

Master in analisi delle politiche pubbliche  
COREP Corso Trento 13, 10128 Torino - Tel. 011.197 03 730- Fax 011.564 51 10  
E-mail: [mapp@corep.it](mailto:mapp@corep.it)

**8° edizione 2007-2008**

**Tesi di Master**

Silvia De Matthaëis

**Dalla teoria dei Piani alla realtà dei Nuclei:  
come si diffonde la pratica della valutazione nelle amministrazioni regionali**

Sottoposta a:  
Dott.ssa Laura Tagle  
Componente UVAL  
Unità di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici- DPS- MISE  
Via Nerva, 1  
Tel. 06- 47619044

Tutor interno:  
Dott. Marco Sisti

Torino, ottobre 2008

## INDICE

Sintesi	pag. 2
Capitolo 1: Cosa significa formare capacità di valutazione	pag. 3
1.1 Il concetto di <i>evaluation capacity building</i>	pag. 3
1.2 Lo scopo del lavoro	pag. 4
Capitolo 2: L'assetto istituzionale della valutazione in Italia	pag. 7
2.1 La politica regionale unitaria	pag. 7
2.2 L'Unità di valutazione e verifica degli Investimenti Pubblici e il Sistema Nazionale di Valutazione	pag. 8
2.3 I Nuclei nelle Regioni	pag. 9
Capitolo 3: La strategia adottata dall'Unità di Valutazione	pag. 12
3.1 Obiettivi e strumenti per potenziare le capacità di valutazione	pag. 12
3.2 Il tentativo di capire i risultati della strategia adottata	pag. 13
Capitolo 4: Dalla teoria dei Piani alla prassi di lavoro	pag. 15
4.1 Le criticità emerse dalla lettura dei Piani di valutazione	pag. 15
4.2 Dove sono collocati i Nuclei? Come sono composti?	pag. 18
4.3 Le attività dei Nuclei	pag. 21
4.4 L'ultimo nodo (irrisolto): la definizione della parola valutazione	pag. 23
Capitolo 5: Considerazioni finali	pag. 25
5.1 Considerazioni sulla funzione di valutazione e i Nuclei Regionali	pag. 25
5.2 Considerazioni sul Sistema Nazionale di Valutazione	pag. 26
Bibliografia	pag. 28
Appendice i: elenco delle interviste	
Appendice ii: il questionario sottoposto	

## Sintesi

L'Unità di Valutazione e verifica degli Investimenti Pubblici del Ministero per lo Sviluppo Economico ha espresso la volontà di effettuare uno studio sulla funzione di valutazione all'interno delle strutture nazionali e regionali che si occupano di programmazione e valutazione di politiche di sviluppo.

Questa ricerca ha quindi lo scopo di capire come le sopracitate amministrazioni abbiano risposto all'obbligo di organizzare, gestire e attuare le attività di valutazione previste per il periodo di programmazione dei Fondi Strutturali e dei Fondi Aree Sottoutilizzate 2007/2013. Nell'ambito della "politica regionale unitaria", le amministrazioni centrali e le Regioni dovranno predisporre un disegno e delle procedure uniche per la politica di sviluppo unendo ed utilizzando strumenti finanziari e strumenti di attuazione che gestiscono fonti comunitarie, nazionali e regionali. Invece, per quanto riguarda le attività di valutazione, alle amministrazioni competenti è stata affidata la responsabilità di determinare gli interventi da valutare la tempistica entro la quale affrontare tali attività e i temi principali sui quali concentrarsi (fino alla definizione di domande di valutazione circoscritte e condivise dal resto dell'amministrazione)

Inoltre, focalizzando l'attenzione sui Nuclei di valutazione che sembrano essere i principali protagonisti nella predisposizione delle attività di valutazione, si cerca di capire le altre caratteristiche amministrative di queste strutture che possano avere influenza sulla funzione di valutazione.

Il primo capitolo dedica spazio ad una breve descrizione del concetto di costruzione di capacità di valutazione: questa premessa sembrava necessaria per fornire al lettore la chiave di lettura di un processo particolare di apprendimento organizzativo. Inoltre in questa prima parte si definisce il problema della committenza.

Nel secondo capitolo viene presentato il quadro degli attori della policy: ovvero le strutture centrali principalmente attive nella costruzione di capacità di valutazione nelle politiche di sviluppo (l'UVAL- SNV) e i loro interlocutori regionali (i Nuclei). Successivamente vi è una breve descrizione di come il processo di evaluation capacity building sia stato adottato in Italia e di come si è proceduto allo studio dei casi selezionati.

Il quarto e il quinto capitolo si dedicano interamente ai risultati delle interviste e alle indicazioni sul "che fare". Dopo aver letto e analizzato i documenti che "certificano" il lavoro fatto dai Nuclei per adeguarsi alle nuove attività della valutazione, dopo aver raccolto delle informazioni sulle attività giorno per giorno, si conclude fornendo alcune considerazioni sulle future scelte operative del committente e sulle "condizioni" dei Nuclei di valutazione.

## Capitolo 1- Cosa significa formare capacità di valutazione

Questa prima parte del lavoro si pone come obiettivo quello di offrire una breve spiegazione del concetto di “evaluation capacity building” e del problema espresso dalla committenza. Questi due aspetti sono trattati insieme poiché, ad avere mandato formale in tema di costruzione di capacità di valutazione in Italia è l’Unità di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici del Dipartimento per le Politiche dello Sviluppo-MiSE, che rappresenta il committente del lavoro.

### 1.1 Il concetto di *evaluation capacity building*

All’interno del dibattito internazionale circa lo sviluppo e l’ingresso della pratica valutativa nelle amministrazioni, uno spazio rilevante è dedicato al concetto di *evaluation capacity building (e.c.b.)* inteso come *azione intenzionale per lo sviluppo di competenze valutative e di capacità del loro utilizzo da parte del management di una o più organizzazioni [Compton, Baizerman e Stockdill, 2002]*.

In questo ambito si studia quel *processo particolare di apprendimento organizzativo* che permette alle amministrazioni di conformarsi alle richieste di strutture, procedure, risorse umane e competenze in grado di condurre valutazione. Attività di valutazione che, nello stesso contesto, trova adeguato spazio nei processi decisionali.

Il concetto di e.c.b. può essere declinato come segue:

*L’ e.c.b. è un lavoro intenzionale volto a creare continuamente e a sostenere complessivamente i processi organizzativi che rendono la valutazione ben fatta e utilizzata di routine;*

per raggiungere tale obiettivo l’e.c.b., come strategia di lungo periodo:

- deve correlarsi al contesto professionale ed organizzativo nel quale viene inserito e deve puntare al miglioramento della formazione specialistica di questo contesto (per creare una domanda di valutazione che parte dalle amministrazioni)
- ha bisogno di un’ampia base partecipativa (non è un’attività che può fare il valutatore da solo o con pochi vertici dell’organizzazione);
- deve creare un *sistema orientato allo scopo* sviluppando relazioni informali, continuative nel tempo che si basano su attività ordinarie e condivise;
- è un *work in progress* che richiede aggiustamenti continui e continue rifiniture [Compton, D., Baizerman, M. (2007)]

Inoltre la presenza di organi interni alle amministrazioni preposti alle attività di valutazione non costituisce di per se garanzia di riuscita per l’intero processo. Anche in queste condizioni possono nascere o possono continuare a persistere vincoli organizzativi, culturali e istituzionali che ostacolano l’integrazione dell’informazione valutativa nelle decisioni manageriali, siano esse pubbliche o private.

In ultima analisi vanno tenuti in considerazione i processi di coordinamento e di presa delle decisioni: la valutazione dovrebbe essere lo strumento per superare le tradizionali logiche “centro- periferia” che determinano e stabiliscono i flussi di informazione.

In Italia il processo di e.c.b. è stato e continua ad essere un *work in progress*: “*Come tutte le strategie evolutive, anche quella di costruzione di capacità di valutazione è una strategia che si modifica nel tempo in base al tipo di attori con i quali ti trovi ad interagire. Nel corso degli anni questi cambiano e cambiano i loro ruoli così come le relative funzioni (di attuatore e di “policy designer”)*”<sup>1</sup>.

Quest’affermazione fatta durante una delle ultime interviste da un testimone privilegiato, aiuta a capire l’evoluzione della strategia attuata in Italia dall’Unità di valutazione e Verifica degli Investimenti pubblici del Dipartimento Politiche di Sviluppo e Coesione (DPS) del Ministero dello Sviluppo Economico, dove questa tesi è stata svolta.

A quali attori istituzionali la strategia si è rivolta? Come è stata modificata nel tempo? La capacità di valutazione interna alle istituzioni è aumentata?

## 1.2 Lo scopo del lavoro

Riflettendo sulla complessità di queste domande, insieme al committente, si è arrivati a definire un problema su cui indagare più circoscritto: come si è sviluppata la funzione di valutazione all’interno delle amministrazioni che si occupano di politiche di sviluppo?

Con l’espressione “funzione di valutazione” *si fa riferimento alla capacità di valutare gli effetti di un programma, su un determinato territorio fornendo al decisore pubblico un giudizio sulla coerenza interna ed esterna dell’intervento. Questo tipo di attività suggerisce la predisposizione di un adeguata e sistematica raccolta di informazioni e dati utili alla valutazione.*

Il committente intendeva ricostruire le modalità con le quali le amministrazioni si stessero “organizzando” per migliorare le attività di gestione, attuazione, e valutazione delle politiche di sviluppo focalizzando l’attenzione sui Nuclei di valutazione istituiti formalmente da ormai quasi 10 anni.

L’analisi ha come punto di partenza una definizione di “*funzione di valutazione*”, fornita dallo stesso committente, volutamente molto ampia, per alcuni versi anche ambigua e comunque modificabile nel tempo. Essa non può essere ricondotta alle attività di *valutazione degli effetti* in senso stretto; né esclude che possa comprendere attività di “supporto” ai processi decisionali di vario tipo, non rientranti in un’accezione classica di *program evaluation*. L’idea è di stimolare gli enti regionali a prendere decisioni basandosi sulla raccolta di evidenza empirica, in qualunque forma e utilizzando qualsiasi metodo di rilevazione e di analisi disponibile.

