

LA VALUTAZIONE COME OPPORTUNITÀ PER LO SVILUPPO REGIONALE

Esperienze lombarde

a cura di Chiara Sumiraschi

STUDI E RICERCHE



**Associazione
Italiana
di Valutazione**

FrancoAngeli

Valutazione

Collana dell'Associazione Italiana di Valutazione

Direttore scientifico
Mauro Palumbo

Comitato scientifico editoriale
Stefano Campostrini, Ugo De Ambrogio, Carmela Di Mauro, Andrea Lippi, Mita Marra,
Alberto Silvani, Nicoletta Stame

La collana si prefigge la diffusione della cultura della valutazione in Italia. Si articola in tre sezioni, cui i testi sono assegnati anche sulla base del giudizio di referee anonimi:

- *Teoria, metodologia e ricerca* comprende testi di carattere teorico e metodologico, manuali di valutazione di carattere generale o settoriale, antologie di autori italiani e stranieri.
- *Studi e ricerche* accoglie rapporti di ricerca, selezioni di contributi a Convegni, altre opere, monografiche o antologiche, che approfondiscono la valutazione all'interno di un contesto specifico.
- *Strumenti* ospita testi più brevi, dedicati a una tecnica o a un tema specifico, orientati all'utilizzo diretto da parte del fruitore, rivolti di norma a un pubblico di professionisti e operatori.

Senior Advisors

Lorenzo Bernardi	Università di Padova
Claudio Bezzi	Consulente valutatore
Raffaele Brancati	MET-Monitoraggio Economia e Territorio
Vincenza Capursi	Università di Palermo
Costantino Cipolla	Università di Bologna
Osvaldo Feinstein	World Bank
Domenico Patassini	Università IUAV di Venezia
Carlo Pennisi	Università di Catania
Giuseppe Pennisi	Università Europea di Roma GP
Gloria Regonini	Università di Milano
Alberto Vergani	Presidente AIV

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: www.francoangeli.it e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e-mail le segnalazioni delle novità.

LA VALUTAZIONE COME OPPORTUNITÀ PER LO SVILUPPO REGIONALE

Esperienze lombarde

a cura di Chiara Sumiraschi

FrancoAngeli

Il volume è stato pubblicato con il contributo del CERTeT (Centro di Economia Regionale, Trasporti e Turismo) dell'Università Bocconi.

L'immagine di copertina è di Alberto Bellanti

Copyright © 2010 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito www.francoangeli.it.

LA VALUTAZIONE COME OPPORTUNITÀ PER LO SVILUPPO REGIONALE

Esperienze lombarde

a cura di Chiara Sumiraschi

STUDI E RICERCHE



**Associazione
Italiana
di Valutazione**

FrancoAngeli

La valutazione delle politiche e dei programmi pubblici si è notevolmente sviluppata nel corso degli ultimi anni sotto l'impulso dei Fondi Strutturali e della Commissione Europea e comincia a raggiungere gli obiettivi per cui era stata avviata: non si limita a valutare l'efficacia degli interventi strutturali, ma supporta i policy maker per migliorare la qualità dell'attuazione e adeguare, se necessario, la logica della programmazione.

Ma la valutazione genera effettivamente un valore aggiunto che altrimenti non ci sarebbe stato? E se sì, qual è il valore aggiunto generato? Il miglioramento dell'implementazione di una politica o di un programma? O, forse, il valore aggiunto della valutazione è un elemento che alla fine si limita a essere potenziale? I risultati di una valutazione dipendono ampiamente, in effetti, dal complesso delle scelte metodologiche che il valutatore ha compiuto.

Il volume riflette sulle modalità con cui possono essere condotte le attività di valutazione di una politica o di un programma, illustrando l'approccio valutativo, precisando quali sono stati gli strumenti e le tecniche valutative utilizzati e come è stato concretamente condotto il lavoro sul campo.

In particolare, vengono ricostruiti, commentati e, soprattutto, analizzati criticamente i passaggi più significativi del processo valutativo focalizzando l'attenzione sulle principali caratteristiche che contraddistinguono le differenti tecniche e i diversi strumenti, i pregi e i difetti, la loro efficienza in teoria e i limiti nella pratica e, soprattutto, ciò che si può imparare dalla valutazione effettivamente condotta.

