

Congresso Associazione Italiana Valutazione 2010

Valutare nella crisi. Idee, esperienze, problemi

Sessione: La valutazione della Politica di sviluppo rurale tra crisi e nuova programmazione

Il modello di governance in-house: il caso del Programma di Sviluppo Rurale 2007-13 in Piemonte

Francesca Filippa

Nicoletta Torchio

NUVAL Piemonte

Via Lagrange 24, 10123 Torino, Italia

Parole chiave

Governance, sviluppo rurale, steering group, network, partecipazione

Contatti (autore di riferimento per le comunicazioni)

Francesca Filippa, Francesca.filippa@mail.regione.piemonte.it

tel.: 011/ 4325626

INDICE

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUZIONE | 2 |
| 2. IL GOVERNO DELLA VALUTAZIONE <i>ONGOING</i> | 3 |
| 3. IL RUOLO DELLO <i>STEERING GROUP</i> | 5 |
| 4. I MODELLI DI <i>GOVERNANCE</i> NEL CONTESTO EUROPEO..... | 6 |
| 5. IL MODELLO PIEMONTESE | 10 |
| 6. ALCUNE CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE | 18 |

1. INTRODUZIONE

L'attuale crisi economica ha innescato rilevanti fenomeni di cambiamento, che dovrebbero portare ad una revisione delle politiche di sviluppo e in particolare dei Programmi di sviluppo rurale (PSR), già interessati dal cosiddetto *Health check*. Il processo di revisione dovrebbe essere supportato dalle attività di monitoraggio e valutazione effettuate nell'ambito dei PSR.

Le politiche di sviluppo rurale comunitarie prevedono, infatti, una consistente serie di attività di monitoraggio e valutazione, la cui organizzazione viene definita da uno specifico corpo di regolamenti e linee guida, in cui vengono stabiliti scopi, modalità, ruoli, tempi e prodotti. La programmazione 2007-13 ha visto l'emanazione di un nuovo Regolamento¹, che rafforza ulteriormente il ruolo delle attività di monitoraggio e valutazione dei PSR, introducendo due importanti novità. La prima riguarda l'introduzione del monitoraggio strategico, attività finalizzata a verificare periodicamente lo stato di attuazione e il raggiungimento degli obiettivi fissati dalle linee guida comunitarie e dai Piani Strategici Nazionali, ad opera, rispettivamente, della Commissione Europea e degli Stati membri. La seconda novità attiene all'approccio della valutazione e prevede che le Autorità di Gestione (AdG) introducano un sistema di valutazione annuale del PSR, la cosiddetta valutazione *ongoing*². Questo approccio si propone di assicurare continuità e integrazione di tutte le attività di valutazione al fine di migliorare la gestione e l'attuazione del programma stesso. La valutazione *ongoing* richiede pertanto la predisposizione di adeguati modelli di organizzazione delle attività e delle strutture di *governance*, che migliorino la qualità dei risultati e la capacità di reale accompagnamento della programmazione. Il governo della valutazione si configura infatti come un'attività di organizzazione delle strutture interne ed esterne necessarie allo svolgimento dell'attività valutativa: opportune linee guida vengono fornite dall'Unione Europea, che fornisce supporto metodologico e svolge funzioni di animazione, ma l'implementazione è demandata alle singole Autorità di Gestione dei Programmi di Sviluppo Rurale. Nell'ambito di questo rinnovato contesto, la scelta del modello di *governance* per la valutazione *ongoing* di ogni Programma assume quindi particolare rilevanza per assicurare dinamicità e capacità di adattamento dei processi di valutazione, anche in funzione dei mutamenti nei fabbisogni e nel contesto economico di riferimento. Il presente documento descrive, all'interno del contesto europeo, il modello di *governance* adottato dalla Regione Piemonte, modello che si discosta non solo dalle altre realtà regionali ma anche dai modelli prevalenti adottati negli altri Stati membri.

¹ Regolamento (CE) n. 1698/2005.

² La valutazione *ongoing*, prevede attività permanenti di valutazione del programma (relazioni annuali, tra cui la relazione intermedia e finale) e attività di approfondimento tematico.

2. IL GOVERNO DELLA VALUTAZIONE ONGOING

La valutazione dei Programmi di sviluppo rurale costituisce un obbligo in virtù del Regolamento (CE) n. 1698/2005, che ne stabilisce obiettivi, modalità di gestione e priorità. Tale Regolamento introduce un nuovo tipo di approccio alla valutazione dello sviluppo rurale: essa viene infatti concepita come un'attività di analisi che accompagna in modo costante il Programma durante la sua attuazione e che deve anche rilevarne, descriverne e, possibilmente, misurarne gli effetti.

Il processo di valutazione inteso secondo questo tipo di approccio si definisce *ongoing*: include tutte le attività valutative da effettuarsi nel corso dell'intero periodo 2007-13 ed è concepito come un'attività permanente e continua per tutta la durata della programmazione. Le valutazioni *ex ante*, intermedia ed *ex post* rappresentano momenti in cui la valutazione *ongoing* si configura come una relazione distinta (rapporto di valutazione), per rispondere a specifiche esigenze conoscitive. Lo stesso Regolamento stabilisce infine che il valutatore deve essere indipendente e operare sotto la responsabilità dell'AdG del Programma.

Il Regolamento prevede inoltre diversi livelli di governo e indirizzo della valutazione *ongoing*.

A livello comunitario è stato istituito lo European Evaluation Network for Rural Development (EEN), che fa parte della Rete Europea per lo Sviluppo Rurale e svolge funzioni di coordinamento e supporto delle attività di valutazione *ongoing*, attraverso alcuni strumenti creati specificamente per fare rete, ad esempio un *helpdesk* a supporto del network di esperti e focus group organizzati con cadenza annuale per ogni Stato membro, che coinvolgono AdG, valutatori e *stakeholder* e mirano a mettere in evidenza specifici fabbisogni conoscitivi per orientare le attività di supporto in funzione delle problematiche emerse.

A livello nazionale, è stata prevista l'istituzione di un Sistema Nazionale di Monitoraggio e Valutazione la cui implementazione è supportata dalle attività della task force "Monitoraggio e Valutazione" della Rete Rurale Nazionale (RRN). Il programma della Rete dà attuazione alle indicazioni contenute nel Piano Strategico Nazionale per lo sviluppo rurale ed è finalizzato essenzialmente al miglioramento della *governance*, al rafforzamento della capacità progettuale e gestionale e alla diffusione delle buone prassi e delle conoscenze.

A livello regionale (nel caso degli Stati membri in cui sono previsti PSR a livello regionale), l'organo incaricato della *governance* delle attività valutative è l'Autorità di Gestione. In generale, l'AdG è l'organo di riferimento per ciascun PSR e si occupa dei compiti relativi alla programmazione e all'attuazione del Piano. Con riferimento alla valutazione, i principali compiti dell'AdG sono:

- ✓ la strutturazione del proprio sistema di valutazione;
- ✓ l'impostazione del sistema di monitoraggio;
- ✓ la verifica della qualità dei dati;

- ✓ la trasmissione dei dati di monitoraggio a livello nazionale e comunitario;
- ✓ la gestione dei rapporti tecnico - amministrativi con il valutatore indipendente;
- ✓ la gestione dei rapporti con Ministero, Sistema Nazionale di Valutazione (SNV) e Unione Europea;
- ✓ la raccolta e sintesi delle esigenze conoscitive dell'AdG e formulazione di una domanda valutativa specifica;
- ✓ la nomina del gruppo direttivo della valutazione del PSR e coordinamento dei lavori;
- ✓ la diffusione dei risultati delle valutazioni.

