

## **Come rendere utile la valutazione? Pratiche e lezioni dalla valutazione dello sviluppo rurale in Regione Toscana: Il potere ‘metabletico’ della valutazione.**

**Virgilio Buscemi\***

The evaluative experience of Tuscany Rural Development Program highlights the distinctive processes of the evaluation exercise, which have been fine-tuned to mobilize all its “metabletic” potential. That is to act and generate change within the commissioning Administration and various actors involved. These are critical success factors that worked and that represent suggestions that can be transferred and used in other contexts to fulfill the evaluation maximum enlightening and transformative potential. The steps of the evaluation process capable of providing evolutive input to the evaluated reality were clearly manifested within the Tuscany case.

It was emblematic because it presented several empirical evidence that the evaluation has been a driver of improvement and growth for the stakeholders involved, as you will see in the contents of the article. The participatory approach, the continuous listening to the territory, the punctual dissemination of evaluation results and the constant relationship, and joint work, between evaluator and client are among the main distinctive factors of the Tuscany case. It is also in the potential to bring about change in the evaluated context that lies the ethical value of evaluation.

*Keywords:* public institutions; evaluation; public policies; public administration; social policies; cohesion policy.

*The problem with evaluation is not doing it, but using it.  
The evaluation is an art not a science!<sup>1</sup>*

\* Virgilio Buscemi, Lattanzio KIBS SpA (buscemi@lattanziokibs.com)

Invio Proposta: 25-02-2024. Accettazione: 31-10-2024.

<sup>1</sup> Cfr. Cronbach, L. J. (1980).

## Introduzione

Utilizzare i risultati della valutazione è imprescindibile perché essa abbia senso. Attraverso l'esperienza di un caso concreto, la Valutazione del Programma di Sviluppo Rurale (PSR) della Regione Toscana, si vuole illustrare come alcuni accorgimenti possano favorire un maggior utilizzo dell'esercizio valutativo da parte di chi lo ha commissionato.

Nel passaggio da un ciclo di programmazione comunitaria ad un altro (da 2007-2013 a 2014-2020), sono stati elaborati e attuati alcuni dispositivi per favorire l'utilizzabilità della valutazione nel processo di attuazione del PSR.

Questo articolo illustra alcune tappe fondamentali di questo processo che fanno assumere come un percorso di valutazione, che sia ispirato all'inclusività di tutti gli soggetti coinvolti, possa determinare una qualche utilità per i molteplici attori che partecipano a vario titolo alla pratica valutativa, l'Autorità di Gestione (AdG), in primis, le altre strutture regionali (anche quelle periferiche), gli stakeholder (p.e. Università, Associazioni di categoria, EELL), gli attuatori, i beneficiari e financo i destinatari.

Si intende soffermarsi su alcuni passaggi e prodotti ritenuti più rilevanti per attestare il potenziale di cambiamento, metabelletico<sup>2</sup>, della valutazione: gli approfondimenti tematici (in particolare quello sull'innovazione), i cataloghi delle buone pratiche, il supporto al processo di autovalutazione dei Gruppi di Azione Locale (GAL) nell'ambito degli interventi LEADER. In tutte queste attività, infatti, nella pianificazione (a partire dalla domanda di valutazione definita all'origine da Regione Toscana) e nella realizzazione della valutazione, si sono manifestati con più chiarezza i fattori e i metodi che hanno massimizzano l'utilità dell'esercizio valutativo. Si vuole in questo modo far emergere quali siano gli elementi di replicabilità dell'esperienza realizzata, partendo dalle condizioni abilitanti nel contesto attuativo (tra cui, la consapevolezza e cultura della valutazione presente in Regione Toscana) e le prospettive per il futuro perché la valutazione possa essere sempre più efficace, utile e utilizzata. In questa direzione, risulta centrale la funzionalità

<sup>2</sup> La metabelletica è la scienza del cambiamento ed essa fa riferimento a tutto ciò che riguarda il cambiamento sia individuale che collettivo. La nozione viene introdotta in tempi moderni dallo psichiatra tedesco Jan Hendrik Van den Berg, che nel 1956 pubblica un libro intitolato proprio *Metabelletica*, tradotto in inglese in *The Changing Nature of Man: Introduction to a Historical Psychology* (1961), in cui si definisce la Metabelletica come la “*doctrine of change*”. In senso etimologico, dal greco, la metabelletica (μεταβλητός - metabletos) è ciò che può produrre o che causa mutamento ed è una nozione usata per esempio già da Aristotele nella Metafisica. Viene da noi qui utilizzata, nell'ambito delle scienze sociali, come ciò che è riferibile alla capacità trasformativa di un processo o di un'attività, come ad esempio la valutazione.

della relazione committente – valutatore (Buscemi e Cristiano, 2023), che può essere favorita attraverso opportuni accorgimenti che nel caso trattato sono emersi con chiarezza.

## 1. L'utilizzo della valutazione nella letteratura

Il tema dell'utilità e dell'utilizzo della valutazione è da tempo oggetto di attenzione da parte della comunità scientifica di riferimento (Weiss, 1977; Patton, 1978; Pawson e Tilley, 1997; Palumbo, 2015; Bezzi, 2016; Stame 2016, 2022).

Molto si è scritto sulla valutazione quale strumento a supporto del processo decisionale, come fattore a servizio dei decisori per un'azione più consapevole e riflessiva. La valutazione è un'attività di ricerca sociale che supporta il processo decisionale consapevole per l'interesse pubblico. Si tratta di un'azione pianificata con un preciso obiettivo di cambiamento e di miglioramento (Stame, 2016). Stame introduce l'elemento del cambiamento e del miglioramento che sono il punto centrale su cui si concentra la nostra riflessione.

A partire già dalla metà degli anni Settanta, gli studi sulla conoscenza e sulla valutazione iniziano a concentrare l'attenzione e focalizzarsi sul tema dell'utilizzo. Le riflessioni più significative sono sviluppate in studi che potremmo definire dei classici sull'uso della conoscenza: Knorr (1977), Weiss (1977), Rich (1977) e Caplan (1979). Il fatto che i decisori non utilizzino o sottoutilizzino la conoscenza è un assunto di base di questi studi, che partono da questo punto di partenza per tentare di incrementare l'utilizzo della conoscenza (Gentili, 2017). Il tema dell'utilizzo della valutazione ha quindi già percorso un lungo cammino. Pionieri negli studi sulla *evaluation use* sono stati Carol Weiss, che si concentra sulla relazione tra politica e valutazione (Weiss, 1970, 1973), e Scriven (1973). Negli anni Novanta era già diffusa nella comunità scientifica dei valutatori la consapevolezza dell'importanza dell'utilizzo della valutazione quale momento decisivo per instaurare un cambiamento. Sempre Weiss nel 1997 sostiene che ciò che distingue la valutazione da ogni altro tipo di ricerca sociale è la sua finalità pratica, deve servire a orientare l'azione pubblica, la valutazione deve essere usata<sup>3</sup>.

Estremizzando, potremmo affermare che la valutazione o è utile o non è valutazione. La Weiss sostiene che ogni teoria della valutazione deve essere una teoria del cambiamento, considerando il cambiamento un fattore

<sup>3</sup> Cfr. Weiss, C. H. (1997).

connaturato alla valutazione, senza il quale essa perde la sua natura propria e diventa qualcos'altro (Weiss, 1997).

