

**“LA VALUTAZIONE DA ADEMPIMENTO AD OPPORTUNITÀ:
VALUTARE PER MIGLIORARE E COMUNICARE”**

**- VIRGILIO BUSCEMI –
(ECOSFERA)**

INDICE

1. OBIETTIVI E RISULTATI ATTESI.....	2
2. LA VALUTAZIONE TRA ADEMPIMENTO E OPPORTUNITÀ.....	2
2.1. IL CONTESTO DI RIFERIMENTO	2
2.2. UNA VALUTAZIONE UTILE	4
3. VALUTAZIONE E COMUNICAZIONE.....	6
3.1. LA VALUTAZIONE PER COMUNICARE E DISSEMINARE	6
3.2. ALCUNI STRUMENTI UTILIZZABILI DAL VALUTATORE	7
3.2.1. <i>Strumenti tradizionali</i>	7
3.2.2. <i>Strumenti innovativi</i>	9
4. BIBLIOGRAFIA ESSENZIALE.....	11

1. Obiettivi e risultati attesi

In considerazione della crisi economica attraversata nei mesi passati e ancora non del tutto terminata, appare opportuno riuscire a massimizzare la capacità delle risorse investite in tema di valutazione dalle amministrazioni titolari di Programmi cofinanziati dal FEASR di incidere sulla congiuntura sfavorevole. Il profilo adempimentale, insito nei regolamenti comunitari di riferimento, impone l'utilizzo di parte di tali risorse per rispondere ai "compiti", di natura pressoché prescrittiva, imposti dai finanziatori dei Programmi, in primo luogo dai competenti Servizi della Commissione Europea. Le Autorità di gestione (AdG) dei singoli Programmi di Sviluppo Rurale (PSR) hanno investito risorse ulteriori, oltre a quelle strettamente necessarie a rispondere alle prescrizioni, per trarre valore aggiunto dai processi di valutazione intermedia. Proprio nell'ottica degli effetti della crisi, che si stanno dimostrando particolarmente severi per il mondo agricolo e rurale, è decisivo contribuire a migliorare il processo valutativo e a comunicare i risultati anche nell'orizzonte più ampio del futuro della politica di sviluppo rurale nel nostro Paese.

Nella presente relazione si intende sostenere che la valutazione intermedia di un Programma di Sviluppo Rurale ha senso nella misura in cui riesce ad essere di ausilio per l'AdG e per tutti gli altri soggetti coinvolti nella gestione del Programma, sotto diversi profili. In particolare, si vuole affermare che gli aspetti di comunicazione dei risultati e di trasferimento delle competenze / culture (o metodologie), che la valutazione pone in essere, sono ambiti in cui il profilo di utilità del processo valutativo risulta più chiaro e immediato. Si intende esporre l'approccio progettuale utilizzato nelle valutazioni di taluni PSR in cui si sta tentando di dare grande enfasi a questi aspetti, soprattutto in alcuni contesti, come ad esempio quello della Regione Toscana, in cui la cultura della valutazione è alquanto evoluta e la proposta del Valutatore in questa direzione incontra un terreno particolarmente fertile, andando ad incrementare le aspettative già rilevanti della committenza, rilanciando il rilievo già autonomamente attribuito a questi aspetti dall'AdG (come espressamente delineato nel Capitolato Speciale di Appalto per l'individuazione del Valutatore indipendente del PSR della Regione Toscana).

La relazione mira, tra l'altro, a fornire un contributo trasversale all'oggetto del Convegno, promuovendo il ruolo partecipativo del Valutatore, la sua utilità nel comunicare i risultati e nell'apprendimento da parte del decisore di una cultura moderna nella gestione degli investimenti.

Inoltre, punta a fornire spunti utili in questa fase di avvio delle valutazioni dei PSR per orientare le attività verso determinati aspetti che siano efficacemente concreti per le AdG e per tutti i soggetti coinvolti, che possano anche favorire e promuovere gli investimenti per lo sviluppo rurale nella programmazione 2014/2020.

2. La Valutazione tra adempimento e opportunità

2.1. Il contesto di riferimento

La Valutazione intermedia ed ex post per i Programmi di Sviluppo Rurale (PSR) nella programmazione 2007-2013 è normata dall'Articolo 86 del Regolamento (CE) 1698/2005,

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”*.

