

SOMMARIO

Mita Marra: *“Sull’identità, l’organizzazione e la governance di AIV: primi spunti del dibattito sulla Road Map 2.0”*

Gabriele Tomei: *“La Road-Map AIV 2.0”*

Lodovico Conzimu: *“L’AIV vista dall’esterno”*

Carlo Pennisi: *“Ritrovare le differenze per riconoscersi AIV”*

Nicoletta Stame: *“Sull’identità AIV”*

Daniela Oliva: *“Identità o memoria perduta?”*

Michela Freddano: *“L’AIV e i gruppi tematici”*

Francesco Mazzeo Rinaldi-Daniela Congiu: *“In cerca di una buona governance per AIV”*



Sull’identità, l’organizzazione e la governance di AIV: primi spunti del dibattito sulla Road Map 2.0

Mita Marra - Presidente dell’Associazione Italiana di Valutazione

Da tempo mi interrogo sull’identità dell’Associazione cui appartengo e sostengo attivamente dal 2000, avendone seguito i primi passi dal 1997 — anno della sua nascita ufficiale — fino a quando ne sono stata eletta Presidente, lo scorso aprile 2013, con un ruolo che mi coinvolge insieme a tutti i soci nel processo di riflessione sul futuro di AIV. Siamo ad un crocevia a fronte della crisi economica e dell’austerità, del difficile stato della valutazione in Italia e delle dinamiche associative in decrescita che hanno inevitabilmente risentito del contesto più ampio nazionale e internazionale. Oggi, mi sembra che si possa ricostruire un processo evolutivo di AIV secondo due sentieri che progressivamente si sono allontanati. A costo di apparire un po’ tranchante — ritengo che i due percorsi possono ricondursi ai processi di istituzionalizzazione e socializzazione della valutazione,

che si intrecciano sì vicendevolmente ma nell’esperienza italiana essi non si sono reciprocamente rafforzati, ma anzi si sono addirittura separati. L’istituzionalizzazione della valutazione è cominciata a metà degli anni ’90 del secolo scorso con i nuclei regionali per la valutazione degli investimenti pubblici con i fondi strutturali (NVVIP) ed è continuata con la creazione degli organismi indipendenti di valutazione (OIV) all’interno della pubblica amministrazione. Vari numeri della Newsletter AIV si sono occupati di questo tema — si vedano, in particolare, il n. 2 del 2013, il n. 9 del 2014, i n. 12 e 14 del 2015. E nuovamente il tema ritorna nei contributi di Pennisi, Stame e Oliva, in questo numero doppio della Newsletter. Personalmente ho evidenziato le molteplici “distorsioni” della valutazione nella PA in altra sede (Marra, 2015). Mi preme qui di

seguito avanzare una serie di riflessioni sul ruolo di AIV nel promuovere l’istituzionalizzazione della valutazione e più in generale la cultura della valutazione nella PA e nella professione.

Rispetto al processo di istituzionalizzazione, la presenza e il ruolo dell’Associazione sono stati poco incisivi nell’influenzare e indirizzare operativamente le scelte compiute dal sistema pubblico italiano. Piuttosto, abbiamo subito i disegni istituzionali stabiliti da leggi emanate da tutt’altro che esperti valutatori e tuttora subiamo le scelte organizzative, metodologiche e operative che talora ci fanno trasalire. Siamo, ahinoi, costretti a dare ragione a chi oggi — ideologicamente e perché va di moda — tuona contro la valutazione di Stato, chiamando addirittura in causa Foucault! Preferisco, però, soffermarmi sul secondo percorso intrapreso da AIV consapevolmente,

cioè la socializzazione della valutazione. Sin dalla sua nascita, l'Associazione si è impegnata a generare e diffondere la cultura della valutazione, con l'intento di contribuire a creare una super-disciplina che attinge a saperi altri (economia, sociologia, statistica, diritto, psicologia, management e organizzazione, pianificazione, gestione delle risorse umane) per sviluppare metodi e costrutti del tutto originali utili a orientare la ricerca sociale sui problemi più pressanti che le politiche pubbliche intendono risolvere.

Il ruolo dell'Associazione in questo campo è stato decisamente importante. I fondatori — tra cui Stame, Palumbo, Bezzi, Martini, Pennisi (accademici e non) — hanno dato vita ad un dibattito inedito assumendosi il difficile compito di modernizzare l'accademia — troppo chiusa in circoli impenetrabili salvo poi politicizzarsi ideologicamente — la sfera politico-amministrativa — fin troppo autoreferenziale e formalistica — ma anche il mercato secondario dell'informazione — cioè tutta quella sfera privata cui appartengono i professionisti che rispondono alla domanda pubblica e privata di valutazione. La sfida più complessa e ancora tutta da giocare ha investito la modernizzazione della pubblica amministrazione, ove socializzare metodi di progettazione, analisi e valutazione per disegnare migliori interventi di politica pubblica e sviluppare metodi di gestione efficiente e efficace. In questo campo, l'azione "culturale" di rinnovamento si incontra o meglio si scontra con i processi istituzionali e gli esiti deludenti di cui sopra. Ma come accennavo precedentemente, l'azione culturale di AIV ha investito

anche il settore privato: i tanti valutatori professionisti si sono pur formati sui testi dei nostri padri e madri fondatori, attingendo a piene mani dalle tante sessioni plenarie e parallele che si sono avvicendate nei congressi AIV, dai tanti articoli pubblicati sulla RIV, dai tanti volumi apparsi nella collana AIV edita da Franco Angeli. Ripercorrendo la storia dell'Associazione, mi sorprende a constatare come sempre rilevanti sono stati i temi dibattuti, cogenti i casi concreti presentati e discussi, innumerevoli gli scambi culturali intercorsi formalmente e informalmente nei processi di networking promossi da AIV nei congressi e nelle occasioni di seminario e confronto. A distanza di vent'anni, qual è il bilancio? Se sull'istituzionalizzazione dobbiamo constatare un obiettivo parzialmente mancato, non avendo potuto pilotare processi saldamente in mano altrui, sulla socializzazione, vedo il bicchiere mezzo pieno e un futuro promettente. Benché la Commissione Europea giudichi ancora deficitaria la qualità delle nostre valutazioni, la comunità dei valutatori che gravita intorno ad AIV è sempre più consapevole che in AIV può ritrovare un ambiente aperto e inclusivo, in cui poter presentare i propri lavori, rappresentare le proprie preoccupazioni e ricevere un feedback utile a riflettere sulla pratica valutativa. Non si tratta evidentemente di servizi pronti per l'uso, né di un albo professionale, né di piattaforme virtuali in cui attivare innovazione sociale tramite *crowdfunding* e *crowdsourcing* — anche se queste modalità potranno nel futuro avere seguito. Si tratta di uno spazio di discussione e di apprendimento

libero e democratico — uno spazio pubblico che vale di per sé. D'altronde le adesioni ai nostri congressi sono continuamente aumentate rispetto alle iscrizioni all'Associazione e ciò la dice lunga sulla percezione dell'utilità delle sessioni parallele, delle sessioni plenarie, delle tavole rotonde, per non parlare dei numeri della RIV e della Newsletter...!

Tutto ciò è un patrimonio da tesaurizzare e una missione "culturale" da continuare a svolgere nel futuro. Certo, si potrebbe obiettare, il mercato della valutazione è rimasto sostanzialmente oligopolistico. Le medio-grandi società di consulenza hanno finora dimostrato poco interesse a partecipare ad AIV, dovrebbero altrimenti essere disposte a mettere a nudo le proprie pratiche, rivelare forse le proprie magagne... Il che avvalorà la percezione secondo cui non è tanto l'investimento in capitale umano o in capitale sociale che conta, curando la formazione dei singoli valutatori e contribuendo alla crescita della comunità dei valutatori come bene pubblico. Piuttosto, l'investimento più remunerativo è di natura politico-lobbistica, gravitando il più possibile nei centri di potere, là dove si decidono i bandi, gli affidamenti, i finanziamenti, in breve, dove si allocano le risorse. Conviene allora "entrare nelle grazie" di un assessore, di un dirigente regionale, di un ministeriale di alto rango, di un rapporteur a Bruxelles, piuttosto che sottoporsi alla revisione tra pari per migliorare le valutazioni sia dal punto di vista metodologico che politico. Evidentemente sui pesci grossi del mercato della valutazione,

AIV non ha mai esercitato un vero e proprio potere attrattivo, direi, per una questione genetica.

Siamo un'Associazione culturale non governativa, non un gruppo di pressione, non un ordine professionale, non entriamo in competizione con i nostri soci e quindi, non svolgiamo attività di lobby, ma un'azione politica democraticamente condivisa su temi di rilevanza generale. Eppure non è detto che in tempi di magra, con l'Anti-corrruzione alle calcagna, la selezione del mercato non premi la qualità. In tal caso, AIV rimane un faro tra i flutti del mare aperto del mercato... Nasce allora un dilemma, ma anche una grande opportunità per AIV rispetto ai tanti soci professionisti che guardano e partecipano all'Associazione con un interesse ad un tempo culturale e imprenditoriale. Il confronto con la comunità è sempre stata una molla motivazionale importante, foriera di partecipazione, apprendimento e crescita professionale. Lo scambio continuo tra pari genera occasioni di visibilità, apprezzamento, stima che a loro volta alimentano reputazione e credito. Tutto ciò conta nel mercato di piccolo cabotaggio in cui il merito e la fiducia potrebbero ancora orientare le scelte di allocazione delle risorse pubbliche contro le solite raccomandazioni, i favoritismi e la corruttela di cui sono piene le cronache a tutti i livelli. E' in questa platea che AIV riscuote ancora consensi e, in questa platea, emergono anche le spinte più innovative ma anche potenzialmente laceranti.

La professionalizzazione della valutazione è nella fattispecie la questione più critica che si pone dinanzi ad AIV per riconoscere e

valorizzare il ruolo, le competenze, le esperienze e le prospettive dei valutatori italiani in tutti gli ambiti in cui essi sono chiamati ad operare. E' su questo terreno che si dovrà continuare la battaglia a favore di una migliore amministrazione dello Stato e ri-orientare quei processi di istituzionalizzazione che finora si sono rivelati fallimentari.