Anche Patton (1997) sottolinea che la valutazione è un processo democratico orientato alla trasparenza, attraverso un linguaggio comprensibile e l'attenzione posta sulle questioni rilevanti. Sempre Patton si sofferma sulla "valutazione orientata all'utilizzatore", riflettendo su come la valutazione abbia un uso specifico e sia un processo "finalizzato". In particolare, egli evidenzia che l'utilità si sviluppi durante il processo, cioè si realizza nel corso della valutazione. Proprio attraverso la partecipazione all'esercizio valutativo e le esperienze vissute, si può comprendere meglio come si svolgano i fenomeni e quali correttivi si possano apportare in corso d'opera. Si delinea sin da allora, pertanto, il valore della partecipazione e della democrazia quali fattori che promuovono non solo l'utilizzo della valutazione, ma anche la sua efficace utilità, che si realizza nel corso del processo e nelle conclusioni della pratica valutativa, attraverso il coinvolgimento degli attori interessati grazie ad un approccio orientato alla trasparenza e alla piena partecipazione di tutti i portatori di interesse. Un contributo rilevante in letteratura alla riflessione sull'utilizzo della valutazione è venuto dal cosiddetto dibattito tra Weiss e Patton, proprio sul ruolo del valutatore, anche in qualità di promotore dell'uso degli esiti della ricerca valutativa<sup>4</sup>. Weiss promuove la visione della centralità della Theory of Change (ToC)<sup>5</sup> nella valutazione di programmi complessi e Patton afferma che si deve andar oltre la ToC per superarla con la Theory of Transformation (ToT), in cui la spinta al cambiamento è ancora più potente e radicale<sup>6</sup>. Utilizzando le parole di Alkin (2004, p. 32), potremmo dire che «ciò che distingue i valutatori da altri ricercatori è che essi devono dare un valore a ciò che indagano». Insomma, ogni valutatore, appassionato della sua professione, cova la speranza che il proprio lavoro, le analisi elaborate e, soprattutto, le conclusioni della valutazione condotta possano essere opportunamente utilizzate come strumento illuminativo dal decisore (Parlett e Hamilton, 1972; Calderamo, 2023).

## 2. Il caso del PSR Toscana

Nell'ambito degli interventi della Politica Agricola Comune (PAC), e in particolare nei Programmi di Sviluppo Rurale (PSR), la Regione Toscana ha

<sup>4</sup> Cfr. Alkin, M. C., e Patton, M. Q., Weiss, C. H. (1990).

<sup>5</sup> Cfr. Weiss, C.H. e Connell, J.P. (1995).

<sup>6</sup> Cfr. Westley, F., Zimmelman, B., e Patton, M. (2007).

maturato negli anni un'ampia esperienza nell'utilizzo della valutazione per imprimere cambiamenti ai processi di policy e ai meccanismi di delivery. Si intende illustrare l'esperienza acquisita, in questa direzione, dall'Amministrazione sin dalla programmazione 2007-2013, fino a tutta la programmazione 2014-2022, che, per quel che riguarda il processo valutativo, è ancora in corso e si concluderà soltanto nel 2026.

Il caso è emblematico in quanto si tratta di un lungo processo, durato più di 14 anni e ancora non concluso, percorso insieme tra Amministrazione (Regione Toscana) e Valutatore (Lattanzio KIBS SpA), in cui si sono messi a punto una serie di meccanismi di funzionamento dell'esercizio valutativo finalizzati a mobilitare tutto il potenziale "metabole", cioè di agire e generare cambiamento all'interno dell'Amministrazione e nei diversi soggetti coinvolti nell'attuazione del programma. Il punto cruciale di questo processo può esser individuato nella fase di passaggio da una programmazione ad un'altra, in cui Regione Toscana ha pianificato con attenzione le attività da richiedere al valutatore, proprio per tentare di innescare tutto il portato di miglioramento della capacità amministrativa, di apprendimento dalle lezioni dell'esperienza, attraverso la partecipazione al processo valutativo e la disseminazione dei suoi risultati. A questo fine, Regione Toscana – Direzione Generale Agricoltura e sviluppo sostenibile - ha pubblicato nel 2017, utilizzando il bagaglio di competenze e consapevolezza maturata, un bando di gara per l'individuazione di un valutatore indipendente da incaricare dell'attività di valutazione per l'intero periodo di programmazione. Si è trattato di un bando particolareggiato, con il dettaglio delle tecniche da utilizzare, delle tipologie e numero di indagini realizzare per rispondere alle domande valutative del QMV (Quadro di Monitoraggio e Valutazione)<sup>7</sup>.

Si vuole in questa sede evidenziare che questa fuga in avanti, operata dalla Regione Toscana nella costruzione del bando, a differenza della diffidenza dimostrata dalla comunità dei valutatori, che ha preso parte in numero molto limitato alla gara in oggetto (soltanto due società hanno partecipato, forse anche per la complessità nella costruzione della risposta alle richieste dell'Amministrazione), ha dato degli esiti positivi in termini di efficacia del servizio fornito alla Regione e di qualità della pratica di valutazione messa in campo. Interessante soffermarsi su quali siano state le scelte organizzative dell'Amministrazione che hanno consentito di rendere più efficace il processo e che possono essere traslate in altri contesti per ottenere risultati simili.

<sup>7</sup> Commissione Europea, Direzione generale dell'Agricoltura e dello sviluppo rurale (2015).

### 3. La valutazione nel PSR Toscana 2014-2022

Il processo di valutazione del PSR Toscana 2014-2022 ha preso le mosse, come già evidenziato, con una gara d'appalto assegnata nel 2018, anche se la Regione Toscana aveva avviato la definizione dei contenuti e delle attività da richiedere al valutatore già all'inizio del 2017. Il processo di predisposizione della documentazione di gara in Regione Toscana ha potuto usufruire dell'esperienza maturata nel periodo 2007-2013 che, al termine di un percorso durato circa 6 anni, ha condotto alla predisposizione di un'articolata relazione di valutazione ex post<sup>8</sup>. Imparare dal passato è stata una prima appropriata strategia messa in atto dall'Amministrazione. Nel 2014-2022 la gara per individuare il valutatore indipendente del PSR Toscana si è caratterizzata, inoltre, per degli elementi originali rispetto a quelle bandite dalle altre Regioni che hanno pubblicato dei bandi per individuare il valutatore con attività assimilabili e che non differivano molto le une dalle altre. Regione Toscana, invece, ha definito in modo puntuale quali attività di campo, per la raccolta dei dati primari e la realizzazione di indagini dirette, il valutatore dovesse effettuare per l'elaborazione di ciascun rapporto di valutazione, utilizzando questo elemento come parametro per la definizione dell'importo della gara. Inoltre, ai fini dell'assegnazione del servizio in oggetto, nei criteri di aggiudicazione, un fattore premiale è stato definito nell'offerta di rilevazioni aggiuntive.

