

funzione di valutazione passa attraverso l'utilizzo armonico di queste leve, adottando una strategia che combini in maniera efficace le diverse opzioni di intervento.

L'aumento della capacità valutativa comporta lo sviluppo di una serie complessa di competenze che riguardano sia l'aspetto tecnico sia l'aspetto gestionale della realizzazione di uno studio valutativo

La diffusione di cultura valutativa tra i dipendenti può essere invece prodotta attraverso tutte le iniziative atte a suscitare una crescita delle competenze dei dipendenti sulla filosofia, la teoria e le tecniche riconducibili al campo della valutazione. Tale crescita può efficacemente essere indotta dai tradizionali strumenti di formazione (brevi corsi, seminari specialistici, ecc.). Tuttavia, le competenze necessarie per la valutazione non si esauriscono con gli aspetti teorici e tecnici, ma devono necessariamente tener conto degli aspetti gestionali della stessa. Questo è tanto più vero dal momento che, come rilevato in precedenza, spesso, le attività di M&V vengono esternalizzate; in questo caso alla struttura interna non viene richiesto di svolgere direttamente l'attività di M&V, quanto piuttosto di essere in grado di gestire il processo di valutazione nelle sue diverse componenti. In altre parole l'organizzazione deve essere in grado di:

- identificare ed esplicitare i quesiti valutativi;
- articolare un mandato valutativo;
- selezionare, sul mercato, soggetti in grado di compiere efficacemente la valutazione desiderata;
- agevolare e seguire lo svolgimento della valutazione;
- utilizzare i risultati della valutazione.

In altri termini, l'aumento della capacità valutativa di un'organizzazione comporta lo sviluppo di una serie complessa di competenze che hanno a che vedere tanto con *l'aspetto*

tecnico quanto con *l'aspetto gestionale* della realizzazione di uno studio valutativo. Tali competenze possono essere trasmesse solo in parte nelle forme e con i metodi della formazione tradizionale. Una buona parte di questi saperi circola in *modo esperienziale*, passando di persona in persona, all'interno di una comunità di soggetti che riconoscono i loro comuni interessi professionali. Ogni serio tentativo di aumentare la cultura valutativa dei dipendenti di un'amministrazione non può quindi non prevedere anche una qualche forma di *training* sul campo e di rafforzamento della comunità di soggetti che all'interno dell'amministrazione sono chiamati a svolgere attività afferenti a queste tematiche.

La strategia di costruzione di capacità valutativa della Regione Piemonte

Nonostante i segnali di una progressiva "istituzionalizzazione" della valutazione nella Regione Piemonte si fossero cominciati a evidenziare già negli anni novanta, anche in seguito all'avvio delle politiche di sviluppo europee, la riflessione sulle modalità con le quali sviluppare capacità valutativa, all'interno di questa istituzione, si è storicamente avviata in occasione dell'istituzione del Nucleo di Valutazione e Verifica degli Investimenti Pubblici (NUVAL). I nuclei di valutazione, costituiti in tutte le Regioni e in alcuni Ministeri, avrebbero dovuto essere, nella previsione della legge n. 144 del 17 maggio 1999, strutture finalizzate alla valutazione e verifica degli investimenti pubblici. La legge 144, nell'ambito di un più generale riassetto del quadro normativo della spesa pubblica, prevedeva che i nuclei dovessero agire come "strumenti" di razionalizzazione delle scelte per investimenti (altrimenti intesi come "supporto alle decisioni"), promosse dalle amministrazioni centrali e dalle Regioni, ai fini di un complessivo miglioramento del processo di programmazione delle politiche di sviluppo. La funzione principale attribuita ai nuclei era quindi quella di "garantire il supporto tecnico alle diverse fasi della programmazione, della valutazione e della verifica di piani, programmi e politiche promosse dalle varie Amministrazioni.