



Dottorato di Ricerca in / PhD program Risorse per la nuova P.A.: Persone e Dati

Ciclo / Cycle 38°

Curriculum in Selezione, gestione e valorizzazione del capitale umano nelle PP.AA.

LA VALUTAZIONE PARTECIPATIVA NELLA PUBBLICA AMMINISTRAZIONE: IL PROGETTO VIP TRA PRATICHE, SIGNIFICATI E PROSPETTIVE

Nome / Name Fortunato Carlo

Cognome / Surname

Tartivita

Matricola / Registration number 744732

Tutor: Prof. Emanuele Maria Polizzi

Coordinatore / Coordinator: Prof. Alfredo Marra

ANNO ACCADEMICO / ACADEMIC YEAR 2024/25

INDICE

INTRODUZIONE	4
CAPITOLO 1 – VALUTAZIONE PARTECIPATIVA E SENSEMAKING	6
1.1 La valutazione della performance	7
1.1.1 La valutazione della performance nei paradigmi della p.a.	14
1.1.2 La valutazione partecipativa	25
1.1.3 La partecipazione	41
1.1.4 La valutazione partecipativa nella p.a. italiana.....	49
1.2 Il sensemaking	68
CAPITOLO 2 - METODOLOGIA	90
2.1 Il contesto della ricerca	91
2.2 La metodologia della ricerca	92
2.2.1 Il posizionamento del ricercatore	96
2.2.2 La raccolta dei dati	100
2.2.3 L'analisi dei dati	108
CAPITOLO 3 - ANALISI E DISCUSSIONE	117
3.1 Il progetto di valutazione partecipativa	118
3.1.1 L'ideazione.....	118
3.1.2 Gli oggetti di valutazione e i soggetti coinvolti	122
3.1.3 L'implementazione della valutazione partecipativa	126
3.1.4 L'analisi dei dati	130
3.2 VIP come processo di sensemaking	133
3.2.1 L'ambiguità di VIP	134
3.2.2 Gli oggetti di valutazione e il coinvolgimento delle aree.....	135
3.2.3 La sperimentazione.....	150
3.2.4 La valutazione in VIP.....	164

3.3 VIP come applicazione della valutazione partecipativa.....	171
3.3.1 Il confronto con i requisiti minimi delle LG n. 4/2019	171
3.3.2 VIP attraverso le fasi delle Linee guida n. 4/2019.....	176
3.3.3. Strumenti di rilevazione e partecipazione degli stakeholder ...	178
3.3.4 Le finalità di VIP.....	183
3.4 Un'interpretazione degli esiti di VIP.....	186
CONCLUSIONE	192
BIBLIOGRAFIA.....	206
APPENDICE	249

INTRODUZIONE

Negli ultimi anni la valutazione è divenuta una componente strutturale delle politiche pubbliche e delle pratiche di governance, assumendo funzioni diverse. In questo quadro, la valutazione partecipativa è stata spesso presentata come risposta alla crescente domanda di inclusione nei processi decisionali, nonché strumento capace di rendere più legittime e condivise le scelte pubbliche. Tuttavia, la letteratura e l'esperienza mostrano come la partecipazione nei processi valutativi possa rimanere confinata a forme consultive, mentre la traduzione operativa di tali principi in contesti amministrativi si rivela complessa e soggetta a tensioni.

Muovendo da queste premesse, la tesi si interroga sull'implementazione della valutazione partecipativa in un'amministrazione pubblica e su quali significati essa abbia per gli attori coinvolti. L'analisi si concentra sul progetto *Valutazione Integrata Partecipata della performance* (VIP) promosso dall'Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, una sperimentazione avviata nel 2024 con l'obiettivo di introdurre modalità partecipative nel sistema di performance management dell'ente. La ricerca non si propone di valutare VIP in relazione ai suoi esiti, sulla base di criteri quali l'efficacia e l'efficienza; piuttosto intende concentrarsi sul processo attraverso cui VIP ha trovato attuazione, così come è stato interpretato e sviluppato da chi vi ha preso parte.

L'impostazione teorica coniuga due prospettive. Da un lato, quella degli studi sulla valutazione e sulla sua declinazione partecipativa, con attenzione al dibattito sull'uso e sulle funzioni della valutazione nella pubblica amministrazione; dall'altro, quella degli studi organizzativi, e in particolare la prospettiva del *sensemaking* (Weick, 1995), utile a comprendere come gli attori diano significato all'azione in contesti ambigui. In tal modo la valutazione partecipativa è osservata non come un oggetto da giudicare, ma in qualità di processo organizzativo in divenire, di cui si ricostruiscono i significati emergenti. Questo doppio sguardo consente di "tematizzare" la valutazione partecipativa — per riprendere

l'espressione di Bezzi (2001) — e di indagarne presupposti e modalità, senza ridurla a una dimensione meramente retorica.

Dal punto di vista metodologico, la ricerca adotta un approccio qualitativo ispirato alla *grounded theory costruttivista* (Charmaz, 2014), che privilegia l'analisi dei processi di significazione e l'interazione tra ricercatore e campo. Il disegno di ricerca si basa su tre fonti principali di dati: interviste semistrutturate, osservazione partecipante e analisi dei documenti prodotti dall'amministrazione nel corso del progetto. I dati della ricerca sono stati analizzati secondo una logica ciclica e ricorsiva, in stretta interazione con la raccolta dei dati.

La tesi si articola in tre capitoli. Il primo di essi inquadra il tema della valutazione partecipativa, mettendolo in relazione con gli studi sulla pubblica amministrazione e con le teorie organizzative del sensemaking. Il secondo illustra il percorso metodologico della ricerca, descrivendone le scelte epistemologiche, il posizionamento del ricercatore, le tecniche di raccolta e di analisi dei dati. Il terzo capitolo presenta l'analisi del caso di studio, sviluppata in quattro sezioni: la ricostruzione del progetto e delle sue fasi; la lettura interpretativa attraverso la lente del sensemaking; l'analisi di VIP come processo organizzativo di sperimentazione della valutazione partecipativa, in cui l'esperienza è messa a confronto con le Linee guida n. 4/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica e, infine, una sintesi, che intreccia gli esiti delle sezioni precedenti.

Le conclusioni riprendono i risultati emersi dalla ricerca e discutono i fattori che hanno favorito od ostacolato l'implementazione della valutazione partecipativa, i contributi teorici e metodologici, i suoi limiti e le possibili direzioni di sviluppo.

In definitiva, il lavoro intende offrire un contributo alla comprensione delle condizioni che rendono possibile l'introduzione e il consolidamento di pratiche valutative partecipative nella pubblica amministrazione, mostrando come la loro efficacia dipenda non solo dagli strumenti adottati, ma soprattutto dal modo in cui gli attori costruiscono senso, interpretano gli oggetti di valutazione e negoziano il significato stesso della valutazione e della partecipazione nel corso del processo.

CAPITOLO 1 – VALUTAZIONE PARTECIPATIVA E SENSEMAKING

Il capitolo propone una cornice teorica per la valutazione partecipativa, in quanto processo volto all'espressione di un giudizio sulle performance di organizzazioni, politiche pubbliche o servizi con il coinvolgimento di cittadini e stakeholder.

In primo luogo, la valutazione partecipativa è collocata nell'ambito della valutazione della performance delle amministrazioni pubbliche, chiarendone oggetti, unità di analisi e finalità, e mostrando come le scelte su cosa misurare, con quali indicatori e per quali usi si relazionino ai diversi paradigmi della governance pubblica. Sono così ricostruiti i principali filoni teorici e le pratiche della valutazione partecipativa, dedicando uno spazio specifico al caso italiano, che ricomponne l'evoluzione normativa e lo sviluppo della partecipazione nel performance management.

In secondo luogo, il capitolo presenta il sensemaking come prospettiva per indagare processi che coinvolgono molteplici soggetti in progetti inediti o ancora non consolidati. Ne vengono sintetizzate le proprietà, le tensioni teoriche e gli approcci applicativi, prestando attenzione all'ambiguità quale condizione che sollecita interpretazione e azione.

In sintesi, il capitolo fornisce sia lo sfondo entro cui la valutazione partecipativa prende forma, sia la lente analitica per leggerne i processi. Su queste basi, le sezioni successive articolano il quadro teorico e ne preparano l'impiego nell'analisi del progetto di valutazione partecipativa oggetto di studio.

1.1 La valutazione della performance

Nel settore pubblico il concetto di valutazione della performance è associato a una pluralità di oggetti, approcci e finalità, che convivono all'interno di differenti definizioni, dando origine a una sorta di *suk* terminologico (Martini e Sisti, 2009). Soffermarsi sul primo termine dell'espressione "valutazione della performance" significa innanzitutto porre l'attenzione su un'attività finalizzata alla formulazione di un giudizio. A differenza del controllo, la valutazione non si limita a verificare la conformità dell'oggetto di analisi rispetto a determinati standard (Stame, 2008). Il controllo, infatti, utilizza parametri predefiniti per determinare il grado di conformità di quanto esaminato, riferendosi a regole — nel caso del controllo di legittimità — oppure a criteri di efficienza — come nel controllo di gestione. In genere, l'esito di un controllo è dicotomico: l'oggetto è conforme o non conforme, comportando eventuali modifiche e/o sanzioni.

La valutazione, al contrario, non si focalizza sulla conformità, bensì sul raggiungimento degli obiettivi. Essa non stabilisce soltanto se un risultato è giusto o sbagliato, ma propone un giudizio più profondo. La valutazione costituisce infatti una forma di indagine fondata sull'applicazione sistematica di teorie, metodi e tecniche proprie delle scienze sociali (Vecchi, 2001), che può assumere configurazioni differenti in funzione dell'oggetto considerato e delle finalità perseguite. L'esito di un processo valutativo tende ad andare oltre la semplice constatazione di un successo o di un fallimento, includendo l'analisi degli effetti — attesi e inattesi —, la comprensione delle cause che li hanno generati e l'individuazione di possibili azioni di miglioramento (Stame, 1998).

In questo quadro, la performance è comunemente definita come l'insieme degli output e degli outcome prodotti dall'azione pubblica (Van Dooren, Bouckaert e Halligan, 2015). Tale definizione fornisce una base analitica di riferimento, ma non specifica di per sé quali risultati siano rilevanti né secondo quali criteri debbano essere giudicati, rinviando così a modelli interpretativi che connettono i processi di produzione dell'azione pubblica ai valori che la orientano.

Quando ci si concentra sulla performance, si possono individuare almeno tre unità di analisi (Talbot, 2007): la performance delle politiche pubbliche (o dei programmi), la performance organizzativa e, infine, la performance individuale.

Nel primo caso, si valutano interventi pubblici orientati a soddisfare i bisogni di una collettività (Fattore, 2018), definiti non tanto dall'identità dell'attore che li promuove — pubblico o privato — quanto dalla natura collettiva del problema affrontato. La valutazione delle politiche pubbliche ha spesso riferimenti settoriali (politiche ambientali, sanitarie, educative, ecc.), senza essere confinata all'operato di una singola organizzazione. Nello studio delle politiche pubbliche (Regonini, 2001) analisi e valutazione risultano frequentemente intrecciate e talvolta trattate come attività sovrapposte. Tuttavia, a livello concettuale, esse si differenziano per le finalità: l'analisi delle politiche pubbliche si colloca prevalentemente sul versante descrittivo ed esplicativo, mentre la valutazione introduce esplicitamente un giudizio di valore sui risultati dell'intervento, alla luce di criteri e obiettivi più o meno formalizzati. La letteratura distingue inoltre tra l'analisi dell'implementazione, tesa a ricostruire in modo critico il processo di attuazione di una policy, e l'analisi degli effetti, volta a studiare i cambiamenti attribuibili all'intervento (Vedung, 1997).

Diversamente, la valutazione della performance organizzativa si sforza di analizzare le unità organizzative del settore pubblico e i loro risultati. Per concludere, le performance individuali, che in genere costituiscono un argomento proprio della gestione delle risorse umane, sono prese in esame per riflettere sul contributo dei singoli lavoratori al risultato dell'unità organizzativa di riferimento. La valutazione della performance, tanto organizzativa quanto individuale, è cruciale nei sistemi di performance management della pubblica amministrazione e le sezioni successive ne offriranno un'analisi, con particolare riferimento al contesto italiano. Allo stesso tempo è bene precisare che queste tre unità di valutazione sono interdipendenti (Regonini, 2018), in quanto, ad esempio, il successo di una politica è condizionato dalla qualità delle organizzazioni che la implementano, dalle performance dei singoli attori coinvolti e dalle relazioni tra essi. Le tre unità rappresentano scale d'analisi diverse e rimandano parzialmente ai livelli micro, meso e macro (Bouckaert e Halligan, 2007). Infatti con il livello micro si considerano le performance di una singola organizzazione, includendo così due unità — l'individuale e l'organizzativa. Il livello meso sostanzialmente

coincide con la valutazione dei risultati delle politiche pubbliche, mentre il livello macro riguarda le performance complessive di un Paese o del suo governo.

Tornando alle tre unità di analisi e più in particolare alla valutazione delle politiche pubbliche e alla valutazione delle performance organizzative e individuali della pubblica amministrazione, si può riscontrare che, nonostante l'esistenza di profondi legami tra queste due forme di valutazione, esse sembrano appartenere a due mondi distinti (Marra, 2015), con culture, professioni e basi scientifiche differenti.

Il quadro introduttivo sul concetto di valutazione della performance può essere ulteriormente chiarito attraverso due aspetti aggiuntivi. In primo luogo, mentre la classificazione delle unità di analisi si riferisce al livello della performance (policy, organizzazione, individuo), la definizione dell'oggetto della valutazione risponde all'interrogativo su cosa debba essere effettivamente misurato e valutato. Malgrado l'eterogeneità dei disegni valutativi, essi difficilmente fanno a meno di analizzare input, output e outcome su cui poi si basano la costruzione di indicatori e target (Hatry, 1999). Gli input sono le risorse di diversa natura (umana, economica, materiale) impiegate nell'attuazione di un intervento, nell'erogazione di un servizio o, più in generale, nello svolgimento di un processo organizzativo. Gli output sono invece i prodotti di un intervento o di un'organizzazione, come ad esempio il numero di corsi offerti da un ente formativo. Tuttavia, la sola rilevazione degli output non consente di cogliere i cambiamenti generati da una policy, poiché i prodotti immediati dell'azione pubblica non dicono nulla, di per sé, sugli effetti prodotti sui destinatari. Tali effetti si indagano principalmente attraverso gli outcome, intesi come i cambiamenti osservabili nel comportamento o nelle condizioni dei beneficiari diretti dell'intervento. In questo senso, considerare come indicatore di outcome il numero di partecipanti a un corso di formazione che trovano occupazione permette di apprezzare gli effetti dell'intervento sui destinatari previsti. Un ulteriore livello di analisi riguarda gli impatti, che si riferiscono a cambiamenti strutturali e di medio-lungo periodo prodotti da una policy nel contesto socioeconomico, andando oltre i beneficiari diretti e il contesto immediato di

attuazione (Righettini, 2024). Outcome e impatti costituiscono dunque livelli distinti di risultato, differenziabili sia per l'orizzonte temporale considerato sia per l'ampiezza del contesto coinvolto e su cui si innestano i criteri valutativi. In particolare, l'efficacia interna riguarda la capacità di un intervento di conseguire gli obiettivi prefissati rispetto ai destinatari previsti e nel contesto di implementazione, mentre l'efficacia esterna attiene alla tenuta nel tempo e alla possibile estensione degli effetti prodotti, fino a contribuire alla generazione di impatti più ampi. Le nozioni di "interno" ed "esterno" non sono categorie assolute, ma relazionali, dipendenti dalla definizione dei confini dell'intervento, dei destinatari e dell'orizzonte temporale adottato nel disegno valutativo.

Nei processi di implementazione di una politica pubblica, input, output e outcome — e, in una prospettiva più ampia, anche gli impatti — sono gli elementi cardine della cosiddetta catena dei risultati (Vecchi, 2001). Tali componenti sono analizzati sistematicamente nello studio delle politiche pubbliche attraverso strumenti quali il modello logico (McLaughlin e Jordan, 2015), che, senza limitarsi a riconoscere i risultati di un intervento, si sofferma sulle attività e sulle connessioni causali tra risorse, prodotti e cambiamenti, nel tentativo di rappresentare le modalità e le ragioni del funzionamento di un intervento.

Un secondo aspetto rilevante concerne la relazione tra valutazione della performance e ciclo di policy. In questo senso, la valutazione può essere classificata come *ex ante*, *in itinere* o *ex post* (Lippi e Morisi, 2005). La valutazione *ex ante* è predittiva, si effettua prima dell'attuazione dell'intervento, analizzandone la fattibilità e le potenzialità. La valutazione *ex post*, invece, si realizza a conclusione dell'intervento, esaminandone risultati e impatti; mentre la valutazione *in itinere* è continuativa e accompagna l'implementazione, assumendo la forma di un monitoraggio sistematico.

Nel loro insieme, unità e oggetti d'analisi, insieme al rapporto con il ciclo di policy, rappresentano alcune delle principali dimensioni della valutazione della performance. Tali dimensioni, oltre al loro valore analitico, restituiscono la complessità dei sistemi deputati alla valutazione, progettati per rispondere a finalità molteplici.

Per completare il quadro finora delineato, è utile richiamare alcune funzioni attribuite alla valutazione, considerando che le relative concettualizzazioni non sono univoche, ma variano in base al punto di osservazione adottato e al livello analitico. Alcuni contributi si concentrano sul ruolo del valutatore e sugli scopi dell'attività valutativa; altri guardano ai sistemi di performance management nel loro complesso; altri ancora adoperano la prospettiva del manager pubblico e degli usi delle informazioni sulle performance. Richiamare queste diverse focalizzazioni consente di mettere in luce come la valutazione risponda a esigenze differenti, che tendono a coesistere in modo non sempre coerente all'interno di un'organizzazione.

In questo contesto, un contributo fondamentale è quello di Scriven (1991), il quale, adottando il punto di vista del valutatore, ha individuato due principali funzioni della valutazione: formativa e sommativa. Quando chi valuta svolge un ruolo formativo, favorisce in modo costruttivo il miglioramento dell'oggetto valutato; nella funzione sommativa, invece, l'obiettivo primario è determinare e sancire il valore della performance analizzata.

Diversi autori hanno poi ripreso il lavoro di Scriven, tra cui Boswell e Boudreau (2002), i quali si sono concentrati sulla valutazione del personale. Così facendo hanno associato la funzione formativa — da loro denominata di “sviluppo” — agli sforzi per arricchire attitudini, esperienze e competenze dei dipendenti. Un sistema di performance management basato su questa funzione è propenso ad avvalersi di strumenti in grado di identificare punti di forza e debolezza del personale, per poi integrarli in percorsi formativi mirati. La funzione sommativa — rinominata di “valutazione” — si fonda sulla comparazione delle performance individuali per definire degli standard di riferimento, che possono essere le performance di altri individui o dello stesso individuo oggetto di valutazione maturate però in tempi diversi. In questo caso il performance management è funzionale a decisioni legate al riconoscimento di promozioni di carriera e premi di produttività. Nel loro studio, Boswell e Boudreau hanno riconosciuto un'interdipendenza tra le due funzioni, tuttavia, hanno suggerito la loro separazione all'interno dello stesso sistema di performance management, al fine di ridurre conflitti di ruolo e cognitivi tra valutatori e valutati. Questa separazione

può essere realizzata, ad esempio, attraverso la distinzione tra responsabili delle due funzioni oppure mediante la loro articolazione in momenti e percorsi distinti. Sebbene il contributo di Scriven abbia avuto ampia risonanza, non è stato esente da critiche. Tra queste, si segnala la posizione di Patton (1996), che ha invitato a superare la dicotomia formativa/sommativa, ampliando le funzioni della valutazione verso obiettivi quali l'empowerment dei partecipanti, la produzione di conoscenza e il supporto alla gestione degli interventi valutati. Una prospettiva differente è stata offerta da Behn (2003), che ha spostato il focus dal valutatore al manager pubblico. Partendo dal presupposto che i sistemi valutativi nel settore pubblico non possono semplicemente ricalcare quelli del settore privato, Behn ha individuato otto scopi della valutazione perseguibili da un manager pubblico: valutare (nel senso proposto da Scriven con la funzione sommativa), controllare i propri collaboratori, allocare le risorse di bilancio, motivare il personale, promuovere la propria organizzazione e le sue performance, celebrare i successi ottenuti, apprendere e infine migliorare. Riferendosi a quest'ultimo scopo e commentando la possibilità di allungare o accorciare il suo elenco, Behn ha sottolineato che in sostanza il fine principale del manager pubblico sia migliorare la performance.

Van Dooren, Bouckaert e Halligan (2015) hanno colto, accanto a quest'ultimo scopo, altri usi delle informazioni sulle performance, proponendo una classificazione fondata sulle finalità attribuite a tali informazioni e distinguendo tre cluster principali: apprendere (*learn*), guidare e controllare (*steer & control*) e rendere conto (*give account*). I cluster non fanno riferimento a modelli alternativi di performance management, ma a insiemi di usi prevalenti delle informazioni sulle performance, che orientano in modo diverso i processi decisionali e valutativi. La prima funzione implica l'analisi di ciò che ha funzionato o meno e delle relative cause, con l'obiettivo di migliorare le performance in una prospettiva futura e trasformativa. Guidare e controllare si manifestano nell'esigenza di tenere traccia di ciò che si sta realizzando e l'attenzione è rivolta principalmente sul presente. Infine, l'ultimo cluster ha come scopo la giustificazione dei risultati ottenuti, per soddisfare le esigenze di accountability ed evitare sanzioni. I meccanismi di accountability adottati all'interno di un sistema variano nel tempo,

ad esempio Van Dooren et al. hanno sostenuto che negli ultimi decenni si è passati da meccanismi basati sulla legalità ad altri orientati ai risultati. Ognuno dei tre cluster ha delle implicazioni per la progettazione e l'implementazione dei sistemi di performance management, influenzando le priorità rispetto a ciò che si intende misurare, la selezione degli indicatori, la raccolta dei dati, l'analisi e la valutazione finale. Analogamente a quanto proposto da Boswell e Boudreau, Van Dooren et al. sono convinti delle difficoltà, se non impossibilità, di realizzare un sistema di performance management pienamente multifunzionale, suggerendo soluzioni strutturate sulla separazione dei processi di misurazione a seconda degli usi che si intende perseguire e assegnando gli stessi usi a unità differenti. Questa soluzione appare però tanto parziale quanto non definitiva, perché deve confrontarsi con rischi gestionali (ad esempio la proliferazione di indicatori implica elevati costi di misurazione e una più generale insostenibilità del sistema) e la necessità di integrare, piuttosto che frammentare, i processi valutativi.

Autori	Focus	Distinzione proposta
<i>Scriven</i>	valutatori	formativa e sommativa
<i>Boswell & Boudreau</i>	sistemi di performance management	sviluppo e valutazione
<i>Patton</i>	valutatori	oltre dicotomia
<i>Behn</i>	manager pubblici	molteplicità di scopi con centralità del miglioramento
<i>Van Dooren et al.</i>	sistemi di performance management	learn, steer & control, give account

Tabella 1.1 — Funzioni della valutazione.

Nel corso della ricerca emergerà che il progetto valutativo oggetto d'analisi è considerato dagli attori coinvolti soprattutto come un'attività distinta dal mero controllo; motivo per cui si indagherà se e in che modo essa vada oltre la verifica del grado di raggiungimento di specifici obiettivi di performance, per formulare giudizi sui risultati, ricostruire cause ed effetti e proporre azioni di miglioramento. Più precisamente, nel caso in esame, la valutazione partecipativa riguarda la performance organizzativa, con prevalente attenzione agli output delle strutture coinvolte, misurati e valutati ex post. L'analisi chiarirà inoltre le finalità della valutazione e la tensione tra funzioni, in particolare tra quelle sommativa e formativa. Su queste coordinate si innesta la lettura dei paradigmi che, dalla fine degli anni '70, hanno contribuito a ridefinire la pubblica amministrazione e il ruolo della valutazione.

1.1.1 La valutazione della performance nei paradigmi della p.a.

Negli ultimi decenni del secolo scorso la valutazione della performance e, più in particolare, il performance management hanno progressivamente acquisito un peso maggiore nell'ambito della pubblica amministrazione (Christensen e Lægreid, 2021). Tuttavia, per quanto associata a una storia recente, la valutazione della performance non rappresenta una novità assoluta e, di fatto, gli sforzi per collocarla al centro delle azioni dei governi risalgono perlomeno all'inizio del Novecento.

Van Dooren et al. (2015), nel loro esame che parte dagli inizi del Novecento, hanno ricostruito lo sviluppo di otto movimenti, che hanno influenzato l'evoluzione del concetto di performance nel settore pubblico. Tali movimenti, intesi come insiemi informali di idee e pratiche accomunate da una visione condivisa della performance e delle modalità per misurarla e gestirla, spaziano dallo *scientific management* (Taylor, 1912) e la *science of administration* (Wilson, 1887) fino al più recente movimento dell'*evidence-based policy* (Solesbury, 2001). Ciononostante, in uno scenario caratterizzato da continuità e cambiamenti, gli autori hanno riconosciuto il ruolo dirompente del *New Public Management* (NPM), capace di diffondere l'uso sistematico della valutazione della

performance in tutte le funzioni gestionali della pubblica amministrazione e, per giunta, su scala internazionale.

L'analisi del NPM comporta necessariamente un confronto con le teorizzazioni sui paradigmi di governance che hanno guidato le trasformazioni del settore pubblico dalla fine degli anni '70, le quali permettono di comprendere le caratteristiche e i cambiamenti che hanno interessato la valutazione della performance. Sebbene il termine "paradigma" sia ampiamente utilizzato in letteratura, numerosi studiosi hanno preferito ricorrere all'espressione "quasi-paradigmi" (Torfing et al., 2020) — anche se non mancano posizioni fondate sull'utilizzo di costrutti alternativi come "modello" o "idealtipo" (Ongaro, 2024), così come contributi che, muovendo da approcci interpretativi, parlano di narrazioni (Cataldi, 2024) — per segnalare l'assenza di alcuni requisiti tipici dei paradigmi scientifici in senso kuhniano. Come hanno osservato Margetts e Dunleavy (2013), i paradigmi di governance della pubblica amministrazione non si configurano come teorie logicamente coerenti e supportate da solide basi empiriche. Piuttosto si presentano come insiemi di idee vaghe, debolmente connesse tra loro e spesso normativamente orientate, poiché animate da una visione prescrittiva di ciò che la pubblica amministrazione dovrebbe essere. Inoltre, mentre i paradigmi scientifici secondo Kuhn (2009) si susseguono in modo discontinuo, nell'ambito dell'amministrazione pubblica i paradigmi tendono a coesistere, sovrapporsi e perdurare nel tempo, generando scenari ibridi e non lineari.

Precisati questi aspetti concettuali, nel testo si farà uso del termine "paradigma" per facilitare la lettura delle trasformazioni della pubblica amministrazione. Con l'obiettivo di restituire un contesto segnato da stratificazioni teoriche e pratiche, verranno quindi presentati i paradigmi più significativi degli ultimi decenni, in ordine cronologico, chiarendo il loro rapporto con la valutazione e con il coinvolgimento degli stakeholder — i due temi centrali della valutazione partecipativa.

Dalla fine degli anni '70 e con maggiore intensità nel decennio successivo, in Paesi come Regno Unito, Australia, Nuova Zelanda e Stati Uniti si sono diffuse

riforme della pubblica amministrazione riconducibili a un insieme di idee e pratiche eterogenee note come *New Public Management* (NPM). L'affermazione del NPM è avvenuta in un ambiente contraddistinto da alcuni megatrend (Hood, 1991), tra cui la volontà di ridurre la spesa pubblica, contenere il numero di dipendenti pubblici e favorire la privatizzazione delle *public utilities*. In particolare, il NPM si è affermato come risposta al declino del cosiddetto Stato positivo (Majone, 1997), in cui l'intervento pubblico in economia si esprimeva principalmente attraverso la redistribuzione del reddito, la regolazione dei mercati e la stabilizzazione macroeconomica.

Tra i sette precetti dottrinali del NPM individuati da Hood (1991) esistono connessioni più o meno dirette con il performance management, il quale ha svolto un ruolo chiave nell'attuazione di questo paradigma. Un primo legame è rappresentato dall'introduzione di standard e misure di performance, attraverso cui la definizione di obiettivi, target e indicatori dovrebbe garantire l'*accountability* della pubblica amministrazione. Un secondo elemento riguarda l'enfasi sul controllo degli risultati piuttosto che dei processi, in uno scenario in cui i risultati tendono a essere identificati con gli output dell'azione amministrativa.

Il performance management è inoltre funzionale ad altri precetti, come l'enfasi sulla parsimonia nell'uso delle risorse pubbliche, poiché la valutazione permette un'analisi accurata dei costi, contribuendo così al contenimento della spesa. Un ulteriore aspetto è l'impiego della valutazione come strumento per alimentare la concorrenza tra amministrazioni pubbliche e altri soggetti coinvolti nell'erogazione dei servizi. Nel contesto dell'*hollow state* (Milward e Provan, 2000) — caratterizzato dalla crescente esternalizzazione di servizi pubblici verso reti di attori privati e non profit — la valutazione ha acquisito un ruolo strategico, consentendo allo Stato di controllare l'operato di questi soggetti e valutarne l'efficienza.

In altre parole, la valutazione della performance è diventata un meccanismo fondamentale con cui lo Stato cerca di mantenere capacità di coordinamento e *accountability* in contesti frammentati, segnando il passaggio da un'autorità gerarchica a una basata su indicatori di performance (Marshall e Abresch, 2022).

Per quanto riguarda invece il coinvolgimento degli stakeholder, essi sono stati concepiti come fornitori di servizi o utenti (Di Mascio e Natalini, 2022). Nel primo caso, in una logica di sussidiarietà, si tratta di attori privati chiamati a erogare servizi pubblici, presupponendo una loro maggiore efficienza rispetto al settore pubblico. Questa impostazione riflette uno dei due filoni teorici alla base del NPM, quello economico, che si richiama alla *public choice theory* e al modello principale-agente (Hood, 1991), dove la competizione e l'esternalizzazione dei servizi rendono possibile il coinvolgimento di soggetti privati. Nel secondo caso, tipico del filone manageriale, gli stakeholder sono considerati come degli utenti, con una forte enfasi sull'orientamento al risultato. In questo approccio, i manager godono di ampi margini di discrezionalità nel perseguire gli obiettivi di performance (Hood, 1991). La partecipazione dei cittadini si riduce quindi all'espressione delle preferenze individuali, analogamente a quanto avviene nei mercati (Osborne e Strokosch, 2022). La loro soddisfazione viene considerata un indicatore chiave della qualità del servizio erogato, misurabile tramite strumenti come la customer satisfaction (Mattei, 2023).

In sintesi, il NPM promuove una transizione dal modello di servizio pubblico basato sulla cittadinanza a uno consumistico, fondato su logiche di mercato (Brewer, 2007).

Il paradigma del NPM ha conosciuto un'ampia diffusione internazionale negli anni '90, sostenuto da programmi di riforma amministrativa promossi in diversi Paesi, basati su interventi come *Reinventing Government* negli Stati Uniti o il *Next Steps Program* nel Regno Unito (Marshall e Abresch, 2022). Tuttavia, nel tempo il NPM è stato oggetto di ampie contestazioni. Una delle principali ha riguardato il trasferimento acritico di tecniche e strumenti del management privato al settore pubblico, senza un adeguato adattamento ai suoi scopi e valori distintivi (Mele e Turrini, 2018). Questa tendenza ha, tra l'altro, contribuito a delegittimare la pubblica amministrazione (Pollitt e Bouckaert, 2017) e a promuovere valori come efficienza e frugalità a scapito di altri fondamentali per il settore pubblico, come equità e integrità (Hood, 1991). In quest'ottica, Bifulco (2008) parla di "gabbie di vetro": la promessa di trasparenza e accountability, veicolata da standard e indicatori di performance, può irrigidirsi in vincoli procedurali e rituali di

rendicontazione che non garantiscono maggiore apertura e inclusione. Alcune di queste dinamiche, in parte favorite dai sistemi di performance management promossi dal NPM, sono affrontate da Pollitt (2013) grazie alla nozione di *alternative logics*, intese come logiche operative che si discostano dalla razionalità strumentale presupposta dagli stessi sistemi. Esse comprendono — tra le altre e senza escludersi vicendevolmente — la logica dell'escalation, l'uso simbolico dell'informazione, il paradosso della performance e il *gaming*.

La logica dell'escalation (Pollitt, 2013; Woelert, 2015) indica la tendenza dei sistemi di performance management a espandersi progressivamente, attraverso la moltiplicazione degli indicatori e l'aumento della loro complessità. L'uso simbolico dell'informazione (Pollitt, 2013) evidenzia come i risultati delle valutazioni possano essere impiegati non tanto per orientare le decisioni, quanto per finalità retoriche, quali dimostrare accountability, modernità o capacità di controllo, al fine di acquisire legittimità. Il paradosso della performance (Pollitt, 2013; Van Thiel e Leeuw, 2002) risiede, invece, nella debole correlazione tra le misurazioni della performance e la performance effettiva a cui esse dovrebbero riferirsi. Infine, un ulteriore effetto collaterale dei sistemi di performance management è rappresentato dal fenomeno del gaming (Hood, 2006), ovvero l'adozione di comportamenti opportunistici da parte dei funzionari pubblici che, anziché migliorare sostanzialmente i servizi offerti, manipolano i dati od orientano le azioni in modo da ottenere risultati più favorevoli agli occhi del sistema di valutazione. Tali strategie possono includere, ad esempio, la selezione strategica dei beneficiari di un servizio (*creaming*), l'esclusione di casi problematici (*parking*), oppure il sovrainvestimento in attività valutate positivamente anche se non prioritarie. Il rischio è che tali pratiche guidino l'azione amministrativa verso ciò che è misurabile e premiato dal sistema, incentivando adattamenti strategici che incidono sulle priorità operative più che sul miglioramento sostanziale delle politiche.

Anche alla luce dei limiti emersi nell'esperienza del *New Public Management*, dalla fine degli anni '90 hanno preso forma nuovi paradigmi volti a rispondere a tali criticità. Alcuni di questi hanno spostato l'attenzione sui valori che orientano

l'azione pubblica — assunti come criteri centrali per guidarne e valutarne gli esiti — prima ancora che sulle forme di governance, dando origine alla Public Value Theory (PVT).

Pur mantenendo la centralità del management, e in particolare della figura del manager pubblico (Torfing et al., 2020), la PVT ne ridefinisce profondamente ruolo e finalità. La teoria ha origine nel lavoro di Mark Moore (1995) e non è casuale il fatto che sia stata inizialmente sviluppata presso la Kennedy School of Government di Harvard con l'obiettivo di fornire un framework di management strategico ai manager pubblici (Moore e Khagram, 2004). Al cuore della PVT c'è l'idea che i manager pubblici non debbano semplicemente garantire elevati standard di efficienza o produrre valore per utenti e shareholder, bensì sono chiamati a creare valore pubblico, un costrutto multidimensionale (O'Flynn, 2007) e, per certi aspetti, sfuggente. In Moore (1995) la creazione del valore pubblico è supportata dallo *strategic triangle*, un modello che individua tre condizioni fondamentali affinché una strategia pubblica sia efficace: creare qualcosa di socialmente desiderabile e condiviso dalla cittadinanza, godere di supporto e legittimità politica e istituzionale e, infine, disporre di capacità operative adeguate, intese come strumenti, risorse e competenze per attuare la strategia stessa. Lo *strategic triangle* offre così un impianto teorico ibrido, con una funzione sia normativa — orientando l'azione dei manager — sia descrittiva e analitica — aiutando a comprendere il contesto operativo e istituzionale (Alford e O'Flynn, 2009).

Accanto alla visione originaria di Moore, altri autori hanno offerto letture diverse del concetto di valore pubblico. Bozeman (2007) si è concentrato sullo studio empirico dei valori pubblici presenti nelle amministrazioni, talvolta proponendo veri e propri inventari di valori (Jørgensen e Bozeman, 2007). Bryson, Crosby e Bloomberg (2015) hanno invece collocato la creazione del valore pubblico all'interno di un contesto di governance collaborativa, spostando il focus dal singolo manager all'interazione tra attori pubblici, privati e del terzo settore (Torfing et al., 2020).

Secondo Van Dooren et al. (2015), il rapporto tra valore pubblico e performance può essere concettualizzato in due modi principali. Da un lato, la performance è

considerata uno dei tanti valori (come l'efficienza) che concorrono alla definizione di valore pubblico. Dall'altro lato — in una visione più ampia e pluralista — la performance è intesa come realizzazione di valori pubblici: ogni valore, come la partecipazione o l'innovazione, può costituire una dimensione rilevante della performance pubblica. In quest'ultima prospettiva, valutare la performance significa interrogarsi sull'impatto delle organizzazioni pubbliche rispetto a ciò che conta davvero per la collettività. Al tempo stesso, la valutazione riflette la tensione — o la complementarità — tra valori pubblici diversi.

È in questa cornice teorica che si situa anche il contributo di Bryson, Crosby e Bloomberg (2014), i quali hanno evidenziato come l'accountability nella PVT assuma una forma plurale e multidimensionale. Essa non può essere ricondotta né a logiche gerarchiche né a meccanismi di mercato, come invece proposto dal paradigma weberiano o dal NPM. La legittimità dell'azione pubblica, nella PVT, deriva dalla capacità di rispondere contemporaneamente a molteplici standard: norme legali, codici professionali, valori comunitari, interessi dei cittadini. Tale complessità si riflette inevitabilmente anche nelle difficoltà a gestire e misurare la performance. Come hanno osservato Moore e Khagram (2004), i manager pubblici incontrano spesso difficoltà nel dimostrare il valore generato, poiché non esistono metriche oggettive e universalmente valide per determinare il successo delle organizzazioni pubbliche.

Nel paradigma della PVT, gli stakeholder hanno un ruolo attivo e sono coinvolti in un dialogo continuo con il settore pubblico, in cui il manager pubblico agisce come *creative entrepreneur* (Torfing et al., 2020). In questo contesto, i cittadini possono essere concepiti sia come utenti (Alford, 2011) sia come membri della società civile (Benington, 2011) e contribuire alla generazione del valore pubblico attraverso pratiche di co-produzione. Sebbene questa dimensione sia particolarmente sviluppata nel paradigma della *New Public Governance* (NPG), la co-produzione rappresenta anche nella PVT una componente essenziale per garantire legittimazione democratica e creazione condivisa del valore pubblico.

Il concetto di co-produzione non è recente, poiché risale alla fine degli anni '70 ed è stato introdotto da diversi autori (Alford, 2009), tra cui la futura premio Nobel Elinor Ostrom e il suo gruppo di ricerca dell'Indiana University, i quali lo hanno

utilizzato per analizzare il ruolo dei cittadini nella fornitura dei servizi pubblici (Nabatchi et al., 2017). Nel tempo, il concetto è stato applicato a una varietà di contesti, indicando ad esempio la partecipazione diretta dei cittadini nell'erogazione dei servizi pubblici, oppure il loro coinvolgimento (insieme ad attori del terzo settore) nelle fasi del policy making (Pestoff, 2012). Si è così progressivamente affermato un cambiamento di prospettiva: dal *public services for the public* al *public services by the public* (Bovaird e Loeffler, 2012). La co-produzione è diventata oggetto di numerosi contributi che hanno proposto differenti definizioni e classificazioni. Tra questi, Brandsen e Honingh (2016), dopo aver esaminato le principali definizioni presenti in letteratura, hanno individuato alcuni elementi essenziali che caratterizzano la co-produzione: la relazione tra i membri di un'organizzazione (ad esempio un ente pubblico) e i cittadini (in forma individuale o collettiva), il contributo diretto e attivo dei cittadini al lavoro dell'organizzazione, il carattere volontario dell'agire dei cittadini, inteso come assenza totale o parziale di compensazione economica o comunque non equivalente a quella prevista dal mercato. Sulla base di questi elementi, gli autori hanno sviluppato una tipologia che tiene conto di ulteriori variabili: il grado di coinvolgimento dei cittadini (che può riguardare la progettazione, la realizzazione dei servizi, o entrambe) e la posizione del servizio co-prodotto all'interno dell'organizzazione (fondamentale oppure complementare). Queste dimensioni permettono di cogliere la forte eterogeneità dei fenomeni riconducibili alla co-produzione.

Un approccio differente è proposto da Sicilia, Guarini, Sancino, Andreani e Ruffini (2016), che hanno analizzato in modo più dettagliato le due componenti del termine co-produzione. Rispetto alla componente "co", cioè i soggetti coinvolti, gli autori hanno evidenziato la presenza di posizioni diverse: alcune privilegiano una dimensione individuale, centrata sulle figure dell'utente e del cliente; altre, invece, riconoscono il ruolo di attori collettivi come fornitori o partner, generalmente appartenenti al terzo settore. Invece la "produzione" può interessare sia la fase di erogazione finale del servizio, sia le fasi precedenti e più ampie della progettazione e implementazione, in un'ottica di collaborazione continua.

Questa analisi è stata poi ulteriormente raffinata da Nabatchi, Sancino e Sicilia (2017) proponendo una tipologia basata sulla natura dei partecipanti, i livelli di co-produzione e l'applicazione rispetto alle fasi di una politica pubblica. In questa tipologia chi partecipa alla co-produzione può essere sia un semplice cittadino (membro di una comunità politica o geografica) che un utente (destinatario di un servizio pubblico a cui si accede senza dover pagare) oppure un cliente (destinatario di un servizio pubblico per cui è necessario pagare). Con i livelli di co-produzione si fa invece riferimento alle forme relazionali — individuali, di gruppo o collettivi — che possono instaurarsi tra attori della pubblica amministrazione e cittadini.

Quest'ultimo elemento — l'importanza delle interazioni tra una pluralità di attori — è particolarmente rilevante, se non centrale, nel paradigma della NPG. Esso sposta l'attenzione dall'azione di un governo diretto (*government*) — in cui l'esercizio del potere decisionale si fonda su un sistema istituzionale formale — a forme di *governance*, in cui coesistono molteplici istituzioni pubbliche e soggetti privati, coinvolti nella definizione e realizzazione delle politiche pubbliche (Mele e Turrini, 2018).

Il punto di partenza della NPG è duplice: da un lato, riconosce un generale indebolimento dello Stato e, dall'altro, propone una critica al NPM. In un contesto segnato dalla riallocazione delle funzioni pubbliche — generata da spinte sovranazionali e da dinamiche territoriali — e dalla diffusione di una *governance* multilivello (Di Mascio e Natalini, 2022), il modello gerarchico di pubblica amministrazione, basato su norme e controllo centralizzato, non risulta più adeguato ad affrontare la crescente complessità e frammentazione.

Allo stesso tempo, il NPM è criticato per la sua visione riduzionista, che legittima l'azione di un unico attore — il manager — orientato esclusivamente all'efficienza, impiegando tecniche e logiche mutuare dal settore privato. Il suo sguardo è prevalentemente intra-organizzativo, focalizzato su dinamiche di leadership e gestione interna (Torfing et al., 2020). La NPG, al contrario, ha una prospettiva inter-organizzativa, promuovendo uno Stato plurale — in cui attori interdipendenti collaborano alla produzione di servizi pubblici — e pluralista, dove molteplici processi influenzano il policy making (Osborne, 2006).

I meccanismi di governance a cui fa riferimento la NPG non si fondano né sulla gerarchia (come nel modello weberiano), né sul mercato (come nel NPM), ma sono di natura relazionale e negoziale. In tal modo, viene meno il ricorso a sistemi basati su incentivi e sanzioni, a favore della costruzione di rapporti di fiducia tra i soggetti (Van Dooren et al., 2015).