Chiara Sumiraschi, economista e dottore di ricerca in Progetti e politiche urbane, svolge attività di ricerca applicata e consulenza nel campo della valutazione delle politiche e dei programmi pubblici dal 1998. Da allora collabora stabilmente con il CERTeT (Centro di Economia regionale, Trasporti e Turismo) dell'Università Bocconi e con la società di ricerca e consulenza Gruppo CLAS srl. Per l'Università Bocconi ha coordinato il gruppo di docenti coinvolti nel Master NIVAL in Manager delle politiche e dei programmi di sviluppo e coesione realizzato in partnership con il Politecnico di Milano e l'Università di Napoli "Federico II". Ha fatto parte del Direttivo dell'Associazione Italiana di Valutazione.

Indice

Introduzione	pag.	11
Valutare per esplorare. Il caso della retribuzione di risultato in Regione Lombardia , di <i>Cinzia Lombardo</i>	»	17
1. Introduzione	»	17
2. Contesto, metodologia e risultati della ricerca	»	18
3. Una lettura critica del processo di ricerca	»	29
4. Conclusioni. Il valore aggiunto della ricerca	»	33
Riferimenti bibliografici	»	35
Percorsi di triangolazione nella valutazione di programmi complessi: il caso dei Programmi Integrati di Sviluppo Locale in Lombardia , di <i>Chiara Sumiraschi</i>	»	37
1. Introduzione	»	37
2. L'esperienza della valutazione dei PISL	»	38
3. Un fertile connubio tra intervista strutturata e focus group	»	47
4. Considerazioni conclusive	»	53
Riferimenti bibliografici	»	54
Numeri e parole per la valutazione del processo di implementazione dei progetti: una proposta metodologica a partire dal caso delle iniziative di animazione economica del DocUP OB2 Lombardia , di <i>Angelo Maraschiello e Chiara Sumiraschi</i>	»	57
1. Introduzione	»	57
2. La sperimentazione di una valutazione quali-quantitativa	»	59
3. Non solo focus group...	»	67

4. Considerazioni conclusive	pag.	73
Riferimenti bibliografici	»	74
Politiche discrezionali per l'internazionalizzazione delle piccole imprese: implementazione della policy e feed-back valutativi , di <i>Alberto Bramanti e Michele Scarpinato</i>		
1. Introduzione	»	75
2. Il “disegno valutativo”, primo step: genesi di una politica e analisi d’implementazione	»	77
3. Il “disegno valutativo”, secondo step: analisi degli effetti	»	79
4. I risultati prodotti dal progetto SPRING	»	83
5. Il progetto SPRING: un reale supporto alle imprese?	»	90
6. Conclusioni	»	92
Riferimenti bibliografici	»	95
L’esperienza di valutazione del Piano di Sviluppo Rurale. Il caso della misura di sostegno agli investimenti delle aziende agricole , di <i>Davide Zanon</i>		
1. Introduzione	»	99
2. Lo studio di caso: la valutazione della misura a “Investimenti nelle aziende agricole” del Piano di Sviluppo Rurale 2000-2006 della Regione Lombardia	»	101
3. Il processo valutativo	»	108
4. Conclusioni	»	116
Appendice 1	»	119
Appendice 2	»	121
Appendice 3	»	122
Riferimenti bibliografici	»	124
La valutazione ex-ante socio-economica: un’applicazione di System Dynamics , di <i>Alberto Bramanti e Massimiliano Riggi</i>		
1. Introduzione	»	125
2. Questioni metodologiche e domande valutative aperte	»	129
3. Una visione integrata dello sviluppo e la costruzione del modello socio-economico	»	132
4. L’uso del modello: le simulazioni di <i>policy</i>	»	144
5. Le simulazioni e la valutazione <i>ex-ante</i> delle politiche	»	147
6. Conclusioni	»	152
Appendice	»	154
Riferimenti bibliografici	»	158

