

REGISTRI@MO

La newsletter del Registro dei valutatori professionisti – Ott-Dic 2015

IN PRIMO PIANO

UNA NEWSLETTER DEDICATA AL DIBATTITO SUL PROFESSIONISMO PER AIV 2.0

Pina De Angelis, Elena Righetti, Virgilio Buscemi, Fabrizio Tenna, Bruno Turra Coordinamento soci professionisti CESP- AIV

Cari/e Soci/e professionisti/e, soci/e AIV, simpatizzanti,
Quando abbiamo ragionato sul taglio editoriale di questa Newsletter ci è parso inevitabile proseguire la strada intrapresa con la scorsa NL (Luglio-Settembre).

La scorsa NL attraverso il racconto di esperienze internazionali simili al nostro REVAP, poneva al centro del dibattito sul professionismo tre questioni centrali:

1. Il mondo della valutazione non è di chi fa valutazione, ma è di chi ne coglie il bisogno, di chi se ne fa carico nell'accompagnamento del processo valutativo, di chi la utilizza. In questo mondo non c'è solo il valutatore ma anche i portatori di interesse e i destinatari delle politiche. In questo senso L'AIV si deve interrogare sul rapporto tra l'associazione e il mondo della valutazione. A nostro avviso tale interrogativo non può essere rivolto all'interno come se il fuori fosse un dato di fatto. L'associazione è fatta di soci che lavorano in quei contesti e devono riuscire a trovare in AIV il luogo ideale dove fare sintesi tra "dentro" e "fuori".
2. Tutti i sistemi di accreditamento professionale sono perfettibili, ma uno va scelto. Il REVAP proposto dall'AIV non ha ancora concluso il suo iter (manca ad esempio un sistema di *peer review*) ma ha definito un modo di accompagnare alla professione che può essere utile ai valutatori e agli utilizzatori della valutazione
3. Esiste una tensione verso l'accREDITamento dei valutatori a livello europeo, un contesto con il quale dobbiamo e vogliamo confrontarci sempre di più.

Crediamo ora che proprio in un momento di grandi tensioni e conflitti nazionali ed internazionali, noi dobbiamo adottare una logica di apertura e di confronto, un dibattito che apra alle diversità per far crescere l'Associazione.

Il paradigma del riflettere, valutare e partecipare, è lo

slogan di AIV 2.0 ([clicca qui](#) per saperne di più), un percorso di partecipazione associativa aperta anche agli ex soci o a chi segue l'AIV, che si sviluppa su più temi di approfondimento, tra questi il professionismo.

Come anticipato, in questo numero di Registri@mo tentiamo di affrontare la questione del rapporto tra professionismo e P.A dando voce, a soci e a committenti della valutazione in quello che è il grande mondo della valutazione della performance nell'amministrazione pubblica.

Nel primo articolo Mita Marra, la nostra presidente, apre il dibattito partendo da ciò che manca ancora nel sistema amministrativo italiano, ossia un *modus pensandi*, il 'pensare valutativo' che permetta di vagliare decisioni, azioni e percezioni alla luce dell'esperienza di attuazione dei programmi e delle politiche pubbliche.

Carlo Pennisi, nel secondo articolo dal titolo provocatorio "La valutazione può non essere una professione", fa i conti con il rischio che la valutazione venga assorbita e destrutturata all'interno del processo degenerativo in atto nella PA, con l'incognita che perda i suoi connotati e i suoi valori, in particolare quelli dell'indipendenza e dell'autonomia.

Con il terzo articolo dal titolo "nuove funzioni della valutazione nelle P.A e rapporto con la professionalità del valutatore", inizia la parte della newsletter dedicata alle pratiche valutative. Apre la sessione un'intervista a Vincenzo Lorenzini. In un'accurata revisione della storia della valutazione della performance all'interno della PA, l'autore sottolinea come in molte esperienze nelle PA non siano nati apprendimenti organizzativi per migliorare la qualità del servizio reso, individuando nodi procedurali e normativi che richiamano alla professione e al modo attraverso il quale si individuano gli OIV. Spunti per una valutazione orientata al *learning* nelle PA sono quelli proposti da Lucio Verre, valutatore presso Comune di Tempio Pausania. Il suo è un richiamo alla funzione di valutazione nella P.A. non come prodotto, ma come processo

in cui sono coinvolti, nella costruzione e nella lettura dei risultati, una serie di attori. Concludono la sessione delle pratiche di valutazione nelle PA gli importanti contributi di Maurizio Caristia Direttore generale del comune di Sassari; Nicola Sanna Sindaco di Sassari e Sean Christian Wheeler Sindaco di Porto Torres. Pur se con modalità diverse il richiamo degli autori è sulla terzietà di chi valuta e la funzione migliorativa della valutazione per il raggiungimento di una maggiore efficacia delle scelte amministrative.

Concludiamo come ogni volta la nostra news letter con la presentazione di un socio professionista, Marco Pinna. Lo ringraziamo per il suo contributo che apre riflessioni interessanti sul ruolo del Registro dei Valutatori Professionisti.

Vi invitiamo a partecipare agli spazi di proposta e riflessione del REVAP: la nostra mailing list, il nostro gruppo linkedin, la pagina FB dell'AIV. Noi del CESP ci impegnano a raccogliere proposte ed idee per presentarle nel 1° appuntamento partecipativo che si terrà a Roma il 22 gennaio e quindi successivamente nel consueto Congresso associativo. Vi invitiamo a questi due importanti appuntamenti (sarebbe bello vederci insieme a discutere della professione) e a produrre e scambiare idee.

PENSARE VALUTATIVO, PER PROFESSIONE!



Mita Marra Presidente AIV

L'occasione di prender parte al dibattito di cui si dà conto in questa newsletter del coordinamento dei soci professionisti di AIV mi offre l'occasione di riflettere sulla mia esperienza di valutazione condotta all'interno di amministrazioni locali e regionali per soffermarmi su un punto che ritengo sia cruciale per consolidare la professione del valutatore/trice all'interno della PA.

Si tratta a mio avviso dell'importanza di imparare a ricostruire la teoria del cambiamento che si persegue in ogni ambito organizzativo e nei contesti di intervento attraverso l'attuazione dei programmi e delle politiche pubbliche.

Che si valuti il raggiungimento degli obiettivi di gestione o l'impatto di sviluppo di un programma di incentivi alle imprese o di promozione dell'occupazione sono convinta che occorra sviluppare e diffondere una mentalità valutativa diversa.

Ritengo, infatti, come ho già sostenuto altrove (Marra, 2015), che ciò che manca ancora nel nostro sistema amministrativo è un *modus pensandi* che chiamerei il 'pensare valutativo' — un metodo socratico, che permetta di vagliare decisioni, azioni e percezioni alla luce dell'esperienza di attuazione dei programmi e delle politiche pubbliche.

Pensare valutativo significa mettere in questione gli obiettivi, le procedure e le *routines* delle organizzazioni.