La valutazione della performance, nel paradigma della NPG, è più funzionale all'apprendimento che all'accountability, non si riduce a controlli ex post né enfatizza l'utilizzo di indicatori di performance, poiché i meccanismi di condizionalità economica rimangono marginali (Di Mascio e Natalini, 2022). L'enfasi viene posta sugli outcome delle politiche e dei servizi pubblici, piuttosto che sugli output, ossia ai cambiamenti prodotti nel contesto sociale e istituzionale attraverso l'azione congiunta di una pluralità di attori, richiamando una concezione della performance maggiormente orientata all'efficacia esterna. La NPG, poiché particolarmente interessata alle dinamiche inter-organizzative, si preoccupa soprattutto della *policy evaluation*, piuttosto che del performance management. Inoltre la co-produzione può estendersi alla fase valutativa del ciclo di policy: si parla in questi casi di co-valutazione, in cui i valutatori collaborano con i cittadini o con altri stakeholder per sviluppare indicatori condivisi e affidabili degli esiti delle politiche (Sicilia et al., 2016; Nabatchi et al., 2017).

Il coinvolgimento degli stakeholder assume un ruolo strutturale e numerosi attori sociali, sia della società civile che del settore privato — e tanto nella forma individuale quanto in quella collettiva e/o organizzata — sono considerati dei potenziali membri di reti collaborative. Queste reti, oltre ad articolarsi nella co-produzione, possono costituirsi in modalità di governance più strutturate, come ad esempio le *collaborative governance* (Ansell e Gash, 2008), in cui i soggetti pubblici coinvolgono gli stakeholder in processi decisionali collettivi formalizzati e orientati al consenso, per definire o implementare politiche pubbliche, gestire interventi o beni pubblici.

I primi anni del nuovo millennio non hanno visto solo l'affermazione della NPG, ma anche l'emergere di un paradigma alternativo che affronta la frammentazione del settore pubblico secondo una logica profondamente diversa: il *Neo-Weberian State* (NWS). A differenza della NPG, che si fonda sulla cooperazione tra una

pluralità di attori attraverso reti collaborative, il NWS punta sul rafforzamento e sulla contestuale modernizzazione del ruolo dello Stato.

Il concetto di NWS è stato introdotto da Pollitt e Bouckaert (2017) per analizzare le traiettorie di riforma di alcuni paesi dell'Europa continentale — in particolare Germania, Francia, Paesi Bassi, Finlandia e Svezia — che non hanno pienamente adottato né i principi del NPM né quelli della NPG. Nato con una funzione prevalentemente descrittiva, il NWS ha progressivamente assunto anche una valenza normativa, avvicinandosi a un idealtipo (Ongaro, 2024), e può quindi essere considerato un vero e proprio paradigma di governance (Torfinng et al., 2020).

Il ritorno al protagonismo dello Stato avviene attraverso la combinazione di elementi “weberiani” e “neo”, la cui sintesi dà luogo a una forma di modernizzazione della burocrazia tradizionale. Come hanno affermato Pollitt e Bouckaert (2017), tale modernizzazione mantiene intatta la struttura statale centrale, rafforzandola in chiave adattiva per far fronte alle nuove sfide della società contemporanea.

Tra gli elementi di continuità figurano il riaffermarsi del ruolo centrale dello Stato (come principale facilitatore e risolutore di problemi), della democrazia rappresentativa e del diritto amministrativo e la conservazione dello status particolare del servizio pubblico. Tra gli elementi di novità appaiono invece l'orientamento dell'azione amministrativa verso l'esterno (prestando attenzione alle esigenze dei cittadini), l'integrazione della democrazia rappresentativa con strumenti di consultazione e rappresentazione diretta dei cittadini, una maggiore attenzione al raggiungimento dei risultati e un passaggio da sistemi di controllo ex-ante a sistemi di controllo ex-post, una crescente professionalizzazione del servizio pubblico e della sua dirigenza.

In questo contesto, il performance management assume un ruolo chiave: non solo strumento per aumentare l'efficienza dell'azione amministrativa, ma anche leva motivazionale per il personale, tramite sistemi di incentivazione di tipo economico o reputazionale (Di Mascio e Natalini, 2022). Infine, il coinvolgimento degli stakeholder si sviluppa secondo una logica prevalentemente *top-down*. Pur riconoscendo l'importanza dell'ascolto delle istanze dei cittadini, la

partecipazione non si traduce in pratiche di co-produzione, ma si configura piuttosto come consultazione pubblica, utile a migliorare la legittimazione e l'efficacia dell'azione amministrativa, senza però mettere in discussione il ruolo guida dell'attore pubblico.

I paradigmi richiamati non vanno intesi come costrutti rigidamente separati o mutuamente esclusivi, ma come insiemi di idee e pratiche che si sovrappongono e dialogano tra loro. In particolare, la New Public Governance può essere letta come una cornice ampia entro cui si collocano approcci più specifici, quali la collaborative governance, le forme di governance a rete e le pratiche di co-produzione, mentre la Public Value Theory si intreccia con una narrazione più estesa e orientata alla democratizzazione dell'azione pubblica, che enfatizza la partecipazione, la deliberazione e la creazione condivisa del valore pubblico. All'interno di questo quadro, ciascun paradigma ricorre alla valutazione della performance in modo distinto, proponendone una propria concezione: nel NPM l'attenzione si concentra prevalentemente sugli output e sull'uso di indicatori standardizzati; nella PVT la performance è ancorata alla creazione di valore pubblico; nella NPG la valutazione privilegia gli outcome, l'apprendimento e la collaborazione in rete; nel NWS la rinnovata centralità dello Stato si accompagna a sistemi modernizzati di performance management. Ne derivano differenze — talora marcate — negli oggetti e negli strumenti della valutazione, così come nel ruolo degli stakeholder, di volta in volta intesi come fornitori di servizi, utenti, clienti o cittadini. Proprio questa pluralità apre alla valutazione partecipativa, che aggiunge ai quesiti su cosa e come valutare quelli sugli attori da includere e sulle modalità di interazione con l'amministrazione.

1.1.2 La valutazione partecipativa

I paradigmi di governance descrivono come i servizi pubblici dovrebbero essere strutturati, rapportandosi con specifici obiettivi di performance. Tuttavia, la performance — in quanto raggiungimento effettivo, da parte di un'unità organizzativa, degli obiettivi prefissati — costituisce un concetto complesso (Andersen et al., 2021). Boyne (2002), ad esempio, ne ha evidenziato la natura

multidimensionale analizzando le performance dei governi locali inglesi e gallesi, distinguendo tra output, outcome, efficacia, efficienza, *responsiveness* (cioè la capacità delle amministrazioni di adattarsi alle esigenze espresse da utenti, cittadini e membri dell'organizzazione) e outcome democratici (ovvero l'impatto su valori come la partecipazione e l'*accountability*). La complessità del concetto di performance emerge anche attraverso gli "spazi concettuali" proposti da Andersen, Boesen e Pedersen (2016), in cui gli indicatori (o criteri) di performance — in qualità di standard definiti teoricamente e con cui ci si confronta nella valutazione — sono messi in relazione con sei distinzioni utili a cogliere le diverse caratteristiche degli stessi indicatori. Tali distinzioni, espresse in forma interrogativa, riguardano: il ruolo degli stakeholder, il livello di formalità nella definizione della performance, il grado di soggettività, la rilevanza delle dinamiche processuali, le componenti centrali del prodotto valutato e l'unità di analisi considerata.

In parte, questi elementi si sovrappongono alle sei decisioni progettuali individuate da Pollitt (2018), ritenute fondamentali per costruire o analizzare un sistema di performance management:

1. la scelta dei destinatari delle valutazioni,
2. l'oggetto delle valutazioni,
3. gli autori della misurazione delle performance,
4. gli indicatori con cui si valutano le performance,
5. gli incentivi o le sanzioni associate alla valutazione,
6. la frequenza con cui si cambiano gli indicatori usati nel sistema di performance management.

Tali contributi (Andersen et al., 2016; Pollitt, 2018) hanno mostrato come la valutazione della performance nel settore pubblico non sia un mero esercizio tecnico, implicando una serie di scelte strategiche e politiche. Tra queste, alcune domande — come chi valuta, per chi, e attraverso quale processo — acquisiscono una rilevanza fondamentale per la valutazione partecipativa.

Le pratiche di valutazione della performance poggiano soprattutto su un approccio razionalistico, in cui si verifica se un intervento o un'organizzazione ha

raggiunto gli obiettivi prestabiliti (l'efficacia) e se li ha conseguiti nel miglior modo possibile (l'efficienza) (Hendriks, 2012). Questo approccio si basa su una razionalità sinottica (Stame, 2010), secondo la quale il processo politico segue una sequenza lineare — dalla definizione degli obiettivi all'adozione dei mezzi, fino alla produzione dei risultati — e le politiche pubbliche si articolano nelle fasi decisionale, di implementazione e valutativa. In tale prospettiva, la valutazione richiede un'elevata *expertise* tecnica e così il valutatore deve essere competente, metodologicamente rigoroso e indipendente. Proprio per questo motivo, autori come Sager e Mavrot (2021) hanno contrapposto la valutazione degli esperti alla valutazione partecipativa, analizzando le caratteristiche tipiche di entrambi gli approcci. La valutazione esperta si distingue, ad esempio, per la trasparenza del processo valutativo, garantita dalla condivisione dei criteri utilizzati e dalla possibilità di replicare i risultati. Tuttavia, secondo gli stessi autori, i due approcci non sono del tutto inconciliabili, infatti pur non essendo perfettamente complementari, possono contaminarsi, come avviene nell'ambito di disegni valutativi *mixed-methods* (Decataldo et al., 2020; Stame, 2021). Richiamando Dewey (2016), Sager e Mavrot hanno enfatizzato l'esigenza di superare una semplice divisione dei ruoli tra esperti e cittadini, per includere entrambi in un metodo valutativo più ampio e aperto a una pluralità di contributi.

Nell'approccio razionalistico, l'indipendenza del valutatore è generalmente connessa alla sua posizione rispetto all'organizzazione valutata o all'intervento oggetto di analisi. Di conseguenza, si differenzia tra valutazioni interne — condotte da soggetti appartenenti all'organizzazione e maggiormente orientate al miglioramento — e valutazioni esterne, affidate a figure terze, ritenute più autonome e generalmente associate a finalità di accountability (Kuhlmann e Veit, 2023, Righettini, 2024). Questa distinzione è ulteriormente approfondita da Regonini (2018), la quale richiama la teoria del principale-agente. Tale teoria, originata nell'ambito dell'economia e delle scienze politiche, descrive il rapporto tra due soggetti, in cui uno (il principale) delega un'attività all'altro (l'agente), vincolato ad agire nell'interesse del primo. In quest'ottica, l'indipendenza del valutatore non è ricondotta unicamente alla sua posizione formale rispetto all'organizzazione oggetto della valutazione, ma dipende anche dalla posizione

e dal ruolo del committente, nonché dalle relazioni che intercorrono tra i due attori. Se infatti il committente appartiene alla medesima organizzazione responsabile delle attività sottoposte a valutazione, l'indipendenza del valutatore risulta almeno in parte compromessa. In tal caso, anche una valutazione affidata a un soggetto esterno può configurarsi come interna dal punto di vista sostanziale, poiché il committente è implicato nei processi valutati. In queste circostanze, secondo Regonini (2018), che mettono in luce quanto l'indipendenza sia un aspetto relazionale più che posizionale, la valutazione rimane comunque interna.

Diversamente dall'approccio razionalistico, la valutazione partecipativa assume una pluralità di criteri e prospettive, valorizzando il coinvolgimento degli stakeholder (Freeman, 1984) attivi — che influenzano policy e azione organizzativa — e passivi — che ne sono influenzati (Hanberger, 2001; Hendriks, 2012). La valutazione partecipativa inizia a emergere negli anni '70 del Novecento all'interno di quella che Vedung (2010), analizzando la diffusione della valutazione nei Paesi occidentali nel secondo dopoguerra, ha definito *dialogue-oriented wave*, contraddistinta dall'affermarsi di approcci ispirati a un disegno valutativo costruttivista (Righettini, 2024), fondati dunque sul dialogo non più solo tra policy maker ed esperti, ma anche con i diversi stakeholder.

Nonostante la crescente attenzione nei confronti della valutazione partecipativa, è importante sottolineare l'assenza di una definizione univoca. Al contrario, si registra una pluralità di modelli e una certa confusione terminologica, alimentata in parte dall'uso intercambiabile di espressioni come valutazione partecipata, valutazione democratica o valutazione collaborativa (Cullen e Coryn, 2011). In questo scenario si inserisce il tentativo di Cousins (2020) di proporre la macrocategoria — *umbrella term* — di *Collaborative Approaches to Evaluation* (CAE), con il quale si intende qualsiasi forma di valutazione in cui valutatori professionisti lavorano insieme ad altri attori per produrre conoscenza valutativa in modo congiunto. Questa esigenza di sistematizzazione non è nuova: lo stesso Cousins, già in collaborazione con Whitmore (1998), aveva proposto un'impostazione inclusiva condivisa da altri autori, tra cui King (2004), per la

quale cui si può parlare di valutazione partecipativa ogniqualvolta il processo valutativo coinvolga soggetti diversi dai valutatori di professione.

Tuttavia, un'impostazione così ampia riflette un classico *trade-off*: includere una molteplicità di modelli sotto un'unica etichetta comporta il rischio di diluirne la specificità; al contrario, definire criteri troppo rigidi può escludere approcci potenzialmente rilevanti. Una possibile soluzione consiste, da un lato, nel riconoscere al suo interno alcuni filoni distinti e, dall'altro, nell'individuare delle dimensioni discriminanti, così da accogliere la varietà degli approcci rendendola oggetto di riflessione analitica.

King (2004) procede in questa direzione, identificando tre tipi principali di valutazione partecipativa. I primi due sono stati riconosciuti in precedenza da Cousins e Whitmore (1998), che tuttavia utilizzavano il termine *stream* ("corrente") invece di *tipo*: si tratta della *Practical Participatory Evaluation* (P-PE) e della *Transformative Participatory Evaluation* (T-PE).

La P-PE ha una natura pragmatica, si concentra sulla risoluzione di problemi concreti attraverso le policy, partendo dal presupposto che i risultati di una valutazione siano utilizzati più efficacemente quando gli stakeholder sono coinvolti nel processo. I risultati della valutazione possono dunque generare tre tipi di impatto: strumentale, quando orientano o riprogettano interventi; concettuale, se producono apprendimento e cambiamenti nelle cornici interpretative; simbolico, laddove sono mobilitati in chiave politica per legittimare determinate politiche pubbliche. La diffusione della P-PE ha trovato terreno fertile per lo più negli Stati Uniti e in Canada e Cousins e Chouinard (2012) hanno collocato in questa corrente diversi approcci, tra cui la *stakeholder-based evaluation*, la *developmental evaluation* e la *utilization-focused evaluation*. Nella *stakeholder-based evaluation* (Bryk, 1983; Mark e Shotland, 1985), il valutatore ha un ruolo prevalentemente tecnico e di coordinamento, coinvolgendo tendenzialmente tutti gli stakeholder, i quali però partecipano in modo limitato, venendo consultati principalmente nella progettazione o durante l'analisi dei risultati. La *developmental evaluation* (Patton, 1994) prevede una collaborazione più attiva tra il valutatore e gli stakeholder selezionati, in particolare degli utenti primari dell'intervento valutato. In questo approccio, il valutatore partecipa

attivamente allo sviluppo dell'intervento, mentre gli stakeholder sono coinvolti soprattutto nella fase progettuale della valutazione. La *developmental evaluation* è stata inizialmente applicata in ambito formativo e successivamente sviluppata da Patton nella *utilization-focused evaluation* (2008), che amplia il grado di partecipazione degli stakeholder e mira in modo esplicito a incrementare l'utilizzo dei risultati della valutazione.

La T-PE, invece, ha un orientamento spiccatamente politico e mira a promuovere la giustizia sociale e l'empowerment di soggetti con accesso limitato al potere. In questo caso, il processo valutativo è finalizzato ad attivare riflessioni critiche sulle attività svolte e a trasformare le relazioni di potere esistenti. La T-PE ha trovato maggiore applicazione in America Latina, India e Africa (Espinosa-Fajardo, 2022). In questo filone, Cousins e Chouinard (2012) hanno incluso, tra gli altri, la *democratic evaluation*, la *deliberative democratic evaluation* e la *empowerment evaluation*.

La *democratic evaluation* (McTaggart, 1991) propone processi decisionali democratici basati sull'uso di dati legati a obiettivi identificati in modo consensuale. Pur privilegiando pluralismo e trasparenza, la partecipazione degli stakeholder può rimanere moderata e limitata alle fasi interpretative dei dati raccolti e di rendicontazione dei risultati. La *deliberative democratic evaluation* (House e Howe, 2000) si concentra sull'inclusione dei diversi interessi e prospettive degli stakeholder, con l'obiettivo di costruire un dialogo anche in presenza di visioni conflittuali. Infine, l'*empowerment evaluation* (Fetterman, 2019) utilizza concetti, tecniche e risultati della valutazione per favorire il miglioramento e l'autodeterminazione degli stakeholder. Sebbene applicabile sia a gruppi ristretti che più ampi, tende a concentrarsi su comunità locali o comunque circoscritte.

Tanto nella P-PE quanto nella T-PE il ruolo del valutatore è principalmente quello del coordinatore e facilitatore del processo valutativo. Eppure nella P-PE il valutatore mantiene una responsabilità tecnica più marcata, occupandosi della progettazione metodologica e dell'analisi dei dati, mentre lascia agli stakeholder il compito di individuare le questioni più rilevanti da sottoporre a valutazione. Nella T-PE, al contrario, l'attenzione si sposta sulla capacità del valutatore di

promuovere una partecipazione ampia e profonda da parte degli stakeholder, anche di chi è meno rappresentato o tradizionalmente escluso (Suárez-Herrera et al., 2009).

A questi due filoni, King (2004) ha aggiunto la *Participatory Monitoring and Evaluation* (PME), dotata di un carattere continuativo poiché strettamente legata al monitoraggio di progetti e programmi, in particolare nell'ambito degli studi sullo sviluppo internazionale. La PME prevede che i beneficiari, i membri delle comunità locali e altri stakeholder siano coinvolti sistematicamente nella raccolta e nell'interpretazione dei dati, allo scopo di favorire l'apprendimento collettivo e migliorare l'implementazione degli interventi nel corso stesso della loro realizzazione.

Per chiarire ulteriormente la varietà degli approcci partecipativi, Cousins e Whitmore (1998) hanno proposto tre dimensioni analitiche: il controllo delle decisioni, la diversità degli stakeholder e la profondità della partecipazione. Successivamente ne sono state aggiunte due — le relazioni di potere tra stakeholder e la fattibilità operativa dell'implementazione della valutazione (Weaver e Cousins, 2004) — che però sono state finalmente escluse nella revisione più recente del loro schema concettuale (Cousins e Whitmore, 2020). Ognuna delle tre dimensioni risponde a una diversa domanda analitica e può essere rappresentata come un continuum, simile a una scala Likert. La prima dimensione, il controllo delle decisioni, si estende dal controllo totale da parte degli stakeholder fino al controllo esclusivo da parte del valutatore. La seconda, relativa alla diversità degli stakeholder, va da una composizione omogenea degli attori coinvolti — ad esempio tutti gli utenti dell'intervento — a una loro forte eterogeneità, includendo soggetti con ruoli e interessi differenti — come utenti e partner dell'intervento. Infine, la profondità della partecipazione descrive il livello di coinvolgimento degli stakeholder nel processo valutativo, che può essere superficiale — ad esempio limitato alla sola consultazione iniziale — oppure profondo, includendoli attivamente in tutte le fasi della valutazione.

Due di queste dimensioni — la selezione degli stakeholder e il controllo delle decisioni — si ritrovano anche in un modello successivo proposto da Riquier (citato in Foresti, 2003 e in Turra, 2005). Riquier ha suggerito infatti di misurare

la partecipazione secondo due assi: l'estensione della partecipazione, che corrisponde grosso modo alla varietà e numerosità degli stakeholder coinvolti, e il grado della partecipazione, riconducibile al livello di potere decisionale attribuito agli stakeholder. Queste due dimensioni sono rappresentate su un piano cartesiano che genera quattro quadranti, ciascuno rappresentativo di diverse configurazioni valutative. Ad esempio, l'*empowerment evaluation* di Fetterman si collocherebbe nel primo quadrante, con valori elevati sia per estensione che per grado di partecipazione.

L'applicazione delle dimensioni proposte da Cousins e Whitmore (1998) non si limita alla comparazione teorica tra i diversi approcci partecipativi, ma può essere estesa all'analisi empirica delle pratiche valutative. Questa potenzialità analitica è stata sviluppata da Daigneault, Jacob e Tremblay (2012), i quali hanno operazionalizzato le tre dimensioni originarie costruendo un indicatore composito per distinguere empiricamente i diversi progetti di valutazione partecipativa.

Anche Rebien (1996), pur considerando la valutazione partecipativa come un concetto relativo, i cui tratti distintivi si distribuiscono lungo un'asse, ha proposto tre criteri per identificarne le caratteristiche principali: il ruolo attivo degli stakeholder, che non possono limitarsi a essere semplici fonti di dati, piuttosto devono partecipare attivamente al processo; la partecipazione degli stakeholder in almeno tre fasi del processo valutativo (la definizione dei termini di riferimento della valutazione, l'interpretazione dei dati e l'uso dei risultati della valutazione); elevato grado di eterogeneità degli stakeholder coinvolti.

Grazie ai contributi finora analizzati, è possibile delineare alcune caratteristiche fondamentali della valutazione partecipativa. Essa si configura innanzitutto come un processo inclusivo, orientato alla produzione di una conoscenza valutativa non solo tecnica, bensì anche situata e contestuale. È, inoltre, un processo dialogico, fondato sull'interazione tra soggetti portatori di saperi, ruoli e interessi differenti. Infine, si tratta di un processo incrementale, in cui la costruzione di senso e significato avviene in modo progressivo, modellata dalle dinamiche relazionali che si sviluppano tra i partecipanti.

A partire da questi presupposti teorici, si può osservare come la valutazione partecipativa sia stata sviluppata in una pluralità di ambiti, adottando forme e strumenti metodologici differenti. Una simile eterogeneità emerge con chiarezza nella sezione del volume curato da Cousins (2020) dedicata ai casi pratici, che raccoglie esperienze di valutazione partecipativa nei settori della salute (Tapella e Meneses, 2020), dell'educazione (Eversole, 2020; Rosenstein e Zamir, 2020; Searle et al., 2020), dello sviluppo territoriale (Núñez e Úcar, 2020) e dello sport (Harris, 2020). Già nel passaggio precedente, la ricorrenza dell'ambito educativo tra i casi citati suggerisce come questo settore abbia rappresentato uno spazio privilegiato per l'applicazione della valutazione partecipativa. Tale centralità può essere ricondotta sia alla natura dialogica dei contesti educativi, sia all'interesse specifico del curatore del volume, il cui lavoro si colloca all'intersezione tra pedagogia e valutazione. La rilevanza dell'ambito educativo si conferma anche nel contesto italiano, dove ha rappresentato un terreno particolarmente fertile per la sperimentazione di pratiche valutative partecipative. Ad esempio, Epifani e Poliandri (2022), ricercatrici dell'INVALSI, hanno condotto uno studio sperimentale per la costruzione dello strumento di autovalutazione (Rapporto di Auto-Valutazione, RAV) da utilizzare nei Centri Provinciali per l'Istruzione degli Adulti (CPIA). La valutazione partecipativa ha coinvolto dirigenti scolastici, docenti, membri degli Uffici Scolastici Regionali, che, partendo dall'analisi — e valutazione — dei RAV adottati negli istituti scolastici di I e II ciclo, hanno preso parte a un processo per definire gli indicatori e i descrittori del RAV. Il contributo di Moretti e Polini (2020), esplicitamente ancorato a un modello costruttivista di valutazione, ha riguardato un percorso formativo rivolto a operatori sociali attivi in progetti di accoglienza e integrazione dei migranti. Nell'ambito di attività laboratoriali, gli operatori sono stati impegnati in un processo valutativo partecipativo, utilizzato come strumento di riflessione sulle pratiche professionali e sui cambiamenti da esse subiti in seguito all'entrata in vigore del cosiddetto "Decreto Salvini". La valutazione ha assunto in questo caso una funzione principalmente strumentale al miglioramento degli interventi: da un lato, ha permesso di individuare criteri di adeguatezza ed efficacia delle politiche pubbliche; dall'altro, ha favorito l'emersione di pratiche innovative e sostenibili nel

campo dell'accoglienza. Rimanendo nell'ambito educativo legato al sociale, Cinotti, Dessi e Gnan (2022) hanno analizzato tre progetti di contrasto alla povertà educativa mediante, ancora una volta, un modello costruttivista di valutazione, con chiari rimandi all'*empowerment evaluation* di Fetterman. Tra le particolarità di questo studio si possono citare lo svolgimento in itinere della valutazione — poiché i tre progetti educativi non si erano ancora conclusi quando la valutazione degli stessi è stata realizzata — e il coinvolgimento differenziato degli stakeholder nel processo di valutazione. Rispetto a quest'ultimo punto i partner dei progetti — cooperative, istituti scolastici, fondazioni e università — hanno partecipato a tutte le fasi: dalla co-costruzione del disegno di valutazione, alla discussione e rielaborazione degli indicatori e alla partecipazione a focus group. Diversamente, i beneficiari dei progetti — genitori e minori — sono stati tutt'al più consultati, fornendo informazioni attraverso i questionari predisposti per valutare gli interventi. Questo approccio, con i beneficiari coinvolti esclusivamente nella fase di raccolta dati, è stato mantenuto anche nella valutazione partecipativa al centro del contributo di Cinotti, Gabellini, Guidetti e Paleari (2023), nel quale un campione di adolescenti e pre-adolescenti hanno preso parte a dei focus group e hanno risposto a dei questionari per valutare un progetto sociale di cui sono stati destinatari. La valutazione partecipativa condotta e analizzata da Cinotti e co. (2023), oltre a basarsi su una impostazione costruttivista — e più nello specifico sull'*empowerment evaluation* di Fetterman, l'*utilization-focused evaluation* di Patton e ai lavori di Cousins e Whitmore —, ha impiegato il modello della *Youth Participatory Evaluation* (Richards-Schuster e Plachta Elliott, 2019), che teorizza diversi gradi di partecipazione degli adolescenti nella valutazione di progetti, organizzazioni e comunità. Continuando con l'ambito educativo, anche nel contesto universitario sono state avviate sperimentazioni di valutazione partecipativa. Uno dei primi casi è analizzato da Freddano, Palumbo e Siri (2010) e ha riguardato la costruzione di un modello di valutazione degli apprendimenti di un insegnamento di un corso di laurea. Gli studenti hanno preso parte al processo di costruzione degli indicatori per la valutazione, utilizzando lo strumento del brainstorming valutativo (Bezzi e Baldini, 2006 citati in Freddano et al., 2010; Balenzano, 2016) in tre fasi: un primo

momento di brainstorming classico, in cui i partecipanti hanno condiviso espressioni relative alle dimensioni da valutare, seguito da un'attività di classificazione e, infine, da una sintesi dei contenuti emersi. In questo contesto, la valutazione partecipativa si è configurata come pratica riflessiva, che ha consentito agli studenti di sperimentare in prima persona sia la progettazione sia l'applicazione della valutazione.

Le ricerche di Scardigno, Blasi, Pastore e Guaragno (2020) e di Pisu e Piga (2021) hanno adoperato la valutazione partecipativa per analizzare due ambiti della politica universitaria: la Terza Missione e le misure per la parità di genere nel contesto accademico. In entrambi i casi gli stakeholder sono stati coinvolti solo in forma consultiva (survey online e focus group) e la valutazione partecipativa ha rappresentato un primo passo per costruire una governance in grado di affrontare le tematiche oggetto di valutazione e di ampliare progressivamente il coinvolgimento degli stakeholder.

Il contributo di Righettini e Sciarra (2024) presenta un'esperienza di ricerca-intervento incentrata su un progetto di valutazione partecipativa, nato da un accordo tra il Dipartimento di Scienze Politiche dell'Università degli Studi di Padova e l'Ente Regionale per il Diritto allo Studio di Padova (ESU), con il coinvolgimento degli studenti del corso di laurea magistrale "Valutazione delle performance e dei servizi" dello stesso ateneo. Le autrici fanno riferimento al concetto di *collaborative governance* (Ansell e Gash, 2008), già richiamato in precedenza, per analizzare le forme di interazione tra i soggetti coinvolti e i processi attivati intorno all'oggetto di valutazione: il servizio di ristorazione universitaria offerto dall'ESU. La valutazione si è articolata in cinque fasi principali — dalla stipula dell'accordo all'analisi dei dati emersi dalla survey sul servizio — nel corso delle quali i diversi attori hanno collaborato attraverso incontri bilaterali, focus group e attività laboratoriali. In questo processo, gli studenti non si sono limitati a un ruolo consultivo: hanno infatti partecipato attivamente all'analisi del servizio, individuandone gli aspetti chiave da sottoporre a valutazione e progettando il questionario successivamente utilizzato nella survey. La valutazione partecipativa ha così prodotto risultati su più livelli, sostenendo finalità sia di tipo sommativo che formativo, contribuendo al miglioramento del

servizio, all'empowerment dei soggetti coinvolti e al rafforzamento di una governance collaborativa.

Accanto al settore educativo, lo sviluppo territoriale costituisce un altro campo in cui la valutazione partecipativa ha trovato applicazioni rilevanti. In questo contesto, molte ricerche l'hanno impiegata come strumento per orientare la progettazione di interventi futuri su specifici territori e quindi come una forma di valutazione ex ante. Pacetti, Castelli, Bresci e Caporali (2020), ad esempio, hanno condotto una valutazione partecipativa sui Servizi Ecosistemici Idrici in un'area attraversata dall'Arno, con l'obiettivo di mappare tali servizi e delineare scenari futuri capaci di supportare i successivi processi di pianificazione territoriale. Gli stakeholder coinvolti — in particolare, i membri di associazioni locali — hanno partecipato a focus group, apportando informazioni e punti di vista rilevanti all'elaborazione delle strategie progettuali.

In altri casi, come nei contributi di Bonjean e Pillon (2003), Ferretti (2016) e Gravagnuolo, Angrisano, Bosone, Buglione, De Toro e Fusco Girard (2024), la valutazione partecipativa è stata integrata all'interno di analisi multicriterio su questioni complesse, riguardanti, rispettivamente, la localizzazione di un inceneritore e di una discarica, la costruzione di parcheggi e il riuso di edifici storici in stato di abbandono. In tutti e tre i casi, gli stakeholder — identificati in una fase preliminare attraverso delle mappature — sono stati chiamati a esprimersi su problemi potenzialmente conflittuali, con il supporto di tecniche decisionali che, pur non essendo partecipative in senso stretto, puntano a rafforzare trasparenza, legittimazione delle scelte e apprendimento collettivo. Le analisi multicriterio, che possono essere condotte con metodi diversi, prevedono in genere la definizione del problema e degli obiettivi, l'individuazione delle alternative, la ponderazione dei criteri e l'aggregazione dei risultati. Nei casi considerati, il processo decisionale non ha avuto esiti vincolanti, poiché gli stakeholder hanno soltanto avanzato delle proposte senza però detenere il pieno controllo decisionale, che è stato invece mantenuto dai decisori politici. In altri studi (Buscemi et al. 2013; Di Iacovo et al., 2015 e Branca, 2017) la valutazione partecipativa è stata ex post, sottoponendo a giudizio i servizi e i piani strategici territoriali grazie a tecniche quantitative e qualitative quali focus group,

survey, interviste e brainstorming. In questo scenario gli stakeholder sono stati principalmente consultati (Buscemi et al., 2013; Branca, 2017) e talvolta (Di Iacovo et al., 2015) alcuni di essi — i partner dell'intervento — hanno contribuito alla realizzazione del disegno valutativo poi effettivamente implementato.

Infine, per completare questa panoramica essenziale su alcuni casi empirici di valutazione partecipativa, si possono menzionare due contributi del gruppo di ricerca composto da Montano, Font, Elsenbroich e Ribeiro. Entrambi gli studi si sono concentrati sulla valutazione dell'impatto di un intervento europeo di sviluppo territoriale basato sul turismo e risultano particolarmente interessanti per le metodologie impiegate. Nel primo caso, Montano et al. (2023) hanno fatto ricorso alla *Theory of Change* (ToC; Taplin et al., 2013), un framework valutativo che mira a far emergere i meccanismi causali alla base dell'intervento, distinguendo tra la cosiddetta teoria del programma — che esplicita i nessi causali tra attività, meccanismi attivati e risultati attesi — e la teoria dell'implementazione — focalizzata su risorse e azioni necessarie per raggiungere gli obiettivi prefissati. In termini operativi, la ToC si sviluppa attraverso un processo iterativo di co-costruzione tra gli stakeholder, che porta alla realizzazione di un diagramma in cui vengono collegati input, attività, output e outcome dell'intervento. Nel caso analizzato, i partner del progetto hanno partecipato a più sessioni laboratoriali, lavorando dapprima a una versione iniziale della ToC e arrivando poi a una versione condivisa e definitiva. Questo percorso ha permesso, da un lato, di "aprire la scatola nera" dell'intervento — rendendo visibili meccanismi impliciti e impatti non immediatamente evidenti — e, dall'altro, ha favorito l'empowerment dei partecipanti, stimolando la riflessione sull'intervento stesso e contribuendo alla costruzione di una visione condivisa del cambiamento. Nel secondo studio, Montano et al. (2024) hanno utilizzato la tecnica del *Most Significant Change* (MSC; Dart e Davies, 2003), anch'essa orientata a far emergere i meccanismi di funzionamento dell'intervento, in questo caso attraverso la raccolta di storie individuali da parte degli stakeholder coinvolti. Il MSC si concentra in particolare sull'identificazione di impatti significativi — inclusi quelli inattesi o non misurabili con degli indicatori — che sfuggono a metodi valutativi più standardizzati. Questa tecnica, che raramente è utilizzata

senza essere combinata ad altri metodi valutativi, si articola in diverse fasi: inizialmente i ricercatori accompagnano gli stakeholder nella condivisione delle loro esperienze e nel racconto dei cambiamenti più rilevanti, per poi analizzare in modo induttivo le storie raccolte, restituirle alla comunità e favorirne la disseminazione.

Se si osservano in prospettiva i casi analizzati, emergono alcune differenze nella diffusione delle pratiche e degli strumenti di valutazione partecipativa. Gli approcci più ricorrenti si basano su tecniche di agevole implementazione, come survey e focus group, presenti in contesti diversi e apprezzati per la loro capacità di raccogliere informazioni in tempi brevi e con costi contenuti, senza richiedere una competenza valutativa specifica da parte dei partecipanti. Al contrario, pratiche più impegnative di co-costruzione (come l'elaborazione partecipata di indicatori o il brainstorming valutativo) si ritrovano soprattutto in ambito educativo, dove la natura dialogica dei setting favorisce processi più riflessivi. Ancora più circoscritti appaiono approcci che richiedono percorsi iterativi strutturati, come la *Theory of Change* o il *Most Significant Change*, la cui adozione sembra legata principalmente a progetti sperimentali. In sintesi, la diffusione delle diverse pratiche appare condizionata sia dalla facilità d'uso, sia dalle caratteristiche dei contesti in cui si collocano, che possono favorire o meno forme di partecipazione più complesse e trasformative.

Allo stesso tempo l'eterogeneità delle applicazioni della valutazione partecipativa solleva interrogativi sui benefici e le criticità che l'approccio può comportare, rendendo necessario un approfondimento. Confrontarsi con la valutazione partecipativa — e decidere di praticarla — implica infatti ponderarne i potenziali punti di forza e di debolezza. Rey e Fortin (2023), richiamando la revisione sistematica condotta da Jacob e Ouvrard (2009), sottolineano la difficoltà di identificare vantaggi e limiti validi in termini generali, poiché fortemente condizionati dal contesto in cui la valutazione si sviluppa e dagli obiettivi perseguiti.

In tal senso, Weaver e Cousins (2004) hanno proposto tre principali giustificazioni per l'utilizzo della valutazione partecipativa — pragmatica, epistemologica e

politica — che permettono di inquadrare i benefici in relazione alla finalità prioritaria. Secondo la giustificazione pragmatica, la valutazione partecipativa è utile perché promuove l'utilizzo dei risultati della valutazione stessa in future decisioni e politiche. Ne consegue che il coinvolgimento degli stakeholder rafforza la pertinenza dei dati prodotti, la loro comprensione e l'appropriazione da parte dei destinatari, migliorando le probabilità che le raccomandazioni valutative siano effettivamente impiegate (Patton, 2008). La giustificazione epistemologica pone invece l'accento sulla qualità e la credibilità delle informazioni generate. La partecipazione di più attori consente l'accesso a fonti diversificate e punti di vista molteplici, migliorando la validità contestuale e la profondità interpretativa dei risultati (Cousins e Whitmore, 1998). La giustificazione politica, infine, interpreta la valutazione partecipativa come un processo intrinsecamente democratico. Coinvolgere attivamente gli stakeholder, in particolare quelli meno influenti, può favorire il rafforzamento delle loro competenze valutative e contribuire a processi di empowerment (Fetterman, 2019), intesi come crescita della consapevolezza, della capacità d'azione e del protagonismo nella sfera pubblica.

Oltre a questi vantaggi principali — maggiore uso dei risultati, miglioramento della qualità dei dati e promozione dell'empowerment — è stata riconosciuta anche la capacità di stimolare l'interazione tra soggetti con competenze e ruoli differenti, mettendo così in discussione il monopolio tecnico della valutazione da parte degli esperti (Ciucci, 2010).

Tuttavia, la valutazione partecipativa non è priva di criticità. Diversi autori (Cullen et al., 2011; Rey e Fortin, 2023; Sager e Mavrot, 2021) l'hanno descritta come un processo dispendioso in termini di tempo, risorse e competenze, spesso difficile da conciliare con i vincoli temporali e operativi del settore pubblico. L'organizzazione della partecipazione non comporta soltanto sfide logistiche legate alla numerosità e alla varietà degli attori coinvolti, ma richiede anche decisioni complesse su chi includere, come e in quali fasi. Foresti (2003) ha infatti sostenuto che la selezione degli stakeholder e la definizione del loro ruolo siano passaggi delicati, che incidono profondamente sull'effettiva qualità partecipativa del processo.

Un nodo particolarmente rilevante riguarda il bilanciamento tra ampiezza e profondità della partecipazione (Taut, 2008). Se si persegue l'empowerment di soggetti marginalizzati, è opportuno privilegiare un coinvolgimento profondo e continuativo, che dia loro un ruolo sostanziale lungo tutto il processo (Fetterman, 2001). Quando invece l'obiettivo principale è la costruzione di consenso o la promozione del dialogo tra attori istituzionali, può essere più efficace puntare sull'ampiezza e sull'inclusività (Taut, 2008).

L'orientamento alla partecipazione può però comportare anche una minore attenzione al rigore metodologico, specialmente quando gli stakeholder non dispongono di competenze valutative adeguate (King, 2004; Rey e Fortin, 2023). Inoltre, la posizione del valutatore, chiamato a fungere da facilitatore o coordinatore, può entrare in tensione con il principio di indipendenza, compromettendo la sua capacità di mantenere una distanza critica. La vicinanza agli stakeholder può sfociare in forme di "cattura" cognitiva o relazionale, che mettono in discussione la credibilità e l'autonomia della valutazione (Sager e Mavrot, 2021), esponendola al rischio di degenerare in pseudovalutazioni (King, 2004).

Un'ulteriore criticità, spesso trascurata, riguarda il modo in cui il concetto stesso di partecipazione viene interpretato e applicato. In questo senso, Pollitt e Hupe (2011) classificano la partecipazione tra i cosiddetti *magic concept*, concetti dalla valenza universalmente positiva, caratterizzati da forte ambiguità semantica, astrattezza e normatività, che godono di un'"immunità critica", poiché tendono a essere accolti con un approccio non riflessivo. La loro adozione, se non accompagnata da una riflessione analitica, rischia di sfociare in pratiche rituali, manipolative o puramente simboliche (Ciucci, 2010). La valutazione partecipativa può quindi legittimare decisioni già prese o favorire gli interessi degli attori più influenti (Foresti, 2003). In questa direzione, Tomei (2010) ha identificato due rischi principali. Il primo è una concezione formale della partecipazione, centrata su strumenti di trasparenza e responsabilità, ma povera di reale coinvolgimento e potere decisionale per i cittadini. Il secondo è la mancata comprensione dell'equilibrio tra teoria e pratica valutativa, da un lato, e tra partecipazione e cittadinanza, dall'altro. Le distorsioni possibili includono: il tecnicismo (quando il

rigore metodologico oscura le esigenze democratiche), l'ideologismo (quando l'ideale partecipativo compromette la qualità della valutazione), il politicismo (quando il discorso politico strumentalizza partecipazione e valutazione), e l'autismo valutativo (quando la valutazione ignora la dimensione civica e partecipativa).

Superare la retorica partecipativa richiede quindi uno sforzo analitico, volto a indagare presupposti, modalità di implementazione e risultati effettivi della partecipazione nei contesti valutativi concreti. Si tratta di una sfida che richiama quella indicata da Bezzi (2011), che auspica una "tematizzazione" della valutazione partecipativa, attraverso l'analisi dei contesti, dei ruoli degli attori e della coerenza tra finalità partecipative e disegno valutativo.

1.1.3 La partecipazione

La partecipazione, in quanto *magic concept*, è un concetto ampio e sfuggente, capace di riferirsi a fenomeni molto differenti tra loro. Nel tentativo di fare chiarezza, Palumbo (2010) ha individuato alcune principali concezioni della partecipazione: si va da una prospettiva conflittuale tra cittadini e decisori, nella quale la partecipazione assume una marcata connotazione bottom-up nei processi decisionali, a una visione ispirata al principio di sussidiarietà, in cui il contributo dei cittadini è valorizzato per rispondere a bisogni sociali — configurando così una partecipazione più strumentale e "laterale" — fino a una prospettiva centrata sull'ascolto e il coinvolgimento, dove la partecipazione è pensata in termini prevalentemente inclusivi.

I confini tra queste visioni restano comunque sfumati e, nell'ambito della valutazione partecipativa, possono essere attraversati in base agli obiettivi specifici del processo valutativo. Riprendendo le giustificazioni proposte da Weaver e Cousins (2004), si possono azzardare alcune ipotesi, secondo cui una valutazione partecipativa di natura pragmatica tenderebbe a promuovere una partecipazione più "laterale", funzionale a migliorare l'uso dei risultati; una valutazione motivata da finalità politiche sarebbe più prossima a una concezione più conflittuale e trasformativa, orientata a processi decisionali *bottom-up*; mentre

un approccio fondato su giustificazioni epistemologiche prediligerebbe forme di partecipazione inclusiva, utili ad ampliare e diversificare le fonti di conoscenza. Il concetto di partecipazione assume contorni più definiti se analizzato grazie a parametri specifici. In questo senso, Mititelu (2019), occupandosi di *citizen participation* — intesa come il processo attraverso cui interessi ed esigenze dei cittadini sono inclusi nei processi decisionali dell'autorità locale — si è interrogata sulla volontarietà, la dimensione individuale e collettiva, le relazioni di potere e la natura della partecipazione. Quest'ultimo parametro, che per Mititelu (2019) comprende il grado di coinvolgimento dei cittadini, la direzione del flusso informativo e lo status di chi avvia il processo partecipativo, è stato approfondito in numerosi approcci alla partecipazione.

Soffermandosi sul flusso informativo Rowe e Frewer (2005) hanno preferito l'espressione *public engagement*, distinguendo al suo interno comunicazione pubblica, consultazione pubblica e partecipazione pubblica. Nei primi due casi il flusso informativo è unidirezionale, poiché nella comunicazione pubblica sono i responsabili del processo di engagement a fornire informazioni al *public* — categoria che non viene esplicitamente definita e che può riferirsi alla cittadinanza nel suo complesso — mentre nella consultazione pubblica il flusso è invertito, con i cittadini che trasmettono informazioni ai decisori. Solo nella partecipazione pubblica si ha un flusso bidirezionale, nella quale promotori e cittadini si scambiano informazioni, instaurando un'interazione più paritaria. A partire da questa tipologia, Rowe e Frewer (2005) hanno classificato oltre cento meccanismi di *engagement* e ne hanno valutato l'efficacia in base a un insieme articolato di variabili, tra cui la presenza di un facilitatore, le modalità di risposta, la numerosità dei partecipanti e il grado di interazione.