La valutazione degli investimenti dedicati alla valorizzazione della fruizione turistica: il caso delle misure turistiche in Lombardia , di <i>Michele Giove e Valentina Salis</i>	pag.	163
1. Introduzione	»	163
2. Il contesto: le politiche del turismo in Regione Lombardia	»	165
3. Quadro teorico di riferimento	»	168
4. I dati utilizzati	»	175
5. I risultati ottenuti	»	176
6. Potenzialità e limiti dell'approccio contro fattuale	»	181
7. Conclusioni	»	183
Riferimenti bibliografici	»	185
La governance multilivello e le politiche di sviluppo locale: una valutazione empirica dei Programmi Integrati di Sviluppo Locale (PISL) della Regione Lombardia , di <i>Michele Giove e Marco Percoco</i>	»	187
1. Introduzione	»	187
2. La programmazione dello sviluppo locale integrato: il caso della Lombardia	»	188
3. Il disegno valutativo	»	193
4. Conclusioni	»	205
Riferimenti bibliografici	»	207
Considerazioni conclusive	»	209
1. L'uso della valutazione	»	210
2. La capacità di comunicare i risultati	»	212
3. La partecipazione degli stakeholder	»	213
4. Il momento in cui viene effettuata la valutazione	»	215
5. I vincoli del processo valutativo	»	216
Riferimenti bibliografici	»	217
Notizie sugli autori	»	219

*Tutti i metodi hanno dei limiti,
per quello che rivelano,
e per quello che nascondono.*

Elliot Stern
*Cosa è il pluralismo in valutazione,
e perché lo vogliamo*

Introduzione

La valutazione delle politiche, dei programmi e dei progetti di sviluppo regionale si è notevolmente sviluppata nel corso degli ultimi anni sotto l'impulso dei Fondi Strutturali e della Commissione Europea e comincia a raggiungere gli obiettivi per cui era stata avviata: non si limita a valutare l'efficacia degli interventi, ma aiuta i responsabili a migliorare la qualità dell'attuazione e adeguare, se necessario, la logica della programmazione.

D'altra parte, l'importanza assegnata alla valutazione nella programmazione comunitaria è confermata dall'impegno profuso dalla stessa Commissione Europea e dall'Unità di Valutazione degli Investimenti Pubblici (U-VAL) per sviluppare e sistematizzare un approccio valutativo per i programmi cofinanziati dai Fondi Strutturali ed emerge anche in relazione ad alcune scelte operative finalizzate non solo ad operare da "incentivo" per il suo concreto svolgimento, ma anche per aumentarne la qualità.

In questo contesto, si sono moltiplicati i manuali e gli articoli che illustrano gli strumenti e le tecniche di valutazione o che presentano lavori valutativi effettivamente realizzati o, ancora, approfondiscono i principali risultati dei programmi valutati e delle esperienze sul campo.

Questo volume si prefigge l'ambizioso obiettivo di coniugare le tre dimensioni riflettendo sui vari modi in cui possono essere condotte le attività valutative. D'altronde, i risultati di una valutazione dipendono ampiamente dal complesso delle scelte metodologiche che il valutatore ha compiuto, motivo per cui si ritiene di interesse approfondire in questo volume, oltre alle tecniche e agli strumenti utilizzati per la valutazione, anche le ragioni alla base delle decisioni assunte, tenendo conto del tempo e delle risorse disponibili, e l'effetto di tali scelte sui risultati della valutazione condotta. Come precisa Marradi (2007, p. 19), infatti, «l'essenziale del concetto di metodo sta nella scelta delle tecniche da applicare a quello specifico problema, nella capacità di modificare e adattare tecniche esistenti, nella capacità di immaginare percorsi nuovi che - se si dimostrano efficaci, si affermano e si diffondono - diventeranno altre tecniche».

In ragione di ciò, ciascun contributo presenta un'esperienza concreta di valutazione di una politica, di un programma o di un progetto, illustra

l'approccio valutativo adottato, precisando qual è stata la domanda valutativa, quali sono stati gli strumenti e le tecniche valutative utilizzati e come è stato concretamente condotto il lavoro sul campo, con particolare riferimento agli eventuali *escamotage* individuati per superare i problemi e gli imprevisti.

In aggiunta, per ogni esperienza vengono ricostruiti, commentati e, soprattutto, analizzati criticamente i passaggi più significativi del processo valutativo, focalizzando l'attenzione sulle principali caratteristiche che contraddistinguono le differenti tecniche e i diversi strumenti, i pregi e i difetti, la loro efficienza in teoria e i limiti nella pratica e, soprattutto, ciò che si può imparare dalla valutazione effettivamente condotta.

Infine, tutti i capitoli illustrano i principali risultati della valutazione e riflettono sull'uso che ne è stato fatto, con particolare riferimento al valore aggiunto generato dalla valutazione, per capire se valesse davvero la pena valutare una politica, un programma o un progetto.