In sostanza, questi compiti riguardano l'attività di governo della valutazione esposti nell'introduzione: l'AdG organizza le strutture interne ed esterne necessarie all'attività valutativa, scegliendo il modello organizzativo che ritiene più adatto alle sue esigenze³, garantendo la partecipazione al processo di valutazione da parte dei soggetti portatori di interessi e occupandosi della gestione dei rapporti col valutatore indipendente. Per quanto riguarda questi ultimi due aspetti, l'AdG ha a sua disposizione strumenti come il gruppo direttivo della valutazione, che sarà trattato nel prossimo capitolo, e l'unità tecnica di valutazione, che si coordina con il valutatore indipendente. In ogni caso l'AdG si impegna a permettere l'accesso ai dati al valutatore indipendente, ad assicurare il confronto costante in merito al contenuto e ai metodi utilizzati, a comunicare le attività svolte e a condividere i risultati delle valutazioni con le parti economiche e sociali, sia in occasione degli incontri del Comitato di Sorveglianza⁴ del PSR, sia in altre occasioni pubbliche. In generale è importante mettere in evidenza che il rapporto con il valutatore deve essere basato sullo scambio continuo di informazioni, e il processo deve essere concepito in modo da assicurare risorse adeguate per le attività valutative, sia in termini finanziari, sia in termini conoscitivi. Questo significa che la disponibilità di tempo e budget deve essere adeguata, così come l'accesso ai dati e la possibilità di confrontarsi direttamente con referenti di misura, funzionari dell'AdG e *stakeholder*. Tale confronto è di importanza cruciale, perché permette che le specifiche esigenze conoscitive di ciascun territorio vengano prese in carico dal valutatore.

³ Una panoramica dei modelli organizzativi scelti dalle AdG in diversi Stati Membri è riportata nel capitolo 4.

⁴ Organo che riunisce i rappresentanti del partenariato già consultati in fase di elaborazione del PSR; ha il compito di accertare i progressi nella realizzazione del programma e di esaminarne i risultati, presentati annualmente nella RAE (Relazione Annuale di Esecuzione).

3. IL RUOLO DELLO *STEERING GROUP*

All'interno del quadro complessivo del governo della valutazione *ongoing* assume particolare rilevanza lo *steering group* o gruppo direttivo della valutazione.

Le linee guida comunitarie sulla valutazione *ongoing* del PSR sottolineano l'importanza di istituire un gruppo direttivo, composto da soggetti portatori di interessi, che accompagni l'intero processo di valutativo, al fine di garantire un'elevata qualità delle attività e dei prodotti e per un'adeguata partecipazione al processo di valutazione. Inoltre, le linee guida per la valutazione suggeriscono alcune delle funzioni che lo *steering group* dovrebbe svolgere: partecipare alla stesura del capitolato di affidamento della valutazione, assistere e controllare l'attività del valutatore, discutendone i risultati delle varie fasi (Commissione Europea, 2006).

La costituzione di uno *steering group* (SG) che supporti il processo di valutazione *ongoing* del PSR è fortemente auspicabile, in quanto garantisce la qualità delle attività e dei prodotti, migliora la governance del processo valutativo, accresce la rilevanza della valutazione e dei risultati, favorisce e incrementa la diffusione delle conoscenze sui processi di valutazione tra gli *stakeholder*.

L'importanza di questo soggetto nell'ambito della valutazione dei PSR è richiamata anche dai documenti orientativi prodotti a livello comunitario e nazionale, che ne analizzano le caratteristiche: organizzazione, ruoli e attività. La figura 1 presenta le indicazioni, in tema di strutturazione e funzioni dello SG per la valutazione del PSR, fornite da due documenti orientativi predisposti dalla Rete Rurale Nazionale e dallo European Evaluation Network.

Entrambi i documenti sottolineano l'importanza di avere un gruppo direttivo sufficientemente ampio, in modo da possedere al suo interno adeguate competenze tecniche e metodologiche sul programma e sugli aspetti valutativi ed essere rappresentativo dei diversi portatori di interessi. Secondo questi parametri, lo SG dovrebbe comprendere almeno i responsabili della programmazione e dell'attuazione del PSR e gli esperti dell'unità di valutazione. Inoltre, la composizione del gruppo dovrebbe essere funzionale ai compiti che gli vengono attribuiti, tra cui, possono essere individuati: supervisione, indirizzo e facilitazione delle attività del valutatore, promozione della partecipazione al processo valutativo e della diffusione dei risultati della valutazione tra tutti i soggetti interessati.

Figura 1 - Ruoli e composizione dello *steering group* della valutazione del PSR

| | Rete Rurale Nazionale* | European Evaluation Network |
|--------------------------|--|--|
| MEMBRI | <ul style="list-style-type: none"> • Responsabili dell'attuazione del programma; • Responsabili della programmazione; • Esperti; • Parti sociali. | <ul style="list-style-type: none"> • Responsabili dell'attuazione del programma; • Responsabili della programmazione del PSR; • Membri dell'unità di valutazione. |
| DIMENSIONE | "[...] è verosimile attendersi gruppi relativamente ampi, con un minimo di 5/6 membri. <u>Sottogruppi a carattere operativo possono essere utilmente costituiti</u> , secondo le necessità, allo scopo di presiedere a specifiche fasi o funzioni e favorire un più agile ed efficace funzionamento del gruppo direttivo." | "[...] è auspicabile che lo SG sia sufficientemente ampio in modo tale da possedere adeguate competenze tecniche e metodologiche e adeguate conoscenze del programma e di valutazione ed essere rappresentativo dei diversi <i>stakeholder</i> " |
| RUOLI e ATTIVITA' | <p><u>Ruolo: Assistenza e supporto metodologico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • collabora alla definizione dei requisiti di qualità e dei criteri di controllo (stesura del capitolato); • facilita la disponibilità di fonti informative; • controlla che la valutazione rispecchi la complessità del contesto e la pluralità delle parti coinvolte; • partecipa al controllo dei risultati. <p><u>Ruolo: Promozione alla partecipazione e condivisione</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • assicura che tutte le parti siano coinvolte nella definizione dei requisiti di qualità e dei criteri di controllo; • promuove il dialogo continuo con le parti e dà un <i>feedback</i> delle reazioni ai valutatori; • promuove la visibilità del processo valutativo per migliorare il supporto delle parti; • supervisiona le attività di comunicazione dei risultati; • supporta i responsabili della programmazione per l'utilizzo dei risultati nei processi decisionali. | <ul style="list-style-type: none"> • fa da base per la consultazione e il coinvolgimento degli <i>stakeholder</i>; • supporta i valutatori con competenze specialistiche; • stende il capitolato; • assicura e agevola il reperimento e l'accessibilità ai dati, informazioni e contatti; • estende e assicura la partecipazione al processo valutativo agli <i>stakeholder</i>; • monitora il lavoro dei valutatori e interagisce con loro; • fornisce informazioni sugli effetti degli interventi ai soggetti coinvolti nello sviluppo delle politiche; • contribuisce alla implementazione degli output e alla diffusione dei risultati e degli output del processo di valutazione. |

* E' bene ricordare che la composizione e la dimensione suggerita dal documento varia in funzione ai compiti cui è inteso assolvere lo *steering*.

Fonte: adattato da Bolli M., Fagiani P., Monteleone A. (2008) e da European Evaluation Network for Rural Development (2009).