Questo aspetto attesta il rilievo che l'Amministrazione ha dato al massimo coinvolgimento di tutti gli attori operanti sul territorio nel processo di valutazione e quanta importanza sia stata assegnata alla raccolta di dati primari presso i beneficiari, gli attuatori, gli stakeholder, ecc., anche attraverso la realizzazione di specifici studi di caso, opportune interviste dirette e in loco, cioè presso i territori in cui i progetti oggetto di indagine si realizzano. Pertanto, una seconda scelta organizzativa operata dalla Toscana è stata quella di distinguersi dalle altre Regioni, richiedendo al valutatore di raccogliere una rilevante quantità di dati primari ed elementi di campo, nella consapevolezza che le informazioni acquisite di prima mano nelle indagini dirette abbiano un grande valore aggiunto. In molti passaggi cruciali (CdS, convegni, seminari, iniziative di presentazione dei risultati, ecc.) e nei report valutativi, si è manifestata chiaramente l'attenzione e l'orientamento costante all'utilità e soprattutto all'utilizzo della pratica valutativa. Sono emerse chiare evidenze che le attività di ricerca, analisi e giudizio realizzate dal valutatore abbiano apportato elementi informativi originali

<sup>8</sup> Cfr. Lattanzio Advisory SpA (oggi Lattanzio KIBS SpA) (2015).

all'Amministrazione e ai decisori e abbiano consentito una crescita amministrativa, di conoscenze e di competenza, degli attori coinvolti nel processo e nella programmazione del PSR. Per riportare un elemento operativo a testimonianza di ciò, si possono citare, ad esempio, gli aggiustamenti apportati ai bandi successivi per la promozione dell'innovazione nel contesto agricolo (che hanno riorientato le scelte strategiche dell'AdG), a seguito degli esiti derivanti dalla specifica valutazione tematica (C3). Per ragioni di sintesi e di efficacia narrativa, in questa sede si citano soltanto quelle relazioni che appaiono maggiormente emblematiche da questo punto di vista:

- La relazione tematica sull'Innovazione (C3)<sup>9</sup>
- I Cataloghi sulle buone prassi, I e II (D1 e D2)<sup>10</sup>
- Le relazioni valutative sul LEADER (E1, E2)<sup>11</sup>.

### 3.1 Relazione tematica sull'innovazione – C3

Uno dei prodotti dell'attività di valutazione del PSR Toscana 2014-2022 in cui si è rivelato con più chiarezza l'orientamento all'utilizzo delle analisi valutative è stato l'approfondimento tematico sull'innovazione, dal titolo "Innovazione in Agricoltura – I Piani Strategici dei Gruppi Operativi"<sup>12</sup>. Il percorso di elaborazione di tale rapporto è stato caratterizzato da un'ampia partecipazione di tutti i soggetti coinvolti nel processo valutativo (Regione Toscana, Uffici periferici, Gruppi Operativi (GO), RRN, Partner dei progetti, associazioni di categoria, Stakeholder, Innovation broker, Università, ecc.), interessati a comprendere quali fossero i reali risultati degli investimenti attivati.

Le analisi sul campo hanno consentito di raccogliere elementi informativi aggiuntivi, oltreché confermare e approfondire quelli già detenuti da Regione Toscana, apportando valore aggiunto alla conoscenza e al governo del PSR. È stata realizzata un'analisi dettagliata dei risultati ottenuti dagli interventi in oggetto, anche attraverso un puntuale confronto con altre realtà regionali e opportuni interscambi con i soggetti che a livello sovraregionale animano gli interventi relativi all'innovazione in agricoltura e favoriscono gli scambi

<sup>9</sup> Le sigle (C3, D1, D2, E1 e E3) rappresentano la codifica delle singole relazioni di valutazione adottata da Regione Toscana sin dal bando di gara. Con la lettera "C" si indicano le relazioni tematiche, con la "D" le relazioni sulle Buone prassi e con la "E" le relazioni di valutazione su LEADER.

<sup>10</sup> Cfr. Lattanzio KIBS SpA (2023)

<sup>11</sup> Cfr. Lattanzio KIBS SpA (2021)

<sup>12</sup> Cfr. Lattanzio KIBS SpA C3.2 (2022).

tra i diversi GO sul territorio nazionale (si fa riferimento in particolare alla RRN che promuove le azioni di networking a livello nazionale, per esempio attraverso il portale innovarurale<sup>13</sup>).

Si rintraccia in questo un'ulteriore opzione organizzativa adottata dalla Regione per incrementare l'efficacia della valutazione, scegliendo di coinvolgere nel processo sia i soggetti impegnati nell'attuazione degli interventi a livello territoriale, dal "basso", sia quelli di livello nazionale impegnati in attività di coordinamento anche con le altre Regioni, cioè dall' "alto". L'esercizio valutativo ha rivelato una forte attenzione a quelli che sono stati i fattori che hanno determinato il successo degli interventi. Si consideri che molte iniziative si sono rivelate particolarmente efficaci, confermando la Toscana tra le Regioni all'avanguardia sul tema della promozione dell'innovazione in agricoltura, anche grazie al coinvolgimento delle università presenti sul territorio regionale (in particolare gli atenei di Pisa e Firenze). Si è dimostrata una rilevante attenzione anche alle criticità nella programmazione e attuazione degli interventi, a quegli aspetti che non hanno funzionato, del tutto o in parte, e che necessitano per il futuro di aggiustamenti o miglioramenti. L'attenzione agli elementi critici, per nulla scontato (raramente chi gestisce un intervento ha piacere a leggere, per esempio in un rapporto di valutazione, quali siano state le debolezze di un'azione da lui coordinata), ha consentito di trarre il maggiore valore metabelico dalla relazione prodotta (la C3) che ha pertanto potuto fornire utili spunti per un ulteriore perfezionamento degli interventi, oltre che confermare la bontà, qualità ed efficacia dell'azione già messa in campo.

### *3.2 Cataloghi sulle Buone Prassi – D1 e D2*

Regione Toscana ha previsto nel contratto relativo al servizio di valutazione del PSR 2014-2022 ben 2 Cataloghi delle buone prassi<sup>14</sup>. Si tratta di un'attività di raccolta e diffusione di progetti esemplari, o bandiera, che può sembrare poco abbia a che fare con la valutazione vera e propria. In realtà non è così. Infatti, la selezione dei progetti da "indagare", e da restituire nei Cataloghi attraverso apposite schede che ne sintetizzano le principali caratteristiche, è stata realizzata utilizzando una griglia di criteri valutativi, in

<sup>13</sup> Si veda il sito web: <https://www.innovarurale.it/it>.

<sup>14</sup> Le versioni finali dei Cataloghi sono disponibili on line nel sito della Regione Toscana nell'area destinata a disseminare i prodotti elaborati dal valutatore indipendente del PSR: <https://www.regione.toscana.it/psr-2014-2020/gestione-e-sorveglianza/monitoraggio-e-valutazione1>.

qualche modo oggettivi e definiti in modo rigoroso e condiviso, che consentono un'analisi degli interventi anche al fine di valutarne il valore aggiunto, la trasferibilità e la replicabilità. Nel dettaglio, i cinque criteri di selezione utilizzati per scegliere i progetti meritevoli di esser riportati nei Cataloghi sulle buone prassi, sono stati:

- Sostenibilità economica, ambientale e sociale
- Efficacia
- Innovazione
- Rilevanza e riproducibilità
- Integrazione e cooperazione.

Preliminarmente all'applicazione di questi criteri valutativi "oggettivi", sono state individuate delle liste di progetti realizzati, fornite grazie anche alla collaborazione delle ramificazioni territoriali dell'Amministrazione, dei Responsabili di Misura (RdM), dell'Agenzia Regionale Toscana per le Ero-gazioni in Agricoltura (ARTEA) e degli Uffici Competenti per l'Istruttoria (UCI). Sono stati così selezionati gli interventi più significativi che hanno consentito di far apprezzare alcuni dei più rilevanti risultati ottenuti dal Programma. Nel complesso, le buone prassi approfondite, attraverso apposite visite in loco e interviste ai principali protagonisti dei progetti, sono state ben 83. Regione Toscana, considerando l'interesse suscitato e gli esiti delle attività fin ora svolte per l'elaborazione dei due Cataloghi, ha richiesto al valutatore indipendente la predisposizione di un ulteriore Catalogo sulle buone prassi che consentirà di portare i progetti del PSR 2014-2022 esaminati, dagli attuali 83 a oltre 120 progetti.