Significa porre e porsi domande scomode del tipo:

- abbiamo raggiunto l'obiettivo e allora cosa è effettivamente cambiato? (salianza)
- perché è rilevante l'obiettivo raggiunto (o meno)? (natura, scala e passo del cambiamento)
- per chi è rilevante l'obiettivo? (equità e giustizia sociale)
- come è stato raggiunto l'obiettivo? (qualità /efficienza /efficacia)

Talvolta il raggiungimento di obiettivi che ogni anno vengono assegnati ai dirigenti e a cascata ai dipendenti sottoposti non significa necessariamente aver ottenuto un rendimento migliore, né in termini individuali né come organizzazione. Ad esempio, un dirigente del servizio istruzione nell'ambito di un medio comune italiano che raggiunge obiettivi quali: (a) attuazione della refezione scolastica, (b) garanzia del trasporto pubblico, o (c) distribuzione delle cedole librarie; assicura la gestione ordinaria del servizio facendo leva sui dipendenti che egli è chiamato a coordinare.

Occorre chiedersi se questi sono obiettivi effettivamente migliorativi o se essi rientrano nell'attività ordinaria istituzionalmente remunerata. Spesso i dirigenti lamentano il fatto che in condizioni critiche anche assicurare la gestione ordinaria diventa un'impresa sfidante. In tali circostanze, il punto è comprendere se lo sforzo di gestione profuso durante l'annualità considerata abbia condotto ad un aumento della produttività di ciascun dirigente e dell'Ente nel suo complesso. Di contro, se un programma o un'unità operativa non raggiungono l'obiettivo assegnato, ciò non significa che il programma o l'unità devono essere necessariamente ridimensionati o che il dirigente non deve essere riconfermato nell'incarico dirigenziale.

Occorre, in tal caso comprendere perché l'obiettivo non è stato realizzato, quali vincoli hanno ostacolato l'azione amministrativa e come sia possibile rimodulare gli obiettivi futuri per rimuovere le condizioni di blocco.

Pensare valutativo significa chiedersi perché e come si raggiungono gli obiettivi (o meno) e significa anche domandarsi se gli stessi obiettivi si sarebbero potuti raggiungere diversamente ipotizzando altri corsi d'azione o altre opzioni e strumenti di politica pubblica. Decidere cosa e come procedere comporta scelte e compromessi. Talvolta si raggiunge l'obiettivo attraverso approcci professionali e pratiche di lavoro diversi.

Ci si può domandare allora quale approccio professionale sia da preferire. Ad esempio nella gestione delle tossicodipendenze, sono invalse metodiche medicalizzate e pratiche psicoterapeutiche che richiedono complessi processi di coordinamento tra operatori sanitari e sociali. Quali prestazioni risultano allora maggiormente efficaci e efficienti?

Se un dirigente sceglie di misurare la produttività di un servizio per le tossicodipendenze (SERT) in base all'indicatore del risparmio di spesa, probabilmente dedicherà meno tempo e risorse a comprendere i complessi processi di erogazioni delle prestazioni psicoterapeutiche rispetto alle prestazioni farmacologiche. Ma a quale prezzo? Nel caso ipotizzato potrebbe prevalere un criterio di responsabilizzazione nell'utilizzo delle risorse rispetto all'obiettivo di apprendimento organizzativo interno.

Analogamente, la protezione e la salvaguardia dell'ambiente richiedono di frequente non tanto di scegliere l'approccio più efficace e/o efficiente ma di sfruttare le sinergie tra diverse competenze tecniche e capacità organizzative. Effettuare, ad esempio, i controlli sul rispetto delle norme ambientali da parte delle imprese in territori vulnerabili — funzione precipua delle agenzie di protezione ambientale delle regioni— necessita di abilità multidisciplinari: accanto alle competenze tecniche e settoriali nella rilevazione dei processi di inquinamento occorre comunicare in maniera efficace e comprensibile con gli imprenditori al fine di persuaderli ad investire in tecnologie sicure e eco-compatibili e generare, in tal modo, relazioni di fiducia e trasparenza. Tuttavia, più eterogenee diventano le preferenze e i problemi di natura gestionale, più complesso diventa giungere a definire processi di gestione condivisi e legittimati nell'ambito dell'organizzazione.

Le stesse verifiche (per ora in verità ancora in numero troppo esiguo) degli effetti e degli impatti generati all'esterno dell'organizzazione attraverso le analisi della qualità percepita nel contesto in cui interagiscono attori di diversa estrazione sociale sovente conduce ad esiti ambigui o inconcludenti.

E' ben noto il paradosso della soddisfazione, secondo il quale, ad esempio, in ospedale il paziente riporta di essere soddisfatto delle cure ricevute e in seguito, contattato nuovamente, esprime riserve e critiche sulle disfunzioni o le carenze del servizio ottenuto.

Alcuni studi sostengono che misurare obiettivi e prestazioni può generare una mentalità incline all'adempimento rispetto allo standard o al target da soddisfare. Altri sostengono che l'attenzione si concentra sulla performance individuale e in particolare sugli incentivi monetari da distribuire. Proprio per scongiurare possibili disfunzioni del genere occorrerebbe, nei processi valutativi interni all'amministrazione, cominciare a esplorare e a ricostruire i processi di causazione che legano, attraverso meccanismi cognitivi e motivazionali, gli obiettivi organizzativi ai risultati e al cambiamento effettivo osservato nei contesti.

Gli approcci valutativi *theory-based* permettono di esaminare l'insieme delle premesse logico-concettuali che sottendono i programmi.

L'approccio basato sulla teoria del programma ricostruisce la catena di anelli causali che a partire dall'azione introdotta in un determinato contesto conduce a risultati intermedi via via fino al risultato finale. La teoria di una politica può essere esplicita o implicita e può essere verificata sulla base di diverse fonti informative: documentazione amministrativa, interviste a decisori e stakeholders, osservazione diretta delle funzioni del programma, letteratura delle scienze sociali. In questo modo è possibile generare informazioni rilevanti sugli obiettivi e sulle attività dei programmi pubblici nonché sulla logica che sottende funzioni amministrative, processi organizzativi, risultati e performance osservabili sul campo. Una buona analisi della teoria sottesa ad una politica o ad un programma permette di associare gli obiettivi dell'amministrazione con gli obiettivi assegnati ai singoli dirigenti e dipendenti, individuare le funzioni e le attività programmate, osservare gli esiti ottenuti nell'attuazione dei programmi e nell'erogazione dei servizi pubblici ed eventualmente contribuire al ridisegno degli interventi. Ricostruire la teoria del programma consente di individuare e descrivere i passaggi e le attività da compiere nell'organizzazione e nell'attuazione degli interventi in modo da verificarne i vincoli e gli ostacoli. Si comprende, quindi, che il pensare valutativo non richiede soltanto di acquisire la cassetta degli attrezzi e quindi sviluppare una professione codificata e standardizzata, quanto piuttosto di sviluppare una mentalità 'inquisitiva' tesa a formulare quesiti valutativi rilevanti per elaborare indicatori significativi per strutture, unità operative e dirigenza. Pensare valutativo induce a osservare gli esiti ottenuti in termini di servizi resi, benefici generati nel contesto e impatti di lungo periodo.

L'obiettivo consiste nel puntare l'attenzione sul contesto esterno ma anche sul benessere organizzativo interno e sui processi di apprendimento da curare sistematicamente nel tempo.