Va sottolineato come il concetto di e.c.b. e la stessa definizione di funzione di valutazione costituiscono uno schema di riferimento concettuale comune alla committenza e all’analista: una base di linguaggio comune dalla quale far partire la ricerca.

Tornando alla risoluzione del problema espresso dalla committenza, si è trattato di dare una risposta alle seguenti domande:

1. Qual è la collocazione istituzionale dei Nuclei regionali?

---

<sup>1</sup> Ex componente UVAL.

L'obiettivo nel porre questa domanda consiste nell'indagare la "vicinanza" (e dunque la capacità di influenza) dei Nuclei ai principali *decision maker* regionali. Il settore di afferenza e le modalità di interazione tra i componenti dei Nuclei e i dirigenti responsabili delle autorità di gestione possono dire molto rispetto alla rilevanza dei Nuclei e alla loro legittimazione all'interno dei processi decisionali.

2. Qual è la formazione professionale dei componenti? Si definiscono analisti o valutatori?

L'obiettivo di questa domanda è di fornire il quadro delle competenze professionali dei componenti dei Nuclei. L'ulteriore informazione avrebbe dovuto aiutare a capire come i componenti "si collocano" rispetto alla funzione di valutazione e a comprendere un altro aspetto: esiste un legame tra il tipo di figura professionale prevalente all'interno di un Nucleo e il ruolo che si è costruito?

3. Quali sono le attività principali nelle quali sono coinvolti i Nuclei di valutazione?

La risposta a questa domanda dovrebbe dare la possibilità di ricostruire un quadro generale delle attività dei Nuclei fornendo informazioni utili circa tutte quelle attività "originali" proprie di ciascun Nucleo.

4. Che definizione viene data della parola "valutazione"? e della *valutazione degli effetti congiunti della politica regionale unitaria*<sup>2</sup>?

L'obiettivo è comprendere se esiste una visione condivisa di cosa sia la valutazione e a cosa essa serva. In particolare, si vuol capire se la comunità dei valutatori che opera all'interno dei nuclei ha adottato una definizione univoca del concetto di valutazione degli effetti e se si sta attrezzando per effettuare delle valutazioni di questo tipo.

5. Quali innovazioni potrebbero essere introdotte nel percorso formativo che si sta svolgendo in questi mesi nell'ambito del progetto NUVAL- FORMEZ in collaborazione con l'SNV?

L'obiettivo di questa domanda consiste nel raccogliere dei suggerimenti pratici per riorganizzare la formazione specialistica che si sta svolgendo in questi mesi. E' stato importante fornire questo feed-back operativo al committente durante lo svolgimento dello stage.

6. Quali innovazioni potrebbero essere introdotte nelle previsioni normative che regolano attività e compiti dei Nuclei?

Con questa domanda si intende far esprimere ai componenti un parere sulle norme che regolano il funzionamento dei Nuclei poiché, si ritiene, che l'ambiguità alla base delle previsioni normative abbia contribuito a determinare una situazione di incertezza rispetto a ruolo, missione e funzioni dei Nuclei.

Alla luce di queste domande le attività di ricerca e di *analisi* all'interno dell'UVAL si sono articolate in più fasi che verranno meglio esplicitate nel capitolo sulla ricostruzione dell'analisi diretta.

---

<sup>2</sup> Quadro Strategico Nazionale *per la politica regionale di sviluppo 2007/2013* (QSN), pag. 263 e successive.  
[www.dps.tesoro.it/documentazione/QSN/docs/QSN2007-2013\\_giu\\_07.pdf](http://www.dps.tesoro.it/documentazione/QSN/docs/QSN2007-2013_giu_07.pdf)

Prima di affrontare l'analisi di caso e delle risposte è necessario introdurre una breve panoramica del contesto in cui questa ricerca si inserisce.

## Capitolo 2: L'assetto istituzionale della valutazione in Italia

A partire dal 1998, per l'attuazione e la gestione delle politiche di sviluppo in Europa, sono state create delle strutture amministrative dedicate alle attività di valutazione. Contesto politico- istituzionale di riferimento, le regole di funzionamento dei principali enti coinvolti e il loro ruolo specifico nella costruzione di capacità di valutazione, sono presentati di seguito.

### 2.1 La politica regionale unitaria.

La programmazione dei Fondi Strutturali e dei Fondi a valere su risorse nazionali<sup>3</sup> prevista per il periodo 2007/2013 rientra in quella che viene definita la "politica regionale unitaria" che si basa sulla condivisione di regole, criteri di selezione, processi di valutazione per la regolamentazione delle due fonti di finanziamento. Per i diversi attori coinvolti a livello sia nazionale, sia regionale, nella programmazione e nell'attuazione degli interventi questo significa la ricerca di un maggiore coordinamento per decidere come intervenire, dove intervenire e perché intervenire. L'obiettivo di migliorare il coordinamento all'interno delle amministrazioni è stato recepito nel Quadro Strategico Nazionale (QSN) 2007/2013 che costituisce il documento strategico di riferimento per le amministrazioni nazionali e regionali per le politiche di sviluppo. Questo documento, oltre a specificare gli obiettivi di sviluppo e le priorità della politica regionale unitaria<sup>4</sup>, gli strumenti attuativi e i soggetti responsabili, stabilisce la funzione e le attività di valutazione in capo alle amministrazioni.

Il nuovo assetto organizzativo previsto per la valutazione degli effetti della politica unitaria vuole risolvere i seguenti nodi critici emersi nella passata stagione di programmazione 2000- 2006:

- In passato le valutazioni si erano concentrate sui soli programmi cofinanziati dai Fondi strutturali che, se da un lato costituivano solo una parte della spesa per lo sviluppo regionale (per esempio ¼ delle risorse disponibili nel Mezzogiorno), includevano moltissimi interventi in diversi settori (per esempio trasposti infrastrutture, risorse idriche);
- La qualità delle valutazioni prodotte era bassa: infatti i rapporti piuttosto che concentrarsi sulla stima degli impatti dei programmi e sui risultati delle politiche, descrivevano l'andamento del programma cercando di investigare, nei casi migliori, i problemi e gli ostacoli alla spesa delle risorse<sup>5</sup>; inoltre la valutazione veniva vissuta come un puro adempimento formale voluto dalle regole imposte da Bruxelles per la gestione dei Fondi Strutturali;
- L'approccio per la definizione del mandato valutativo e per la tempistica di realizzazione delle valutazioni era rigido: i mandati valutativi interessavano interi programmi incidenti su porzioni di territorio molto ampi e le domande

---

<sup>3</sup> Fondi Aree Sottoutilizzate (FAS).

<sup>4</sup> I macro-obiettivi del QSN 2007/2013 sono: sviluppare i circuiti della conoscenza; accrescere la qualità della vita, la sicurezza e l'inclusione sociale nei territori; potenziare le filiere produttive, i servizi e la concorrenza; internazionalizzare e modernizzare l'economia, la società e le amministrazioni.

<sup>5</sup> Da sottolineare che l'obbligo comunitario prevedeva la valutazione ex-ante (cioè l'analisi delle strategie per il periodo successivo) e la valutazione in itinere (su interventi non ancora conclusi) a carico delle amministrazioni.

di valutazione erano implicite nei regolamenti o nei documenti di orientamento della Commissione Europea;

Con il nuovo ciclo 2007-2013 si è cercato di intervenire su queste debolezze del sistema. Molti dei vincoli e degli obblighi imposti in precedenza sono caduti e ad ogni Paese e Regione è stata riconosciuta la possibilità di prepararsi un proprio percorso alla valutazione delle politiche. A seguito di ciò, la Commissione e il Governo italiano ha previsto che ogni amministrazione centrale (i Ministeri) e regionale adottasse un proprio **Piano di valutazione**, un documento cioè in grado di descrivere come il singolo ente avrebbe provveduto a valutare gli esiti delle loro politiche. Il Dipartimento per le politiche di Sviluppo del Ministero del Tesoro, o ancor più precisamente l'SNV, coordinato dall'Unità di Valutazione interna al Dipartimento (come previsto dal QSN), avrebbe accompagnato l'elaborazione di tali Piani e la loro successiva attuazione, non imponendo gerarchicamente scelte di metodo o di percorso, ma tentando di stimolare un processo spontaneo di formulazione di domande e di strategie valutative.

Prima di descrivere il modo con il quale le amministrazioni regionali si sono confrontate con questi nuovi compiti e quali sono state le loro scelte nel mutato panorama di responsabilità, è bene capire quali attori, a livello centrale e regionale, sono coinvolti nella gestione delle attività valutative.

## 2.2 L'Unità di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici e il Sistema Nazionale di Valutazione

L'Unità di Valutazione e Verifica degli investimenti Pubblici<sup>6</sup> opera all'interno del DPS-Ministero per lo Sviluppo Economico.

Dal 1998, anno della costituzione, ad oggi ha sviluppato una profonda conoscenza dell'ambiente istituzionale nel quale operano le amministrazioni responsabili delle politiche di sviluppo grazie al team da cui è composto che assicura un'elevata expertise in settori specifici e differenti ( Politiche per le imprese, Trasporti, Beni culturali, Sviluppo locale, Sviluppo rurale etc..).

L'Unità – all'interno dell' Area Valutazione- conduce ricerche dirette di valutazione, promuove la conoscenza scientifica attraverso la formazione specialistica, favorisce la disponibilità di metodi, tecniche e strumenti per l'analisi, la valutazione e il monitoraggio degli investimenti pubblici. In termini operativi, l'attività di "servizio" dell'UVAL verso le amministrazioni nazionali e regionali e verso i Nuclei di valutazione si traduce nel fornire contributi tecnici e riflessioni di accompagnamento<sup>7</sup> del processo di formulazione di progetti e programmi per le politiche di sviluppo<sup>8</sup>.