Se i singoli casi presentati in questo libro contribuiscono a descrivere il modo in cui operano le tecniche e gli strumenti nella realizzazione di una valutazione all'interno di contesti reali profondamente diversi tra loro, è parso opportuno individuare specifiche dimensioni di analisi trasversali che aiutassero, nel contempo, a confrontare le diverse esperienze e a riflettere trasversalmente su alcuni nodi concettuali dell'attività valutativa. Pertanto, il capitolo di chiusura del volume "Considerazioni conclusive" focalizza l'attenzione su alcune dimensioni particolarmente rilevanti quali l'uso per il quale è stata condotta la valutazione, la capacità della valutazione di comunicare i risultati, la partecipazione al processo di valutazione degli *stakeholder*, la fase del programma nel quale si colloca la valutazione e, infine, i vincoli collegati ad ogni strumento.

Al di là di una strutturazione omogenea dei capitoli, i contributi proposti si differenziano per alcuni elementi; tale diversità offre al lettore un ventaglio policromo di esperienze valutative che si prestano a numerose riflessioni e rappresentano uno strumento utile per apprendere dalle esperienze altrui. Questa raccolta di esperienze di valutazione così eterogenee consente di vedere cosa si produce nelle "cucine" della valutazione applicata in Italia e può essere un utile riferimento per chi si occupa di disegnare, implementare e gestire interventi pubblici. Sebbene si tratti di esperienze confinate ad uno specifico contesto territoriale, la Regione Lombardia, i contributi proposti nel volume assumono un carattere più generale poiché supportano la comprensione di come si svolgono i processi alla base dei risultati ottenuti.

Come anticipato, nella selezione dei contributi è stata utilizzata una griglia molto ampia sia in termini di tipologia di oggetto della valutazione sia di tecnica e strumenti utilizzati.

Innanzitutto le valutazioni condotte attengono a diverse tipologie di politiche e programmi: dai programmi cofinanziati dai Fondi Strutturali a spe-

rimentazioni regionali, da progetti complessi a riforme del sistema regionale.

Inoltre, sebbene la maggior parte dei capitoli richiami valutazioni realizzate nell'ambito di un incarico assegnato, la valutazione della retribuzione di risultato (RR) proposta nel primo capitolo presenta una ricerca esplorativa finalizzata a fornire un contributo conoscitivo al dibattito sugli schemi di RR.

Oltre a ciò, sono stati utilizzati strumenti e tecniche riconducibili ad approcci profondamente differenti: dall'approccio empirico concretizzatosi in modelli di regressione lineare o applicazioni di *system dynamics* all'impiego della metodologia di ricerca sociale valorizzando questionari strutturati, interviste individuali e focus group.

In tale coacervo di esperienze, il *fil rouge* è rappresentato dalla caratteristica comune a tutte le valutazioni illustrate di presentare un'esperienza che si colloca nel contesto della Regione Lombardia svolta da valutatori che gravitano a vario titolo sul CERTeT, il Centro di Economia Regionale, Trasporti e Turismo afferente all'Università Bocconi. Tale peculiarità consente di confrontare differenti valutazioni condotte utilizzando tecniche e strumenti molto diversi tra loro, prescindendo da elementi che condizionano in modo significativo il processo e gli esiti della valutazione quali la maggiore (o minore) sensibilità valutativa del committente e la capacità (o l'incapacità) del valutatore: in altre parole, potremmo dire che i risultati dei casi presentati non vengono "distorti" dalla presenza di committenti più o meno sensibili o di valutatori più o meno attenti. In particolare, l'appartenenza degli autori ad un centro di ricerca universitario ha consentito loro di "perdere tempo" per interagire costantemente con il committente, definire puntualmente l'oggetto della valutazione, e, soprattutto, adeguare la tecnica valutativa allo specifico contesto avendo come obiettivo non tanto l'ottimizzazione dei costi, quanto piuttosto la realizzazione di una valutazione condotta in modo rigoroso e, possibilmente, innovativo.

Prima di presentare la struttura del volume, appare opportuno spiegare le ragioni che motivano la scelta di presentare esclusivamente esperienze valutative lombarde. La Regione Lombardia è un contesto particolarmente sensibile alle tematiche valutative.