A parer mio, il meccanismo più incisivo per consolidare la professione del valutatore rimane la formazione continua formale e informale con cui mettere in discussione metodi e approcci rispetto alle sfide che la realtà delle amministrazioni e dei mercati ci propongono. Si tratta di un impegno difficile e costoso da condividere coralmemente con tutti i soci AIV, con altre associazioni e organizzazioni governative e non, che forse non paga nel breve periodo e che quindi rischia di incontrare malumori e dissensi. Ma è pur sempre una missione che ci impone di ripensare continuamente le nostre ipotesi teorico-concettuali, i nostri strumenti metodologici e le nostre concrete soluzioni, da bravi "pratici riflessivi" (Schon, 1984).

Apri questo numero doppio della Newsletter AIV Gabriele Tomei (direttivo AIV, Università di Pisa) che spiega il senso della RoadMap AIV 2.0. Vito Conzimu (direttivo AIV, Nucleo di valutazione della Regione Sardegna) presenta il punto di vista di alcuni non soci mettendo in evidenza debolezze e opportunità di miglioramento futuro. Carlo Pennisi (Università di Catania), Nicoletta Stame (Università di Roma) e Daniela Oliva (IRS - Bologna) condividono una serie di riflessioni sull'identità di AIV richiamando il dibattito animato lo

scorso 22 gennaio a Roma. Michela Freddano (Invalsi - Roma) analizza il ruolo dei gruppi tematici all'interno di AIV. In chiusura, Daniela Congiu (direttivo AIV - Mixura) e Francesco Mazzeo Rinaldi (direttivo AIV - Università di Catania) affrontano il tema della riforma della governance interna ad AIV, condividendo le lezioni apprese finora come membri del consiglio direttivo.

Nel prossimo numero 18 della Newsletter AIV, faremo il punto sul XIX Congresso che si terrà a Roma presso i dipartimenti di Scienze Sociali ed Economiche e della Comunicazione dell'Università Sapienza, i prossimi 21, 22 e 23 aprile 2016.

Invitiamo i lettori ad intervenire con commenti agli articoli e a suggerire approfondimenti ai temi trattati.

Per proporre contributi scrivete a: segreteria@valutazioneitaliana.it

Riferimenti bibliografici

Marra, M. (2015) "Più ombre che luci nell'esperienza della valutazione all'interno della PA: l'esigenza di integrare saperi e processi organizzativi", in *Risorse Umane*, n. 4/5, pp. 37-52.

Schon, D. A. (1984) *The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action*, Basic Books Inc.

La Road-Map AIV 2.0

Gabriele Tomei - direttivo AIV, Università di Pisa

"La mappa non è il territorio", scriveva nel 1931 il matematico e filosofo Korzybski. Tuttavia le mappe sono indispensabili per esplorare e ad attraversare i territori, per far tesoro delle esperienze e per fissare traguardi e mete.

Le mappe strutturano il territorio quindi, e a loro volta ne sono strutturate.

E' questo lo spirito con cui il Direttivo ha deciso di avviare in AIV una riflessione sulla propria identità culturale, sulla capacità di influenzare il dibattito scientifico ed istituzionale sulla valutazione in Italia, sul modello organizzativo che si è data, sulla tipologia e sulla qualità dei servizi che offre ai propri soci, sul ruolo che riesce a svolgere a sostegno della professionalità dei valutatori.

La mozione votata allo scorso Congresso di Genova aveva fatto emergere la necessità di intraprendere un percorso di riflessione intorno questi nodi vitali per la vita di AIV. Il Direttivo ha conseguentemente deciso di imboccare quella strada, consapevole però che i molti temi citati compongono un territorio vastissimo e complesso. Territorio che non può essere attraversato sintetizzando i problemi e le possibilità, ma solo disponendosi ad un cammino di ascolto condiviso e di continua ripartenza, in modo da garantire che questo processo possa diventare per l'associazione una esperienza di reale maturazione sociale ed istituzionale.

La "Road-Map AIV 2.0" ha esattamente questa intenzione. Lanciata nel dicembre dello scorso anno con un primo documento pubblicato sul sito web di AIV, questo processo ha l'ambizione di coinvolgere i soci in una discussione approfondita intorno a 4 temi chiave sviluppati da altrettanti gruppi di lavoro ai quali i soci interessati possono aderire e partecipare online: identità culturale, servizio ai soci, governance e organizzazione interna, rapporto con la



professione.

Nel corso di una vivace e partecipata assemblea tenutasi a Roma il 22 gennaio, i soci AIV hanno identificato alcuni dei principali nodi problematici, vincoli esterni e blocchi interni che da qualche anno limitano la capacità di pensiero e di azione dell'associazione. Il cambiamento profondo che la valutazione ha sperimentato nei quasi venti anni di vita di AIV ne ha messo alla prova assetti organizzativi e capacità propositiva. Tuttavia il radicamento essenzialmente culturale della sua proposta costituisce ancora una risorsa, che oggi più che mai deve essere spesa anche (se non soprattutto) a servizio della qualificazione e

della valorizzazione della sua declinazione professionale. Le ormai risicate risorse umane e finanziarie devono pertanto trovare una nuova e vivace efficienza, consolidando le esperienze di articolazione tematica e geografica che sono state positivamente sperimentate da alcuni GT, potenziando i servizi e più in generale la capacità di dialogo con i soci, riprendendo la parola sulle attuali trasformazioni che la pratica della valutazione sta attraversando (come è stato fatto per quanto con riferimento alla funzione valutativa del nuovo Senato della Repubblica o alla presa di posizione a sostegno dei test INVALSI).

Il Congresso di Roma che celebreremo a fine aprile ci aspetta per una prima verifica del lavoro svolto. Per una prima mappatura del territorio esplorato, per rimanere nella metafora con cui ho iniziato. In quell'occasione i gruppi riferiranno delle riflessioni condotte e (eventualmente) delle proposte elaborate. E lo faremo in tre modi.

Prima di tutto accogliendo e dibattendo alcune riflessioni strutturate in forma di paper all'interno una sessione dei lavori congressuali specificamente dedicata a questo. Sicuramente lo saranno le relazioni dei gruppi di lavoro, ma c'è spazio anche per altri contributi che intendano sviluppare aspetti particolarmente ampi o complessi del tema.

Poi dando modo a tutti i soci di continuare la discussione del 22 gennaio in una forma però al tempo stesso più dialogica e strutturata, che favorisca la partecipazione e l'ascolto di tutti senza però rinunciare alla ricerca di una sintesi intorno ad alcune conclusioni operative. Il CESP si è reso disponibile ad assumersi la responsabilità di gestire questo spazio di ascolto e di confronto (che nel programma sarà collocato **i m m e d i a t a m e n t e** prima dell'Assemblea dei soci) facendo ricorso alle più innovative tecniche di conduzione dei processi di deliberazione partecipativa.

Infine, proponendo all'Assemblea la votazione di un documento di indirizzo elaborato dal Direttivo e di alcune modifiche dei dispositivi statutari che sono stati individuati come di impaccio per il nuovo corso avviato.

Nella logica processuale con cui la Road Map AIV 2.0 è stata ideata e sta procedendo, questa non si

conclude con il Congresso 2016. Quello sarà indubbiamente il punto di arrivo di un importante riflessione sulle e ristrutturazione delle pratiche associative. Ma non ha né il mandato, né la volontà, né la possibilità di chiudere i processi di costante monitoraggio riflessivo che l'associazione ha attivato rispetto ai temi chiave della sua attuale esistenza. Nei modi e nelle forme in cui l'Assemblea conclusiva del congresso deciderà, questo viaggio riprenderà il cammino e procederà (per prove ed errori) nell'esplorazione del territorio che l'associazione ha di fronte.

L'AIV vista dall'esterno.

Lodovico Conzimu - direttivo AIV, Nucleo di valutazione della Regione Sardegna

E' possibile avviare un percorso di rinnovamento senza prima riflettere e comprendere in che modo la nostra Associazione è percepita dal quel vasto mondo che si nutre e orbita intorno al tema della valutazione in Italia? Domanda retorica, (almeno per chi scrive) che ha portato all'idea di proporre una serie di quesiti, volutamente semplici ma allo stesso tempo puntuali e diretti, che potessero raccogliere uno spettro, variegato e competente, di diversi punti di vista ed opinioni sul mondo AIV e sul suo attuale ed eventuale "posizionamento" nel mare magnum della valutazione in Italia da parte di alcuni "attori privilegiati". In questa categoria rientrano a vario titolo "professionisti" che operano nell'ampio mercato della valutazioni e chi nel mondo del pubblico impiego si trova ad occuparsi di politiche e dei loro effetti

Capire perché questi soggetti si siano allontanati o addirittura non

si siano mai avvicinati ad un'Associazione che si propone proprio di promuovere l'analisi, la riflessione ed il confronto proprio su argomenti come la valutazione delle politiche su cui si fonda il loro impegno professionale, credo che debba essere preso con estrema attenzione.

Certo, questa raccolta di opinioni non vuole apparire come una ricerca dall'inconfutabile rigore scientifico, ma al più come un mero esercizio "intellettuale" che, in questa fase, ci può aiutare a riflettere sul reale *appeal* della nostra Associazione e soprattutto, rimanendo sul tema dell'identità, fornire indicazioni utile sulle leve da toccare e su cui concentrarci per raccogliere maggior consenso ed allargare la partecipazione all'AIV.

Le domande poste sono state le seguenti:

- Cosa sai dell'AIV e soprattutto cosa ne pensi?
- Ritieni che sia utile e necessaria la presenza di un'associazione per promuovere e favorire dibattito sui temi della valutazione delle politiche pubbliche (intendendo in accezione allargata anche progetti e programmi) in Italia?
- Cosa ti aspetteresti da un associazione che si pone queste finalità ?
- Quali iniziative potresti considerare interessanti e/o utili (per es. corsi di formazioni, riveste ad hoc , altro..)?