L'UVAL è responsabile del coordinamento di una *linea di attività* dedicata al sostegno diretto e all' indirizzo tecnico metodologico, finalizzato a migliorare e a valorizzare le attività di valutazione: il Sistema Nazionale di Valutazione<sup>9</sup>. Le attività sono condotte insieme ad altre strutture pubbliche attive nel campo della valutazione della politica

---

<sup>6</sup> D'ora in avanti UVAL o Unità.

<sup>7</sup> A titolo esemplificativo in questi mesi ho avuto modo di prendere parte attiva a riunioni informali tenute con alcuni Nuclei di valutazione di ministeri o regionali, che chiedevano un parere tecnico sulla struttura del Piano di valutazione precedentemente inviato e sottoposto ai componenti UVAL che prendono parte al gruppo ristretto di lavoro del SNV.

<sup>8</sup> Come si evince dall'ultimo rapporto di comunicazione delle attività, tale responsabilità sono implicite nelle diverse norme organizzative dei compiti dell'Unità ed erano specificate, per quanto riguarda i FS e le politiche regionali, dal dettato del QCS Ob.1 2000/2006 e dalle relative delibere del CIPE (4 agosto 2000 e successive).

<sup>9</sup> D'ora in avanti SNV.

regionale nazionale e comunitaria: Nuclei di valutazione; Istituto per lo Sviluppo della Formazione professionale dei Lavoratori (ISFOL); Istituto Nazionale per l'Economia Agraria (ENEA).

Il QSN descrive così le finalità del SNV: *Il Sistema Nazionale di Valutazione per la politica regionale unitaria (Sistema Nazionale di Valutazione) sostiene la qualità dei processi di valutazione al fine di costruire capacità di valutazione e contribuire alla diffusione della cultura della valutazione*<sup>10</sup>.

Dal 2007 l'SNV<sup>11</sup> ha fornito degli orientamenti metodologici e pratici per la stesura dei Piani di valutazione per poi concentrarsi sull'osservazione dei processi di programmazione e valutazione attraverso l'analisi e la riflessioni critica dei documenti intermedi e definitivi inviati dalle amministrazioni. Proprio in quest'ultima attività si è inserito il mio contributo volto ad indagare l'evoluzione della capacità di programmare, gestire ed organizzare la valutazione degli effetti congiunti della politica regionale all'interno dei Nuclei di valutazione, che vengono presentati di seguito, attraverso la lettura dei Piani di valutazione.

### 2.3 I Nuclei nelle Regioni

Istituiti dalla legge 144/99<sup>12</sup>, i Nuclei di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici<sup>13</sup> sono stati creati all'interno delle Amministrazioni centrali e regionali. Queste erano libere di scegliere la collocazione istituzionale degli stessi a valle di un'analisi organizzativa al fine di evitare duplicazioni di uffici e funzioni. I NVVIP sono stati costituiti come unità tecniche dotate di elevate capacità professionali, di supporto alla programmazione, per la valutazione e il monitoraggio degli investimenti pubblici. Sono funzionalmente collocati, nella maggior parte dei casi, all'interno dei dipartimenti della Programmazione.

Le funzioni principali dei NVVIP possono essere riassunte come segue:

- (1° tipo) Supporto alla Programmazione: ovvero l'attività analitica del Nucleo di produzione di informazioni, analisi di contesto, e descrizioni di scenari che forniscono al decisore i dati necessari per documentare, rendicontare, giudicare o selezionare programmi e/o progetti di intervento regionale;
- (2° tipo) Applicazione dei metodi e delle tecniche proprie "valutazione" e monitoraggio<sup>14</sup> che riguardano l'intero ciclo di vita di una politica pubblica. Queste attività producono dati che hanno una "finalità conoscitiva" per il decisore: non si esegue una determinata procedura (come ad esempio può essere la predisposizione di un bando di selezione per l'accesso ad un credito regionale) ma si produce conoscenza sul programma o sul progetto da attuare (*valutazione ex-ante* come "aiuto alla decisione": quale strategia scelgo?), che si sta attuando (*valutazione in itinere* come "correttivo" dell'azione nel caso di nuovi scenari o realizzazioni impreviste), che si è attuato (*valutazione ex-*

---

<sup>10</sup> QSN, pag. 268.

<sup>11</sup> Durante la scorsa programmazione l'attività del SNV si concentrava esclusivamente sulle regioni del Mezzogiorno (escluso l'Abruzzo), ovvero sulle regioni Ob.1.

<sup>12</sup> Legge n.144/ 99 recante disposizioni in materia di investimenti pubblici.

<sup>13</sup> D'ora in avanti NVVIP o Nuclei.

<sup>14</sup> Per una descrizione dettagliata delle modifiche apportate al sistema di monitoraggio per la gestione dei fondi comunitari e nazionali si rimanda al QSN pag. 273- 275.

*post*). La valutazione così concepita, cerca di ridurre la complessità e l'incertezza del decision-maker di fronte a programmi complessi.

Il quadro dei compiti affidati ai NVVIP si completa nell'ambito del nuovo periodo di programmazione della politica regionale unitaria 2007/2013 ampliando le attività di valutazione del "secondo tipo".

Le Regioni e le amministrazioni centrali si sono confrontate con l'obbligo<sup>15</sup> di redigere un documento- il Piano di Valutazione<sup>16</sup>- di impegno esplicito verso il resto dell'amministrazione e i cittadini sulle valutazioni da intraprendere; organizzare la funzione della valutazione, organizzare i rapporti e le responsabilità tra le parti delle amministrazioni competenti nella gestione della programmazione e, in generale, tempi, metodi di valutazione e risorse (interne e/o esterne) da dedicare alle attività di valutazione.

I Piani dovevano essere pronti entro il mese di febbraio: con o senza passaggio in Giunta per l'approvazione del testo<sup>17</sup>, dovevano essere inviati (anche sotto forma di "bozza") all'UVAL incaricata di elaborare suggerimenti e osservazioni per migliorare le attività di valutazione predisponendo delle lettere informali per le amministrazioni.

La libertà per le amministrazioni nella scelta dei temi, rispondeva a due esigenze fondamentali per sostenere un processo di valutazione che intende "stimare gli effetti congiunti della politica regionale unitaria". Questi due obiettivi, ripresi negli orientamenti SNV<sup>18</sup>, sono:

- Superare la logica della valutazione "per fondo" nel rispetto delle regole relative alla programmazione di ciascun fondo valutare: *gli effetti prodotti dalle politiche pubbliche attuate attraverso programmi e progetti - realizzati e in realizzazione – finanziati da fonti diverse (comunitarie, nazionali, regionali), inclusi i Programmi di sviluppo rurale. La valutazione deve consentire di valutare gli effetti congiunti di diverse azioni, anche afferenti a diversi programmi, sullo stesso territorio e sugli effettivi servizi resi dall'azione pubblica complessivamente considerata*<sup>19</sup>.
- Costruire degli efficaci processi valutativi: le amministrazioni sono libere di valutare interventi realizzati su una specifica area, in uno specifico campo di interesse ("tematico", ricerca e innovazione, aiuti alle imprese etc...) evitando di scegliere domande di valutazione generiche<sup>20</sup>.

Nelle intenzioni del SNV i NVVIP avranno un ruolo centrale in questa attività di disegno della valutazione descritto nei PdV, attraverso queste attività:

- supporto all'amministrazione di riferimento nella stesura dei Piani di Valutazione proponendo domande e temi di valutazione ;
- sorveglianza sull'attuazione del Piano;

---

<sup>15</sup> L'obbligo è sancito nel QSN approvato dalla delibera CIPE del 21 dicembre 2007.

<sup>16</sup> D'ora in avanti PdV.

<sup>17</sup> La scelta di far approvare o meno il Piano in Giunta regionale è stata delle Regioni poiché . Il committente pensa che sia un modo per vincolare/ bloccare le risorse da destinare alle attività di valutazione utilizzate con uno strumento per sua natura flessibile.

<sup>18</sup> Documento di Orientamento per la Redazione dei Piani di valutazione, SNV.

<sup>19</sup> QSN, pag. 265.

<sup>20</sup> Nel periodo di programmazione le domande di valutazione, poste sull'intero programma, erano stabilite dalla Comunità Europea.

- aggiornamento dello stesso, a margine della attività di supporto al Responsabile del Piano;
- ascolto delle parti sociali e dei territori per la definizione delle domande di valutazione;
- gestione delle valutazioni esterne;
- attività di valutazione diretta o esercizi di autovalutazione<sup>21</sup>.

Dopo aver predisposto e lanciato le attività di redazione dei Piani di valutazione, è nell'intenzione del committente, sapere come si sono organizzati i Nuclei per la predisposizione delle attività di valutazione.

---

<sup>21</sup> L'autovalutazione può essere definita come *“la valutazione dei processi o dei prodotti da parte dei suoi responsabili e operatori”*.

### Capitolo 3. La strategia adottata dall'Unità di Valutazione

Come si è modificato nel corso del tempo il processo di evaluation capacity building in Italia? In sintesi appare opportuno inserire la strategia perseguita dall'UVAL-DPS nella costruzione di un adeguato sistema istituzionale capace di gestire le politiche di sviluppo.

#### 3.1 Obiettivi e strumenti per potenziare le capacità di valutazione

L'UVAL ha perseguito, nel corso degli anni, una strategia di costruzione di capacità nel campo della valutazione, scegliendo la "via del rafforzamento"<sup>22</sup>. Si è deciso di influenzare prevalentemente la funzione di valutazione agendo sulla *domanda* di valutazione e, di conseguenza, dando inizio ad attività di sostegno e formazione specifica alle amministrazioni responsabili delle politiche di sviluppo, primo vero interlocutore dell'UVAL a fronte dei NVVIP appena costituiti.