Da quanto fin qui sottolineato è possibile mettere a punto una sorta di decalogo delle cose da fare e non fare per migliorare le pratiche valutative all'interno della PA:

1. Occorre, in via prioritaria, integrare la valutazione degli impatti delle politiche e la valutazione delle performance amministrative. La recentissima riforma Madia apre, in tal senso, nuovi sentieri per una virtuosa collaborazione tra esperti di misurazione delle performance e valutatori dei programmi. E', infatti, cruciale ricostruire la teoria del cambiamento che i programmi intendono generare per valutare la rilevanza degli obiettivi dell'Ente, apprezzarne la salienza e la coerenza rispetto alle esigenze del contesto. Ciò suggerisce di utilizzare i sistemi di misurazione delle performance ad integrazione delle analisi degli esiti dei programmi anche facendo leva sulle analisi finanziarie e di

allocazione della spesa. In tale prospettiva, la valutazione dovrebbe utilizzare vari strumenti di analisi e misurazione, non ultima la revisione degli aggregati finanziari e la revisione della spesa a livello decentrato. Peraltro gli stessi decreti legislativi 118 del 2011 e 126 del 2014 richiedono l'armonizzazione dei sistemi contabili!

2. Occorre sistematicamente interrogarsi sull'utilità dei sistemi di valutazione e misurazione della performance per verificarne la congruità e l'adattabilità rispetto alle esigenze dei contesti organizzativi e socioeconomici in continua evoluzione. In circostanze di elevata incertezza politica e economica, e in presenza di una elevata complessità degli interventi da realizzare e dei problemi sociali da risolvere, occorre essere sempre allerta per cogliere l' 'emergere' del cambiamento e quindi dotarsi di strumenti flessibili per intercettare gli effetti attesi e inattesi e apprendere dall'esperienza.

3. Moltiplicare le unità organizzative con mandati valutativi non complementari finisce per parcellizzare le attività valutative con il rischio che queste siano strumentalizzate a fini particolaristici e balcanizzate all'interno di processi amministrativi politicizzati e autoreferenziali. Diventa allora imprescindibile disegnare e sfruttare le complementarità esistenti tra i sistemi della qualità, i controlli formali, di revisione contabile e di revisione della spesa nonché le valutazioni di impatto ambientale, sulla qualità percepita dei servizi pubblici e sull'impatto degli investimenti pubblici, cofinanziati dall'UE.

4. Formare e diffondere la cultura della valutazione suggerisce di trasferire non solo la 'cassetta degli attrezzi' del valutatore ma anche e soprattutto di sviluppare una mentalità incline al dubbio metodicamente applicato a mettere in questione obiettivi e processi, perché questi non siano dettati dall'alto, senza alcuna verifica dei bisogni sociali e senza alcun apporto dei membri dell'organizzazione.

Riferimenti bibliografici

Marra, M. (2015) "Più ombre che luci nell'esperienza della valutazione all'interno della p.a.: l'esigenza di integrare saperi e processi", in *Risorse Umane*, 4/5 2015, pp. 38-53.

LA VALUTAZIONE PUÒ NON ESSERE UNA PROFESSIONE?



Carlo Pennisi - Professore universitario e membro del Comitato Editoriale dell'AIV

Il percorso della valutazione, verso l'identificazione ed il consolidamento delle proprie pratiche e del proprio status pubblico come una vera e propria professione, affronta numerose sfide che ne mostrano il carattere paradossale e perciò profondamente innovativo. Si tratta di sfide che, nella loro dimensione culturale, sociale ed istituzionale, andranno comunque affrontate, quale che sia la veste che si vorrà pubblicamente attribuire a tali pratiche.

Esiste infatti un percorso convergente di due tendenze ormai storicamente ben visibili. Da questa convergenza la valutazione - come insieme di pratiche, ma soprattutto come cultura civile - può uscire rafforzata da un ruolo che la rende protagonista del confronto tra queste tendenze, oppure può definitivamente dissolversi e pervadere in modo anonimo ed indistinto gli sviluppi di ciascuna delle due.

La prima tendenza si mostra quando osserviamo come tutte le professioni, nella configurazione otto-novecentesca, siano state un risultato specifico della nascita e del consolidamento delle amministrazioni statuali e nazionali. Una ormai ampia letteratura ha illustrato i legami culturali, politici ed istituzionali che hanno contribuito, contestualmente, allo sviluppo speculare delle professioni e delle amministrazioni pubbliche.

La seconda tendenza che si sperimenta dalla seconda metà del novecento, dapprima in modo diseguale in vari paesi occidentali e poi in modo sempre più diffuso e rapido, è il "rattrappirsi" delle amministrazioni pubbliche, imputate di quasi tutti i mali sociali, e soprattutto economici, di cui si è a conoscenza.

La prima tendenza ha consolidato ambiti di pratiche individuate (e finalizzate) rispetto ad obiettivi considerati di interesse "pubblico", nel duplice senso (non sempre coincidente) di collettivo e di giuridicamente riconosciuto. Obiettivi e limiti di esercizio - autogovernati questi ultimi anche in modo formalizzato - sostenevano socialmente e istituzionalmente l'esclusività nell'esercizio di pratiche formulate in modo esplicito ed il controllo dell'accesso, solo in parte ed in modo indiretto sostenevano anche la formazione. La seconda tendenza, il restringersi delle amministrazioni pubbliche, per contro, ha progressivamente lasciato scoperte aree di servizi, beni, esigenze, prestazioni che, sebbene ancora definiti attraverso le "forme", le categorie, le definizioni che le amministrazioni avevano dato loro, non trovano più - automaticamente - interlocuzione: i diritti.

Con un apparente paradosso tali scoperture non si sono tradotte in un ampliamento della domanda nei confronti delle professioni, ma al contrario in una messa in discussione dei termini della loro esclusività. Il paradosso, naturalmente, svela in realtà il carattere simbiotico che lega amministrazioni e professioni. Se nulla solidifica “interessi pubblici” nessuna professione può giustificare la propria esclusività. Ogni interesse che si presenti come “collettivo”, “comune”, “diffuso”, “condiviso” ha titolo ad essere perseguito, ma non difeso da chi pretenda di seguirlo in modo diverso, ossia pretenderne esclusività.

Entrambe le tendenze evolvono entro il grande processo di affermazione e trasformazione degli stati nazionali che sta ancora facendo i conti con tutti quei fenomeni “nascosti” sotto le etichette di globalizzazione e di rivoluzione ITC. A questo processo appartiene la cultura (pratiche, tecniche e orientamenti istituzionali) della valutazione e lo sviluppo della sua dimensione professionale non può non fare i conti con le due tendenze a cui ho fatto sin troppo rapido riferimento.

L’essere parte di questi processi attribuisce alle scelte che si fanno (come pure a quelle che si decide di non fare) una portata che dovrebbe impegnare il dibattito sugli standard trasformandolo, progressivamente, in una presa di posizione culturale (e di valore, quindi specificata sul piano operativo) rispetto alle trasformazioni in corso.