4. I MODELLI DI GOVERNANCE NEL CONTESTO EUROPEO

Come già accennato in precedenza, il sistema di *governance* di ciascun PSR risponde a specifiche esigenze ed è differente da Programma a Programma. Un recente rapporto pubblicato dallo Evaluation Expert Network (2009b) presenta le principali caratteristiche dei modelli di *governance* della valutazione adottati dalle AdG degli Stati membri. I risultati di questo rapporto derivano da una rilevazione condotta presso le AdG di tutti i Programmi di sviluppo rurale europei⁵.

Organizzazione delle attività di valutazione

Per quanto concerne l'organizzazione e l'affidamento delle attività di valutazione dei PSR, dallo studio sono emerse quattro principali tipologie di organizzazione adottate dalle AdG degli Stati membri.

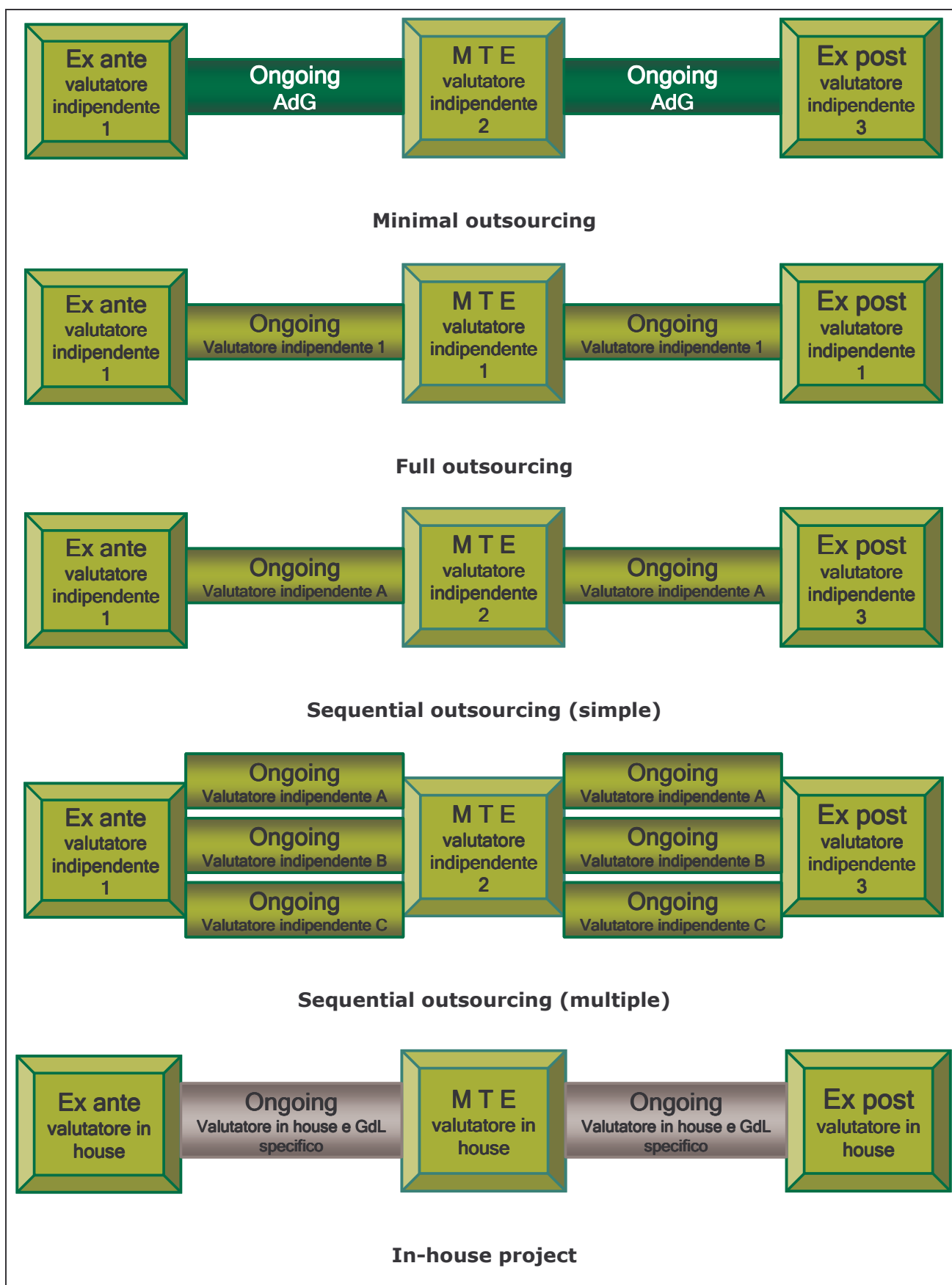
⁵ L'indagine è stata rivolta alle AdG di tutti i PSR dell'UE (esclusi i programmi nazionali di Rete), per un totale di 88 soggetti da intervistare. Il rapporto presenta i risultati di 72 soggetti che hanno risposto nei mesi di maggio e giugno 2009.

Una prima tipologia adottata è quella del **minimal outsourcing**: l'AdG conduce internamente la maggior parte delle attività di valutazione, affidando al valutatore indipendente solo la realizzazione dei prodotti obbligatori (*ex ante*, intermedia, *ex post*) ed eventuali studi tematici; l'esternalizzazione delle attività valutative è pertanto a carattere essenzialmente sporadico. Tale modello riflette quello generalmente seguito nel passato periodo di programmazione ed è stato adottato anche per il corrente periodo da 14 AdG su 72 intervistate.

Una seconda tipologia comunemente adottata dalle AdG consiste nel **full outsourcing**: l'AdG include l'intero processo di valutazione *ongoing* in un singolo contratto, che viene concluso con il valutatore indipendente e comprende tutte le attività valutative. Alcune differenze possono presentarsi in merito alla durata del contratto, perché in alcuni casi il mandato valutativo termina subito dopo la valutazione intermedia (tipo 1) e non sono ancora previsti contratti per il periodo successivo, mentre in altri casi il contratto comprende anche la valutazione *ex post* (tipo 2). In altri casi ancora sono presenti altre combinazioni di contratti, che non coincidono necessariamente con momenti particolari di valutazione (tipo 3). E' comunque importante sottolineare che nei casi in cui il mandato di valutazione sia spezzato in più periodi permette una discreta flessibilità e un affidamento *performance-based*. Il tipo 1 è stato adottato da 9 AdG su 72, il tipo 2 da 32 AdG e il tipo 3 da un'AdG soltanto.

Una terza tipologia rilevata consiste nel **sequential outsourcing**, a sua volta distinto in semplice e multiplo. Nel primo caso l'AdG esternalizza le attività di valutazione *ongoing* ad un unico valutatore. La particolarità di questo modello è che le valutazioni *ex ante*, intermedia ed *ex post* sono affidate separatamente dalle restanti attività di valutazione *ongoing*. Questo tipo di modello è stato adottato da 4 AdG su 72. Nel secondo caso, l'AdG esternalizza le attività di valutazione con differenti contratti. La valutazione intermedia costituisce normalmente un'attività a sé stante, con un contratto separato. Anche questo tipo di modello è stato adottato da 4 AdG su 72. Il primo tipo di *sequential outsourcing* presenta potenzialmente alcune difficoltà relative all'organizzazione del lavoro e al rischio di compromettere la continuità della valutazione spezzandola in più contratti. Tale problematica può essere compensata dalla migliore flessibilità della seconda tipologia, anche se l'adozione di questo tipo di modelli per il momento resta molto limitata.