Si introduce così l'elemento dell'utilità nel processo di valutazione intermedia ed ex post. Tale profilo va oltre quello dell'obbligatorietà e può anche travalicare i tradizionali quadri di riferimento entro i quali la Commissione Europea intende la valutazione dei Programmi, 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 CE tiene particolarmente in quanto cofinanziatore dei PSR.

Questa novità non è irrilevante, anche perché così non è per gli altri fondi comunitari della programmazione 2007-2013. Si fa riferimento, in particolare, ai Fondi Strutturali, per cui in questa programmazione è venuto meno il profilo di obbligatorietà della valutazione e quindi è naturale che i processi valutativi siano più mirati verso le esigenze precipue delle amministrazioni e sostanzialmente più orientati ad affiancare il processo di programmazione e gestione. E' quasi spontaneo che le valutazioni dei Programmi cofinanziati dai fondi strutturali siano caratterizzate da analisi e ricerche utili in prima istanza alle AdG dei Programmi. Tuttavia, questo elemento non trova enfasi chiara nei regolamenti, nel senso che non è esplicitamente richiamato dagli articoli del Regolamento Generale dei Fondi Strutturali (cfr. art. 47 del Reg. 1083/2006).

Il fatto che si parli di “conclusioni utili” nel regolamento del FEASR è quindi un aspetto da non trascurare e che consente di approcciare le valutazioni dei PSR con uno sguardo che sappia andare oltre il mero profilo adempimentale.

Orientare i processi valutativi verso attività di ricerca utili non è affatto semplice proprio perché le richieste obbligatorie, e in qualche modo prescrittive che la Commissione affida alle valutazioni intermedie ed post, non sono affatto banali.

Per avere un quadro di riferimento chiaro di ciò che è richiesto ai valutatori dei PSR, è certamente utile partire dal “Manuale del Quadro Comune per il Monitoraggio e la Valutazione (QCMV)”, Documento di orientamento elaborato nel Settembre 2006 dalla “Direzione generale dell'Agricoltura e dello sviluppo rurale” della Commissione Europea per orientare e uniformare le attività di valutazione intermedia ed ex post di tutti i Programmi per lo sviluppo rurale finanziati dal FEASR.

Nel Manuale si definisce un questionario di valutazione che propone molteplici domande comuni di valutazione, sia per i 4 Assi in cui si articolano i singoli PSR sia per gli aspetti trasversali che costituiscono temi orizzontali riferiti alla programmazione nel suo insieme.

Una prima questione di una certa complessità fa riferimento all'onere di rispondere alle domande definite dalla Commissione Europea, mantenendo elevata l'attenzione e la concentrazione delle risorse valutative a disposizione verso quegli aspetti prioritari e più utili rispetto ai fabbisogni di programmazione, gestione e attuazione dei soggetti portatori di interesse nei Programmi valutati.

In altri termini, nella conduzione delle singole valutazioni, si deve riuscire a rispondere alle annose domande della Commissione orientando tali risposte, e pertanto la connotazione di

senso delle domande, alle questioni che più interessano coloro che devono perseguire l'efficienza e l'efficacia dell'evaluando.

La valutazione non è un'attività a risorse illimitate, quindi avere scelto di investire maggiori risorse economiche in tale attività, consente certamente di rispondere con più agio agli adempimenti previsti dai regolamenti e dal Manuale QCMV, garantendo la possibilità di ampliare le analisi condotte e di orientarle in modo da rendere le riflessioni valutative strumento utile e perfettamente coerente, in termini di tempi e temi affrontati, con il sistema di priorità del programmatore e degli attuatori.

Investire risorse aggiuntive nella valutazione, può consentire di usufruire di mirati supporti di analisi, suggerimenti e raccomandazioni, in grado di evitare perdita di risorse comunitarie o di rendere più efficace l'effetto moltiplicatore sull'economia del territorio beneficiario degli investimenti. Con un po' di ardimento si potrebbe affermare che a determinate condizioni "chi più investe più guadagna", perché riesce ad ottenere dal valutatore indipendente non solo le risposte pedissequamente formulate secondo le, tanto vituperate, check list della Commissione Europea, ma anche supporto qualificato per orientare al meglio la programmazione e migliorare la capacità di spesa, e la qualità della stessa, nei singoli Programmi.