La valutazione sta ancora pagando i prezzi di una irriflessa adesione alle ideologie ed alle semplificazioni del NPM e rischia di essere travolta - nella percezione pubblica e nella stessa domanda sociale qualificata che l’ha sempre sostenuta - dal suo ormai chiaro tracollo. Sperare di sopravvivere attraverso la sopravvivenza di pratiche fatte proprie da amministrazioni straziate dall’attacco degli ultimi trent’anni è una illusione. Essa verrà presto dissolta dalla chiusa autosufficienza delle strutture amministrative che si stanno edificando all’ombra delle inevitabili centralizzazioni imposte da *governance* globali, sia in quello che una volta era “pubblico”, così come in quegli ambiti dove “privato” significava svolto a “proprio rischio”.

Il contributo che la valutazione può dare alla ricostruzione di amministrazioni pubbliche nazionali, sovranazionali e locali, alla revisione dei loro programmi, al miglioramento delle loro policies, per nuovi e migliori servizi a cittadini non anonimi, scompare se le sue pratiche sono agite tutte dentro il ridotto spazio di questa o quella riforma, questo o quel decreto che, del resto, prefigurano al proprio interno nuove e diverse responsabilità con legami ancora ambigui nei confronti delle pratiche valutative. Quanto più tecnica e sofisticata diventa la strumentazione con la quale si sta tentando di innervare la ricostruzione delle amministrazioni,

tanto più complessa l’attrezzatura metodologica necessaria ad esercitare consapevolmente valutazione. Ma il confine tra expertise tecnica, occupazione di servizio, “consulenzialità” e professione rimane relativamente indipendente da questa complessità.

Il confine è tutto in mano alla maturazione di una cultura della valutazione che riesca a dare contenuti “civili” al proprio mandato e proporlo a cittadini ed istituzioni come tale. Quindi certamente una formazione seria e articolata, in grado di attraversare, senza rimanere ipnotizzata, i territori del diritto e quelli dell’economia, ma che sappia costruire una immagine propria e comunicabile dei processi di re-istituzionalizzazione della “cosa” pubblica di cui è parte, diviene obiettivo della costruzione di una professione. Su questo l’AIV continua instancabilmente.

Ma non può bastare. Non basterà a difendere la valutazione dall’inglobamento nelle pratiche accentratrici delle nuove amministrazioni - e quindi la scomparsa del suo indipendente potenziale democratico e civile - la semplice formazione e la definizione di pratiche standard. L’esperto non è insensibile a molti tipi di lusinghe. Occorrerà la forza di non identificarsi con nessuno dei ruoli che le vengono assegnati, qualsiasi formalizzazione giuridica assumano, per trovare continuamente nella indipendenza di ogni valutazione la radice di quell’autonomia che alla fine ha sempre identificato qualsiasi professione.

**NUOVE FUNZIONI DELLA VALUTAZIONE NELLA
P.A. E RAPPORTO CON LA PROFESSIONALITÀ
DEL VALUTATORE**



*Vincenzo Lorenzini-Coordinamento
del gruppo tematico AIV sulla
performance della PA.*

**D: - Cosa fa l'OIV
concretamente e qual è il
rapporto tra il ruolo dell'OIV e la professionalità del
valutatore?**

R: Da oltre 5 anni svolgo un'intensa attività di valutatore professionista all'interno di OIV istituiti da vari Enti pubblici del comparto Regione e SSN; alla Vostra domanda posso rispondere che esistono molte ed assai diverse modalità di interpretare il ruolo dell'Organismo indipendente di Valutazione nei vari tipi di ente pubblico. Volendo fare una carrellata, chiarito che non esiste un modello di riferimento unico, come aveva pensato di realizzare la Commissione nazionale CIVIT nei suoi primi anni, vengo a commentare gli elementi caratterizzanti di alcuni settori della PA che ho potuto studiare mettendo a confronto le criticità e le prassi consolidate. Le costatazioni che posso avanzare riguardano i Ministeri e gli Enti statali, ma soprattutto gli Enti locali e le Aziende e gli Istituti del SSN.

**D: - Qual è il ruolo degli OIV negli Enti Statali
(Ministeri ed enti centrali o periferici dello Stato)?**

R: Le variabili osservate sono tante, ma a seconda che si tratti di ministeri o enti statali, oppure di sezioni di questi ultimi, l'approccio prevalente è sicuramente di tipo adempimentale. In quelle realtà, infatti, domina la logica del diritto amministrativo e l'OIV si preoccupa essenzialmente del rispetto degli atti da adottare per due finalità convergenti: la prima è quella di consentire al Ministero che ha nominato l'OIV - tramite il capo di gabinetto o direttore generale - di non incorrere in possibili sanzioni, magari di generare blocchi sul pagamento del salario di risultato (del capo e dell'altro personale); la seconda finalità, guarda caso, per l'OIV è quella di farsi pagare regolarmente l'indennità di funzione in quanto "esperto istituzionalizzato" il cui compenso non sempre è di scarso significato economico. In molti casi, si sa, sono stati previsti OIV monocratici centrali, pagati con indennità che vanno dai 20 a 30 mila euro all'anno. Si tratta di realtà numericamente limitate nelle quali si ricorre ad approcci molto simili tra di loro, ispirati essenzialmente alle linee guida emanate dalla CIVIT all'inizio del 2010. I loro sistemi di misura e valutazione, quindi, sono semplici e concentrati sulla performance individuale; il concetto di merito, d'altro canto, è molto vago e raramente viene applicato con piglio severo da parte dell'organo di amministrazione (Ministro); il problema vero è che la gestione della performance viene di fatto assunta dal vertice dirigenziale, per cui, la valutazione resta un mero adempimento.

Questo è l'obiettivo centrale che unifica l'interesse dei due protagonisti della storia: il Direttore che nomina l'OIV ed i componenti del collegio. Stante l'ambito assai ristretto in cui si consuma il rapporto, nei ministeri i membri dell'OIV godono di un'indipendenza valutativa piuttosto limitata, con la consapevolezza che far di meglio non è possibile.

D: - Qual è il ruolo degli OIV nelle Regioni, Giunte e Consigli regionali?

R: Qui si tratta di un settore della PA che definirei particolare. Siamo in un contesto oggetto di "deroga" in base all'art. 16 del D.Lgs 150/09, col quale è stato consentito ai 22 soggetti - fra Regioni e Province autonome - di legiferare sulla materia della valutazione della performance.

Le leggi regionali sono uscite tutte entro il termine del 31-12-2010, ma il risultato dell'operazione appare come la simpaticissima maschera di "pulcinella" dove in un Paese in cui si è previsto di tutto - come creatività giuridica - in quanto ad efficienza e produttività, tutto è rimasto sostanzialmente come prima. Vediamo alcune situazioni peculiari:

1. Sono date delle casistiche in cui gli OIV sono unici per tutti gli enti regionali; composti da 3 o più membri, si valutano le performance organizzative ed il personale di vertice sia della Giunta che del Consiglio regionale; in alcuni casi, rari, la valutazione vien fatta anche sugli altri Enti regionali.

2. In alcune altre realtà ci si muove in modo analogo, con l'aggiunta che lo stesso OIV unico assicura la valutazione delle ASL e delle Aziende Ospedaliere. In alcuni frangenti, non essendo un compito facile, all'OIV vengono riservate le competenze sulla valutazione dei Direttori generali e dei Direttori delle Società pubbliche partecipate dalla Regione. Per la Sanità si prevede diversamente, consentendo l'istituzione di OIV aggiuntivi da parte delle singole aziende sanitarie.