Una distinzione, ormai ampiamente diffusa, che si concentra sul grado di coinvolgimento dei cittadini è stata avanzata dall'International Association for Public Participation (IAP2, 2007). Essa consente di analizzare le pratiche partecipative lungo un continuum — uno spettro, usando il linguaggio dell'IAP2 — articolato intorno a cinque finalità: informare, consultare, coinvolgere, collaborare ed empowerment. Al livello più basso di intensità si trova l'informazione, il cui l'obiettivo è semplicemente quello di fornire ai cittadini dati,

elementi di contesto, aggiornamenti sulle decisioni pubbliche o sul processo valutativo. In questo caso, la partecipazione si limita a una trasmissione unidirezionale di contenuti — come nel caso della *public communication* di Rowe e Frewer (2005) — utile a promuovere la trasparenza, ma insufficiente a configurare un'interazione tra le parti. Nel secondo livello, quello della consultazione, i cittadini sono invitati a esprimere opinioni e preferenze, pur senza garanzia che tali contributi abbiano un impatto effettivo sulle decisioni finali. La consultazione è dunque un esercizio di ascolto — una categoria quindi sovrapponibile a quella della *public consultation* (Rowe e Frewer, 2005) — e il decisore tuttalpiù si impegna a informare i cittadini attraverso dei feedback, conservando il pieno controllo del processo. Con il terzo livello, coinvolgere, si assiste a un cambiamento significativo: i cittadini diventano parte attiva del processo, partecipando alla definizione dei problemi, all'elaborazione delle alternative e all'identificazione delle priorità. L'obiettivo è integrare sistematicamente il loro punto di vista nel processo decisionale, senza però cederne il controllo. La collaborazione rappresenta un ulteriore passo avanti. Qui, le decisioni vengono prodotte congiuntamente, in un quadro di responsabilità condivisa. Infine, l'ultimo livello è l'empowerment, quando il potere decisionale è affidato direttamente ai cittadini e le autorità pubbliche si impegnano a implementare le decisioni prese dai partecipanti, riconoscendone la capacità di orientare le scelte pubbliche.

La classificazione dell'IAP2, per quanto strutturata sulla finalità della partecipazione, richiama un'altra tassonomia, probabilmente ancora più celebre: quella di Arnstein (1969), la quale ha associato la *citizen participation* al potere effettivo esercitato dai cittadini, elaborando una “scala della partecipazione” organizzata in otto gradini. I primi due gradini — manipolazione e terapia — non rappresentano alcun tipo di partecipazione; seguono tre gradini in cui essa è superficiale, illusoria o apparente — *tokenism* — e soltanto nei gradini più alti la partecipazione è reale, manifestandosi come espressione di partnership, potere delegato e controllo dei cittadini. Nel suo contributo la stessa Arnstein non ha nascosto parte dei limiti del suo modello, menzionando alcune semplificazioni rispetto alla rappresentazione dei cittadini — trattati essenzialmente come un

gruppo omogeneo — e alla rigida articolazione in otto livelli, poco rispondente alla complessità delle situazioni reali di partecipazione.

Al di là di queste limitazioni, sia la scala di Arnstein sia lo spettro dello IAP2 — e, in misura minore, anche il modello di Rowe e Frewer — tendono a rappresentare la partecipazione come un processo lineare, gerarchico, scarsamente sensibile ai contesti in cui si realizza. Disporre la partecipazione lungo un asse di intensità crescente implica l'idea che l'ultimo livello sia non solo il più auspicabile, ma anche il più efficace. Ne consegue che chiunque prenda parte a un processo partecipativo dovrebbe ambire al controllo totale delle decisioni (Tritter e McCallum, 2006). Questa visione semplificata e lineare mette in secondo piano le peculiarità delle politiche pubbliche, di fatto, indipendentemente dalla loro natura, viene assunto che maggiore è il potere decisionale attribuito ai cittadini, maggiore sarà l'efficacia del processo (Bobbio, 2018). Inoltre, i soggetti coinvolti vengono definiti quasi esclusivamente in base al potere che esercitano, trascurando la varietà delle loro posizioni, interessi e capacità. Proprio per superare questa rigidità, Tritter e McCallum (2006), riferendosi soprattutto alla scala di Arnstein, hanno proposto la metafora del mosaico. Diversamente dall'immagine verticale e gerarchica della scala, il mosaico sottolinea la molteplicità degli attori e la natura relazionale della loro interazione: ogni tessera, che raffigura un soggetto individuale o collettivo, possiede caratteristiche e capacità specifiche che acquistano senso solo in connessione con le altre. La partecipazione è così intesa come un processo non lineare, policentrico e dinamico, in cui coesistono diversi gradi e modalità di coinvolgimento, piuttosto che come una progressione necessaria verso il controllo totale dei cittadini.

Infine, la scarsa attenzione di questi modelli monodimensionali per i contesti è stata sottolineata da Collins e Ison (2009), che, concentrandosi sulla scala di Arnstein, hanno evidenziato come essa trascuri la natura relazionale dell'esperienza partecipativa — il suo *situated use* — e i casi in cui la partecipazione è contestata o poco definita. Focalizzandosi invece sullo spettro dell'IAP2, Legacy, Barry, Novacevski e Boyco (2023) hanno messo in luce i rischi derivanti dall'uso acritico di framework standardizzati: se da un lato tali strumenti favoriscono la creazione di un linguaggio condiviso per pianificare e valutare la

partecipazione, dall'altro rischiano di ridurre le pratiche partecipative a un mero adempimento procedurale, comprimendo le possibili interpretazioni e forme della partecipazione stessa.

Accettare la complessità della partecipazione — e il modo in cui questa complessità si riflette nelle pratiche — rende difficile affidarsi a classificazioni unidimensionali. Alcuni autori hanno tentato di superare tali limiti combinando modelli esistenti o proponendone di nuovi.

Nel primo scenario si colloca Pastore (2010), che ha integrato la tassonomia di Rowe e Frewer con lo spettro dell'IAP2, classificando i meccanismi di coinvolgimento secondo le finalità dell'IAP2 e sottolineando la necessità di contestualizzare i processi partecipativi mediante criteri quali finalità, soggetti, oggetti, tempi, spazi, risorse, vincoli e modalità operative.

Nel secondo scenario si inserisce invece il *democracy cube* di Fung (2006), un modello tridimensionale che prende in esame: i metodi di selezione dei partecipanti, le modalità di comunicazione e decisione, e il grado di autorità e potere concesso ai cittadini. Ogni dimensione è articolata in categorie specifiche, permettendo una mappatura flessibile delle pratiche partecipative. L'elemento distintivo di questo approccio non è solo la ricchezza analitica, ma la capacità di mostrare come diverse configurazioni influenzino tre valori democratici fondamentali: legittimità, giustizia ed efficacia. Nessun meccanismo di partecipazione può ottimizzare contemporaneamente tutti e tre i valori, il che impone a progettisti e policy maker di confrontarsi con trade-off inevitabili e prendere decisioni in base agli obiettivi perseguiti e al contesto in cui si agisce.

Accanto a questi tentativi classificatori, alcuni autori hanno preferito evidenziare le tensioni che animano il concetto di partecipazione. Secondo questa lettura Bobbio (2018) ha individuato cinque dilemmi fondamentali per chi intende progettare processi partecipativi.

Il primo dilemma contrappone partecipazione e deliberazione, con il primo termine che riguarda il coinvolgimento in quanto forma di pressione dei cittadini sui governi, mentre il secondo concerne soprattutto dinamiche decisionali. Sebbene non siano mutuamente esclusive, sul piano operativo una partecipazione di massa può ostacolare una deliberazione efficace, e viceversa.

Bobbio, evitando giudizi astratti, ha invitato a valutare vantaggi e svantaggi dei due poli in base agli obiettivi del processo: la partecipazione è più utile per includere voci solitamente escluse, mentre la deliberazione è più indicata per risolvere conflitti o problemi complessi.

Gli elementi su cui si fondano i dilemmi possono anche apparire in termini meno antitetici, come nel caso della contrapposizione tra partecipazione online e in presenza, che può essere almeno in parte superata grazie a una loro combinazione e dunque al ricorso a pratiche ibride. Un ulteriore nodo è quello dell'accesso: da un lato, le *open-door arena*, in cui chiunque può partecipare; dall'altro, i *mini-public*, che ricorrono a campionamenti statistici per rappresentare in scala la popolazione interessata. Entrambe le modalità presentano rischi di distorsione quali il *mobilization bias* — quando partecipano soprattutto attori già interessati, coinvolti o toccati direttamente dalla questione trattata — o il *self-selection bias* — dove i partecipanti non sono scelti in modo casuale, bensì si “scelgono da soli”, influenzando la neutralità del campione e di conseguenza del processo — che devono essere affrontati in fase progettuale.

Il quarto dilemma si muove tra *hot e cold deliberation*, ovvero tra contesti decisionali che ammettono attori che sono sostenitori attivi di una certa posizione — in quanto membri di movimenti, associazioni e gruppi di interesse — e contesti, che facendo uso di metodi più stringenti di selezione dei partecipanti — come nei *mini-public* — cercano di escludere i soggetti potenzialmente più conflittuali, nel tentativo di raffreddare la temperatura delle interazioni e delle questioni trattate. Anche in questo caso si propone un trade-off, in particolar modo tra la legittimità del processo e l'efficienza dello stesso. Infine, Bobbio distingue tra processi partecipativi orientati al *decision-making*, in cui i cittadini sono co-autori delle decisioni, e quelli limitati alla consultazione, nel quale il potere decisionale resta in mano ai promotori.

L'analisi di Bobbio ha coniugato riflessione teorica e orientamento progettuale, offrendo strumenti utili per orientarsi nella complessità della partecipazione senza ridurre l'ambiguità a una formula prescrittiva. In questo stesso filone, pur con un focus più progettuale che analitico, si collocano i contributi di Nabatchi (2012) e di Bryson, Quick, Slotterback e Crosby (2013).

Nabatchi ha avanzato l'idea di una progettazione della partecipazione capace di generare valore pubblico, individuando fattori come obiettivi, comunicazione e selezione dei partecipanti, e facendo riferimento anche allo spettro dell'IAP2. La sua posizione teorica si avvicina a quella di Bozeman più che a quella di Moore, considerando i *public values* come un insieme plurale e contestuale di diritti, benefici e principi condivisi. Per Nabatchi, la partecipazione non è solo uno strumento di legittimazione o di raccolta di input, ma un processo attraverso cui i valori pubblici vengono identificati, articolati e prodotti collettivamente.

L'attenzione per la progettazione trova uno spazio maggiore in Bryson et al. (2013), i quali hanno elaborato delle linee guida per progettare la partecipazione pubblica, con particolare enfasi sull'importanza di un approccio iterativo. Il loro obiettivo è superare l'uso meccanico di framework standardizzati, favorendo una progettazione attenta al contesto, agli attori coinvolti e alle risorse disponibili. Questi aspetti sono specialmente rilevanti nei processi partecipativi, essendo in grado di influenzare il loro esito. In questo ambito Ianniello, Iacuzzi, Fedele e Brusati (2019) hanno riconosciuto tre macro-categorie di variabili: fattori contestuali, fattori organizzativi e dinamiche relative alla gestione del processo. Nei fattori contestuali sono determinanti tanto la presenza di deficit e asimmetrie informative quanto le attitudini dei dipendenti pubblici. In generale più la questione affrontata nel processo partecipativo è complessa o tecnica, più la partecipazione diventa problematica per gli stakeholder con meno informazioni. Allo stesso tempo approcci ritualistici o adempimentali dei dipendenti pubblici limitano l'effettiva partecipazione degli stakeholder. Migchelbrink e Van de Walle (2022), in una *systematic review* dedicata all'atteggiamento dei manager pubblici rispetto alla partecipazione pubblica, hanno identificato numerosi fattori che la influenzano, classificandoli in quattro macro-categorie: le caratteristiche personali dei manager pubblici (tratti psicologici, valori civici e pubblici, esperienze, competenze e variabili socio-demografiche), caratteristiche del processo partecipativo (ad esempio i manager pubblici tendono a mostrare un atteggiamento più positivo nei confronti di processi partecipativi ben strutturati o che prevedono la partecipazione di attori esterni alla p.a. nelle fasi iniziali del processo), struttura e cultura amministrativa (rilevando un'associazione positiva

tra atteggiamento favorevole dei manager nei confronti della partecipazione pubblica quando si ha un buon livello di autonomia organizzativa e discrezionalità amministrativa; viceversa l'associazione diventa negativa quando l'organizzazione appare molto formalizzata e basata su routine rigide) e, per concludere, le caratteristiche contestuali (che comprendono la presenza di leggi sulla partecipazione pubblica). Al di là dell'operazione di classificazione, Migchelbrink e Van de Walle (2022) hanno ribadito che la posizione dei manager pubblici relativamente alla partecipazione pubblica è un costrutto multi-dimensionale e specifico del contesto in cui essi operano. Tornando a Ianniello e co. (2019), i fattori organizzativi in grado di influenzare la partecipazione riguardano scelte relative al design del processo partecipativo, che già sono state menzionate, ovvero i meccanismi di engagement adottati o la selezione dei partecipanti più in generale. Infine le dinamiche legate alla gestione del processo sono connesse con le relazioni tra individui e gruppi e alla qualità delle collaborazioni, che possono essere influenzate, ad esempio, dal rischio che alcune minoranze o individui più organizzati e/o con maggior potere possano imporsi durante il progetto, amplificando le disuguaglianze già presenti.

La valutazione partecipativa si pone come alternativa — e talora correttivo — dell'approccio razionalistico fondato sull'expertise; non restringe l'attenzione a efficacia ed efficienza degli oggetti valutati, ma accoglie una pluralità di prospettive, coinvolgendo stakeholder che influenzano o sono influenzati da politiche e organizzazioni. Non esiste una sua definizione univoca, bensì una costellazione di approcci e pratiche. La progettazione e lo studio degli interventi valutativi possono giovare di alcune dimensioni analitiche, che considerano chi decide (controllo delle decisioni), chi partecipa (ampiezza e composizione degli stakeholder) e quanto e come partecipa (profondità del coinvolgimento lungo le fasi del processo).

Sul piano applicativo, a prescindere dall'eterogeneità degli ambiti in cui la valutazione partecipativa è impiegata, gli strumenti non sono neutrali, poiché differiscono per onerosità e diffusione e, soprattutto, contribuiscono a modellare

le forme di partecipazione. Ne derivano potenziali benefici — come il maggiore utilizzo dei risultati e legittimazione delle decisioni e dei processi o l'empowerment dei soggetti coinvolti — e criticità — tra cui i costi e tempi elevati, rischi di cattura e ritualismo, tensioni con indipendenza e rigore metodologico. Tuttavia questi esiti non possono essere assunti ex ante: vanno letti nel contesto specifico in cui la valutazione partecipativa è messa in atto.

Alla luce di queste coordinate, la sezione successiva esaminerà il caso italiano, con particolare attenzione alla collocazione formale della valutazione partecipativa nel performance management della pubblica amministrazione.

1.1.4 La valutazione partecipativa nella p.a. italiana

Nel contesto delle pubbliche amministrazioni italiane, la valutazione partecipativa è inserita, almeno formalmente, all'interno della valutazione della performance organizzativa, la quale — insieme alla performance individuale — rappresenta una delle due dimensioni fondamentali del performance management della p.a.. L'evoluzione del performance management nella p.a. italiana si sviluppa in un più ampio percorso di riforme avviato negli anni '90 del secolo scorso. In precedenza, la valutazione della performance, in particolare quella dei lavoratori, era disciplinata dal Testo unico degli impiegati civili dello Stato (D.P.R. n. 3/1957), basandosi su meccanismi formali di progressione per concorso e carriera, fondati principalmente sul criterio dell'anzianità (Ruffini, 2016). Alcune esperienze innovative, tuttavia, erano già state avviate in ambito locale e regionale, specialmente in relazione all'analisi dei costi e dei rendimenti e al controllo di gestione (Di Mascio e Natalini, 2022), così come nell'ambito dei contratti collettivi del comparto enti locali e sanità (Ruffini, 2016).

Il vero punto di svolta si determina con il d.lgs. n. 29/1993, varato durante il Governo Amato I, sotto la guida di Sabino Cassese come ministro per la Funzione Pubblica. In questo provvedimento compare per la prima volta il concetto di “controlli interni”, intesi come meccanismi di monitoraggio della gestione e della performance amministrativa (Vecchi, 2019). L'intento era quello di superare un modello incentrato esclusivamente sui controlli esterni di legittimità formale — svolti dalla Corte dei Conti — che si limitavano alla verifica

della conformità degli atti, per passare a un modello di valutazione interna, strutturato su efficacia, efficienza e qualità dell'azione amministrativa. In tale contesto vengono istituiti nuovi organismi, quali il Servizio di Controllo Interno e i primi Nuclei di Valutazione (Vecchi, 2019; Di Mascio e Natalini, 2022).

Il successivo ciclo di riforme si sviluppa con il ministro Bassanini nel periodo 1996-2001, all'interno di governi di centro-sinistra. Con il d.lgs. n. 286/1999 si riordinano i meccanismi di controllo in un'articolazione pluralista, distinguendo: controllo strategico, controllo di gestione, valutazione dei dirigenti e controllo di regolarità amministrativa e contabile (Dente e Piratino, 2008). L'unica forma di controllo attribuita alla responsabilità degli organi di indirizzo politico è quella strategica, mentre le altre sono di competenza dei responsabili dell'amministrazione e quindi dei dirigenti. A queste forme di controllo se ne aggiunge poi una quinta relativa al controllo di qualità, che si configura come estensione delle Carte dei servizi, strumenti — introdotti ufficialmente dalla Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri “Principi sull'erogazione dei servizi pubblici” del 27 gennaio 1994 — che rappresentano un primo tentativo di rendere le amministrazioni responsabili nei confronti dei cittadini-utenti. Restano invece esclusi dal d.lgs. n. 286/1999 i controlli di natura finanziaria, che sono attribuiti al Ministero dell'Economia e delle Finanze (Vecchi, 2019).

In questo scenario i controlli interni sono strumenti di direzione dei responsabili politici e amministrativi della pubblica amministrazione, rimanendo escluse altre figure e funzioni. Il sistema acquisisce anche l'obiettivo di migliorare l'accountability in seguito al d.lgs. n. 150/2009, la cosiddetta riforma Brunetta, dal nome del ministro per la Pubblica Amministrazione e l'Innovazione nel quarto governo Berlusconi che promosse la riforma. I segnali di discontinuità di quest'ultimo provvedimento sono numerosi, a partire dal piano simbolico con la scelta di ricorrere al termine “performance” (Di Mascio, Francisci e Natalini, 2025), che finisce per occupare uno spazio che, almeno in parte, era prima ricoperto dal concetto di “controllo”. Questa scelta linguistica riflette anche la volontà di adottare un approccio più sistemico e multidimensionale alla valutazione, che va oltre la semplice misurazione e verifica dei risultati (Hinna e Monteduro, 2010). L'obiettivo principale diventa la gestione della performance,

che è, da una parte, riconosciuta nelle sue componenti organizzativa e individuale e, dall'altra, strutturata attraverso il cosiddetto "ciclo della performance", che, ai sensi dell'art. 4 del decreto, include le fasi di definizione degli obiettivi, allocazione delle risorse, monitoraggio, misurazione, valutazione e rendicontazione. Ogni amministrazione deve redigere annualmente e su base triennale il Piano della Performance, che stabilisce indirizzi, obiettivi e indicatori. Le modalità di misurazione sono contenute nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), mentre il ciclo si chiude con la Relazione sulla performance, documento consuntivo che espone i risultati ottenuti rispetto agli obiettivi programmati. Questi tre documenti — Piano della performance, SMVP e Relazione sulla performance — devono essere pubblicati sui siti istituzionali di ogni p.a., al fine di garantire trasparenza e rafforzare l'accountability esterna.

Il d.lgs. n. 150/2009 produce inoltre due cambiamenti strutturali. In primo luogo, la valutazione non è più interamente affidata agli attori interni alle p.a.. Vengono infatti istituiti gli Organismi Indipendenti di Valutazione (OIV) e la Commissione per la Valutazione, la Trasparenza e l'Integrità delle amministrazioni pubbliche (CIVIT). Gli OIV, composti anche da membri esterni, sono incaricati di garantire il funzionamento del ciclo della performance e propongono la valutazione della performance dei dirigenti apicali. La CIVIT, come autorità indipendente, ha funzioni di indirizzo, coordinamento e supervisione del sistema valutativo, configurandosi nel disegno originario come *watchdog* della riforma (Di Mascio e Natalini, 2022).

In secondo luogo, è introdotto un sistema premiante selettivo, fondato sul principio del merito e finalizzato a collegare la valutazione individuale dei dipendenti pubblici a incentivi economici e professionali, che comprendono le progressioni economiche e di carriera. L'introduzione del *merit pay* (Ruffini, 2016) si traduce nell'adozione della formula 25-50-25: il 25% del personale deve essere collocato nella fascia alta (a cui è destinato il 50% delle risorse per la premialità), il 50% nella fascia media (beneficiando del restante 50% delle risorse) e il 25% nella fascia bassa (non potendo usufruire di alcuna premialità). Tuttavia, questo sistema non verrà mai pienamente applicato, venendo sospeso con il d.lgs. n.

141/2011, che ne ha congelato l'attuazione riconoscendo la mancanza di risorse economiche e il blocco dei rinnovi dei contratti, in un contesto generale segnato dalla volontà di contenere la spesa pubblica (D'Alterio, 2017). Sull'impianto sviluppato dal d.lgs. n. 150/2009 è intervenuto il d.lgs. n. 74/2017, uno dei decreti attuativi della riforma Madia, che prende il nome dall'allora ministro per la Semplificazione e la Pubblica Amministrazione del governo Renzi, promotrice della sua adozione. Questo provvedimento non ha modificato in modo sostanziale la disciplina introdotta dal d.lgs. n. 150/2009; sono stati infatti mantenuti l'impianto del ciclo di gestione della performance e i relativi documenti, la distinzione tra performance individuale e organizzativa, nonché l'esistenza dell'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), che però è stato in parte riformato (Ruffini, 2017).

Il d.lgs. n. 74/2017 rafforza infatti la posizione dell'OIV, agendo sia sulla sua indipendenza sia sull'ampliamento delle sue prerogative. Non è più possibile nominare quali componenti dell'OIV soggetti che siano dipendenti della medesima amministrazione presso cui l'organismo opera. Inoltre, per garantire una maggiore professionalità, è istituito presso il Dipartimento della Funzione Pubblica (DFP) un "Elenco nazionale" da cui l'organo di indirizzo politico dell'amministrazione deve attingere per nominare i componenti dell'OIV, secondo una procedura selettiva pubblica (D'Alterio, 2017). Tali novità aumentano il grado di indipendenza dell'OIV, senza tuttavia assicurarla pienamente. Di fatto la nomina dei membri resta nelle mani dell'organo politico della pubblica amministrazione (il soggetto controllato), il quale sceglie chi deve controllarlo. Questo meccanismo può generare fenomeni di selezione avversa, ossia la tendenza a scegliere candidati meno inclini a esercitare un controllo rigoroso, e fenomeni di cattura, ovvero situazioni in cui il controllore finisce per essere influenzato, o addirittura subordinato, al controllato, compromettendo l'efficacia della valutazione (D'Alterio, 2019). Per quanto riguarda le funzioni, l'OIV deve ora esprimere anche un parere preliminare sull'adozione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) — da aggiornare annualmente — e monitorare costantemente l'andamento della performance. Queste due funzioni, in precedenza, erano di competenza dell'organo politico.

I criteri di differenziazione delle valutazioni della formula 25-50-25 scompaiono definitivamente e il contratto nazionale diventa la sede per stabilire tanto la quota di risorse economiche da destinare alla performance quanto i criteri per garantire la differenziazione dei giudizi (Ruffini, 2017). Sono infatti i contratti collettivi nazionali a dover collegare i risultati della valutazione ai trattamenti economici correlati alla performance (D'Alterio, 2017).

Per quanto concerne gli aspetti più centrali per la valutazione partecipativa è data maggior importanza alla valutazione della performance organizzativa (D'Alterio, 2017 e Ruffini, 2017) ed è esteso il principio di partecipazione dei cittadini e di altri utenti (Susio, 2018). La performance organizzativa e i suoi indicatori devono così avere un peso prevalente nella valutazione dei dirigenti e del personale responsabile di unità organizzativa, al fine di evitare disallineamenti tra performance individuali positive e un cattivo funzionamento complessivo dell'ufficio in cui esse sono maturate (D'Alterio, 2017). Già l'art. 8 del d.lgs. n. 150/2009 prevedeva, nell'ambito della misurazione e valutazione della performance organizzativa, sia la rilevazione del grado di soddisfazione dei destinatari delle attività e dei servizi sia lo sviluppo di relazioni con i cittadini, i soggetti interessati e gli utenti destinatari dei servizi anche attraverso forme di partecipazione e collaborazione. Occorre però precisare che l'introduzione della rilevazione del grado di soddisfazione è precedente alla riforma Brunetta, poiché nella già citata Direttiva del Presidente del Consiglio dei Ministri del 27 gennaio 1994 era contemplata la partecipazione degli utenti attraverso la loro valutazione periodica della qualità dei servizi. Negli anni questa Direttiva è stata seguita da altri interventi simili (Mazzara, 2018) nel tentativo di diffondere lo strumento della customer satisfaction e, più in generale, il customer satisfaction management — inteso come «la capacità delle Pubbliche Amministrazioni di gestire e realizzare in modo proattivo e partecipato i diversi interventi che mirano ad assicurare nel tempo la soddisfazione di utenti, cittadini e stakeholder» (dal Glossario della Funzione Pubblica citato in Bisio, 2021).

Con il d.lgs. n. 74/2017 i cittadini e altri utenti finali figurano nell'art. 7 tra gli attori della valutazione organizzativa, insieme agli OIV e ai dirigenti, lasciando spazio a interpretazioni — poi effettivamente approfondite nelle Linee guida n. 4 (DFP,

2019) — più estensive del ruolo di cittadini e utenti e sostenendo un passaggio graduale verso una pubblica amministrazione “relazionale” (Bisio, 2021) alla ricerca di una maggiore interazione con gli stakeholder. La novità dell’approccio promosso dall’art. 7 del d.lgs. n. 74/2017 è ulteriormente sviluppata nel successivo art. 19 bis, interamente dedicato alla partecipazione dei cittadini e degli altri utenti finali — categoria che comprende gli utenti interni alle amministrazioni, per quanto concerne i servizi strumentali e di supporto. L’articolo riconosce la partecipazione dei cittadini, anche in forma associata, al processo di misurazione della performance e inoltre gli stessi possono comunicare il proprio grado di soddisfazione per le attività e i servizi erogati dalla p.a. anche direttamente all’OIV. In aggiunta, i risultati della rilevazione del grado di soddisfazione dei soggetti coinvolti devono essere pubblicati con cadenza annuale sul sito della p.a. e la verifica dell’effettiva adozione di questi sistemi spetta all’OIV.

L’ultima importante riforma che ha interessato la p.a. ha introdotto, mediante il d.l. n. 80/2021, il Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), che costituisce il tentativo di mettere ordine tra i diversi strumenti di programmazione impiegati nelle pubbliche amministrazioni (Di Mascio e Natalini, 2022). Partendo dalla necessità di integrare questi strumenti, il PIAO comprende, tra gli altri, il Piano della Performance, il Piano triennale dei Fabbisogni di personale e il Piano triennale di prevenzione della corruzione e della trasparenza (Deidda Gagliardo e Saporiti, 2021). Come nel caso del Piano della Performance, introdotto dalla riforma Brunetta, ha una durata triennale con aggiornamento annuale; esso è organizzato in sezioni e sottosezioni, dove per la prima volta viene riconosciuto in un provvedimento normativo la nozione di valore pubblico (Bianco, 2024). Infine, il 28 novembre del 2023 Zangrillo, in qualità di ministro per la Pubblica Amministrazione, è intervenuto con una direttiva avente per oggetto indicazioni in materia di misurazione e di valutazione della performance individuale. La direttiva non si è però limitata alla sola performance individuale, promuovendo un SMVP strutturato e integrato, in grado di distinguere le dimensioni individuali e organizzative della performance (Susio, 2024). In aggiunta ha sostenuto il superamento della valutazione gerarchica e unidirezionale — nella p.a. la

valutazione si fonda su un meccanismo “a cascata” in cui il personale di livello sovraordinato valuta quello sottordinato (D’Alterio, 2019) — che dovrebbe essere accompagnata da altre modalità valutative, come la valutazione dal basso, la valutazione tra pari e la valutazione collegiale. Nell’ambito della performance organizzativa, la direttiva contempla il coinvolgimento degli stakeholder tra le forme di valutazione da adottare per elaborare un SMVP a 360°.

In definitiva con le riforme Brunetta e Madia si è passati da un primo riconoscimento delle dimensioni individuale e organizzativa della performance a un rafforzamento di quest’ultima dimensione. La maggiore attenzione per la performance organizzativa è stata al centro dell’azione del Dipartimento della Funzione Pubblica, il quale, in seguito al d.p.r. n. 105/2016, ha ripreso a svolgere la funzione di attività di coordinamento della performance, che era stata assegnata alla CIVIT dal d.lgs. n. 150/2009 e, per un periodo, assorbita dall’ANAC a causa della successiva soppressione della CIVIT stessa. Il DFP ha così stilato le Linee guida (LG) sul tema della valutazione, ovvero delle indicazioni generali e metodologiche per supportare le amministrazioni pubbliche in questo ambito. Tali LG, redatte dal DFP con il supporto tecnico-metodologico della Commissione Tecnica per la Performance (istituita anch’essa con il d.p.r. n. 105/2016), si presentano come strumenti di soft law, ossia atti che, a differenza delle fonti normative vincolanti, pur senza forza cogente svolgono una funzione di indirizzo e coordinamento dell’azione amministrativa, esercitando un’influenza rilevante sulle prassi delle amministrazioni. La loro efficacia si fonda in gran parte sul carattere tecnico-specialistico delle indicazioni fornite, più che su meccanismi di tipo prescrittivo o sanzionatorio (Ingenito, 2019).

L’analisi delle LG permette di comprendere meglio cosa si intende per performance organizzativa, andando oltre la definizione contenuta nell’art. 8 del d.lgs. n. 150/2009. Le prime tre LG riguardano i documenti fondamentali del ciclo della performance, essendo dedicate rispettivamente al Piano della Performance (DFP, 2017a) al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (DFP, 2017b) e alla Relazione annuale sulla performance (DFP, 2018), come a voler sottolineare la loro centralità e rafforzare la connessione tra valutazione e

gestione della performance. Esse hanno come ambito di riferimento primario i ministeri, poiché nel disegno originale dell'intervento del DFP sono documenti strutturati sulle peculiarità e le caratteristiche delle diverse tipologie di pubbliche amministrazioni che dovrebbero impiegare le stesse LG; ciononostante il loro contenuto si è rivelato utile anche per gli enti locali (Morigi, 2018).

La performance organizzativa è ritenuta l'elemento centrale del Piano della Performance ed è costituita dai risultati attesi della p.a., rappresentati in termini quantitativi con indicatori e target (DFP, 2017a), avendo come punto di riferimento la creazione di valore pubblico. Essa si riferisce a quattro tipologie di attività: i servizi che soddisfano i bisogni di un'utenza specifica; le funzioni di trasferimento di risorse a enti o soggetti terzi, per promuovere finalità di interesse pubblico; le funzioni di regolazione, che definiscono normative e standard; e le funzioni di amministrazione generale, a supporto di strutture e servizi. Il carattere multidimensionale della performance organizzativa è ampiamente riconosciuto e, all'interno di un sistema di input-output-outcome, le dimensioni principali sono quelle dell'efficienza, efficacia, stato delle risorse e impatto. Per ognuna di queste dimensioni le LG n. 1 (DFP, 2017a) individuano degli indicatori; ad esempio, per quanto riguarda l'efficienza suggeriscono misure di carattere economico (costo di gestione di un'attività o di erogazione di un servizio) e produttivo (sforzo organizzativo per svolgere un'attività o un processo o per erogare un servizio); oppure, nel caso dell'efficacia, identificano un'efficacia quantitativa (il numero di attività e servizi erogati) e una qualitativa, che può essere poi distinta in qualità erogata (che privilegia l'utilizzo di parametri e standard) e percepita (rappresentata dal grado di soddisfazione degli utenti). Nelle LG n. 2 (DFP, 2017b) è ribadita la distinzione tra misurazione — che quantifica il livello di raggiungimento dei risultati e degli impatti — e valutazione — che analizza e interpreta i valori misurati — e la loro complementarietà, in quanto fasi del ciclo della performance. Misurazione e valutazione sono poi declinate su quattro unità di analisi differenti: le prime tre — l'amministrazione nel suo complesso, le singole unità organizzative dell'amministrazione, processi e progetti — sono caratteristiche della performance organizzativa, mentre gli individui della performance individuale. Sono riproposte le medesime definizioni operative delle

dimensioni e degli indicatori delle performance delle precedenti LG n. 1 (DFP, 2017a) e sono inoltre specificate le differenze tra attività, processo e progetto. L'attività costituisce un'unità elementare comune alle tre unità di analisi proprie della performance organizzativa; essa è costituita da un insieme omogeneo di compiti realizzato dalla stessa unità organizzativa e con input e output chiaramente identificabili. Diversamente, il processo è una sequenza organizzata di attività per creare un output e può attraversare più unità organizzative. Il processo a differenza del progetto è destinato a ripetersi nel tempo, poiché nel progetto la realizzazione dell'output è determinata in un intervallo di tempo limitato e specifico.

Il peso della valutazione organizzativa sulla valutazione finale di ciascun dipendente è specificato nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP) di cui si deve dotare ogni amministrazione pubblica. In genere il SMVP conferisce pesi differenti alle dimensioni organizzativa — facendo riferimento alle tre unità d'analisi anteriormente menzionate — e individuale — che invece si basa su risultati e comportamenti del singolo dipendente. Il peso delle diverse componenti varia in base non solo alla pubblica amministrazione considerata, ma anche a seconda della posizione del soggetto valutato, poiché la dimensione individuale ha un peso minore per le figure dirigenziali, mentre per il personale privo di responsabilità di unità organizzative la situazione è opposta, avendo dunque un peso maggiore la dimensione individuale e più in particolare la componente associata ai comportamenti individuali. La scelta dei pesi attribuiti alle diverse dimensioni e componenti della performance è guidata dalla mappatura dei ruoli organizzativi presenti nell'amministrazione, considerando struttura organizzativa, linea gerarchica e tipologia di attività svolta. Il SMVP specifica inoltre le modalità con cui il processo di valutazione si svolge e gli strumenti che impiega, come ad esempio i descrittori dei comportamenti e le scale di valutazione.

Per concludere, le LG n. 3 (DFP, 2018) si concentrano sulla relazione annuale sulla performance, la quale ha una duplice finalità, essendo contemporaneamente uno strumento di miglioramento gestionale e di accountability. Sono individuati dei contenuti minimi della relazione, che

accentuano la componente valutativa del processo, in quanto la pubblica amministrazione deve essere in grado di sintetizzare i principali risultati raggiunti, di analizzare contesto e risorse con cui ha operato e di dare conto degli scostamenti tra risultati ottenuti e obiettivi annuali e triennali.

Nel 2019 il DPF ha pubblicato le Linee guida n. 4 sulla valutazione partecipativa, ritornando su aspetti che lo stesso DPF aveva trattato marginalmente nelle LG n. 2 (DFP, 2017b) nella sezione dedicata alla partecipazione dei cittadini e degli utenti. In quell'occasione il DFP si era limitato a riconoscere due modalità di partecipazione: le indagini di customer satisfaction — in quanto strumento capace di rilevare il grado di soddisfazione dei cittadini per le attività e i servizi erogati a cui si fa riferimento negli art. 8 e 19 bis del d.lgs. n. 150/2009 — e la comunicazione diretta degli utenti agli OIV — anch'esso contenuto nel d.lgs. n. 150/2009 in seguito alle modifiche apportate dal d.lgs. n. 74/2017. Nel 2019 il DPF adotta una prospettiva sistemica, con la volontà di intendere l'approccio partecipativo alla valutazione nella maniera più ampia possibile e allo stesso tempo inserendolo in un processo graduale di implementazione da parte delle pubbliche amministrazioni. Le LG n. 4/2019, fornendo un'interpretazione dell'art. 7 del d.lgs. n. 150/2009, declinano la partecipazione dei cittadini riferendosi a tre profili: soggettivo, oggettivo e procedimentale. Il profilo soggettivo riconosce il protagonismo dei cittadini e degli utenti finali dei servizi della p.a., a cui si aggiungono gli stakeholder, in quanto portatori di interesse rispetto all'operato dell'amministrazione. Cittadini, utenti e stakeholder non sono concepiti come meri oggetti d'indagine, ma rappresentano dei co-valutatori. Inoltre questo ruolo è collocato in un ipotetico percorso in divenire, nel quale la partecipazione dovrebbe essere estesa ad aree diverse da quella della valutazione, rendendo il cittadino anche co-progettatore e co-produttore.

Il profilo oggettivo lega la valutazione partecipativa all'ambito della qualità delle attività e dei servizi delle p.a., dove già dagli anni '90 si erano compiute alcune sperimentazioni, legate, ad esempio, all'utilizzo del *Common Assessment Framework* (CAF) — uno strumento, creato dall'Istituto Europeo della Pubblica Amministrazione, basato sull'approccio del *Total Quality Management* — e della customer satisfaction (Mazzara, 2018; Susio, 2018).

Infine il profilo procedimentale restringe questo ambito, poiché situa la valutazione partecipativa nel contesto della performance organizzativa della pubblica amministrazione, richiamando in modo diretto gli artt. 8 e 19 bis del d.lgs. n. 150/2009.

Le LG n. 4/2019 definiscono quindi la valutazione partecipativa come «una forma di valutazione della performance che avviene nell'ambito di un rapporto di collaborazione tra amministrazione pubblica e cittadini, coinvolge non solo gli utenti esterni ma anche quelli interni e comprende diversi ambiti e strumenti» (DFP, 2019, p. 6). Questa forma di valutazione si differenzia dalla valutazione civica, nella quale il processo non è guidato dalla p.a., bensì dai cittadini; una distinzione che rimanda ad alcune iniziative in cui lo stesso DFP è stato in passato coinvolto, come nel progetto pilota sulla qualità urbana lanciato in partnership con Cittadinanzattiva, un'associazione della società civile (Massoli, 2017; Tanese e Terzi, 2012). In quel progetto di valutazione civica e in altri dedicati ad ambiti come la sanità e l'edilizia scolastica, i cittadini avevano raccolto dei dati ed espresso dei giudizi su politiche e beni pubblici, talvolta con il sostegno della pubblica amministrazione, favorendo lo sviluppo di una cultura della valutazione.

Nelle LG n. 4 il DFP dichiara di promuovere la valutazione partecipativa per eliminare l'autoreferenzialità, rafforzare i sistemi di gestione della performance e soddisfare i requisiti normativi imposti dalla legge. La valutazione partecipativa è quindi identificata con una forma di controllo esterno attento al punto di vista di cittadini e utenti e capace di migliorare il performance management della p.a..

Le LG n. 4/2019, prima di prendere in esame i requisiti minimi e le fasi della valutazione partecipativa, si soffermano sulla valutazione come processo decisionale e così facendo integrano il contributo della psicologia delle decisioni nell'ambito della pubblica amministrazione (Grimmelikhuijsen et al., 2017), presentando alcune possibili distorsioni cognitive in grado di condizionare il processo valutativo. Sono quindi individuati diversi *bias* — intesi come errori cognitivi sistematici e non casuali, dovuti all'applicazione di euristiche (Tversky e Kahneman, 1974) — rispetto alle fasi della valutazione. Ad esempio, nella fase di selezione di attività e servizi da sottoporre alla valutazione partecipativa e di

scelta degli strumenti di rilevazione possono presentarsi il *reporting bias*, in cui la p.a. tenderebbe a escludere dall'indagine la ricerca di quelle informazioni che potrebbero mettere in pericolo la sua reputazione, oppure il *bias di conferma*, che indurrebbe la p.a. a definire gli strumenti di rilevazione in modo tale che i risultati possano sostenere le scelte effettuate da essa stessa. Il bias di conferma può ripresentarsi anche in altre occasioni, quali la fase di elaborazione e interpretazione dei dati, quando la p.a. potrebbe selezionare determinate informazioni e poi analizzarle soltanto per confermare le sue ipotesi di partenza. Oltre a descrivere alcuni dei bias, le Linee guida accennano brevemente al *debiasing* (Larrick, 2004), cioè a metodologie che potrebbero contenere — più che eliminare — le distorsioni cognitive descritte. In questo caso si citano soluzioni organizzative come la creazione di *team think* (unità costituite da membri con opinioni, appartenenze e interessi differenti dedite al confronto critico), l'introduzione del *nudging* (Thaler e Sunstein, 2009) oppure di approcci "adattivi", che prevedono ad esempio l'utilizzo di *fast and frugal tree* (Gigerenzer e Selten; 2001), che riescono a strutturare il processo decisionale, semplificandolo e velocizzandolo grazie a particolari criteri di classificazione.

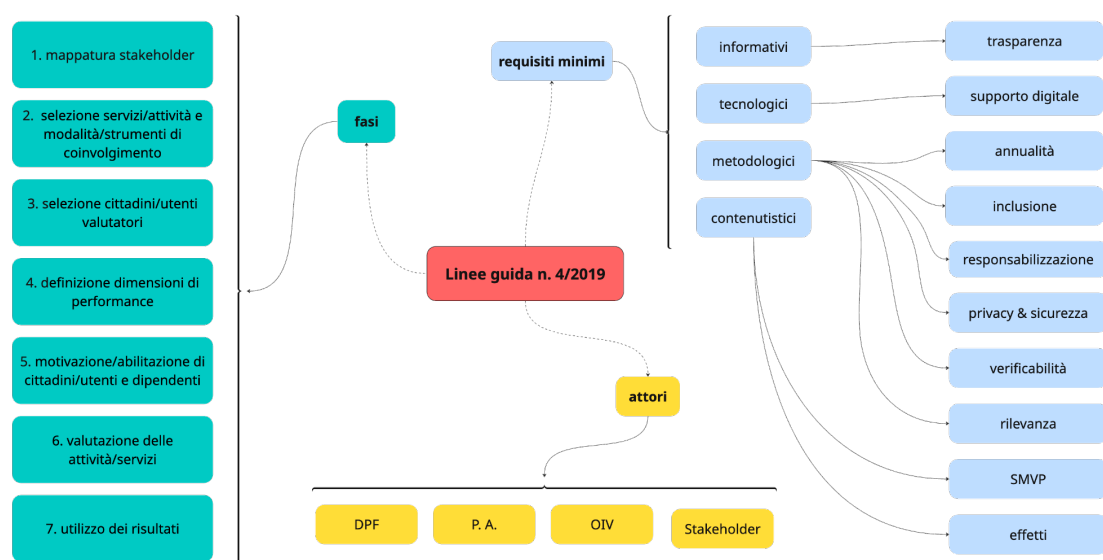


Figura 1.1 – Fasi, requisiti minimi e attori della valutazione partecipativa secondo le LG n. 4/2019¹.

¹ Se non diversamente specificato, le figure sono elaborazioni originali dell'autore della tesi. Per agevolare la lettura, la figura è riportata anche in appendice in orientamento orizzontale.