2.2. Una valutazione utile

Nel rispondere agli adempimenti valutativi, durante il processo di valutazione di un Programma, possono certamente essere compendiate molteplici analisi e attività che risultano utili e proficue ai fini dell'efficacia degli investimenti, sia per l'AdG e che per gli altri portatori di interessi.

Tuttavia, talvolta l'approccio sintetico e schematico adottato dalla Commissione Europea, e quindi le richieste insite negli elementi obbligatori delle valutazioni intermedie, lascia poco spazio per orientare le attività verso quelle che sono le effettive priorità programmatiche o attuative e quindi verso l'utilità delle analisi implementate.

Riuscire ad affrancare la valutazione dal mero profilo adempimentale può consentire di trasformare il processo valutativo in uno strumento di interesse e proficuo per l'Amministrazione che ha commissionato la valutazione.

Non è banale provare a definire quali siano le condizioni necessarie che possano consentire di realizzare una valutazione di un Programma nei termini sopra definiti, cioè utile e in grado di apportare valore al soggetto o ai soggetti valutati.

I fattori di seguito elencati sono un tentativo di sintetizzare gli elementi che sono ritenuti prioritari nel favorire le condizioni per cui un processo valutativo possa essere efficacemente proficuo.

- Un elemento centrale è certamente la "sensibilità" maturata dall'Amministrazione, che si estrinseca anche nelle richieste specifiche dei fabbisogni valutativi espressi per selezionare il Valutatore; in particolare essa è esplicitamente riscontrabile nella documentazione di gara.
- Un altro fattore rilevante è la ricettività del contesto amministrativo e dei soggetti che dovrebbero "godere" dal processo valutativo.

- Un ulteriore elemento, che risulta particolarmente importante, è rappresentato dalle risorse organizzative e di professionalità che vengono “messe in campo” dal valutatore indipendente per affrontare il suo compito. Infatti, orientare all’utilità il processo valutativo significa anche prevedere il coinvolgimento di professionalità specifiche in grado di elaborare analisi e fornire “supporto” utilizzabile da parte dei committenti (si pensi per esempio agli esperti in analisi organizzative o esperti in comunicazione).
- Le risorse investite sono un fattore non secondario, proprio perché consentono di affrontare gli obblighi di adempimento che la valutazione intermedia ed ex post porta con sé e di “preservare” ulteriori energie per andare oltre le risposte alle prescrizioni e costruire un percorso condiviso e utile.
- Il clima partecipativo e la fiducia professionale che si instaura tra valutatore e “valutato”, affinché si possa mettere da parte le reticenze dovute ad una visione del Valutatore quale controllore e lo si possa invece utilizzare come un supporto per acquisire informazioni non note e per comprendere questioni che altrimenti rimarrebbero oscure.
- Infine, appare decisiva l’attenzione prestata agli aspetti comunicativi e di disseminazione dei risultati rinvenienti dalla valutazione del Programma.

La ricognizione sopra riportata degli elementi ritenuti necessari per fare della valutazione un’attività utile non è certamente sistematica, ma unicamente orientativa.

Esistono, inoltre, alcune condizioni di contesto, in parte sfiorate anche dai punti sopra elencati, che hanno un decisivo rilievo. Si fa riferimento, in particolare, ad alcuni principi ispiratori che dovrebbero caratterizzare il processo valutativo al fine di favorirne l’utilità e la comunicabilità dei risultati ottenuti:

- L’efficace interazione con l’AdG e tutto i soggetti centrali nel processo di programmazione dello sviluppo rurale sul territorio di riferimento, per garantire il massimo coinvolgimento della valutazione nelle questioni cruciali per i decisori e gli attori.
- Il delicato equilibrio tra la necessaria indipendenza della valutazione, che garantisca una sufficiente terzietà nelle considerazioni elaborate, e il clima di “complicità”, intesa nel senso della condivisione degli obiettivi generali e nella capacità di affiancarsi anche nelle scelte attuative, con l’AdG e con la committenza allargata.

