



# Promuovere l'utilizzo della valutazione all'interno delle Amministrazioni Il ruolo dei Nuclei

Anna Rita Barbuzzi, Team ASSIST; Simona Boselli, Esperta Studiare Sviluppo;

Incontro di Rete – 21 aprile 2020



**RETE DEI NUCLEI**  
NUCLEI DI VALUTAZIONE E VERIFICA  
DEGLI INVESTIMENTI PUBBLICI

# Piano della presentazione

1. La conoscenza e i presupposti per l'apprendimento
2. La diffusione della conoscenza valutativa nelle amministrazioni
3. La diffusione della conoscenza valutativa nei processi di programmazione
4. I Nuclei per l'utilizzo della valutazione nella programmazione
5. Un metodo «calibrato» per ciascun Nucleo
6. Identificazione dei soggetti
7. Attivazione di un contatto diretto
8. Alleanza di lavoro per fare tutti un passo in più
9. Verso nuove modalità di diffusione/utilizzo della conoscenza
  - 9.1 *Esempi: i nuclei «più vicini» alla programmazione*
  - 9.2 *Esempi: i Nuclei «vicini» alla programmazione*
  - 9.3 *Esempi: i Nuclei «lontani» alla programmazione*
10. Quali passi in più?

## Domande:

- Quali sono i soggetti della vostra Amministrazione che si occupano di territorio, ambiente, dissesto Idrogeologico, da invitare ai Laboratori?
- Chi altri ritenete significativi per lo sviluppo di questa policy?
- Come pensate possa essere utile il Nucleo su questa policy, a cominciare dai processi di programmazione?

# La conoscenza e i presupposti per l'apprendimento

- La diffusione della conoscenza (anche valutativa) non è un singolo atto ma un processo di lavoro articolato.
- La conoscenza si trasforma più efficacemente in apprendimento quando gli elementi di carattere informativo (elementi cognitivi) si innestano nelle esperienze dirette dei soggetti a cui si rivolgono (che implicano anche elementi relazionali ed affettivo-emotivi), rimodellandole e modificandole nel tempo.
- L'apprendimento non è un processo di assimilazione passiva ma il risultato di un processo dinamico di costruzione e ridefinizione continua di significato, in situazioni di scambio interattivo e di negoziazione, sul campo.

Richiamo alle concettualizzazioni sui processi di apprendimento/cambiamento nei sistemi organizzativi di L. Pagliarani e di R. Kaès e ai concetti di "apprendimento situato" (Situated Learning) e di Learning by doing di Jean Lave e Etienne Wenger.

# La diffusione della conoscenza valutativa nelle Amministrazioni

La diffusione dei contenuti valutativi da parte dei Nuclei nelle Amministrazioni si concretizza con maggiore efficacia attraverso:

- **informazione + interazione:** combinando azioni informative sugli esiti valutativi con attività/iniziative di interazione organizzate con i soggetti rilevanti, portando la conoscenza nei contesti di azione delle amministrazioni;
- **interazioni in più step, lungo un percorso:** organizzando una lavorazione dei contenuti valutativi dialogata, in più momenti. L'assimilazione di conoscenza implica sostenere processi di decostruzione e di costruzione di nuovi significati per le politiche, insieme ai soggetti interessati, all'interno delle pratiche di sviluppo delle attività;
- **elaborazioni partecipate:** stimolando processi assimilativi/elaborativi delle conoscenze valutative il più possibile in forma compartecipata (non solo con i responsabili diretti). Questo aiuta a sedimentare e a trasformare la conoscenza in apprendimento collettivo, e ad assorbire le difese collegate ai cambiamenti.

# La diffusione della conoscenza valutativa nei processi di programmazione

**L'avvio del processo di programmazione** è uno dei momenti propizi per valorizzare la conoscenza valutativa e «lavorarla» con i soggetti responsabili della programmazione e, dove possibile, con altri soggetti interessati.

I Nuclei sono variamente coinvolti nel processo di programmazione. Hanno storie di relazione e di attività diverse, sviluppate nel tempo con le Amministrazioni.

Sono variamente «vicini» o «lontani» alle strutture che si occupano di programmazione delle politiche di coesione 21-27.

Ogni Nucleo potrà quindi portare un contributo alla diffusione/utilizzo della conoscenza nel processo di programmazione, a partire dalla sua posizione, ma provando a fare un passo in più.

Come promuovere  
l'utilizzo della  
conoscenza valutativa  
nelle Amministrazioni?



con un **metodo di lavoro**  
**«calibrato»** ma comune



**Perché?**

- Per «fare un passo in più» rispetto al passato
- Per collegare la valutazione alla programmazione
- Per preparare i Laboratori SNV sulla Programmazione

## 4 STEP

- 1. Identificazione della rete di soggetti potenziali utilizzatori della valutazione**
- 2. Selezione dei soggetti e attivazione di contatti mirati**
- 3. Costruzione/rafforzamento di una alleanza di lavoro tra Nucleo/Amministrazione**
- 4. Promozione e realizzazione di iniziative comuni per il rafforzamento della funzione valutativa a supporto delle politiche.**



## STEP 1

**Obiettivo: costruire un primo quadro di insieme della rete dei soggetti, potenziali utilizzatori impegnati nella Programmazione 21-27.**

### **Modalità:**

Identificare i soggetti rilevanti con cui il Nucleo collabora, o pensa di collaborare, per portare conoscenza a supporto delle politiche, durante il processo di programmazione 21-27.