Dal punto di vista metodologico, la focalizzazione sulle buone prassi nei processi valutativi fa parte di una specifica modalità di analisi, utilizzata ampiamente nel mondo delle consulenze organizzative, denominata *Appreciative Inquiry*<sup>15</sup>. Si tratta di un metodo di ricerca orientato a produrre cambiamento, che si fonda sull'apprezzamento di quanto di meglio e di buono si rinviene nell'oggetto indagato e che postula che dai casi di successo è possibile apprendere con più immediatezza ed efficacia.

La predisposizione dei Cataloghi ha dimostrato che l'analisi delle buone pratiche è anche un'occasione privilegiata e impareggiabile per rilevare gli aspetti che non hanno funzionato, o hanno in qualche modo evidenziato delle criticità, proprio perché i referenti dei progetti selezionati si dispongono in un atteggiamento di apertura e massima collaboratività. Si crea, infatti, un

<sup>15</sup> Cfr. Bushe, G. R. (2013).

clima di estrema fiducia, proprio in quanto i progetti individuati sono stati selezioni come pratiche eccellenti e quindi apprezzati. Nell'elaborazione dei Cataloghi sulle buone prassi è quindi possibile effettuare una ricognizione approfondita delle difficoltà attuative e fare emergere quelli che sono i margini di miglioramento degli interventi finanziati, talvolta ancor più di quanto lo si possa fare in un processo di valutazione "tradizionale".

In questa direzione, l'attività di "valutazione" svolta per la predisposizione di questi Cataloghi ha dimostrato un grande potenziale quale fattore di apprendimento per la Regione Toscana, sia per la disseminazione di metodi, procedure e meccanismi organizzativi particolarmente efficaci, che hanno concretamente dimostrato le loro capacità di successo negli interventi analizzati, sia perché la riflessione collettiva su questi progetti, in qualche modo eccellenti, consente di generare ulteriore innovazione dalla messa in comune e a sistema dei percorsi intrapresi e dall'individuazione di fattori da migliorare nel futuro sulla base delle lezioni dell'esperienza. La Regione ha scelto di organizzare degli incontri specifici per disseminare le buone pratiche tra gli operatori di settore e discutere anche internamente, con le strutture impegnate nell'attuazione delle azioni, su quali siano i fattori che caratterizzano le pratiche più eccellenti e che possano essere utilmente trasferite o utilizzate più diffusamente per incrementare l'efficacia complessiva del programma.

### *3.3 Relazioni LEADER – E1 e E2*

Le relazioni di valutazione relative al LEADER hanno anch'esse dimostrato un particolare orientamento verso l'utilizzo e la capacità di generare cambiamenti. Regione Toscana ha deciso di investire un'ingente porzione delle risorse destinate alla valutazione del PSR per il LEADER, in particolare per l'accompagnamento e il supporto ai GAL per realizzare i processi di valutazione delle loro Strategie Integrate di Sviluppo Locale (SISL), attraverso la tecnica dell'autovalutazione, scelta dalla Regione come modalità con cui tutti i GAL potessero adempiere al nuovo obbligo regolamentare di farsi carico di efficaci attività di monitoraggio e valutazione relativamente alle azioni di propria competenza. Si è trattato di un esteso affiancamento al processo di autovalutazione che i GAL stanno svolgendo nella programmazione 2014-2022 e che avevano già avviato nel 2007-2013, sempre grazie al supporto del soggetto incaricato della valutazione indipendente del PSR di Regione Toscana, che contingentemente è stato il medesimo negli ultimi 2 cicli di programmazione. Buona parte dell'attività svolta dal valutatore è rappresentata da coaching a beneficio dei GAL e delle loro strutture tecniche e

direzionali. Si tratta di attività svolte in modo pervasivo sul territorio di tutti e sette i GAL presenti in regione, per disseminare la cultura del monitoraggio e della valutazione. Attraverso il coinvolgimento di tutti gli attori, anche dei decisori politici (tra cui, i sindaci dei comuni che fanno parte del partenariato), in questo processo che si sta svolgendo con numerosi incontri in loco, si rafforza la consapevolezza e la maturità amministrativa e gestionale dei GAL, spesso caratterizzati da una struttura organizzativa alquanto fragile.

Il rafforzamento della cultura della valutazione dei GAL ha proprio l'obiettivo di migliorare la capacità di questi soggetti di orientare verso una maggiore efficacia gli interventi da loro gestiti, per esempio incrementando le capacità interne sui temi del monitoraggio e la cultura del controllo di gestione, e promuovendo un approccio orientato all'*accountability*, per rendere meglio conto anche ai cittadini della propria azione e quindi in un certo senso dimostrare che valga la pena gestire gli interventi a livello locale, con l'approccio e le specificità di LEADER, piuttosto che a livello centralizzato, cioè in Regione. Si promuove così la crescita del territorio nel suo insieme, attraverso la contaminazione delle competenze e l'utilizzo della valutazione per governare e attuare al meglio la visione strategica insita nelle SISL e per creare una struttura stabile, permanente, deputata allo sviluppo del territorio (una sorta di agenzia di sviluppo locale), attraverso il coinvolgimento delle migliori energie presenti sul territorio. L'autovalutazione, in questa direzione, rappresenta uno strumento particolarmente indicato per promuovere il massimo coinvolgimento degli stakeholder attivi a livello locale, nel perimetro di azione del GAL (Buscemi, Paris, Fucilli, 2017).

Questo processo di accompagnamento dovrebbe consentire anche di leggere l'eventuale valore aggiunto di LEADER, cioè una di quelle domande della Commissione Europea Direzione Generale Agricoltura (DG AGRI) che da troppi anni e tanti cicli di programmazione rimane inesausta, o quantomeno senza una risposta convincente: sarebbe stato meglio governare gli interventi a livello regionale, oppure essi sono più efficaci nei casi in cui vengono gestiti sul territorio con un approccio dal basso cosiddetto *bottom up*?

È di tutta evidenza come questa tipologia di pratica valutativa sia una fortemente orientata al cambiamento, fattore metabellico per eccellenza, in grado di rendere l'esercizio valutativo utile e utilizzabile. Proprio per questo motivo Regione Toscana ha fatto la scelta di investire una parte significativa delle risorse destinate alla valutazione in tale ambito, per disseminare con un approccio *bottom-up* in aree più fragili e soggette a fenomeni di spopolamento, la cultura della valutazione, e la sua ricchezza "trasformativa", in modo pervasivo sui territori.

#### **4. L'organizzazione della valutazione**

Dall'esperienza del PSR Toscana emergono alcuni elementi distintivi, oltre a quelli già evidenziati, che sono in grado di accrescere il potenziale della valutazione in quanto agente di miglioramento. Le modalità di pianificazione e l'organizzazione (la cosiddetta governance) dei processi di valutazione sono certamente degli elementi che hanno un grande impatto sulla qualità della valutazione. In Regione Toscana, sin dal PSR 2007-2013, la gestione della valutazione è stata assegnata con chiarezza, individuando un responsabile regionale incaricato di gestire la valutazione indipendente, già dalla costruzione del bando di gara e poi nel governo delle attività di valutazione, per la verifica della qualità del percorso, l'individuazione dei momenti di condivisione con le altre strutture regionali e messa a punto delle opportune attività di disseminazione per incrementare l'utilizzo degli esiti delle analisi e dei giudizi valutativi formulati nei rapporti prodotti. L'individuazione di responsabilità chiare e precise, con la definizione del "responsabile della valutazione", consente di sedimentare conoscenze su uno o anche più soggetti e di avviare un processo di internalizzazione delle competenze che arricchisce l'Amministrazione in modo duraturo, grazie anche allo scambio vicendevole con il valutatore, innescando un processo di crescita reciproca che si rafforza con gli anni. In tale contesto, l'elemento di continuità nella conduzione e gestione della valutazione del PSR è un fattore che consente di farne uno strumento di cambiamento organizzativo permanente. Continuità intesa, sia come orizzonte di lungo periodo per il personale interno all'Amministrazione incaricato di questa responsabilità, così da rafforzare le competenze e la capacità di interloquire in modo qualificato con gli esperti valutatori, sia come prospettiva che riguarda l'intero periodo di programmazione per il valutatore indipendente selezionato, che può così acquisire una conoscenza dettagliata del programma e comprendere meglio quali siano le criticità più significative per individuare i margini di miglioramento e suggerire azioni correttive in grado di scatenare cambiamenti organizzativi e procedurali che massimizzano l'efficienza e l'efficacia delle risorse investite. Un elemento caratterizzante il caso Toscana, che differenzia la valutazione del PSR per il periodo 2014-2022 di questa Regione da quella di tutte le altre, è stato il fatto che il bando di gara per l'individuazione del valutatore è stato costruito, come già accennato, con un dettaglio di richieste molto puntuale, frutto di una riflessione approfondita compiuta dall'Amministrazione sul proprio fabbisogno conoscitivo, la domanda di valutazione, prima di avviare il processo di selezione. L'analiticità delle richieste, almeno in termini di dati primari da raccogliere, è frutto della maturità e consapevolezza dei responsabili delle