Infine, l'ultima tipologia rilevata in un ristretto numero di casi è quella dell'affidamento della valutazione **in-house**: in questo caso l'intera valutazione *ongoing* è affidata in modo diretto ad un valutatore di natura pubblica, che può anche appartenere all'ente di programmazione ma che deve essere esterno a tale funzione; il valutatore a sua volta può esternalizzare specifiche attività. Si tratta di una scelta valutativa intrapresa da solo 3 AdG sulle 72 intervistate, in particolare dall'Austria, dalla Slovacchia e dalla Regione Piemonte.

Figura 2 - Quadro riassuntivo dei modelli di governance adottati

*MTE=Midterm Evaluation

Fonte: adattato da European Evaluation Network for Rural Development (2009b)

La valutazione del PSR austriaco viene condotta dall'unità di valutazione indipendente del ministero. Tale dipartimento coordina circa 20 valutatori provenienti da 6 diverse istituzioni. La valutazione *ongoing* e l'intermedia sono supportate da numerose attività di approfondimento che possono essere condotte internamente o affidate all'esterno.

La valutazione *ongoing* del PSR slovacco è stata affidata dall'AdG al RIAFE (Research Institute of Agriculture and Food Economics), un istituto a partecipazione pubblica che collabora già con il Ministero dell'Agricoltura per progetti di ricerca sulle produzioni primarie e sullo sviluppo rurale. Una parte delle attività di valutazione può in seguito essere affidata dal RIAFE all'esterno.

La valutazione *ongoing* del PSR piemontese è stata affidata al Nucleo di valutazione degli investimenti pubblici del Piemonte, a cui vengono affidati specifici incarichi valutativi e di approfondimento tematico e che si avvale della collaborazione di istituti di ricerca esterni. L'organizzazione delle attività di valutazione del PSR del Piemonte sarà oggetto di approfondimento nel capitolo 5.

Composizione e ruolo dello steering group della valutazione

Sulla base dei risultati dello studio dello European Evaluation Network, sembra che le indicazioni fornite dai documenti guida comunitari sul ruolo e composizione dello SG siano state accolte dalla maggior parte dei PSR dei Paesi europei. Infatti, risulta che, a metà 2009, il 56% delle AdG aveva già istituito uno SG per la valutazione mentre il 4% aveva pianificato di istituirlo entro breve. Dallo studio emerge inoltre una correlazione positiva tra la decisione di istituire un gruppo direttivo della valutazione e l'aver già affidato la valutazione ad un soggetto esterno. Per quanto concerne il ruolo e le principali funzioni attribuite allo SG, emergono marcate differenze tra gli stati membri. Le funzioni più comunemente attribuite al gruppo direttivo riguardano: supervisionare il lavoro del valutatore indipendente (il 45% dei rispondenti), decidere (37%) e indirizzare (37%) l'operato del valutatore, coordinare il processo valutativo e il lavoro dei valutatori (32%). Inoltre, quasi tutti gli SG istituiti o previsti contemplano lo svolgimento di più mansioni. In relazione alle differenti funzioni attribuite allo SG emergono diverse strutture del gruppo, sia in termini dimensionali, sia in termini di competenze dei soggetti coinvolti. Si va da strutture molto piccole, che coinvolgono funzionari dei vari dipartimenti dell'AdG, a strutture più complesse, che includono, ad esempio: l'organismo pagatore, l'AdG, le parti sociali, i gruppi partecipanti a LEADER, associazioni ambientaliste, istituti di ricerca, associazioni di valutatori, ecc. In generale, tendono a prevalere, anche se in misura contenuta, le strutture più complesse.

Per quanto concerne invece la realtà italiana, da uno studio comparativo effettuato da Bolli, M. e Cristiano, S. (2009) emerge che al 2009 solo una minoranza di regioni (AdG) avevano già istituito uno SG (Piemonte, Liguria, Emilia-Romagna e Veneto), 11 regioni avevano manifestato l'intenzione di istituirlo a breve, mentre 6 regioni non avevano esplicitamente previsto la costituzione di uno SG per la valutazione del PSR⁶. Così come rilevato a livello europeo anche a livello nazionale la dimensione e le funzioni attribuite al gruppo direttivo variano considerevolmente tra le diverse regioni. Tuttavia, tende a prevalere il ruolo dello SG come organo con funzioni di indirizzo tecnico-scientifico e metodologico, piuttosto che come organo con funzioni meramente rappresentative di interlocuzione tra gli *stakeholder* e di comunicazione esterna.

5. IL MODELLO PIEMONTESE

Come già accennato nei capitoli precedenti, il Piemonte ha adottato un sistema di organizzazione delle attività e delle strutture di governo della valutazione del PSR poco diffuso tra le AdG dei PSR europei. Infatti, il modello piemontese appartiene alla categoria definita dallo EEN come *governance in-house*: il governo dell'intera valutazione è affidato in modo diretto a un valutatore di natura pubblica, che si può avvalere di competenze esterne per lo svolgimento di specifiche attività di valutazione.

Nel 2008 la Regione Piemonte ha affidato formalmente⁷ l'incarico dell'intero processo di valutazione ongoing del PSR al Nucleo di valutazione del Piemonte (Nuval), un organismo indipendente della Regione Piemonte che regola e organizza la funzione di valutazione della Politica Regionale Unitaria. Il mandato di valutazione dello sviluppo rurale affidato al Nuval si sostanzia su un Piano di valutazione predisposto dalla Regione Piemonte che delinea, come una sorta di capitolato, le principali attività di valutazione da condurre. Il Piano di valutazione, oltre a riportare le indicazioni contenute nei documenti comunitari e in quelli della RRN in tema di approccio e attività di valutazione, definisce i temi di valutazione e sottolinea l'importanza dei seguenti aspetti: l'esigenza di un elevato tasso di relazione tra valutazione e programmazione; la necessità di potenziare la partecipazione e la condivisione dei processi valutativi; l'importanza dei prodotti valutativi che si affiancano al rapporto di valutazione (articoli,

⁶ Quando non è previsto lo SG della valutazione del PSR sono state create o si prevedono altre strutture di gestione tecnica a presidio della qualità con ruolo, funzioni e composizione analoghi in Sicilia, Trento e Umbria. Mentre, per il Friuli Venezia Giulia e la Provincia autonoma di Bolzano si prevede un forte coordinamento con lo SG della valutazione regionale unitaria, considerata l'unica struttura a cui fare riferimento per tutte le valutazioni che interessano lo sviluppo rurale.

⁷ La DGR n. 16-10249 del 9 dicembre 2008 incarica il Nuval (Nucleo di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici della Regione Piemonte) di svolgere la valutazione ongoing del PSR 2007-13. Per una descrizione più approfondita del Nucleo di valutazione del Piemonte si veda più avanti nel testo.