La visione della valutazione che si intende promuovere è quella di un’attività a servizio delle dinamiche di governo e gestione del Programma, che sebbene rigorosa e approfondita, deve risultare comprensibile non soltanto agli analisti di investimenti pubblici e dello sviluppo rurale, ma alla più vasta gamma di interlocutori destinatari e utilizzatori delle riflessioni e dei contributi del Valutatore, che assume quindi la veste, non di studioso - anacoreta o, peggio, giudice - controllore, ma di “compagno di viaggio”.

Nella esperienza maturata sul campo della valutazione indipendente si è riscontrato un efficace effetto nel **rendere più comunicabili e intelligibili i frutti di un processo**, che seppur provvido di spunti, rischia di imbrigliarsi in un profilo prettamente tecnico, destinato all’uso esclusivo degli addetti ai lavori. A conferma di ciò, anche nel dibattito della comunità scientifica dei valutatori, è sempre più condivisa l’idea che gli **aspetti “narrativi” della valutazione** sono importanti, ma non determinanti. L’obiettivo decisivo del processo valutativo è potenziare l’efficacia del Programma e, nel perseguire tale obiettivo, non si può prescindere da un metodo che si fonda sulla **valutazione partecipata**. Il coinvolgimento sistematico dei molteplici attori al processo rappresenta una miniera di idee, di spunti originali

e di fattori di innovazione, che il Valutatore provvede a sistematizzare, rielaborare, disseminare, **promuovendo la crescita amministrativa dei soggetti e delle istituzioni** coinvolte e interessate nel percorso. Tutto ciò diviene particolarmente rilevante in un contesto come quello del Programma di Sviluppo Rurale che mirano, tra l'altro, anche a valorizzare la partecipazione, la consapevolezza e la capacità operativa di tutti i soggetti economici impegnati sul territorio regionale. Il principio che informa e anima questo approccio è quello dell'**utilità** e dell'**utilizzabilità** delle riflessioni e delle analisi valutative.

3. Valutazione e comunicazione

3.1. La valutazione per comunicare e disseminare

L'esperienza di Ecosfera nella Valutazione intermedia del PSR della Regione Toscana, se pur ancora in fase di avvio, il contratto è stato stipulato nel mese di febbraio u.s., consente di trarre qualche utile spunto rispetto al tema oggetto della relazione.

Infatti, la valutazione del PSR Toscana si trova attualmente ancora nella fase di strutturazione del processo valutativo, tuttavia, sia gli espliciti fabbisogni espressi dall'Amministrazione Committente nella documentazione di gara (con la presenza di criteri e punteggi puntuali assegnati alle attività di comunicazione dei risultati proposte dai partecipanti alla gara), sia la proposta formulata da Ecosfera nel progetto che si è aggiudicato la gara (con azioni aggiuntive offerte nel progetto tecnico elaborato e giudicato dal committente qualitativamente migliore), hanno conferito enfasi ai temi divulgativi e di disseminazione dei risultati nell'attività di valutazione.

Alcune considerazioni generali possono essere tratte dall'esperienza specifica, se pur essa ancora non abbia dato luogo ad attività concrete sul campo, ma si tratta soltanto di proposte progettuali e percorsi in fase di definizione.

Di seguito si sintetizzano alcuni elementi di carattere generale e che possono essere di interesse per inquadrarne gli aspetti centrali e di maggior rilievo, oltre che connotati da maggiore universalità, cioè applicabili anche ad altri contesti regionali.

La valutazione può diventare un'attività di estrema utilità se si focalizza l'attenzione su una serie di strumenti attivabili in grado di dare risalto e opportuna disseminazione ai risultati ottenuti sia dal processo valutativo di un PSR che dall'evaluando stesso (cioè dal Programma).

Ci si riferisce a taluni espedienti operativi del processo valutativo che possono rappresentare un'occasione per massimizzare e tesaurizzare i risultati ottenuti dalla valutazione, sia in termini di qualità del Programma che in termini di crescita amministrativa dei molteplici soggetti, pubblici e privati, coinvolti nel processo.

Rispetto al contesto dello sviluppo rurale, gli elementi di disseminazione dei risultati sono, da un lato, un aspetto particolarmente delicato, in considerazione della frammentazione dei soggetti coinvolti nell'attuazione degli interventi (*governance* multilivello), dall'altro, possono essere rafforzati in considerazione del ruolo centrale svolto dalle associazioni di categoria e del mondo imprenditoriale, che possono svolgere un ruolo di contaminazione e di cassa di risonanza dell'azione svolta dal Valutatore, in considerazione del loro radicamento sul territorio e nel tessuto economico di riferimento.

