 Aprile 2016.
- Commissione Europea (2006a), Manuale del Quadro Comune per il Monitoraggio e la Valutazione - Documento di orientamento. Direzione generale dell'Agricoltura e dello sviluppo rurale, Bruxelles.
- Commissione Europea (2006b), Manuale del Quadro Comune per il Monitoraggio e la Valutazione - Documento di orientamento B - Linee guida per la valutazione. Direzione generale dell'Agricoltura e dello sviluppo rurale, Bruxelles.
- Consorzio di ricerca RuDI (2010), Assessing the impact of Rural Development Policy. Policy Brief. Funded by the 7th Framework Programme for Research and Technology Development. <http://www.rudi-europe.net/>
- Cristiano S., Tarangioli S. (2010), Valutazione on-going e progettazione integrate di filiera tra sfide e opportunità di sviluppo dei settori agricolo e forestale, Agriregionieuropa, anno 6, numero 22.
- Cristiano S., Fucilli V., Monteleone A. (2013), La valutazione della Politica di Sviluppo Rurale. In: Vergani A. (a cura di), Prove di valutazione. Libro bianco sulla valutazione in Italia., FrancoAngeli editore, Milano.
- Cristiano S., Varia F. (2016), Pubbliche amministrazioni riflessive: Lezioni di follow-up della valutazione dei PSR italiani, Atti del XIX Congresso AIV, Roma, 21-23 Aprile 2016.
- D'Angelillo E. (2013), La valutazione della politica di sviluppo rurale e dello sviluppo rurale integrato. In: Marciànò C. (a cura di), Governance rurali in Calabria, Centro stampa di Ateneo, Università degli Studi Mediterranea di Reggio Calabria.

- Dipartimento Interateneo Territorio (DITeT), Politecnico e Università di Torino (2010), Valutazione in itinere dei PSR 2007/2013 in Italia: una prima comparazione dei mandati valutativi, Torino.
- Dwyer J., Bradley D., Hill B. (2008), Towards an enhanced evaluation of European Rural Development policy reflections on United Kingdom experience, *Économie rurale*, Société Française d'Économie rurale.
- European Evaluation Network for Rural Development (2010), Rural evaluation news, n. 5, October 2010, Brussels.
- European Evaluation Network for Rural Development (2011), Rural evaluation news, n. 7, October 2011, Brussels.
- European Evaluation Network for Rural Development (2012), Rural evaluation news, n. 10, December 2012, Brussels.
- European Commission (2004), Aid Delivery Methods. Volume 1, Project Cycle Management Guidelines, Development DG, Brussels.
- Lattanzio Advisory (2015), Ministero delle Politiche Agricole Alimentari e Forestali, Valutazione ex post Rete Rurale Nazionale 2007-2013, Dicembre 2015, Roma.
- Mantino F. (2014) (a cura di), La governance come fattore di sviluppo, INEA, Roma.
- Patton M. Q. (2010), Development evaluation: applying complexity concepts to enhance innovation and use. New York, NY: Guilford Press.
- OIR, OAR, PAN-IGiPZ, University of Gloucestershire, Ecorys (2012), Synthesis of Mid-Term Evaluations of Rural Development Programmes 2007-2013, Final Report, Vienna.
- Rossi P.H., Lipsey M.W., Freeman H.E. (1999), Evaluation. A systematic approach, Sage Publications, Inc., CA.
- Vidueira P., Rivera M., Mesa B., Díaz-Puente (2014), Mid-Term impact estimation on evaluations of Rural Development Programs, Elsevier Procedia - Social and Behavioral Sciences, 191, 1596-1600.