Le LG n. 4/2019 non propongono un modello unico di valutazione partecipativa, piuttosto riconoscono dei requisiti minimi. È una scelta coerente con l'approccio già adottato dal DFP nelle precedenti LG, in cui gli aspetti prescrittivi hanno giocato un ruolo secondario nell'impostazione generale delle LG stesse. I requisiti sono dunque presentati in una tabella e organizzati in quattro categorie principali. La prima di esse fa riferimento ai contenuti della valutazione partecipativa, che riguardano, da una parte, l'esplicitazione del modello nel SMVP e, dall'altra, gli effetti della valutazione partecipativa sulla performance organizzativa. Nel primo caso si ribadisce che la valutazione partecipativa debba essere articolata nel SMVP, specificando al suo interno i soggetti e i ruoli di chi ne è responsabile nella p.a., gli oggetti della valutazione, le dimensioni di performance — ovvero efficienza, efficacia, stato delle risorse e impatto, poiché si rimanda alle LG n. 1/2017 che identificano queste quattro dimensioni — finalità, processo, tempi, strumenti e metodi adottati. Gli effetti della valutazione partecipativa si devono manifestare sia nella valutazione della performance organizzativa — deve quindi essere “pesata” al suo interno — sia nella riorganizzazione del servizio o dell'attività interessati dal processo valutativo. La seconda categoria comprende sei elementi definiti “metodologici”, includendo l'annualità (la valutazione partecipativa deve essere realizzata ogni anno), l'inclusione (il processo deve essere il più possibile accessibile e aperto), responsabilizzazione (i valutatori devono essere riconoscibili e responsabilizzati), privacy e sicurezza, verificabilità (i dati della valutazione devono poter essere verificati dall'OIV) e rilevanza dell'oggetto di valutazione. Le ultime due categorie dei requisiti minimi riguardano rispettivamente il supporto digitale e la trasparenza, che evidenziano l'importanza di dotarsi di strumenti tecnologici adeguati e di rendere le fasi, gli esiti e i costi del processo di valutazione accessibili a tutti i cittadini. L'implementazione dei requisiti minimi può avvenire in forma graduale e, di fatto, il DFP propone una scala di sviluppo della valutazione partecipativa, in cui l'adozione dei requisiti è articolata in tre anni, ritenendo questo arco temporale congruo per raggiungere uno sviluppo avanzato del sistema di valutazione partecipativa.

Il processo di valutazione partecipativa è poi suddiviso in sette fasi principali, che vanno dalla mappatura degli stakeholder della partecipazione, alla selezione dei servizi e dell'attività oggetto di valutazione per poi concludersi con la valutazione delle attività e/o dei servizi e l'utilizzo dei risultati.

Tra queste fasi, le LG n. 4 dedicano particolare attenzione alla mappatura degli stakeholder e la scelta di iniziare il processo di valutazione con questa attività è motivata dall'esigenza di avviare un processo di pianificazione della valutazione basato sull'individuazione di chi è interessato all'operato della pubblica amministrazione e può anche condizionarlo. Allo stesso tempo questa decisione può implicitamente legarsi alla volontà di innescare un processo partecipativo non predeterminato, in cui una pluralità di attori — e non la sola pubblica amministrazione — contribuisce attivamente alla scelta dell'oggetto, degli obiettivi e degli strumenti della valutazione.

Le LG n. 4 offrono in questo senso sia indicazioni procedurali che modelli per la costruzione della mappatura degli stakeholder. Sul piano procedurale, vengono individuate quattro fasi principali, sviluppate in modo incrementale a partire da un'attività di brainstorming per definire un elenco di stakeholder progressivamente arricchito con informazioni relative alle loro caratteristiche e ai loro interessi nei confronti della pubblica amministrazione. Per quanto riguarda i modelli di mappatura, le LG propongono l'utilizzo della matrice "potere/influenza — interesse", che si fonda su due dimensioni: da un lato, il potere di influenzare il raggiungimento degli obiettivi della pubblica amministrazione; dall'altro, l'interesse verso specifici servizi e attività pubbliche. Sulla base di queste due dimensioni, gli stakeholder vengono classificati in quattro categorie principali: stakeholder chiave, influenzatori del contesto, deboli e marginali. Le LG prevedono inoltre la possibilità di approfondire ulteriormente questa classificazione, introducendo altri elementi durante la mappatura, come ad esempio la distinzione tra stakeholder "sostenitori" e "oppositori" rispetto alle attività della pubblica amministrazione, e valutando le implicazioni che tali ruoli possono avere nel processo valutativo partecipativo.

Sebbene le LG n. 4 non richiamino esplicitamente i riferimenti teorici o empirici da cui traggono origine le proposte avanzate, ciò non rappresenta una carenza

in senso stretto, dal momento che il documento ha prevalentemente un carattere metodologico e operativo, volto a offrire indicazioni pratiche alle amministrazioni. In ogni caso, tanto le fasi quanto i modelli di mappatura proposti si inseriscono in una letteratura consolidata nel privato (Mitchell et al., 1997) e nel pubblico (Bryson, 2004; Bryson et al., 2011). In particolare, la matrice “potere/influenza — interesse” è riconducibile ai cosiddetti *stakeholder influence diagram* di Eden e Ackermann (citati in Bryson, 2004), a loro volta basati sulla più nota *power versus interest grid* degli stessi autori. Analogamente, la distinzione tra “sostenitori” e “oppositori” riprende la tecnica della *problem-frame stakeholder map* proposta da Nutt e Backoff (anch’essi citati in Bryson, 2004).

Nel presentare le fasi successive della valutazione partecipativa — e più in generale lungo tutto il documento — le LG ribadiscono un approccio graduale e inclusivo, concependo la valutazione partecipativa non come un atto isolato, ma come un possibile punto di avvio per potenziare il ruolo degli stakeholder all’interno del ciclo della performance.

In seguito alla pubblicazione delle LG n.4, il Dipartimento della Funzione Pubblica ha avviato, in collaborazione con Formez PA, il progetto “Partecipazione di cittadini e utenti al processo di misurazione della performance organizzativa”. Il progetto ha previsto un percorso di accompagnamento alla sperimentazione della valutazione partecipativa in dieci amministrazioni centrali, comprendenti sia alcuni ministeri (Ministero delle Infrastrutture e dei Trasporti, il Ministero della Giustizia e il Ministero dello Sviluppo Economico) sia enti pubblici di diversa natura (AIFA, ANVUR, Unioncamere, CREA, ISPRA, ISTAT, INPS). Questa esperienza è stata recentemente documentata in una pubblicazione a cura di Formez PA (2024), che ha raccolto i principali elementi emersi dal percorso. Nel capitolo dedicato a questa sperimentazione, Cepiku e Deidda Gagliardo hanno individuato alcuni fattori abilitanti per l’adozione della valutazione partecipativa, tra cui l’utilizzo da parte delle amministrazioni di strumenti come la mappatura degli stakeholder, la mappatura dei processi e la gestione per competenze. Più complesso risulta invece il rapporto tra valutazione partecipativa e customer satisfaction, poiché secondo gli autori, questo strumento, caratteristico del New

Public Management, tenderebbe ad alimentare un'asimmetria informativa tra p.a. e cittadini e a veicolare una logica di contrapposizione tra cittadini e amministrazione, che può ostacolare l'approccio collaborativo proprio della valutazione partecipativa. Purtroppo Cepiku e Deidda Gagliardo non approfondiscono oltre questo elemento critico, limitandosi tutt'al più a riscontrare l'effetto opposto della carta dei servizi, sostenendo che le p.a. dotate di questo strumento siano più preparate per l'implementazione della valutazione partecipativa.

Allo stesso tempo questo aspetto non rappresenta una novità assoluta e in effetti Sanchietti e Savignon (2023) avevano già connesso le difficoltà della p.a. a implementare la valutazione partecipativa con l'incapacità di distinguere tra "rilevazione della soddisfazione" — associata alla customer satisfaction e a una mera consultazione degli stakeholder — e "partecipazione effettiva", intesa come un coinvolgimento più ampio e profondo degli stakeholder all'interno del processo di valutazione.

Tra gli altri elementi favorevoli alla sperimentazione, Cepiku e Deidda Gagliardo hanno poi evidenziato, da un lato, il forte *commitment* del vertice politico e, dall'altro, il coinvolgimento degli stakeholder più rilevanti nella valutazione partecipativa.

Gli strumenti adoperati durante il percorso di sperimentazione sono stati soprattutto focus group e questionari, ma alcune pubbliche amministrazioni hanno fatto ricorso anche a incontri seminariali e a piattaforme digitali.

Tra le criticità gli autori hanno segnalato alcuni aspetti di carattere culturale e organizzativo. Tra le prime rientrano le difficoltà nel far comprendere la natura e le finalità della valutazione partecipativa, soprattutto nelle amministrazioni più abituate a pratiche di customer satisfaction, e nel motivare gli stakeholder a partecipare in modo continuativo. Le criticità organizzative hanno invece riguardato il turnover di parte del personale coinvolto, catene decisionali farraginose, nonché la carenza di competenze su aspetti tecnici come la mappatura dei processi, la costruzione di indicatori e la programmazione strategica. In alcuni casi è stata sottolineata anche la mancata partecipazione degli OIV, che ha indebolito l'integrazione del processo partecipativo con il ciclo

della performance. Nonostante tali difficoltà, il report ha evidenziato la volontà, da parte delle amministrazioni coinvolte, di proseguire nell'utilizzo della valutazione partecipativa. Per alcune essa rappresenta uno strumento utile alla standardizzazione delle modalità di collaborazione con gli stakeholder; per altre, un arricchimento dei sistemi di misurazione e valutazione della performance. A queste due motivazioni, gli autori ne hanno affiancato una terza: la valutazione partecipativa potrebbe offrire un contributo significativo alla definizione degli obiettivi di valore pubblico previsti nell'ambito del PIAO, rafforzando la coerenza tra programmazione strategica e coinvolgimento degli stakeholder.

Le sperimentazioni sulla valutazione partecipativa, e più in generale le riflessioni sulla misurazione della performance nella PA, si collocano all'interno di un'evoluzione più ampia del performance management, che è stata analizzata da diversi approcci teorici nel contesto delle riforme amministrative italiane a partire dagli anni '90. Tra queste, un approccio particolarmente influente è quello fondato sull'analisi dei paradigmi di governance, in cui le riforme sono lette alla luce dei principi e delle logiche proprie del NPM, del PVT, della NPG o del NWS (Pollitt e Bouckaert, 2017). Un approccio alternativo si concentra sul *policy design*, con l'obiettivo di analizzare la coerenza tra fini e mezzi all'interno delle strategie di riforma e delle architetture istituzionali adottate (Howlett e Rayner, 2007). Una terza prospettiva pone l'attenzione sul ruolo degli attori coinvolti, come le comunità epistemiche e i *policy advisor* che hanno contribuito alla definizione e all'attuazione delle riforme (Di Mascio et al., 2025).

A prescindere dalle prospettive, l'evoluzione del performance management in Italia restituisce un quadro articolato, contraddistinto da una stratificazione tanto dei paradigmi di governance (Di Mascio e Natalini, 2022) quanto del policy design (Vecchi, 2019). La coesistenza e la sovrapposizione dei paradigmi emergono considerando le riforme che hanno modellato l'attuale performance management delle p.a.. Concetti chiave del NPM — quali l'introduzione della misurazione sistematica della performance all'interno di una organizzazione per obiettivi e l'enfasi sul controllo dei risultati a discapito di quello dei processi — hanno senz'altro trovato spazio già nel d.lgs. n. 29/1993, seppur connessi non tanto alla

diffusione internazionale del paradigma NPM, bensì ad agende politiche nazionali come il rapporto Giannini, con cui nel 1979 l'allora ministro per la Pubblica Amministrazione presentò al Parlamento un compendio di proposte per riformare il modello burocratico della p.a. (Ongaro et al., 2023). Nonostante il permanere di queste istanze nel tempo (Di Mascio e Natalini, 2024), anche riforme spesso associate in modo esclusivo al NPM, come il d.lgs. n. 150/2009, presentano elementi riconducibili ad altri paradigmi. La cosiddetta riforma Brunetta, infatti, ha introdotto una forte spinta normativa e un'impostazione top-down, caratteristiche che alcuni autori (Ongaro e Nasi, 2024) associano al Neo-Weberian State, soprattutto per quanto riguarda il recupero del primato della legge rispetto ad altri strumenti come la contrattazione collettiva. La riforma del 2009 ha inoltre promosso una maggiore enfasi sulla trasparenza — ad esempio attraverso l'obbligo di pubblicazione dei documenti del ciclo della performance sui siti istituzionali — un elemento ricondotto al paradigma dell'*Open Government* (Di Mascio e Natalini, 2024), il quale sottolinea l'importanza della accountability pubblica, della partecipazione civica e della trasparenza digitale come strumenti per rafforzare la fiducia dei cittadini nelle istituzioni.

In anni più recenti, le riforme hanno integrato concetti propri della PVT e della NPG. Il d.l. n. 80/2021, istituendo il PIAO, ha assunto esplicitamente il valore pubblico come principio guida della programmazione (Deidda Gagliardo e Saporito, 2021), riprendendo orientamenti già presenti nelle Linee guida n. 1/2017 del DFP. In tale cornice, la centralità dei cittadini e degli stakeholder nella valutazione della performance era stata in precedenza affermata dal d.lgs. n. 150/2009, per poi essere estesa dal d.lgs. n. 74/2017 e dalle Linee guida n. 4/2019 del DFP. In linea con il paradigma della NPG, la valutazione non è più monopolio della pubblica amministrazione e dei suoi attori interni, ma coinvolge una rete di soggetti con gli stakeholder nel ruolo di co-valutatori.

Oltre alla stratificazione dei paradigmi, si osserva l'applicazione di un modello valutativo tendenzialmente razionalistico (Melloni e Righettini, 2021), basato sulla misurazione della performance organizzativa lungo la catena input-output-outcome e sull'uso di indicatori di efficienza, efficacia, risorse e impatto. L'analisi proposta da Eltrudis e Monfardini (2018), ispirata a Pollitt (2018), ha contribuito

a sistematizzare le caratteristiche del modello italiano di valutazione, che, soprattutto dopo la riforma Madia, individua come destinatari sia il management delle amministrazioni sia la collettività. L'oggetto della valutazione, descritto all'art. 8 del d.lgs. n. 150/2009, include l'attuazione di politiche, il conseguimento di obiettivi legati ai bisogni dei cittadini, l'attuazione di piani e programmi, nonché la rilevazione della soddisfazione degli utenti. Gli attori coinvolti comprendono sia soggetti interni (dirigenza, OIV), sia esterni (cittadini e stakeholder). Gli indicatori sono definiti nei documenti di programmazione e mantengono un orientamento prevalentemente quantitativo. I meccanismi incentivanti restano legati all'attribuzione di premi, mentre il sistema valutativo (SMVP) ha una cadenza annuale.

In questo quadro, la valutazione partecipativa può contribuire a rafforzare e arricchire il modello attuale di valutazione in almeno due direzioni: la prima riguarda i destinatari della valutazione, la seconda gli attori. Per quanto concerne i destinatari, un approccio partecipativo ha le potenzialità per promuovere un uso effettivo e non meramente formale dei risultati della valutazione da parte della collettività, favorendo la riappropriazione delle informazioni e rendendo la valutazione uno strumento per orientare il dibattito pubblico e l'accountability democratica. Per quanto riguarda gli attori, un coinvolgimento sostanziale di soggetti esterni potrebbe incidere sulle decisioni valutative, ovvero sulla selezione di oggetti e indicatori. Questo contribuirebbe a superare il rischio di autoreferenzialità, introducendo criteri di rilevanza pubblica nella definizione delle priorità valutative. Tuttavia, non si può escludere che il timore di un'influenza eccessiva da parte dei soggetti esterni induca i decisori pubblici a restringere sin dall'inizio l'oggetto della valutazione partecipativa e i suoi effetti, così da limitarne l'impatto sulle scelte già maturate. Tale reazione rischierebbe di ridurre l'efficacia trasformativa della valutazione partecipativa, vanificando almeno in parte le sue potenzialità.

Facendo invece riferimento agli spazi concettuali di Andersen et al. (2016) con la valutazione partecipativa potrebbero manifestarsi dei cambiamenti rispetto al ruolo degli stakeholder, al grado di soggettività e alla rilevanza delle dinamiche processuali considerati nella performance organizzativa. Ancora una volta la

valutazione partecipativa dovrebbe rafforzare il ruolo degli stakeholder, con un loro coinvolgimento diretto nella definizione di ciò che è considerata una buona performance. La soggettività della valutazione, che in base alle LG n. 1/2017, sarebbe da ricondurre agli indicatori di efficacia di qualità percepita in genere misurata tramite customer satisfaction, dovrebbe assumere una rilevanza maggiore, poiché capace di restituire la prospettiva di utenti e cittadini. Infine la valutazione partecipativa dovrebbe favorire il coinvolgimento dei cittadini nei processi di decision-making della p.a..

Quanto emerso mostra che, nel contesto della pubblica amministrazione italiana, la valutazione partecipativa non può essere ridotta a un insieme di strumenti, ma va letta come una sperimentazione organizzativa in divenire. La pluralità degli attori coinvolti, la compresenza di obiettivi e strumenti eterogenei e il carattere in parte inedito delle pratiche attivate rendono centrale l'analisi dei processi attraverso cui tali elementi vengono interpretati e messi in relazione. Da qui la necessità di una lente teorica attenta ai significati che emergono nel corso dell'azione organizzativa.

1.2 Il sensemaking

In contesti organizzativi caratterizzati da ambiguità e da situazioni non pienamente strutturate, una prospettiva analitica particolarmente utile per lo studio della costruzione e trasformazione dei significati è quella del sensemaking. Essa si concentra sulle dinamiche interpretative attraverso cui gli attori attribuiscono senso a eventi, pratiche e situazioni che mettono in discussione le loro aspettative, orientando l'azione individuale e collettiva (Maitlis e Christianson, 2014). Applicato allo studio della valutazione partecipativa della performance nella pubblica amministrazione, il sensemaking consente di indagare come i diversi soggetti coinvolti conferiscono significato a ruoli, obiettivi e strumenti valutativi, e come tali interpretazioni influenzano lo sviluppo concreto delle pratiche di valutazione.

Più che di teoria, si tende a parlare di prospettiva (Brown et al., 2015), in continuità con l'approccio proposto da Weick, il quale in *Sensemaking in Organizations* (1995) ha introdotto il sensemaking come un insieme di idee dal potenziale esplicativo, piuttosto che un corpus teorico sistematizzato. In questa accezione il sensemaking si presenta come un metodo di indagine, un modo per mettere a fuoco azioni e interazioni sociali nel contesto organizzativo; ciononostante questa accezione non è l'unica esistente, poiché il sensemaking rappresenta anche un oggetto d'indagine, lo studio dei processi con cui i membri di un'organizzazione si confrontano dinanzi a eventi equivoci (Blatt et al., 2006). Weick, in quel testo che ha reso celebre tanto il concetto quanto la prospettiva del sensemaking, riconosce i legami dello stesso sensemaking con altre teorie e prospettive, tra cui l'etnometodologia e la teoria della dissonanza cognitiva. Di fatto Maitlis e Christianson (2014) attribuiscono a Garfinkel (1967) il primo utilizzo del termine "sense making", riferendosi all'etnometodologia come un approccio che studia le pratiche quotidiane attraverso cui gli attori interpretano, spiegano e danno senso alla realtà. Questa comune attenzione del sensemaking e dell'etnometodologia per la dimensione interpretativa dell'agire sociale ha a sua volta una profonda connessione con il costruzionismo sociale di Berger e Luckmann (1966), autori che, attraverso l'analisi fenomenologica, hanno messo in discussione l'oggettività della realtà, interrogandosi sui modi con i quali i soggetti costruiscono la realtà sociale in cui vivono. La teoria della dissonanza cognitiva di Festinger (1957), che si concentra su come le persone interpretano e modificano i significati delle proprie decisioni conciliandoli con le aspettative iniziali alla base di quelle stesse decisioni, ha invece contribuito a definire il carattere retrospettivo del sensemaking, sottolineando il ruolo che la rielaborazione a posteriori gioca nei processi di costruzione di significato.

Sebbene il sensemaking poggi sull'interpretazione, essa ne costituisce soltanto una dimensione e quindi sensemaking e interpretazione non sono concetti intercambiabili. Per Weick (1995) l'interpretazione funziona grossomodo come un'attività di traduzione, in cui le parole di un testo sono spiegate — tradotte — grazie a significati già esistenti. Diversamente, nel sensemaking si ha una costruzione processuale di significati in un'attività non di scoperta, bensì di

invenzione: il testo non è semplicemente tradotto mediante dei frame consolidati, piuttosto è scritto dai soggetti. Nel sensemaking si manifesta così sia una componente di lettura e traduzione — propria dell'interpretazione — che una creativa — *authoring* — che implica un maggior protagonismo del soggetto, presupponendo un'operazione più attiva rispetto all'interpretazione.

Per chiarire ulteriormente le peculiarità del sensemaking Weick (1995) ne individua sette proprietà, le quali, oltre a facilitarne la comprensione, possono essere impiegate in qualità di dimensioni analitiche e suggestioni per la riflessione teorica sul sensemaking stesso. Nel prosieguo della tesi, e più in particolare nel terzo capitolo, queste proprietà contribuiranno a mettere in luce aspetti critici del progetto di valutazione partecipativa analizzato.

Innanzitutto, il sensemaking si fonda sulla costruzione dell'identità, intesa come un processo continuo e interattivo. Le identità individuali e organizzative sono infatti sottoposte a continue ridefinizioni nel corso delle interazioni sociali. Questa centralità dell'identità emerge con particolare evidenza nei momenti di crisi o di cambiamento organizzativo, quando essa è percepita come minacciata e si attivano intensi processi di attribuzione di senso (Maitlis e Sonenshein, 2010). In secondo luogo, il sensemaking è un processo retrospettivo: il significato delle azioni viene costruito solo dopo che esse sono state compiute. Come sottolinea Weick (1995), il significato nasce dall'attenzione selettiva verso ciò che è già accaduto. Il carattere retrospettivo presuppone la malleabilità dei significati, che possono variare nel tempo: da un lato, l'attore può ridefinire i propri obiettivi, modificando così anche il senso attribuito in precedenza alle azioni; dall'altro, operando all'interno di contesti sociali, interagisce con le interpretazioni altrui, che influenzano — esplicitamente o implicitamente — la costruzione di significato. Questa dimensione relazionale è poi rafforzata da un'altra proprietà: il sensemaking è un'attività sociale. Anche quando avviene a livello individuale, esso è influenzato dalla presenza — effettiva, immaginata o implicita — degli altri. Per questo motivo, non è mai un processo del tutto solitario.

La produzione attiva di significato che distingue il sensemaking dall'interpretazione emerge grazie alla proprietà dell'*enactment*, che connette azione e cognizione. L'*enactment* esprime l'idea secondo cui le persone non si

limitano a reagire ai cambiamenti dell'ambiente in cui sono immersi, ma contribuiscono a costruire l'ambiente, che a sua volta condiziona e orienta le loro azioni. Ne derivano implicazioni rilevanti, tra cui la messa in discussione della netta separazione tra organizzazione e ambiente, nonché dell'assunto secondo cui la cognizione precederebbe necessariamente l'azione. Nel primo caso, poiché il confine tra organizzazione e ambiente è ormai indefinito, se non inesistente, l'organizzazione non può che essere un sistema aperto (Katz e Kahn, 1966), la cui analisi richiede di soffermarsi sui problemi di relazione e interdipendenza, piuttosto che sui suoi attributi costanti. Weick, come fa notare Czarniawska (2005), si riconosce in questa concezione dell'organizzazione e si spinge persino oltre, sottolineando la necessità di focalizzarsi sugli aspetti dinamici — processuali — dell'organizzazione, preferendo parlare di *organizing*, convinto che l'utilizzo del gerundio sia più adatto per restituire l'azione in divenire dell'organizzare. Nel secondo caso per Weick (1988) al cuore dell'enactment c'è il legame tra cognizione e azione, in cui sarebbe l'azione ad anticipare la cognizione e a renderla possibile.

Il sensemaking si caratterizza per essere un'attività *ongoing*, una proprietà che implica rapportarsi con un processo continuo. Esso appare come un flusso, del quale non si intravedono né l'inizio né la fine — la *thrownness* a cui accenna Weick (1995) — che, se interrotto, provoca delle risposte emotive e interpretative da parte dei soggetti coinvolti, le quali possono articolarsi in nuove ondate di sensemaking (Weick, 1995).

L'attenzione messa in evidenza attraverso il carattere retrospettivo gioca un ruolo fondamentale anche rispetto all'estrazione dei segnali o stimoli — *cues* — su cui concentrarsi. Questi segnali rappresentano delle strutture di significato familiari e semplici, che innescano il processo di sensemaking e lo situano nel contesto in cui si sviluppa. L'estrazione dei segnali si manifesta mediante attività di filtro, classificazione e comparazione, che rendono possibile l'interpretazione e la costruzione di nuovi significati. Come hanno mostrato Stigliani e Ravasi (2012) gli individui sono costantemente immersi in un flusso di stimoli e il sensemaking inizia quando i cues sono estratti dal flusso mediante operazioni di *noticing* e *bracketing*.

Infine l'estrazione dei segnali e, più in generale, il sensemaking nel suo complesso non sono mossi dal criterio dell'accuratezza, ma da quello della plausibilità. L'accuratezza costituisce un elemento da soddisfare soltanto in contesti marginali e per periodi di tempo limitati e infatti il sensemaking non può che dipendere da filtri e distorsioni, evitando un sovraccarico cognitivo e permettendo di agire in tempi rapidi.

Le sette proprietà evidenziate da Weick dipingono un quadro in cui emerge con forza la natura processuale del sensemaking e di fatto questa prospettiva promuove un'ontologia basata su una metafisica del processo (Langley et al., 2013), sostenendo ricerche il cui focus è sul cambiamento inteso non come qualcosa che accade, bensì in quanto realtà che si presenta in ogni istante. Il sensemaking in quanto processo è scandito da tre fasi principali — la percezione dei cues, la creazione dell'interpretazione e l'azione o enactment (Maitlis e Christianson, 2014; Sandberg e Tsoukas, 2014) — intrecciate e difficilmente isolabili l'una dall'altra.

Nonostante gli sforzi di sistematizzazione teorica compiuti da Weick (1995), la prospettiva del sensemaking è attraversata da alcune tensioni che riflettono una pluralità di approcci e posizioni teoriche. Tali tensioni non rappresentano necessariamente un limite, ma piuttosto una ricchezza che rende la prospettiva aperta a letture molteplici e a campi applicativi differenti (Maitlis e Christianson, 2014; Brown et al., 2015).

Una prima tensione riguarda la natura del sensemaking, contrapponendo posizioni fondate su un approccio individuale ad altre più sociocostruttiviste (Maitlis e Christianson, 2014). Chi lo ritiene un fenomeno perlopiù individuale tende a concentrarsi sugli aspetti cognitivi, avvalendosi di concetti come schemi e mappe mentali impiegati dagli individui per dare senso a una situazione. Secondo queste posizioni il sensemaking quando è collettivo si manifesta attraverso dinamiche di persuasione, in cui alcuni individui cercano di influenzare o manipolare altri soggetti. Nel caso dell'approccio sociocostruttivista acquisisce una maggiore rilevanza l'interazione tra i soggetti e, più che agli schemi o alle mappe mentali, si fa riferimento a narrazioni, storie e discorsi. Qui il sensemaking

quando è collettivo riguarda una pluralità di attori impegnati a plasmare reciprocamente i significati, in una dinamica di co-costruzione.

Per quanto queste due posizioni siano contrapposte è però necessario specificare che l'ambito di analisi privilegiato resta comunque organizzativo, poiché la prospettiva del sensemaking, a differenza di approcci cognitivisti come quello di Tversky e Kahneman (1974), ha dato priorità alla dimensione sociale dei processi di costruzione di significato. Weick stesso (1995), basandosi su una distinzione introdotta da Wiley, ritiene che il sensemaking si sviluppi a un livello sovra-individuale e, più concretamente, ai livelli intersoggettivo e del *generic subjective*, in cui si hanno strutture sociali e si costituiscono dei sé generici e intercambiabili, ovvero i ruoli organizzativi. A questo proposito Kudesia (2017) considera inoltre gli approcci cognitivisti come riduzionisti, poiché raffigurano gli individui come *decision-maker*, che, per quanto caratterizzati da una razionalità limitata e affetti da bias, sono alle prese con una realtà definita oggettivamente. La prospettiva del sensemaking sarebbe invece propria della scuola "contestualista", in cui gli ambienti organizzativi sono costruiti socialmente; l'attenzione non è rivolta né verso i bias cognitivi né verso la cognizione condivisa, piuttosto il focus è sulla cognizione collettiva, su come le persone pensano insieme, formando modelli di interpretazione e di azione sostanzialmente irriducibili al livello individuale (Kudesia, 2017). Queste differenze si riflettono anche nelle scelte metodologiche: mentre gli approcci cognitivisti tendono a privilegiare simulazioni ed esperimenti in laboratorio, la prospettiva del sensemaking ricorre prevalentemente a metodologie interpretative, come l'etnografia, che consentono di indagare i processi di significazione nei loro contesti originali.

Un'altra tensione cruciale riguarda la dimensione temporale del sensemaking. Il rapporto con il passato e il futuro può essere sviluppato lungo due principali direttrici: una retrospettiva e una prospettica. Secondo una visione più tradizionale, il sensemaking è stato riconosciuto come un processo essenzialmente retrospettivo, poiché si sviluppa quando i soggetti riflettono su azioni già compiute. Accanto a questa accezione, rivolta al passato, ne è stata

promossa una seconda di carattere prospettico (Gioia et al., 1994), in cui considerazioni relative ai possibili effetti futuri di determinate azioni incidono sui processi di costruzione di significato. Le posizioni rispetto al sensemaking prospettico non sono del tutto univoche. Esistono autori che lo associano a una sorta di futuro anteriore — un *future perfect tense* — in cui il soggetto attribuisce ad azioni future un senso perché quelle azioni sono state visualizzate come se fossero già avvenute — e che sembra ridurre così il sensemaking prospettico a un derivato del sensemaking retrospettivo; altri lo collegano invece a forme controfattuali di ragionamento oppure a simulazioni mentali, che sono caratteristiche di situazioni complesse (Sandberg e Tsoukas, 2014). In questo contesto si possono riconoscere diversi contributi, come ad esempio quello dei già citati Stigliani e Ravasi (2012), che analizzano processi in cui i soggetti si rapportano con un futuro ambiguo e poco chiaro, oppure il lavoro di Hagtvedt et al. (2024), che si sofferma su pratiche di immaginazione sviluppate da individui che proiettano le proprie azioni in un futuro, anche remoto, prendendo talvolta in esame le possibili conseguenze morali delle loro stesse azioni.

Oltre alla distinzione tra le dimensioni retrospettiva e prospettica, un ulteriore elemento di differenziazione riguarda la durata del sensemaking, che può essere concepito come processo episodico oppure continuo (Maitlis e Christianson, 2014). Autori più vicini all'etnometodologia tendono a considerare il sensemaking come un processo per lo più continuo, poiché, in quanto pratica costitutiva della realtà sociale, sarebbe difficile — se non impossibile — collocarsi al di fuori di esso. Weick, pur avendo descritto il sensemaking come un processo ongoing (1995), sembra tuttavia incline a considerarlo, in prospettiva analitica, come un fenomeno episodico in un flusso infinito di eventi e stimoli che circondano costantemente l'attore organizzativo (Weick et al., 2005). Da questo punto di vista, è interessante lo studio di Rerup, Gioia e Corley (2022) sulla formazione ed evoluzione dell'identità organizzativa di un istituto di ricerca nell'arco di dieci anni. Gli autori impiegano il concetto di *adaptive sensemaking* — con cui si fa riferimento alla capacità degli attori di mettere in discussione un quadro interpretativo iniziale, mobilitando frame alternativi sulla base di conoscenze pregresse o attraverso nuove associazioni, così da ristrutturare le aspettative e

generare nuove inferenze (Cornelissen et al., 2014) — per descrivere un processo continuo di costruzione di significato che però è attivato da una serie di interruzioni episodiche e da eventi inattesi distribuiti in un periodo di tempo relativamente esteso.

La contrapposizione tra concezione episodica e continua del sensemaking è rielaborata da Sandberg e Tsoukas (2020), i quali mettono in discussione l'ontologia tradizionale che sottende molte delle riflessioni sul sensemaking. Tale ontologia si fonda su una distinzione tra soggetto e oggetto secondo cui la realtà sociale è costruita quando il soggetto si confronta con eventi o elementi problematici del mondo esterno. Questo presupposto, secondo gli autori, ha favorito una visione prevalentemente episodica del sensemaking, che si attiva in seguito a interruzioni o anomalie nei flussi ordinari dell'agire organizzativo. In alternativa, Sandberg e Tsoukas propongono un'ontologia ispirata alla fenomenologia esistenziale, dove la relazione soggetto-oggetto è sostituita dalla nozione di essere-nel-mondo. Questo concetto consente di cogliere il modo in cui gli attori siano sempre già immersi in specifici mondi di pratiche, che costituiscono il contesto dell'agire quotidiano. Il sensemaking ha quindi luogo nei mondi di pratiche e si articola secondo quattro categorie principali: *immanent sensemaking*, *involved-deliberate sensemaking*, *detached-deliberate sensemaking* e *representational sensemaking*. Le prime tre forme si manifestano nei mondi di pratiche primari, ossia quegli ambiti in cui gli attori organizzativi sono impegnati in attività ordinarie legate ai compiti principali della loro organizzazione. L'ultima categoria riguarda invece contesti riflessivi come quelli della ricerca, in cui i soggetti si distaccano temporaneamente dall'azione per rappresentare, descrivere o interpretare le pratiche organizzative oggetto di indagine. In questo scenario teorico l'immanent sensemaking si avvicina a una forma di sensemaking continuo, poiché gli attori sono impegnati nell'*absorbed coping*, cioè sono immersi nell'enactment e nel performare routine organizzative; gli attori rispondono dunque all'istante — e continuamente — a una situazione senza una riflessione consapevole o deliberata. Nelle altre categorie di sensemaking si assiste invece a una qualche forma di interruzione delle attività in atto. Nell'*involved-deliberate sensemaking* i membri dell'organizzazione, di fronte al

venir meno del funzionamento di una qualche routine, devono prestare attenzione a ciò che sta accadendo per ripristinare l'attività che è stata interrotta. Nel detached-deliberate sensemaking la portata dell'interruzione dell'attività è tale da generare una paralisi dell'organizzazione, richiedendo lo sviluppo di una visione più astratta e concettuale. Infine il sensemaking è representational quando l'attività organizzativa su cui il processo si concentra è separata dal suo contesto originale e quindi ricostruita e interpretata spostandosi in un altro mondo di pratiche, il quale è sostenuto dall'obiettivo di spiegare l'oggetto del sensemaking dall'esterno. Sandberg e Tsoukas adottano così uno sguardo più complesso sul sensemaking e, nel tentativo di travalicare la contrapposizione tra episodico e continuo, si servono di ulteriori dimensioni analitiche — la relazione tra senso e azione, la temporalità, l'embodiment e il linguaggio — per individuare nuove sfumature del sensemaking.

Infine, oltre alle accezioni retrospettiva e prospettica e alle considerazioni sulla durata e sullo sviluppo temporale del sensemaking, il tempo stesso — in particolare il passato — può divenire l'oggetto di processi di sensemaking. Hampel e Dalpiaz (2023), ad esempio, hanno analizzato la trasformazione dell'identità di un'impresa, le cui visioni conflittuali del proprio passato sono state oggetto di complesse strategie retoriche e manageriali messe in atto per ricostruirne l'identità organizzativa.

Le tensioni che attraversano la prospettiva del sensemaking restituiscono un impianto concettuale al tempo stesso flessibile e complesso, capace di cogliere la dimensione processuale della costruzione di significato. Per quanto riguarda l'avvio di tale processo, il sensemaking si attiva quando emergono discrepanze tra le interpretazioni degli attori coinvolti in uno stesso contesto sociale. È in presenza di eventi che mettono in discussione le aspettative su cui tali interpretazioni si fondano che gli attori avvertono la necessità di riformulare ciò che sta accadendo, per innescare un processo di attribuzione di nuovo senso. In questo scenario, le situazioni che hanno attirato con maggiore insistenza l'attenzione della prospettiva del sensemaking sono state le crisi e i cambiamenti organizzativi, in quanto contesti in cui le discontinuità risultano più marcate e la

necessità di produrre significato si fa particolarmente urgente. Una crisi organizzativa si manifesta in seguito all'insorgere di un evento a bassa probabilità, ma ad alto impatto, tale da minacciare in modo sostanziale la sopravvivenza stessa dell'organizzazione (Maitlis e Sonenshein, 2010). Lo stesso Weick ha approfondito più volte il tema delle crisi organizzative — come nel disastro di Bhopal (Weick, 1988) e quello aereo di Tenerife (Weick, 1990) e nell'incendio di Mann Gulch (Weick, 1993) — mettendo in luce, attraverso il concetto di enactment, il ruolo dell'azione degli attori nella genesi, gestione e prevenzione delle crisi. Le ricerche anteriormente citate e condotte da Weick si collocano in quel filone di studi attento alla costruzione di significati durante un episodio di crisi. Accanto a questo filone — che, recuperando l'impostazione di Sandberg e Tsoukas (2020), insiste su mondi di pratiche primari — vi sono ricerche più focalizzate sui processi di sensemaking che si sviluppano dopo la crisi, impiegando prospettive di lungo periodo e attività di indagine volte a ricostruire quanto accaduto. Queste ricerche — che, tornando a Sandberg e Tsoukas (2020), si riferiscono a mondi di pratiche secondari — includono, ad esempio, il contributo di Brown e Jones (2000), che analizza il sensemaking sviluppatosi in seguito allo scandalo del “British Arms to Iraq Affair”, relativo a esportazioni britanniche di armamenti verso l'Iraq negli anni '80, e alla successiva inchiesta pubblica.

Pur essendo stati applicati prevalentemente a contesti ben delimitati, gli strumenti analitici del sensemaking cominciano a essere utilizzati anche per indagare fenomeni più ampi, non strettamente riconducibili al mondo organizzativo. In questa direzione si colloca lo studio di Christianson e Barton (2021), i quali si interrogano sui processi di costruzione di senso provocati dalla pandemia Covid-19. La crisi pandemica è così identificata come un fattore di incertezza dinamica, poiché in grado di contribuire allo stravolgimento delle routine, alla necessità di rivalutare continuamente i rischi e alla rottura dei modelli usuali di interazione sociale, rendendo il processo di sensemaking tanto critico quanto difficile da attivare. Un'altra ricerca rilevante, focalizzata su un altro "grand challenge" (George et al., 2016), è quella di van der Giessen et al. (2022), che hanno analizzato la crisi dei rifugiati a Lesbo attraverso la prospettiva del sensemaking.

Il loro studio ha così intrecciato la costruzione di senso con le risposte individuali e collettive di una pluralità di attori, coinvolti in varia misura nella gestione della crisi sull'isola greca.

Anche i cambiamenti organizzativi possono innescare processi di sensemaking, in particolare quando incidono su significati legati all'identità o alla cultura organizzativa, oppure quando determinano trasformazioni strutturali tali da minacciare i valori dell'organizzazione (Maitlis e Christianson, 2014). Il caso oggetto di studio — il progetto di valutazione partecipativa — si prefigura come un potenziale cambiamento organizzativo, poiché il modello avanzato introduce pratiche e soggetti generalmente non contemplati dai sistemi valutativi della pubblica amministrazione. In tal senso esso rappresenterebbe una discontinuità capace di attivare processi di costruzione di significato tra i soggetti coinvolti. I capitoli successivi chiariscono come tale ipotesi sia stata trattata sul piano metodologico e analitico facendo ricorso alla lente teorica del sensemaking.

Sebbene generalmente pianificati — salvo che non emergano da crisi — i cambiamenti sono spesso associati a eventi di diversa intensità (Sandberg e Tsoukas, 2014) e danno origine a processi multivocali, in cui le interpretazioni di top manager, middle manager e personale operativo possono divergere profondamente (Maitlis e Sonenshein, 2010).

In questo contesto, Gioia e Chittipeddi (1991) hanno introdotto il concetto di *sensegiving* per descrivere il processo con cui i leader costruiscono e diffondono una visione della realtà organizzativa — una *vision* — nel tentativo di influenzare sia gli attori interni sia gli stakeholder esterni. Nella loro etnografia su un'iniziativa di cambiamento strategico in un'università statunitense, mostrano come il cambiamento non proceda per semplice decreto, ma richieda il consenso e la negoziazione tra i diversi attori. Il ruolo del CEO si rivela centrale, ma il processo si articola in più fasi e coinvolge anche altri soggetti interni ed esterni, i quali non si limitano a recepire passivamente il sensegiving, contribuendo attivamente alla ridefinizione della realtà organizzativa. Un concetto complementare al sensegiving è quello di *sensebreaking*, proposto da Pratt (2000) in un'etnografia sui processi di costruzione identitaria tra i distributori di un'impresa di vendita diretta organizzata secondo il marketing multilivello. Pratt analizza le pratiche di

sensebreaking, volte a distruggere i significati identitari preesistenti, e quelle di sensegiving, mirate a orientare il sensemaking verso una nuova definizione dell'identità dei soggetti. Il processo di identificazione con l'azienda può produrre esiti positivi, negativi — quando il sensebreaking fallisce — o ambivalenti — nel caso in cui il sensegiving, diversamente dal sensebreaking che l'ha preceduto, non riesca ad aver successo.

L'utilità dei concetti di sensegiving e sensebreaking risiede nell'opportunità di delineare più precisamente le azioni di costruzione di significato da parte degli attori coinvolti. Maitlis (2005) procede in questa direzione e, adottando il concetto di sensegiving, individua quattro principali forme di sensemaking organizzativo, distinguendo il contributo dei leader da quello degli stakeholder interni. Il sensemaking può infatti essere guidato, quando entrambe le categorie di attori sviluppano attivamente pratiche di sensegiving; frammentato, quando tali pratiche sono limitate agli stakeholder; ristretto, quando a esercitare il sensegiving sono soltanto i leader; oppure minimale, quando nessuno dei due gruppi è coinvolto nel processo, rendendo necessario l'intervento di un evento esterno all'organizzazione. Ognuna di queste configurazioni genera risultati distintivi per quanto riguarda l'identità e l'azione organizzativa: si va dalle identità coese e ricche, accompagnate da azioni coerenti, tipiche del sensemaking guidato, a identità deboli e nominali, associate ad azioni isolate e prive di impatto, proprie del sensemaking minimale.

Sia nelle crisi sia nei cambiamenti organizzativi, il sensemaking si attiva in risposta a una rottura di continuità che mette in discussione i significati dati per scontati. In entrambi i casi, ciò che accomuna le situazioni analizzate è l'ambiguità, una condizione in cui gli indizi disponibili sono interpretabili in modi molteplici e le categorie abituali non risultano più adeguate a orientare l'azione. Weick (1995) associa l'ambiguità alla mancanza di chiarezza, che rende difficile decifrare ciò che accade in modo univoco, e a una complessità elevata, dovuta alla presenza di numerosi elementi e alle relazioni intricate tra essi. L'ambiguità si distingue nettamente dall'incertezza, che non riguarda la pluralità delle interpretazioni possibili, ma piuttosto la carenza di informazioni disponibili, e quindi rappresenta una condizione di ignoranza. L'incertezza può assumere

diverse forme, relazionandosi con la natura dell'ambiente (*state uncertainty*), gli effetti che i cambiamenti ambientali possono avere sull'organizzazione (*effect uncertainty*) o le possibili opzioni di risposta (*response uncertainty*). La differenza cruciale tra ambiguità e incertezza risiede nel fatto che la seconda può essere ridotta attraverso la raccolta di nuovi dati, mentre la prima non si risolve con l'aggiunta di informazioni, richiedendo invece un'opera interpretativa capace di riorganizzare e integrare le informazioni già disponibili (Weick, 1995). Come osserva Feldman (1989), l'ambiguità è quella condizione in cui esistono molteplici modi di pensare agli stessi fenomeni o circostanze e la sua risoluzione dipende da un processo interpretativo chiamato a definire cosa sia rilevante in una situazione e quali valori possano essere associati ai diversi aspetti in gioco. In questa ricerca l'ambiguità costituisce un elemento essenziale: non rappresenta un difetto informativo da colmare, bensì una condizione che rende necessario il dispiegamento di processi di costruzione di senso. Come sarà esposto nel terzo capitolo, i diversi soggetti coinvolti nella valutazione partecipativa si confronteranno con un progetto nuovo, interpretando il proprio ruolo e gli stessi obiettivi e oggetti della valutazione.