Alcuni aspetti di carattere generale possono citarsi quali elementi di prioritario interesse che possono conferire al processo valutativo una maggiore connotazione comunicativa e in grado di orientare le analisi e ricerche del Valutatore verso una maggiore propensione divulgativa.

- In prima istanza uno stringente rapporto di cooperazione e integrazione con l'eventuale soggetto incaricato della comunicazione e pubblicità del Programma, può rendere più efficaci entrambe le azioni.
- Una costante attenzione della valutazione verso le evoluzioni future della programmazione, con riferimento al periodo 2014-2020, può incrementare l'attenzione alle elaborazioni del Valutatore e inserirle in una cornice prospettica che ne valorizza l'utilità.
- L'interesse verso le attività del Valutatore può essere notevolmente enfatizzato in considerazione del fatto che gli esiti della valutazione possono dare risalto alle iniziative realizzate dal Programma, dando contezza delle migliori pratiche e "gratificando" i soggetti che sono stati protagonisti dell'attuazione delle azioni in oggetto. Il Valutatore deve collaborare nello sforzo comune di rappresentare al meglio ciò che è stato realmente fatto.
- Infine, un elemento di estremo rilievo, in parte connesso con quello citato al punto precedente, è rappresentato dall'efficace promozione dei risultati ottenuti dalla programmazione in corso per consentire di negoziare con i finanziatori e i decisori il rafforzamento delle politiche per il sostegno allo sviluppo rurale e ai temi ad esso correlati per il periodo di programmazione successiva.

3.2. Alcuni strumenti utilizzabili dal Valutatore

Per dare concretezza all'azione del Valutatore, quale efficace agente di diffusione dei risultati del Programma e di disseminatore presso il grande pubblico dei temi oggetto della programmazione nell'ambito dello sviluppo rurale, possono essere utilizzati taluni strumenti più tradizionali ed altri che potremmo definire non convenzionali o originali.

3.2.1. Strumenti tradizionali

Indipendentemente da ciò che si vuole comunicare, una variabile di estremo rilievo per definire i più efficaci "attrezzi" utilizzabili è la selezione del target di destinatari dell'azione di diffusione e comunicazione. In questa direzione, un'attenta pianificazione delle attività di diffusione è sicuramente centrale perché il processo valutativo possa essere comunicato efficacemente.

Un primo strumento utile potrebbe essere rappresentato, pertanto, da uno specifico **Piano degli eventi**, per rendere più organica e prossima ai fabbisogni del Committente l'attività in oggetto. Il Piano dovrebbe essere finalizzato all'organizzazione di incontri seminari ed eventi periodici, rivolti agli operatori e al largo pubblico, con l'obiettivo di fornire un costante aggiornamento sulle attività di valutazione in corso e offrire momenti di approfondimento di tematiche / problematiche di interesse generale.

Esso dovrebbe essere prodotto all'avvio del processo e a valle di una intensa attività di concertazione con l'Amministrazione. Potrebbe essere periodicamente aggiornato per assecondare eventuali nuove esigenze che dovessero manifestarsi nel corso dello svolgersi della Programmazione, per esempio potrà prevedersi una revisione a seguito delle cosiddette *milestone* del processo valutativo, quindi nel 2011 (successivamente alla predisposizione del Rapporto di Valutazione Intermedia) e nel 2012 (successivamente alla predisposizione dell'Aggiornamento del Rapporto di Valutazione Intermedia).