attività di valutazione all'interno della Regione, che hanno seguito già dal 2007-2013 la valutazione e quindi hanno acquisito competenze tecniche specialistiche. Le lezioni dell'esperienza nella conduzione della valutazione nei cicli di programmazione precedente, con particolare riferimento alle criticità riscontrate, hanno guidato e informato la stesura della documentazione di gara. Inoltre, nella definizione dei punteggi per la valutazione delle offerte tecniche dei diversi concorrenti, si è dato risalto alle rilevazioni aggiuntive offerte dai soggetti proponenti, per massimizzare l'ascolto degli attori coinvolti nell'attuazione del PSR e dei territori oggetto degli interventi. Si è stati guidati sin da subito dai principi di partecipazione e condivisione dell'esercizio valutativo, proprio perché si è riscontrato, nei cicli precedenti, che la valutazione è in grado di attivare cambiamenti tanto più coinvolge il territorio, accrescendo anche il rigore nelle analisi, e massimizzando la partecipazione e la disseminazione dei risultati dei giudizi elaborati dal valutatore. Per ciascun prodotto è stato richiesto lo svolgimento di un numero minimo di rilevazioni, cioè una quantità minima di soggetti da interpellare e di azioni partecipative da attivare. Si veda in proposito la Tabella 1 derivante dalla documentazione di gara. Sono state definite sin da subito, quindi in anticipo, le tipologie di rilevazioni di dati primari da effettuare, come si evince dalla tabella sopra riportata (Cfr. Tab. 1).

*Tab. 1 - Rilevazioni minime dei dati primari richieste al valutatore in sede di gara per singola relazione*

| Cod.          | Nome Attività*                 | Work-shop | Focus Group | Interviste a testimoni privilegiati | Casi studio | Interviste a beneficiari/non beneficiari | Interventi di coaching | TO-TALE    |
|---------------|--------------------------------|-----------|-------------|-------------------------------------|-------------|------------------------------------------|------------------------|------------|
| A             | Condizioni di valutabilità (1) | 1         | 0           | 10                                  | 0           | 0                                        | 0                      | 11         |
| B             | Valutazione in itinere (2)     | 0         | 2           | 8                                   | 0           | 17                                       | 0                      | 27         |
| C             | Valutazioni tematiche (6)      | 0         | 6           | 15                                  | 0           | 45                                       | 0                      | 66         |
| D             | Valutazione Buone Prassi (4)   | 2         | 0           | 20                                  | 80          | 0                                        | 0                      | 102        |
| E             | Valutazione LEADER (5)         | 10        | 20          | 0                                   | 0           | 0                                        | 105                    | 135        |
| F             | Valutazione ex post (2)        | 2         | 2           | 10                                  | 0           | 30                                       | 0                      | 44         |
| <b>Totale</b> |                                | <b>15</b> | <b>30</b>   | <b>63</b>                           | <b>80</b>   | <b>92</b>                                | <b>105</b>             | <b>385</b> |

\* Tra parentesi il numero delle relazioni previste per ciascuna attività

Fonte: elaborazione dell'autore su dati Regione Toscana<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Cfr. Capitolato speciale descrittivo e prestazionale della Procedura di gara aperta per il "Servizio di valutazione dei programmi europei 2014/2020: PSR, POR FSE, POR FESR e

Questo ha comportato uno sforzo da parte dell'Amministrazione regionale per prefigurare, oltre alle relazioni da richiedere al valutatore, anche le indagini minime per ciascun prodotto che potessero consentire un adeguato livello di partecipazione nel processo valutativo. L'aver premiato, in termini di punteggi nella griglia di valutazione, l'offerta di rilevazioni aggiuntive (si veda Tab. 2 con le tipologie di rilevazione premiate), ha fatto sì che questi numeri siano ulteriormente cresciuti. Tutto ciò è stato possibile perché presenti in Regione le competenze in tema di valutazione necessarie per definire una pianificazione dettagliata, prefigurando una ragionevole stima delle rilevazioni minime di dati primari necessarie.

*Tab. 2 - Tipologie di rilevazioni dei dati primari premiate in caso di incremento del numero di rilevazioni*

| <i>A) Attività valutative di cui all'art. 2 del Capitolato</i> |                          | <i>B) Tipologie di rilevazione dei dati primari per le quali l'incremento del numero delle rilevazioni è valutato migliorativo del servizio</i> | <i>C) Numero minimo di rilevazioni da garantire</i> |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Attività B                                                     | Valutazione in itinere   | Interviste a beneficiari/non beneficiari (Relazione B.1.1)                                                                                      | 17                                                  |
| Attività C                                                     | Valutazione tematica     | Interviste a beneficiari/non beneficiari (Relazioni C.1.1, C.2.1 e C.3.1)                                                                       | 45                                                  |
| Attività D                                                     | Valutazione Buone Prassi | Casi studio (Relazioni D.1.1, D.2.1)                                                                                                            | 80                                                  |
| Attività E                                                     | Valutazione LEADER       | Interventi di Coaching (Relazioni da E.1.1 a E.2.3)                                                                                             | 105                                                 |
| Attività F                                                     | Valutazione ex post      | Interviste a beneficiari/non beneficiari (Relazione F.1)                                                                                        | 30                                                  |

Fonte: Regione Toscana<sup>17</sup>

Fattore essenziale per la riuscita di questo processo è la presenza di risorse all'interno dell'Amministrazione che abbiano un interesse specifico per la valutazione e siano motivati ad approfondire i temi di riferimento. La passione è, come spesso accade in questi casi, una molla determinante perché i processi abbiano successo e perché l'innovazione si possa realizzare. Un ulteriore aspetto rilevante per garantire che si realizzino valutazioni di qualità è l'efficace rapporto tra committente e valutatore. Nel caso del PSR Toscana vale evidenziare che questo aspetto è stato impostato in modo strutturato sin dalla procedura di gara, nella quale sono stati previsti una serie di strumenti

Interreg Italia-Francia marittimo" suddivisa in n°4 lotti svolta con modalità telematica - Tab.2: Riepilogo delle rilevazioni minime dei dati primari richieste per Attività valutativa e per singola relazione - Pag. 24.