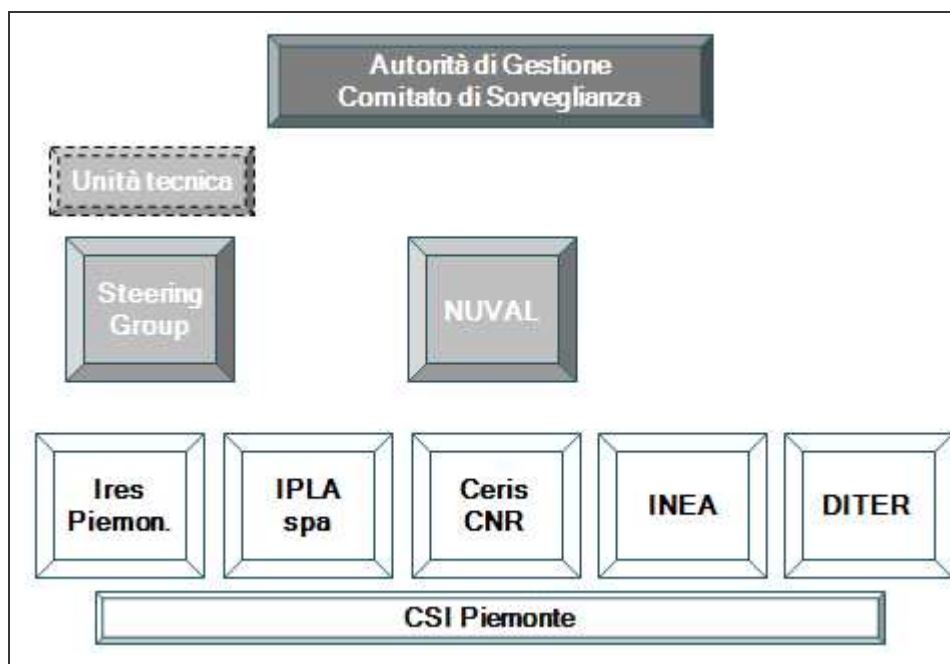
approfondimenti tematici, organizzazione di workshop); il ruolo del monitoraggio ambientale, finalizzato a una sorta di VAS in itinere, su cui tuttavia i documenti ufficiali non sono sufficientemente chiari.

Nell'ambito della organizzazione e gestione di tutte le attività di valutazione, il Nuval si avvale delle competenze specifiche di un insieme di soggetti esterni, individuati dalla Regione. In particolare, attraverso i capitoli di spesa dell'assistenza tecnica, la Regione ha individuato alcuni soggetti ed enti di ricerca specializzati nei temi dello sviluppo rurale, che hanno seguito l'attuale e il passato PSR sia dal punto di vista della programmazione e della valutazione (ex ante per il 2007-13, ex post per il 2000-06), sia dal punto di vista del monitoraggio o dell'assistenza tecnica.

Le motivazioni alla base della scelta del modello di *governance in-house* da parte della Regione Piemonte sono quelle di creare un percorso virtuoso di valutazione, massimizzando i vantaggi derivanti dall'indipendenza del valutatore (l'obiettività) e allo stesso tempo dalla sua presenza all'interno dell'amministrazione (migliore conoscenza del contesto e relazioni più stabili). La scelta di affiancare al valutatore soggetti esterni con competenze specifiche, cui affidare attività di approfondimento, peraltro condivisa anche nei percorsi individuati da Austria e Repubblica Slovacca, si rende necessaria per completare in modo appropriato il ventaglio di professionalità di alto profilo necessarie. È evidente, infatti, anche dalla lettura dei capitoli emessi dalle AdG delle altre regioni italiane, come la valutazione dello sviluppo rurale richieda diverse capacità e profili di carattere tecnico ed economico, oltre a competenze valutative molto alte. Nei bandi aperti, la valutazione delle offerte riserva una marcata attenzione proprio alla composizione del gruppo di lavoro proposto.

La figura e i paragrafi che seguono presentano la struttura del sistema di governance della valutazione del PSR piemontese, descrivendo in dettaglio le competenze e i ruoli dei soggetti coinvolti nelle attività di *governance* della valutazione.

Figura 3 – Lo schema del sistema di *governance* della valutazione del PSR della Regione Piemonte



Autorità di gestione, Comitato di sorveglianza e unità tecnica

Nell'ambito del sistema di governance della valutazione, l'Autorità di gestione ha il compito di presiedere alla governo della valutazione, come previsto dai documenti comunitari e già richiamato nel capitolo 2.

Il Comitato di sorveglianza è costituito ai sensi del Regolamento (CE) 1698/2005 dai rappresentanti della Commissione, dell'AdG e del partenariato e interviene nella preparazione, attuazione, sorveglianza e valutazione del PSR.

Inoltre, anche se in modo non formalizzato, è attiva presso l'AdG una sorta di unità tecnica di valutazione, con funzioni di coordinamento con il Nucleo, soprattutto per quanto concerne i temi delle fonti informative, degli aspetti ambientali e delle attività di monitoraggio.

Lo steering group

In Piemonte lo *steering group* a supporto della valutazione *ongoing* del PSR 2007-13 è stato istituito con atto formale⁸ della Regione nel 2009. Tale atto, oltre a determinare l'istituzione del comitato direttivo, ne definisce la composizione e prevede la possibilità di invitare ai lavori del gruppo direttivo, qualora si rendesse necessario, ulteriori soggetti con specifiche competenze.

⁸ DD n. 160 del 10.3.09.

Il comitato direttivo è composto da otto membri ufficiali, tutti appartenenti ad autorità regionali, fatta eccezione per un esperto in agronomia, a cui si affiancano dei soggetti aggiuntivi che partecipano alle riunioni del comitato.

Infatti, alla luce delle indicazioni presenti nelle linee guida comunitarie e nazionali in ambito di valutazione *ongoing* e al fine di assicurare piena rappresentatività a tutti gli *stakeholder* interessati alla programmazione, all'attuazione e agli effetti del programma, l'Autorità di gestione ha ritenuto opportuno allargare la partecipazione agli incontri dello SG anche ad altri soggetti portatori di interessi. In particolare, il comitato direttivo allargato comprende quattro categorie di *stakeholder*: responsabili dell'attuazione e della programmazione del PSR, esperti, parti sociali e istituzioni coinvolte nel monitoraggio e valutazione del programma (si veda figura sotto). Il coinvolgimento nel processo valutativo di diverse categorie di attori è stato ritenuto essenziale per aumentare la qualità e la completezza della valutazione, in quanto l'eterogeneità dei soggetti dovrebbe contribuire ad arricchire la domanda valutativa attraverso l'espressione di specifiche esigenze conoscitive.

Figura 4 - Lo *steering group* della valutazione del PSR

| Categorie | Membri ufficiali | Componenti aggiuntivi |
|---|---|--|
| Responsabili dell'attuazione e della programmazione del PSR | Rappresentante dell'AdG 3 Referenti di Asse Referente per gli aspetti forestali | Rappresentante dei GAL Rappresentante degli enti delegati (province) |
| Esperti | Esperto in agronomia | Esperto del NUVAL Piemonte (esterno alla valutazione del PSR) Esperto di procedure Esperto dell'approccio Leader Esperto sul sistema agricolo e sullo sviluppo rurale regionale Esperto di pratiche agricole e di sistemi di rilevazione e monitoraggio in tale ambito Esperto in ambito agro-industriale |
| Parti sociali | Rappresentante dell'autorità ambientale Rappresentante per le pari opportunità | Rappresentante delle associazioni agricole Rappresentante delle categorie agricole Rappresentante della cooperazione agricola Rappresentante della associazioni ambientaliste |
| Enti e istituzioni coinvolti nel monitoraggio e valutazione del programma | | Rappresentante del sistema di gestione dei flussi informativi Rappresentante del soggetto che si occupa di VAS in ambito PSR |