Ulteriori strumenti tradizionali da utilizzare potrebbero essere incontri ed eventi specifici per la disseminazione e diffusione dei risultati. In particolare, si potrebbero organizzare:

- **Seminari di approfondimento tematico** con l'obiettivo di:
 - presentare le relazioni di valutazione intermedia (2011), di aggiornamento della relazione intermedia (2013) e di valutazione ex post (2015);
 - approfondire temi specialistici e / o trasversali selezionati di concerto con i portatori di interesse.
- **Eventi annuali** di presentazione degli esiti dell'attività di valutazione *in itinere*.
- **Convegni** che rappresentano una forma pubblicitaria efficace per la divulgazione dei contenuti e dei risultati del PSR presso il largo pubblico. In particolare, i convegni possono essere l'occasione per presentare le buone pratiche conseguite nell'ambito dell'attuazione di Programmi e proporre una riflessione sul futuro dello sviluppo rurale nel territorio di riferimento, tema particolarmente delicato a cui si potrebbe anche dedicare la pubblicazione di una monografia tematica, che può essere presentata durante un convegno e contestualmente distribuita ai partecipanti.

Si ritiene, inoltre, che il Valutatore possa agire proficuamente il proprio ruolo di diffusore dei risultati del Programma oggetto delle analisi, anche attraverso la predisposizione di opportune **pubblicazioni** a stampa.

Esse dovrebbero essere destinate a veicolare, presso il largo pubblico, i principali risultati delle attività di valutazione, nonché gli esiti dei risultati del PSR.

Si citano di seguito, a mero titolo esemplificativo, alcuni temi possibili quali oggetto di tali pubblicazioni:

- Sintesi divulgativa del Rapporto di Valutazione Intermedia (2010);
- Monografia tematica riguardante temi specifici (p.e. Il futuro dello sviluppo rurale nella Regione di competenza);
- Sintesi divulgativa del Rapporto di Valutazione Ex Post.

Il Valutatore dovrebbe essere attivamente coinvolto nelle fasi essenziali di lavorazione delle pubblicazioni, curando con particolare attenzione quelle più rilevanti.

Più in generale per l'organizzazione degli eventi, si ritiene che il Valutatore possa svolgere un ruolo centrale anche nella efficace gestione degli aspetti organizzativi, come a titolo esemplificativo descritto nel box di seguito.

Aspetti organizzativi

Un fattore delicato è rappresentato dagli aspetti organizzativi degli eventi, gli elementi logistici e tecnici e il raccordo sia con l'Amministrazione sia con l'eventuale Società affidataria del Servizio di Comunicazione. A questo scopo è opportuna una rigorosa pianificazione degli eventi, prestando particolare attenzione ad alcuni aspetti, di cruciale importanza per la riuscita degli stessi:

- scelta della data, naturalmente legata alla disponibilità degli oratori e dei soggetti politici e istituzionali la cui partecipazione si ritiene rilevante ai fini della riuscita dell'evento;
- logistica; capienza della sala; disponibilità di attrezzature;
- lista dei partecipanti e *mailing*, predisposta in stretto accordo con l'Autorità di Gestione;
- individuazione dei relatori, scelti tra i rappresentanti dell'AdG, del CdS e dei diversi soggetti istituzionali ed economici coinvolti nell'attuazione del PSR;
- pubblicizzazione dell'evento attraverso la predisposizione e l'invio del comunicato stampa e inserimento della *news* all'interno del sito *web* della Regione;
- predisposizione e realizzazione degli inviti in formato digitale e il loro invio sulla base della *mailing list* precedentemente approvata.

E', inoltre, fondamentale curare la "regia" degli eventi, stabilendo, di concerto con l'Amministrazione:

- contenuti degli interventi, sequenza e durata;
- oratori e loro disposizione sul palco;
- disposizione dei partecipanti (autorità, giornalisti);
- collocazione della strumentazione tecnica (microfoni, leggi, luci);
- utilizzo di materiali di supporto.

3.2.2. Strumenti innovativi

Alcuni eventi a carattere comunicativo e partecipato, come i seminari tematici o i workshop, possono essere condotti attraverso l'utilizzo di tecniche originali in grado di incrementare l'efficacia dell'azione divulgativa, agendo sulla componente di coinvolgimento dei partecipanti agli eventi e massimizzando gli esiti delle iniziative poste in essere nel percorso condotto dal gruppo di lavoro impegnato nella Valutazione indipendente.

Si fa riferimento in particolare a metodi quali *l'European Awareness Scenario Workshop (EASW)* o *l'Open Space Technology (OST)*¹.

In particolare, questa seconda è considerata una tecnica di coinvolgimento molto innovativa in quanto, svolgendosi in tempi relativamente brevi, dà la possibilità ai partecipanti di proporre temi e problematiche che rivestono un reale interesse per i partecipanti.