Il primo quesito si propone di delineare una rappresentazione della nostra Associazione che si forgia su una percezione di soggetti non soci e quantomeno non legati in prima persona, almeno non recentemente, alla nostra vita associativa.



La lettura di alcune delle risposte relative a tale domanda, denotano una conoscenza abbastanza vaga della nostra realtà associativa, che fanno riferimento ad informazioni che non attingono a "fonte primarie" o conoscenza diretta oppure, semplicemente, rimandano ad una lettura che rimane, forse, un po' troppo superficiale.

So che l'AIV è l'associazione italiana di valutazione e si occupa di promuovere la cultura della valutazione.

So che è un'associazione che vuole mettere insieme chi fa valutazione in Italia, non ho un giudizio preciso perché la conosco troppo poco dato che ho partecipato all'evento di Napoli ma poi per mancanza di tempo non sono riuscito a seguire gli altri.

Dell'AIV so ben poco, l'ho solo sentita nominare in occasione di incontri promossi dalla Rete dei Nuclei. Non so se sia un soggetto

di riferimento per chi fa valutazione delle politiche pubbliche (è giusta la contestualizzazione o si occupa di valutazione in senso lato?) o solo autoreferenziale.

In certi casi, l'Associazione non è immune da critiche o giudizi sferzanti, che riguardano l'esperienza pregressa o che prendono le mosse da posizioni di diffidenza verso alcune categorie di soggetti ("il mondo accademico") più che essere supportate e corroborate da reali evidenze empiriche.

Conosco poco le iniziative attualmente promosse e dunque non mi lancio in giudizi o critiche avventate. Credo però che in passato l'associazione abbia compiuto due errori:

- (1) non criticare in modo chiaro e pressante il sistema di valutazione dei fondi strutturali europei (e il modo di fare valutazione in generale)*
 - (2) tendere a parlarsi addosso.*
- Inoltre credo sia stato dato poco*

spazio ai più giovani, ma questo è un problema che non riguarda solo l'AIV.

Credo che sia un'Associazione composta soprattutto da referenti del mondo accademico che hanno del tempo da dedicare a questi temi affrontandoli in modo piuttosto teorico ed astratto.

Il secondo quesito indaga e pone in discussione la stessa ragione sociale dell'Associazione, ovvero la presenza di un soggetto autonomo che si pone quali finalità la promozione di una più diffusa cultura della valutazione, proponendosi quale luogo di confronto e dibattito su questi temi. Le risposte in questo caso sono state a volte perentorie:

Ritengo che un'associazione che si occupa di valutazione in Italia sia fondamentale (d'altra parte questo tipo di associazioni esistono in molti altri paesi).

sì, decisamente. La valutazione è ancora troppo poco considerata in Italia.

Credo che il dibattito sia davvero molto carente quindi ben vengano una o più associazioni o luoghi in cui riflettere assieme

Altre hanno messo in luce lo stretto nesso che dovrebbe essere sempre presente tra finalità e strumenti con cui si perseguono:

Trovo potenzialmente utile l'esistenza di un'associazione per favorire il confronto e dibattito sui temi della valutazione delle politiche ma attraverso quali strumenti/momenti si svolgerebbe? E, oltre agli effetti diretti sul mondo dei valutatori, come produrre beneficio rispetto a chi di valutazione ne fa comunque senza?

Ritengo che l'associazione possa svolgere un'azione utile. Dipende dal programma di lavoro. Cosa si fa e a favore di chi. Non parlerei però di una "presenza necessaria". Utile (forse) ma non necessaria.

Il terzo quesito puntava a fare emergere le aspettative, ovvero i desideri di coloro che si occupano di valutazione, ovvero come questa ampia platea di soggetti sensibili a questo tema, ritiene che l'AIV debba agire e muoversi :

Mi aspetterei che svolgesse attività di sensibilizzazione e informazione sulla valutazione. Si tratta di un compito importante ma difficile perché in Italia la cultura della valutazione è quasi del tutto assente. Un altro aspetto che dovrebbe essere presidiato riguarda la qualità delle valutazioni. In molti si definiscono valutatori senza esserlo e molte valutazioni sono prive di un valido approccio metodologico. C'è tanto da fare su questi temi, al

fine di innalzare la credibilità, il prestigio e l'autorevolezza dei valutatori e delle valutazioni italiane.

Non saprei... magari che si trattasse di politiche pubbliche. Che il confronto fosse trainato anche - non solo evidentemente- dagli oggetti, dalle evidenze che hanno supportato o dovrebbero supportare diverse opzioni di policy cruciali per UE e il nostro paese.

In alcuni casi si offrono spunti molto interessanti:

Mi aspetterei una forte apertura a tutte le innovazioni che hanno caratterizzato il mondo della valutazione: innovazione degli approcci, dei metodi, delle tecniche di ricerca, ICT e Open - big data etc.

Ad esempio che tenga una posizione molto critica nei confronti di chi commissiona le attività di valutazione e nei confronti di chi le realizza.

Immagino l'associazione raggruppi professionalità variegata, e questo assicurerebbe l'intersectorialità secondo me fondamentale sia nella valutazione delle politiche che di progetti e programmi

L'ultimo quesito offriva la possibilità di esprimersi sul lato dell'offerta dei servizi che si potrebbero mettere in campo da parte dell'AIV per essere considerata maggiormente adeguata a suoi scopi. Ed è in questo caso che appaiono emergere due questioni come prioritarie e che catalizzano maggiore interesse: da una parte

una richiesta di formazione per l'accrescimento delle competenze; dall'altro favorire una maggiore divulgazione di tutte quelle opportunità offerte dal mercato della valutazione, soprattutto per la parte della committenza pubblica.

Sensibilizzazione alla cultura della valutazione, formazione di base per gli operatori (particolarmente della PA), seminari di approfondimento per gli specialisti, attività di lobbying per potenziare il ruolo della valutazione in Italia.

Eventi, networking ricerca bandi, e promozione delle organizzazioni che si occupano di valutazione in Italia.

proverei a ritagliarmi uno spazio all'interno di un sito internet già esistente nel quale esplorare i temi che ritengono di voler affrontare. Magari scrivere dei loro lavori.

Workshop - laboratori (non corsi di formazione) per favorire la contaminazione tra network, tra decisori e 'valutatori', ma anche tra mercati della valutazione finanziata da fondi pubblici e non.

Borse di studio per giovanissimi che vadano all'estero - in alcune realtà selezionate - ad apprendere cosa significa compiere studi rigorosi.

Promozione di master e dottorati su evidence based policy-making. Realizzazione di iniziative come what works clearinghouse e coalition for evidence based policy.



Questi ultime risposte offrono una serie di indicazioni estremamente interessanti, fornendo un'ampia panoramica di servizi che vanno ad intercettare fabbisogni informativi che attualmente, secondo il punto di vista degli intervistati, non vedono nessun soggetto pronto a raccogliere questa sfida. Essendo tale questo compito non può certo considerarsi di facile attuazione, ma sicuramente da forza a tutti coloro, che intendono impegnarsi su questi temi, ponendo la nostra Associazione in prima fila in questa "competizione".

Tutte queste considerazioni, critiche, propositi portano l'AIV a riflettere su un ulteriore quesito: dovremmo rivedere la nostra mission?

Sicuramente è doverosa una certa dose di autocritica, su quanto finora si è fatto in termini di attività e di proposta, ma il solo fatto di esserne consapevoli rappresenta un buon viatico, un solido punto di partenza da cui avviare una nuova fase di riforma e rinnovo della nostra Associazione.

Ritrovare le differenze per riconoscersi AIV

Carlo Pennisi - Università di Catania

Il tema dell'identità della Associazione, al quale sono

dedicate queste riflessioni, richiede almeno due premesse che derivano dalle precedenti tappe del dibattito sul problema.

La prima consiste nel riconoscere l'importanza del tema. Una identità che funziona come tale, ossia permette di "riconoscersi" e fa da criterio di riconoscimento e distinzione, in tanto funziona in quanto cambia. Come l'io o il nome che diamo a certe istituzioni sociali (la famiglia, di questi tempi; oppure certi ruoli sociali), l'identità in tanto funziona in quanto riesce a variare mantenendosi riconoscibile a sé stessa. Quindi: inutile cercare identità nell'invarianza, ma inutile pure pensare di trovare innovazione che non sia riconoscibile alla luce di invarianze. Per lo stesso motivo – a certe condizioni – diventa sano e produttivo di miglioramenti tornare ad interrogarsi sugli equilibri che si sono raggiunti in questa continua tensione.

La seconda premessa consiste nel rispetto, che non è soltanto un "sentimento" ma è anche un atteggiamento col quale ci si pone nei confronti di qualcosa o di qualcuno in modo da riconoscerne, contestualmente, una diversità (per un qualsiasi criterio apprezzativo) ma anche un'appartenenza comune alla

quale non si vuole rinunciare (per ragioni appunto di identità). Quindi: pensare che gli "accademici" che appartengono all'associazione siano dei teorici astratti", così come pensare che i "professionisti" siano dei "pratici", significa negarsi la possibilità di accedere alla riflessione sui equilibri necessari all'Associazione.

Queste premesse aiutano a circoscrivere i termini della questione relativa alla identità dell'Associazione e, come sempre, a trovarne una storia.

L'Aiv nasce come associazione per promuovere la cultura della valutazione in un momento in cui in Italia la valutazione era semiconosciuta. Oggi deve fare i conti alcuni fatti: gran parte delle amministrazioni italiane ha istituito procedure ed uffici che chiama "di valutazione"; i grandi investimenti europei si sono esauriti in gran parte delle nostre regioni; le quote per la valutazione nei bandi residui si mantengono residuali; la possibilità di impostare "politiche" nazionali rimane limitata dalla perversa congiunzione tra processi di europeizzazione del mercato e delle amministrazioni e le misure di austerità con le quali si è scelto di affrontare la crisi finanziaria;

progressivamente il mercato della valutazione ha visto l'ingresso di grandi player e di professionalità prevalentemente economico-finanziarie sintonizzate con il tipo di valutazione che andava prevalendo.