In questa prospettiva, Sillince, Jarzabkowski e Shaw (2012) indagano l'ambiguità nei processi di costruzione collettiva dell'azione strategica, distinguendo tra un'ambiguità intrinseca — legata alle caratteristiche dei contesti in cui i soggetti operano — e un'ambiguità costruita — prodotta attivamente dagli attori stessi all'interno dei processi organizzativi. Questa duplice natura dell'ambiguità sottolinea come essa non sia solo una condizione da affrontare, ma anche una risorsa da mobilitare strategicamente per orientare l'azione e negoziare i significati.

Tra gli autori che si sono soffermati sull'ambiguità intrinseca vi sono Cohen, March e Olsen (1972), i quali, nel loro modello decisionale del garbage can, osservano come le decisioni non eliminino l'ambiguità, ma vengano assunte nonostante la sua persistenza. L'ambiguità riguarda così le fonti di potere (*authority ambiguity*), gli obiettivi da perseguire (*goal ambiguity*) e i mezzi utilizzati per raggiungerli (*technology ambiguity*), tre elementi particolarmente accentuati nel contesto delle anarchie organizzative, che rappresentano le organizzazioni

su cui si concentrano Cohen e co. (1972) e nelle quali la partecipazione degli attori è fluida, le preferenze sono problematiche e le tecnologie appaiono poco chiare. Per Sillince et al. (2012), invece, l'ambiguità è almeno in parte prodotta dagli attori stessi, che la sfruttano per elaborare modelli di azione strategica. Analizzando il processo di internazionalizzazione di una business school britannica, essi considerano le retoriche utilizzate dai diversi soggetti per costruire ambiguità funzionali a specifiche strategie. In tale contesto, l'ambiguità diventa una risorsa retorica, che si sviluppa in una sorta di danza tra l'ambiguità intrinseca ai contesti e quella costruita dagli attori. Merkus e co. (2017) applicano la riflessione teorica di Sillince e co. a un contesto inter-organizzativo, assumendo la dualità dell'ambiguità — intrinseca e costruita — come elemento centrale nei processi di sensemaking. La loro analisi evidenzia come, in tali contesti, si alternino situazioni in cui gli attori cercano di contrastare l'ambiguità e altre in cui, invece, la alimentano attivamente attraverso un enactment della stessa. Fattori contestuali e temporali influenzano quale tipo di ambiguità risulti predominante, incidendo così sulla natura più condivisa o negoziale dei processi di sensemaking.

Generalmente, nelle iniziative di cambiamento strategico, l'ambiguità è considerata qualcosa da ridurre o almeno da controllare, nella convinzione che un cambiamento efficace richieda obiettivi chiari e specifici. Tuttavia, Gioia, Nag e Corley (2012) sostengono che questa visione sia adatta soprattutto a cambiamenti strategici incrementali e non a quelli che richiedono una riconfigurazione profonda delle relazioni tra organizzazione e ambiente. In quest'ultimo caso, sebbene l'ambiguità possa rappresentare un rischio — ad esempio, lasciando troppo spazio a leader o attori più influenti, oppure minando ambiti fondamentali dell'organizzazione, come la sua identità — essa può anche favorire il sensemaking, poiché consente di mettere in discussione credenze, significati e pratiche esistenti, facilitandone la sostituzione in linea con le nuove esigenze di cambiamento.

Focalizzandosi sulle relazioni inter-organizzative — in quanto contesti potenzialmente animati da problemi di coordinamento, controllo, legittimità e comprensione reciproca — Vlaar, Van Den Bosch e Volberda (2006) ritengono

che i processi di formalizzazione possano facilitare la gestione dell'ambiguità e, di conseguenza, i processi di sensemaking. La formalizzazione comprende sia dinamiche processuali — codifiche e applicazioni di input, output e comportamenti — sia prodotti di queste dinamiche — come ad esempio contratti, regole e procedure. Per Vlaar e co. la formalizzazione si dispiega mediante quattro meccanismi, agendo come uno strumento in grado di focalizzare l'attenzione su determinati elementi ritenuti rilevanti, di favorire l'articolazione, deliberazione e riflessione, di permettere e mantenere l'interazione tra i diversi attori e, infine, di ridurre bias, errori di giudizio e inconsistenza. Il rapporto tra formalizzazione e sensemaking non è semplicemente lineare, infatti gli autori sostengono che la loro relazione sia curvilinea, ovvero la formalizzazione contribuisce al sensemaking soltanto fino a un certo punto. Quando la formalizzazione diventa fin troppo preponderante può sfociare nel formalismo, una situazione caratterizzata da rigidità, perdita di creatività e riduzione di fiducia che ostacola il coinvolgimento attivo degli attori nei processi di costruzione di senso.

Sotto questo profilo, i processi di formalizzazione — e il formalismo come possibile esito — possono essere letti anche attraverso la lente della *path dependence*, concetto originariamente sviluppato nell'ambito degli studi su tecnologia ed economia (David, 1985; Arthur, 1989), e successivamente applicato alla scienza politica (Pierson, 2000; Torfing 2009) e agli studi organizzativi (Sydow, Schreyögg, Koch, 2009). Secondo la definizione proposta da Pierson la *path dependence* descrive un processo in cui le scelte iniziali influenzano in modo duraturo gli sviluppi successivi attraverso meccanismi di *increasing returns* (rendimenti crescenti, ovvero dei feedback positivi), che rafforzano progressivamente il percorso intrapreso, rendendo le alternative meno accessibili o più costose da perseguire. Sydow e co. (2009) hanno declinato il concetto in ambito organizzativo, indicando così modelli di azione rigidi e potenzialmente inefficienti, costruiti a partire dalle conseguenze involontarie di decisioni precedenti e in seguito a feedback positivi. Analogamente a quanto avviene nel sensemaking, la *path dependence* ha una natura processuale, al cui interno Sydow e co. riconoscono tre fasi, poiché essa inizia con un evento critico

che introduce una discontinuità e attiva dinamiche auto-rinforzanti (fase di pre-formazione), le quali portano prima all'emergere e poi alla stabilizzazione di specifici modelli d'azione (fase di formazione), che tendono infine a consolidarsi fino a sembrare irreversibili (fase di lock-in). Nonostante la path dependence tendi a prevedere esiti inevitabili, essa non implica necessariamente forme di rigido determinismo. Ad esempio gli stessi Pierson (2000) e Sydow e co. (2009) sottolineano che, sebbene ci siano forti vincoli strutturali, esiste sempre uno spazio per il cambiamento, che però è soprattutto di natura esogena. Una prospettiva alternativa è offerta da Garud, Kumaraswamy e Karnøe (2010) con il concetto di *path creation*, che presta maggiore attenzione all'*agency* degli individui e richiama implicitamente l'enactment del sensemaking. In questo contesto i modelli di azione organizzativa acquisiscono un carattere emergente e relazionale, dando maggiore spazio a reti d'azione costituite da soggetti e artefatti.

In definitiva, i concetti di ambiguità insieme a i processi di formalizzazione e path dependence rimandano alla necessità di analizzare le interazioni e interpretazioni degli attori sociali all'interno delle organizzazioni e dei contesti in cui esse agiscono.

Tali concetti e il sensemaking più in generale sono stati indagati soprattutto attraverso lo studio di pratiche discorsive, di fatto una delle citazioni più celebri di Weick — «how can I know what I think until I see what I say?» (Weick, 1995, p. 18) — riconosce in modo netto la rilevanza del linguaggio nei processi di sensemaking. In questo contesto le modalità con cui il linguaggio è stato analizzato sono molteplici e Whittle, Vaara e Maitlis (2023), nella loro systematic review, identificano tre prospettive principali. La prima prospettiva è cognitivo-linguistica e si concentra su come il linguaggio fornisce associazioni cognitive, schemi e frame usati per dare senso al mondo. I dispositivi linguistici — ad esempio le metafore — sono analizzati per comprendere come le persone processano informazioni nuove o equivocate, rimanendo perlopiù sul livello cognitivo delle loro esperienze interpretative. Le strutture cognitive sono studiate facendo ricorso a studi di caso, prendendo in esame testi e interviste e Whittle e

co. (2023) inseriscono in questa prima prospettiva anche il già citato studio di Weick (1993) sull'incendio di Mann Gulch. La seconda prospettiva si dedica alle pratiche sociali dell'uso del linguaggio, riunendo tre differenti approcci teorici al linguaggio: retorico, narrativo e interazionista. Nel primo approccio il linguaggio è innanzitutto uno strumento di persuasione, utilizzato da alcuni soggetti per definire significati rilevanti nell'organizzazione. In questo ambito trova spazio il concetto di sensegiving, introdotto da Gioia e Chittipeddi (1991). L'approccio narrativo al linguaggio si sofferma sulle forme discorsive con cui le persone costruiscono e attribuiscono significati. Le narrazioni, in quanto strumenti di interpretazione della realtà, permettono la riduzione della complessità e dell'ambiguità (Rhodes e Brown, 2005). Due esempi di ricerca basati su questo approccio sono gli studi di Abolafia (2010) e di Currie e Brown (2003). Il primo autore, analizzando le trascrizioni degli incontri della Federal Reserve, ha descritto un processo di sensemaking basato sulla costruzione di narrazioni condivise in grado di confrontarsi con la dissonanza, il conflitto e la negoziazione. Currie e Brown hanno studiato invece un processo di riorganizzazione di un ospedale britannico, conducendo delle interviste semistrutturate con i top e i middle manager coinvolti — integrate con osservazioni sul campo — che hanno consentito ai due autori di mettere a fuoco le narrazioni individuali e collettive costruite intorno al cambiamento in atto e che lo hanno sostenuto e osteggiato. L'approccio interazionista si focalizza invece su come il linguaggio è impiegato dalle persone nelle interazioni sociali per dare senso ad azioni altrui e produrre modi di agire che possono essere riconosciuti, interpretati e spiegati. Whittle e co. annoverano tra le ricerche che ricorrono a questo approccio quella di Cornelissen e co. (2014) per analizzare il processo di sensemaking avvenuto durante la sparatoria di Stockwell, quando Jean Charles de Menezes, un elettricista brasiliano, fu ucciso per errore dalla polizia londinese che lo scambiò per un sospetto terrorista. Cornelissen e co. mostrano come attraverso interazioni verbali — supportate inoltre da elementi emotivi e sociomateriali — i diversi attori coinvolti abbiano progressivamente costruito un commitment collettivo rispetto al frame che li ha portati a identificare un civile con un attentatore suicida e a escludere altre possibili interpretazioni.

I tre approcci teorici riconducibili alla prospettiva focalizzata sul linguaggio come pratica sociale fanno ancora una volta ampio uso di testi e interviste, contemplando anche l'utilizzo di osservazioni dirette di interazioni all'interno di case studies ed etnografia. Infine l'ultima prospettiva individuata da Whittle e co. prende in considerazione il linguaggio in quanto pratica discorsiva che riproduce o trasforma determinati sistemi di pensiero, dando forma al modo in cui le persone attribuiscono senso a sé stesse e al mondo che le circonda. In questo quadro si colloca la riflessione teorica del *critical sensemaking* di Helms Mills, Thurlow e Mills (2010), che sviluppa le idee di Weick in un framework che si propone di analizzare non solo come gli individui costruiscono significati nei contesti immediati in cui operano, ma anche come tali processi siano influenzati da relazioni di potere, ideologie e strutture sociali più ampie. Questa prospettiva torna a dare enfasi a testi e interviste, utilizzando report, archivi e persino materiali prodotti dai media.

Sebbene il linguaggio rappresenti un canale privilegiato per l'indagine dei processi di sensemaking, esso non esaurisce le modalità attraverso cui gli attori organizzativi attribuiscono significato alla realtà. Accanto alle pratiche discorsive, è cresciuta l'interesse per le dimensioni materiali, corporee ed emozionali del sensemaking, riconosciute come promettenti direzioni di ricerca (Weick et al., 2005) e rilevanti opportunità teoriche (Maitlis e Christianson, 2014).

In particolare, le pratiche materiali sono emerse come un ambito cruciale per comprendere come il senso venga co-costruito attraverso l'interazione con oggetti, tecnologie e spazi. In un'etnografia condotta in una società di consulenza di design, Stigliani e Ravasi (2012) hanno mostrato come artefatti visivi e strumenti di rappresentazione — tra cui disegni, prototipi, mappe visuali, *mood board*, post-it — facilitino, da una parte, processi mentali individuali e, dall'altra, il passaggio dal sensemaking individuale a quello collettivo. In questo contesto le pratiche materiali e gli artefatti sostengono forme di collaborazione con cui si creano nuove interpretazioni e significati. L'attenzione verso la dimensione materiale può essere estesa anche agli elementi dell'ambiente naturale, come mostrano Whiteman e Cooper (2011). La loro ricerca si fonda su un'etnografia

condotta da Whiteman presso i cacciatori della popolazione indigena Cree e su una nuova analisi dell'incendio di Mann Gulch, in parte basata sui dati utilizzati da Weick (1993) nel suo celebre studio. Gli autori hanno così introdotto il concetto di *ecological materiality*, riconoscendo che gli ambienti naturali sono composti da elementi fisici e materiali in grado di influenzare attivamente i processi di sensemaking. Una lastra di ghiaccio, la vegetazione o la conformazione topografica possono agire come cues e contribuire ad attivare processi di ecological sensemaking. Tali elementi naturali, inoltre, partecipano in questi processi mediante delle reti causali di significati con cui gli attori collegano le caratteristiche fisiche degli ambienti alle proprie costruzioni sociali degli stessi ambienti, che in precedenza erano stati oggetto del loro enactment. La conformazione di queste reti dipende dall'*ecological embeddedness* di ciascun attore, ovvero dai livelli di radicamento in un ecosistema e quindi dalle possibilità di comprendere le specificità grazie alla conoscenza ed esperienza più o meno diretta dello stesso.

Tanto in Stigliani e Ravasi quanto in Whiteman e Cooper ciò che risulta centrale è la relazione dinamica tra attori ed elementi materiali, un aspetto che era già stato analizzato da Barley (1986), in uno studio pionieristico sull'introduzione della stessa tecnologia in due contesti organizzativi differenti. La novità apportata da Barley risiede nell'approccio alla tecnologia, trattata come un oggetto sociale capace non di determinare in modo diretto e lineare la struttura di un'organizzazione, ma di abilitare dinamiche sociali in grado di modificare un'organizzazione. Questo approccio ha permesso all'autore di collocare la tecnologia all'interno degli *script* — schemi di interazione che definiscono, in termini osservabili e comportamentali, l'essenza dei ruoli degli attori (Barley, 1986, p. 83) — e quindi di impiegarli come oggetto di analisi per approfondire gli intrecci tra le azioni dei soggetti e le strutture organizzative.

Un ulteriore ambito di approfondimento dell'intreccio tra agency, materialità e struttura è quello delle routine organizzative, espressione che inizialmente rimandava a comportamenti automatici o ripetitivi (Schulz, 2008; Hodgson, 2008) e che successivamente è stato espanso (Pentland e Hærem, 2015). La concezione delle routine organizzative come fonte di inerzia e inflessibilità è stata

superata soprattutto grazie al contributo di Feldman e Pentland (2003), che hanno mostrato come la ripetitività delle routine non implichi necessariamente immutabilità. Nella loro prospettiva, le routine organizzative sono mosse da un dualismo tra una componente ostensiva — ovvero la forma ideale o generica della routine, spesso codificata in procedure operative standard o norme — e una componente performativa — che riguarda le azioni concrete di attori specifici in contesti situati. Proprio questa componente performativa riflette l'agency individuale, che consente la ripetizione dell'azione — e quindi la produzione di pattern riconoscibili — ma allo stesso tempo permette di introdurre delle variazioni, che possono essere incorporate nella componente ostensiva, alimentando il cambiamento delle routine organizzative. Nei loro lavori successivi (Pentland e Feldman, 2005; 2008), gli autori hanno successivamente sviluppato il concetto, aggiungendo una terza dimensione costituita dagli artefatti — manifestazioni fisiche delle routine (come formulari, strumenti o documenti) — e suggerendo degli approcci metodologici per il loro studio, esaminando le singole componenti e le loro interazioni.

Dallo studio delle pratiche materiali, in cui la materialità sostiene e struttura l'azione, è possibile orientare lo sguardo verso la dimensione emotiva del sensemaking. Sebbene le emozioni siano parte integrante dei processi di sensemaking, la loro analisi è stata a lungo marginalizzata o ridotta a episodi di attivazione emotiva (*arousal*) e disorientamento individuale in risposta a interruzioni inaspettate nella continuità dell'esperienza quotidiana (Maitlis e Christianson, 2014). Le emozioni agiscono dunque come inneschi che segnalano una rottura dell'ordine atteso, aprendo spazi di ambiguità e incertezza da cui ha origine il sensemaking. Tuttavia, alcuni studi hanno adottato un approccio più articolato, considerando le emozioni in modo più approfondito. Tra questi, il già citato lavoro di Cornelissen et al. (2014) evidenzia il ruolo delle dinamiche di *emotional contagion*, mostrando come gli attori possano influenzarsi reciprocamente attraverso l'espressione di determinate emozioni. In particolare, l'*emotional contagion* — strutturato in un processo di attivazione, ripetizione e diffusione di emozioni negative quali l'ansia e il nervosismo — ha contribuito a

rafforzare il commitment collettivo nei confronti di un frame interpretativo condiviso, che nel caso studiato da Cornelissen et al. ha contribuito a identificare erroneamente un civile con un attentatore suicida. Nell'analisi della dimensione emotiva Knight, Lok, Jarzabkowski e Wenzel (2024), più che concentrarsi sulle manifestazioni puntuali delle emozioni, si sono interessati alle atmosfere, intese come campi esperienziali condivisi, strutturati attorno a specifici stati affettivi che permeano un ambiente organizzativo. Le atmosfere non si riducono a emozioni individuali né a proprietà oggettive dello spazio fisico, bensì emergono dalle interazioni dinamiche tra corpi, oggetti ed elementi sensoriali. Proprio per questo, esse sono *embodied*: si vivono attraverso il corpo, prima ancora di essere elaborate cognitivamente o verbalizzate. Questo carattere pre-riflessivo e corporeo rende le atmosfere capaci di orientare — ma non di determinare — in modo sottile i processi di sensemaking collettivo.

La preoccupazione per la dimensione corporea ha trovato spazio in altri studi, come in Cunliffe e Coupland (2012) e De Rond, Holeman e Howard-Grenville (2019), che hanno fatto uso di materiale audiovisivo per analizzare l'embodiment del sensemaking. Nel primo caso gli autori hanno avanzato la nozione di *embodied narrative sensemaking*, in base alla quale le persone attribuiscono significato a sé stesse e alla propria vita a partire da esperienze corporee e da una "percezione sensibile" dell'ambiente circostante che avviene durante interazioni quotidiane e continue. De Rond e co., rifacendosi alla proposta della *carнал sociology* di Wacquant (2002), hanno offerto una comprensione del sensemaking organizzativo embodied, soffermandosi sul ruolo del corpo e dell'esperienza nella costruzione di significati. In entrambi i casi il focus si sposta sulla componente "sense" del sensemaking, che appare come un processo non totalmente cognitivo o discorsivo.

In conclusione, il percorso teorico ha messo a fuoco le coordinate della valutazione partecipativa e la prospettiva del sensemaking. A partire da queste basi, l'analisi si concentrerà soprattutto sulle pratiche discorsive che emergono nelle interazioni tra i soggetti coinvolti, nelle quali oggetti e finalità della valutazione sono definiti e ridefiniti e in cui si collocano le pratiche e gli strumenti

valutativi. L'adozione del sensemaking consente dunque di cogliere la valutazione partecipativa come processo e, insieme, di comprenderne caratteristiche e portata.

Il secondo capitolo chiarisce l'impianto metodologico della ricerca, mentre il terzo ricostruisce il progetto indagato e ne propone l'analisi come processo di sensemaking e applicazione della valutazione partecipativa.

CAPITOLO 2 - METODOLOGIA

Il capitolo illustra l'impianto metodologico della ricerca, delineando il quadro epistemologico di riferimento, il posizionamento del ricercatore, le tecniche di raccolta dei dati e le procedure di analisi adottate. La metodologia, ispirata alla *grounded theory costruttivista* (Charmaz, 2014), è stata concepita come un processo iterativo, in cui raccolta, analisi e interpretazione si sono sviluppate in un processo interconnesso.

Prima di entrare nel merito delle scelte metodologiche, sarà presentato il contesto entro cui la ricerca si è sviluppata e il caso oggetto di analisi.

2.1 Il contesto della ricerca

Il caso analizzato riguarda la prima applicazione del progetto di valutazione partecipativa sviluppato dall'area Programmazione e Controllo della Direzione generale dell'Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna.

Dal punto di vista organizzativo, la struttura ordinaria dell'Assemblea legislativa — l'organo legislativo regionale — è costituita dalla Direzione generale e dai Settori², che presidiano ambiti specifici a supporto dell'attività legislativa; nel complesso, tale assetto può essere ricondotto a una configurazione organizzativa prevalentemente funzionale. Sia la Direzione generale sia i Settori sono articolati internamente in aree, che svolgono funzioni specialistiche e operative e consentono l'attivazione di modalità di lavoro trasversali tra strutture diverse. La Direzione generale, struttura tecnica e amministrativa di supporto all'Assemblea, rappresenta il fulcro dell'apparato amministrativo ed è responsabile della pianificazione strategica, della programmazione e del monitoraggio delle attività interne. Tra i suoi compiti rientra la predisposizione del Piano Integrato di Attività e Organizzazione (PIAO), introdotto dal d.l. n. 80/2021 e già descritto nel primo capitolo.

Il progetto di valutazione partecipativa è stato inizialmente inserito nel PIAO 2023-2025 (Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, 2023a) e poi successivamente formalizzato nel PIAO 2024-2026 (Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, 2024a). Entrambi i documenti sono stati approvati con delibere dell'Ufficio di Presidenza dell'Assemblea legislativa, l'organo collegiale che sovrintende all'autonomia organizzativa, finanziaria e contabile della stessa Assemblea.

Il progetto — successivamente denominato *Valutazione Integrata Partecipata della performance* (VIP) — si colloca nell'ambito della valutazione della performance organizzativa, disciplinata da un quadro normativo composito. Come già discusso nel primo capitolo, tale quadro comprende la normativa nazionale (il d.lgs. n. 150/2009, parzialmente modificato dal d.lgs. n. 74/2017) e

² Attualmente la struttura ordinaria dell'Assemblea legislativa è costituita da tre Settori: Affari legislativi e coordinamento commissioni assembleari, Diritti dei cittadini, Funzionamento e gestione.

strumenti di soft law come le Linee guida n. 4/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica. A questo si aggiunge la legge regionale dell'Emilia-Romagna n. 15/2018, "Legge sulla partecipazione all'elaborazione delle politiche pubbliche", che, tra i suoi obiettivi, prevede la partecipazione dei cittadini anche nei processi di valutazione di politiche e servizi pubblici.

L'interesse di questo progetto risiede nella sua volontà di coniugare strumenti di performance management con pratiche partecipative, in un settore — quello della valutazione della performance organizzativa — tradizionalmente segnato dal rischio di autoreferenzialità e da pratiche valutative prevalentemente interne. In questo senso VIP rappresenta un'esperienza potenzialmente innovativa nel panorama delle pubbliche amministrazioni italiane nell'applicazione delle Linee guida n. 4/2019 sulla valutazione partecipativa.

Dal punto di vista empirico, come emergerà dalla ricostruzione proposta nel terzo capitolo, VIP è un osservatorio privilegiato per analizzare le modalità attraverso cui attori diversi elaborano significati, pratiche e strumenti nell'ambito della valutazione partecipativa. In questo scenario, il sensemaking costituisce una prospettiva attraverso cui leggere come il progetto ha coinvolto gli stakeholder e, più in generale, il suo sviluppo e i suoi esiti.

La scelta di studiare VIP risponde dunque all'obiettivo di approfondire un caso di applicazione della valutazione partecipativa nell'ambito della pubblica amministrazione, osservandone le implicazioni organizzative e gli effetti sulle pratiche di performance management.

2.2 La metodologia della ricerca

Lo studio adotta un approccio qualitativo, volto a esplorare in profondità la complessità dei fenomeni sociali nel loro contesto (Brancati, 2018), all'interno di un paradigma costruttivista che considera la realtà come costruzione intersoggettiva di pratiche e significati (Berger e Luckmann, 1966). Ciò implica che la conoscenza non è concepita come una fotografia oggettiva del mondo esterno, piuttosto essa rappresenta l'esito di un processo situato e negoziato nella relazione tra attori e ricercatore. Ne deriva, da un lato, l'esigenza di restituire fedelmente il punto di vista dei partecipanti, evitando errori di attribuzione

(Becker, 1996); dall'altro, la consapevolezza che la produzione dei dati rappresenta un atto interpretativo che accompagna l'intero percorso di ricerca (Creswell, 2013). Infine, a differenza del paradigma positivista, orientato alla spiegazione causale, il costruttivismo privilegia la comprensione interpretativa dei fenomeni (Lincoln, Lynham e Guba, 2018).

Questa impostazione, che combina metodologia qualitativa e orientamento costruttivista, risulta particolarmente adeguata in contesti organizzativi complessi, in cui l'obiettivo non è verificare ipotesi prestabilite, ma comprendere i processi in divenire e le modalità attraverso cui gli attori attribuiscono significato alle proprie esperienze. In questa direzione si colloca la prospettiva del sensemaking (Weick, 1995): mentre il costruttivismo evidenzia la natura situata e negoziata della conoscenza, il sensemaking mostra come gli attori costruiscono senso rispetto ad ambiguità e discontinuità mediante interpretazioni e azioni.

In tale cornice, la ricerca — e in particolare l'analisi dei dati — si ispira alla grounded theory costruttivista (Charmaz, 2014). La grounded theory (GT) è stata introdotta da Glaser e Strauss (1967) come metodo per generare, o meglio scoprire teorie a partire dai dati empirici. Oltre all'attenzione per lo sviluppo di teorie in quanto prodotto finale della ricerca, la GT si caratterizza per la simultaneità di raccolta e analisi dei dati, che procedono in modo iterativo e reciprocamente alimentato. Due principi ne costituiscono il nucleo: la comparazione costante, ossia il confronto continuo tra dati, codici e categorie per affinare progressivamente la concettualizzazione e quindi sviluppare la teoria, e il campionamento teorico, che orienta la scelta dei casi e delle situazioni da indagare in funzione dello sviluppo delle categorie emergenti e della loro saturazione concettuale (Flick, 2018a; Urquhart, 2023).

Questi principi costituiscono l'ossatura della GT e ne definiscono la logica di fondo, pur lasciando spazio a posizioni diverse. Nel tempo, infatti, il metodo si è articolato in una vera e propria "famiglia di approcci" (Bryant e Charmaz, 2007), in cui Babchuk (2011) distingue due grandi orientamenti: il primo comprende la versione originaria di Glaser e Strauss e le varianti da loro successivamente sviluppate; il secondo raccoglie gli sviluppi più recenti, di natura interpretativa e

riflessiva. La tradizione glaseriana privilegia procedure di *coding* flessibili, inteso come processo esplorativo e analitico attraverso cui i dati vengono scomposti, confrontati e collocati in categorie (Walker e Myrick, 2006). Strauss, in collaborazione con Corbin, ha invece elaborato un approccio più strutturato, fondato su una matrice di codifica che consente di organizzare le connessioni tra categorie. Le due versioni divergono anche nell'uso della letteratura scientifica (Alammar, Intezari, Cardow e Pauleen, 2019): Glaser ne limita l'impiego alle fasi avanzate dell'analisi, per evitare di "forzare" i dati entro schemi precostituiti, mentre Strauss e Corbin ne riconoscono un ruolo più ampio sin dalle prime fasi, come supporto alla sensibilità teorica del ricercatore. Tra gli sviluppi successivi, l'approccio postmoderno di Clarke (2005) amplia l'orizzonte del metodo introducendo le mappe situazionali, strumenti volti a rappresentare non solo le relazioni tra attori, ma anche i discorsi, i contesti e le condizioni che configurano i fenomeni sociali.

La prospettiva di questa ricerca è tuttavia più vicina all'approccio costruttivista di Charmaz (2014), nel quale le teorie, non emergendo dai dati come entità indipendenti, sono costruite nell'interazione tra ricercatore e partecipanti alla ricerca, motivo per cui risultano fondamentali la riflessività e il riconoscimento della natura co-costruita del processo di ricerca (Thornberg e Charmaz, 2014). In questo contesto la GT affianca all'induzione l'abduzione, impiegata per ipotesi interpretative su dati inattesi e verificate in ulteriori cicli di raccolta e analisi (Charmaz, 2014; Urquhart, 2023). Sul piano operativo, la GT costruttivista mantiene gli elementi fondamentali del metodo, interpretandoli come pratiche aperte e flessibili, e propone una propria versione del processo di coding, che sarà approfondita nella sezione dedicata all'analisi dei dati. Essa non si limita a offrire un insieme di tecniche per l'analisi dei dati, invitando il ricercatore a riconoscere il proprio ruolo nel processo di costruzione della conoscenza. La riflessività diventa quindi un elemento imprescindibile: il percorso di ricerca non è mai neutrale e si sviluppa attraverso le scelte, le interpretazioni e le interazioni del ricercatore con il campo. Per questo motivo, il paragrafo successivo sarà dedicato al tema del posizionamento del ricercatore, con l'obiettivo di esplicitare

in che modo la mia partecipazione al progetto ha influenzato la produzione e l'interpretazione dei dati.

La decisione di adottare la GT costruttivista nasce innanzitutto dall'impostazione esplorativa della ricerca e dall'intento di seguire i fenomeni nel loro divenire senza irrigidirli entro ipotesi precostituite. Il quadro teorico delineato nel primo capitolo ha funzionato da riferimento flessibile, orientando lo sguardo e mantenendo aperta la possibilità che i dati suggerissero interpretazioni inattese. In questo scenario, la GT costruttivista propone strumenti adatti a trattare in modo sistematico un corpus di dati eterogenei attraverso cicli iterativi di raccolta e analisi e la comparazione. Le procedure della GT costruttivista — come il coding e il *memoing* che verranno illustrati più avanti — facilitano l'elaborazione progressiva di categorie analitiche e la documentazione del percorso interpretativo, preservando al tempo stesso la centralità del punto di vista dei partecipanti.

Inoltre questa scelta metodologica è maturata all'interno del mio percorso di dottorato. Ho infatti seguito alcuni moduli del corso di *Qualitative Social Research Methods* del dottorato in *Analysis of Social and Economic Processes (ASEP)* dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca, che offrivano una panoramica dei principali approcci alla ricerca qualitativa e dei relativi assunti epistemologici; in quel contesto ho potuto collocare la GT rispetto ad alternative possibili e valutarne l'adeguatezza per questo studio. Ho poi frequentato il corso *Interpretivism and Sensemaking* dell'Università della Svizzera Italiana, dove ho approfondito applicazioni della GT a fenomeni organizzativi e processuali. Queste esperienze hanno consolidato la coerenza tra l'orientamento epistemologico, le domande di ricerca e le pratiche analitiche adottate.

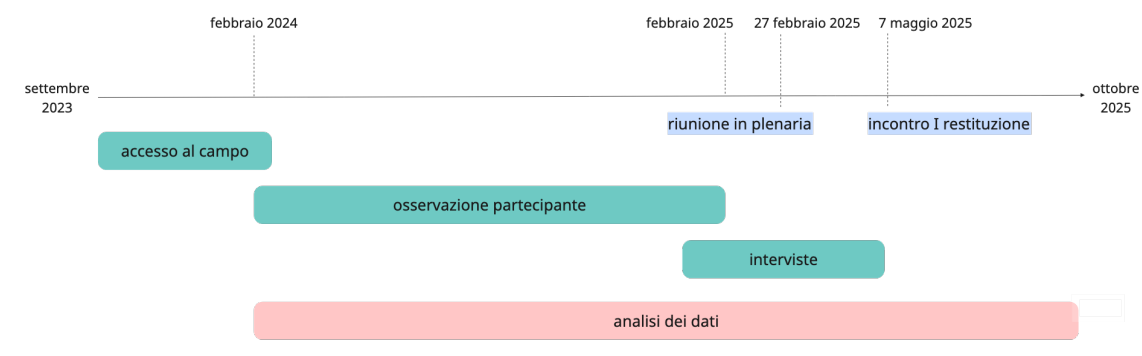


Figura 2.1 – Fasi della ricerca³.

2.2.1 Il posizionamento del ricercatore

Come ricorda Flick (2018a), i ricercatori costituiscono una parte importante del processo di ricerca, tanto per la loro presenza personale quanto per le esperienze sul campo e la loro riflessività. Assumere questa prospettiva significa riconoscere che ogni percorso di ricerca è situato (Charmaz e Bryant, 2010) e che il modo in cui il ricercatore entra nel campo e interagisce con i partecipanti contribuisce a modellare la conoscenza prodotta. In questo senso, il mio posizionamento si è costruito progressivamente durante il dottorato, entro cui questo studio si colloca.

La ricerca prende avvio dal mio interesse per la valutazione partecipativa intesa come processo decisionale volto a formulare un giudizio sulla performance di un'organizzazione, di un servizio o di una policy. Tale interesse nasce dal desiderio di esplorare la possibilità di superare l'autoreferenzialità che spesso caratterizza la valutazione nella pubblica amministrazione, riconoscendola come un'occasione per includere, accanto al punto di vista interno dell'amministrazione, anche quello dei suoi stakeholder. Con questo obiettivo ho deciso di impiegare il periodo di studio e ricerca previsto dal dottorato per analizzare e contribuire a un'esperienza concreta di valutazione partecipativa promossa da un ente pubblico. L'intento era di coniugare questo interesse con l'area tematica originaria del mio progetto di dottorato, incentrata sull'*auditing*

³ La figura è presentata in appendice in versione orizzontale, al fine di garantirne la piena leggibilità.

comportamentale nella pubblica amministrazione⁴. Hanno inoltre orientato questa scelta due elementi del mio percorso: l'esperienza professionale come dipendente pubblico e la carriera universitaria, che comprende due lauree magistrali in Scienze cognitive e dei processi decisionali e in Sociologia e ricerca sociale.

Un passaggio decisivo è avvenuto in occasione della *Giornata della Partecipazione* del 2023⁵, dove ho assistito a una conferenza in cui la dirigente dell'area Programmazione e Controllo dell'Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna ha accennato a quello che sarebbe poi diventato il progetto VIP. Successivamente, ho deciso di contattare la dirigente per conoscere più nel dettaglio il progetto e verificare la possibilità di svolgere presso l'Assemblea legislativa il mio periodo di studio e ricerca, nonché di sviluppare al suo interno la ricerca. A seguito della sua disponibilità, ho avviato la procedura formale e ho così condiviso con l'amministrazione ospitante due documenti⁶ richiesti per la stipula della convenzione di ospitalità con l'università: il progetto formativo, che delineava le attività che avrei voluto svolgere — includendo sia momenti di osservazione e analisi del progetto di valutazione partecipativa, sia attività di supporto e collaborazione con il gruppo di lavoro dell'ente — e il progetto di ricerca, nel quale era descritto il quadro teorico iniziale focalizzato sull'analisi comportamentale nella pubblica amministrazione.

L'inizio del periodo di studio e ricerca ha rappresentato un punto di svolta nel mio percorso dottorale. In quella fase sono intervenuti due cambiamenti strettamente intrecciati: il passaggio a un nuovo tutor di riferimento e l'avvio dell'osservazione del progetto di valutazione partecipativa presso l'Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna.

⁴ Ciascuna delle borse di studio del dottorato *Risorse per la nuova P.A.: Persone e Dati* è stata vincolata a un progetto di ricerca con una particolare area di ricerca.

⁵ La Giornata della Partecipazione è un'iniziativa istituita dalla l.r. Emilia-Romagna n. 15/2018 ("Legge sulla partecipazione"), dedicata alla promozione e diffusione delle pratiche partecipative. Negli ultimi anni è stata inserita nel programma del Festival della Partecipazione, che di norma si svolge a Bologna nel mese di settembre.

⁶ Entrambi i documenti figurano in appendice.

Il confronto con il nuovo tutor ha aperto la possibilità di riconsiderare l'impianto teorico della ricerca, fino ad allora centrato sull'analisi comportamentale. In questo contesto ho iniziato a interrogarmi sulla dimensione organizzativa della valutazione partecipativa, e in particolare sui processi di costruzione di senso che accompagnano le pratiche valutative. L'avvio dell'osservazione del progetto ha mostrato come la valutazione non si esaurisse in un insieme di procedure tecniche, ma fosse anche un contesto di interpretazioni di significati e sviluppo di nuove pratiche. L'introduzione della prospettiva del sensemaking ha così offerto un'opportunità per connettere l'esperienza sul campo con una cornice teorica in grado di valorizzarne la complessità.

Questo passaggio ha reso necessaria una riflessione più consapevole sulla mia posizione e sulla dimensione riflessiva della ricerca, segnata dal costante equilibrio tra coinvolgimento e distacco (Buscatto, 2018). Nel mio caso, il coinvolgimento non ha riguardato soltanto la flessibilità e l'adattabilità rispetto al contesto di ricerca e ho infatti collaborato in più occasioni all'implementazione del progetto di valutazione partecipativa. Non mi sono limitato a osservare gli incontri organizzativi di VIP, bensì ho contribuito allo sviluppo di strumenti – come la mappatura degli stakeholder – e alla realizzazione di attività, ad esempio conducendo uno dei focus group previsti dal progetto⁷. Il distacco, invece, ha richiesto una riflessione sul mio ruolo e sulla metodologia adottata nel corso del progetto, al fine di mantenere uno sguardo critico sulla mia partecipazione e sulle modalità attraverso cui essa poteva influenzare la produzione e l'interpretazione dei dati.

Da questa esigenza è derivata un'esplorazione più sistematica della dimensione riflessiva del fare ricerca, attraverso le lenti della riflessività strategica, contestuale-discorsiva e relazionale proposte da Finlay (2012). La riflessività strategica, che implica consapevolezza di obiettivi, metodi e approcci adottati, ha orientato in modo particolare le mie scelte metodologiche. Riflettere sulle condizioni concrete del campo ha significato, in primo luogo, riconoscere come

⁷ Tanto la mappatura degli stakeholder quanto la conduzione del focus group saranno approfonditi nel terzo capitolo.

l'organizzazione del lavoro all'interno dell'Assemblea legislativa incidesse sulle possibilità di osservazione. I dipendenti dell'ente, infatti, godono di ampi margini di autonomia rispetto al lavoro da remoto, e di conseguenza molte delle attività legate al progetto VIP si sono svolte online. Inoltre, durante la fase iniziale la mia partecipazione è stata fortemente operativa: gli appunti e le note di campo prodotti in quel periodo erano spesso funzionali allo sviluppo del progetto VIP più che alla ricerca in senso stretto. Queste circostanze mi hanno spinto a interrogarmi sulla natura e sull'uso dei dati raccolti attraverso l'osservazione partecipante; ho quindi scelto di concentrare l'analisi empirica sulle interviste semistrutturate e su un numero limitato di incontri osservati, restringendo così il corpus sottoposto al processo di codifica. Tale decisione ha risposto all'esigenza di garantire accuratezza interpretativa, fedeltà al materiale empirico e distanza critica (Hayward e Cassell, 2018).

Rispetto alla riflessività contestuale-discorsiva, ho prestato attenzione al mio ruolo e alla mia identità all'interno del campo. In questo caso, sono state determinanti le modalità di accesso al progetto. Poiché l'accesso è avvenuto tramite la dirigente, che ricopriva un ruolo di responsabilità in VIP, questa intermediazione ha condizionato le relazioni con gli altri partecipanti. Da un lato, ha favorito la mia legittimazione nel gruppo di lavoro e ha facilitato la raccolta dei dati, consentendomi di entrare in contatto con i diversi attori coinvolti. Dall'altro, ha potenzialmente accentuato una asimmetria relazionale, poiché la mia presenza poteva essere percepita come collegata, anche indirettamente, alla struttura dirigenziale dell'amministrazione. Questa potenzialità sembra essersi in parte concretizzata nel gruppo meno coinvolto nelle attività del progetto (aspetto su cui tornerò nel terzo capitolo), dove la mia posizione è stata talvolta percepita come più esterna. Nelle interviste, tale percezione si è tradotta in una minore disponibilità iniziale a partecipare, che in alcuni casi ha reso necessario un lavoro di avvicinamento e negoziazione per ottenere la loro adesione.

L'asimmetria si è probabilmente rafforzata anche per effetto dell'inquadramento formale del periodo di studio e ricerca, che nell'amministrazione è stato percepito come un tirocinio. Pur trattandosi di una convenzione amministrativa, questa cornice ha talvolta contribuito a leggere la mia presenza in una posizione di

supporto rispetto ai referenti istituzionali del progetto, influenzando in parte le modalità di interazione e le aspettative nei miei confronti. In alcune circostanze, ciò ha reso necessario esplicitare meglio le finalità della mia presenza, per distinguere le attività di ricerca da quelle operative e mantenere un equilibrio tra collaborazione e autonomia analitica. La tensione tra questi due poli costituisce uno degli snodi centrali della riflessività relazionale: partecipare alle attività del gruppo di lavoro ha significato, da una parte, entrare in relazioni di fiducia e cooperazione e, dall'altra, preservare spazi di indipendenza, evitando di confondere il contributo operativo al progetto con il ruolo di osservatore-ricercatore.

A questo fine ho fatto ricorso a diverse pratiche riflessive — come la stesura di note di campo e memo dopo incontri e interviste, il confronto periodico con il tutor di dottorato e l'organizzazione di un incontro di restituzione con i partecipanti alla ricerca — che mi hanno permesso di monitorare le dinamiche relazionali e mantenere consapevolezza del modo in cui esse potevano influenzare la costruzione e l'interpretazione dei dati. Quest'ultimo momento, in particolare, ha rappresentato un'occasione per riaprire il dialogo con i partecipanti e verificare la solidità della mia analisi, consentendo di restituire i risultati provvisori e di accogliere osservazioni e riformulazioni. L'incontro di restituzione ha così svolto una duplice funzione: da un lato, come pratica etica di trasparenza e riconoscimento; dall'altro, come ulteriore strumento analitico, capace di far emergere nuovi significati nel confronto tra ricercatore e attori del campo.

2.2.2 La raccolta dei dati

La ricerca si è basata su tre principali tecniche qualitative di raccolta dei dati (Denzin e Lincoln, 2018; Myers, 2013): osservazione partecipante, analisi documentale e interviste semistrutturate. Queste tecniche, coerenti con la prospettiva della GT costruttivista (Charmaz, 2014; Flick, 2018a; Urquhart, 2023), hanno dato origine a un materiale empirico eterogeneo, analizzato in modo iterativo durante la ricerca.

Più precisamente il materiale effettivamente sottoposto al coding comprende le trascrizioni delle interviste e di due riunioni — la plenaria⁸ e l'incontro di restituzione — a cui hanno partecipato i principali attori del progetto di valutazione partecipativa. L'inclusione di questi due incontri nel corpus di dati codificati risponde a diverse ragioni. In primo luogo essi offrono un livello di osservazione diverso — e in parte complementare — a quello delle interviste individuali, poiché documentano processi collettivi, in cui emergono posizionamenti e riformulazioni significativi per la comprensione del progetto di valutazione partecipativa. In secondo luogo entrambi gli incontri costituiscono degli snodi temporali critici: la riunione in plenaria rappresenta la conclusione informale della valutazione partecipativa condotta nel 2024; mentre l'incontro di restituzione — in cui ho condiviso con i partecipanti i risultati provvisori dell'analisi — ha rappresentato una forma di verifica dialogica ispirata al *member checking* (Sandelowski et al., 2008), volta a mettere in discussione e arricchire le interpretazioni emergenti attraverso il confronto diretto con gli attori coinvolti nel progetto. Infine la disponibilità della loro registrazione ha reso possibile la trascrizione integrale e quindi una codifica sistematica e omogenea a quella delle interviste.