<sup>17</sup> Cfr. Disciplinare della Procedura di gara aperta per il "Servizio di valutazione dei programmi europei 2014/2020: PSR, POR FSE, POR FESR e Interreg Italia-Francia marittimo" suddivisa in n°4 lotti svolta con modalità telematica – Pagg. 19 e 20.

operativi in grado di orientare alla maggiore funzionalità questo rapporto che può risultare talvolta un elemento critico. Si fa riferimento, in particolare, agli incontri operativi periodici, svolti a cadenza fissa e on demand, sulla base delle esigenze di coordinamento, condivisione e monitoraggio delle attività. Un altro strumento particolarmente efficace è rappresentato dai Piani di qualità, predisposti dal valutatore per garantire un monitoraggio coordinato e condiviso della qualità del servizio di valutazione, anche attraverso una rilevazione periodica dell'avanzamento di alcuni indicatori per tenere sotto osservazione le variabili essenziali, in grado di mantenere alti gli standard qualitativi di elaborazione dei prodotti valutativi e garantire il perseguimento efficace degli obiettivi prefissati dall'Amministrazione.

Le verifiche di qualità di ciascun prodotto sono elaborate dalla Regione Toscana sulla base di una griglia predisposta in sede di gara con, anche in questo caso, un'anticipazione delle questioni rilevanti che si aveva intenzione di tenere sotto controllo per governare la qualità del servizio. Questo aspetto rappresenta un segnale di grande consapevolezza e maturità, da parte dell'Amministrazione committente, che ha consentito di indirizzare sin da subito la valutazione del PSR verso binari di massima condivisione degli obiettivi, tra committente e valutatore, e di mantenere degli standard di qualità elevati durante tutta l'esecuzione del servizio, anche attraverso un progressivo adattamento dei prodotti per renderli sempre più rigorosi, orientati ai fabbisogni e in grado di esser diffusamente utilizzati dall'Amministrazione.

*Tab. 3 - Sintesi della Check list per la valutazione dell'adeguatezza delle relazioni di valutazione*

| <i>Criterio</i>                                                                   | <i>Variabili</i> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 1. Completezza della struttura                                                    | 3                |
| 2. Adeguatezza dei contenuti                                                      | 2                |
| 3. Accuratezza e chiarezza dei contenuti                                          | 1                |
| 4. Esaustività dei contenuti                                                      | 4                |
| 5. Affidabilità e credibilità dei risultati                                       | 4                |
| 6. Affidabilità e credibilità della interpretazione dei risultati e delle analisi | 4                |
| 8. Validità delle conclusioni                                                     | 6                |
| 9. Validità delle raccomandazioni                                                 | 4                |
| 10. Completezza, esaustività e chiarezza delle sintesi delle relazioni            | 6                |

Fonte: elaborazione su dati Regione Toscana<sup>18</sup>

<sup>18</sup> Cfr. Idem.

La check list progettata, e poi utilizzata da Regione Toscana per verificare la qualità delle relazioni del valutatore, prevede 10 macro-temi di verifica, articolati in ben 34 ambiti (variabili). Essa è sintetizzata nella Tabella 3<sup>19</sup>.

Oltre ad una verifica annuale dell'andamento e della qualità della valutazione, operata dall'Amministrazione committente, ciascun rapporto elaborato viene esaminato utilizzando una griglia di indicatori per la verifica della qualità sotto tre diverse dimensioni di analisi: 1) Conformità, 2) Affidabilità e 3) Completezza. La griglia di valutazione è articolata in 14 indicatori, con anche altri ulteriori 3 sotto indicatori (per un totale di 17), che garantiscono un'analisi esaustiva di ciascun report sotto diversi punti di vista. La verifica viene operata con un'autovalutazione del valutatore indipendente, sottoposta al confronto e al controllo del committente. È possibile attivare, in questo modo, tutti i correttivi del caso e soprattutto indentificare i margini di miglioramento per il futuro e tesaurizzare le lezioni dell'esperienza. Un aspetto centrale è rappresentato dall'analisi e discussione sulle raccomandazioni formulate dal valutatore, attraverso un apposito "diario di bordo" che tiene sotto osservazione e monitora il follow up fornito dall'Amministrazione ai suggerimenti elaborati e che valorizza il potere trasformativo dell'esercizio valutativo. Le principali parole chiave in grado di innescare le più forti energie di cambiamento nell'organizzazione della valutazione e rendere pertanto la valutazione uno strumento metabellico, sono:

- responsabilità chiare.
- continuità.
- giacimenti professionali (internalizzazione delle competenze).
- condivisione e partecipazione.
- rigore e qualità.
- progettazione anticipata (sin da subito).

## Conclusioni

Si possono trarre alcune considerazioni generali dall'esperienze svolte. Alcuni spunti sono frutto della consapevolezza maturata da chi è stato a lungo coinvolto nei processi descritti. Tuttavia, per rendere tali fattori pragmatici ed evitare affermazioni meramente assertive, essi sono suffragati, se

<sup>19</sup> Per una lettura analitica delle singole variabili utilizzate per la verifica della qualità si veda l'Allegato 1 del Capitolato speciale descrittivo e prestazionale della gara per la selezione del valutazione del PSR 2014 - Check list per la valutazione dell'adeguatezza delle relazioni - Pag. 32.

non da indicatori puntuali che risulterebbe troppo oneroso rilevare, da elementi concreti ed evidenze empiriche in qualche modo fattuali.

Le attività di valutazione svolte in Toscana sul PSR sin dal 2010 e ancora in corso, insegnano che un fattore decisivo perché la valutazione possa essere un agente di cambiamento è che sia presente, all'interno dell'Amministrazione committente, una "certa dose" di cultura e consapevolezza sulle questioni fondamentali della valutazione.

Nella valutazione dello sviluppo rurale in Regione Toscana sono sempre stati individuati formalmente, con apposito incarico, i soggetti responsabili di governare le attività di valutazione. La stabilità negli anni del responsabile e degli altri funzionari coinvolti nelle attività è un altro fattore che accresce la qualità e l'utilizzo degli esiti valutativi. Anche nel passaggio da un ciclo di programmazione a un altro, il mantenimento dei soggetti interni referenti per le attività di valutazione, ha massimizzato le lezioni apprese con l'esperienza e garantito l'internalizzazione di giacimenti di competenze, con l'accumularsi di professionalità specifica.

In Regione Toscana tali elementi sono certamente presenti, sin dall'avvio della programmazione 2014-2022, e si sono rafforzati negli anni. Evidenza di ciò è il puntuale dettaglio con cui sono state pianificate le attività di valutazione sin da principio, nella documentazione di gara per la selezione del valutatore indipendente. Nel bando, infatti, è stata richiesta la massima partecipazione al processo di tutti gli attori coinvolti, una cogestione (tra valutatore e committente) delle decisioni rilevanti e soprattutto un numero minimo di rilevazioni di dati primari, raccolti sul territorio, presso i beneficiari, per restituire informazioni aggiuntive rispetto a quelle già in possesso dell'AdG. Alcuni indicatori dimostrano concretamente come la partecipazione nel processo di valutazione sia sempre stata molto alta. Tutti i rapporti di valutazione elaborati negli anni hanno previsto numerose indagini dirette (de visu), presso referenti regionali, stakeholder o beneficiari, con una media di 40 soggetti incontrati. Gli eventi di disseminazione dei risultati dei processi valutativi hanno visto la partecipazione di tutte le strutture deputate all'attuazione del programma (l'evaluando) all'interno dell'Amministrazione regionale. Gli incontri hanno visto la partecipazione di un minimo di 25 soggetti, funzionari regionali, ad un massimo di oltre 40.

Regione Toscana ha deciso di utilizzare il valutatore come "cannocchiale", come spesso ama dire la responsabile regionale della valutazione del PSR<sup>20</sup>, per guardare più da vicino ciò che avviene sul territorio, attraverso le

<sup>20</sup> Si tratta della Dott.ssa Elisabetta Ulivieri.

lenti di un soggetto indipendente che garantisca una vista più granulare, oltreché la massima obiettività alle indagini.