L'equilibrio che in origine il nucleo attivo e fondatore dell'AIV era riuscito a trovare era centrato su una concezione profonda della missione culturale della "Associazione". Profonda nel senso che attribuiva al termine cultura tutto lo spettro di significati che il termine richiede, sia dal punto di vista della riflessione e dell'analisi, sia dal punto di vista pragmatico e quindi etico.

Sotto il primo profilo si trattava di arare i vasti campi della tradizione internazionale sull'*evaluation*, sul piano metodologico, tecnico e teorico, non in astratto ma in riferimento alla promessa di modernizzazione democratica che le politiche europee contenevano ed alle specifiche condizioni (e ritardi) della vita civile e politica del nostro paese.

Dal punto di vista pragmatico l'impegno culturale importava una riflessione sui metodi, sulla formazione, sulle condizioni del mercato professionale, sui rapporti con la committenza, sulle forme di collaborazione, di concorrenza e di comunicazione, di chi si trovava a fare valutazione, nonché sull'impegno di valore nei confronti della partecipazione democratica e della modernizzazione del paese.

Ciò che sosteneva tale "dimensione culturale" era il fatto che gli accademici vi trovavano un terreno di pratiche in riferimento al quale il confronto con le proprie discipline si arricchiva in modo straordinario ed innovativo (sul

piano della metodologia, della sociologia, dell'economia, della scienza politica), mentre i professionisti trovavano uno sfondo di riflessioni e di strumenti ai quali poter far affidamento "autorevole", trasformandoli per le loro esigenze.

Non che pregevoli riflessioni, tecniche e metodi, non venissero anche da chi fosse impegnato professionalmente, o che la valutazione fosse praticata solo da professionisti, anzi quasi mai si è realizzata questa dicotomia in modo esclusivo. Piuttosto, ciascuno dei due orientamenti trovava forza e capacità innovativa, rispetto all'altro, specificamente dal confronto con il proprio mondo di appartenenza.

Insomma, la "cultura della valutazione" differenziava p.e. i sociologi dagli altri sociologi e i valutatori dell'AIV dagli altri professionisti. Ciascuna differenza giocava ovviamente in modi diversi e la diversità delle due differenze si ritrovava nel confronto – e nello scontro – interno all'Associazione. L'equilibrio arricchiva tutti e incentivava il riferimento al profilo culturale.

Sino a che gli ambiti nei quali si praticavano tali differenziazioni lo hanno permesso, ossia sono stati in qualche modo espansivi e promettenti di sviluppi e miglioramenti, il dibattito e l'attrattività della "dimensione" culturale della associazione ha tenuto conflitti, alleanze, affinità e successi in modo efficace. Non sempre in modo efficiente.

Man mano che il mercato professionale si restringeva e l'accademia veniva strozzata, le differenziazioni sono state diventate più difficili da praticarsi, quando non fattore di

indebolimento, come anche il confronto tra le due differenziazioni.

Con due aggravanti. La prima è consistita nel dovere fare i conti con talune leggerezze gestionali che hanno avuto lunghissimi lasciti economico finanziari da affrontare proprio nei momenti più difficili. La seconda è che sul modo di affrontare il cambiamento che avveniva nella valutazione, nelle amministrazioni e nella crisi finanziaria, ci si è trovati divisi (anche questa volta in modo trasversale tra accademici e professionisti) ed incapaci di assumere visibili posizioni associative che esplicitassero il ruolo, appunto, "culturale" dell'esistenza della Associazione.

Adesso occorre ripartire da alcuni dei punti emersi nella riunione romana. Il primo di essi, proprio perché innerva la dimensione culturale della associazione è quello che è stato indicato come "il contributo" che essa può dare al Paese, alla valutazione che vi si compie, alle istituzioni ed alle amministrazioni che dicono di farne uso. Definire questo contributo in astratto sarebbe sbagliato e contraddittorio con la natura, appunto duplice, dell'Associazione, e con il senso stesso della questione dell'identità che ciclicamente si ripropone. Farebbe svanire il contenuto qui indicato della sua dimensione culturale.

Ma è necessario adesso più che mai. Non solo per la fase del percorso "interno" che si è aperto, ma soprattutto per il rilievo che la valutazione ha assunto nella riforma istituzionale. L'Aiv non è stata estranea al dibattito che ha incluso la valutazione tra i compiti del Senato, adesso deve mettersi nelle condizioni di contribuire ai



processi di implementazione di questa previsione, ancora largamente indeterminata.

Il contributo va formulato quindi, in riferimento alle aree più battute in questi ultimi anni, quelle dei gruppi tematici che hanno lavorato e che si sono confrontate “sul campo” con le trasformazioni della valutazione.

A) Per ciascuno di questi ambiti è possibile esplicitare il contributo che l'Associazione intende dare e – se possibile - il modo in cui intende darlo? È possibile “trasversalmente” agli ambiti (o gruppi tematici) ricondurre a sintesi tali contributi?

B) Una volta definiti tali contributi ed eventualmente ricondotti a sintesi, è possibile declinarne le conseguenze nei termini delle esigenze interne all'associazione, poste da questi obiettivi (in termini organizzativi, formativi, informativi, etc.)?

Ciascuna di queste due aree di questioni può essere declinata

secondo argomenti che, in questi anni sono stati centrali per la Associazione.

Basti qui ricordare, solo a titolo esemplificativo, i temi della formazione e delle competenze che, su entrambe le aree, possono indicare obiettivi operativi dell'associazione e veicoli per il “contributo” che si intende dare ai diversi ambiti della valutazione e del Paese ai quali ci si è dedicati (PP.AA. Università e Ricerca, Scuola, Etc.).

Sull'identità AIV

Nicoletta Stame - Università di Roma

Grazie a Carlo per il testo sull'identità.

Concordo molto sulla interpretazione ampia che ha dato della missione culturale dell'AIV, nei molteplici significati del termine cultura, e nelle sue dimensioni disciplinari e pratiche.

Il problema del come l'identità cambi pur rimanendo riconoscibile è centrale. Vorrei

però che ci chiarissimo sulla identità originaria, e di come essa possa cambiare/evolvere a contatto con tutto il terremoto che sta avvenendo intorno a noi.

All'inizio c'era un'idea della valutazione come elemento di una società che aveva bisogno di modernizzare e democratizzare il proprio apparato istituzionale, e pertanto si cercava di coinvolgere tre tipi di soggetti, non solo due: i valutatori, gli studiosi di valutazione, e gli amministratori pubblici che a vario titolo si occupavano di valutazione (nuclei di valutazione dei FS, valutatori/selettori di vari bandi pubblici, committenti di valutazione).

Il dialogo tra questi tre soggetti avrebbe dovuto favorire una evoluzione della PA: la cultura della valutazione non significava solo il saper valutare dei valutatori, ma anche il mettere in discussione il proprio operato da parte dell'amministrazione in vista di risultati da raggiungere o di pratiche da assumere,

e quindi tanto l'autovalutazione quanto la collaborazione e partecipazione a processi valutativi. Insomma pensavamo che con questa collaborazione anche dentro la PA avrebbe potuto spirare il vento della “cultura della valutazione”.

Invece quello che constatiamo da quando la valutazione è entrata precipitosamente nelle riforme istituzionali, nel funzionamento della PA e nella pratica dei programmi europei o di sviluppo internazionale, è che non si è trattato di un processo di maturazione interna, non si è trattato di un cambiamento di mentalità, foriero di democrazia e modernizzazione, ma di qualcosa di imposto dall'esterno, con regole e metodi propri. A ciò hanno contribuito anche alcuni dei soggetti che abbiamo individuato (quelle aree che Carlo chiama le differenziazioni), ma solo con alcune loro tendenze (o differenziazioni interne a ogni differenziazione) e non tramite un dialogo tra di esse:

- gli accademici sono prevalentemente gli economisti/statistici/aziendalisti che propugnano il “rigore scientifico”, e non i tanti scienziati sociali che trovano nella valutazione un arricchimento delle proprie discipline
- i professionisti sono i consulenti dei big player che brandiscono le batterie dei loro Principal Key Indicators. non quelli che si confrontano in ambienti come quello dell'AIV
- Mentre i committenti/manager sono muti.

Qui a mio avviso sta il nodo che l'AIV deve sciogliere.

- come si è perso quel contatto con il terzo soggetto?

- Come si è ridotta la capacità di far dialogare le diverse differenziazioni (l'accademia e la pratica), tra di loro e al loro interno?

Ma soprattutto, che cosa è possibile fare per recuperare il dialogo tra le tre diverse componenti? Per far sì che i valutatori riflettano sulla loro esperienza, che gli accademici ragionino sulle lezioni della pratica, e che i consulenti e manager dialoghino liberamente con accademici e professionisti. Che poi è la questione del “contributo” che l'AIV può dare in questa fase.

Verso gli accademici, dobbiamo riuscire a riportare la discussione sul terreno concreto del “conoscere per migliorare”: l'evidenza di cui parlano non è un oggetto da far consumare già pronto ai politici, ma un modo di interpretare i cambiamenti provocati dalle politiche nei soggetti a cui sono destinate, e nella società nel suo insieme. Bisogna ragionare su chi deve essere il soggetto della conoscenza, e su come la si può usare. In altre parole, bisogna riuscire a riaprire un dialogo, a valorizzare la diversità. Qualche spiraglio si intravede nella valutazione dei FS e dei programmi di cooperazione internazionale dove c'è maggiore dibattito sui metodi.

Verso i valutatori, occorre aiutarli a svolgere responsabilmente il loro ruolo, che assume sempre maggiore importanza nel cambiamento istituzionale; a diventare “reflective practitioner”.

E ciò riguarda sia chi si è formato come valutatore, e spesso si sente svilito nel dover svolgere attività che con la valutazione hanno poco in comune, sia quelle persone che non hanno particolare competenza, ma svolgono compiti che invece hanno un'ampia valenza valutativa, ad es. i tanti componenti di OIV.