Come discusso nel paragrafo precedente, la mia permanenza sul campo è stata condizionata dalle modalità organizzative del progetto — caratterizzato da un esteso ricorso al lavoro da remoto — e dal mio grado di coinvolgimento operativo nelle attività. Ciò ha collocato l'osservazione in una posizione "ibrida": non etnografica in senso stretto, ma funzionale a sostenere la riflessione metodologica e analitica. Durante la raccolta dei dati, le note di campo e i documenti prodotti dall'Assemblea legislativa hanno offerto un supporto importante per la costruzione del protocollo d'intervista e per la selezione dei soggetti da coinvolgere. Nella fase interpretativa, invece, questi materiali hanno contribuito a ricostruire il percorso del progetto e i processi di attribuzione di significato sviluppati dai diversi attori.

Nel complesso, non è quindi corretto parlare di triangolazione (Flick, 2018b): sebbene siano state utilizzate più tecniche qualitative; le interviste — insieme ai

⁸ La riunione in plenaria è stata denominata dall'area Programmazione e Controllo col nome "Focus in plenaria".

due incontri — hanno rappresentato il nucleo analitico principale, mentre l'osservazione partecipante e l'analisi documentale hanno svolto una funzione secondaria, ma cruciale come strumenti di contestualizzazione e riflessività.

L'osservazione partecipante

L'osservazione, intesa come l'atto di percepire — attraverso i cinque sensi del ricercatore — le attività e le interazioni tra le persone nel contesto di indagine (Angrosino, 2007), costituisce uno degli strumenti principali di raccolta dati nella ricerca qualitativa (Creswell, 2013) ed è comunemente associata all'etnografia. Con il termine etnografia ci si riferisce tanto a una metodologia — una tradizione di ricerca fondata su specifici assunti epistemologici e procedure (Harrison, 2018) — quanto a un metodo (Angrosino, 2007), nonché al prodotto della ricerca, spesso in forma narrativa. Al di là delle controversie sulla distinzione tra metodologia e metodo (Gobo e Molle, 2017), l'etnografia è oggi ampiamente diffusa negli studi organizzativi (Ybema, Yanow, Wels e Kamsteeg, 2009; Yanow, 2012) e sulla pubblica amministrazione (Cappellaro, 2017) e presenta alcuni elementi peculiari. Tra questi si annoverano l'attenzione ai contesti e ai processi dell'oggetto d'indagine, l'enfasi sulla natura dialogica e interazionale della vita sociale, l'impegno nei confronti della scrittura e il coinvolgimento del ricercatore nel setting di ricerca (Coffey, 2018). Proprio quest'ultimo aspetto rende la pratica etnografica essenzialmente *field-based* (Angrosino, 2007), implicando di norma la presenza prolungata del ricercatore sul campo (Buscatto, 2018).

Pur ispirandosi a un'impostazione etnografica, la mia esperienza non può essere considerata tale in senso stretto: ho seguito quasi integralmente il progetto di valutazione partecipativa, senza però immergermi nella vita ordinaria dell'ente. L'osservazione si è focalizzata sui momenti di confronto e collaborazione legati al progetto, con una funzione soprattutto riflessiva e di supporto alla costruzione della guida d'intervista e all'analisi.

L'osservazione è stata partecipante, poiché oltre a osservare, ho contribuito ad attività legate all'implementazione del progetto di valutazione partecipativa. In base alla tipologia di Gold (in Coffey, 2018), il mio ruolo è stato, in diverse fasi, prossimo a quello del partecipante completo; mentre, richiamando la tipologia di

Adler e Adler (in Coffey, 2018), ho operato prevalentemente come membro attivo della Direzione generale dell'Assemblea legislativa. Come osserva Coffey (2018), i ruoli sul campo sono spesso fluidi e soggetti a cambiamento nel tempo e a seconda dei contesti: tale flessibilità ha caratterizzato anche la mia esperienza. Questa pluralità di ruoli, già discussa nel paragrafo precedente, è stata gestita con cautela per così mantenere la necessaria distanza analitica.

I materiali prodotti nel corso dell'osservazione comprendono annotazioni raccolte in tempo reale e note di campo approfondite, redatte secondo le indicazioni di Emerson, Fretz e Shaw (2011). Le note di campo non sono state intese come mere registrazioni di eventi, ma come veri e propri dispositivi analitici capaci di connettere l'esperienza di campo al processo interpretativo.

Il periodo di osservazione si è svolto da febbraio 2024 a febbraio 2025, coprendo la quasi totalità della prima applicazione del progetto di valutazione partecipativa avviato nel 2024. Due momenti, in particolare, sono stati trattati come fonti analitiche principali: la riunione in plenaria (27 febbraio 2025, in presenza) e l'incontro di prima restituzione (7 maggio 2025, da remoto). I due eventi sono stati registrati e trascritti, per poi essere sottoposti a codifica insieme alle interviste. In entrambi i casi, i partecipanti sono stati informati preventivamente sulle finalità della ricerca e sull'uso dei materiali registrati, e la loro adesione è avvenuta su base volontaria. Ho inoltre assistito a due incontri dedicati all'applicazione di VIP nel 2025, che, come sarà specificato nel capitolo successivo, ha riguardato un'area non coinvolta nel 2024. L'elenco completo degli incontri a cui ho partecipato è riportato in appendice.

L'analisi documentale

La raccolta dei dati include anche l'analisi di documenti istituzionali e di materiali prodotti dall'amministrazione nel corso del progetto di valutazione partecipativa. Sono stati presi in esame diversi tipi di documenti⁹: report, atti interni, materiali di lavoro utilizzati durante il percorso e documenti di programmazione e

⁹ L'elenco dei documenti consultati è riprodotto in appendice.

rendicontazione delle performance organizzativa. Essi provengono sia dalla documentazione resa pubblica dall'amministrazione sia da documenti condivisi nel corso del progetto, relativi alle attività operative e ai risultati intermedi. In linea con quanto suggerito da Angrosino (2007), questi documenti possono essere considerati fonti primarie, poiché prodotti per scopi amministrativi e gestionali, e non appositamente per la ricerca.

L'analisi documentale è stata condotta assumendo i testi come materiali socialmente situati e prodotti all'interno di specifiche pratiche organizzative, non come evidenze "oggettive" o indipendenti dal contesto che li ha generati (Prior, 2003; Rapley, 2007). I documenti hanno rappresentato una risorsa complementare rispetto alle interviste e all'osservazione, utile a collocare i dati empirici nel quadro istituzionale e a ricostruire la dimensione formale e retorica del progetto (Myers, 2013). Da questa prospettiva, i documenti sono stati trattati come pratiche discorsive che contribuiscono alla costruzione della realtà organizzativa (Coffey, 2014), piuttosto che come sue descrizioni neutrali. Il confronto tra le diverse tipologie documentali ha permesso, ad esempio, di ricostruire la genealogia di alcuni strumenti adottati — come la mappatura degli stakeholder, frutto di un "bricolage" metodologico a partire da esperienze e documenti precedenti — e di evidenziare discrepanze tra i testi di programmazione (ad esempio il PIAO) e i report successivi, nei quali alcuni indicatori e target risultavano modificati.

Le interviste semistrutturate

Il nucleo della raccolta dati è costituito da interviste semistrutturate rivolte ai partecipanti al progetto di valutazione partecipativa appartenenti alla pubblica amministrazione responsabile.

Per intervista semistrutturata si intende una conversazione guidata orientata a raccogliere descrizioni dell'esperienza dell'intervistato, e a interpretarne il significato (Brinkmann, 2018). Situandosi a metà strada tra forme pienamente strutturate e colloqui più liberi, questa modalità consente all'intervistatore di

partecipare attivamente alla produzione di conoscenza, mantenendo la sensibilità al contesto e adattando le domande alla situazione interattiva.

Le interviste, che richiamano l'approccio dell'*intensive interview* di Charmaz (2014), sono state strutturate come dialoghi riflessivi finalizzati a far emergere narrazioni ricche e contestualizzate. Sono state condotte in modo interpretativo e flessibile (Langley e Meziani, 2020), con l'obiettivo di ricostruire le letture fornite dagli intervistati sul progetto, sulle sue fasi e sulle modalità con cui sono state affrontate ambiguità, aspettative e pratiche organizzative. È stata adottata la postura del *traveller* più che quella del *miner* (Brinkmann e Kvale, 2018), concependo l'intervista come un percorso condiviso di esplorazione dei processi di costruzione di senso e le domande di carattere più investigativo (ad esempio sugli strumenti adottati o sui passaggi formali) hanno avuto una funzione strumentale, utile a mappare il contesto, ancorare temporalmente le narrazioni e sostenere l'analisi interpretativa.

La struttura delle interviste ha seguito il modello *tree-and-branch* (Rubin e Rubin, 2005), suddividendo l'oggetto in aree relativamente omogenee. Per ciascuna area è stata definita una domanda principale, che ha fornito l'ossatura dell'intervista, accompagnata da domande di approfondimento per indagare ulteriormente temi e concetti emersi nelle risposte. Il protocollo¹⁰ è stato elaborato a partire dall'osservazione partecipante e dai riferimenti teorici della ricerca, assumendo la forma di una guida aperta. La sequenza delle domande è infatti rimasta flessibile e il protocollo è stato parzialmente modificato tra un'intervista e l'altra man mano che avanzava l'analisi, secondo i principi della comparazione costante e del campionamento teorico (Charmaz, 2014).

Le interviste hanno coperto quattro macro-aree:

1. la progettazione della valutazione partecipativa,
2. le fasi e gli strumenti di implementazione,
3. i linguaggi e le retoriche della valutazione,
4. la dimensione prospettica e di cambiamento.

¹⁰ Il protocollo dell'intervista figura nell'appendice.

Le interviste, della durata media di circa cinquanta minuti, sono state condotte da gennaio a maggio del 2025 prevalentemente in presenza, con l’eccezione di due colloqui da remoto.

Nel corso della ricerca sono state aggiunte tre interviste supplementari — al direttore generale, a un componente dell’OIV e al funzionario con incarico di Elevata Qualificazione (EQ)¹¹ dell’area Customer — non previste inizialmente, per approfondire categorie emergenti relative al disegno, alle scelte implementative e alla dimensione retorica del progetto.

Nel complesso, sono stati intervistati i referenti di cinque aree della Direzione generale, il direttore generale e un componente dell’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), includendo così la totalità degli attori della pubblica amministrazione direttamente coinvolti nella prima applicazione del progetto¹². Il profilo degli intervistati è riprodotto nella seguente tabella.

Codice Individuo	Ruolo/Struttura	Modalità	Data
D1	Dirigente, area Programmazione e Controllo	in presenza	21/01/2025
EQ1	EQ, area Programmazione e Controllo	in presenza	22/01/2025
EQ2	EQ, area Partecipazione	in presenza	3/02/2025
I2	Istruttore, area Partecipazione	in presenza	2/02/2025
PO1	Presidente – OIV	da remoto	10/02/2025
EQ3	EQ, area Customer	in presenza	12/02/2025
EQ4	EQ, area Benessere	in presenza	13/02/2025
EQ5	EQ, area Formazione	da remoto	18/02/2025
DG1	Direttore generale	in presenza	6/05/2025

Tabella 2.1– Elenco individui intervistati.

¹¹ L’incarico di Elevata Qualificazione (EQ) è stato introdotto dal CCNL Funzioni Locali 2019-2021 in sostituzione delle precedenti Posizioni Organizzative (PO). L’EQ si configura come figura intermedia tra funzionari e dirigenti, con autonomia gestionale e responsabilità nello svolgimento di attività complesse o di rilievo strategico per l’amministrazione.

¹² Nel 2025 l’organico dell’area Programmazione e Controllo è stato ampliato con l’ingresso di un dipendente, che, non avendo partecipato all’applicazione 2024 di VIP, non è stato intervistato.

Tutti gli intervistati sono stati informati sulle finalità della ricerca, sulle modalità di utilizzo dei dati e sulle tutele di riservatezza previste, inclusa l'adozione di misure di pseudonimizzazione. Per le interviste semi-strutturate, prima di ciascun colloquio è stato raccolto il consenso informato scritto alla partecipazione e all'uso delle registrazioni a fini scientifici, mediante appositi moduli di consenso. Per i due incontri di gruppo — la riunione in plenaria e l'incontro di restituzione — i partecipanti sono stati informati preventivamente sulle finalità della ricerca e sull'uso dei materiali raccolti, e il consenso alla partecipazione e alla registrazione è stato espresso in forma orale e su base individuale, senza ricorso a moduli scritti.

Le informazioni tratte dall'intervista sono riportate in forma anonima tramite l'utilizzo di codici, secondo il sistema presentato nella tabella precedente. A tale principio di pseudonimizzazione fa eccezione, su richiesta espressa di una partecipante (la dirigente dell'area Programmazione e Controllo), l'indicazione nel capitolo successivo dell'autorialità del suo project work, documento rilevante per la genesi di VIP.

Considerata la natura pubblica dell'ente e la disponibilità di documenti e atti liberamente accessibili, i soggetti, pur presentati in forma anonima, potrebbero essere ricondotti a identità specifiche, ma solo in forma ipotetica e probabilistica. Le interviste e i due incontri di gruppo hanno costituito il corpus principale sottoposto a codifica sistematica.

Codice	Tipologia incontro	Modalità	Data
P	Riunione in plenaria	in presenza	27/02/2025
R	Incontro di prima restituzione	da remoto	7/05/2025

Tabella 2.2 – Elenco riunioni trascritte e analizzate.

A continuazione le citazioni dalle interviste o dalle riunioni indicheranno il codice dell'individuo e, a seguire la fonte:

- "I" per le interviste,
- "P" per la riunione in plenaria,
- "R" per l'incontro di prima restituzione.

Ad esempio, nel caso di un brano tratto dall'intervista alla dirigente dell'area Programmazione e Controllo il codice identificativo sarà D1-I.

Le registrazioni sono state trascritte integralmente secondo criteri di accuratezza e coerenza (McLellan, MacQueen e Neidig, 2003) e organizzate per l'analisi, in continuità con il processo interpretativo già avviato durante la raccolta dei dati.

2.2.3 L'analisi dei dati

L'analisi dei dati non è stata progettata come una fase distinta e successiva rispetto alla raccolta; al contrario, in linea con l'approccio della GT costruttivista (Charmaz, 2014), si è sviluppata in modo iterativo. Il percorso analitico ha seguito una logica ciclica, come nella spirale dell'analisi qualitativa proposta da Creswell (2013), in cui si procede secondo un movimento circolare e ricorsivo, intrecciando le attività di organizzazione dei dati, redazione di note analitiche (memoing), coding, interpretazione e rappresentazione grafica dei risultati.

Il corpus dei dati analizzati è costituito dai materiali descritti nella sezione dedicata alla raccolta dei dati e può essere distinto in due categorie:

1. dati sottoposti a codifica sistematica, costituiti dalle trascrizioni integrali delle interviste semistrutturate, della riunione in plenaria e dell'incontro di restituzione;
2. dati di supporto, impiegati per ricostruire il progetto di valutazione partecipativa e interpretare i dati raccolti e codificati, comprendenti le note di campo dell'osservazione partecipante e da una selezione di documenti prodotti dall'Assemblea legislativa.

L'organizzazione e il coding dei dati sono stati realizzati con l'ausilio di MAXQDA¹³, un software di analisi qualitativa che ha permesso di archiviare, codificare e interrogare i materiali empirici in maniera sistematica (Rädiker, 2023).

¹³ È stata utilizzata la versione 24 di MAXQDA (VERBI Software, 2024).

Il coding

Il coding consiste nel disaggregare i dati, suddividendoli in segmenti più facili da gestire per l'analisi e attribuendo a ciascuno di essi un'etichetta — una parola o una breve frase — che ne rappresenti il contenuto o il significato (Schwandt, 2015; Saldaña, 2021). Il suo obiettivo è costruire concetti e individuare relazioni tra essi (Urquhart, 2023), attraverso un duplice processo di riduzione e strutturazione della complessità dei dati (Flick, 2018).

Pur non essendo esclusivo della GT, il coding ne costituisce una componente centrale. Nella sua declinazione tipica, assume una forma bottom-up, caratterizzata da un elevato livello di dettaglio e da un'analisi prevalentemente induttiva o abduzione, che nelle fasi iniziali evita il ricorso a concetti teorici precostituiti per lasciare emergere le categorie dai dati stessi (Urquhart, 2023).

In questa ricerca il coding ha seguito la modalità bottom-up e si è articolato in due cicli di codifica, secondo quanto proposto da Charmaz (2014).

Il primo ciclo di *initial coding* ha previsto una lettura riga per riga delle trascrizioni delle interviste e di due incontri¹⁴, con l'attribuzione di codici principalmente descrittivi e strettamente ancorati ai testi empirici. Questa fase ha consentito di mantenere un'elevata prossimità ai dati e di evitare l'imposizione di categorie teoriche precostituite, lasciando spazio a possibili direzioni interpretative (Holton, 2007). Al contempo, l'*initial coding* ha favorito la familiarizzazione con il materiale empirico (Saldaña, 2021).

Diversamente da quanto raccomandato da Charmaz (2014), non ho utilizzato in modo sistematico il gerundio, che l'autrice considera appropriato per focalizzarsi sui processi e sulle azioni. In italiano, tuttavia, questa forma risulta spesso artificiosa o poco leggibile: l'impiego dell'infinito e di sostantivi ha permesso una formulazione più chiara e coerente dei codici.

A continuazione si riporta un estratto di intervista con le etichette create durante l'*initial coding*.

¹⁴ La riunione in plenaria del 27 febbraio 2025 e l'incontro di restituzione del 7 maggio 2025.

Estratto di intervista	Initial coding
<p>Allora, il progetto è nato dalla volontà, diciamo, è stata una proposta della dirigente, D1, quando è entrata nell'area Programmazione e Controllo e lei veniva già da una esperienza di partecipazione... sia a livello lavorativo, quindi un'esperienza molto radicata, di diversi anni, sia anche come project work l'aveva approfondito come possibile strumento nelle sue varie dinamiche e nei suoi vari metodi applicativi e quindi trattando in questa area la valutazione della performance, ha detto «perché, appunto, non andiamo a implementare questa possibilità qua?». In realtà, diciamo, la normativa da cui discende tutto questo sono le Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 4/2019, seguendo quella traccia lì, quindi, abbiamo ipotizzato una serie di step e abbiamo pensato chi coinvolgere, quindi la progettazione ha riguardato anche con chi partire. Perché in realtà è stato proprio un avvio sperimentale. Perché sì, qua in Assemblea legislativa abbiamo sempre fatto, già da diversi anni, delle customer e citizen satisfaction. Ma a livello di... di interviste più approfondite... non erano state fatte. E quindi siamo partite individuando due obiettivi del PIAO dell'anno precedente da sottoporre a valutazione: uno che riguardasse un obiettivo, diciamo esterno, rivolto quindi all'utenza esterna, un altro obiettivo, invece, l'utenza interna, quindi collaboratrice e collaboratori e da lì abbiamo iniziato a individuare gli step. Quindi la progettazione, poi è stato utile avere anche come supporto alla progettazione, il modello di progetto, di scheda di progetto innovativo che abbiamo nel sistema di gestione qualità che ci ha guidato nella, diciamo, messa a terra proprio del progetto, quindi individuare lo scopo, la metodologia e i vari... chi</p>	<p>avvio di VIP in seguito ad arrivo D1 in AL;</p> <p>D1 con esperienza in ambito partecipativo;</p> <p>approfondire valutazione partecipativa con project work;</p> <p>proponendo valutazione partecipativa nell'area;</p> <p>LG come fonte principale; progettare gli step operativi; ipotizzare selezione soggetti;</p> <p>utilizzo customer e citizen satisfaction in AL, non interviste approfondite; individuazione obiettivi da PIAO precedente; individuazione obiettivi utenza esterna / utenza interna;</p> <p>individuazione step; progettando la valutazione con la scheda di progetto; scheda di progetto da sistema qualità; scheda di progetto per individuare e monitorare elementi e step.</p>

coinvolgere, i vari passaggi... anche dove andare a monitorare i vari passaggi. (EQ1-I)	
---	--

Tabella 2.3— Estratto di un'intervista e initial coding.

Il secondo ciclo ha riguardato il *focused coding*, una fase selettiva in cui le etichette più significative prodotte nel ciclo precedente sono state utilizzate per mettere ordine, integrare e organizzare i dati. L'obiettivo di questo passaggio è stato sviluppare nuove etichette — o categorie — dotate di un carattere non più soltanto descrittivo, ma analitico.

Il passaggio dall'initial coding al focused coding non segue un percorso lineare: rappresenta piuttosto uno spazio decisionale, in cui il ricercatore definisce quali aspetti approfondire e quali connessioni esplorare, avviando un primo livello di integrazione teorica. Questa fase include attività riconducibili al *theoretical sorting*, ovvero il processo di ordinamento teorico attraverso cui le etichette vengono confrontate, raffinate e organizzate in una struttura coerente di significati (Charmaz, 2014; Flick, 2018). Nel mio caso, il processo ha compreso:

- la revisione e l'editing delle etichette prodotte nell'initial coding;
- l'organizzazione delle etichette in macro-categorie coerenti;
- la rappresentazione grafica delle macro-categorie, costruita attorno alle fasi del processo di valutazione partecipativa;
- la selezione delle etichette più significative;
- un nuovo ciclo di codifica finalizzato a creare delle etichette analitiche;
- l'organizzazione delle nuove etichette in un insieme di macro-categorie analitiche di livello superiore.

Di seguito si riporta il testo precedente accompagnato dalle etichette prodotte attraverso la procedura di focused coding.

Estratto di intervista

Focused coding

Allora, il progetto è nato dalla volontà, diciamo, è stata una proposta della dirigente, D1, quando è entrata nell'area Programmazione e Controllo e lei veniva già da una esperienza di partecipazione... sia a livello lavorativo, quindi un'esperienza molto radicata, di	formalizzazione del progetto (scegliendo obiettivi e aree);
--	---

<p>diversi anni, sia anche come project work l'aveva approfondito come possibile strumento nelle sue varie dinamiche e nei suoi vari metodi applicativi e quindi trattando in questa area la valutazione della performance, ha detto «perché, appunto, non andiamo a implementare questa possibilità qua?». In realtà, diciamo, la normativa da cui discende tutto questo sono le Linee Guida del Dipartimento della Funzione Pubblica n. 4/2019, seguendo quella traccia lì, quindi, abbiamo ipotizzato una serie di step e abbiamo pensato chi coinvolgere, quindi la progettazione ha riguardato anche con chi partire. Perché in realtà è stato proprio un avvio sperimentale. Perché sì, qua in Assemblea legislativa abbiamo sempre fatto, già da diversi anni, delle customer e citizen satisfaction. Ma a livello di... di interviste più approfondite... non erano state fatte. E quindi siamo partite individuando due obiettivi del PIAO dell'anno precedente da sottoporre a valutazione: uno che riguardasse un obiettivo, diciamo esterno, rivolto quindi all'utenza esterna, un altro obiettivo, invece, l'utenza interna, quindi collaboratrice e collaboratori e da lì abbiamo iniziato a individuare gli step. Quindi la progettazione, poi è stato utile avere anche come supporto alla progettazione, il modello di progetto, di scheda di progetto innovativo che abbiamo nel sistema di gestione qualità che ci ha guidato nella, diciamo, messa a terra proprio del progetto, quindi individuare lo scopo, la metodologia e i vari... chi coinvolgere, i vari passaggi... anche dove andare a monitorare i vari passaggi. (EQ1-I)</p>	<p>progettazione continua con la scheda progetto.</p>
--	---

Tabella 2.4— Estratto di un'intervista e focused coding.

I codici ottenuti attraverso il ciclo di focused coding sono stati poi organizzati grazie alla comparazione costante tra codici, relativi segmenti di trascrizione e

memo analitici. Ad esempio le etichette “formalizzazione del progetto (scegliendo obiettivi e aree)” e “progettazione continua con la scheda progetto” — generate durante il coding dell’estratto precedente — sono state rispettivamente ricondotte alla categoria “Formalizzazione” (all’interno di “Definendo l’oggetto di valutazione”) e alla categoria “Ridefinendo l’oggetto di valutazione” come mostrato nella figura 2.2.

focused coding	0
definendo l'oggetto di valutazione	0
formalizzazione	0
formalizzazione del progetto (scegliendo obiettivi e aree)	6
formalizzazione di indicatori e target (condivisi)	6
rigidità dei documenti formali	2
ridefinendo l'oggetto di valutazione	0
ridefinendo l'oggetto di valutazione (APC)	0
(non) ridefinire obiettivo: stakeholder e strumento di rilevazione	1
oggetto di valutazione definito dopo/con mappatura stakeholder	1
affinamento	7
valutare non più obiettivi, ma processi	5
individuazione di obiettivi più micro	2
progettazione continua con la scheda progetto	5
ridefinendo l'oggetto di valutazione (AP)	0
oggetto di valutazione definito dopo/con mappatura stakeholder	4
oggetto di valutazione definito nel focus group	1
assestamenti	2
implementazione VIP condizionata da fattori interni ed esterni	6
il rapporto incerto tra clausola e VIP	7
coinvolgimento delle aree	0
coinvolgimento ridotto-critico	0
coinvolgimento AF	4
attività principale di VIP per AF: mappatura stakeholder	10
coinvolgimento AB	4
facilitiamoci la vita: da target ad attività centrale	7
dal (poco) coinvolgimento a un progetto impalpabile	8
coinvolgimento ampio-costruttivo	0
coinvolgimento (AP) nell'applicazione di un progetto sperimentale (VIP)	6

Figura 2.2 – Riorganizzazione parziale dei codici in categorie (screenshot da MAXQDA).

Infine tutto il materiale sottoposto a coding è stato organizzato in cinque categorie principali: definendo l’oggetto di valutazione, sperimentare, innovare, sistema qualità, valutazione. Ciascuna di queste categorie comprende sotto-categorie analitiche, alcune delle quali articolate a loro volta in codici di livello inferiore.



Figura 2.3 – Rappresentazione grafica delle categorie costruite durante il focused coding¹⁵.

Il memoing

Il memoing ha accompagnato l'intero percorso analitico, costituendo uno strumento essenziale per registrare riflessioni, ipotesi interpretative e connessioni emergenti tra i dati.

Per la creazione e la consultazione dei memo analitici mi sono avvalso sia delle funzionalità di MAXQDA sia di Obsidian (Dyalist Inc., 2025), un software per la scrittura e alla gestione di note che ha permesso di sviluppare un archivio concettuale più flessibile e interconnesso.

I memo hanno svolto una duplice funzione: da un lato, hanno supportato l'analisi in itinere, orientando l'adattamento della traccia d'intervista e suggerendo piste di approfondimento; dall'altro, hanno rappresentato un archivio concettuale a cui attingere nella fase di scrittura, costituendo un ponte tra il livello empirico e quello teorico. Questa distinzione riprende la differenziazione proposta da Charmaz (2014) tra memo iniziali e memo avanzati. I primi accompagnano le fasi

¹⁵ La figura è riprodotta anche in appendice in formato orizzontale.

esplorative del coding, aiutando a chiarire intuizioni, nessi emergenti e domande analitiche; i secondi, invece, servono a sistematizzare concetti e connessioni tra categorie in via di definizione.

Un esempio di memo iniziale, redatto durante l'initial coding dell'intervista riportata in precedenza, evidenzia come l'intervistata confonda "customer" e "citizen satisfaction", e interpreti le "interviste più approfondite" come parte implicita di un progetto di valutazione partecipativa più ampio:

EQ1 parla di customer e citizen satisfaction come se fossero lo stesso strumento. Invece il rimando a interviste più approfondite sembra essere utilizzato quasi come una sineddoche, cioè l'intervista costituirebbe un elemento di un qualcosa di più grande, cioè in un ipotetico progetto di valutazione partecipativa (il qualcosa di più grande) ci saranno non soltanto le customer, ma anche delle interviste più approfondite.

N.B: le interviste più approfondite non sono poi mai state condotte in VIP (tuttalpiù dei focus group).

Esempio di memo iniziale.

Un secondo esempio, tratto invece da un memo avanzato redatto durante il focused coding della stessa intervista, mostra un livello analitico più strutturato, volto a collegare le informazioni empiriche alla cornice organizzativa del progetto:

La formalizzazione è legata al PIAO, in quanto documento rilevante e diffuso pubblicamente. D1 è vaga, o poco precisa sull'inizio del progetto. La formalizzazione avviene quantomeno in due fasi, poiché il progetto appare già nel PIAO 23-25. In quell'occasione risulta come singolo obiettivo operativo (obiettivo operativo: 6.2.3. Coinvolgere gli stakeholder nel processo di valutazione della performance). Nel PIAO 24-26 invece è un progetto innovativo denominato Valutazione partecipata performance e sono presenti i due obiettivi operativi. I due obiettivi sono sempre stati presenti, soltanto che nel PIAO 23-25 erano solo accennati (si parla cioè di due obiettivi in modo generico), mentre nel PIAO 24-26 gli obiettivi sono specificati (3.1 Promuovere la legge sulla partecipazione potenziando i processi partecipativi diffusi sul territorio e creando una rete di esperti territoriali nelle istituzioni - 6.3. Garantire il costante

aggiornamento professionale in relazione all'utilizzo di nuove metodologie di lavoro/benessere organizzativo ed all'impiego di mezzi informatici).

In questa fase iniziale di formalizzazione gli attori con cui l'APC¹⁶ si rapporta sono:

1. direttore generale
2. OIV¹⁷
3. UP¹⁸ → non citato da D1, ma da EQ1. L'UP approva il PIAO, quindi è l'attore che sancisce la formalizzazione (APC e DG¹⁹ predispongono, UP approva)

Esempio di memo avanzato.

Nel complesso, il processo analitico ha assunto una forma iterativa e riflessiva, in cui le attività di codifica, scrittura e confronto teorico si sono intrecciate in modo continuo. Le categorie sviluppate rappresentano il risultato di questo percorso, in cui i dati empirici sono stati interpretati alla luce delle cornici concettuali del sensemaking e della valutazione partecipativa.

Le sezioni che seguono presentano i risultati di tale analisi, ricostruendo lo sviluppo del progetto di valutazione partecipativa e le interpretazioni elaborate dai diversi attori coinvolti.

¹⁶ Area Programmazione e Controllo.

¹⁷ Organismo Indipendente di Valutazione.

¹⁸ Ufficio di Presidenza.

¹⁹ Direzione generale.

CAPITOLO 3 - ANALISI E DISCUSSIONE

Il capitolo analizza il progetto di valutazione partecipativa avviato dall'Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, soffermandosi in particolare sulla sua prima applicazione realizzata nel 2024. L'obiettivo è ricostruirne lo sviluppo, comprendere i significati attribuiti dagli attori coinvolti e discutere le caratteristiche principali e gli esiti, alla luce dei concetti introdotti nel capitolo teorico.

L'analisi si apre con una ricostruzione cronologica del percorso — dall'ideazione alla definizione di obiettivi, indicatori e target, fino alle fasi di implementazione e di analisi dei dati — che fornisce la base empirica per le letture successive. Segue una lettura del progetto attraverso la prospettiva del sensemaking, utile a mostrare come i soggetti abbiano interpretato la valutazione, affrontato le ambiguità e negoziato significati e pratiche valutative. Successivamente il progetto è considerato come applicazione della valutazione partecipativa: assumendo come riferimento principale le Linee guida n. 4/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica, si confrontano le indicazioni e le fasi previste con le scelte effettive in tema di strumenti, forme di coinvolgimento e ruolo degli stakeholder. In chiusura, una sintesi integrata delle due letture ricomponi il percorso analitico, mettendo a fuoco esiti, limiti e questioni aperte del progetto.

3.1 Il progetto di valutazione partecipativa

La ricostruzione del progetto segue un ordine cronologico, così da restituirne lo sviluppo complessivo e facilitare la comprensione delle analisi proposte nelle sezioni successive.

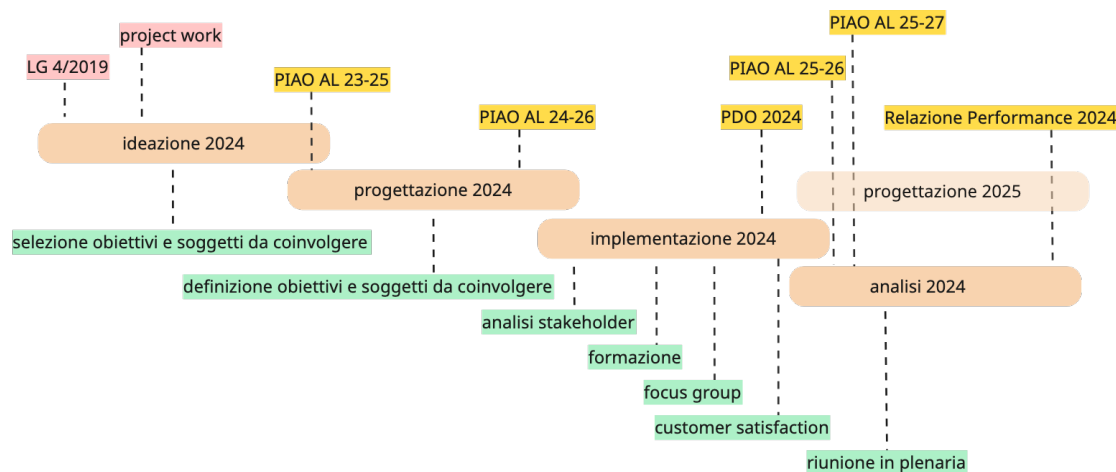


Figura 3.1 – Le principali fasi del progetto VIP: dalla sua ideazione all’analisi dei risultati²⁰.

3.1.1 L’ideazione

Il progetto di valutazione partecipativa è stato formalizzato per la prima volta nel Piano Integrato di Attività e Organizzazione 2023-2025²¹ della Direzione generale dell’Assemblea legislativa, in cui era associato all’obiettivo operativo 6.2.3 “Coinvolgere gli stakeholder nel processo di valutazione della performance”. La responsabilità era assegnata all’area Programmazione e Controllo e i target previsti consistevano:

- per il 2023, nella validazione del progetto da parte dell’Organismo Indipendente di Valutazione (OIV) entro il 31 dicembre 2023;
- per il 2024, nell’individuazione e la valutazione di due obiettivi (Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, 2023a; p. 38).

²⁰ La figura è riprodotta integralmente in appendice, in formato orizzontale.

²¹ A continuazione i Piani Integrati di Attività e Organizzazione della Direzione generale sono citati con la forma abbreviata PIAO seguita dal triennio di riferimento.

Il PIAO 2023–2025 è stato approvato il 24 gennaio 2023 e ha costituito un impulso decisivo per l'ideazione del progetto. Alla base di questo impulso vi è stata l'assunzione, a inizio dello stesso anno, dell'incarico dirigenziale dell'area Programmazione e Controllo da parte della dirigente che avrebbe poi guidato la stessa area durante lo svolgimento della valutazione partecipativa nel 2024. Da un lato, l'area è responsabile della predisposizione del PIAO della Direzione generale; dall'altro, la dirigente portava con sé un bagaglio professionale e formativo significativo per il progetto. In particolare, nella fase di ideazione ha avuto un ruolo determinante il suo project work *La valutazione partecipativa nella performance della Regione Emilia-Romagna: modello e test applicativi*, (Franceschini, 2020) elaborato durante il master in *Public Management and Innovation* della Bologna Business School.

Un ulteriore riferimento, d'altronde non poteva essere diversamente, è rappresentato dalle Linee guida n. 4/2019, già analizzate nel primo capitolo.

Il modello di valutazione partecipativa avanzato nel project work aveva come ambito di applicazione la Giunta della Regione Emilia-Romagna, con il presupposto che fosse stato possibile estenderlo anche ad altri enti regionali. Va ricordato che all'epoca non esisteva ancora il PIAO, e quindi la sperimentazione era collocata all'interno del Piano della Performance e prevedeva, come indicato dalle LG n. 4/2019, una sua esplicitazione nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP). Il modello si articolava in tre passaggi (progettazione, realizzazione e rendicontazione) parzialmente sovrapponibili alle sette fasi delle LG n. 4/2019. Per quanto riguarda la relazione con il SMVP, esso integrava la valutazione partecipativa come dimensione della performance organizzativa. Nel project work erano dunque proposti sia un esempio di scomposizione di tale dimensione in alcuni indicatori sia un'ipotesi di incidenza della valutazione partecipativa sulla performance organizzativa, con un peso pari al 10%.

In definitiva, il modello del project work dialogava con il Piano della Performance e con il SMVP, individuando in quest'ultimo il proprio ambito di riferimento principale. La valutazione partecipativa promossa da VIP, invece, si è sviluppata

all'interno del PIAO e l'interazione con il SMVP regionale²² è stata indiretta, poiché i target fissati per la valutazione partecipativa figuravano nel PIAO e, in quanto tali, concorrevano al raggiungimento degli obiettivi di performance organizzativa della struttura²³.

La fase di ideazione ha condotto alla selezione degli oggetti e delle dimensioni di valutazione, successivamente formalizzati come obiettivi operativi, indicatori e target nel PIAO 2024–2026.

La selezione degli oggetti è stata fortemente condizionata dalla scelta delle aree da coinvolgere. In questo contesto, l'area Programmazione e Controllo ha deciso di integrare nella valutazione partecipativa, in primo luogo, le aree Benessere, Formazione e Partecipazione²⁴ e, a completamento, l'area Customer, competente per le indagini di customer satisfaction e quindi strumentale al progetto. Questa decisione è stata influenzata da diversi fattori:

- la posizione delle aree nell'organigramma dell'ente, in quanto esse sono incardinate direttamente nella Direzione generale²⁵ e quindi per l'area Programmazione e Controllo sarebbe stato più semplice accedere ai dati necessari per la valutazione e coordinare le aree.
- Esperienze precedenti nell'ambito della partecipazione e con gli strumenti di rilevazione in seguito adottati. Pur con modalità differenti, le tre aree avevano maturato esperienze affini alla valutazione partecipativa: l'area Partecipazione vantava una competenza consolidata nella promozione e sostegno di percorsi partecipativi, mentre tutte e tre le aree avevano fatto

²² All'interno dell'Assemblea legislativa il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance è indicato con l'acronimo SMiVaP. Per ragioni di leggibilità, nel testo si utilizza la forma SMVP, da intendersi equivalente a SMiVaP.

²³ Secondo la Relazione sulla performance 2024, l'obiettivo collegato a VIP incide per il 18% sulla performance organizzativa dell'ente.

²⁴ All'interno dell'organigramma della Direzione generale le quattro aree menzionate sono così formalmente denominate: "Sviluppo, relazioni sindacali e benessere organizzativo" (area Benessere), "Innovazione organizzativa e sistemi di qualità" (area Formazione), "Partecipazione, legalità e relazioni istituzionali" (area Partecipazione) e "Attività di analisi customer satisfaction e presidio banca dati elettorale" (area Customer).

²⁵ La Direzione generale costituisce il fulcro della struttura ordinaria dell'Assemblea legislativa. La struttura ordinaria è composta dalla Direzione generale e dai settori; sia la Direzione generale sia i settori sono articolati internamente in aree e ulteriori unità organizzative.

ricorso a indagini di customer satisfaction nelle rispettive attività. Questo background è stato ritenuto un terreno favorevole per sperimentare un approccio valutativo fondato sul coinvolgimento degli stakeholder; un orientamento contemplato dal *project work* della dirigente, che suggerisce di innestare tali sperimentazioni su contesti già dotati di pratiche valutative e partecipative.

- Collaborazioni pregresse, in quanto conoscenza e rapporti di lavoro già in corso hanno favorito la scelta delle tre aree. All'interno dell'Assemblea legislativa, tali collaborazioni sono state agevolate dall'assetto organizzativo in larga misura funzionale, che favorisce interazioni trasversali tra aree della Direzione generale. Accanto a questi meccanismi interni, hanno avuto un ruolo rilevante anche le traiettorie professionali individuali e le reti relazionali sviluppate in contesti organizzativi differenti. In particolare, la dirigente dell'area Programmazione e Controllo aveva lavorato in precedenza nell'area Partecipazione della Giunta regionale, rapportandosi con l'area omologa dell'Assemblea legislativa; a sua volta, la funzionaria con incarico di Elevata Qualificazione (EQ) della stessa area partecipa al "gruppo benessere" — gruppo di lavoro intersettoriale impegnato sul benessere organizzativo — insieme all'EQ dell'area Benessere e all'EQ dell'area Formazione.
- Eterogeneità delle attività e degli stakeholder delle aree. Le LG n. 4/2019, riprendendo una classificazione già contenuta nelle Linee guida n. 1 (Dipartimento della Funzione Pubblica, 2017a) e richiamata nel primo capitolo della tesi, distinguono quattro tipologie di attività proprie delle pubbliche amministrazioni: servizi diretti a cittadini o imprese, funzioni di trasferimento, funzioni di regolazione e funzioni di amministrazione generale. Poiché l'Assemblea legislativa non eroga direttamente molti servizi rivolti a cittadini o imprese, la scelta delle tre aree consentiva comunque di includere attività riconducibili a due tipologie di attività: le funzioni di amministrazione generale — nel caso delle attività di benessere organizzativo e di formazione, rivolte principalmente ai dipendenti dell'Assemblea legislativa — e le funzioni di trasferimento, come avviene

per l'area Partecipazione, che gestisce interventi quali il bando Partecipazione²⁶ con cui sono erogate risorse e servizi a soggetti esterni. Queste attività permettono inoltre di rapportarsi con stakeholder primari — soggetti direttamente destinatari delle attività — interni (i dipendenti dell'Assemblea legislativa) ed esterni (gli enti locali e gli attori del terzo settore che partecipano al bando Partecipazione). Questa eterogeneità è stata considerata dall'area Programmazione e Controllo un elemento di interesse per sperimentare la valutazione partecipativa.

3.1.2 Gli oggetti di valutazione e i soggetti coinvolti

Nel PIAO 2024–2026 sono stati formalizzati i due obiettivi operativi da valutare, i quali costituiscono gli oggetti di valutazione per il 2024:

- I. 3.1 “Promuovere la legge sulla partecipazione potenziando i processi partecipativi diffusi sul territorio e creando una rete di esperti territoriali nelle istituzioni”,
- II. 6.3. “Garantire il costante aggiornamento professionale in relazione all'utilizzo di nuove metodologie di lavoro/benessere organizzativo ed all'impiego di mezzi informatici”.

Entrambi discendono dal PIAO 2023-2025, in cui erano stati articolati come obiettivi strategici, che, a differenza degli obiettivi operativi, non hanno una valenza annuale, bensì triennale. Il primo oggetto di valutazione — l'obiettivo operativo 3.1 — deriva dal corrispondente obiettivo strategico 3.1, di cui era responsabile l'area Partecipazione (Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, 2023a; p. 30). Il secondo oggetto — obiettivo operativo 6.3 — proviene dall'obiettivo strategico omonimo ed è collegato in particolare all'obiettivo operativo 6.3.2 “Realizzazione di formazione in materia di benessere organizzativo e competenze trasversali”, affidato alle aree Benessere e Formazione (Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, 2023a, p. 38).

²⁶ Il bando Partecipazione, previsto dalla l.r. Emilia-Romagna n. 15/2018 (nota come “Legge sulla partecipazione”), eroga contributi economici a sostegno di processi partecipativi realizzati in Emilia-Romagna.

Nel PIAO 2024-2026, in continuità con il precedente, la responsabilità del progetto è ancora dell'area Programmazione e Controllo.

Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Indicatore	Target 2024	Processi coinvolti	Area/funzione responsabile
2.1 Razionalizzazione, armonizzazione, digitalizzazione e sicurezza di processi, strumenti e documenti	2.1.1 [PROGETTO INNOVATIVO] Gestione sicurezza dati ALDefendo: assicurare maggiore sicurezza nel trattamento di dati appartenenti a particolari categorie di dati personali tramite definizione della titolarità, cifratura dei dati, e regolamento per i garanti, il difensore e le rispettive strutture.	Cifratura e rilascio in produzione dei documenti in ALDefendo (stock e flusso)	Entro 30/09/24	8.5	Settore Funzionamento e Gestione Area Servizi informativi - informatici
	2.1.2 [PROGETTO INNOVATIVO] Progetto ISO 27001:2022: attività propedeutiche alla certificazione alla norma internazionale in tema di sicurezza applicativa	Valutazione del rischio di sicurezza applicativo	Entro 31/12/24	1.6 - 8.5	
	2.1.3 [PROGETTO INNOVATIVO] Nuovo provisioning: facilitare la gestione delle abilitazioni per il personale in entrata/uscita in un'area	Individuazione profili abilitativi nei diversi settori	Entro 31/12/24	8.5	
	2.1.4 Automazione delle pubblicazioni (e/o delle successive pubblicazioni) di trasparenza gestite ancora manualmente	Studio di fattibilità per l'automazione delle pubblicazioni relative ai nominati (contabili, cariche e incarichi)	Entro 31/12/24	1.4 - 8.5	
	2.1.5 Applicazione in Assemblea delle disposizioni comuni della SOS	% disposizioni applicate	100%	6.2	Settore Affari legislativi e coordinamento commissioni assembleari Area Qualità legislativa e contratti pubblici
	2.1.6 Rispetto dei tempi di pagamento ai sensi Circolare 1/2024 RGS	% fatture pagate entro i termini di 30gg	>= 85%	6.1	Direttore generale Tutti i Dirigenti
2.2 Coinvolgere gli stakeholder nel processo di valutazione della performance organizzativa	2.2.1 [PROGETTO INNOVATIVO] Valutazione partecipata performance: obiettivo PIAO 23-25 "3.1 Promuovere la legge sulla partecipazione potenziando i processi partecipativi diffusi sul territorio e creando una rete di esperti territoriali nelle istituzioni"	Giornata della Partecipazione: Voto medio di gradimento su una scala da 0 a 10	>= 7	1.2 - 1.8 - 10.5a	Direzione generale Area Programmazione e controllo
		Nr. stakeholder coinvolti	>= 2000		
	2.2.2 [PROGETTO INNOVATIVO] Valutazione partecipata performance: obiettivo PIAO 23-25 "5.3. Garantire il costante aggiornamento professionale in relazione all'utilizzo di nuove metodologie di lavoro/benessere organizzativo ed all'impiego di mezzi informatici"	% collaboratori coinvolti	65%	1.2 - 1.7 - 1.8 - 7.3	
		Nr. iniziative di coinvolgimento/ascolto	>= 3		

Regione Emilia-Romagna
assemblea legislativa

PIAO AL RER 2024-2026

pagina 33 d

Figura 3.2 – Obiettivi operativi del progetto di valutazione partecipativa nel PIAO 2024-2026 (Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, 2024a; p. 33)²⁷.

Dalla colonna relativa ai processi coinvolti emergono inoltre le quattro aree della Direzione generale interessate, a cui si è accennato nel paragrafo dedicato all'ideazione. Esse sono le aree:

1. Customer, responsabile del processo 1.8 "Gestire le attività di analisi customer satisfaction e presidio Banca Dati Elettorale";
2. Formazione, titolare del processo 7.3 "Gestire la formazione" e, nel PIAO 2023-25, dell'obiettivo operativo 6.2.3;
3. Partecipazione, associata al processo 10.5a "Promuovere la partecipazione all'elaborazione delle politiche pubbliche";
4. Benessere, cui afferisce il processo 1.7 "Gestire lo sviluppo delle relazioni sindacali e del benessere organizzativo" e, nel PIAO 2023-25, dell'obiettivo operativo 6.2.3.

Più precisamente l'area Customer ha avuto un ruolo tecnico, limitato alla somministrazione delle indagini di customer satisfaction; l'area Partecipazione è stata coinvolta nell'obiettivo 3.1; le aree Benessere e Formazione si sono occupate invece dell'obiettivo 6.3.

²⁷ La pagina è riprodotta integralmente in appendice.

Le dimensioni degli oggetti di valutazione, espresse direttamente nel PIAO, si possono dedurre grazie alla presenza degli indicatori, che ne costituiscono la misurazione operativa. Per ciascun obiettivo sono stati definiti indicatori e target, dei quali l'unico indicatore già presente nel PIAO 2023-2025 era il gradimento della Giornata della Partecipazione²⁸, con un target invariato e costituito dal voto medio pari o superiore a 7 (su una scala da 0 a 10) ottenuto attraverso una customer satisfaction somministrata a chi ha preso parte all'iniziativa.

Con riferimento alle Linee guida n. 1/2017, tutti e quattro gli indicatori sono di efficacia²⁹, uno dei quali di qualità percepita (il voto medio di gradimento della Giornata della Partecipazione). Gli altri indicatori sono di efficacia quantitativa, più in particolare: uno di efficacia di quantità erogata (il numero di iniziative di coinvolgimento/ascolto) e due di efficacia di quantità fruita (il numero di stakeholder coinvolti e la percentuale di collaboratori coinvolti).

Oggetto di valutazione	Aree coinvolte	Indicatori	Efficacia (tipologia indicatore)
obiettivo operativo 3.1	Customer, <i>Partecipazione</i> , Programmazione e controllo	Voto medio di gradimento, Giornata della Partecipazione	Qualità percepita
		Numero di stakeholder coinvolti	Quantità fruita
obiettivo operativo 6.3	<i>Benessere</i> , Customer, <i>Formazione</i> , Programmazione e controllo	% di collaboratori coinvolti	Quantità fruita
		Numero iniziative di coinvolgimento/ascolto	Quantità erogata

Tabella 3.1– Elementi principali del progetto in base al PIAO 2024-2026 (Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, 2024a).

²⁸ Come precisato in una nota del secondo capitolo, la Giornata della Partecipazione è stata istituita dalla l.r. Emilia-Romagna n. 15/2018 ed è stata inserita nel programma del Festival della Partecipazione.

²⁹ «Gli indicatori di efficacia esprimono l'adeguatezza dell'output erogato rispetto alle aspettative e necessità degli utenti (interni ed esterni) e possono essere misurati sia in termini quantitativi che qualitativi», LG n. 1/2017 (Dipartimento della Funzione Pubblica (2017a, p. 23).

Nel PIAO 2024-2026 il progetto di valutazione partecipativa è stato collocato sia all'interno della strategia di creazione di valore pubblico, sia tra i progetti innovativi dell'Assemblea legislativa.

Da un lato, è inserito nel processo di definizione delle priorità strategiche per fornire elementi utili alla programmazione dell'ente.

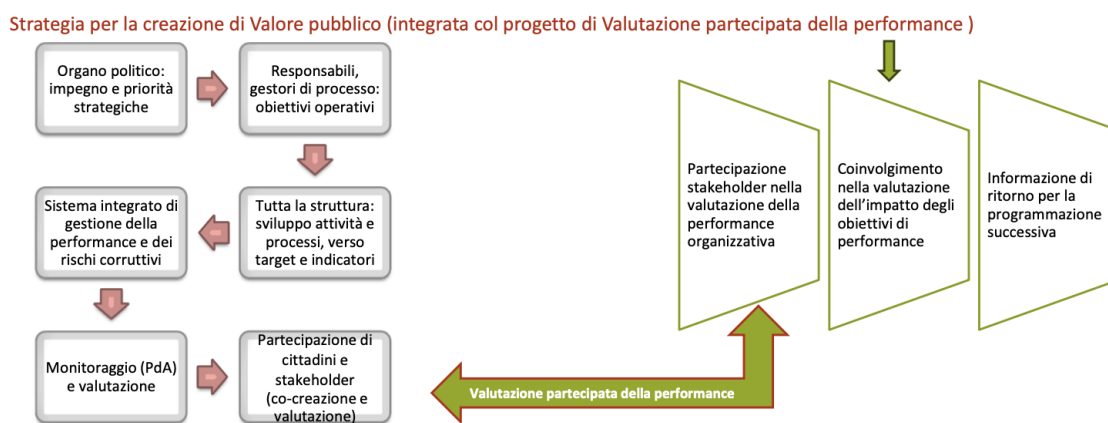


Figura 3.3 – La strategia per la creazione di valore pubblico nel PIAO 2024-2026 (Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, 2024a; p. 13)³⁰.

In particolare, il progetto è parte della seconda linea di valore pubblico³¹ — “Innovazione e digitalizzazione” — volta a «favorire una amministrazione pubblica efficiente ed efficace, attraverso il completamento del processo di dematerializzazione e lo sviluppo di progetti innovativi a supporto della performance organizzativa e dell’incremento della fruibilità dei servizi per Consiglieri regionali, cittadini e stakeholder» (Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, 2024a; p.22).

In tale prospettiva, esso assolve all’obiettivo strategico 2.2 “Coinvolgere gli stakeholder nel processo di valutazione della performance organizzativa”, che prevedeva la valutazione di due obiettivi di performance organizzativa nel 2024 (gli obiettivi operativi 3.1 e 6.3) e, nei due anni successivi, di quattro obiettivi non

³⁰ La pagina è riprodotta integralmente in appendice.

³¹ Il PIAO della Direzione generale dell’Assemblea legislativa dell’Emilia-Romagna organizza le priorità politiche e gli obiettivi strategici definiti attraverso il Documento di Pianificazione Strategica dell’Ufficio di Presidenza in delle linee di valore pubblico. Nel PIAO 2024-2026 erano presenti quattro linee di valore pubblico.

ancora individuati nel PIAO 2024-2026 (Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, 2024a; p. 23).

Dall'altro lato, la valutazione partecipativa costituisce uno dei progetti innovativi della Direzione generale, in coerenza con il requisito 8.3 della norma UNI ISO 9001:2015³². Questa norma è alla base del Sistema di Gestione per la Qualità³³, il quale, insieme al Sistema di Gestione per la prevenzione della Corruzione (sviluppato aderendo alla norma ISO 37001:2016), dà vita al Sistema di Gestione Integrato dell'ente.

Titolo	Descrizione e scopo	Obiettivo operativo
Gestione sicurezza dati ALDefendo	Assicurare maggiore sicurezza nel trattamento di dati appartenenti a particolari categorie di dati personali	2.1.1
Progetto ISO 27001:2013	Attività propedeutiche alla certificazione alla norma internazionale in tema di sicurezza applicativa	2.1.2
Nuovo provisioning	Facilitare la gestione delle abilitazioni per il personale in entrata/uscita in un'area	2.1.3
Valutazione partecipata performance	Scopo del progetto è sviluppare la metodologia attuata in AL di coinvolgimento degli stakeholder nella valutazione della performance organizzativa ed applicare tale metodologia alla valutazione di obiettivi programmati nell'ambito del PIAO	2.2.1 2.2.2
Nuova app di voto	Attivazione di una app di voto pienamente aderente ai requisiti previsti dal documento interregionale sui sistemi di voto	2.3.2
Monitoraggio sistemi di Aula	Identificazione precoce dei problemi di disponibilità dei servizi e degli apparati di Aula consiliare, al fine di attivare la soluzione in tempo utile all'avvio dei lavori	2.3.3
Rete di backup dell'Aula	Servizi di rete in Aula consiliare sempre raggiungibili, per trasmissione in streaming, videoconferenza, servizi di trascrizione e sottotitolazione	2.3.4
Progetto Effetti prodotti dalla legislazione regionale (AI)	Sviluppare strumenti a supporto delle procedure di valutazione, preventiva e successiva, degli effetti prodotti dalla legislazione regionale mediante l'utilizzo di soluzioni IT e di modelli di intelligenza artificiale	2.3.5
Agorà delle competenze	Progetto di sviluppo e integrazione della formazione	3.1.2
Viaticum	Promuovere un percorso di consapevolezza attraverso tematiche inerenti alla tutela dell'ambiente e sviluppo del benessere organizzativo. Proposto dal Gruppo benessere dell'AL in relazione ai percorsi sul benessere organizzativo (in collaborazione con VID art e scienze)	3.2.1

Figura 3.4 – I progetti innovativi nel PIAO 2024-2026 (Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, 2024a; p. 15)³⁴.

In sintesi, il PIAO 2024-2026 ha formalizzato il progetto di valutazione partecipativa, definendo oggetti di valutazione (gli obiettivi operativi 3.1 e 6.3), indicatori, target e soggetti coinvolti.

3.1.3 L'implementazione della valutazione partecipativa

L'approvazione del PIAO 2024-2026 del 25 gennaio 2024 ha segnato l'avvio della fase operativa della valutazione partecipativa, alla cui realizzazione ho

³² Standard internazionale per i sistemi di gestione per la qualità, elaborato dall'International Organization for Standardization (ISO) e pubblicata in Italia come UNI ISO 9001:2015 dall'Ente Italiano di Normazione (UNI).

³³ Per brevità a continuazione farò riferimento al Sistema di gestione per la qualità semplicemente come "Sistema Qualità".

³⁴ La pagina è riprodotta integralmente in appendice.

collaborato nell'ambito del periodo di studio e ricerca attivato all'interno del dottorato, come illustrato nel capitolo precedente.

Il primo incontro operativo si è tenuto il 7 febbraio 2024, articolato in due sessioni coordinate dalla dirigente e dall'EQ dell'area Programmazione e Controllo. La prima sessione, con la presenza del direttore generale, ha riunito le EQ delle aree Benessere e Formazione, dando origine al gruppo di lavoro sull'obiettivo operativo 6.3. La seconda sessione, alla quale hanno preso parte l'EQ e una dipendente dell'area Partecipazione, entrambe dell'Ufficio di supporto al Tecnico di garanzia della partecipazione (struttura che assiste il Tecnico di garanzia³⁵ e collabora alla gestione di strumenti come il bando Partecipazione), ha dato vita al gruppo di lavoro sull'obiettivo operativo 3.1.

I due gruppi, pur non essendo né formalmente istituiti né dotati di denominazione ufficiale, sono rimasti attivi per l'intera durata del progetto, coerenti con gli oggetti di valutazione individuati dal PIAO 2024–2026.

L'analisi degli stakeholder

Nel corso dell'incontro del 7 febbraio 2024 è stata presentata l'attività di analisi degli stakeholder per le aree Benessere, Formazione e Partecipazione; l'attività è stata condotta applicando un modello di mappatura elaborato dall'area Programmazione e Controllo, al cui sviluppo e implementazione ho contribuito. Dopo la presentazione del modello e delle istruzioni operative, ciascuna area ha compilato in autonomia la propria mappatura. I risultati sono stati poi rivisti insieme all'area Programmazione e Controllo e all'interno dei due gruppi di lavoro.

La formazione

La fase operativa, che ha coinvolto gli stakeholder selezionati tramite gli strumenti di rilevazione individuati, è stata preceduta da un ciclo di formazione sulla

³⁵ Il Tecnico di garanzia della partecipazione è una figura istituita dalla l.r. Emilia-Romagna n. 15/2018 della Regione Emilia-Romagna. I suoi compiti principali sono: vigilare sull'applicazione della legge, fornire supporto metodologico ai percorsi partecipativi, validare i progetti presentati al bando Partecipazione e redigere relazioni periodiche al Consiglio regionale. Nel periodo in cui si è svolto il progetto di valutazione partecipativa, l'incarico di Tecnico di garanzia è stato ricoperto dal direttore generale dell'Assemblea legislativa.

valutazione partecipativa rivolto ai dipendenti dell'Assemblea legislativa. L'attività è stata organizzata dall'area Formazione con la collaborazione dell'area Programmazione e Controllo, che ha curato contenuti e svolgimento del ciclo formativo. La formazione è avvenuta in due giornate: la prima, frontale, ha riguardato i principi, finalità e fasi della valutazione partecipativa; la seconda, laboratoriale, ha coinvolto i partecipanti nella valutazione di una campagna di comunicazione sulla sostenibilità prodotta dall'AL ("Ottimisti per natura") e nella progettazione di una nuova edizione della stessa campagna.

I focus group dell'area Partecipazione

L'area Partecipazione nel corso dell'analisi degli stakeholder aveva pianificato la realizzazione di due focus group, coinvolgendo due degli stakeholder selezionati: gli amministratori di enti locali e i referenti di progetti che avevano partecipato alle ultime tre edizioni del bando Partecipazione e ottenuto il finanziamento previsto. L'organizzazione dei focus group ha compreso la predisposizione dei materiali di supporto, il reclutamento dei partecipanti, la conduzione degli incontri e la stesura del report conclusivo. Parallelamente, l'area Partecipazione aveva proposto di includere i due focus group nella relazione alla clausola valutativa disposta dalla legge regionale sulla partecipazione³⁶; ma dopo un confronto con il gruppo di lavoro responsabile della sua redazione, di cui la stessa area Partecipazione fa parte, l'ipotesi non si è concretizzata, e i focus group sono stati soltanto menzionati nella relazione come iniziativa del progetto di valutazione partecipativa della Direzione generale (Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, 2025d).

Le attività sono state coordinate dall'area Partecipazione, con la mia collaborazione e quella dell'EQ dell'area Programmazione e Controllo, la quale, insieme a me, ha condotto i focus group — una scelta sostenuta dall'area

³⁶ La clausola valutativa impone alla Giunta della Regione Emilia-Romagna di presentare al Consiglio regionale una rendicontazione con cadenza triennale sugli effetti delle politiche attuate in questo ambito, realizzando diverse indagini sulle attività di partecipazione promosse dalla Regione. Come sarà specificato più avanti alcune di queste indagini, previste per il 2024, sono state ricondotte al progetto di valutazione partecipativa e utilizzate come strumenti di rilevazione già disponibili, in particolare per i cittadini, gli amministratori locali e i referenti dei progetti finanziati.

Partecipazione, che ha ritenuto questa modalità utile a garantire maggiore imparzialità nello svolgimento degli incontri.

La customer satisfaction delle aree Benessere e Formazione

Per l'obiettivo operativo 6.3, le aree Benessere e Formazione hanno condotto una rilevazione tramite una customer satisfaction, ovvero un questionario rivolto al personale dell'Assemblea legislativa. Alla progettazione della rilevazione sono intervenute, oltre alle due aree responsabili dell'oggetto di valutazione, anche l'area Customer, l'area Programmazione e Controllo e il Servizio informazione e comunicazione istituzionale. Diversamente dai focus group dell'area Partecipazione, non sono stato coinvolto nelle fasi progettuali e operative di questa attività.

La progettazione della valutazione partecipativa del 2025

L'analisi degli esiti delle rilevazioni è stata preceduta dalla progettazione della valutazione partecipativa per il 2025, che, secondo il PIAO 2024–2026, avrebbe dovuto riguardare quattro obiettivi operativi.

Tale progettazione è stata formalizzata nel PIAO 2025–2026, documento provvisorio³⁷ in cui, oltre alla rimodulazione della valutazione partecipativa per il 2025, il progetto è stato per la prima volta denominato formalmente “VIP – Valutazione Integrata Partecipata della performance organizzativa”, una sigla che era già stata utilizzata in via informale dai soggetti coinvolti nel corso del 2024 e che da questo momento impiegherò per riferirmi al progetto di valutazione partecipativa.

Nel PIAO 2025–2026, per quanto riguarda l'obiettivo strategico, l'indicatore non è più il numero di obiettivi operativi sottoposti a valutazione, bensì il numero di azioni di miglioramento implementate sui processi valutati nell'anno precedente. In sostanza, nel 2025 l'Assemblea legislativa si è impegnata a verificare quante

³⁷ La natura provvisoria del PIAO 2025-2026, in via straordinaria biennale, è dovuta alle elezioni regionali anticipate (17-18 novembre 2024), che hanno reso possibile l'insediamento dell'Assemblea legislativa e del nuovo Ufficio di Presidenza solo il 13 dicembre 2024. Di conseguenza non vi sono stati i tempi necessari per definire le nuove priorità strategiche — stabilite dall'Ufficio di Presidenza — che costituiscono il punto di partenza del PIAO, il quale deve essere approvato entro il 31 gennaio di ciascun anno (d.l. n. 80/2021).

delle azioni di miglioramento individuate con la valutazione partecipativa del 2024 sono state effettivamente realizzate, con un target di due azioni. Lo stesso indicatore sarà utilizzato nel 2026, anno in cui il target è fissato a tre azioni di miglioramento (Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, 2025a; p. 27).

Nel 2025, rispetto agli obiettivi operativi, la valutazione partecipativa prevede come target l'implementazione di due proposte di miglioramento relative al "Bando ConCittadini 2025", un'iniziativa dell'Assemblea legislativa che finanzia progetti promossi da scuole, enti locali e associazioni volti a favorire l'educazione alla cittadinanza attiva, alla memoria e alla legalità democratica. In questo caso la struttura di riferimento coinvolta è l'area "Promozione della cittadinanza attiva e della Consulta degli Emiliano-Romagnoli nel mondo" del settore Diritti dei Cittadini, responsabile del bando ConCittadini e dalla fine del 2024 diretta dalla dirigente in precedenza responsabile dell'area Programmazione e Controllo (Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, 2025a; p. 42).

La valutazione partecipativa è stata quindi rimodulata, modificando gli indicatori sia a livello strategico sia a livello operativo. La nuova impostazione è stata poi confermata dal PIAO 2025-2027³⁸, approvato il 3 luglio 2025 Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna (2025c, pp. 20 e 34).

3.1.4 L'analisi dei dati

Dopo l'approvazione del PIAO 2025–2026, il 27 febbraio 2025 si è svolta la riunione in plenaria per analizzare gli esiti di VIP del 2024 e individuare le azioni di miglioramento da realizzare nel 2025. All'incontro hanno partecipato sia i soggetti coinvolti nel ciclo di valutazione del 2024, sia coloro che sarebbero stati inseriti in quello del 2025. Le aree che hanno preso parte a VIP hanno condiviso le proprie esperienze, avanzando alcune proposte di miglioramento, senza però formalizzare un impegno per la loro futura implementazione.

³⁸ Il nuovo PIAO è stato preceduto dal Documento di pianificazione strategica 2025-2027 del 10 giugno 2025, con cui l'Ufficio di Presidenza dell'Assemblea legislativa ha individuato le priorità politiche dell'ente.

Il 19 giugno 2025 è stata approvata la Relazione sulla performance 2024, nella quale l'obiettivo strategico 2.2 "Coinvolgere gli stakeholder nel processo di valutazione della performance organizzativa" risulta pienamente soddisfatto, poiché il target dei due obiettivi di performance organizzativa, sottoposti a valutazione partecipata, sono stati valutati da VIP (Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, 2025b; p. 7). Il raggiungimento dei target connessi agli obiettivi operativi 2.2.1 e 2.2.2 — relativi alla valutazione degli obiettivi operativi 3.1 e 6.3 — era stato in precedenza attestato dal Piano degli Obiettivi, in cui sono monitorati gli obiettivi contenuti nel PIAO. Nell'ultima versione di questo documento ciascuno dei target appariva raggiunto (Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, 2024c; pp. 30-31). Ritornando alla Relazione sulla performance 2024, il documento contiene una sezione interamente dedicata a VIP, in cui, oltre a riepilogare il progetto, appaiono due riquadri riassuntivi relativi agli obiettivi operativi oggetto di valutazione:

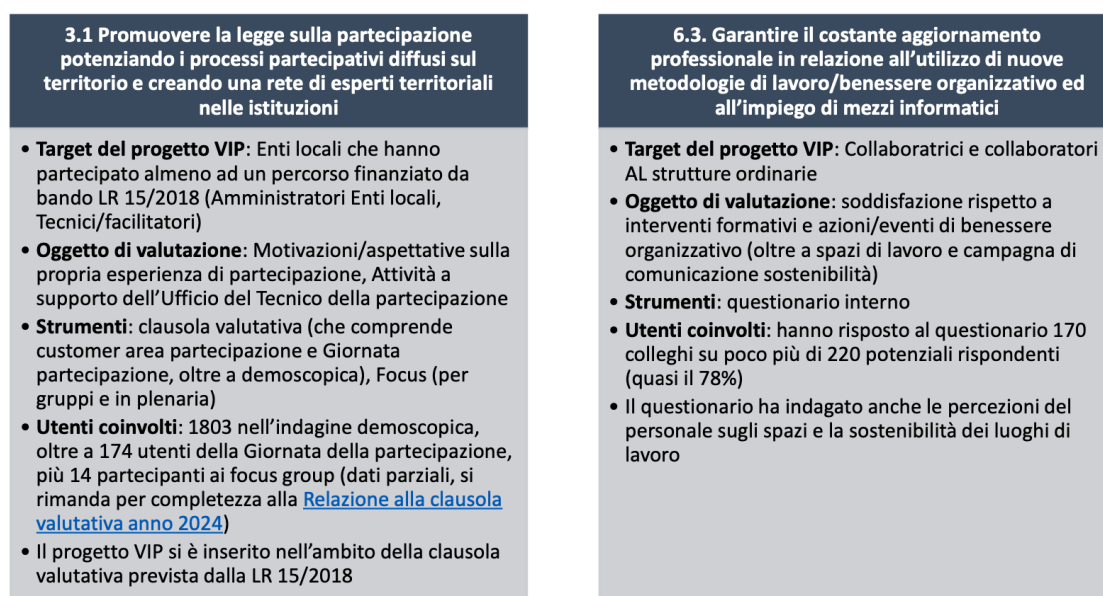


Figura 3.5 – VIP nella Relazione sulla performance 2024 (Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, 2025b; p. 21)³⁹.

Nei riquadri sono sintetizzati alcuni passaggi del percorso di VIP, già in parte emersi nella riunione in plenaria del 27 febbraio 2025. Al di là dell'uso del termine target (in questo caso si riferisce agli stakeholder), la loro lettura mostra una non

³⁹ La pagina è riprodotta integralmente in appendice.

piena coerenza con quanto formalizzato nel PIAO 2024–2026 e nel Piano degli Obiettivi, in particolare nella definizione di obiettivi, indicatori e target. In questo caso, oltre agli obiettivi operativi, sono infatti esplicitati oggetti di valutazione, strumenti e utenti coinvolti.

Il 22 ottobre 2025 ho ricevuto il report conclusivo del progetto, destinato alla presentazione nel Coordinamento dirigenti — struttura di raccordo che riunisce i dirigenti dell’Assemblea legislativa — sede decisionale in cui si dovrebbe definire la modalità di prosecuzione di VIP nel 2026.

Il documento ricostruisce le fasi del percorso e propone un bilancio delle due applicazioni svolte nel 2024 e nel 2025 (quest’ultima non rientra nell’analisi della presente tesi). In chiusura, il report avanza delle ipotesi di azioni di miglioramento — riferite alle aree Benessere, Formazione, Partecipazione e “Promozione della cittadinanza attiva e della Consulta degli Emiliano-Romagnoli nel mondo” (che nel 2025 ha sperimentato la valutazione partecipativa) — la cui eventuale adozione è tuttavia subordinata a verifiche organizzative, in continuità con quanto emerso nella plenaria del 27 febbraio 2025.

In sintesi, il progetto si è mosso lungo un crinale segnato da due spinte diverse. Da un lato la formalizzazione del PIAO, con obiettivi, indicatori e target, lo ha reso un’iniziativa riconosciuta in grado di assolvere un obiettivo strategico dell’Assemblea legislativa. Dall’altro, la sua realizzazione si è configurata come esperienza sperimentale, in cui gli attori coinvolti hanno dato vita a un percorso in parte diverso da quanto previsto in origine. È in questa distanza tra il progetto pianificato e quanto messo in pratica che si aprono le principali tensioni, legate innanzitutto alla definizione degli oggetti della valutazione. Da qui prende avvio l’analisi proposta nei paragrafi successivi.

3.2 VIP come processo di sensemaking

Descrivere in dettaglio fasi, attori e strumenti non è sufficiente per comprendere a fondo il funzionamento e gli esiti di un progetto di valutazione partecipativa: occorre interrogarsi su come i diversi attori hanno attribuito significato al progetto, alle sue finalità e alle pratiche che lo hanno accompagnato. In questa prospettiva, come osserva Bezzi (2011), è utile “tematizzare” la valutazione partecipativa, oltre la retorica, per approfondirne i presupposti, le modalità e gli esiti.

Quando ho avviato il periodo di studio e ricerca presso l'Assemblea legislativa, avevo ipotizzato che la valutazione partecipativa potesse rappresentare una rottura rispetto al sistema di performance management, introducendo, grazie al coinvolgimento degli stakeholder esterni, un'alternativa all'autoreferenzialità dei giudizi sulla performance. L'osservazione diretta — e partecipante — ha tuttavia evidenziato non una rottura, bensì una discrepanza riconducibile non tanto al contrasto tra modelli di valutazione, quanto alla continua ridefinizione degli oggetti di valutazione da parte dei soggetti coinvolti. Obiettivi, indicatori e target sono stati trattati come cues (Weick, 1995), ossia punti di riferimento provvisori attraverso cui gli attori hanno interpretato il progetto e, al tempo stesso, hanno dato forma al processo valutativo mediante pratiche di enactment, a partire dalle proprie identità e aspettative.

L'analisi che segue si concentra sui significati attribuiti e sulle pratiche attuate dalle aree coinvolte; tale impostazione consente di ricostruire lo sviluppo del progetto, di trattare le tensioni emerse e di valutarne gli effetti sugli esiti complessivi.

Non sono invece considerati gli stakeholder esterni, poiché né il materiale prodotto da VIP né quello raccolto nella mia ricerca consente una ricostruzione sistematica delle loro percezioni: il fuoco dell'indagine resta quindi interno alla pubblica amministrazione oggetto di studio.

3.2.1 L'ambiguità di VIP

Nonostante la formalizzazione, VIP si è sviluppato in un contesto caratterizzato da ambiguità, intesa come situazione in cui gli elementi a disposizione degli attori sono interpretabili in modi differenti (Feldman, 1989).

Il progetto ha rappresentato una novità per l'Assemblea legislativa e, in assenza di precedenti, gli attori coinvolti non hanno potuto fare affidamento su pratiche organizzative specifiche. Inoltre, pur appartenendo allo stesso ente, ciascuna area ha portato con sé esperienze e aspettative diverse rispetto alla valutazione partecipativa. Ne è derivato un processo multivocale, in cui l'ambiguità si è manifestata su più livelli.

Un primo livello ha riguardato le fonti di potere. La responsabilità formale è stata assegnata all'area Programmazione e Controllo, ma gli oggetti di valutazione rientravano nelle competenze delle aree tematiche: Partecipazione da un lato, Benessere e Formazione dall'altro. Nel caso di questi ultimi, la natura condivisa dell'obiettivo ha reso meno chiara la titolarità della responsabilità operativa. A ciò si è aggiunta la classificazione di VIP tra i progetti innovativi dell'Assemblea legislativa — categoria normalmente coordinata dall'area Programmazione e Controllo — elemento che ha rafforzato la distanza tra responsabilità formale e competenza effettiva.

Un secondo livello di ambiguità è relativo alla scelta degli oggetti di valutazione. Diversamente da quanto previsto dalle Linee guida n. 4/2019, non sono stati individuati servizi, attività o funzioni, bensì degli obiettivi operativi del PIAO. Ciò ha comportato un maggior grado di astrazione, che ha spinto le aree impegnate nel progetto a ridefinire tali obiettivi in modo tale da renderli valutabili. Parallelamente, questi obiettivi sono stati affiancati da indicatori e target fissati nel PIAO. Se questi ultimi hanno fornito un appiglio concreto, hanno però generato anche tensioni rispetto alla natura più aperta degli obiettivi, influenzando il modo in cui le aree hanno reinterpretato ciò che effettivamente si stava valutando. Tale tensione poteva essere affrontata limitandosi a garantire il raggiungimento dei target formali, secondo una logica adempimentale, oppure interpretando gli obiettivi in senso più ampio, per avviare attività non previste in principio, mediante una logica generativa.

In questo quadro, l'ambiguità non si è presentata come un ostacolo episodico, ma come condizione di fondo tipica dell'ambiguità intrinseca (Sillince, Jarzabkowski e Shaw, 2012) su cui si sono riverberati gli effetti della formalizzazione (Vlaar et al., 2006), la quale ha contraddistinto il progetto soprattutto nelle sue fasi iniziali. L'ambiguità ha reso dunque necessario un percorso di interpretazione ed enactment — attuati in modi differenti dalle aree coinvolte e sfociato in sviluppi divergenti nei due gruppi di lavoro descritti nella ricostruzione del processo — che si è confrontato con meccanismi di codifica delle attività del progetto.

3.2.2 Gli oggetti di valutazione e il coinvolgimento delle aree

La definizione e ridefinizione degli oggetti di valutazione

Le aree Partecipazione e Programmazione e Controllo sono state le protagoniste principali della definizione e ridefinizione degli oggetti di valutazione. In questo scenario le aree Benessere e Formazione sono intervenute marginalmente, adattando solo in parte il contenuto della rilevazione prevista in origine.

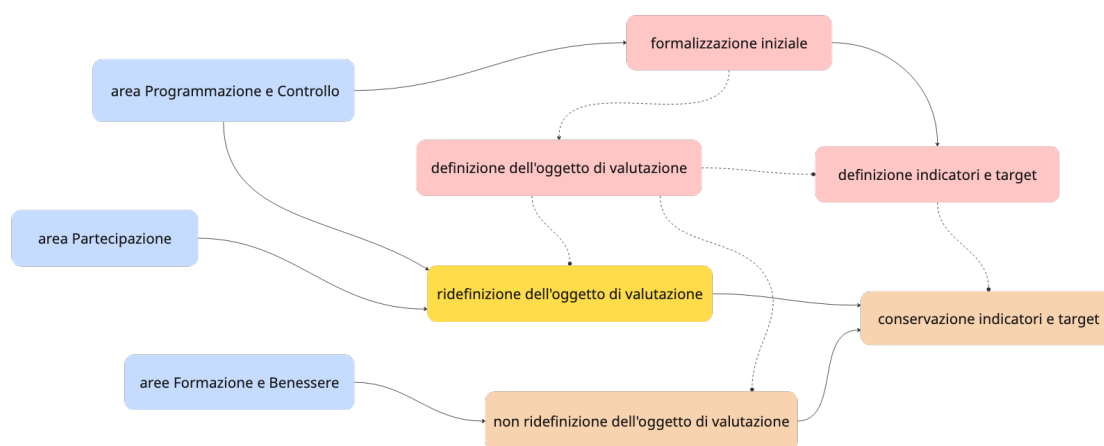


Figura 3.6 – Il processo di definizione e ridefinizione dell'oggetto di valutazione⁴⁰.

La formalizzazione iniziale, già ampiamente trattata, è stata centrale nel processo di definizione degli oggetti di valutazione ed è stata condotta dall'area Programmazione e Controllo, con il sostegno di altri attori. Quest'area ha infatti

⁴⁰ La figura è presentata in appendice in versione orizzontale.

operato con il supporto del direttore generale, relazionandosi con l'Organismo Indipendente di Valutazione (OIV), il Coordinamento dirigenti e l'Ufficio di Presidenza. In particolare il direttore generale ha offerto commitment al progetto, mentre gli altri attori si sono limitati ad approvarlo o a manifestare interesse: l'OIV e il Coordinamento dirigenti sono stati informati del progetto prima del suo inserimento nel PIAO 2024–2026; l'Ufficio di Presidenza ha approvato quest'ultimo documento, in cui sono stati stabiliti gli oggetti di valutazione.

La formalizzazione ha quindi comportato la scelta delle aree — a cui sono stati associati degli obiettivi provenienti dal PIAO 2023-2025 — e conseguentemente la definizione di indicatori e target. Questo processo ha così fatto ricorso a due dei meccanismi descritti da Vlaar et al. (2006), agendo come *focus device* — concentrando l'attenzione su determinati elementi ritenuti rilevanti, quali obiettivi, indicatori e target — e favorendo l'instaurarsi e il mantenimento di interazioni tra i soggetti coinvolti in VIP.

La ridefinizione degli oggetti di valutazione è stata invece un processo diffuso lungo l'intero arco del progetto, in cui l'area Programmazione e Controllo ha continuato a svolgere un ruolo determinante. La sua azione può essere letta come una forma di *sensegiving* (Gioia e Chittipeddi, 1991), volta a orientare le altre aree rispetto al significato da attribuire a obiettivi, indicatori e target e a costruire un ambiente adatto per la valutazione.

Un primo snodo nella ridefinizione è coinciso con lo sviluppo e l'adozione del modello di mappatura degli stakeholder. Qui, indicatori e target del PIAO 2024–2026, pur rimanendo sullo sfondo, sono stati inseriti nei fogli di lavoro delle mappature, ricevendo un'attenzione diversa dalle aree.

L'area Programmazione e Controllo ha mostrato una maggiore attenzione a questi aspetti per due ragioni legate al suo ruolo in VIP e, più in generale, nella valutazione dell'ente. Da un lato si è riconosciuta come struttura di coordinamento del progetto, assumendo una responsabilità più ampia per gli esiti; dall'altro, in quanto area che cura la predisposizione del PIAO, del Piano

degli Obiettivi e della Relazione sulla performance, è apparsa più sensibile al monitoraggio dei target del progetto.

Per quanto riguarda l'area Partecipazione, l'indagine demoscopica — prevista dalla relazione alla clausola valutativa — è stata individuata come strumento utile a soddisfare il target relativo ai duemila stakeholder da coinvolgere nella valutazione dell'obiettivo operativo.

Mappatura Stakeholder									
Revisione del 22/02/2024 - Data ultimo check 12/03/2024									
Valutazione partecipata su obiettivo PIAO 23-25									
"3.1 Promuovere la legge sulla partecipazione potenziando i processi partecipativi diffusi sul territorio e creando una rete di esperti territoriali nelle istituzioni"									
PROCESSO: 10.5a Promuovere la partecipazione all'elaborazione delle politiche pubbliche									
Stakeholder specifici dell'obiettivo	Segmentazione target	Prodotti/servizi di interesse	Bisogni/aspettative	I Interesse	P Potere	S Supporto	ISS	NOTE	Strumenti di rilevazione
Amministratori Enti locali (comuni, unioni)		Informazioni sulla legge partecipazione e sulle attività in materia di partecipazione Bando assegnazione contributi Giornata della partecipazione	informazioni puntuali e aggiornate rispetto delle tempistiche	3	2	1	6	nell'ambito della clausola valutativa (partecipanti alla rilevazione nr. 2000) Indagine nel mese di aprile	Customer Satisfaction clausola valutativa Eventuale Focus Group su selezione amministratori che hanno partecipato a bandi (finanziati)

Figura 3.7 – Estratto della mappatura degli stakeholder dell'area Partecipazione, a supporto di un target dell'obiettivo operativo 3.1⁴¹.

Il secondo target, relativo al gradimento della Giornata della Partecipazione (su cui si tornerà nella sezione 3.3 del capitolo), ha ricevuto minore attenzione, poiché collegato a una customer satisfaction ormai consolidata: una rilevazione annuale, basata su un questionario sostanzialmente standardizzato, che è condotto in sostanziale autonomia dall'area Partecipazione e senza particolari sforzi progettuali.

Per le aree Benessere e Formazione sono state definite modalità specifiche per soddisfare entrambi i target. Il requisito sul numero minimo di iniziative di "coinvolgimento/ascolto" è stato raggiunto senza nuove attività dedicate a VIP, includendo nel conteggio delle iniziative già concluse o programmate dall'area Benessere per il 2024. Il secondo target, che prevedeva il coinvolgimento di almeno il 65% dei collaboratori, è stato invece perseguito tramite il questionario richiamato nella sezione precedente e analizzato più nel dettaglio nella sezione 3.3.

⁴¹ Il documento interno della mappatura degli stakeholder dell'area Partecipazione è riprodotto in forma integrale in appendice.

Mappatura stakeholder per la Valutazione integrata partecipata							
Revisione del 15/05/24 - Data ultimo check 31/05/24							
Valutazione partecipata obiettivo PIAO							
6.3 Garantire il costante aggiornamento professionale in relazione all'utilizzo di nuove metodologie di lavoro/benessere organizzativo ed all'impiego di mezzi informatici							
PROCESSO (sotto-processo): 1.7 Gestire il benessere organizzativo - 7.3 Gestire la formazione							
Stakeholder	Prodotti/servizi di interesse	Bisogni/aspettative	Interess	P Potere	S Supporto	ISS	NOTE
BENESSERE							
Collaboratori A.L.	Eventi, servizi di ascolto, interventi a favore del benessere personale.	Aumento del Benessere individuale ed organizzativo, conoscenza di pratiche di consapevolezza.	3	2	2	12	Focus su personale di ruolo Customer satisfaction dopo eventi / corsi / servizi interni di ascolto. 3 eventi formazione/benessere: - premio montale - facilitiamoci la vita - viaticum - mindfulness dall'ego all'eco
Collaboratori AL	corsi di formazione	fabbisogno formativo - erogazione servizio	3	2	1	6	Focus su personale di ruolo Questionario sostenibilità/formazione/benessere (efficacia) (target 2024: 65% collaboratori da coinvolgere) Coinvolgere partecipanti a corsi di formazione sui temi del benessere tramite forms o questionario al termine del corso (menti.com)

Figura 3.8 – Estratto della mappatura degli stakeholder dell’area Benessere e Formazione, a supporto dei target dell’obiettivo operativo 6.3⁴².

In sintesi, gli indicatori e i target formalizzati nel PIAO hanno agito soprattutto come vincolo formale, rimanendo sullo sfondo rispetto alle pratiche effettivamente implementate; essi hanno tuttavia esercitato un’influenza, delimitando gli spazi di azione e orientando alcune scelte operative.

In primo piano emerge invece la ridefinizione degli oggetti di valutazione, un processo che, in termini di sensemaking, riflette il modo in cui le aree hanno attribuito significato al progetto. Questa dinamica ha riguardato soprattutto l’area Partecipazione, che ha parzialmente modificato il raggio d’azione del progetto, mentre le aree Benessere e Formazione si sono concentrate prevalentemente sull’esecuzione delle attività programmate, senza ridefinire gli oggetti stessi della valutazione.

L’analisi degli stakeholder ha spinto l’area Partecipazione a riconsiderare il proprio oggetto di valutazione. Le osservazioni sulle diverse categorie di stakeholder si sono intrecciate con un’analisi sugli oggetti della valutazione e sulle attività da mettere in campo mediante gli strumenti di rilevazione. Questo passaggio non si è configurato come un esercizio tecnico di classificazione, ma come una riflessione sulle attività dell’area, in cui la mappatura degli stakeholder ha contribuito a ridefinire obiettivi e perimetro del progetto.

L’oggetto di valutazione originario era “Promuovere la legge sulla partecipazione potenziando i processi partecipativi diffusi sul territorio e creando una rete di

⁴² Il documento interno elaborato per la mappatura degli stakeholder delle aree Benessere e Formazione è riprodotto in forma integrale in appendice.

esperti territoriali nelle istituzioni”, eppure, nel corso degli incontri di mappatura, si è progressivamente affermata l’idea che l’oggetto più appropriato fosse una delle attività di promozione della legge: il bando Partecipazione.

Abbiamo fatto degli assestamenti; come era scritto l’obiettivo nel PIAO precedente? Era promuovere la legge sulla partecipazione creando una rete di esperti, eccetera, eccetera. In realtà poi l’abbiamo trasformato in un obiettivo più ampio, che era valutare la promozione della legge sulla partecipazione.

Intervistatore

E come mai? Quando c’è stato questo lavoro di adeguamento?

EQ2

Allora... perché l’obiettivo, così com’era scritto, non era corretto inizialmente, perché creare una rete di esperti, diciamo, innanzitutto non era un compito solo dell’Assemblea, ma di Assemblea e Giunta. Creare una rete di esperti voleva dire tutto quell’insieme di attività di formazione che comunque sono in capo alla Giunta, ma di promozione della legge, gli incontri con i sindaci eccetera, eccetera, e quindi in realtà, infatti, i primissimi indicatori di questo obiettivo erano, quanti incontri facciamo, quante persone, però poi discutendone con EQ1 e con D1 abbiamo pensato che fosse più adeguato fare la valutazione sull’obiettivo più ampio della promozione della legge sulla valutazione, nello specifico sulle attività del Tecnico; nel senso che valutare la legge sulla partecipazione è anche l’obiettivo della clausola valutativa, e quindi noi, non entrando a pieno nella clausola valutativa, prima abbiamo allargato e poi abbiamo fatto due nicchie. Insomma, la promozione della legge e la valutazione dell’attività propria del Tecnico di Garanzia. (EQ2-I)

In questo estratto, l’EQ dell’area Partecipazione si riferisce a due “nicchie”, rappresentate dal bando Partecipazione e dalle attività svolte dall’Ufficio di supporto al Tecnico di Garanzia. Occorre tuttavia precisare che quest’ultima dimensione è stata specificata soltanto in una fase successiva, durante l’organizzazione del focus group. La rilettura degli oggetti di valutazione suggerisce così dinamiche proprie di una ridefinizione continua, non confinata alla sola fase di analisi degli stakeholder e in parte retrospettiva.