L'obiettivo della strategia era quello di stimolare il programmatore ad utilizzare ed inserire all'interno del processo decisionale<sup>23</sup> le evidenze disponibili, le lezioni apprese dal passato attraverso una domanda consapevole posta alla valutazione. Questa scelta veniva basata sui risultati di una prima diagnosi: il principale ostacolo per l'inserimento del momento valutativo nel percorso decisionale era costituito dall'inadeguatezza delle amministrazioni nel saper gestire, programmare, valutare programmi complessi<sup>24</sup>. In questo quadro il Nucleo<sup>25</sup> avrebbe dovuto partecipare al processo decisionale aiutando l'amministrazione a gestire i contatti col valutatore esterno, monitorando la qualità del servizio offerto e fornendo feedback operativi/direttamente spendibili per la stesura, l'applicazione e la conoscenza progressiva dei programmi.

Nella pratica l'azione dell'UVAL e del SNV, in questa prima fase di e.c.b., si è tradotta in attività strutturate di accompagnamento e osservazione dei processi interni alle amministrazioni che ne facevano richiesta, per approfondire la conoscenza dell'andamento negli sforzi di attuazione e della coerenza con la strategia contenuta nei programmi<sup>26</sup>.

Negli anni successivi, la strategia di e.c.b. ha subito una sorta di riposizionamento: dalla costruzione di *domanda* di valutazione alla costruzione si sono aggiunti degli elementi per sostenere l'*offerta* di valutazione *interna* alle amministrazioni e ai Nuclei.

Creare offerta interna di valutazione significa affidare ai Nuclei di valutazione la *responsabilità* di organizzare e condurre direttamente alcune attività non limitandosi all'interlocuzione metodologica e al controllo sull'attività del valutatore esterno.

---

<sup>22</sup> Casavola P., Tagle L., (2002) *Per una valutazione migliore: innovazioni della Pubblica amministrazione*, in Stame, N., Valutazione 2001

<sup>23</sup> Lippi, A., Morisi, M. (2005): "Il processo decisionale è la dinamica mediante la quale uno o più membri di un'organizzazione compiono delle scelte selezionando un'opzione tra un arco di soluzioni alternative; opzione che segnerà la loro successiva azione. Perciò, l'azione del decidere è considerata il più potente meccanismo di riduzione dell'incertezza, poiché indica la cesura tra differenti alternative e scioglie i dubbi allontanando alcune preferenze a vantaggio di altre".

<sup>24</sup> Casavola P., Tagle L., op. cit. (2002), pag. 2.

<sup>25</sup> Le amministrazioni nazionali non potevano condurre valutazioni ex post (anche se non era vietato condurne altre in piena autonomia): l'obbligo di questa attività era in capo alla Commissione Europea.

<sup>26</sup> Dal 2000 ad oggi sono stati organizzati anche diversi incontri diretti tra amministrazioni volti alla formazione e alla condivisione delle esperienze maturate all'interno delle amministrazioni <http://www.dps.mef.gov.it/uval.asp>.

Questa scelta è chiara all'interno del QSN e all'interno del documento di orientamento alla stesura dei Piani di valutazione redatto dal SNV: l'aumento di responsabilità, dunque, si concretizza nella promozione di compiti valutativi interni e nella predisposizione di un campo d'azione indipendente che vada al di là della lettera della legge 144/99.

### 3.2 Il tentativo di capire i risultati della strategia adottata

L'attività di ricerca si è concentrata su tre livelli di analisi:

*Primo livello di analisi: osservazione partecipata e diretta* alle attività di supporto tecnico, formazione e incontro informale condotte all'interno dell'UVAL, del SNV e della Rete dei Nuclei per comprendere i processi formali e informali di interazione che si instaurano tra i diversi attori e le problematiche principali intorno alle quali ruotano le loro attività. Ciò ha permesso di individuare insieme al committente i soggetti istituzionali da intervistare in profondità. I due criteri di selezione sono stati:

- Criterio della "partecipazione". Sono stati intervistati quei soggetti istituzionali che, a livello centrale, hanno avuto e/o che hanno un ruolo nel processo di costruzione di capacità valutativa in Italia. Inoltre, si è deciso di coinvolgere quegli altri soggetti istituzionali che hanno dimostrato una partecipazione attiva ai momenti di confronto e dialogo comune (tavoli tematici e discussioni della Rete dei Nuclei<sup>27</sup>; partecipazione costante alle riunioni del gruppo ristretto del SNV; partecipazione agli incontri di formazione realizzati in collaborazione col FORMEZ<sup>28</sup>). Questi soggetti hanno espresso sia posizioni critiche che interessanti spunti di riflessione circa l'interpretazione del loro ruolo istituzionale all'interno del sistema di valutazione italiano.
- Criterio "geografico" per la selezione dei NVVIP: si è cercato di coprire l'intero territorio nazionale intervistando i responsabili di 1 Nucleo del Nord, 4 del Centro e 3 del Sud Italia;

*Secondo livello di analisi: la lettura dei Piani di valutazione.* La lettura dei Piani di valutazione ha avuto un duplice scopo<sup>29</sup>. Da un lato, tale lettura è stata necessaria per capire le scelte adottate dalle amministrazioni regionali, impegnate nella costruzione del percorso istituzionale che porta all'individuazione degli "oggetti" da valutare. Come minimo, tale percorso dovrebbe comprendere le seguenti fasi:

1. la formulazione delle domande di valutazione, grazie all'interazione tra organi politici, struttura tecnica e rappresentanti del partenariato sociale;
2. la scelta delle valutazioni da condurre grazie al contatto e la condivisione dei temi con il partenariato, comitati di pilotaggio del Piano, altre parti dell'amministrazione etc..
3. l'individuazione dei soggetti incaricati della valutazioni;
4. divulgazione dei risultati delle valutazioni condotte.

Dall'altro, essa era utile per comprendere i diversi tipi di valutazione che le singole

---

<sup>27</sup> La Rete dei Nuclei, istituita formalmente nel 2003, si occupa di condivisione e diffusione di metodi, esperienze e risultati in campo valutativo.

<sup>28</sup> Il FORMEZ è una società partecipata dallo Stato attraverso il Ministero della funzione pubblica.

<sup>29</sup> Tutti i responsabili dei NVVIP intervistati per questa ricerca, hanno dichiarato di aver avuto l'incarico dall'amministrazione di redigere il Piano di Valutazione per la programmazione unitaria degli interventi 2007/2013.

amministrazioni prevedevano di realizzare entro il 2010: su quali domande di valutazione si stanno concentrando? Con quali metodi di valutazione intendono condurre le ricerche?

*Terzo livello di analisi: somministrazione di interviste semi-strutturate a carattere non direttivo con risposte aperte condotte telefonicamente o face-to-face.* Per le interviste ai responsabili dei NVVIP è stato costruito, insieme al committente, un questionario “ad hoc”<sup>30</sup> per ricostruire lo stato dell’arte delle capacità di valutazione dei componenti dei Nuclei. Nel box di seguito si fornisce un semplice schema di riferimento delle domande.

**Box 1: schema di riferimento delle domande sottoposte**

<b>Informazioni sul Nucleo</b>	Organizzazione (personale impiegato, formazione dei componenti etc..)
	Collocazione istituzionale (da quale struttura dipendete?)
<b>Attività di Valutazione</b>	Quali sono le attività nella quale sono coinvolti i NVVP? E quali sono le attività di valutazione diretta?
	Che definizione daresti della parola valutazione? E di “ <i>valutazione congiunta degli effetti della politica regionale</i> ”?
<b>Aspettative</b>	Quali innovazioni introdurrebbe dal punto di vista della formazione, del disegno istituzionale o delle previsioni normative che regolano il funzionamento dei NVVIP?

<sup>30</sup> In appendice ii.

## 4 Dalla teoria dei Piani alla prassi di lavoro

### 4.1 : Le criticità emerse dalla lettura dei Piani di Valutazione

La lettura dei 27 documenti<sup>31</sup> è stata facilitata grazie all'elaborazione di una griglia discussa e condivisa durante le riunioni del gruppo ristretto del SNV. In questa griglia sono state create 11 macrocategorie di lettura che riprendono e accorpano i temi principali elaborati dalla UE: non avendo trovato l'espressione di vere e proprie domande di valutazione, si è deciso di compiere una ricognizione sui temi di policy da considerare come oggetto della valutazione.

Le amministrazioni, infatti, avrebbero dovuto organizzare un percorso di conoscenza sia interno che esterno: il primo rivolto all'ascolto di altre parti dell'amministrazioni che si occupano di altre parti del programma; il secondo di ascolto del partenariato economico e sociale inteso in senso ampio (sindacati, associazioni di categoria etc.). L'attività avrebbe dovuto facilitare la formulazione di domande di valutazione circoscritte e specifiche di questo tipo:

**Tabella 1: esempi di domande di valutazione**

Tema della politica	Fase di interesse/ finalità della domanda	Tipo di domanda	Tipo di risposta attesa
<i>Politiche per la ricerca (con particolare riferimento ai finanziamenti per la ricerca e innovazione)</i>	Risultati sui soggetti beneficiari: funziona o no?	<i>Quante imprese beneficiari di finanziamenti per la ricerca hanno chiesto brevetti all'Ufficio Europa?</i>	Numerica
	Processo interno: come è possibile reindirizzare la policy o scegliere strategie diverse?	<i>Da cosa dipende la difficoltà delle politiche di incentivazione della ricerca privata, a raggiungere le PMI?</i>	Articolata e discorsiva

fonte: materiale interno al SNV di supporto ai NVVIP

In sostanza delle “buone” domande di valutazione, stando alla lettura critica applicata ai documenti da parte del SNV come recepito nella griglia, dovrebbero avere i seguenti criteri di qualità<sup>32</sup>:

- Utilità- rilevanza (rispondono ad esigenze di decisione del committente o delle politiche?)
- Valutabilità (devono essere valutabili: esistono metodi che consentono di dare ad essa una risposta in modo convincente? )
- Condivisione (corrispondono ad esigenze conoscitive diffuse nel sistema?)
- Dettaglio (consentono un più chiaro controllo di qualità sull'operato del valutatore?)