I compiti e le funzioni del gruppo direttivo della valutazione del PSR piemontese sono molteplici. In primo luogo, il gruppo ha il compito di supervisionare il lavoro del valutatore e di partecipare al processo di costruzione dell'impianto valutativo complessivo (dalla definizione della domanda valutativa alla definizione di prodotti valutativi aggiuntivi, quali, ad esempio, approfondimenti tematici, seminari, pubblicazioni). Questo anche grazie alla elevata frequenza degli incontri (di norma un incontro al mese) e all'invio anticipato, ai membri dello SG e ai soggetti invitati, dei documenti di lavoro su cui si discuterà durante l'incontro. In secondo

luogo, lo SG supporta il valutatore, sia attraverso le competenze specialistiche dei suoi membri (esperti di asse, agronomi, ecc) sia attraverso la predisposizione di momenti di approfondimento su temi specifici con la partecipazione di esperti esterni, al fine di contestualizzare i problemi e ampliare il quadro e le conoscenze. In terzo luogo, il gruppo direttivo ha il compito di promuovere la visibilità della valutazione e di fare da base per la consultazione, il dialogo e il coinvolgimento degli *stakeholder* durante tutto il corso del processo valutativo. Infine, lo SG ha la funzione di contribuire alla diffusione dei risultati e degli output della valutazione tra i soggetti coinvolti nello sviluppo delle politiche e nell'attuazione del PSR, nonché tra un più ampio pubblico di soggetti interessati (parti sociali, beneficiari del programma, associazioni).

Il Network di valutazione

La scelta dell'affidamento *in-house* seguita dalla Regione Piemonte ha comportato non solo l'identificazione di un soggetto con responsabilità di valutazione, ma anche, e soprattutto, la definizione di un network di valutazione, dove il Nucleo, come già sopra accennato, svolge il ruolo di coordinatore e capofila. Il network di valutazione comprende diversi soggetti, con ruoli, funzioni e competenze diverse.

Sempre nell'ottica di un progetto più ampio di disseminazione e comunicazione della valutazione, il percorso individuato dal Piemonte prevede che i partner del gruppo non forniscano solo contributi ai rapporti del 2010 e del 2015. Si è richiesto infatti a tutti i soggetti coinvolti la disponibilità a fornire ulteriori prodotti di valutazione e a prendere parte ad attività specifiche di partecipazione, come lo *steering group*, e di comunicazione, come la redazione di contributi per la rivista dell'Assessorato all'Agricoltura e la partecipazione al Piano di Comunicazione predisposto per il PSR. A tale proposito, si devono ricordare almeno due attività specifiche, come il documento "Effetti rurali" predisposto da Ires Piemonte per semplificare la comunicazione del Rapporto di Valutazione ex post del PSR 2000-06, e lo studio di fattibilità di utilizzo dello strumento del bilancio sociale per comunicare la valutazione (in fase di avvio).

Il Nucleo di Valutazione e verifica degli investimenti pubblici, opera all'interno della Direzione Programmazione strategica, politiche territoriali ed edilizia, della Regione Piemonte. Il Nuval Piemonte è un organismo indipendente che fornisce assistenza metodologica e informativa all'amministrazione regionale nella definizione e nell'attuazione degli strumenti di programmazione. In particolare, regola e organizza la funzione di valutazione durante tutto il periodo di programmazione della Politica Regionale Unitaria.

Allo scopo di procedere all'attività di valutazione *ongoing* del PSR, il Nuval si è dotato prima di tutto di uno specifico gruppo di lavoro interno, con competenze approfondite nell'analisi delle

dinamiche e delle politiche dello sviluppo rurale. Il gruppo di lavoro del Nucleo prevede un coordinatore, identificato attraverso un'apposita convenzione con l'Istituto Nazionale di Economia Agraria, al fine di incrementare ulteriormente le competenze e l'esperienza interna sui temi dello sviluppo rurale. Al coordinatore si affiancano un consulente senior e due consulenti junior, appositamente ricercati sul mercato. I due profili junior sono stati ricercati con competenze sia di valutazione, sia di conoscenza dei processi di sviluppo rurale, poiché tali figure hanno il compito di seguire e coordinare operativamente tutti i processi valutativi lungo tutto il programma. Diversamente, il profilo senior è stato ricercato per inserire nel gruppo di lavoro interno competenze molto specifiche, vale a dire una approfondita conoscenza, sia in senso analitico sia operativo, degli aspetti di tipo procedurale del secondo pilastro.

Nell'ambito della valutazione *ongoing* del PSR il Nuval svolge 4 principali linee di attività: coordinamento, *networking*, analisi e comunicazione. In primo luogo, il Nuval ha il compito di coordinare le attività valutative di tutti i soggetti appartenenti al network di valutazione. In secondo luogo, il Nuval intrattiene relazioni costanti con l'Autorità di gestione attraverso incontri a carattere continuo, con i diversi funzionari chiamati a gestire i singoli interventi e con l'Unità tecnica e partecipa alle attività del Comitato di Sorveglianza. Contatti diretti sono infine in corso con l'organismo pagatore, l'ARPEA (Agenzia Regionale Piemontese per le Erogazioni in Agricoltura). In terzo luogo il Nuval ha il compito eseguire tutte le fasi del processo di valutazione - dalla strutturazione fino alla fase di giudizio - e quindi redigere i prodotti di valutazione previsti dalla valutazione (rapporto di valutazione intermedia, rapporto di valutazione finale, altri prodotti di approfondimento tematico). Infine, il Nuval svolge attività di comunicazione e di diffusione delle attività e dei processi valutativi, nonché dei risultati della valutazione, attraverso la redazione di articoli, pubblicazioni, la partecipazione a convegni e attraverso la collaborazione attiva con l'organismo preposto dalla Regione alle attività di comunicazione del PSR del Piemonte.

Ires Piemonte. L'Ires è un ente strumentale di ricerca della Regione Piemonte e si occupa principalmente di analisi di tipo socio-economico e di scenari. L'Istituto ha una specifica competenza in termini di sviluppo rurale, avendo già partecipato nel periodo 2000-06 alle attività di ricerca e avendo coordinato la valutazione ex post. Per il periodo 2007-13 ha ricevuto l'incarico della valutazione ex ante e partecipa alle attività di riprogrammazione in corso, come nel caso dell'*Health check*. La convenzione in atto con la Regione Piemonte, per le componenti legate alla valutazione, prevede un'attività continua di revisione dell'analisi di contesto, anche funzionale alla Relazione annuale di esecuzione, al fine di monitorare e individuare i cambiamenti nei fattori chiave per filiera e per territorio. Tale attività è rivolta a ogni eventuale revisione dello schema dei fabbisogni e risulta, alla luce dei rapidi cambiamenti di contesto tra cui segnatamente la recente crisi economica, di marcata importanza per proporre aggiustamenti al Programma. Un secondo apporto fornito dall'Ires riguarda i temi

della qualità della vita e in generale dell'asse III, anche con aspetti di analisi di *governance*, nonché una partecipazione alla discussione sui temi trasversali.

IPLA spa. L'Istituto per le Piante da Legno e l'Ambiente è una società per azioni a totale capitale pubblico, che nei confronti della Regione Piemonte, azionista di maggioranza, ricopre il ruolo di struttura tecnica di riferimento per lo sviluppo di azioni innovative e per il supporto alle politiche nel campo forestale, ambientale e in quello delle risorse energetiche. IPLA ha collaborato sia alla valutazione ex post del PSR 2000-06, sia alla ex ante del 2007-13. Per la valutazione *ongoing* IPLA è incaricata di fornire in modo continuo un monitoraggio, condotto in campo, degli interventi dell'asse II, proseguendo anche le attività già svolte nel periodo precedente, al fine di avere un quadro il più completo possibile. L'Istituto è chiamato anche a fornire un monitoraggio per alcuni indicatori, come il *Farmland Bird Index*, e per indicatori specifici di Programma, come il *Carbon Sink*. Con riferimento, invece, alle attività di valutazione, IPLA contribuisce ai processi di riposta ai questi relativi all'asse II e a quelli ambientali di carattere trasversale.