Ad un maggior livello di dettaglio, per organizzare un OST, è importante una chiara definizione dei temi di discussione e una corretta identificazione del gruppo. La caratteristica fondamentale di questa tecnica è di non prevedere programmi predefiniti o espedienti organizzativi, né tanto meno coordinatori che gestiscano la discussione. L'assenza di procedure e di una struttura predefinita è solo apparente in quanto il metodo di lavoro si basa principalmente su quattro "principi" ed una "legge". I primi sono:

- 1) "Chiunque venga, è la persona giusta": tale principio è legato al fatto che le decisioni vengono prese dai presenti;

¹ L'*Open Space Technology* nasce a metà degli anni '80 ad opera di Harrison Owen come metodologia di riunione basata sull'autorganizzazione, che permette di far lavorare insieme gruppi interessati allo stesso tema attraverso *workshop* e *meeting*.

- 2) “Qualsiasi cosa accada è l’unica che poteva accadere”; in questa particolare situazione, con determinate persone e discutendo di un certo tema, è naturale che il risultato che si ottiene è l’unico possibile;
- 3) “In qualsiasi momento cominci, è il momento giusto”: si fa riferimento all’aspetto creativo del processo di apprendimento da parte di tutto il gruppo che non può seguire uno schema temporale predefinito;
- 4) “Quando è finita è finita”.

L’unica legge, invece, che regola l’Open Space Technology è la legge dei due piedi. Nell’organizzazione del tavolo, la prima mezz’ora di tempo è dedicata all’illustrazione da parte del facilitatore delle modalità di svolgimento dell’incontro. Successivamente, i partecipanti, in base al loro interesse, si alzano in piedi e propongono l’argomento, assumendosi la responsabilità di seguire la discussione e di scriverne il resoconto. Solo dopo aver selezionato i temi, si organizzeranno sezioni parallele di gruppo ed in maniera progressiva si focalizza la discussione su un argomento di rilevanza strategica. In chiusura dei lavori viene distribuito a tutti i partecipanti un report di tutte le discussioni svolte.

Risulta evidente che tale tecnica, rispetto all’attività proprio della Valutazione, potrà essere utilizzata in talune occasioni specifiche. Determinante è condividere le finalità e le modalità organizzative con i portatori di interesse e con i decisori (in particolare con l’AdG).

Altri strumenti agilmente utilizzabili per dare diffusione agli esiti del processo valutativo e massimizzare la partecipazione sono quelli a supporto del *knowledge sharing*, ad esempio implementando un sistema integrato di gestione documentale, dove dare visibilità a tutti gli elaborati prodotti dal Valutatore e agli esiti delle azioni comunicative e degli eventi realizzati.

4. Bibliografia essenziale

1. Commissione Europea, *Manuale del Quadro Comune per il Monitoraggio e la Valutazione* 2007-2013, 2006 (http://ec.europa.eu/agriculture/rurdev/eval/index_en.htm).
2. Sistema Nazionale di Valutazione della Politica Regionale, *Orientamenti per l'organizzazione della valutazione della politica regionale: il piano di valutazione*, 2008.
3. Sistema Nazionale di Monitoraggio e Valutazione delle Politiche di Sviluppo Rurale, *Organizzazione della valutazione on going*, 2009 (<http://www.reterurale.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/337>).
4. MIPAAF - Rete Rurale Nazionale, *Piano della valutazione in itinere della Rete Rurale Nazionale*, (<http://www.reterurale.it/flex/cm/pages/ServeBLOB.php/L/IT/IDPagina/878>).
5. Regione Toscana, *Capitolato Speciale d'Appalto del Servizio di "Valutazione in itinere, intermedia ed ex post" del Programma di Sviluppo Rurale della Regione Toscana (PSR) 2007-2013*, 2009.
6. Harrison Owen, *A brief user's guide to Open Space Technology*, Paper, 1997.
7. Harrison Owen, *Guida all'Open Space Technology*, Genius Loci Editore, 2009.
8. Gerardo de Luzenberger, *Breve guida all'uso della metodologia European Awareness Scenario Workshop*, Quaderni di Facilitazione, Scuola Superiore di Facilitazione, 2005.