Verso i committenti e manager della valutazione occorre riuscire a far comprendere l'importanza strategica del loro ruolo. Anziché scansarla con bandi generici, o peggio costruiti su potenziali candidati, essi dovrebbero sentirsi parte di un processo di cambiamento e imparare a usare bene le leve a loro disposizione (cosa che, ad esempio, viene proposta nella guida alla Valutazione d'Impatto).

Come tradurre tutto questo nell'agire dell'AIV?

Concordo sulle indicazioni fornite da Carlo alla fine del suo testo, che dovranno essere oggetto del dibattito assembleare.

Identità o memoria perduta?

Daniela Oliva - IRS - Bologna

Per un momento, neanche tanto breve, ho pensato che effettivamente, fosse necessario, doveroso e certamente utile riprendere la riflessione sull'identità dell'AIV. Passati ormai quasi 20 anni dalla sua fondazione, anni di parole e scritti su strumenti e metodologie (per lo più), anni di gare pubbliche sulla valutazione di programmi e politiche (in particolare, su alcuni settori). Anni di dibattiti sulla qualità della valutazione e sul perché, nonostante rispondessimo alle “loro” domande valutative,



alla fine la più parte dei Committenti dedicasse ben poca attenzione alle nostre risposte. Poi c'è stato l'incontro di Roma, numeroso, se pensiamo all'universo dei soci AIV e utile perché mi sono convinta che, in realtà, il problema dell'identità dell'AIV è, come si suol dire, "un falso problema". Insomma, ho maturato l'idea che mi ero sbagliata nel credere che fosse necessario ripensare all'identità dell'AIV, mentre era assolutamente necessario ricordarsi quale era l'identità dell'AIV, per quale ragione l'abbiamo fondata e sostenuta in questi anni, nonostante le indubie e, note a tutti, fatiche. E ripartire da lì, perché non abbiamo affatto compiuto la nostra missione.

Nella mia percezione e nel mio ricordo, l'AIV voleva essere un'associazione culturale, con l'ambizione tipica delle associazioni culturali: *essere leva del cambiamento e del miglioramento attraverso, in questo specifico caso, lo strumento della valutazione.*

La pubblica amministrazione, le istituzioni, le politiche pubbliche erano il "target" destinatario delle nostre buone intenzioni e, dunque, facevano parte dell'Associazione a pieno titolo. D'altro canto, come si può promuovere l'apprendimento organizzativo se quelli che devono apprendere non ci sono? E qui vorrei fermarmi un attimo per ricordare che un elemento fondante che caratterizzava questi primi anni era la volontarietà. Si entrava e ci si impegnava in AIV perché ci si immaginava che fosse importante costruire qualcosa che non c'era e di cui nessuno si occupava seriamente.

Un secondo elemento che richiamo alla memoria riguarda la contaminazione e l'interdisciplinarietà dei saperi. E' indubbio, almeno per me, che uno dei principali divertimenti ai Congressi AIV fosse partecipare a sessioni su temi e politiche a me più o meno sconosciute e, nelle quali, comunque, non mi cimentavo e non mi sarei cimentata affatto. Ma l'interesse e

la curiosità per le differenze di approccio e di visione credevo e credo tutt'ora che siano uno dei più sensati strumenti di apprendimento.

Poi le cose sono cambiate. Alla "volontarietà" subentrò l'istituzionalizzazione. La valutazione entrava a pieno titolo dentro buona parte della pubblica amministrazione e su politiche importanti, sulle quali convergevano ingenti risorse comunitarie. Passato il primo momento di entusiasmo, in cui pareva che questo significasse aver raggiunto l'obiettivo di diffondere la cultura e l'idea della valutazione, qualcuno di noi cominciò ad avanzare qualche perplessità. L'idea di rendere la valutazione un obbligo istituzionale non sembrava poi così coerente con l'idea che la valutazione potesse/dovesse essere uno strumento di miglioramento. Si può obbligare qualcuno a migliorare?

Le conseguenze di questa evoluzione arrivata dall'Europa credo sia stata la radice dei cambiamenti che da quel momento ha vissuto l'Associazione. L'aumento considerevole del lavoro che i valutatori si sono trovati ad affrontare ha fatto sì che la riflessione interna si concentrasse su alcune dimensioni ben precise e funzionali a questo aumento di volumi: da un lato, delimitazione del perimetro di azione (vedi i numerosi dibattiti sul ruolo della valutazione rispetto alle attività di assistenza tecnica, l'indipendenza rispetto ai Committenti, ecc.). Dall'altro, specializzazione e concentrazione su metodologie e strumenti da utilizzare. E, per chiudere il cerchio, riflessioni serie sul perché, pur "essendo a tavola", eravamo palesemente dei commensali marginali. Nella lista, un buon numero di valutatori che sono usciti, evidentemente credendo esaurita la mission di AIV e/o non riconoscendone più il ruolo. In estrema sintesi, l'obbligo istituzionale ha vanificato la volontarietà, l'esigenza di specializzazione, ha eliminato il senso e il valore della contaminazione. Sempre sul sentiero dell'estrema sintesi, l'esigenza di "perimetrazione" ha portato al tema della valutazione come professione e al Registro CESP, mentre l'esigenza di "specializzazione" ha portato alla costituzione di Gruppi Tecnici tematici.

Il piccolo, ma significativo passo indietro fatto dall'Europa sull'obbligatorietà della valutazione o, per meglio dire, sulle forme in cui tale obbligatorietà poteva essere esercitata (lasciata alla libera scelta delle Autorità di Gestione, fino alla possibilità, di fatto, di

ridurre al minimo il ruolo della valutazione), ha consentito, almeno a chi scrive, di riaprire gli occhi rispetto a quella che potremmo definire "la bolla valutativa". Volumi di attività di valutazione decisamente crollati, ma là dove si faceva, maggiore attenzione, forse, ai risultati della valutazione e ruolo più significativo per il valutatore.

Questa breve e grezza ricostruzione solo per dire che, secondo me, abbiamo fatto un errore. Abbiamo pensato, come valutatori e come Associazione che "parlare" di valutazione significasse diffonderne la cultura e abbiamo pensato che "fare" valutazione significasse che avevamo raggiunto l'obiettivo di diffondere e affermare la cultura valutativa. Nella sostanza, se non nella forma, nella pratica, se non nella teoria, ci siamo comportati come se credessimo che diffondere la cultura significasse parlare molto della valutazione e farla. Ma forse non era così semplice. Su tutto ciò mi sento di aver fatto, io per prima un errore. E vorrei lanciare questa piccola provocazione, ovvero, che invece di riflettere su quale identità debba/possa avere AIV, riflettessimo sul fatto che la nostra mission originaria non è affatto stata raggiunta e siamo ancora ben lungi dall'aver diffuso la cultura valutativa e dall'aver usato questo strumento come leva di cambiamento e miglioramento., Con le dovute eccezioni, ovviamente. Cultura è ciò che rimane quando si è dimenticato tutto, si suol dire. Non so come si possa applicare al nostro caso, ma certo, le domande che, forse, dovremmo farci non sono la ricerca di una nuova identità, ma la ricerca dell'identità perduta, semmai.

Per quale motivo, dopo quasi vent'anni, non siamo riusciti a guadagnarci l'attenzione della pubblica amministrazione, delle istituzioni, di quello che ho poc'anzi definito come il "target destinatario delle nostre buone intenzioni"? Perché gli abbiamo fatto credere che erano diventati già così bravi da poter fare "loro" le domande di valutazione, da poter definire "loro" il perimetro di azione, da poterci trasformare in "esecutori", o da obbligarci a guadagnarci quotidianamente quello che penso sia/dovrebbe essere il ruolo di un valutatore? Perché non siamo riusciti a fargli capire che avremmo potuto aiutarli di più e portargli dei vantaggi se ci avessero fatto fare il nostro lavoro?

Potrei continuare, ma mi fermo qui perché i confini sono larghi. Democrazia, partecipazione, piuttosto che indipendenza, sono solo alcune delle varie angolature dalle quali si può trattare la questione. Mi piacerebbe una discussione *ampia* (al Congresso), *contaminata* (fuori dai confini settoriali e dai Gruppi tecnici), *plurale* (professionisti, accademici, committenti, quelli che non hanno ancora capito se fanno valutazione o altro).

Si può fare, credo. Abbiamo fatto molti errori, ma abbiamo imparato molto e ci servirà per riprendere il cammino perso un po' di anni fa.

Riferimenti bibliografici

Oliva Daniela, Pesce Flavia, *Aggiungi un posto a tavola: la valutazione come scelta volontaria o come obbligo amministrativo?*, in Valutazione 2001-Lo sviluppo della valutazione in Italia (a cura di Nicoletta Stame), Franco Angeli, 2002.



L'AIV e i Gruppi Tematici

Michela Freddano - Invalsi - Roma

Il presente contributo ha come oggetto i Gruppi Tematici (d'ora in poi GT), costituiti nel 2009 all'interno dell'Associazione Italiana di Valutazione, su spinta di alcuni soci fondatori, in particolare di Claudio Bezzi.

A norma dell'art. 9 lettera "e" dello Statuto e art. 19 del Regolamento dell'Associazione Italiana di Valutazione, all'interno dell'Associazione è possibile istituire "gruppi tematici", che non sono da intendersi articolazioni associative con funzioni istituzionali, ma semplicemente gruppi semi-formali fra soci AIV, che desiderano rimanere in contatto fra loro, al fine di realizzare vari tipi di iniziative e attività, principalmente per diffondere formazione e cultura.

Il senso era quello di animare uno o più gruppi di colleghi con uno o più interessi in comune, di tipo teorico/epistemologico o, soprattutto, riguardanti le tecniche e le procedure. I destinatari dei GT sono esclusivamente i soci, in particolare ma non in modo esclusivo i giovani. Non sono previste quote per aderire

ai GT (salvo la quota associativa AIV).