Perché maggiore è il dettaglio col quale le domande sono poste, maggiore sarà la capacità di gestire la valutazione sia se questa viene affidata all'esterno (quindi se gestiti

<sup>31</sup> Numero di documenti al 09/07/2008.

<sup>32</sup> Materiale interno al SNV di supporto ai NVVIP.

dall'amministrazione o dal Nucleo come soggetto tecnico di riferimento) sia se questa viene condotta internamente (quando il Nucleo è un soggetto terzo). E in questo contesto, la partecipazione al processo di selezione delle domande, è considerata dall'Unità un canale privilegiato di osservazione che rende possibile rintracciare i temi fondamentali per la valutazione.

L'analisi ha evidenziato che le amministrazioni hanno preferito indicare l'assetto organizzativo col quale intendono affrontare le attività di valutazione (Piano "organizzativo") posticipando ad un momento successivo la definizione delle domande (Piano "direttamente Operativo"). Ovvero le amministrazioni hanno preferito indicare il "quando e cosa fare" ma non il "come" e con quali mezzi". Solo 5 fra amministrazioni Nazionali e regionali hanno indicato *esplicitamente* "chi" e "con quali risorse" condurrà le attività di valutazione.

Le categorie di lettura<sup>33</sup> che si ritiene abbiano influenza sulla funzione di valutazione sono le seguenti:

- **Individuazione delle domande di valutazione... "ovvero" delle aree di policy** da valutare. In sostanza all'interno dei piani si è solo indicato il tema di policy sul quale concentrarsi, non delle domande dettagliate. E non si è esplicitato "chi dovesse fare" ma il "cosa" indicando il "tipo" di valutazione (se strategica o operativa). È importante sottolineare che l'Unità ha fornito una propria interpretazione dei due termini ragionando sulla "natura della valutazione" ovvero "quale evento/impedimento/ problema/ osservazione origina la valutazione". Quindi la valutazione "strategica" è fondamentalmente spiegata come una "valutazione originata da un problema legato direttamente alla policy" mentre la valutazione operativa "viene originata da questioni apparentemente più circoscritte, legate all'attuazione della policy"<sup>34</sup>. In molti piani non si è rinunciato a prevedere "Valutazioni per singoli fondi" oppure valutazioni che abbiamo inteso essere come "valutazioni d'implementazione" "analisi di processo".
- **Indicazioni sul ruolo (futuro) del Nucleo:** quasi tutti i Piani esplicitano il ruolo del Nucleo nel processo di valutazione: ruolo di affiancamento al responsabile del PdV e del Gruppo di pilotaggio; attività di selezione di domande, supporto metodologico, gestione dei contatti con altri nuclei; *in alcuni casi però il lavoro attribuito al Nucleo appare sproporzionato rispetto alle risorse disponibili;*
- **Ripartizione tra valutazioni interne e valutazioni esterne:** nei Piani di valutazione c'era l'obbligo di inserire sia valutazioni interne che esterne. Alcuni piani prevedono la possibilità di condurre internamente le valutazioni (8/27) affidandole ai Nuclei di valutazione ma non emerge ancora abbastanza chiaramente in che modo si intende dividere i compiti fra risorse interne e risorse esterne (società di valutazione); Le linee guida SNV suggerivano di "spezzettare" gli affidamenti di incarichi all'esterno per coinvolgere non solo le grandi società di consulenza ma anche singoli valutatori. Il suggerimento nasce dalla volontà di abbattere le barriere d'accesso al mercato della valutazione (contratti molto grandi su grandi progetti; capacità finanziarie delle società molto elevate; esperienza specifica pluriennale<sup>35</sup>);

---

<sup>33</sup> Alcune categorie sono state omesse perché non rientrano nell'interesse di questa ricerca.

<sup>34</sup> Orientamenti SNV, pag. 11. Il paragrafo successivo specifica che non è necessario seguire questa divisione.

<sup>35</sup> Così viene spiegata questa scelta negli Orientamenti SNV: "L'esperienza degli ultimi anni suggerisce di attribuire ciascuna valutazione ad un piccolo gruppo di individui selezionati dall'amministrazione ai fini di quello

- **Diffusione e condivisione interna:** si rileva poca attenzione alle attività di diffusione dei risultati successivi alle valutazioni e di una condivisione del Piano all'interno dell'amministrazione; Esplicitare questa fase, anche al momento della predisposizione del draft iniziale, rappresenta un'importante garanzia a tutela della capacità della valutazione di influire sulle scelte di policy.
- **Grandezza dei documenti:** circa 20 pagine in media a documento. Di regola le prime 5 pagine riassumevano la normativa di riferimento nazionale e comunitaria o le linee guida SNV per la redazione dei Piani. La scarsa originalità dei documenti, la loro prolissità, potrebbe significare che la redazione del PdV è stato un semplice adempimento burocratico? I suggerimenti hanno cercato di arginare il processo di imitazione dei documenti di supporto o della normativa di riferimento.

Di seguito è riportata una tabella che riassume le categorie di lettura dei 27 PdV ed alcuni esempi rispetto alle considerazioni appena fatte:

**Tabella 1: principali categorie di lettura dei PdV**

<b>Attività</b>	<b>Rispetto alla funzione di valutazione, possiamo dire che...</b>	<b>Alcuni esempi</b>
Individuazione delle domande di valutazione... ovvero delle aree di policy	Si è deciso di indicare il "cosa" fare: ovvero che tipo di valutazione introdurre (strategica o operativa)	Tipo di "domanda" posta: <i>valutazione strategica dell'attuazione del principio delle pari opportunità e non discriminazione nell'azione regionale.</i> - Valutazione per singoli fondi (ad es. fondo FSE: "aggiornamento della diagnosi socio- economica e verifica della strategia PO FSE")
Indicazioni (future) del ruolo del Nucleo	21/27 Piani affidano degli incarichi ai Nuclei, ma non è chiaro da quando questi partiranno (se sono già partiti) oppure con quali risorse saranno sostenuti	<i>Una regione ha dichiarato: "valutazione ex post complessiva dei risultati e del valore aggiunto della programmazione 2000/2006 nell'ambito dei seguenti strumenti":</i>
Ripartizione tra valutazioni interne e valutazioni esterne	Non sono chiari né gli affidamenti esterni (quantità di lavori appaltati all'esterno) né le valutazioni interne.	<i>Sorge un dubbio: è più difficile formalizzare degli incarichi per grandi contratti- grandi progetti da valutare- oppure capire come si valuta ciascun programma?</i>
Diffusione e condivisione interna	Poca attenzione alla pubblicità interna ed esterna all'interno dei Piani.	<i>Esempio positivo: Predisposizione di "attività informativa mirata" ai referenti interni all'amministrazione regionale, basata su documenti "agili" e sintetici che verranno prima inviati telematicamente e successivamente discussi</i>
Grandezza dei documenti	Documenti molto "pesanti" e poco originali	<i>Una regione ha prodotto un documento di 101 pagine piuttosto completo. Ma anche in questo caso il suggerimento va verso una semplificazione, un alleggerimento dei documenti.</i>

Fonte: elaborazione informazioni interna

specifico compito valutativo. La natura dell'attività di ricerca valutativa richiede inoltre che i ricercatori impegnati possano assumersi una responsabilità esplicita e diretta sulla valutazione effettuata". Pag. 7.

In sostanza da questa prima lettura dei Piani di valutazione, le premesse non sembrano essere buone. *La capacità di programmare e insieme di valutare gli interventi delle politiche di sviluppo non si è espressa al meglio nell'esercizio di redazione dei Piani di Valutazione* come risulta dalla lettura approfondita. Gli altri hanno fornito delle indicazioni di massima sia sui metodi che sui temi su cui concentrarsi senza specificare approcci, tempistica delle valutazioni e risorse.

#### 4.2 Dove sono collocati i Nuclei? Come sono composti?

I risultati delle interviste, inseriti seguendo lo schema del questionario, non solo mettono in luce quali siano le modalità concrete di attuazione dei singoli processi nelle realtà locali, ma stimolano un suggerimento per il committente molto spesso già consapevole dello stato dei fatti.

Per quanto riguarda la collocazione istituzionale degli 8 NVVIP regionali considerati<sup>36</sup>, solo 2 non dipendono direttamente dal “dipartimento programmazione”. Questo dato è decisamente positivo poiché è plausibile pensare che i Nuclei partecipino alle attività regionali che seguono l'intero ciclo di vita della politica in esame: dalla progettazione all'implementazione, al monitoraggio degli interventi<sup>37</sup>.

Di seguito sono riportate due tabelle che descrivono i Nuclei di Valutazione partendo dalle dichiarazioni fatte durante le interviste e dalle informazioni prese dal web. Si specifica che la dicitura “nucleo misto”, classifica un nucleo i cui *componenti stabili* sono sia interni che esterni; il “nucleo esterno” è invece composto interamente da soggetti esterni (compreso anche il responsabile).

Tra le attività sono state inserite solo quelle “originali”(ovvero condotte da una sola regione) e quelle legate alla programmazione 2007/2013. Mentre le attività prevalenti, elencate successivamente, sono comuni a tutti i Nuclei.

---

<sup>36</sup> Gli 8 Nuclei appartengono alle seguenti Regioni: Calabria, Basilicata, Puglia, Molise, Lazio, Umbria, Emilia Romagna, Piemonte. I componenti intervistati sono in tutto 11, di cui 2 direttori/ responsabile del Nucleo. Nella ricerca è stato mantenuto l'anonimato degli intervistati per rispettarne la volontà.

<sup>37</sup> Il committente ha suggerito dati su altri 5 Nuclei, di cui 2 di amministrazioni centrali: 2 di questi dipendono direttamente dagli uffici in Staff alla presidenza mentre gli 3 dipendono dai Dipartimenti della Programmazione.