Innanzitutto, in collaborazione con i Consigli Regionali di Emilia Romagna, Piemonte e Toscana, il Consiglio Regionale della Lombardia promuove, fin dal 2002, il progetto CAPIRe (Controllo delle Assemblee sulle Politiche e gli Interventi Regionali) nato per promuovere la cultura e l'utilizzo della valutazione delle politiche nell'ambito delle assemblee legislative. In coerenza con ciò, nel 2004 il Consiglio Regionale della Lombardia ha istituito il Servizio Valutazione Processo Legislativo e Politiche regionali in modo da fornire un supporto al legislatore nella fase *ex ante* di analisi dei progetti di legge e nella fase *ex post* degli effetti di tale progetti.

D'altronde, la diffusione della cultura valutativa in Regione si evince dal fatto che la Lombardia affida servizi di valutazione non solo per i progetti, i programmi e le politiche per cui la valutazione è praticamente *obbligatoria*, come nel caso dei programmi cofinanziati dai Fondi Strutturali, per i quali la Regione è spesso tra le prime istituzioni ad affidare tali incarichi e ad assegnarli in modo tale da coprire l'intero periodo di attuazione del programma, affinché la valutazione sia davvero un supporto e un accompagnamento. Infatti, la Regione e gli Enti del sistema allargato spesso si avvalgono di valutatori esterni per valutare politiche e programmi regionali. Si segnalano, a titolo meramente esemplificativo, il caso della Convenzione Artigianato promossa da Regione Lombardia e Unioncamere Lombardia sistematicamente valutata (Bramanti e Scarpinato, 2010) oppure del progetto SPRING sostenuto da CESTEC, giunto alla quarta edizione e oggetto di una valutazione per ogni fase. Infine, si tratta di un'organizzazione che fin dal 1996 ha adottato lo schema di retribuzione di risultato per i dirigenti per incoraggiare un cambiamento anche con il supporto di attività valutative e, dunque, non lo interpreta come mero adempimento formale al quadro normativo nazionale.

Come anticipato, gli otto contributi proposti nel volume compongono un quadro ampio e variegato di valutazioni realizzate. Nello specifico, i primi cinque capitoli si concentrano sull'utilizzo di tecniche per raccogliere le informazioni necessarie al valutatore per fondare empiricamente le sue riflessioni, mentre i successivi tre valutano gli effetti della politica ricostruendo la situazione controfattuale.

Cinzia Lombardo presenta i risultati di uno studio finalizzato ad esplorare gli effetti dell'introduzione di uno schema di Retribuzione di Risultato (RR) sul lavoro dei dirigenti di Regione Lombardia. La retribuzione di risultato, come altre riforme nel quadro del *New Public Management*, genera domande di *policy* legate agli effetti del trasferimento di principi e procedure dal settore privato a quello pubblico. La ricerca ha indagato i modi in cui la riforma del sistema retributivo ha inciso sul lavoro dei dirigenti, analizzando i benefici, gli effetti collaterali e, in particolare, gli elementi chiave del cambiamento.

Chiara Sumiraschi propone i risultati della valutazione dei Programmi Integrati di Sviluppo Locale (PISL) del DocUP OB2 della Regione Lombardia condotta al fine di verificare se la scelta dell'amministrazione lombarda di promuovere i PISL abbia effettivamente soddisfatto il principio di concentrazione e di integrazione dei progetti di sviluppo territoriale e abbia contribuito a migliorare la crescita e la maturazione della capacità di programmazione dei territori.

Angelo Maraschiello e Chiara Sumiraschi espongono i risultati della valutazione delle iniziative di animazione economica finalizzate a stimolare l'orientamento e l'accompagnamento del sistema economico locale all'in-

novazione di prodotto e di processo e della *net economy* e finanziate nell'ambito del Documento Unico di Programmazione (DocUP) nel periodo 2000-2006 della Regione Lombardia.

Alberto Bramanti e Michele Scarpinato illustrano la valutazione di *SPRING, 100 progetti per l'internazionalizzazione*, progettato, attuato e gestito da CESTEC–Regione Lombardia a partire dal 2006 che rappresenta una declinazione specifica di una politica volta a sostenere l'obiettivo di internazionalizzazione dell'impresa minore attraverso un approccio globale all'impresa (Bruno Biancone, 1999; Bramanti, 2007) e il supporto di servizi reali nella forma dell'erogazione di consulenze specialistiche e tutoraggio.