Questa scelta ha incrementato la partecipazione al processo valutativo, coinvolgendo direttamente un significativo numero di attori (Funzionari regionali, RdM, ARTEA, GAL, EELL, Beneficiari, Attuatori, Università, ecc.) e garantendo il massimo della diffusione alle conclusioni delle analisi valutative poste in essere. Ciò ha massimizzato l'utilità dell'esercizio valutativo, l'utilizzabilità delle conclusioni e raccomandazioni del valutatore, oltreché il potenziale evolutivo della valutazioni rispetto ai contesti in cui essa è stata agita.

Un altro aspetto che dimostra la maturità della Regione Toscana, rispetto all'efficace utilizzo del processo di valutazione, è rappresentato dal rigoroso sistema di monitoraggio dell'andamento e della qualità dei prodotti elaborati dal valutatore. Tra le variabili considerate anche l'utilità e l'utilizzabilità delle raccomandazioni frutto delle analisi, elemento in grado di rendere concreto il potenziale di cambiamento e di miglioramento continuo imputabile alla valutazione. È stato messo a punto un sistema incrociato, di verifica da parte della committenza, di autovalutazione del valutatore dei propri prodotti e di confronto tra Amministrazione e valutatore per analizzare e trarre gli opportuni suggerimenti dal sistema strutturato di check list e griglie di indicatori (con diverse decine di variabili rilevate) per valutare la qualità del servizio offerto. Un processo valutativo continuativo negli anni garantisce la costruzione di un rapporto di fiducia tra committente e valutatore, pur nel rispetto della terzietà di quest'ultimo. Ciò è in grado di generare il massimo potenziale di utilità della valutazione, grazie al radicamento progressivo delle analisi condotte, e quindi delle conclusioni, nei fabbisogni concreti dell'Amministrazione. In una prospettiva di medio-lungo termine, si è più in grado di promuovere l'internalizzazione delle competenze valutative e programmatiche della committenza.

Un fattore decisivo per garantire valutazioni di qualità, e anche utili, è accompagnare le AdG nel "comprare" buona valutazione, con consapevolezza dei propri fabbisogni e degli strumenti giuridici deputati al procurement dei servizi di questa natura. I nuclei di valutazione degli investimenti pubblici posso essere d'ausilio allo scopo, ma non sempre sono strutturati con competenze adeguate, sia tecniche in tema di valutazione, sia giuridiche, per farlo al meglio. Ne è dimostrazione il fatto che tali nuclei hanno composizioni molto diversificate, sia in termini di numero di componenti che di competenze specialistiche dei membri che li compongono.

Di grandissima utilità sono le iniziative e le attività di networking che il Sistema Nazionale di Valutazione (SNV), o anche altri soggetti nazionali di

coordinamento, mettono in campo per diffondere la cultura della valutazione. Queste attività incidono sulla crescita della capacità amministrativa della Pubblica Amministrazione (PA) con azioni che, attraverso momenti collegiali o tematici, promuovono la conoscenza degli attrezzi del mestiere e gli strumenti per una buona governance dei processi valutativi, a partire dall'espletamento delle gare per l'individuazione dei valutatori indipendenti.

Anche la RRN svolge un ruolo fondamentale per favorire lo sviluppo di una conoscenza critica delle amministrazioni che acquistano valutazione sul mercato, perché lo possano fare sempre più efficacemente e in modo utile.

Una migliore valutazione incrementa la consapevolezza che non sia rilevante solo spendere i fondi comunitari in tempo, ma che essi vadano spesi anche bene e per farlo si deve imparare dall'esperienza. Si devono evitare gli errori del passato e raccogliere i suggerimenti del valutatore che, con approcci, metodi, tecniche e strumenti suoi propri, restituisce tutto il valore conoscitivo derivante dall'aver attraversato diversi cicli di programmazione pluriennale dell'UE. È stato, infatti, avviato il sesto ciclo e non si può evitare di guardare indietro per restituire un'analisi longitudinale e costruire così un futuro migliore.

Possiamo quindi affermare che la valutazione può diventare un concreto agente di cambiamento per la PA. Tuttavia, la valutazione esprime la sua tensione e forza evolutiva soltanto se esistono alcune precondizioni essenziali, sopra brevemente riportate, che consentono di liberare e mettere in circolo tutte le sue potenzialità evolutive. Gli elementi che rappresentano quindi fattori critici di successo per una valutazione realmente trasformativa, in estrema sintesi, sono:

- Un minimo di cultura valutativa presso il committente.
- L'organizzazione puntuale del processo (rigore, monitoraggio qualità, ecc.).
- Il rapporto continuativo con l'utilizzatore (nel nostro caso l'AdG).
- La massima partecipazione di tutti gli attori rilevanti.
- La disseminazione efficace dei risultati.
- L'attenzione al follow-up.

Non si tratta di principi esaustivi, ma sono certamente tutti punti chiave che, proprio dalle evidenze empiriche dell'esperienza citata, hanno concretamente dimostrato il potere metabelico del processo valutativo. Il programma della Toscana, infatti, si colloca al di sopra della media nazionale sia per efficienza che per qualità della spesa. È infatti spesso citato come una

buona pratica per diverse tipologie di interventi. Tutto questo anche grazie anche al contributo della valutazione.

È quando la valutazione è in grado di restituire senso ai fenomeni che osserva, non semplicemente misurandoli, che può dare realmente un contributo di trasformazione del contesto organizzativo oggetto della ricerca e che può restituire alla committenza elementi utili per migliorare le proprie prassi e l'efficacia degli investimenti realizzati. Questo può avvenire solo in una prospettiva etica della valutazione come attività e professione che agisce per costruire un mondo migliore. Non è affatto etico lasciare l'etica fuori dalla valutazione dei programmi (Scriven, 1991).

### Riferimenti bibliografici

- Alkin, M. C., & Patton, M. Q., Weiss, C. H. (1990). *Debates on evaluation*. Sage Publications, Inc.
- Alkin, M. C. (2004). *Evaluation Roots*. Sage Publications. Thousand Oaks (California).
- Berg, J. H. van den (1961). *The changing nature of man: Introduction of a historical psychology*. New York: Norton.
- Bezzi, C. (2016). *Cos'è la valutazione. Un'introduzione ai concetti, le parole chiave e i problemi metodologici*, Milano: Franco Angeli.
- Buscemi, V., Cristiano, S. (2023). La valutazione delle politiche comunitarie in Italia, *RIV - Rassegna Italiana di Valutazione*, Anno XXVII, n. 85-86/2023, pag. 55-94. Milano: Franco Angeli.
- Buscemi, V., Paris P., e Fucilli V. (2017). Qualità e processi partecipativi. Lo strumento dell'autovalutazione: un percorso sperimentale per i GAL toscani. *RIV - Rassegna Italiana di Valutazione*, a XX, n. 66/2016, pagg. 46-58. Milano: Franco Angeli. DOI: 10.3280/RIV2016-066004.
- Bushe, G. R. (2013). The Appreciative Inquiry Model. In E.H. Kessler (Ed.), *Encyclopedia of management theory*. London: Sage.
- Calderamo, A. (2023). "Biodiversità e Sviluppo locale: un binomio possibile. Un modello di valutazione per i Parchi Nazionali italiani": Tesi di dottorato, Università degli Studi la Sapienza.
- Caplan, N. (1979). The two-communities theory and knowledge utilization, *American Behavioral Scientist*, vol. 22, n. 3, pp. 459-470.
- Commissione Europea, Direzione generale dell'Agricoltura e dello sviluppo rurale (2015). Quadro di Monitoraggio e Valutazione della politica agricola comune 2014-2020. Ufficio delle pubblicazioni. Testo disponibile al sito: <https://data.europa.eu/doi/10.2762/353682>.
- Cronbach, L. J. (1980). *Toward reform of program evaluation: aims, methods, and institutional arrangements*. San Francisco: Jossey-Bass Inc. ISBN: 0-87589-471-2.
- European Commission - DG AGRI (2017). Technical handbook on the monitoring and evaluation framework of the common agricultural policy 2014-2020. Testo disponibile al sito: [https://agriculture.ec.europa.eu/system/files/2018-10/technical-handbook-monitoring-evaluation-framework\\_june17\\_en\\_0.pdf](https://agriculture.ec.europa.eu/system/files/2018-10/technical-handbook-monitoring-evaluation-framework_june17_en_0.pdf).
- Gentili, G. (2017). "Conoscenza usabile? La valutazione delle politiche pubbliche nei processi decisionali della Regione Lombardia": Tesi di dottorato Università degli Studi di