Ad oggi si contano in tutto cinque GT:

- Istruzione e Istituzioni formative;
- *La performance* nella P.A.;
- Università e ricerca;
- Sviluppo locale e aree rurali;
- Pari opportunità e genere;

A questi, si aggiunge il GT su "Valutazione, comunicazione e *Digital literacy*" recentemente approvato dal Direttivo dell'Associazione e che diverrà operativo dal prossimo Congresso e si cita l'ormai concluso GT

Metodi e tecniche le cui finalità e attività, proprio per il loro carattere trasversale, sono state in seguito prese in carico dal Direttivo AIV.

Nel 2013, il Direttivo AIV fornisce ai GT delle indicazioni operative (Direttiva del 30 maggio 2013), ribadendo che i GT sono gruppi che "nascono spontaneamente dall'impegno dei soci AIV e contribuiscono all'animazione della vita associativa in funzione di alcuni obiettivi comuni:

1. favorire la mobilitazione e l'iniziativa di tutti i soci nella programmazione delle attività di

AIV sia in vista del congresso sia durante il corso dell'anno, assicurando forme di coordinamento trasversale tra tutti i GT;

2. aumentare la visibilità di AIV e la raccolta di fondi attraverso l'ampliamento della platea di riferimento, puntando all'iscrizione di nuovi soci ed esplorando inedite forme di comunicazione che investano settori, aree e contesti contigui ad AIV in cui intercettare e coinvolgere soggetti (anche istituzionali) interessati alle nostre attività;

3. garantire e rafforzare all'interno di ciascun gruppo, il coordinamento diffuso, orizzontale e partecipativo che ogni anno, in occasione del congresso, sia sistematicamente verificato e legittimato dai soci;

4. omogeneizzare le modalità organizzative del lavoro dei Gruppi Tematici" (Dir. AIV 30/05/2013).

Sempre la stessa direttiva individua tre obiettivi specifici, che sono la programmazione di attività, la comunicazione e ampliamento della rete sociale e l'organizzazione del GT, e da indicazioni su come poterli realizzare (cfr. Fig. 1).

Fig. 1- Obiettivi specifici e obiettivi operativi dei GT.

Obiettivi specifici	Obiettivi operativi
Obiettivi operativi	<ul style="list-style-type: none"> - Programmazione annuale di seminari e/o eventi su temi di interesse del GT e AIV. - Contributi all'organizzazione del congresso; elaborazione dei temi e organizzazione delle sessioni. - Segnalazione dei migliori contributi presentati al congresso per la divulgazione sul sito o tramite RIV. - Contributi alle attività editoriali di AIV.
Supporto alla comunicazione e ampliamento della rete sociale	<ul style="list-style-type: none"> - Manutenzione degli indirizzari di tutti coloro che sono interessati ad avere aggiornamenti e contatti con AIV e il GT in particolare. - Attiva mobilitazione di possibili partner (singoli e organizzazioni) e soci sostenitori. - Collaborazione alle attività di comunicazione sui temi della valutazione presso canali diversi
Modalità di organizzazione del Gruppo Tematico	<ul style="list-style-type: none"> - Il gruppo tematico individua 2 o 3 persone al massimo, con un ruolo di coordinatori e referenti rispetto al Direttivo (con rotazione periodica delle funzioni). - Ogni anno, i coordinatori vengono nominati dal gruppo o confermati durante il congresso in apposite sessioni dedicate e partecipano alle riunioni del direttivo su invito o esplicita richiesta. - I coordinatori dei GT si rapportano al direttivo per la comunicazione su fatti ed iniziative di rilievo, al fine di incentivare la comunicazione in tutta l'Associazione. I coordinatori propongono e verificano con il direttivo lo sviluppo di rapporti con altre istituzioni, associazioni, enti o soggetti privati

Fonte: Direttiva AIV 30 maggio 2013.

Sulla pagina principale del sito di AIV vi è un'etichetta che richiama l'elenco dei GT e ciascuno di loro ha una pagina dedicata dove sono specificati la *mission*, gli obiettivi, le tematiche affrontate, le attività e i coordinatori con i relativi contatti e-mail. Inoltre la pagina svolge funzione di *repository*, per cui si può trovare materiale documentale prodotto dai gruppi.

Per avviare una riflessione sui GT è necessaria, seppur breve, una premessa teorica su quali sono le caratteristiche e le funzioni principali di un gruppo.

Secondo la definizione di Merton (1949), un "gruppo sociale" è "un insieme di persone fra loro in interazione con continuità secondo schemi relativamente stabili, le quali si definiscono membri del gruppo e sono definite come tali da altri" (tr. it. 2000, 460-461).

Nel Dizionario di Sociologia, Gallino (2004:334-335) elenca le seguenti variabili strutturali di un gruppo:

- a) la base del gruppo, costituita dalla qualità e dagli interessi comuni agli individui che lo formano;
- b) il modo di formazione (spontaneo, indotto da forze esterne o imposto dall'alto);
- c) il grado di completezza, ovvero il rapporto fra membri che fanno effettivamente parte del gruppo e persone che hanno i requisiti richiesti per l'appartenenza;
- d) le dimensioni;
- e) gli scopi delle attività di gruppo;
- f) la forma di reclutamento dei membri (casuale o selettivo, volontario o coatto, soggetto a selezione per merito acquisito o in base a tirocinio, comprendente o meno riti di iniziazione);
- g) la distribuzione dell'autorità;
- h) la struttura della comunicazione;
- i) la differenziazione per funzioni, compiti e attività dei membri;

- j) la struttura sociometrica, ossia il reticolo delle relazioni di repulsione e di attrazione, simpatia e antipatia che si intrecciano tra i membri;
- k) la composizione del gruppo in termini di personalità o carattere sociale;
- l) la subcultura ricevuta o prodotta dal gruppo, comprese le risorse materiali e non materiali, le credenze, i valori;
- m) i rapporti con altri gruppi affini al gruppo considerato o differenti, facenti parti con esso di strutture di ordine superiore.

Un gruppo può essere più o meno coeso, a seconda dell'intensità della relazione tra i membri che lo compongono. I principali fattori che incidono sulla coesione di un gruppo sono la mutua attrazione tra i membri e l'identificazione dei membri con il gruppo.

Lewin (1948) definisce il gruppo una *totalità dinamica*. Un gruppo nasce perché delle persone manifestano un'intenzione e/o bisogni condivisi; il periodo di

tempo entro il quale si sviluppa varia da gruppo a gruppo, è soggetto a stimoli provenienti dall'esterno e si caratterizza in base ai risultati raggiunti rispetto agli obiettivi che si è posto e, di conseguenza, anche della soddisfazione dei propri membri. Tuckman (1965) elabora un modello di sviluppo dei gruppi composto da quattro fasi alla quale si aggiunse una quinta con la collaborazione di Mary Ann Jensen (Tuckman e Jensen, 1977):

1. di formazione (*forming*), nella quale vi è la conoscenza dei membri all'interno del gruppo che si sta componendo;
2. del conflitto (*storming*) che si genera all'avvio dei gruppi, nei processi decisionali quando ancora i ruoli non sono ancora definiti tra i membri (es. in questa fase ci possono essere degli antagonisti o delle minoranze);è
3. normativa (*norming*), quando il gruppo sopravvive alla fase conflittuale e si costituisce; ogni membro acquisisce le norme di gruppo e si riconosce come parte del gruppo; si identifica nel gruppo in quanto tale e il gruppo viene riconosciuto dall'esterno;
4. esecutiva (*performing*), durante la quale i membri del gruppo lavorano in modo interattivo per i fini preposti, gestendo i conflitti in modo produttivo;
5. di aggiornamento (*adjourning*), quando i membri del gruppo "si fermano" per riflettere sulle attività svolte con uno sguardo riflessivo.

Sulla base di questo modello, Forsyth (1990) propone un modello di sviluppo dei gruppi composto sempre da 5 stadi, con la variante di inserire come quinta fase quella dello scioglimento del gruppo, una volta raggiunto il fine per il quale esso era stato

costituito, oppure per fenomeni di abbandono (es. trasferimenti, caduta di interesse, esigenza di sottrarsi al conflitto).

Si distingue tra gruppi primari e gruppi secondari; tra gruppi strumentali e per affiliazione, tra gruppi formali e informali. Possiamo definire i GT come gruppi secondari, di tipo strumentale, perché definiscono una *mission* e hanno obiettivi specifici, di tipo semi-formale, perché, se pur riconosciuti dallo Statuto, hanno ampia flessibilità di funzionamento, ma non hanno un luogo definito di coordinamento con le altre strutture dell'Associazione.

I gruppi possono essere più o meno numerosi. Riguardo alla numerosità del gruppo, i GT variano dall'essere piccoli gruppi, quando sono costituiti da pochi soci (fino a 10-12 membri), a mediani (fino a 30 membri) o grandi (30 membri). Nei piccoli gruppi la comunicazione tra i membri è più diretta ed è contenuto il rischio che si formino sottogruppi; mentre all'aumentare dell'ampiezza del gruppo, cambiano anche le relazioni tra i membri e aumenta il rischio della creazione di sottogruppi informali che, al fine di essere produttivi per il raggiungimento degli obiettivi del gruppo, vanno coordinati in un'ottica di valore aggiunto da e per il gruppo. Va detto peraltro che queste caratteristiche dei gruppi sono state definite prima dell'avvento delle comunicazioni telematiche e dei *social media*.

Nel 2011, all'interno del GT Metodi e Tecniche, gli allora coordinatori, Daniela Congiu, Valeria Pastore e Claudio Torrigiani, hanno condotto un'indagine tra i soci membri del GT, dal titolo "Aggiornamento aderenti al Gruppo Tematico

Metodi e Tecniche AIV 2011-2012", finalizzata prevalentemente a conoscere chi erano i soci membri, le loro aspettative, la disponibilità a svolgere attività e, per chi faceva già parte del gruppo, anche il grado di soddisfazione per gli aspetti organizzativi.