**Tabella 2: composizione e collocazione istituzionale dei Nvvip**

<b>Nucleo/ Regione</b>	<b>Formazione/ specializzazione componenti</b>	<b>Numero di componenti</b>	<b>Struttura di riferimento</b>
Calabria <i>Nucleo misto</i>	Esterno- economista/ sviluppo locale.	5 interni, 2 esterni	Dipartimento Programmazione Nazionale e Comunitaria
	Interno- urbanista/ pianificazione territoriale e monitoraggio		
Basilicata <i>Nucleo esterno</i>	Esterno- economista/ valutatore	4 esperti esterni, 3 junior esterni	Presidenza della Giunta regionale
Puglia <i>Nucleo esterno</i>	Esterno- economista/ sviluppo agrario (Dr.), valutatore	10 componenti esterni (5 interni mai nominati)	Settore programmazione e politiche comunitarie
Molise <i>Nucleo esterno</i>	Esterno- economista/ sviluppo locale	4 esterni, 4 collaboratori esterni	Settore programmazione
Lazio <i>Nucleo misto</i>	Esterno- analista/ governo locale (Dr.)	7 esterni (Presidente interno)	Direzione Bilancio e economia partecipata
Umbria <i>Nucleo misto</i>	Esterno- economista/ econometria e statistica applicata (Dr.)	3 esterni senior, 4 esterni junior (6 dirigenti interni)	Area programmazione, servizio statistica e valutazione investimenti
Emilia Romagna <i>Nucleo esterno</i>	Esterno- economista/ sviluppo locale	4 esterni (Presidente esterno)	Direzione generale programmazione territoriale e negoziata, intese, relazioni europee e internazionali
Piemonte <i>Nucleo misto</i>	Esterno- scienze politiche/ analista	<i>(Staff di consulenza tecnica)</i> 7 esperti senior; 5 analisti (2 senior, 3 junior). Dirigenti interni	Direzione Generale programmazione e statistica
	Esterno- scienze politiche/analista (economia culturale)		

Fonte: informazioni ricavate dalle interviste e dai siti internet dei NVVIP

**Tabella 3: principali attività dei NVVIP**

Nucleo/Regione	Attività “originali”
Calabria <i>Nucleo misto</i>	Stesura PdV; Sup. alla programmazione ( <i>assistenza per la costruzione degli indicatori</i> ); valutazione ex post progetti; elaborazione bandi selezione dei progetti.
Basilicata <i>Nucleo esterno</i>	Valutazione di “progetti innovativi regionali”; sup. programmazione: studi settoriali; valutazione ex- ante PO; Stesura PdV e DUP; stesura DPF; Valutazione ex-post PSR
Puglia <i>Nucleo esterno</i>	Analisi costi- benefici (Val. ex ante); Sup. alla programmazione; valutazioni ex-post “RUPAR”
Molise <i>Nucleo esterno</i>	Espressione di pareri tecnici; sup. tecnico alla programmazione; stesura PdV; coordinamento Comitato Tecnico Paritetico;
Lazio <i>Nucleo misto</i>	Valutazione leggi regionali; Valutazione ex ante POR FESR; stesura PdV;
Umbria <i>Nucleo misto</i>	Analisi qualitativa di bandi regionali; monitoraggio FS; Valutazione leggi regionali; valutazione in itinere settore agroalimentare e industria;
Emilia Romagna <i>Nucleo esterno</i>	Coordinamento della valutazione DUP; collaborazione OCSE su temi Agricoltura e sviluppo locale; valutazione trasversale ex-post; supporto alla programmazione: diffusione di metodi e tecniche per la gestione di progetti e programmi complessi;
Piemonte <i>Nucleo misto</i>	Analisi “di settore” per la coerenza APQ- Leggi regionali- Leggi europee; stesura PdV; Valutazione leggi regionali, affiancamento AdG FESR, FSE; supp. alla programmazione: supp. metodologico e attività di studio per settori (con attenzione alla valutazione); creazione sistema di monitoraggio

Fonte: informazioni ricavate dalle interviste e dai siti internet dei NVVIP

Però quale che sia la struttura di riferimento, i componenti dei Nuclei lamentano un riconoscimento della legittimità delle loro attività che dipende esclusivamente dalle leggi (nazionali e/o regionali). Cioè: quando cambia il direttore o il dirigente generale di riferimento (o anche l’assessore con cui si “lavora bene”) e nella P.A. persistono degli ostacoli di natura amministrativa (per esempio poca condivisione interna, molto adempimento burocratico) e anche culturale (per esempio “*se non alla valutazione dei Fondi Strutturali, a che cosa si può applicare la valutazione?*”) i componenti si trovano a dover ripetere “*sempre le stesse cose all’inizio...*”<sup>38</sup> semplicemente per spiegare ciò che fanno. Poiché non esiste un “modello di riferimento” per quello che riguarda le attività e i processi nel quale poter inquadrare il proprio Nucleo. Inoltre la vicinanza al cuore della programmazione non è di per se una garanzia della capacità di influenzare i processi decisionali o i policy makers. La capacità di influenzare il processo decisionale dipende dalla “valore” istituzionale di cui gode il Nucleo nell’istituzione di riferimento: questa può derivare dall’atto di istituzione del Nucleo stesso ma può derivare, ancora oggi, dalla percezione del Nucleo e delle attività di valutazione all’interno dell’amministrazione quindi dallo *status* che viene riconosciuto al Nucleo.

Questo livello di legittimità varia da Nord a Sud così come i desiderata sull’attività di “servizio” UVAL- SNV che nasce “su richiesta”.

Al sud i componenti vorrebbero che l’UVAL partecipasse attivamente al processo di “emancipazione” del Nucleo. Sembrerebbe che, per coinvolgere le altre componenti dell’amministrazione, la presenza del “semaforo verde”, di un parere positivo sull’attività o di un feed-back critico e costruttivo elaborato da Roma sia una garanzia di ascolto per il Nucleo regionale. Attenzione però: questa situazione è vissuta con una certa conflittualità

<sup>38</sup> Componente esterno Regione Basilicata.

da parte dei componenti regionali. *“Non si chiede l'intervento UVAL perché altrimenti non sapremmo che fare, ma per avere un'attestazione del lavoro svolto e per farci promozione nelle amministrazioni. Se la loro presenza fisica non è sempre possibile, dovrebbero almeno mantenere costante l'ascolto dei territori<sup>39</sup>”*.

Al Centro e al Nord la situazione sembrerebbe leggermente diversa. A quanto pare gli spazi di azione dei Nuclei sono leggermente più ampi e di conseguenza anche la “fama” di cui gode la valutazione sembra essere migliore, quindi dal parere UVAL ci si aspetta una sorta di “sigillo di qualità”. Particolarmente utile questa testimonianza: *“Noi ci vogliamo prestare per fare da cavie durante il prossimo incontro [di formazione]: vogliamo presentare il nostro lavoro e aspettiamo il confronto con la platea. In Regione la partecipazione attiva ad un evento istituzionale [organizzato dall'UVAL- FORMEZ] sarà valutato molto positivamente<sup>40</sup>”*.

In entrambi i casi l'UVAL agisce cercando di rafforzare la legittimazione dei Nuclei fra le amministrazioni: non essendo giudice di comportamenti ed attività ma avendo mandato formale di osservazione e coordinamento (nel SNV) l'Unità trasmette delle informazioni sul comportamento dell'attore istituzionale cercando di spiegare ed evidenziare l'utilità delle attività *proprie* (ed “uniche”) del Nucleo. Ovvero, trasmettendo all'amministrazione che il Nucleo ha fatto bene il suo lavoro e che deve essere ascoltato anche nel futuro. Oppure spingendo le regioni a dare pubblicità alle attività di valutazione e al Nucleo stesso.

#### 4.3 Le attività dei Nuclei

Come si intuisce dalla tabella i Nuclei sono coinvolti in diverse attività non sempre configurabili come attività di valutazione in senso stretto. Potremmo definirli degli organismi “*spuri*” che svolgono attività “*spurie<sup>41</sup>*” poiché affrontano, senza potere decisionale, delle attività che non ricadono esattamente nella “*applicazione di metodi e tecniche proprie della valutazione*” riprendendo la definizione utilizzata in questa tesi.

Di seguito sono elencate quelle più ricorrenti:

- selezione degli APQ (selezione di progetti);
- analisi degli studi di fattibilità;
- assistenza e supporto tecnico alla programmazione (dalla stesura dei Programmi Operativi Regionali all'elaborazione del DPEF; dalla predisposizione del sistema di monitoraggio per i Fondi Strutturali nella precedente programmazione 2000/2006 al controllo sull'attuazione degli interventi);
- predisposizione e analisi (qualitativa) dei bandi;
- studi di leggi regionali (ad esempio i disallineamenti tra gli obiettivi stabiliti dalla legge regionale e la legislazione nazionale e comunitaria);
- attività di coordinamento tra le Autorità di Gestione dei Programmi finanziati dal Fondo Europeo Sviluppo Rurale e FAS;

quelle più originali poiché condotte internamente e più strettamente legate alla valutazione:

- verifica e validazione dei rapporti valutativi;
- diffusione di metodi e tecniche di valutazione di programmi e progetti complessi;
- valutazione “trasversale” ex-post: studio di caso sui meccanismi istituzionali di

<sup>39</sup> Componente esterno Regione Calabria.

<sup>40</sup> Componente esterno Regione Emilia Romagna.

<sup>41</sup> Ex componente UVAL.

- contesto e informali che hanno avuto effetti sulla realizzazione della politica;
- indagini valutative;

La legge nazionale 144/99 e le leggi regionali che istituiscono i Nuclei di valutazione non hanno contribuito a specificare il mandato e la missione dei Nuclei all'interno delle amministrazioni conservando una certa ambiguità nelle disposizioni ed un campo di attuazione molto ampio. Per questo motivo ai Nuclei sono stati affidati compiti non sempre legati alle procedure tipiche della valutazione ma attività di puro esercizio burocratico.