Milano. Testo disponibile al sito: [https://air.unimi.it/retrieve/dfa8b99c-a0ee-748b-e053-3a05fe0a3a96/phd\\_unimi\\_R11154.pdf](https://air.unimi.it/retrieve/dfa8b99c-a0ee-748b-e053-3a05fe0a3a96/phd_unimi_R11154.pdf).

Knorr, K. D. (1977). Policy-makers Use of Social Science Knowledge: symbolic or instrumental?, in Weiss, *Using Social Research in Public Policy-making*. Lexington: Lexington Books.

Lattanzio Advisory SpA (oggi Lattanzio KIBS SpA) (2015). Valutazione in itinere, intermedia ed ex post del PSR 2007-2013 - Relazione di Valutazione Ex post. Testo disponibile al sito: <https://www.regione.toscana.it/monitoraggio-e-valutazione>.

Lattanzio KIBS SpA (2021). Primo Catalogo “Buone Prassi”. Seconda Relazione: Fasi di Analisi e Giudizio (D1.2). Testo disponibile al sito: <https://www.regione.toscana.it/documents/10180/0/D1.2+Primo+Catalogo+BP+AG.pdf/16ac25a5-384b-e80e-6bd2-fd506ce22dcb?t=1630592822236>

Lattanzio KIBS SpA (2021). E1.2 Prima Relazione LEADER: Analisi e Giudizio dell’autovalutazione LEADER. Testo disponibile al sito: <https://www.regione.toscana.it/documents/10180/17345332/Relaione+E1.2.pdf/4adbea09-8df8-84cb-79c5-89718fb62179?t=1622708002612>.

Lattanzio KIBS SpA (2022). Innovazione in Agricoltura – I Piani Strategici dei Gruppi Operativi - Terza Relazione di valutazione tematica – Analisi e Giudizio (C3.2). Testo disponibile al sito: [https://www.regione.toscana.it/documents/10180/17345332/Relazione+C3.2\\_30.09.22.pdf/8467182f-005a-b3d2-d989-243039c87f3d?t=1668599226496](https://www.regione.toscana.it/documents/10180/17345332/Relazione+C3.2_30.09.22.pdf/8467182f-005a-b3d2-d989-243039c87f3d?t=1668599226496).

Lattanzio KIBS SpA (2023). Secondo Catalogo “Buone Prassi”. Seconda Valutazione delle Buone Prassi: Fasi di Strutturazione e Osservazione (D2.1). Testo disponibile al sito: <https://www.regione.toscana.it/documents/10180/17345332/D2.1+II+Catalogo+BP.pdf/14469fae-0539-dde6-23d3-322bfef208f3?t=1693553553126>.

Lattanzio KIBS SpA (2023). Secondo Catalogo “Buone Prassi” Seconda Valutazione delle Buone Prassi: Fasi di Analisi e Giudizio (D2.2). Testo disponibile al sito: [https://www.regione.toscana.it/documents/10180/17345332/D2.2+Seconda+Valutazione+BP\\_AG.pdf/1c4945cb-70fb-9275-5904-7e1c327dc577?t=1694763012325](https://www.regione.toscana.it/documents/10180/17345332/D2.2+Seconda+Valutazione+BP_AG.pdf/1c4945cb-70fb-9275-5904-7e1c327dc577?t=1694763012325).

Palumbo, M. (2015). *Il processo di valutazione. Decidere, programmare, valutare*. Milano: Franco Angeli.

Parlett, M., Hamilton, D. (1972). Evaluation as illumination: a new approach to the study of innovatory programmes. Edizione 9 di Occasional paper, University of Edinburgh Centre for Research in the Educational Sciences.

Patton, M. Q. (1978). *Utilization-Focused Evaluation*. Beverly hills (CA): Sage.

Patton, M. Q. (1997). *Discovering Process Use*, Evaluation, 4(2), pagg. 25-233. London: Sage, <https://doi.org/10.1177/13563899822208437>.

Pawson, R., Tilley N. (1997). *Realistic Evaluation*. London: Sage. doi: 10.1016/j.socscij.2003.10.016.

Regione Toscana (2017). Capitolato speciale descrittivo e prestazionale e Disciplinare della Procedura di gara aperta per il “Servizio di valutazione dei programmi europei 2014/2020: PSR, POR FSE, POR FESR e Interreg Italia-Francia marittimo” suddivisa in n°4 lotti svolta con modalità telematica. Testo disponibile al sito: [https://start.e.toscana.it/rt-aggregatore/pleiade/?pagina=trattativa\\_partecipa&idT=66](https://start.e.toscana.it/rt-aggregatore/pleiade/?pagina=trattativa_partecipa&idT=66).

Rich, R. F. (1977). Uses of Social Science Information by Federal Bureaucrats: Knowledge for Action versus Knowledge for Understanding, in Weiss, C. H. (Ed.), *Using Social Research in Public Policy-making*. Lexington: Lexington Books.

Scriven, M. (1973). Goal Free Evaluation, in HOUSE E.R. (Ed.), *School Evaluation: the Politics and Process*, Berkeley (CA): McCutchan.

Scriven, M. (1991). *Evaluation Thesaurus*, Newbury Park (CA): Sage.

- Stame, N. (2016). *La valutazione pluralista*, Milano: Franco Angeli.
- Stame, N. (2022). *Tra possibilismo e valutazione*. Judith Tandler e Albert Hirschman. Rubbettino, Soveria Mannelli. <https://doi.org/10.57611/qts.v1i2.188>.
- Weiss, C. (1970). The Politicization of Evaluation Research, *Journal of Social Issues*, 26, 4, 57-68.
- Weiss, C. (1973). Where Politics and Evaluation Research Meet, *Evaluation Practice*, Vol. 14, N.1, 1993, pp. 93-106, <https://doi.org/10.1177/109821409301400119>.
- Weiss, C. H. (1977). *Using social research in public policy making*, Lexington: Lexington Books.
- Weiss, C.H. Connell, J.P. (1995). Nothing as Practical as Good Theory: Exploring Theory-Based Evaluation for Comprehensive Community Initiatives for Children and Families, in *New Approaches to Evaluating Community Initiatives: Concepts, Methods, and Contexts*. The Aspen Institute, 65-92.
- Weiss, C. H. (1997). Theory-based evaluation: Past, present, and future. *New Directions for Evaluation*, 41-55. ISSN: 1097-6736, 1534-875X.
- Westley, F., Zimmerman, B., e Patton, M. (2007). *Getting to maybe: How the world is changed*. Vintage Canada.