CERIS-CNR. Il Ceris è un istituto di analisi e ricerca, nell'ambito del Consiglio Nazionale delle Ricerche, finalizzato allo studio dell'economia applicata e dell'impresa; in questo senso si distacca un po' dal quadro di competenze agricole del network, ma offre conoscenze specifiche delle componenti a valle delle filiere agroalimentari, come le fasi di trasformazione. L'accordo tra Ceris e Regione Piemonte prevede che l'Istituto contribuisca sugli aspetti del capitale umano, soprattutto per gli interventi di formazione e audit, e della qualità delle produzioni, oltre a fornire uno specifico contributo, anche metodologico, sulla valutazione della Misura 123 (Accrescimento del valore aggiunto dei prodotti agricoli e forestali).

INEA. L'Istituto Nazionale di Economia Agraria è un ente pubblico di ricerca sottoposto alla vigilanza del Mipaaf (Ministero delle Politiche Agricole, Alimentari e Forestali). L'INEA svolge attività di ricerca, rilevazione, analisi e previsione nel campo strutturale e socio-economico del settore agro-industriale, forestale e della pesca. Negli ultimi anni l'attività dell'Istituto si è ampliata nelle funzioni di supporto per l'attuazione delle politiche agricole e dello sviluppo rurale, affiancando anche attività di monitoraggio e valutazione. Attualmente, con ISMEA (Istituto di Servizi per il Mercato Agricolo Alimentare), SIN (Sistema Informativo Nazionale per lo sviluppo in agricoltura) e Mipaaf, l'Istituto fa parte della Rete Rurale Nazionale. Infine, INEA gestisce a livello nazionale la Rete di Informazione Contabile Agricola (RICA), che rileva informazioni strutturali ed economiche presso le aziende agricole. Le richieste per le attività di

valutazione sul PSR piemontese da parte della Regione vertono principalmente sulla costituzione e la rilevazione di un campione di osservazione sulle imprese agricole⁹, al fine di condurre analisi con tecniche controfattuali per la valutazione degli eventuali effetti del PSR sulla competitività dei beneficiari. L'INEA, inoltre, ha il coordinamento del gruppo di valutazione.

DITER. Il Dipartimento Interateneo Territorio è una struttura scientifica la cui finalità è lo sviluppo della ricerca e della formazione nel campo dell'analisi, della pianificazione, del governo del territorio nella sua complessità. Nato dall'iniziativa congiunta dei docenti del Dipartimento Territorio del Politecnico di Torino e dei docenti del Laboratorio di Geografia economica e dell'Istituto di Geografia dell'Università, il DITER è, quindi, una struttura comune ai due Atenei che fornisce ricerca e didattica. Nel campo dello sviluppo rurale il DITER ha competenze specifiche nei processi di valutazione ambientale strategica e nella presente fase di programmazione ha eseguito le VAS dei PSR valdostano e piemontese. Attualmente è incaricato di strutturare la VAS in itinere del Programma del Piemonte, focalizzando le attività su due punti centrali: il rapporto ambientale, in assistenza all'Autorità ambientale, e la ricognizione dei processi partecipativi del PSR.

Infine, si segnala il ruolo del **CSI** Piemonte, un consorzio di Enti pubblici che promuove l'innovazione nella Pubblica Amministrazione e che fornisce diversi servizi di assistenza. In Piemonte il Csi, inoltre, gestisce tutti gli iter informatici degli interventi del PSR 2007-13, oltre ad avere seguito anche la passata programmazione. Il CSI è, quindi, il fornitore di tutte le informazioni di carattere gestionale e amministrativo sullo stato di avanzamento e implementazione del Programma. Il consorzio fornisce anche altri servizi conoscitivi, come l'Anagrafe Unica delle imprese agricole piemontesi e Data Warehouse tematici di approfondimento.

⁹ La banca dati RICA deriva da un'indagine annuale effettuata su un campione rappresentativo a livello regionale di aziende agricole e riporta informazioni di natura contabile. Nel 2007 il campione RICA piemontese contava 1100 imprese, scese a 600 nel 2008 a seguito della riduzione del campione statistico nazionale. Per aumentare la rappresentatività delle aziende beneficiarie del PSR l'AdG ha deciso di finanziare la costituzione di un campione satellite di aziende aderenti alle misure che contava 300 osservazioni al 2007, passate a 500 nel 2008.

Figura 5 – Quadro di sintesi dei componenti del network di valutazione e dei loro contributi

| | TEMI | ASSI | PRODOTTI |
|--------------|---|---|--|
| IRES | Qualità della vita Competitività | Analisi fabbisogni, Asse III, Leader | Studi ad hoc Definizione di indicatori |
| IPLA | Agroambiente e silvambiente | Asse II | Rilevazione dati primari Risposte ai quesiti Definizione di indicatori |
| CERIS | Capitale umano Competitività Prodotti qualità | Asse I | Studi ad hoc Risposte ai quesiti Campioni di confronto |
| INEA | Competitività | Asse I, misura 211, Asse III | Rilevazione dati primari (RICA); Campioni di confronto Definizione di indicatori |
| DITER | VAS | Trasversale | Redazione rapporto ambientale; Diario di bordo dei processi di partecipazione |
| CSI | Monitoraggio | Trasversale | Dati ed elaborazioni Data Warehouse |

Si deve evidenziare come tutti i componenti del network che la Regione Piemonte ha messo a disposizione del Nucleo siano soggetti di ricerca, che principalmente producono conoscenza e che, in quanto tali, svolgono anche altre attività oltre a quelle proprie della valutazione *ongoing*, ma che possono avere una ricaduta indiretta sui processi valutativi. In questo senso, il disegno di *governance* che si sta componendo ha un respiro più ampio, che va oltre a quello della valutazione specifica del PSR 2007-13, poiché permette la creazione di una rete, che si auspica stabile, al di là delle esigenze specifiche che deve affrontare. In altri termini, il percorso immaginabile a partire dall'esperienza pratica e operativa della passata programmazione è di creare una sorta di comunità di ricerca, ideazione e valutazione con carattere continuo sulle tematiche dello sviluppo rurale, o nel più ampio alveo dello sviluppo territoriale.

La sfida di *governance* maggiore da affrontare consisterà, quindi, nel rendere operativo tale gruppo di lavoro e nell'assicurargli la necessaria dinamicità.

6. ALCUNE CONSIDERAZIONI CONCLUSIVE

L'approccio alla valutazione dello sviluppo rurale per il periodo 2007-13 si differenzia dai precedenti per il maggiore accento posto alla qualità della valutazione, intesa non più come semplice rendicontazione, ma come uno strumento in grado di accompagnare lo svolgimento dei Programmi e dare indicazioni in fase di programmazione. La scelta operata dalla Regione Piemonte di procedere verso un affidamento di tipo *in-house* si inserisce nella logica del nuovo approccio e si pone come scopo principale la creazione di un sistema di valutazione obiettivo e flessibile. L'affidamento *in-house*, infatti, permette di massimizzare i vantaggi derivanti dall'appartenenza del Nuval all'Amministrazione regionale, e quindi una conoscenza

approfondita del contesto e dei soggetti attuatori del PSR, e allo stesso tempo dalla sua indipendenza dall'AdG, che gli permette una maggiore libertà di giudizio. Inoltre, il valutatore, come già accennato, coordina un network di partner dotati di specifiche competenze e a loro volta indipendenti dal Nuval e dalla sua Direzione.