3. Per quanto riguarda gli OIV nominati dalle ASL o IRCCS, ARPA, IZS, posso affermare che si svolgono delle procedure di valutazione della performance abbastanza accurate, ben correlate alla produttività ed assai attendibili. In effetti in molti OIV operano degli esperti che, provenendo dall'area della formazione o consulenza in quello stesso settore, si trovano nella condizione di effettuare un buon lavoro di valutazione. La Sanità pubblica, infatti, può mettere a disposizione degli OIV alcune prassi valutative piuttosto consolidate e dei flussi informativi molto dettagliati, fondamentali sia per la Valutazione del personale che per il Controllo di gestione e la misura dei risultati. Il processo di budget è consolidato da vari lustri e la distribuzione del salario di risultato viene svolta in base a precisi documenti di budget.

4. La nascita degli OIV, quindi, ha consentito al settore della sanità di mettere a punto via via un Sistema di gestione

della performance che è andato sempre più consolidandosi, ricorrendo a strumenti, regolamenti e protocolli applicativi che hanno trovato un largo consenso anche presso le rappresentanze del sindacato.

D: - Qual è il ruolo degli OIV nei Comuni e Provincie?

R: Quello degli Enti Locali è un comparto o settore della PA che risente negativamente del “patto” siglato convenzionalmente con la CIVIT da parte dell’ANCI (associazione dei Comuni) e dell’UPI (Provincie). Al quel tempo fu deciso che, stante l’art. 16 e 74 del citato D.Lgs 150/09, gli Enti locali non fossero tenuti a costituire un proprio OIV, ma potevano mantenere tranquillamente in vita il loro vecchio Nucleo di Valutazione (NdV) di cui all’art. 20 del D.Lgs 286/99 sui controlli interni.

In tal modo si è potuto mantenere la possibilità di affidare la gestione della Valutazione della performance dell’Ente, ad un organismo che è presieduto di norma dal Segretario generale o dal Direttore generale. Pur essendo affiancato da due o più esperti esterni, al momento in cui il NdV effettua il procedimento di valutazione della performance e dei risultati, viene esposto ad una distorsione valutativa criticabile, la quale limita molto la prerogativa dell’indipendenza dei professionisti coinvolti dall’esterno.

In alcuni casi, infatti, ci siamo resi conto che vengono rispettate le forme: i verbali, i documenti sono predisposti dagli Uffici ed inviati alla valutazione a distanza dal Nucleo. Gli esperti chiamati in causa, in qualche caso, offrono le assicurazioni formali richieste dal Sindaco o dal Presidente di turno: tutto procede come da programma, ma sono affiancati da “consulenti” remunerati a parte. In questo modo dal processo di valutazione della performance non ci pare sia derivato alcuno spunto in cui si potesse realizzare un minimo apprendimento organizzativo per migliorare la qualità del servizio reso. Così non si è inciso neppure sull’economicità della gestione dell’Ente, perché nessuno si è fatto carico d’impiantare un Sistema di misura e valutazione adeguato per migliorare la “macchina comunale

Devo aggiungere, però, che le esperienze e le strade percorse neegli oltre 8.000 Comuni sono assolutamente diverse; nei piccoli Comuni, nelle loro Unioni e nei grandi Comuni, si conoscono situazioni in cui l’opera dei componenti dei Nuclei è meritoria: ma si tratta di pochi casi!

In altri contesti, invece, gli Amministratori hanno deciso di costituire gli OIV prescritti dalla legge Brunetta; ci domandiamo; perché l’hanno fatto?

In verità alcuni sindaci si sono pentiti di questa loro prima scelta e, su suggerimento dei soliti esperti, sono tornati al Nucleo di valutazione. Le ragioni? Per prima cosa, in base alla norma per il NdV non c’è l’obbligo perentorio di chiedere il parere alla CIVIT. A tal proposito val la pena segnalare che tale vecchia indicazione della CIVIT di fornire un suo parere obbligatorio sulle nomina dell’OIV è illogica; essa ha indotto delle gravi distorsioni nel mondo della valutazione professionalizzata.

Ci siamo domandati, assai spesso, come si possa valutare dalla sola lettura delle carte se un professionista sia o meno un esperto di valutazione in un determinato campo?

Una seconda cosa certa è rappresentata dall’assurdità di aver imposto per chi opera negli OIV il rispetto dell’unicità dell’incarico. Questa è una condizione velleitaria che la CIVIT ha introdotto fin dal suo insediamento (agli inizi del 2010) senza immaginare l’effetto assolutamente negativo di “sterilizzare” ogni possibilità di evoluzione dei Sistemi, in quanto si sa che per crescere i valutatori devono fare attività sistematica di benchmark. Aver creato degli esperti della valutazione indipendente, i quali, almeno in teoria, sono impediti di ampliare i loro orizzonti lavorativi non consente loro di aggiornarsi e restare all’altezza del compito; questo ci è apparso un errore gravissimo d’impostazione e, per fortuna, ora questo criterio sembra superato dalla Riforma Madia.

D’ora in avanti, quindi, ci sarà un elenco nazionale degli esperti da aggiornare sistematicamente da parte di una Commissione tecnica nazionale che sarà costituita presso il Dipartimento della Funzione pubblica; noi ci auguriamo che la questione dell’elenco non sia gestita in termini meramente burocratici, ma che ci sia il modo di creare dei coordinamenti fra gli OIV impegnati operativamente in “settori analoghi”. In tal modo si avrà la possibilità di accedere a confronti strutturati e sistematici, i quali saranno promossi dal centro, ma verranno gestiti in periferia. Qui l’AIV ed il CESP stesso dovrebbero porsi il problema di come assicurare l’indipendenza degli OIV.

Per legge, quindi, starà al Dipartimento FP stabilire le regole ed i principi generali di un Sistema Nazionale articolato in settori. Ad oggi siamo certi che le cose cambieranno profondamente, si spera che non vengano messi vincoli assurdi e che si riesca a coinvolgere la nostra Associazione, insieme ad altre istituzioni rappresentative della cultura della valutazione. Siamo disponibili ad essere consultati e ad avanzare le nostre proposte tecniche quando verranno fissati i criteri di selezione, come a definire le modalità di formazione della classe di valutatori futuri, ma anche il procedimento con cui verranno aggiornati gli elenchi per Aree e settori di lavoro professionalmente qualificati!

LA VALUTAZIONE AI TEMPI DELLA PERFORMANCE DELLA P.A

L'INTERVISTA A LUCIO VERRE



Coordinamento del gruppo tematico AIV sulla performance della PA e socio professionista

D: *Alla luce della tua esperienza, a cosa serve la valutazione all'interno di una PA?*

R: Credo che la prima domanda dovrebbe essere quella di chiedersi che cosa sia la valutazione. Nello specifico che cosa sia la valutazione nella P.A. Tutti noi effettuiamo delle valutazioni quotidianamente. Quando guidiamo la macchina, quando scegliamo un vestito o quando decidiamo di fare una gita. Si potrebbe definire la valutazione l'espressione di un giudizio. Ma nella pubblica amministrazione il giudizio deve avere delle caratteristiche particolari. La prima è che non deve essere arbitrario cioè deve essere sorretto da argomentazioni. La seconda è che dovrebbe, quindi, essere supportato da informazioni e dati. Le informazioni e i dati devono essere frutto di un processo di ricerca esplicitato nella definizione del metodo. La terza è che l'utilizzo delle tecniche previste nel metodo devono essere il frutto dell'esperienza del valutatore e della partecipazione di tutti gli interessati all'espressione del giudizio. Intuito e creatività sono ingredienti, a mio parere, imprescindibili per fare buona valutazione. La quarta è che il giudizio deve essere espresso per un fine pubblico cioè per soddisfare un interesse pubblico.