Allo stesso tempo sembrerebbe affiorare un dato (incoraggiante?) dalle interviste: ciascun Nucleo avrebbe trovato, o starebbe cercando, la propria strada. L'aver riscontrato più scelte di tipo organizzativo nella redazione dei Piani piuttosto che di tipo strettamente operativo supportano questa considerazione: forse affrontando questo esercizio per la prima volta dei Piani, i Nuclei hanno coinvolto, poco per volta, il resto dell'organizzazione e stanno dimostrando di "saper fare", saper gestire autonomamente la valutazione

Ma cosa dà sostanzialmente vita a questa modifica di fatto delle attività e dei ruoli dei Nuclei? Non solo evidentemente una legge ambigua, ma anche le professionalità del personale interno.

Al momento della costituzione dei Nuclei regionali la selezione è stata fatta in modo da assicurare l'interdisciplinarietà dei team di lavoro anche se mancano tuttora dei puri "valutatori" (solo 2 si dichiarano così e solo uno ha delle esperienze internazionali di rilievo). Inoltre non è stato possibile capire se il tipo di formazione "maggioritaria" dei componenti dei Nuclei (ad esempio giuridica piuttosto che economica), possa aver influito sulla successiva scelta di ruolo all'interno della P.A. di riferimento.

Queste considerazioni vanno spiegate svelando due "scoperte" di questa ricerca.

La prima è relativa al fatto che, al momento dell'elaborazione delle Legge 144/99 e della successiva selezione dei componenti dei Nuclei, nella mente dei legislatori e di quelli che diventeranno i primi realizzatori delle attività di valutazione in Italia, non c'era l'obiettivo preciso di creare delle unità tecniche di valutazione. All'interno delle amministrazioni si voleva migliorare sia la funzione di programmazione sia la funzione di valutazione creando dei "team di pensatori" che avrebbero dovuto organizzare e gestire l'outsourcing della valutazione. Inoltre, in quel momento, non c'era la necessità di creare unità che si dedicassero alla valutazione dei programmi perché l'obbligo per i Fondi Strutturali (gli unici interventi che prevedevano attività di valutazione obbligatorie) era in capo alla Commissione Europea. Ancora oggi solo una dozzina di componenti (su un centinaio di persone in tutto che operano realmente nei Nuclei<sup>42</sup>) sono identificati come ricercatori e/o valutatori.

La seconda "scoperta", già parzialmente rivelata, svela che non tutti i Nuclei ammettono di volersi specializzare nelle attività di valutazione: alcuni hanno sviluppato notevoli competenze nelle attività di supporto alla programmazione affidando le valutazioni dirette all'esterno oppure a strutture "in-house". Questi Nuclei non hanno bisogno per definizione di valutatori veri e propri ma di analisti, policy- designer, economisti, urbanisti. Sono delle strutture che stanno attivando delle attività di domanda di valutazione e che hanno interiorizzato il concetto di come si "disegna" sia l'intervento che

---

<sup>42</sup> Considerazioni del committente.

l'attività di valutazione senza voler prendere parte all'attività di valutazione diretta.

#### 4.4 L'ultimo nodo (irrisolto): la definizione della parola "valutazione"

I componenti dei Nuclei hanno fornito una definizione pressoché univoca della parola "valutazione" in generale. Il che suggerisce una condivisione dello scopo della valutazione: fornire un giudizio sulla politica per il decisore pubblico. Questa definizione, spiegata di seguito, rimanda ad una logica "di applicazione" e di utilizzo che parte dall'*accountability* (dopo aver ricevuto un mandato, entro la data di scadenza, posso dimostrare di aver risolto un determinato problema) ma che cerca di tendere al *learnign* (Come si possono migliorare gli interventi? Quali sono gli interventi che funzionano meglio?)

*Riassumendo le definizioni dei componenti possiamo dire che: "La valutazione è la formulazione di un giudizio sull'andamento e sul risultato di una politica, che può aiutare a scrivere meglio un programma futuro. La conoscenza profonda del programma aiuta, tra le altre cose, a stabilire quali dati servono a stimare gli effetti della politica stessa".*

Invece, per quanto riguarda la definizione che accompagna la "valutazione degli effetti congiunti" è molto difficile ricostruirne una univoca. Non c'è chiarezza su quali metodi di valutazione applicare per *stimare gli effetti di un intervento su un territorio sul quale incidono/ sono state attuate più politiche* (che è in linea di massima la definizione comune data dai componenti) e molto probabilmente è per questo che i Piani sono poco "operativi" e molto "organizzativi".

Oltre a problemi di natura strettamente amministrativa (i programmi potrebbero incidere su diverse voci di bilancio finanziario) vengono dichiarati problemi legati al disegno della ricerca valutativa soprattutto se si decide di applicare dei metodi quantitativi. Una testimonianza riassume quanto detto *"Non è possibile capire se l'intervento avrà un saldo positivo o negativo. Non è possibile capire quale prodotto si intende creare: se l'effetto di tanti programmi che incidono su un obiettivo specifico (quindi magari isoli il settore di riferimento ed hai la valutazione di una "politica settoriale") oppure se l'incisività di un intervento (lasciando evidentemente fuori altri "pezzi di politica") al netto di altri che insistono sullo stesso territorio".*

Le indicazioni (UVAL-SNV) su quale dovesse essere l'oggetto/ il tema da valutare sono state molteplici, e in estrema sintesi, possiamo dire che hanno chiesto di concentrarsi su:

- Territori: ovvero sul complesso degli interventi in un territorio: per esempio interventi in distretto, un'area urbana, etc.
- Tipo di interventi su un tipo di territorio: per esempio interventi su aree protette, aree urbane, etc. oppure di analizzare lo stesso intervento in aree diverse;
- Obiettivo di policy: rientra in questa categoria la valutazione degli obiettivi di servizio (per esempio nel tema "istruzione": abbandono prematuro della scuola da parte dei giovani);
- Strumenti: ovvero valutare progetti integrati, strumenti a sportello, incentivi per il sostegno alle imprese;
- Tipo di destinatari: interventi a favore di PMI, aziende agricole, giovani agricoltori, donne in rientro sul mercato del lavoro, bambini;

Infine si è consigliato di concentrare le domande di valutazione sugli *effetti delle politiche*: dalla prime realizzazione con la valutazione in itinere, ai risultati ottenuti con la valutazione ex post della passata programmazione 2000/2006<sup>43</sup>.

Il problema più grande resta, evidentemente, quello legato ai metodi di valutazione da applicare. Il SNV continua ad seguire un approccio pluralistico nella scelta dei metodi di valutazione non fornendo indicazioni vincolanti relativamente all'applicazione di un metodo piuttosto che un altro. Per fornire quindi un quadro completo ed approfondito dei metodi e fornire materiale didattico specialistico, sono stati organizzati degli incontri di formazione mirati alla presentazione di diversi metodi di valutazione d'impatto<sup>44</sup> (dall'approccio controfattuale, alla valutazione "basata sulla teoria"). Questi stessi corsi, però, non sembrano aver colto del tutto nel segno: ci si lamenta della mancanza di coinvolgimento dei partecipanti e della scarsa "praticità" delle discussioni o dei casi presentati in aula<sup>45</sup>.

Ad ogni modo, ciò che è parso abbastanza chiaro è che la valutazione congiunta degli effetti non sia una cosa molto semplice da affrontare. I Nuclei non sanno ancora come disegnare la ricerca valutativa (e per questo hanno deciso di scrivere Piani organizzativi?) e l'UVAL ha deciso di "sorvolare" sull'indicazione del "quale metodo adottare" preferendo presentarli tutti.

---

<sup>43</sup> Materiali UVAL, disponibile alla pagina web: <http://www.dps.mef.gov.it/materialiuval/documenti.asp>

<sup>44</sup> Stando a quanto detto da un partecipante al SNV, questi incontri hanno anche lo scopo di voler creare una sorta di "effetto di curiosità" nei componenti favorendo la riflessione personale su "ciò che mi viene chiesto di fare" e su "ciò che so fare". Dipendente ISFOL.

<sup>45</sup> Alcuni esercizi pratici sono stati introdotti durante l'ultima giornata formativa e si intende ripeterli durante le prossime.

## 5. Considerazioni finali

Dopo il percorso di analisi della policy e considerando le problematiche riscontrate dalle interviste con gli attori coinvolti nelle attività di valutazione in Italia, si possono trarre alcune (poche) conclusioni e alcuni (due) spunti per attività future.

### 5.1 Considerazioni sulla funzione di valutazione e i Nuclei Regionali

Per quanto riguarda la funzione di valutazione all'interno dei Nuclei, possiamo dire che di fronte al "primo esercizio"<sup>46</sup> fatto in Italia per la predisposizione di un documento così completo ed articolata, le scelte prevalentemente di natura organizzativa sono comprensibili. Una parte dei Piani è stata redatta inserendo gli "obiettivi minimi" stabiliti dall'UE<sup>47</sup>: per la restante parte sarà fondamentale l'impegno del Nucleo per realizzare quelle che sono state "*dichiarazione di intenti*". Quindi i Nuclei dovranno attivarsi affinché avvenga non solo la condivisione col resto dell'amministrazione ma anche il coinvolgimento diretto delle strutture SNV quando lo si ritiene necessario.

Sta di fatto che molto spesso le attività di supporto che sono chiamati a compiere, tolgono materialmente tempo e *spazio* alla valutazione: i componenti si trovano spesso a sostituire il "programmatore" e dunque a dedicare la maggior parte del tempo a *scrivere* i documenti/ programmi piuttosto che a valutarli (e questo appare evidente se si considera lo schema di attività). Per la committenza comunque il solo sforzo di natura intellettuale dei componenti dei Nuclei impegnati per la prima volta con la redazione dei Piani, dimostra la volontà e la consapevolezza dei ruoli che si è chiamati a svolgere (e sono importanti anche gli incontri informali svolti in questi mesi per la discussione dei Piani fatti con le singole amministrazioni e con i Nuclei).