*Es: Strutture programmazione politiche di coesione, strutture di programmazione regionali, altri soggetti significativi, soggetti di Settore specifici (a partire dai Settori che si occupano di Territorio, Ambiente, Dissesto Idrogeologico, potenzialmente interessati al Laboratorio SNV).*

## STEP 2

**Obiettivo: attivare un contatto diretto con i soggetti responsabili della programmazione 2021-2027, destinatari delle conoscenze utili alle politiche.**

### Modalità:

- Scegliere fra i soggetti identificati quelli rilevanti con cui si ritiene utile interagire (*per le attività SNV, i soggetti della policy interessati al Laboratorio*).
- Richiedere un appuntamento, allo scopo di:
  - *presentare le attività di Laboratorio SNV e invitarli a partecipare*
  - *esplorare e comprendere assieme a loro come essere utili nella fase di avvio della programmazione.*

## STEP 3

**Obiettivo: attivare un contatto diretto con i soggetti responsabili della programmazione 2021-2027, destinatari delle conoscenze utili alle politiche.**

### Modalità:

- Presentare le attività del Nucleo (portare la sintesi della Rassegna valutativa e altri materiali utili) e invitare i soggetti al Laboratorio SNV.
- Raccogliere informazioni sulle esigenze di conoscenza nei processi di programmazione concreti: soggetti, organizzazione, attività, ecc.
- Esplorare come è solitamente intesa la valutazione - *rappresentazione e intenzionalità vs l'uso della valutazione.*
- Allearsi «facendo un passo in più» rispetto all'ordinario – *Il Nucleo nel contesto di azione, per rafforzare la pratica valutativa nella amministrazione.*

## STEP 4

**Obiettivo: intraprendere, in accordo con i soggetti della Amministrazione, interventi di rafforzamento della funzione valutativa a supporto delle politiche.**

**Modalità:**

**... Ma quale «passo in più» rispetto al passato?**

Ogni Nucleo valuta l'intervento con gradualità, a partire da:

- la relazione di «vicinanza o lontananza» dei Nuclei dai soggetti della programmazione delle politiche di coesione;
- le attività realizzate fino ad oggi dai Nuclei a supporto della programmazione delle politiche di coesione e/o regionale;
- il diverso modo di utilizzare la valutazione da parte della Amministrazioni.



Nuclei intesi come dispositivi di supporto che «affiancano» il processo di programmazione

I Nuclei che affiancano lo sviluppo dei processi di programmazione delle politiche di coesione portando expertise organizzative e di facilitazione, conoscenza valutativa e conoscenza tecnica più ampia, integrata, utile alla programmazione.

Modalità di diffusione della valutazione:

- rielaborazione contenuti valutativi ed incontri ad hoc nell'amministrazione
- incontri con reti di referenti valutazione
- incontri con il partenariato,
- conferenze tra tecnici e politici,
- divulgazione scientifica, altro.

# Esempi: I Nuclei «VICINI» ai processi di programmazione



Nuclei «a supporto» delle attività di programmazione

I Nuclei vicini alle strutture di programmazione delle politiche di coesione che mettono a servizio la conoscenza valutativa (anche propria) e la conoscenza più ampia utile alla programmazione (spesso scrivono pezzi di programmi).

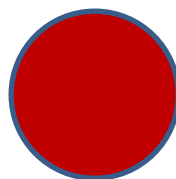
Modalità di diffusione della valutazione:

- incontri ad hoc con programmazione, o altri settori amministrazione;
- diffusione organizzata per fasi (da steering group interni a incontri con settori amministrazione a seminari pubblici);
- sito, divulgazione a società scientifiche, altro.

# Esempi: i Nuclei «LONTANI» dai processi di programmazione



Nuclei «staccati» dai processi di programmazione ma specializzati in alcune forme di conoscenza



I Nuclei «lontani» dai processi di programmazione delle politiche di coesione (talvolta più coinvolti in quelle di programmazione regionale).

Modalità di diffusione:

- Via mail, o con contatti sporadici
- Organizzazione momenti di informazione e formazione sulle politiche di coesione e cultura valutativa

## NUCLEI «A FIANCO» NEI PROCESSI DELLE POLITICHE DI COESIONE

Il Nucleo potrebbe svolgere una funzione importante per il recupero e la valorizzazione di tutte le conoscenze (valutative e non solo), locali e nazionali, raccordandosi con i vari soggetti (anche partenariali)? - ***soggetto che tira le fila sulle conoscenze nelle diverse fasi di processo della programmazione.***

## NUCLEI «A SUPPORTO» DELLE POLITICHE DI COESIONE

Il Nucleo potrebbe portare elementi valutativi su specifici temi o policy? E rappresentare l'interlocutore principale riguardo alle conoscenze valutative, in raccordo con altri? – ***soggetto che tira le fila delle conoscenze su temi o policy.***

## NUCLEI «STACCATI» DALLE POLITICHE DI COESIONE

Il Nucleo potrebbe portare all'attenzione elementi di conoscenza valutativa attingendo dalla Rete e SNV? Oppure supportare i soggetti della programmazione per mettere in collegamento le politiche di coesione con quelle ordinarie? Altro



# Nucleo di Valutazione e Analisi per la Programmazione

*Presidenza del Consiglio dei Ministri* – Dipartimento per le Politiche di Coesione



***Valutazione.nuvap@governo.it***  
***Grazie dell'attenzione***



**RETE DEI NUCLEI**  
NUCLEI DI VALUTAZIONE E VERIFICA  
DEGLI INVESTIMENTI PUBBLICI