E' stata svolta una *survey online* alla quale più della metà degli allora soci membri del GT (58,5% di 65, *si trattava di un gruppo grande!*) ha preso parte all'indagine. I dati si riferiscono al GT Metodi e Tecniche, ma considerata la trasversalità che identifica tale gruppo, l'intersezione tra metodi e tecniche valutative e i temi degli altri GT, e il carattere delle domande, più centrate sui processi organizzativi che sui contenuti, si ritiene che alcuni dei risultati emersi in quella sede siano interessanti anche per la discussione avviata oggi sul ruolo dei GT in AIV, in vista del prossimo Congresso.

Tra i principali risultati emerge come punto di forza di un gruppo anzitutto il potersi avvalere delle risorse, economiche, materiali e professionali delle reti sociali dei membri che lo compongono, per svolgere iniziative e attività. Ne è un esempio il fatto che quasi la metà dei soci rispondenti (15) dichiara di poter mettere a disposizione gratuitamente una sede per fare attività o incontri, sia ristretti sia su larga scala. Si tratta di sedi universitarie, enti pubblici, distribuiti lungo tutto il territorio nazionale.

Una questione centrale che interessa i soci riguarda l'identità dei GT e il riconoscimento dei GT come tali da parte degli altri. Riguardo al primo punto, un aspetto che caratterizza l'identità dei GT è il fatto che questi siano percepiti come un vivaio per la

cultura della valutazione, perché sono riconosciuti come luogo di formazione *peer to peer*, attraverso il quale i soci possono

definire, scambiare, apprendere e diffondere buone pratiche. Con riferimento all'indagine del GT Metodi e Tecniche, la Tab. 1

mostra come questo aspetto sia coerente con i principali bisogni manifestati dai soci membri.

Tab. 1 - Attività che i soci membri del GT Metodi e Tecniche esprimono di voler promuovere durante l'anno all'interno del gruppo.

Attività	n	%
Incontri di formazione tra pari	28	74
Scuole tematiche di approfondimento	22	58
Gruppi di studio tematici	19	50
Sessioni tematiche al congresso annuale AIV	15	39
Occasioni di collaborazione e interazione con gli altri GT AIV	7	18
Pubblicazioni sulla RIV	4	11
Reti tematiche e di eventi con altre associazioni	4	11
Animazione del Gruppo <i>Facebook</i> dell'AIV	3	8

Fonte: Congiu, Pastore e Torrigiani, Indagine 2011 GT Metodi e Tecniche.

Riguardo al secondo aspetto, il riconoscimento del GT da parte degli altri, una delle principali questioni sulle quali è necessario focalizzarsi è quale sia il ruolo dei GT rispetto ad AIV, ai singoli soci membri e agli *stakeholder* esterni.

Alcune questioni ricorrenti dai risultati dell'indagine del 2011 riguardano la visibilità delle attività promosse da AIV e dai GT; l'importanza di farsi conoscere come punto di riferimento per i soci, ma anche per gli *stakeholder* provenienti

dall'esterno, e la comunicazione da e per il GT. Facendo riferimento ai risultati emersi, i temi ricorrenti sono la necessità di trovare le modalità più appropriate di comunicazione e di scambio (uno degli aspetti migliorabili emersi allora è la comunicazione ai soci e al Direttivo AIV); l'investimento al Congresso annuale di AIV, come luogo di sensibilizzazione al gruppo; l'opportunità di investire sui GT come strumento di diffusione della cultura valutativa nel nostro paese.

Alla luce delle premesse teoriche e dei risultati emersi dall'indagine del 2011, si individuano due funzioni centrali dei GT: il **coordinamento** e la **comunicazione**. La Fig. 2 è un tentativo grezzo, migliorabile, di incrociare il coordinamento (verticale e orizzontale) e la comunicazione (verso l'interno di AIV e verso l'esterno) e di individuare quali siano i processi che li caratterizzano e gli *stakeholder* interessati, con specifico riferimento ai GT.

Fig. 2 - I processi caratteristici dei GT emersi dall'incrocio di coordinamento e comunicazione.

	Coordinamento	
Comunicazione	Verticale	Orizzontale
Verso l'interno di AIV	Direttivo (verticale ascendente) Gli altri soci (verticale discendente) <i>Accountability/Rendicontazione</i>	Dentro il gruppo, tra pari Con gli altri gruppi tematici <i>Learning/apprendimento</i>
Verso l'esterno di AIV	Decisori politici <i>Stakeholder</i> Diffusione	Altri gruppi associativi Comunità scientifica Scambio di buone pratiche

Dall'analisi si ipotizzano quattro processi caratteristici del funzionamento di un GT:

- di *accountability*, attraverso l'avvio di processi comunicativi all'interno dell'Associazione, nei confronti sia del Direttivo AIV, al quale il GT è chiamato a rendere conto delle attività proposte e realizzate, sia degli altri soci AIV, che potenzialmente potrebbero essere interessati alle attività del gruppo;
- di *learning/apprendimento*, sempre all'interno dell'Associazione, tra pari a livello microsociale, i soci membri del GT, sia a livello meso, con altri GT con i quali ci possono essere delle intersezioni tra i temi affrontati;
- di diffusione, specialmente di attività formative, attraverso processi comunicativi da e verso l'esterno, come nei confronti dei decisori politici; in questo caso è forte anche il ruolo combinato con l'organo principale di AIV, o altri *stakeholder* interessati ai temi affrontati dal GT;
- di scambio di buone pratiche, sempre attraverso processi comunicativi da e verso l'esterno, con altri gruppi associativi o con la comunità scientifica più in generale, che condividono con il GT gli stessi temi di interesse e che, per questo motivo, sono potenzialmente *stakeholder* con i quali è possibile scambiare *know-how* ed *expertise* teorica e metodologica.

Verso il XIX Congresso...

Il contributo proposto è un tentativo di riflettere sui GT e sul loro ruolo in AIV per individuare le questioni aperte in vista del prossimo Congresso.

L'analisi dei dati ci mostra che i quattro processi dei GT individuati dall'incrocio di coordinamento e comunicazione contribuiscono al sistema di *governance* dell'associazione che è più o meno partecipata a seconda di come coordinamento e scambio comunicativo sono gestiti dagli attori sociali interessati ai diversi livelli decisionali.

La buona riuscita di queste due funzioni è fondamentale per la sopravvivenza di un gruppo, ma si tratta di processi che necessitano della premessa che il gruppo si riconosca e sia riconosciuto in quanto tale. Questa condizione dipende in parte anche dal grado di formalità/informalità che viene attribuito ai GT e da quanto questa variabile incide per la partecipazione dei GT ai diversi livelli di *governance*.

Se consideriamo i GT nell'accezione di Lewin come "totalità dinamica", si comprende il percorso di formazione dei GT, dalla loro ideazione ad oggi. Con riferimento al modello teorico di Tuckman (1965), in situazioni di elevata informalità, un gruppo potrebbe rimanere più o meno sempre nella fase 2) conflittuale, per cui potrebbe non raggiungere mai la fase 3) di *norming*; la probabilità che avvenga ciò è tanto più elevata quanto più le reti all'interno del GT sono a maglie larghe, il gruppo è numeroso e vi è il rischio che si formino dei sottogruppi antagonisti.

Tuttavia, al di là della questione del pieno riconoscimento dei GT come attori formali entro l'AIV, ciò potrà avvenire grazie all'inserimento di un meccanismo organizzativo che ne favorisca la partecipazione strutturata alle attività di AIV (su questo ci aspettiamo proposte da chi si sta

occupando della *governance* di AIV), un GT che vanta un buon coordinamento e una buona comunicazione, nei confronti di attori sociali all'interno e all'esterno di AIV, diventa un agente identificativo per i soci e un agente attrattivo per gli *stakeholder* esterni che, attraverso il GT, sono potenzialmente futuri soci di AIV. In questo modo si può innescare un processo virtuoso di riconoscimento e valorizzazione a diversi livelli; diversamente se i GT incontrano criticità, queste si riflettono sull'associazione nel suo complesso.

Last but not least, attualmente è in corso una breve *survey online*, condotta insieme alla collega Serafina Pastore, rivolta ai soci coordinatori dei GT, finalizzata a restituire una fotografia aggiornata dei gruppi. Si tratta della somministrazione di un'intervista semistrutturata, la cui traccia è stata revisionata anche dai membri del gruppo di lavoro *Partecipazione, animazione, comunicazione, GT*, costituitosi il 22 gennaio a Roma.

Questo contributo e i risultati che presenteremo al Congresso vogliono essere uno stimolo al dibattito e a quel processo di rinnovamento e di miglioramento che sta interessando AIV.

Riferimenti bibliografici

Associazione Italiana di Valutazione, Struttura e Regolamento, disponibile al sito <http://www.valutazioneitaliana.it/25/Struttura-e-Regolamento.html>.

Congiu D., Pastore V., Torrigiani C., 2011, "Aggiornamento aderenti al Gruppo Tematico Metodi e Tecniche AIV 2011-2012", Rapporto di ricerca.

Forsyth D.R., 1990, *Group dynamics (2nd edition)*, Brooks/Cole, Pacific Grove, Ca.

Gallino L., 2004, Dizionario di Sociologia, Utet, Torino.

Lewin K., 1948, *Resolving social conflicts: selected papers on*

group dynamics, Harper & Row, New York.

Merton R.K., 1949, *Social Theory and Social Structure*, Glencoe, III, The Free Press; trad. it. Teoria e struttura sociale, 3 voll., Il Mulino, Bologna, 2000.

T u c k m a n B . W . , 1 9 6 5 , Developmental Sequence in Small Groups, *Psychological Bulletin*, 63, 6, 384-99.

Tuckman B.W. & Jensen M.A., 1977, Stages of small-group development revisited, *Group Org. Studies*, 2, 419-27.