L'osservazione partecipata alle attività del SNV, mi hanno dato la possibilità di constatare che i componenti dei Nuclei di valutazione sono a tutti gli effetti degli interlocutori regionali fondamentali. All'interno di queste strutture i valutatori e/o gli analisti hanno sviluppato una buona capacità di fare fronte ai fabbisogni informativi necessari al settore della programmazione così come hanno dimostrato di poter migliorare i rapporti con i valutatori esterni poiché maggiormente consapevoli dello scopo delle loro attività.

Così i Nuclei potrebbero essere definiti degli "*uffici deputati alla conoscenza, capaci di costruire un sistema integrato di conoscenze, adeguate a governare*"<sup>48</sup> poiché non è plausibile pensare ad una modifica della legge 144/99 e, a mio avviso, non è neanche auspicabile. I Nuclei sono diventati dei "*centri di idee*" per la programmazione oppure delle strutture miste che si occupano talvolta di valutazione e talvolta di selezione di progetti. Di fronte a questo stato delle cose sarebbe una forzatura pressare per favorire una funzione (quella della valutazione) piuttosto che un'altra (ad esempio quella della programmazione) senza conoscere nello specifico la "direzione" che il Nucleo ha preso.

Credo che quindi l'SNV dovrebbe continuare a raccogliere sistematicamente informazioni sulla numerosità dei componenti dei Nuclei e sulle loro attività per *informare* questa strategia di capacitazione della P.A. largamente decentrata. L'ultima ricerca pubblica di

---

<sup>46</sup> Informazione fornita dal Committente. L'UVAL ha condotto uno studio interno sui Piani di Valutazione in Europa.

<sup>47</sup> Gli obiettivi minimi stabiliti dall'UE sono: lista di valutazioni (titoli); oggetto; domande di valutazione; uso potenziale di ciascuna valutazione; tempistica indicativa; valutazioni esterne/interne; risorse finanziarie; struttura di gestione delle valutazioni (p.e., Steering Group).

<sup>48</sup> Dipendente ISFOL.

questo tipo risale al 2003<sup>49</sup> e per molte Regioni e Amministrazioni centrali non è ancora possibile parlare della *presenza reale* di un Nucleo di valutazione, figuriamoci della sua specializzazione. Si faciliterebbe anche la “conoscenza” dei Nuclei dell’Italia settentrionale che non facendo parte delle Regioni Ob.1, non partecipavano alle attività di *guidance* del Sistema.

Infine, nella ricerca, non sono state approfondite le problematiche legate alla precarietà dei contratti dei componenti, così come la differenza di trattamento economico. Questa è stata una scelta ben precisa nonostante il problema sia stato sollevato da quasi tutti gli intervistati, ma si ritiene di non avere la capacità di analizzare in modo approfondito questo aspetto. E si suggerisce di approfondire questo aspetto in un secondo momento. I componenti sentono che la precarietà del loro lavoro dia ai vari interlocutori una sensazione di “scarsa credibilità” del Nucleo: “*noi non siamo sicuri di poter essere presenti al prossimo tavolo di discussione*”<sup>50</sup>.

## 5.2 Considerazioni sul Sistema Nazionale di Valutazione

All’atto della sua costituzione, l’UVAL non è stato creato come un “*primus inter pares*” rispetto agli altri Nuclei di valutazione, sia delle amministrazioni centrali che di quelle regionali. Sta di fatto che, nel corso degli anni, sono state affidate a questa struttura compiti *centrali* nella definizione della strategia di costruzione di capacità di valutazione: oggi l’UVAL costituisce il primo animatore dell’SNV. Molto spesso questi soggetti istituzionali sono “due facce della stessa medaglia”.

Ad oggi l’ SNV sembrerebbe aver perfezionato proprio quegli interventi che renderebbero possibile l’avvicinamento ai territori che i Nuclei stessi aspettano.

Oltre ai suggerimenti presentati nel precedente paragrafo (l’avviamento di due ricerche a livello nazionale), non mi è possibile dare delle indicazioni “nuove” su quanto già stabilito per le attività 2007/2013 del SNV. Mi sembra più opportuno riprenderne alcune.

Innanzitutto i momenti di partecipazione diretta alle attività dei gruppi ristretti da parte dei componenti dei Nuclei, costituiscono un momento di grande crescita e di acquisizione di visibilità all’interno dell’amministrazione per il componente: “capisco e vedo cosa fanno nelle altre Regioni e cerco di imparare dai loro errori o dalle loro attività positive”. Inoltre si tratta di un incarico formalmente richiesto dal SNV alla struttura di provenienza: il responsabile del Nucleo deve firmare un tipo di “Intesa” nella quale si esplicita l’impegno del componente. L’attività non è solo acquisizione di *best- practices* ma è partecipazione attiva all’osservazione dei processi e della qualità delle valutazioni: e la partecipazione attiva, come abbiamo già detto, è qualcosa sul quale l’SNV punta molto.

In secondo luogo, le valutazioni pilota che si intendono avviare, sono state molto spesso “richiamate” nei desiderata espressi dai Nuclei: dunque si può dire che c’è grande attesa rispetto a questo specifico aspetto. In sostanza si tratterà di organizzare delle attività di valutazioni pratiche ragionando sul disegno della ricerca, sulla scelta dei metodi, tutto sostanzialmente “per la prima volta”. Tutto sotto forma di esperimento. Sarà importante

---

<sup>49</sup> A quanto pare ne esiste un’altra, mai pubblicata, del 2006.

<sup>50</sup> Componente esterno Regione Piemonte (1).

impostare questo esercizio coinvolgendo più regioni: anche qui si potrebbero mescolare esperienze dei Nuclei del Nord con quelli del Sud d'Italia.

Per quanto riguarda la necessità di mantenere una comunicazione col territorio istituzionalizzata e continuativa, l'SNV ha intenzione di realizzare un proprio mini-sito sul quale inserire ricerche e altro materiale metodologico a sostegno dei processi dei Nuclei.

L'ultima considerazione si riferisce a questa sorta di "competizione" che si è avvertita tra i diversi Nuclei. È qualcosa che emerge dalle interviste ed una sensazione "avvertita" durante il periodo di stage. Ma le strutture si rimbalzano tra di loro la responsabilità di questa situazione (che riconoscono esserci ma che chiamano "mancanza di comunicazione").

## Bibliografia

Casavola P., Tagle L., *Per una valutazione migliore: innovazioni della Pubblica amministrazione* in Stame, N. (2002), *Valutazione 2001*, .

Compton, D. – Baizerman, M. (2007), *Defining Evaluation Capacity Building*, *American Journal of Evaluation*, vol. n. 28, n°1, 118-119

Materiali UVAL, <http://www.dps.mef.gov.it/materialiuval/documenti.asp>

Quadro Strategico Nazionale per la Politica regionale di sviluppo 2007-2013, [http://www.dps.tesoro.it/documentazione/QSN/docs/QSN2007-2013\\_giu\\_07.pdf](http://www.dps.tesoro.it/documentazione/QSN/docs/QSN2007-2013_giu_07.pdf)

Rapporto del Dipartimento Politiche di Sviluppo e Coesione 2007, [www.dps.tesoro.it](http://www.dps.tesoro.it)

Sistema Nazionale di Valutazione, *Orientamenti per l'organizzazione della valutazione della politica regionale: il Piano di valutazione*, disponibile sul sito [http://www.dps.tesoro.it/uval\\_linee\\_valutazione.asp](http://www.dps.tesoro.it/uval_linee_valutazione.asp)

## Normativa di riferimento

Legge n° 144/ 99 recante disposizioni in materia di investimenti. Parte I: Costituzione di Unità Tecniche di supporto alla Programmazione, alla Valutazione e al Monitoraggio degli Investimenti Pubblici.

## **Appendice i: Elenco delle interviste**

### **Componenti Nuclei di Valutazione (in ordine alfabetico delle Regioni)**

1. Componente esterno regione Basilicata
2. Componente esterno Regione Calabria
3. Componente interno Regione Calabria
4. Componente esterno Regione Emilia Romagna
5. Componente esterno Regione Lazio
6. Componente esterno Regione Molise
7. Componente esterno Regione Piemonte (1)
8. Componente esterno Regione Piemonte (2)
9. Componente esterno Regione Puglia
10. Componente esterno Regione Umbria

### **Attori del processo**

1. Ex componente UVAL
2. Componente UVAL
3. Dipendente ISFOL

## Appendice ii: questionario sottoposto ai componenti dei Nuclei

L'obiettivo di questa ricerca, realizzata come tesi di Master I livello in Analisi delle politiche Pubbliche, consiste nel fornire un'indicazione all'UVAL sulla reale operatività dei Nuclei di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici.

Il campione è stato scelto in base ai seguenti criteri:

- geografici –sono stati scelti tre NVVIP nel Sud Italia; due NVVIP dell'Italia centrale e uno nell'Italia del Nord.
- di coinvolgimento diretto nelle attività previste dalla Rete dei Nuclei e del Sistema Nazionale di Valutazione.

Le domande, somministrate attraverso di intervista dal vivo o per telefono, invitano ad approfondire ciascuna affermazione senza, tuttavia, suggerire risposte in alternativa.

1. Come è organizzato il NVVP?
  - Quanto personale impiegano (a tempo pieno o part-time)?
  - Come può essere quantificato il suo impegno all'interno del Nucleo, rispetto alle altre attività che svolge?
  - Qual è la sua formazione professionale?
  - Da quale struttura regionale dipendono?
2. Quali sono le attività nella quale sono coinvolti i NVVP?
3. Che definizione daresti della parola valutazione? E di *“valutazione congiunta degli effetti della politica regionale”*?
4. Quali sono le attività di valutazione diretta nelle quali è coinvolto il NVVP?
5. Per queste attività, sono state formulate domande di valutazione *“definite e circoscritte”*?
6. Come siete arrivati alla definizione di queste domande?
7. Quali innovazioni introdurrebbe dal punto di vista della formazione, del disegno istituzionale o delle previsioni normative che regolano il funzionamento dei NVVIP?