D: *Ma in questo modo non viene a cadere il requisito della obiettività e della non arbitrarietà della valutazione?*

R: Non bisogna confondere la non arbitrarietà con il concetto di obiettività. Si fa molta retorica sull'obiettività, ma è necessario ricordare che già nella seconda metà del secolo scorso anche le scienze cosiddette "esatte" (fisica, matematica, biologia, ecc.) hanno abbandonato la chimera dell'obiettività per abbracciare quella della probabilità e della convenzione provvisoria. Le teorie sono frutto di un processo stipulativo tra scienziati fino a quando altre conoscenze modificano la precedente. Basti pensare, p.e. in fisica, alla rivoluzione operata dalle teorie relativistiche o dalla meccanica quantistica che hanno superato con un balzo la teoria newtoniana.

Se si accetta questo limite della razionalità umana, la valutazione si deve basare su processi condivisi e partecipati in cui intuizione e creatività diventano patrimonio comune della collettività che vi partecipa.

D: *Quindi non esiste un sistema standard di applicazione del sistema di valutazione?*

R: A mio parere la valutazione nella P.A. non è un prodotto, ma un processo in cui sono coinvolti, nella costruzione e

nella lettura dei risultati, una serie di attori. Sulla base delle tecniche disponibili, ogni ente dovrebbe costruire il proprio sistema di valutazione attraverso azioni di pratica quotidiana.

D: - *Quali sono gli attori della valutazione?*

R: Gli attori sono stati individuati nel D. Lgs 150 del 2009. L'organo di indirizzo politico, gli organismi indipendenti di valutazione, le strutture tecniche permanenti, la dirigenza, i dipendenti, i cittadini e gli *stakeholder* (associazioni di categoria, sindacati, volontariato e qualsiasi gruppo organizzato che ha interesse alle politiche di un territorio). Tutti hanno un ruolo e dovrebbero partecipare alla costruzione del sistema di valutazione, come prevede la legge.

D: *Quindi la valutazione a cosa dovrebbe servire?*

R: La valutazione dovrebbe servire a capire come le amministrazioni stanno lavorando, rispetto ai processi interni e ai risultati esterni, per riprogettare, con un ciclo continuo, l'utilizzo delle risorse disponibili al fine di soddisfare meglio i bisogni della collettività. In sintesi per innescare un continuo processo di miglioramento sociale e economico.

D: *Quale è allora il ruolo del valutatore?*

R: Il valutatore, in senso stretto, è un professionista che, conoscendo il metodo e le tecniche della valutazione, ne accompagna il processo di costruzione e formula eventuali raccomandazioni finali non sugli esiti di ciò che è valutato, ma solo sulla correttezza degli strumenti utilizzati. In senso ampio il valutatore è ogni attore che, integrato nel processo valutativo, concorre alla formulazione della valutazione.

D: - *Quale professionalità, a suo avviso, dovrebbe avere chi accompagna un processo di valutazione all'interno di una PA (è un OIV, un dirigente interno, un esperto interno...)?*

R: La valutazione è un processo multidisciplinare. La metodologia delle scienze sociali, la sociologia, l'economia, l'organizzazione aziendale, la pedagogia, la statistica, la giurisprudenza, l'antropologia, ecc., sono tutte discipline le cui nozioni non dovrebbero mancare nella "cassetta degli attrezzi" di un valutatore professionista. Non importa quale sia il percorso formativo di base. Si può partire da qualsiasi disciplina. L'importante è che sia integrato da un percorso formativo multidisciplinare possibilmente incardinato nel sistema pubblico di formazione. Un buon valutatore dovrebbe avere anche una buona dose di esperienza "sul campo" nell'ambito valutativo in cui opera. Infine dovrebbe avere doti personali di intuito e creatività.

Per queste ultime non si possono frequentare dei corsi, ma bisogna essere naturalmente dotati e coltivarne lo sviluppo. Sono le due caratteristiche che hanno consentito il progresso scientifico. Credo sia urgente e necessario recuperare il concetto di "vocazione" prima di intraprendere qualsiasi attività professionale. In questo senso mi pare che il CESP dell'AIV abbia condotto un ottimo lavoro di definizione delle caratteristiche che consentono di certificare la qualità di "valutatore professionista", determinate anche attraverso un confronto le esperienze internazionali dove la valutazione ha una tradizione più lunga della nostra.

D: Quindi basterebbe la presenza di un professionista della valutazione per applicare un processo di valutazione nella P.A.?

R: Ritengo che, se gli strumenti devono essere condivisi, i ruoli non devono essere confusi. Ritengo sia indispensabile che gli enti, anche in forma associata, abbiano al loro interno almeno un valutatore professionista che accompagna l'introduzione e l'evoluzione del sistema di valutazione (il D. Lgs. 150 prevede la costituzione presso gli enti di Strutture Tecniche Permanenti), ma il processo di valutazione deve essere controllato da chi, indicato nella norme, ha logicamente la responsabilità della correttezza dell'espressione del giudizio. Gli organi politici dovrebbero valutare la performance complessiva e quella dei dirigenti che rendono operative le strategie. I dirigenti dovrebbero valutare le performance delle strutture e dei collaboratori. I dipendenti dovrebbero valutare il loro benessere sul posto di lavoro e le capacità manageriali dei dirigenti. I cittadini e gli stakeholder dovrebbero valutare il tutto per permettere di migliorare il sistema. Un discorso a parte merita l'OIV (Organismo Indipendente di Valutazione) che, con la recente normativa di riforma della P.A. avrà un ruolo fondamentale nel controllo della qualità del management pubblico. Diventa però indispensabile che, oltre alla professionalità necessaria, i componenti di tali organismi siano messi in condizioni di indipendenza intellettuale e economica rispetto agli attori della valutazione. In caso contrario si possono innescare, a mio parere, delle commistioni di interessi che sviliscono la valutazione relegandola o ad un mero adempimento formale o, peggio, alla dispotica applicazione dell'arbitrio valutativo.

L' INTERVISTA A MAURIZIO CARÌSTIA



Direttore generale del comune di Sassari.

D: Quanti dipendenti sono presenti nell' sua

amministrazione?

R: Il personale in servizio presso il Comune di Sassari alla data del 30.09.2015 è di 700 unità di ruolo, compresi n. 2 Dirigenti con contratto a tempo determinato.

D: Nella sua amministrazione è stato implementato un sistema di valutazione ai sensi del D. Lgs. 150 del 2009?