Davide Zanon racconta la valutazione degli interventi di finanziamento delle aziende agricole del Piano di Sviluppo Rurale 2000-2006 della Regione Lombardia realizzata mediante lo strumento del Questionario Valutativo Comune (QVC). Nella consapevolezza dei problemi di applicabilità del QVC al contesto regionale, il capitolo analizza l'esperienza regionale nella valutazione delle azioni di sostegno agli investimenti delle aziende agricole attraverso i criteri e gli indicatori previsti dal QVC, con l'integrazione di specifici studi di caso a supporto del processo valutativo.

Alberto Bramanti e Massimiliano Riggi discutono e applicano – per la prima volta in riferimento al contesto italiano in ottica valutativa – la “dinamica dei sistemi” (*System Dynamics*) per dominare la complessità del funzionamento di un sistema produttivo territoriale. Lo sviluppo di tal metodologia consente di gettare nuova luce sulle tematiche valutative e di proporre uno strumento che offre alcune risposte alla valutazione *ex ante* di programmi complessi e rappresenta un “buon compromesso” tra formalizzazione del linguaggio e analisi qualitativa dei problemi.

Michele Giove e Valentina Salis espongono i risultati emersi dalla valutazione dell'impatto iniziale che i finanziamenti turistici promossi dalla Regione Lombardia nell'ambito della programmazione comunitaria 2000-2006 hanno avuto sulla capacità di attrarre i consumi turistici dei comuni lombardi nei quali sono stati finanziati dei progetti. Tale valutazione si inserisce nel filone dell'approccio empirico ed è stata condotta mediante un metodo controfattuale, non sperimentale (*Difference in Difference* e *Propensity Score Matching*).

Infine, Michele Giove e Marco Percoco esplorano come i PISL, creati per promuovere lo sviluppo economico nei rispettivi territori, esercitino la loro influenza sugli altri attori e quindi sul corso degli eventi. In altre parole il lavoro presenta i risultati emersi all'interno della valutazione del DocUP OB2 della Regione condotta per verificare l'efficacia di interventi di fatto pianificati e gestiti in maniera *bottom up*, nello spirito di Cersosimo e Wolleb (2006), cercando di capire che ruolo hanno avuto i PISL nella sollecitazione di progetti dal territorio e, in particolare, se abbiano sollecitato interventi di maggiore qualità.

Valutare per esplorare. Il caso della retribuzione di risultato in Regione Lombardia

di *Cinzia Lombardo*

1. Introduzione

Il capitolo prende in esame l'esperienza di uno studio esplorativo relativo agli effetti dell'introduzione della retribuzione di risultato (RR) in Regione Lombardia. La ricerca, sviluppata nel periodo aprile – settembre 2009, ha indagato i modi in cui la riforma del sistema retributivo ha inciso sul lavoro dei dirigenti regionali e quali sono stati gli elementi chiave del cambiamento.

La riforma introdotta in Regione Lombardia si inserisce nel quadro di una tendenza diffusa a livello internazionale. Dai primi anni '80, infatti, i governi di molti Paesi OCSE hanno adottato politiche volte a incrementare le performance¹ del settore pubblico e le nuove strategie hanno spesso incluso riforme del pubblico impiego volte a sostituire il tradizionale criterio alla base della retribuzione, l'anzianità di servizio, con dimensioni legate alla performance (OCSE, 2005b). Al pari di altre riforme adottate nell'ambito del *New Public Management* (cfr. par. 2.1), l'introduzione degli schemi di RR nelle organizzazioni pubbliche rappresenta un processo complesso e denso di ambivalenze generate dal trasferimento di principi e procedure dal settore privato a quello pubblico (Pollitt e Bouckaert, 2004). Di conseguenza si rendono necessarie analisi valutative di queste politiche, in particolare al fine di capire come le contraddizioni si sviluppino in pratica.

L'OCSE (2005b), che ha passato in rassegna dodici sistemi di retribuzione di risultato, ha mostrato che i problemi di policy e le soluzioni variano notevolmente tra i Paesi, rendendo di conseguenza opportuni studi specifici su ogni Paese. In Italia si registra una carenza di studi sugli effetti de-

¹ Seguendo l'impostazione OCSE, nella ricerca con il termine "performance" ci si riferisce ad «ogni esito e risultato misurabile derivante dalle attività del settore pubblico» (Ketelaar et al., 2007, p. 8).