In cerca di una *buona governance* per AIV

Francesco Mazzeo Rinaldi - direttivo AIV - Università di Catania e Daniela Congiu - direttivo AIV - Mixura

Nel faticoso approdo verso una rinnovata AIV 2.0, il tema *governance* sembra suscitare parecchio interesse, generando posizioni apparentemente divergenti dei soci che con impegno e passione dibattono sul tema ormai da alcuni mesi. Evitando di scivolare in tentazioni definitorie, richiami bibliografici, sviluppare argomentazioni di stile su cosa debba intendersi per *governance*, chiariamo che nell'economia del nostro intervento e nella finalità del percorso avviato, le riflessioni che appaiono qui più rilevanti da affrontare riguardano non tanto il tentativo di definire "l'esercizio del governo" di AIV ma, piuttosto,

riflettere sulle modalità di tale esercizio, ovvero sugli aspetti più direttamente strumentali e funzionali di una *buona governance*, in grado di sostenere la rotta dell'Associazione. Una rotta che deve innanzitutto fare i conti con le diverse "anime" da sempre presenti in AIV, valorizzandole e raccogliendone l'energia, senza scoraggiare le molteplici posizioni che gli associati rappresentano.

Per avviare questa riflessione richiameremo le principali questioni che negli ultimi mesi sono emerse come le più rilevanti sul tema, alcune già stimolate al Congresso 2015, altre che provengono dall'esperienza vissuta in AIV negli ultimi anni; tenteremo di contestualizzare tali elementi nell'attuale struttura organizzativa, proponendo alcune possibili linee per ripensare alle regole e alle modalità che

definiscono le necessarie autonomie e i conseguenti raccordi organizzativi. Si tratta, dunque, di definire la traccia di un percorso diretto ad agevolare il processo di rinnovamento in corso che avrà bisogno ancora di confronto, consultazione e del momento assembleare previsto per il prossimo Congresso, per assicurare la massima partecipazione fra quanti si riconoscono nella nostra Associazione.

Ragionare sulla *governance* in questo momento di rinnovo di AIV appare particolarmente significativo perché coevo alla riflessione su valori e identità dell'Associazione; come viene sottolineato nello scritto dedicato all'identità, appunto, la possibilità di riconoscersi e distinguersi in quanto AIV funziona nella misura in cui cambia. Pertanto intervenire sulla *governance* deve essere

inteso come un percorso naturale: non esiste un modello organizzativo perfetto nel tempo, ma certamente perfettibile in ragione delle esigenze dell'Associazione e dei suoi cambiamenti che vanno apportati a Statuto e Regolamento. Due parole anche su questi due "strumenti" che appunto come tali vanno intesi e pertanto mantenuti e aggiornati con molta attenzione e cura attraverso percorsi che offrano la più ampia partecipazione possibile nel momento "consultivo", ma che poi sfocino in un attento lavoro di stesura.

L'esperienza vissuta dall'attuale Direttivo, partito con forte motivazione ed entusiasmo anche in ragione dell'ampia difformità delle persone coinvolte, sulla volontà di modificare alcune modalità della gestione dell'Associazione (in primis il tema della comunicazione e del coinvolgimento degli associati),

si è poi scontrata con alcuni problemi operativi legati all'assetto economico finanziario (pendenze nei pagamenti, difficoltà nel trovare risorse) e, non di poco conto, alla necessità di dover dedicare un tempo non indifferente e coordinato tra i membri del Direttivo alla vita dell'Associazione. Tali aspetti, insieme agli stimoli e sollecitazioni ricevuti nel corso del 2015, hanno portato il Direttivo a riflettere sulla necessità di cambiamenti nelle modalità di azione e, soprattutto, in una miglior distribuzione di responsabilità e impegni in modo da coinvolgere maggiormente gli associati. AIV, pur essendo un'Associazione di grande rilievo per il focus su cui si concentra e per le sue potenzialità

nell'incidere sulle politiche pubbliche del nostro Paese, non è un'Associazione numericamente significativa e in tal senso si possono ipotizzare meccanismi che amplino e facilitino la partecipazione al fine di superare il vallo che a volte si percepisce tra il Direttivo e gli associati.

Quali dunque i meccanismi organizzativi sui quali, grazie anche al dibattito interno più fortemente sviluppato negli ultimi mesi, sembra utile concentrare l'attenzione?

In sostanza due macro temi che poi si sviluppano al loro interno: il Direttivo sua costituzione e funzionamento e i rapporti tra Direttivo e altri organismi di AIV. Sul Direttivo, in sintesi il dibattito si concentra su tre temi: meccanismi di rappresentanza, partecipazione e continuità/cambiamento.

L'attuale Regolamento prevede che *"l'Assemblea dei soci elegge il nuovo Direttivo attraverso un meccanismo di liste concorrenti che identificano i candidati consiglieri per un numero a discrezione dei proponenti variabile fra 4 e 6, oltre a un candidato alla Presidenza, oltre ad eventuali soci provenienti da candidature individuali"*, che resti in carica per 4 anni. Sul Direttivo, in particolare sugli aspetti 'elettorali' – eleggibilità, cooptazione, liste, durata, e sulle modalità di raccordo con i vari organi ed i soci, emergono posizioni piuttosto divergenti tra chi partecipa al dibattito. In estrema sintesi: chi vorrebbe ritornare al 'vecchio' sistema pre-lista così da assicurare "al suo interno le diverse anime dell'Associazione (accademici, professionisti, appartenenti alla PA...)" attraverso candidature annuali dei singoli, chi suggerisce

"un Direttivo allargato" in cui i componenti siano scelti "sulla base del contributo associativo fornito nei vari organi (GT, CESP e RIV)", così da rendere più trasparente il processo di cooptazione, chi, invece, immagina un Direttivo che all'attuale meccanismo elettivo preveda, in aggiunta, la possibilità di un ricambio annuale per 1-2 soggetti, chi, invece, ritiene che l'attuale sistema elettivo vada bene, e si debba "solo" agire su deleghe interne più funzionali.

Il dibattito è ancora aperto ed è necessario impiegare al meglio il tempo che abbiamo da qui all'Assemblea per trovare una strada il più possibile condivisa; tuttavia su alcuni aspetti sembrano già emergere delle possibili convergenze. Ad esempio, ridurre a tre anni la durata del Direttivo appare una proposta condivisa dai più, così come eliminare il vincolo dell'ineleggibilità dei componenti dopo il primo mandato, e la necessità di assicurare continuità tra un Direttivo e l'altro, magari attraverso il *Past President* che partecipa con continuità alle riunioni del nuovo Direttivo.

Sul meccanismo elettivo e sul funzionamento del Direttivo in generale crediamo che l'esperienza di questi anni possa contribuire alla riflessione in corso e a individuare delle proposte di cambiamento/correzione.

- 1) La formazione di una lista che condivide un percorso riduce i potenziali dissensi o conflitti interni, elementi che, ove presenti, si rifletterebero pesantemente su tutta la vita associativa.
- 2) La possibilità di candidature individuali consente, d'altra parte, di mantenere pluralità all'interno del Direttivo.

3) La possibilità di innesti durante il mandato sarebbe utile in particolar modo quando uno o più componenti si dimettono dal ruolo;

4) I ruoli, le funzioni e le deleghe dei componenti dovrebbero essere esplicitate in fase di presentazione della lista, in modo da assicurare trasparenza, equità nella distribuzione dei compiti, e valorizzazione delle diverse componenti dell'Associazione.

5) Il programma del Direttivo dovrebbe rendere esplicite le modalità attraverso cui intende organizzarsi e regolare i rapporti funzionali con gli altri organi dell'Associazione, Gruppi Tematici compresi.

Da qui parte il secondo ambito di riflessione: quali i meccanismi per rendere più funzionali i rapporti tra i vari organi e organismi interni dell'Associazione, come definire le modalità di gestione e valorizzazione dei Gruppi Tematici?

Ad oggi mancano alcune connessioni che sono lasciate alla discrezione e buona volontà dei diversi attori in ragione della loro vicinanza a persone e temi, alla loro sensibilità personale. Sembra necessario oggi trovare innanzitutto un significato non tanto agli organismi e al ruolo che devono avere nella loro singolarità, ma nell'azione che devono sviluppare per e con l'Associazione. Ciò vale, per esempio, per i meccanismi di funzionamento della RIV, il cui valore e autonomia possono meglio raccordarsi con le linee culturali e identitarie di AIV; per i GT, dove il singolo referente può fare la differenza nell'animare dibattiti tematici e sostenere la partecipazione dei soci alla vita associativa; per il CESP, le cui

azioni possono essere progressivamente riconsiderate, ad esempio alla luce delle iniziative svolte in ambito associativo - non solo per gli iscritti al Registro, alla capacità attrattiva e di coinvolgimento, alle dinamiche istituzionali, alle interazioni avviate con soggetti esterni, etc.

Ecco perché, già in fase di candidatura del Direttivo, si potrebbero indicare scelte più esplicite e responsabili per chiarire l'organizzazione dei rapporti funzionali tra i vari organismi, il grado di cooperazione e interazione prefigurati, le modalità di partecipazione di coinvolgimento e condivisione, etc.

Un Direttivo che assume pubblicamente responsabilità organizzative, oltre che di contenuto, qualifica un modello di *governance* trasparente e responsabile, uno strumento dinamicamente orientato dall'identità di AIV e funzionale al raggiungimento degli obiettivi dell'Associazione.

Non si tratterebbe, quindi, di normare rigidamente ogni singolo aspetto organizzativo dell'esercizio del governo di AIV, quanto piuttosto di rendere rappresentativamente rivedibili, entro una cornice condivisa di autonomie funzionali e principi statutari da precisare, le modalità di tale esercizio. Non si tratta di "imbrigliare" ma di trovare modalità per attribuire valore alla vita associativa di AIV.

Ovviamente la discussione è aperta...





Per associarsi ad AIV, le quote d'iscrizione sono:

-100,00 euro, soci ordinari

-50,00 euro, soci giovani, a norma di Statuto e Regolamento sotto i 30 anni di età e i dottorandi (senza limiti di età), iscritti ai Master patrocinati AIV.

-150,00 euro, soci amici dell'AIV

Effettuare il pagamento della quota associativa tramite bonifico bancario versando la quota associativa sul c/c di Banca Prossima IBAN IT 41 L033 5901 6001 0000 0062 397

Importante!!! Nella causale del bonifico specificare il proprio nome e cognome