R: Dall'annualità 2011 la Direzione generale del Comune di

Sassari, nell'attività di adeguamento ai principi indicati dal D.Lgs. n. 150/2009, ha adottato il "Regolamento per la gestione del sistema di misurazione e valutazione della performance organizzativa ed individuale". Il Regolamento, informato ai principi stabiliti dagli artt. 16 e 31 del D. Lgs. n. 150/2009, è teso ad assicurare la crescita delle competenze professionali, attraverso la valorizzazione del merito e l'erogazione dei premi per i risultati perseguiti dai singoli e dalle unità organizzative ed elevati standard qualitativi ed economici dei servizi resi alla cittadinanza.

Il Nucleo di valutazione ha provveduto ad implementare la metodologia per la valutazione dei dirigenti rendendola compatibile con quanto proposto dal predetto Regolamento ed arricchendo il ventaglio dei comportamenti attesi che comprendono anche la capacità del dirigente di "differenziare" le valutazioni (come previsto dal D.Lgs.150/2009) e la capacità di favorire il benessere organizzativo.

Con l'approvazione del nuovo Regolamento tutto il personale viene valutato anche in base ai risultati ottenuti in termini di performance organizzativa e individuale.

La performance organizzativa dei singoli settori è misurata dal grado di raggiungimento degli obiettivi operativi annuali assegnati al settore.

La performance organizzativa di ente è costituita dalla somma delle singole performance organizzative di settore e dall'impatto generale delle politiche dell'Ente sulla soddisfazione dei bisogni dei cittadini sulla salute dell'organizzazione interna, misurati attraverso indicatori di *outcome*, indagini di *customer satisfaction* e rilevazioni di clima aziendale.

D: Chi svolge compiti di valutazione nell'ente?

R: La valutazione delle prestazioni dirigenziali del Comune di Sassari, che mira ad accertare il livello della prestazione effettiva dei singoli dirigenti rispetto ad obiettivi predefiniti e concordati con gli stessi, viene svolta dal Nucleo di Valutazione.

I Dirigenti svolgono invece la funzione di valutazione del personale non dirigente, o direttamente, o attraverso la supervisione delle attività di valutazione ai titolari di Posizione organizzativa/Alta professionalità ed ai Responsabili di servizio, assicurando l'applicazione uniforme delle metriche di valutazione all'interno del Settore di competenza.

D: Quali caratteristiche professionali sono state richieste ai valutatori (quelle previste nelle direttive CIViT e/o altre)?

R: Il Nucleo di Valutazione è composto dal Direttore Generale in qualità di Presidente e da due membri esterni particolarmente esperti in materia di valutazione del personale e di organizzazione degli Enti Locali.

D: Come sono stati selezionati i valutatori?

R: La scelta dei due membri esterni è effettuata dalla Giunta Comunale: uno dei due membri è individuato dal Sindaco e l'altro dalla Conferenza dei Dirigenti.

D: Quanti hanno partecipato, tra dipendenti e dirigenti, a corsi formativi sulla valutazione?

R: Il Direttore generale, 14 Dirigenti e 32 Funzionari in posizione organizzativa.

D: Le chiedo di esprimere un giudizio sull'attuale livello validità e di attendibilità della valutazione nel suo ente

R: Il livello del sistema è buono, ma migliorabile. I punti, sui quali porre l'attenzione per le azioni di miglioramento, ritengo siano i seguenti:

- 1) implementare parametri di valutazione sulla capacità di incremento delle entrate e non solo sul contenimento della spesa;
- 2) maggiore incidenza della valutazione delle capacità manageriali dei dirigenti;
- 3) maggiore peso valutativo alla formulazione di obiettivi operativi veramente sfidanti;
- 4) aumento della percentuale dell'indennità di risultato;
- 5) aumento del collegamento con i risultati del controllo di gestione.

L' INTERVISTA A NICOLA SANNA



Sindaco di Sassari.

D: Chi svolge compiti di valutazione nell'ente?

R: Abbiamo costituito il Nucleo di Valutazione che si occupa della valutazione dei Dirigenti. Questi ultimi valutano poi i dipendenti della struttura.

D: Quali caratteristiche professionali sono state richieste ai valutatori (quelle previste nelle direttive CIVIT e/o altre)?

R: Il regolamento prevede che il Nucleo di Valutazione sia composto da tre membri: il Direttore generale, Un membro nominato dal Sindaco e uno nominato dai Dirigenti.

D: Le chiedo di esprimere un giudizio sull'attuale livello validità e di attendibilità della valutazione nel suo ente

R: L'amministrazione è stata eletta dai cittadini con un preciso mandato elettorale che ogni amministrazione intende rispettare. Abbiamo definito delle strategie che sono il modello ideale verso il quale l'azione amministrativa deve tendere. L'attuazione del modello spetta alla dirigenza che deve agire attraverso la gestione delle risorse disponibili. Registriamo però un certo scollamento tra quanto definito dalle strategie amministrative e quanto attuato dalla struttura.

Questo scollamento non è abbastanza evidenziato dalla valutazione in quanto il Nucleo risente di una certa autoreferenzialità; la causa credo sia dovuta al meccanismo

di nomina dei componenti previsto dal regolamento.

La riforma in atto nella P.A. dovrebbe, con la costituzione di un Organismo Indipendente di Valutazione esterno all'amministrazione, permetterci di adottare di un sistema di valutazione più efficace e corretto. Percepriamo la terzietà di chi valuta, rispetto al valutato, come un fattore indispensabile al miglioramento dell'ente e al raggiungimento di una maggiore efficacia delle nostre scelte amministrative.

L' INTERVISTA A SEAN CHRISTIAN WHEELER



Sindaco di Porto Torres

D: Chi svolge compiti di valutazione nell'ente?

R: A E' stato costituito il Nucleo di valutazione presieduto dal Segretario generale è formato da due componenti. Il secondo componente è esterno all'amministrazione.

D: Quali caratteristiche professionali sono state richieste ai valutatori (quelle previste nelle direttive CIVIT e/o altre)?

R: Questa amministrazione è stata eletta di recente e non ha potuto partecipare alla determinazione dei criteri di scelta che sono stati decisi da quella precedente. L'attuale Nucleo di valutazione ha l'incarico fino all'anno 2016. Nel prossimo bando avremo la possibilità di incidere sui criteri di scelta anche alla luce delle nuove norme in materia che il Governo si accinge ad emanare.

D: Le chiedo di esprimere un giudizio sull'attuale livello validità e di attendibilità della valutazione nel suo ente

R: Ci sembra evidente che l'attuale sistema di valutazione sia affetto da un elevato grado di autoreferenzialità. Ci sembra che il fatto di avere il livello di performance di tutta la struttura tendenzialmente sempre molto elevato per tutti i settori, sia un elemento che merita un approfondimento. Due sono le cose: o abbiamo una struttura comunale da portare come modello di "buona amministrazione" a livello nazionale o la valutazione è sovrastimata.

PROFESSIONE VALUTATORE

In questa Newsletter intervistiamo il nuovo socio professionista Marco Pinna



D1. Marco parli un po' della tua esperienza in campo valutativo

Svolgo attività di valutazione da quattordici anni. Negli ultimi undici ho svolto attività di valutazione presso uno dei principali fondi paritetici interprofessionali nazionali. Il Fondo per cui svolgo l'attività valutativa si rivolge a ben 620.000 lavoratori e 12.000 aziende. Dal 2003 al 2015 ha erogato oltre 160 milioni di euro utilizzati per svolgere azioni di formazione continua dei lavoratori.