La condizione di partenza in Piemonte, tuttavia, ha già connotati particolari, poiché anche nel passato periodo di programmazione si era utilizzato uno strumento simile. In altri termini, la Regione ha ritenuto di proseguire rapporti già consolidati con soggetti che, a vario titolo, erano già coinvolti nelle attività di ricerca e di assistenza nello sviluppo rurale regionale. Un secondo obiettivo della Regione è, quindi, quello di valorizzare queste relazioni, costituendo e stabilizzando una comunità di valutazione e ricerca che sia di appoggio costante alla programmazione. In questo senso, si potrebbe osservare una perdita di indipendenza della figura del valutatore, ma bisogna tenere conto che la creazione di un network permanente di più soggetti con competenze di ricerca e valutazione potrebbe costituire un marcato punto di forza nella politica regionale. Questo secondo aspetto è ancora più rilevante se si considera che i soggetti della rete di valutazione hanno un'esperienza comune pluriennale e un'ottima conoscenza reciproca, quindi una sostanziale facilità a collaborare; inoltre, diversi soggetti possono apportare competenze anche esterne alle politiche di sviluppo rurale, lavorando anche su altri fondi comunitari o su politiche non agricole.

Una seconda criticità del modello piemontese è il rischio di autoreferenzialità. I vantaggi evidenti di operare con un network consolidato e attivo da anni, infatti, possono comportare il rischio di un ripiegio in se stesso del gruppo. Tuttavia, si osserva come i soggetti coinvolti nelle attività di valutazione siano cambiati nel corso del tempo, soprattutto nella funzione di coordinamento e indirizzo, permettendo un apprezzabile ricambio. Inoltre, si deve tenere conto che i soggetti del gruppo piemontese sono a loro volta collegati con altre reti esterne alla regione, come la Rete Rurale Nazionale.

Un ulteriore aspetto di possibile criticità è insito proprio nelle reali possibilità di governare il processo; tale elemento è il punto focale, e sotto vari aspetti incorpora anche le precedenti criticità sull'indipendenza e l'autoreferenzialità. In questo senso il rischio di mettere a punto un modello teoricamente molto valido, ma operativamente di difficile conduzione è evidente.

La Regione Piemonte per questo motivo ha deciso, come descritto, di attivare prima di tutto uno *steering group* con carattere di forte operatività e partecipazione, e anche di decisione, in condivisione con il valutatore; la scelta di calendarizzare quasi mensilmente gli incontri permette un contatto stabile ed efficiente. Un secondo strumento che si sta concretizzando è quello di una sorta di unità tecnica di valutazione, che si confronta con il valutatore sulle criticità di portata più ordinaria, come il contatto con i funzionari o la reperibilità dei dati. Proprio l'aspetto della disponibilità delle informazioni, specialmente quelle amministrative, potrebbe rilevarsi molto delicato da coordinare, ma in questo senso la scelta di individuare un

unico interlocutore e fornitore di dati ufficiali (il CSI Piemonte) dovrebbe garantire una certa uniformità e affidabilità, nonché una semplificazione nella raccolta dei dati.

Nonostante le possibili criticità, un aspetto di particolare rilevanza è la dinamicità assicurata dal modello piemontese: la creazione di un network consolidato e relazionato in modo forte con l'AdG assicura una serie di funzioni che permettono alla valutazione di seguire con immediatezza i cambiamenti che possono avvenire sul territorio, come crisi di filiera, shock sanitari, mutamenti nelle politiche regionali o di altro livello, ma anche di mettere a fuoco quanto di tali elementi abbia carattere strutturale e quanto congiunturale e, quindi, la loro reale portata sullo sviluppo rurale. Queste competenze sono, infatti, assicurate dal profilo di ricerca dei soggetti selezionati, che hanno una marcata conoscenza delle dinamiche regionali e una capacità di visione a lungo termine degli scenari possibili. Parallelamente, la continua frequentazione, a monte degli incarichi legati alla valutazione, dell'amministrazione regionale può garantire un meccanismo di trasmissione delle informazioni più semplice e rapido e anche un maggiore confronto diretto, permettendo di abbassare i costi di transazione tra AdG e valutatore e rendendo possibile una maggiore immediatezza di risposta. Queste caratteristiche, quindi, assumono un ruolo di grande opportunità per innescare nel processo valutativo quella dinamicità necessaria per un'attività *ongoing*, vale a dire la possibilità di rivedere anche le modalità valutative al mutare del contesto e dei Programmi. Tale opportunità sembra, inoltre, ancora più importante in un momento in cui si osservano crisi di ampio spettro e durata, ma anche piccole criticità e modifiche, che hanno forte influenza sulle politiche di sviluppo rurale e sui singoli fabbisogni territoriali. In estrema sintesi, l'affidamento *in-house*, basato su un gruppo dalle esperienze composite, potrebbe favorire, a fronte di un contesto in cambiamento e di politiche con esigenze continue di adeguamento, la capacità della valutazione di divenire essa stessa più dinamica ed elastica, vale dire una valutazione di tipo realmente *ongoing*.

BIBLIOGRAFIA

Bolli M., Fagiani P., Monteleone A. (a cura di) (2008), *Organizzazione della valutazione on going*, documento di lavoro, RRN, SNV, Mipaaf.

Bolli M., Fagiani P., Monteleone A. (2009), *Governare la valutazione dello sviluppo rurale*, Agriregionieuropa, n.18, anno5, settembre 2009).

Bolli, M. e Cristiano, S. (2009) *L'organizzazione della Valutazione on going: il ruolo dello Steering Group*, relazione presentata al Seminario "Il ruolo dello Steering Group nella valutazione on-going", Roma, 17.11.2009.

Commissione Europea (2006), *Manuale del Quadro Comune per il Monitoraggio e la Valutazione*, Direzione generale dell'Agricoltura e dello sviluppo rurale.

Effetti rurali. Valutazione ex post del PSR 2000-2006 della Regione Piemonte : sintesi / IPLA, IRES Piemonte. - Torino, IRES, 2009, v, 87 p., 21 cm, Strumentires ; 13, 249

European Evaluation Network for Rural Development (2009a), *Guidelines on the mid-term evaluation of the rural development programmes*, European Commission.

European Evaluation Network for Rural Development (2009b), *Preparing for the Mid-Term Evaluation of the Rural Development Programmes. A survey of the Member States*, European Commission, Luglio 2009.

Regione Piemonte (2008), *Programma di sviluppo rurale 2007-2013 ai sensi del Regolamento (CE) n. 1698/2005* - Testo adottato con DGR n. 2-9977 del 5 novembre 2008 (modifiche anno 2008) e integrato con modifiche Health Check al 10 dicembre 2009.

Regione Piemonte (2009), *Piano di valutazione della politica regionale di sviluppo rurale 2007-2013*, allegato alla D.D. 6 luglio 2009, n. 560, Bollettino Ufficiale n. 39 del 01/10/09.

Regolamento (CE) 1698/2005, Art. 80 e Artt. 84-87, e successive modifiche.

Regolamento (CE) 1974/2006, Art. 31-32 e successive modifiche.