

# Sapere organizzativo e fattori istituzionali. Quali opportunità e quali vincoli all'istituzionalizzazione della valutazione

---

Mita Marra  
Università di Salerno

Visiting Scholar  
Trachtenberg School of Public Policy and Public Administration  
The George Washington University



# Le questioni

- In che modo i fattori istituzionali favoriscono l'uso delle valutazioni?
- In quale misura l'indipendenza istituzionalizzata della funzione di valutazione è legittimata dall'organizzazione.
- Come i valori e le ideologie dell'organizzazione modellano l'orientamento delle valutazioni e la loro legittimazione istituzionale.
- In quale misura le posizioni istituzionali e i meccanismi di accountability favoriscono l'utilizzo dell'informazione valutativa.
- Come le percezioni cambiano e si forma il consenso intorno ai suggerimenti delle valutazioni.
- Quali sono i canali formali ed informali di diffusione delle informazioni di natura valutativa.



# Quali prodotti e quali processi

Prodotti degli OIV	Prospettive delle valutazioni	Obiettivi	Metodologia	Expertise	Organizzazione
Performance individuali	Responsabilità personale	Verifica della produttività	Revisione della documentazione e peer review Analisi multicriteri	Economisti/ giuristi/ staff OIV	Interna
Valutazione della qualità percepita	Responsabilità nei confronti degli utenti	Empowerment	Metodi della ricerca sociale Sistema di monitoraggio	Economisti/ staff OIV	Interna/ esterna
Controllo di gestione	Efficacia-efficienza dell'organizzazione	Apprendimento organizzativo	Indicatori di monitoraggio (finanziari e sulla quantità e qualità delle risorse umane)	Funzionari, dirigenti, staff OIV	Interna
Controllo di gestione strategico	Responsabilità istituzionale/ Creazione di nuova conoscenza	Rafforzamento della capacità istituzionale Analisi dei processi di attuazione	Ricerca sul campo/performance review/approcci partecipativi/peer review	Funzionari, dirigenti, staff OIV	Interna contracting out/advisory boards
Valutazione dei programmi (di processo e di impatto)	Creazione di nuova conoscenza Impatto delle politiche pubbliche	Rafforzamento della capacità istituzionale Analisi dei processi di attuazione e degli effetti delle politiche pubbliche	Ricerca sul campo/approcci partecipativi/studi di caso/esperimenti sociali/analisi controfattuale/matrici di contabilità sociale	Economisti/ scienziati sociali/studiosi esterni/staff OIV	Interna/ contracting out/advisory boards



# L'indipendenza

- L'indipendenza è garantita formalmente:
  - dal mandato istituzionale e
  - dall'automaticità delle allocazioni finanziarie



# L'indipendenza (segue)

- A quale livello del processo decisionale avviene la legittimazione della funzione di valutazione?
  - Gestione autonoma delle risorse
  - Selezione indipendente degli studi tematici
  - Raccolta dei dati
  - Redazione dei rapporti finali



# L'indipendenza (segue)

- Quali sono i problemi?
  - Relazioni di autorità
  - Professionalizzazione delle attività analitiche di supporto al management
  - La professionalità dei valutatori tende ad assimilarsi a quella di scienziati sociali, analisti politici ed economisti manager di progetti
  - Tendenza all'omologazione dei prodotti finali e dei processi di lavoro

➡ Isomorfismo professionale



# I valori e la cultura

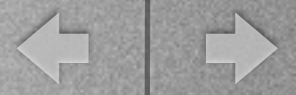
- I fattori istituzionali influenzano:
  - la prospettiva incorporate nelle valutazioni,
  - la scelta dei temi,
  - i giudizi e i suggerimenti,
  - l'agenda dell'organizzazione
- ➔ La cultura organizzativa non è una minaccia all'indipendenza delle valutazioni purchè il “punto di vista” adottato venga esplicitato dando testimonianza dell'evolversi del pensiero e delle idee nel tempo



# I meccanismi di responsabilità

- Nelle relazioni di responsabilità verso l'esterno dell'organizzazione, la valutazione serve ai dirigenti generali per rendere operativa la responsabilità del management (il problema dell'azzardo morale può essere superato)
- Nelle relazioni di responsabilità all'interno del management, quanto conta la misurazione delle performance individuali dei gestori dei progetti (il problema della selezione avversa rimane irrisolto)
- Risposta burocratica dei dirigenti? La valutazione serve come supporto alla programmazione più per il lavoro dei loro subordinati che per il loro lavoro, prevalentemente decisionale (inerzia burocratica e scetticismo nei confronti della valutazione)





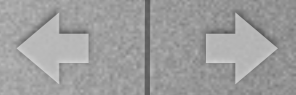
# L'apprendimento organizzativo

- L'orientamento politico del management è legato all'interesse di mantenere lo status quo e alle filosofie largamente accettate all'interno delle organizzazioni
- I suggerimenti di cambiamento troppo radicali da parte delle valutazioni non sono considerati utili



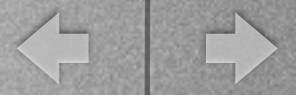
## L'apprendimento organizzativo (segue)

- Le valutazioni mettono in questione l'impianto logico delle politiche perseguite dalle organizzazioni?
- In genere, si riscontra una divergenza di opinioni tra i valutatori e lo staff (single loop e double loop learning, Argyris)
- La dissonanza cognitiva: esiste un ritardo temporale che interviene nella formazione del consenso intorno ai suggerimenti contenuti nei



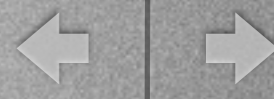
# Diffusione del sapere organizzativo

- Come si diffonde l'informazione valutativa?
- La familiarità con i contenuti dei rapporti di valutazione, i dati, i risultati dell'analisi, i suggerimenti e i suggerimenti avviene a livello informale, tacito, quasi inconscio.
- Canali informali, reti spontanee in cui lo staff si aggrega per interessi professionali, competenze tecniche, collaborazioni lavorative presenti e passate
- La socializzazione del sapere tacito promuove l'apprendimento organizzativo



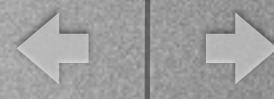
# Conclusioni

- Il disegno istituzionale della funzione di valutazione è importante, ma anche la legittimazione istituzionale della valutazione nel processo decisionale: ruolo democratico della valutazione nella governance di un'organizzazione



# Conclusioni (segue)

- I valori e la cultura sono parte integrante delle valutazioni, che debbono esplicitare e ricostruire per dare testimonianza dell'apprendimento cognitivo e valoriale di un'organizzazione



# Conclusioni (segue)

- Nel disegno istituzionale della valutazione è necessario ricostruire i meccanismi di accountability, le linee di responsabilità all'interno e all'esterno dell'organizzazione in modo che la valutazione possa rafforzarli come strumento operativo della responsabilità



# Conclusioni (segue)

- **Esiste un ritardo temporale nell'accettazione dei suggerimenti di cambiamento delle valutazioni. E' importante dunque favorire lo scambio di informazioni valutative e l'interazione tra i valutatori, dirigenti e funzionari sin dall'inizio degli studi**



# Conclusioni (segue)

- Le reti spontanee sono canali informali attraverso cui l'informazione valutativa viene veicolata ed si diffonde il sapere organizzativo. Comprendere la dinamica di tali formazioni spontanee può essere utile a condurre valutazioni più partecipative e mettere in atto strategie di diffusione più efficaci