Il lifelong learning in Italia purtroppo stenta a decollare, infatti nel nostro Paese non siamo andati molto oltre i due milioni di lavoratori compresi tra i 25 e di 64 anni beneficiari di attività di formazione continua. Difficilmente riusciremo a raggiungere il 15% stabilito nella strategia di Lisbona entro il 2020. Anzi se il trend attuale fosse confermato, il nostro Paese si allontanerebbe ulteriormente dalle performance di quei Paesi che sono in grado di mantenere il sapere e le competenze settoriali con una apertura maggiore della forbice tra diversi Paesi UE. Eppure viviamo un'epoca di grandi cambiamenti e caratterizzata da una forte competizione globale, diventa quindi ancor più importante dominare le tecnologie e aumentare le proprie competenze professionali e non.

Sono convinto che la via giusta per tornare a competere a livello globale sia quella, non solo di prevedere un allungamento a tutto l'arco della vita dell'apprendimento, ma che sia anche necessario ampliare la tipologia di formazione che deve spaziare su tutti gli aspetti della vita. Infine vanno rispettati i tempi del cambiamento che possono avvenire in contesti differenziati e in diverse fasi della vita di una persona. Solo passando dalla lifelong alla lifewide learning potremmo competere con i paesi maggiormente sviluppati e tornare ad essere leader in diversi comparti.

La valutazione di piani formativi per una formazione continua non è solo una semplice analisi di un'idea progettuale alla ricerca di un piano coerente, ma diventa sempre di più una questione di *governance*, di un forte investimento sulle competenze a livello aziendale e di settore.

Si tratta di valutare la capacità di innovazione che il piano prevede, verificare se è coerente con le strategie aziendali, se tecnologicamente è adeguato. Bisogna capire se è presente una sensibilità aziendale idonea ad accettare il cambiamento, anzi a cercarlo per governarlo e farlo diventare elemento focale del successo aziendale. Si devono verificare le competenze e investire nelle certificazioni acquisite dai lavoratori e dalle aziende per tutelare gli uni e le altre, perché si cresce insieme.

Si tratta di verificare la disponibilità del management a fare rete, a costruire filiere locali per aggirare il fenomeno del nanismo che blocca molte aziende nazionali e le impedisce di emergere in un mercato globale.

La valutazione di un progetto formativo ha anche un risvolto formativo. Attraverso l'assegnazione dei punteggi che determinano se un piano sarà finanziato o meno, nel corso degli anni, il fondo ha visto migliorare la qualità progettuale complessiva delle richieste. In questi undici anni l'azione formativa è cresciuta sia numericamente che qualitativamente. Ci piace pensare di aver giocato un piccolo ruolo proattivo in questo percorso virtuoso in cui tutti vincono qualcosa: lavoratori, ditte, settore, Paese.

Ciò di cui vi ho parlato non rientra nei canoni della valutazione con la V maiuscola, di programmi e politiche, ma questa intensa attività professionale mi ha permesso di entrare in contatto con la strumentazione valutativa e con la teoria.

A questo proposito un'esperienza chiave, non solo dal punto di vista squisitamente professionale, è stata la valutazione di impatto che ho svolto per l'Isfol per un PIT in Sicilia. Un terreno confiscato alla mafia era stato assegnato ad una cooperativa agricola di giovani che hanno puntato a prodotti Bio. A Corleone ho toccato con mano quanta dignità, tenacia, capacità e voglia di riscatto per un intero paese possedevano i ragazzi della cooperativa. Questa attività valutativa fa parte di quelle esperienze emotive che non si dimenticano facilmente.

Sullo stesso piano metto la valutazione di un progetto in Puglia sull'emersione dal sommerso e sul contrasto alla illegalità del settore tessile-abbigliamento-calzaturiero. Il progetto Sistema Moda Puglia ha visto la firma di numerosi protocolli di intesa tra Comuni, Province, Regione, associazioni datoriali e sindacali, imprese finalizzati a compiere un percorso virtuoso di emersione dalla illegalità gestito con step graduali di tassazione applicata. L'azione di valutazione che ho condotto, dato l'alto numero dei destinatari, è stato svolto con lo strumento del Metaplan per favorire un processo maggiormente partecipativo. Gli obiettivi raggiunti e valutati del piano sono stati la creazione di un marchio etico, SMP Sistema Moda Puglia, e l'adesione di numerose aziende pugliesi del settore, in particolare quelle della nuova provincia BAT, ad un vero e proprio codice deontologico.

D2. Cosa ti hai spinto ad entrare nel Registro?

Ho deciso di aderire al registro perché voglio porre al servizio di tutti le mie competenze all'interno di un insieme di professionisti che pur separatamente, agiscono con una linea comune. In una società così articolata e dispersiva un singolo può incidere poco. Sono convinto che

l'associazionismo abbia un ruolo chiave nella crescita del nostro Paese. Credo che una attenta ed indipendente valutazione possa servire a far crescere le nostre realtà ed in particolare la pubblica amministrazione. Sono entrato quindi nel registro per non sentirmi solo, per aderire a standard qualitativi condivisi da molti colleghi. Avere tante professionalità che svolgono la loro azione valutativa muovendosi all'interno dello stesso codice deontologico è garanzia dello svolgimento di un'azione comune efficace su tutto il territorio nazionale.

D.3 Cosa ti aspetti dal Registro e come pensi di contribuire alla sua attività?

Auspico che i professionisti inseriti nel registro possano avere momenti di confronto tra colleghi e la capacità di mantenere un dibattito nazionale finalizzato a diffondere e consolidare la cultura della valutazione nel nostro Paese. In questo dibattito sugli approcci metodologici e sulle pratiche professionali, sul ruolo della valutazione nelle nostre istituzioni locali e centrali ognuno deve sentirsi coinvolto a partire dal sottoscritto.

Mi aspetto di poter avere momenti di scambio e di crescita nelle attività formative e nei seminari che l'associazione organizzerà perché dal confronto nascono idee e da queste progetti.



Il percorso partecipativo cui si intende dar vita si articolerà in quattro momenti chiave. Si avvierà immediatamente un confronto in seno agli organi dell'Associazione per creare quattro gruppi di lavoro su:

- (i) identità e iniziativa culturale dell'associazione -
- (ii) Modello organizzativo e regole -
- (iii) Servizi ai soci -
- (iv) Professionalizzazione e rapporto con il mercato della valutazione -

Primo appuntamento il **22 gennaio 2016 dalle 10 alle 15** si organizzerà un incontro seminariale presso la Sapienza Università di Roma (Aula Oriana, Via Salaria 113, Roma) con l'obiettivo di alimentare il percorso partecipativo avviato e verificare lo stadio di avanzamento dei lavori dei gruppi.



GRUPPO LINKEDIN

Nel canale linkedin del Registro sono state avviate due nuove discussioni. Vi invitiamo a partecipare numerosi!
[L'ultima NS Registri@mo è interamente centrata sul tema del professionismo. In molti paesi il tema è centrale mentre in Italia il dibattito stenta ad affermarsi. Voi cosa ne pensate?](#) (Bruno Turra)
interventi di Verre,