La riflessione sugli oggetti di valutazione — descritta dall'EQ dell'area Partecipazione come una serie di “assestamenti” lungo il percorso — è stata condivisa anche dall'area Programmazione e Controllo, seppure con sfumature differenti.

Siamo partiti dall'individuazione degli oggetti, mappatura degli stakeholder, poi da quella individuazione di obiettivi più micro, individuazione degli oggetti quindi specifici di valutazione, individuazione delle azioni e poi messa in campo delle azioni. (D1-I)

La ridefinizione non è stata soltanto il risultato di aggiustamenti legati a fattori inizialmente non considerati, configurandosi anche come un affinamento progressivo: dal livello degli obiettivi generali si è passati a obiettivi più specifici e, in alcuni casi, a un'analisi del processo, dando luogo a una riformulazione del quadro interpretativo dell'oggetto di valutazione in termini processuali. Per la dirigente l'affinamento si è tradotto soprattutto nella declinazione degli “obiettivi più micro”, mentre per l'EQ dell'area Programmazione e Controllo ha assunto un significato più sostanziale, ossia lo spostamento da una valutazione centrata sugli obiettivi a una focalizzata sul processo:

noi siamo partiti da una valutazione partecipata della performance su obiettivi del PIAO precedente, ci siamo ritrovati in una *Valutazione Integrata Partecipata* non solo sugli obiettivi dell'anno precedente, ma sul processo, sulle attività. Cioè quando abbiamo anche... ci siamo confrontati con le colleghe della partecipazione, ci siamo dette andare a, diciamo, mettere in campo risorse, tempi, strumenti, coinvolgere anche tempi, risorse di chi vogliamo intervistare, coinvolgere nel focus group, solo per un obiettivo fatto ormai due anni fa, un anno e mezzo fa, non è funzionale, cioè interrogiamoci proprio sul processo in sé; tanto più che quando abbiamo fatto il focus group abbiamo proprio fatto delle domande sul supporto e sul bando. Supporto e bando che ci sono tutti gli anni, quindi siamo partiti dalla... dal valutare un obiettivo, che è una cosa, al valutare il processo. (EQ1-I)

Cosa si intende per processo è chiarito sempre dall'EQ in un altro passaggio della riunione in plenaria del 27 febbraio:

la prima applicazione l'abbiamo fatta, come sapete, su promuovere la legge sulla partecipazione. Target di questo progetto, all'interno del progetto VIP, sono stati gli enti locali che hanno partecipato ad almeno un percorso finanziato dal bando della legge regionale e abbiamo indagato le motivazioni e le aspettative, diciamo, che questi enti locali si sentivano di dare, proprio grazie all'esperienza di partecipazione che hanno avuto. E anche abbiamo, ed è qui ecco il passaggio al processo, dall'obiettivo al processo, quali sono, diciamo, come hanno valutato l'attività a supporto dell'Ufficio del Tecnico della partecipazione. (EQ1-P)

Per processo si intende quindi un insieme di attività svolte dalla stessa area organizzativa: un oggetto più facilmente associabile alla valutazione degli output e, come si vedrà più avanti, compatibile con l'approccio per processi adottato dal Sistema Qualità. Questa interpretazione contribuisce a ridurre l'ambiguità descritta in precedenza, poiché gli oggetti di valutazione, definiti attraverso gli obiettivi operativi del PIAO, risultano meno astratti e vengono ancorati ad attività che generano output misurabili e, di conseguenza, valutabili.

In questa direzione, l'area Partecipazione ha ampliato il perimetro della valutazione, andando oltre gli oggetti inizialmente associati agli indicatori — la Giornata della Partecipazione e il coinvolgimento degli stakeholder nelle proprie iniziative — per includere anche le attività legate al bando Partecipazione e il supporto all'Ufficio del Tecnico della Partecipazione.

La ridefinizione degli oggetti di valutazione è stata affrontata insieme alla selezione degli stakeholder e all'individuazione degli strumenti di rilevazione più adatti. Sono stati così individuati: il Nucleo tecnico della partecipazione⁴³, gli

⁴³ Il Nucleo tecnico della partecipazione è un organo consultivo istituito dalla l.r. Emilia-Romagna n. 15/2018. Ha il compito di supportare il Tecnico di garanzia nell'attuazione della legge, fornendo pareri e proposte sulle politiche regionali in materia di partecipazione. È presieduto dal Tecnico di garanzia ed è composto da due dirigenti o funzionari della Giunta e da due esperti di partecipazione provenienti dagli enti locali, nominati dal Consiglio delle Autonomie Locali.

amministratori di enti locali (sindaci, assessori e consiglieri comunali, inclusi quelli delle Unioni di Comuni), i cittadini e i referenti dei progetti partecipativi finanziati (funzionari degli enti locali e professionisti del terzo settore). Il coinvolgimento degli stakeholder è stato limitato alla consultazione, intesa come raccolta di opinioni tramite strumenti di rilevazione, senza partecipare alla definizione dell'oggetto d'indagine né incidere sulle decisioni del processo valutativo, aspetto che sarà approfondito nella sezione 3.3.

Per cittadini, amministratori e referenti, l'area Partecipazione ha previsto l'uso dei dati già raccolti tramite le indagini della relazione alla clausola valutativa, la quale fin dall'inizio del progetto è stata identificata come una fonte di dati riutilizzabili nell'ambito di VIP. Allo stesso tempo si è deciso di condurre in autonomia i focus group e delle interviste ad alcuni membri del Nucleo tecnico della partecipazione, che però non sono poi state effettivamente svolte per motivi organizzativi dell'area.

Questa ridefinizione degli oggetti di valutazione, condivisa dall'area Partecipazione e dall'area Programmazione e Controllo, non è avvenuta formalmente e non ha determinato modifiche degli indicatori e dei target fissati in origine. Questi ultimi sono stati mantenuti senza introdurre di nuovi capaci di riflettere i cambiamenti intervenuti e di valorizzare le attività non previste in principio, come ad esempio i focus group. La mancata revisione di indicatori e target ha reso possibile rinunciare alle interviste senza effetti sul conseguimento dei risultati del progetto, non essendo stato assunto alcun impegno formale. I focus group, invece, sono stati riconosciuti nella riunione in plenaria del 27 febbraio 2025 e successivamente nella Relazione sulla performance 2024, ma sempre al di fuori del quadro di indicatori e target stabiliti nel PIAO 2024–2026 e nel Piano degli Obiettivi.

Nel caso delle aree Benessere e Formazione, a differenza di quanto osservato per l'area Partecipazione, non si è intervenuti sull'oggetto di valutazione, che è rimasto ancorato agli obiettivi operativi definiti nel PIAO; piuttosto è stato parzialmente modificato lo strumento di rilevazione prescelto, attraverso un'estensione degli ambiti indagati. La customer satisfaction, oltre alle tematiche

dell'obiettivo 6.3 ("Garantire il costante aggiornamento professionale in relazione all'utilizzo di nuove metodologie di lavoro/benessere organizzativo e all'impiego di mezzi informatici"), ha incluso aspetti relativi agli ambienti di lavoro e alla sostenibilità ambientale, finendo per essere denominato internamente questionario "Benessere, Ambiente di Lavoro e Sostenibilità" o talvolta questionario "Sostenibilità". Grazie a tale estensione è stato possibile coprire anche un obiettivo del PIAO ulteriore rispetto a VIP⁴⁴. Sulla base delle medesime fonti, è verosimile che l'area Programmazione e Controllo abbia promosso od orientato la modifica, poiché presidia la programmazione e il monitoraggio dei target di performance. L'allargamento del focus della customer satisfaction può inoltre leggersi in continuità con un'iniziativa già avviata dall'Assemblea legislativa (la campagna di comunicazione "Ottimisti per natura", oggetto anche della formazione sulla valutazione partecipativa) e con il dibattito interno sulla riorganizzazione degli uffici, che ha reso salienti i temi della sostenibilità e degli spazi di lavoro.

Nel complesso emerge una tendenza a oltrepassare i confini dei singoli progetti per presidiare gli obiettivi del PIAO nel suo insieme, accorpendo in un'unica rilevazione esigenze valutative eterogenee.

Una dinamica speculare si è verificata anche in senso inverso: strumenti nati per altri progetti sono stati incorporati in VIP. In particolare — come anticipato in questa sezione e riportato nella Relazione sulla performance 2024 (Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, 2025b, p. 21) — l'indagine demoscopica predisposta per la relazione alla clausola valutativa è stata impiegata per il raggiungimento del target di VIP relativo al numero di stakeholder da coinvolgere per l'obiettivo dell'area Partecipazione. L'utilizzo esclusivo di risorse interne ha favorito il riutilizzo degli strumenti; tale dinamica è stata poi

⁴⁴ Nel PIAO 2024–2026 (Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna – Direzione generale, 2024a) è previsto l'obiettivo strategico 4.1 "Creare le condizioni abilitanti per sviluppare comportamenti sostenibili", con indicatore "Aumento comportamenti sostenibili: utilizzo costante dei raccoglitori per i rifiuti differenziati" e fonte dati "Questionario sostenibilità". Nel Piano degli Obiettivi 2024 (Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna – Direzione generale, 2024c) il target dell'indicatore è del 92%: un valore coincidente con quanto rilevato attraverso la domanda n. 14 della customer satisfaction su benessere, ambiente di lavoro e sostenibilità, il cui report è in appendice. La domanda riguardava la frequenza d'uso dei raccoglitori per la raccolta differenziata e sommando le risposte "sempre" e "quasi sempre" si ottiene il valore del 92%.

ulteriormente rafforzata dall'ambiguità iniziale sugli oggetti di valutazione, che ha sfumato il perimetro della rilevazione e consentito l'inclusione di contenuti utili alla programmazione complessiva dell'ente.

In definitiva, la ridefinizione degli oggetti di valutazione ha assunto forme diverse a seconda delle aree: più sostanziale per Programmazione e Controllo e Partecipazione, più marginale per Benessere e Formazione. Pur incidendo sul significato attribuito al progetto e alle attività poi effettivamente realizzate, essa non ha comunque comportato modifiche a indicatori e target originali, rimasti invariati. Lo sviluppo di VIP è andato oltre la semplice esecuzione di attività orientate al rispetto dei target iniziali: le aree coinvolte hanno negoziato che cosa valutare in funzione dei propri posizionamenti e del grado di coinvolgimento nel progetto. Questo aspetto introduce direttamente il tema del coinvolgimento delle aree, oggetto del prossimo paragrafo.

Il coinvolgimento delle aree

La diversa intensità della ridefinizione è condizionata dalle modalità con cui le aree hanno partecipato al progetto. Nel corso di VIP le aree hanno maturato interpretazioni differenti del proprio ruolo, che si sono via via stabilizzate. In particolare si sono distinti due profili di coinvolgimento: uno ampio, orientato a una costruzione condivisa e un altro più ridotto, talvolta accompagnato da letture critiche del progetto.

Le aree Benessere e Formazione non si sono percepite come parte integrante della progettazione di VIP, concentrando il proprio contributo sulle iniziative di diretta responsabilità e rifacendosi a una logica adempimentale. Questa forma di coinvolgimento selettivo si è riflessa anche nella disponibilità delle rispettive EQ a partecipare alle interviste per questa ricerca, risultata più limitata e inizialmente esitante rispetto agli altri partecipanti, in coerenza con quanto discusso del capitolo precedente sul mio posizionamento.

Nel caso dell'area Formazione, la mancata partecipazione alla fase di progettazione non è stata interpretata come un elemento necessariamente critico:

c'è stato un bel coinvolgimento nelle fasi dove era richiesto, quindi io sono stato coinvolto e ho partecipato per quello che serviva. Cioè, non è neanche detto che tutti devono partecipare alla fase di progettazione, cioè si fa solo vedere la confusione, no? (EQ5-I)

L'EQ dell'area Formazione ha individuato due momenti di maggiore coinvolgimento: le attività formative e l'analisi degli stakeholder, entrambi in continuità con i processi presidiati dall'area. Nel primo caso il nesso è diretto: l'area, coordinando la formazione dell'Assemblea legislativa, ha curato l'organizzazione delle due giornate dedicate alla valutazione partecipativa. Nel secondo, l'interesse per l'analisi degli stakeholder è legato alla responsabilità dell'area sul Sistema Qualità della Direzione generale, che include la relativa mappatura, sottoposta a revisione nel 2024 e nel 2025.

Questa forma di coinvolgimento selettivo, che si verifica soprattutto quando le attività di VIP sono interpretate come attinenti ai processi ordinari dell'area, si ripresenta per l'area Benessere. Di fatto l'EQ dell'area Benessere ha associato il coinvolgimento della sua struttura a *Facilitiamoci la vita*⁴⁵ e al questionario "Benessere, Ambiente di Lavoro e Sostenibilità". Quest'ultima attività è considerata secondaria rispetto a *Facilitiamoci la vita* e successivamente non è stata presa in esame come fonte da cui trarre le azioni di miglioramento da implementare nel 2025. Come per l'area Formazione, l'EQ dell'area Benessere ha sostenuto di essere venuta a conoscenza di VIP soltanto con il suo avvio operativo, durante la riunione del 7 febbraio 2024; in questo caso però il mancato coinvolgimento né si lega alla sola fase progettuale né assume toni neutri, piuttosto è sfociato in una critica del progetto:

⁴⁵ Progetto dell'area Benessere, sviluppato con il sostegno dell'area Formazione, per lo svolgimento di attività formative sul clima lavorativo.

mi aspettavo qualcosa di più, come ti dicevo, più tangibile. Diciamo che al di là di queste due cose⁴⁶ che abbiamo vissuto assieme, poi siamo stati un po' slegati, ecco, e quindi... sì, esiste questo progetto, però secondo me poteva essere sviluppato in maniera, diciamo, forse un po' più... più integrata, ecco. Forse l'integrazione non è stata così importante come si pensava all'inizio. Ecco, questa, se vuoi, è una mia, te l'avevo accennato ieri⁴⁷, la mia critica diciamo più grande. Non che il progetto non esista o che non sia stato curato, secondo me si poteva fare di più o meglio. È anche vero che era la prima volta che facevamo una cosa di questo genere, quindi come tutte le prime volte, insomma qualche problematica sicuramente ci sta. Chiaramente ci stanno tanti impegni, ci sta il fine legislatura⁴⁸ che ha assorbito veramente tante forze a tutti, però ecco, questi secondo me sono i due momenti in cui io diciamo mi sono ritrovato un po' a poter dialogare in maniera integrata con gli altri colleghi. Ma al di fuori di questi due eventi qui, diciamo anche gli eventi che abbiamo fatto, l'ultimo, eccetera, eccetera, è stato costruito da noi, cioè dal nostro gruppo. Non ho visto attivarsi, diciamo un'integrazione reale, come io me la potevo immaginare. Ecco, diciamola così. (EQ4-I)

Si delinea così un quadro articolato, segnato da aspettative solo parzialmente soddisfatte e da giudizi sfumati, in cui le critiche coesistono con la consapevolezza delle difficoltà dovute al carattere sperimentale del progetto e a circostanze particolari, come le elezioni anticipate.

La parziale insoddisfazione si lega anche all'ambiguità di alcuni concetti, come quello di integrazione, spesso evocato nel percorso di VIP e persino richiamato nel nome del progetto. Nelle parole dell'EQ dell'area Benessere, l'integrazione ha un valore prioritario rispetto alla valutazione, la quale appare invece secondaria sia nella sua narrazione sia in quella dell'EQ dell'area Formazione. Le aspettative, dunque, non riguarderebbero tanto la valutazione in senso stretto,

⁴⁶ L'intervistato si riferisce a *Facilitiamoci la vita* e al questionario "Benessere, Ambiente di Lavoro e Sostenibilità".

⁴⁷ Il giorno precedente all'intervista, in un breve incontro preparatorio con l'intervistato, l'EQ dell'area Benessere ha anticipato alcune delle critiche poi riprese durante il colloquio.

⁴⁸ Riferimento alla conclusione della legislatura, resa necessaria dallo svolgimento anticipato delle elezioni regionali.

quanto l'organizzazione delle attività e la possibilità di rafforzare la collaborazione tra le diverse aree dell'Assemblea legislativa. In tal modo la ridefinizione non riguarderebbe più l'oggetto di valutazione, ma l'obiettivo del progetto stesso: la valutazione.

Il coinvolgimento limitato delle aree Benessere e Formazione suggerisce quindi una partecipazione funzionale — ancorata alle attività più vicine ai processi propri delle due aree — e accompagnata da un atteggiamento che oscilla tra accettazione e insoddisfazione. A ciò si è aggiunta una bassa percezione di novità e utilità: entrambe le aree consideravano le relazioni con i propri stakeholder già adeguatamente presidiate attraverso le customer satisfaction del Sistema Qualità, per cui VIP è stato interpretato come cornice procedurale più che come innovazione sostanziale per le proprie attività.

In questo contesto l'analisi degli stakeholder non ha innescato interesse né verso portatori d'interesse non consultati abitualmente né verso strumenti di rilevazione non contemplati dal PIAO. Sebbene l'indice utilizzato nella mappatura (sulla cui costruzione si tornerà più avanti) avesse suggerito la rilevanza di determinati stakeholder — quali i dirigenti dell'Assemblea legislativa per l'area Formazione e i firmatari della Carta Fondativa per la promozione del benessere organizzativo e della Mindfulness nelle P.A. per l'area Benessere⁴⁹ — si è preferito concentrarsi sui dipendenti dell'Assemblea legislativa, che rappresentano degli stakeholder interni nonché i destinatari principali delle attività formative e di benessere, in genere coinvolti nelle customer satisfaction utilizzate dalle due aree. Questa scelta appare strettamente connessa agli elementi formalizzati nel PIAO e, più nello specifico, all'indicatore relativo alla percentuale di dipendenti da coinvolgere nella valutazione. In questo caso, la formalizzazione ha continuato ad agire da focus device (Vlaar et al., 2006), e, invece di favorire la costruzione di nuovi significati, ha indotto una scelta conservativa, rafforzando logiche adempimentali.

Accanto a queste esperienze, l'area Partecipazione rappresenta un caso diverso, contraddistinto da un coinvolgimento ampio, in un percorso di collaborazione con

⁴⁹ Documento d'indirizzo promosso dalla Direzione generale dell'Assemblea legislativa per diffondere i temi del benessere organizzativo nelle pubbliche amministrazioni.

l'area Programmazione e Controllo. L'area Partecipazione si è infatti percepita — e ha operato — come protagonista in quasi tutte le fasi, interpretando VIP come un processo di co-costruzione iniziato in seguito all'approvazione del PIAO 2024-2026 e, soprattutto, all'incontro del 7 febbraio 2024.

C'è stata la decisione di fare un test sperimentale su due oggetti, su due obiettivi del PIAO e quindi diciamo che è venuto quasi normale fare una sperimentazione di valutazione partecipata sull'area che si occupa di partecipazione, se non altro perché comunque non c'era bisogno di formare magari colleghi che si occupano, non so, di informatica o di altro, su quale poteva essere il valore di questa valutazione partecipata, oppure di che cos'è una mappatura degli stakeholder. E perché comunque, anche se noi non l'avevamo fatta per il nostro lavoro, però è chiaro che nei progetti di partecipazione la mappatura degli stakeholder è una delle azioni che si ritrova in quasi tutti i percorsi. E quindi era abbastanza... per noi l'idea di dire facciamo una mappatura degli stakeholder non c'era la necessità di capire che cos'è una mappatura degli stakeholder. Per noi c'era la necessità di riflettere meglio su quali sono effettivamente i nostri stakeholder, che peso possono avere nelle nostre attività e quindi nella valutazione dell'oggetto, però c'è un risparmio di energie su una parte formativa e quindi credo che la scelta di farlo sulla nostra area sia stata anche determinata dal fatto “sperimentiamo su un'area che ha già in sé alcuni concetti chiave”. (EQ2-I)

Pur continuando a essere ritenuto un progetto in capo all'area Programmazione e Controllo, l'inclusione dell'area Partecipazione è stata percepita come motivata, come traspare dall'intervista, appena citata, alla sua EQ. In questo caso la prossimità non è stata avvertita soltanto come operativa — come per Benessere e Formazione — ma tematica: l'oggetto stesso di VIP richiama concetti e pratiche affini al lavoro ordinario dell'area, come la partecipazione e il rapporto con gli stakeholder. L'area Partecipazione, sebbene non avesse competenze tecniche specifiche (ad esempio nella mappatura degli stakeholder), ha manifestato la sua disponibilità a un pieno coinvolgimento, interpretando VIP come un processo coerente con la propria identità organizzativa.

Questa distinzione è stata accentuata anche da un diverso impiego di risorse: l'area Partecipazione ha garantito una presenza continuativa di due collaboratori, mentre le aree Benessere e Formazione hanno partecipato prevalentemente attraverso le rispettive EQ. Questo assetto più articolato non è un semplice dato organizzativo, ma riflette una propensione al coinvolgimento, che a sua volta ha alimentato la percezione di un ruolo più centrale e continuativo.

Tornando al processo di sensegiving condotto dall'area Programmazione e Controllo, si può notare come la sua azione abbia trovato particolare riscontro nell'area Partecipazione. Questo assetto richiama la forma del sensemaking guidato (Maitlis, 2005): il forte orientamento e coordinamento esercitati dal leader del processo si combinano con la partecipazione attiva e propositiva degli altri soggetti — in questo caso l'area Partecipazione — favorendo la costruzione di una cornice interpretativa condivisa e l'avvio di azioni coerenti. Nelle aree Benessere e Formazione, al contrario, gli sforzi di orientamento messi in campo dall'area Programmazione e Controllo si sono tradotti in un coinvolgimento limitato: una configurazione più vicina al sensemaking ristretto (Maitlis, 2005), dove l'attività di direzione del leader non incontra un pari livello di partecipazione degli altri attori, producendo una cornice interpretativa unitaria, ma circoscritta e, di conseguenza, adempimenti formali più che cambiamenti organizzativi effettivi.

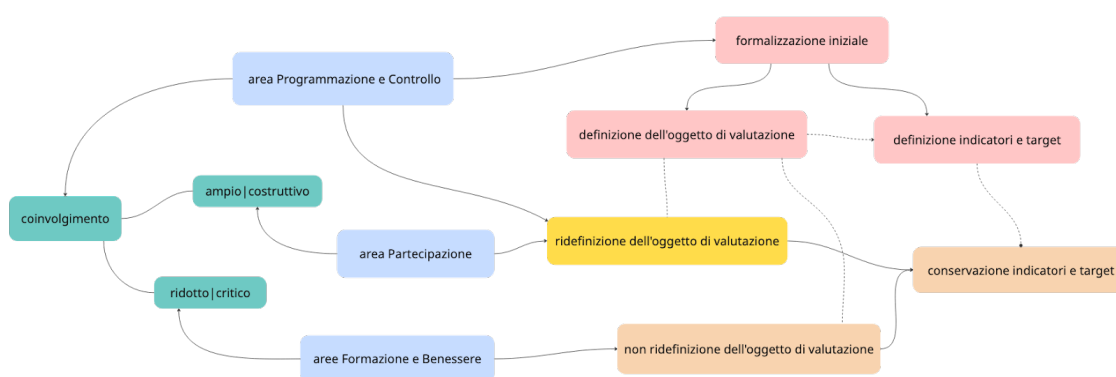


Figura 3.9 — Definizione e ridefinizione dell'oggetto valutativo e coinvolgimento delle aree⁵⁰.

⁵⁰ La figura è riprodotta in appendice in versione orizzontale.

Infine, nelle diverse forme di coinvolgimento sono affiorate sfumature distinte del concetto di sperimentazione. Nel caso del coinvolgimento limitato — in particolare per l'area Benessere — il carattere sperimentale del progetto ha avuto la funzione di attenuare le proprie critiche. Al contrario, per l'area Partecipazione la sperimentazione non ha giustificato i limiti del percorso, bensì ne ha rappresentato un tratto costitutivo, una lettura condivisa anche dall'area Programmazione e Controllo:

il ruolo dell'area Programmazione e Controllo su questo progetto è quello, oltre che di impulso, poi di coordinamento e visto che per noi poi era, è, insomma, un progetto anche sperimentale, un progetto, anzi, innovativo come lo chiamiamo, ehm... è quello di, appunto, provare a elaborare una metodologia e verificarla passo passo per arrivare alla definizione di un qualcosa di verificato per poi replicare in modo anche iterativo, andare per affinamento, diciamo così.

Quindi il confronto è con chi detiene poi l'oggetto di valutazione e ci serve assolutamente una collaborazione, anche in termini propositivi, cioè nel costruire proprio la metodologia, nel senso che noi siamo andati con loro a misurarci rispetto a delle nostre idee e capire quanto erano adeguate, accettabili, implementabili quindi verificando con loro sostanzialmente cosa poi aveva senso fare e in quale modalità saremmo riusciti anche a sostenerlo e quindi poi a riuscire a farlo veramente. (D1-I)

Queste diverse interpretazioni confermano la sperimentazione come dimensione intrinseca di VIP: il progetto non si è configurato come l'applicazione di un modello compiuto, ma piuttosto come un percorso da sottoporre a verifica e da sviluppare attraverso fasi di affinamento e assestamento pressoché continue.

3.2.3 La sperimentazione

La sperimentazione, guidata dall'area Programmazione e Controllo, ha rappresentato una modalità per elaborare delle interpretazioni e metterle in pratica, affrontando alcune delle ambiguità del progetto di valutazione partecipativa in una cornice segnata da risorse limitate, mancanza di modelli consolidati e ridotta forza prescrittiva. Proprio queste condizioni hanno finito per

alimentarne il carattere sperimentale. La presenza di minori vincoli percepiti e di maggiori spazi operativi ha reso possibile lo sviluppo del progetto in forma esplorativa. La sperimentazione ha assunto la forma dell'enactment (Weick, 1995): gli attori hanno costruito i propri riferimenti mentre agivano, producendo documenti, strumenti e decisioni che, a loro volta, hanno ridefinito il contesto in cui si muovevano. Più che supporti tecnici, documenti di programmazione, mappature e schede hanno funzionato come oggetti organizzativi per l'implementazione del progetto. In questo intreccio di pratiche e riuso creativo di strumenti già disponibili, l'ambiguità non è stata eliminata, tutt'al più è stata resa gestibile.

Il contesto della sperimentazione

VIP, a eccezione del mio contributo, è stato sviluppato interamente con risorse interne, valorizzando le competenze presenti nell'organizzazione. Questa condizione ha motivato la scelta di riutilizzare rilevazioni già disponibili, in particolare quelle condotte per la Relazione alla clausola valutativa, considerata una valida fonte di dati.

Sul piano metodologico il progetto si è sviluppato senza modelli di riferimento consolidati. I principali punti di partenza sono stati le Linee guida n. 4/2019 e il project work elaborato dalla dirigente dell'area Programmazione e Controllo, entrambi rilevanti soprattutto nella fase di ideazione. Con l'avanzamento del progetto, questi riferimenti sono passati in secondo piano: le Linee guida sono state considerate non come un modello direttamente applicabile, ma come un insieme di indicazioni generali da selezionare e reinterpretare; il project work ha agito soprattutto da stimolo iniziale di riflessione, più che da guida operativa. Entrambi i documenti, risalenti al 2019 e al 2020, risultavano inoltre ormai datati rispetto all'avvio di VIP. Non è stata condotta, infine, una ricerca sistematica di altre esperienze di valutazione partecipativa nella pubblica amministrazione.

Per esempio, comunque anche la mappatura degli stakeholder, anche quella, le Linee guida parlano in generale di una mappatura stakeholder, ma non ti forniscono uno strumento, una possibile, diciamo, tabella oppure istruzioni di analisi, quali strumenti, come utilizzarli, ecco, no, quindi è tutto

nato man mano, sulla base di quelle che erano le esigenze, anche gli obiettivi che ci siamo dati. (EQ1-R)

La possibilità di procedere senza modelli precostituiti si è retta su fattori di legittimazione: il commitment del direttore generale; l'autorevolezza della dirigente (rafforzata dall'esperienza pregressa nell'area Partecipazione della Giunta regionale e dal project work); l'interesse rilevato in Conferenza delle Assemblee legislative, privo però di riscontri operativi:

non abbiamo preso a riferimento altre pubbliche amministrazioni, anzi che io sappia, queste linee guida sulla valutazione partecipata sono poco applicate, nel senso che viene applicata, magari nelle pubbliche amministrazioni, la valutazione sine die al processo di misurazione della performance. Quindi no, mi vien da dire modelli no... ecco l'unica cosa, anche confrontandoci nell'ambito della Conferenza delle Assemblee legislative, dove, come Emilia-Romagna siamo capofila del gruppo di lavoro del PIAO, abbiamo condiviso con loro questo... la notizia insomma che avevamo questo progetto e però non abbiamo avuto riscontro dei partecipanti al gruppo, non hanno detto «sì, anche noi stiamo applicando...», anzi... si sono però dimostrati interessati a questo tipo di applicazione. (EQ1-I)

Anche l'OIV ha espresso un sostegno privo di obiezioni puntuali, contribuendo alla legittimazione del percorso.

Un altro tratto riguarda la ridotta forza prescrittiva del progetto. Come già osservato, VIP non ha prodotto effetti diretti sulla valutazione della performance organizzativa, né è stato collegato a quella individuale. Pur contando sul commitment del direttore generale, non è stato imposto alle aree, bensì si è basato sulla loro adesione volontaria al progetto. Tutto ciò ha finora inciso sulle prime applicazioni di VIP (nel 2024 e nel 2025) e verosimilmente ne condizionerà le prospettive di consolidamento. Non sorprende che l'obiettivo operativo sottoposto a valutazione per il 2025 appartenga alla struttura⁵¹ di cui la dirigente

⁵¹ Al momento dell'intervista la dirigente ricopriva ancora, ad interim, l'incarico di responsabile dell'area Programmazione e Controllo, che ha mantenuto fino al 31 gennaio 2025; dopodiché si

dell'area Programmazione e Controllo ha successivamente assunto la guida. In qualità di sostenitrice della valutazione partecipativa, ha infatti candidato l'area che adesso dirige per proseguire con la sperimentazione:

poi a livello di obiettivo operativo invece abbiamo indicato già per il momento un obiettivo oggetto di valutazione partecipata, ch , guarda caso, io poi nel frattempo mi sono spostata su un'altra area e quindi mi sono resa disponibile appunto quest'anno a far la valutazione partecipata su un oggetto dell'area cittadinanza che   il bando ConCittadini. (D1-I)

Gli strumenti della sperimentazione

In assenza di risorse dedicate e di metodologie consolidate, la sperimentazione ha fatto leva su strumenti gi  in uso nell'Assemblea legislativa e, in particolare, su quelli del Sistema di Gestione Integrato della Direzione generale, che, come gi  specificato in precedenza, comprende il Sistema Qualit  e il Sistema di Gestione per la prevenzione della Corruzione, conformi rispettivamente agli standard ISO 9001:2015 e ISO 37001:2016. L'adesione a questi standard   volontaria ed   validata da un organismo di certificazione indipendente e accreditato; nel panorama nazionale, gli organi legislativi regionali con certificazione ISO sono soltanto cinque⁵². Il percorso di certificazione dell'Assemblea legislativa   iniziato nel 2004 e, in base al PIAO 2024-2026, ha comportato l'adozione dell'approccio per processi, che integra performance, qualit  e anticorruzione attraverso una mappatura organizzativa e attivit  di monitoraggio sistematico:

l'approccio per processi emerge sempre grazie ai requisiti della norma ISO 9001 e per cui la struttura   vista dal punto di vista dei processi organizzativi di cui   composta. Non so se sai cos'  un processo, un processo organizzativo. Un processo   un insieme di attivit  intercorrelate, interagenti,

  dedicata all'area "Promozione della cittadinanza attiva e della Consulta degli Emiliano-Romagnoli nel mondo".

⁵² Oltre all'Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, risultano certificati ISO: il Consiglio regionale dell'Abruzzo (ISO 9001:2015; ISO 14001:2015; ISO 45001:2018), il Consiglio regionale del Lazio (ISO 9001:2015; ISO 37001:2016), il Consiglio regionale del Piemonte (ISO 9001:2015), il Consiglio regionale del Veneto (ISO 9001:2015; ISO 37001:2016).

interconnesse, che da un input portano alla creazione di un output. Questa è la definizione. In Assemblea legislativa abbiamo una mappatura dei processi organizzativi, tutti a grandi linee corrispondono anche, a volte, a delle aree organizzative, però principalmente rappresentano un gruppo di attività che partono da un input, diciamo... una serie di input interconnessi che portano a un unico output, quindi il processo si manifesta in un'unica procedura di cui le attività. E questo ha portato alla definizione di più processi, non so, il processo di... per quanto mi riguarda, io seguo il processo del ciclo della performance, il processo del controllo di gestione e il processo di coordinamento dei progetti innovativi. Quindi ecco, questa mappatura comprende tutti i processi dell'Assemblea legislativa e su ciascun processo vengono fatte diverse attività di monitoraggio. (EQ1-I)

L'enfasi sui processi, dovuta appunto all'adozione dell'approccio per processi, emerge nella già trattata ridefinizione dell'oggetto di valutazione di VIP da parte dell'EQ dell'area Programmazione e Controllo, per la quale l'oggetto di valutazione non è più un obiettivo, ma un processo. Non è casuale che la stessa EQ riferendosi alla sperimentazione nel progetto di valutazione partecipativa ritorni sul Sistema di Gestione Integrato:

è più una prassi, più una prassi, proprio perché non avendo... allora, faccio un passo indietro al Sistema di Gestione che ormai struttura il nostro modus operandi, nostro dell'Assemblea legislativa, come modalità di approccio, proprio all'attività; quindi monitoraggio, procedure che rappresentano degli standard. (EQ1-I)

Questa impostazione si ripresenta anche in altri intervistati, soprattutto in coloro che hanno legami diretti con il Sistema Qualità, ovvero il direttore generale, che ne ha sostenuto lo sviluppo, e l'EQ dell'area Formazione, la cui struttura è impegnata anche nelle attività propedeutiche alla certificazione, come ad esempio gli aggiornamenti e i monitoraggi del Sistema Qualità.

Nel progetto di valutazione partecipativa la centralità del Sistema di Gestione Integrato non è né generica né teorica, riflettendosi invece nell'utilizzo o nella

rielaborazione di strumenti già presenti nell'organizzazione. Questo processo assume la forma del bricolage organizzativo (Baker e Nelson, 2005): invece di elaborare ex novo metodologie specifiche, gli attori hanno ricombinato risorse già disponibili, adattandole a un nuovo scopo. Da questo punto di vista il processo di costruzione del modello di mappatura degli stakeholder ne rappresenta un primo esempio, poiché esso è stato creato a partire da due strumenti già previsti dal Sistema di Gestione Integrato: la scheda di analisi del rischio corruttivo⁵³ e il documento di analisi e monitoraggio degli stakeholder.

Poi un altro strumento che abbiamo preso a prestito dal Sistema Gestione Qualità è la struttura della mappatura degli stakeholder. Ci sono diversi tipi di mappature, abbiamo pensato di utilizzare quella del Sistema qualità, adattando la pesatura che andavamo a individuare sugli stakeholder. Quindi se per il sistema qualità andavamo a pesare... anzi, ti dirò di più, in realtà è stato un passaggio successivo: la mappatura degli stakeholder utilizzata nell'ambito del progetto VIP in realtà è una rielaborazione della scheda di analisi dei rischi del Sistema Gestione Qualità, quindi una scheda che va a individuare possibili rischi, quali sono le contromisure e un peso che viene dato a questi rischi, in termini di gravità, di probabilità, di rilevabilità. Ecco, abbiamo pensato di adattare questa scheda di analisi dei rischi come una scheda di analisi degli stakeholder. Però andando a mettere, diciamo, i criteri di pesatura, non sulla gravità, rilevabilità, probabilità, ma su altri criteri di influenza, potere, supporto che sono più pertinenti a una mappatura degli stakeholder. (EQ1-I)

Nel Sistema di Gestione Integrato per ogni processo della Direzione generale è predisposta una scheda di analisi del rischio corruttivo, che include una mappatura degli stakeholder e un'analisi e gestione dei rischi, in cui è utilizzato l'Indice di Priorità di Rischio (IPR). L'IPR è calcolato come prodotto di tre fattori — gravità, probabilità e rilevabilità — a ciascuno dei quali il gestore del processo

⁵³ Il modello di scheda di analisi del rischio corruttivo è allegata ai PIAO della Direzione generale dell'Assemblea legislativa, ad esempio è consultabile nel PIAO 2025-2027 (Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, 2025c; p.79).

assegna un valore intero compreso tra uno e tre per ogni attività del processo in esame.

G - Gravità	P - Probabilità	R - Rilevabilità
3 effetti gravi	3 alta probabilità	3 bassa rilevabilità (es. mi accorgo solo dopo che l'evento sia accaduto)
2 effetti medi	2 media probabilità	2 media rilevabilità (mi accorgo nel momento in cui accade)
1 effetti modesti	1 bassa probabilità	1 alta rilevabilità (mi posso accorgere prima che l'evento accada)

Calcolare quindi l' **IPR** = Indice di Priorità di Rischio come prodotto dei 3 indici:
 $IPR = G \times P \times R$ (prodotto dei fattori)

Figura 3.10 – La procedura di calcolo dell'Indice di Priorità di Rischio (IPR)⁵⁴.

Il documento di analisi e monitoraggio degli stakeholder invece fa parte del processo 1.8 “Gestire le attività di analisi customer satisfaction e presidio Banca Dati Elettorale” e ha la finalità di offrire una raccolta strutturata degli stakeholder di riferimento, utile per la predisposizione e l'aggiornamento periodico delle schede di analisi dei rischi precedentemente citate. La tabella elenca, per ciascun stakeholder, i prodotti e servizi di interesse, i bisogni e le aspettative generali, le aspettative in materia di anticorruzione, gli strumenti di rilevazione e delle note.

Seguendo la logica dell'IPR, nel progetto è stato sviluppato l'Indice di Significatività degli Stakeholder (ISS) per valutare i singoli stakeholder in vista della loro selezione nel percorso di valutazione partecipativa. L'ISS è stato definito come prodotto di tre fattori: interesse (grado di attenzione verso output e impatti del processo), potere (livello di influenza esercitabile sul processo) e supporto (livello di collaborazione offerto). Anche in questo caso i valori dei tre fattori possono variare in una scala da uno a tre.

⁵⁴ La procedura fa parte della Scheda di Analisi del rischio corruttivo ed è riprodotta in appendice.

I - Interesse	P - Potere	S - Supporto
Grado di interesse dello skh su output e impatti del processo	Livello di influenza che lo skh può esercitare sul processo	Livello di supporto/collaborazione sul processo
3 alto	3 alto	3 alto
2 medio	2 medio	2 medio
1 basso	1 basso	1 basso

4) INDICE ISS: Calcolare l'indice **ISS = Indice di Significatività degli Stakeholder**, come prodotto dei 3 indici:
 $ISS = I \times P \times S$

Figura 3.11 – La procedura di calcolo dell'Indice di Significatività degli Stakeholder⁵⁵.

L'ISS, insieme ai tre fattori che lo compongono, è stato quindi integrato nella tabella di mappatura degli stakeholder, che riprende quasi integralmente la struttura del documento di analisi e monitoraggio degli stakeholder. Rispetto a quest'ultimo, è stata eliminata la colonna dedicata alle aspettative in materia di anticorruzione (non prioritaria per le finalità della valutazione partecipativa) ed è stata aggiunta la sezione relativa all'ISS. Il modello, disponibile attraverso un foglio di calcolo è stato proposto alle tre aree coinvolte nel progetto, con l'intenzione di rendere più sistematica l'analisi e facilitare la selezione degli stakeholder.

Un secondo strumento impiegato per lo più dall'EQ dell'area Programmazione e Controllo è stata la scheda di progetto⁵⁶, anch'esso collegato al Sistema Qualità.

Poi è stato utile avere anche come supporto alla progettazione il modello di progetto, la scheda di progetto innovativo che abbiamo nel Sistema di Gestione Qualità che ci ha guidato nella, diciamo, messa a terra proprio del progetto, quindi individuare: lo scopo, la metodologia, chi coinvolgere, i vari passaggi... anche dove andare a monitorare i vari passaggi. [...] A livello di

⁵⁵ Le istruzioni complete per il calcolo dell'Indice di Significatività degli Stakeholder sono contenute nel modello di mappatura degli stakeholder e appaiono riprodotte in appendice.

⁵⁶ In appendice sono riportate quattro versioni della scheda di progetto (dicembre 2023, dicembre 2024, febbraio 2025 e ottobre 2025).

progettazione seguendo la scheda ci siamo dati degli step intermedi e quindi abbiamo previsto una serie di passaggi. (EQ1-I)

La scheda di progetto è una procedura interna adottata dall'Assemblea legislativa per applicare i principi di pianificazione e monitoraggio previsti dalla norma ISO 9001:2015. Nel contesto di VIP, l'uso non si è esaurito nella fase iniziale, accompagnando l'intero percorso e tenendo insieme progettazione, monitoraggio e aggiornamento continuo.

Periodicamente la scheda di progetto è stata aggiornata dall'area Programmazione e Controllo, integrando progressivamente nuovi elementi. La sua versione iniziale riportava poche informazioni sulle attività da svolgere; con l'avanzare di VIP, il documento si è arricchito di dettagli. Così facendo la scheda di progetto ha funzionato come uno strumento di progettazione e al tempo stesso di monitoraggio, agendo come una mappa su cui tracciare l'itinerario della valutazione partecipativa: dal punto di partenza fissato dal PIAO 2024–2026 (gli oggetti di valutazione) ai risultati attesi, passando per tappe intermedie via via definite o ridefinite, poiché adattate in base all'evolversi del progetto, al contributo delle tre aree coinvolte e a fattori esterni.

La scheda non ha offerto un modello metodologico preciso né soluzioni definitive, bensì un quadro plausibile e condiviso in cui interpretare il significato delle azioni — già realizzate o soltanto programmate — e prendere decisioni. La sua funzione richiama la lezione di Weick (1995): l'aneddoto del distaccamento che si perde sulle Alpi durante una bufera e riesce a rientrare alla base grazie a una mappa — rivelatasi poi dei Pirenei — mostra che ciò che conta non è l'accuratezza, ma la capacità di attivare l'azione. In VIP la scheda ha svolto un ruolo analogo: pur senza comprendere una pianificazione dettagliata, ha fornito elementi essenziali per orientare l'azione e, coerentemente con l'idea di sensemaking, ha contribuito a ridurre l'ambiguità mentre il progetto si dispiegava.

La scheda di progetto si lega a un terzo elemento del Sistema Qualità: il concetto di progetto innovativo, già richiamato nella ricostruzione di VIP presentata nella prima sezione del capitolo. Nel PIAO 2024-2026 sono elencati i progetti innovativi

in corso e menzionate le caratteristiche che un'attività deve possedere per essere considerata tale, ossia: la progettazione di servizi totalmente nuovi o la riprogettazione di servizi esistenti che comporti un cambiamento significativo, non riducibile a semplici miglioramenti incrementali o a ripetizioni di iniziative già realizzate (Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, 2024; p. 14).

Il progetto innovativo ha offerto la cornice entro cui si è sviluppata la sperimentazione, consentendo di affrontare l'ambiguità attraverso regole (la norma ISO 9001:2015), strumenti (la scheda di progetto) e attori in grado di impiegarli (l'area Programmazione e Controllo). Dentro questa cornice hanno preso forma interpretazioni differenti del concetto di innovazione. Come ricostruisce Godin (2015), l'innovazione, pur essendo storicamente carica di tensioni e ambivalenze, ha progressivamente perso il suo carattere controverso, affermandosi come valore positivo in sé: una panacea per qualsiasi problema socioeconomico. Anche in VIP questa accezione istituzionalizzata dell'innovazione sembra essere operativa ed essa può costituire una risorsa interpretativa, che rende possibili rappresentazioni plurali — ma non conflittuali — del progetto, contribuendo a orientare e legittimare le pratiche di sperimentazione. In alcune letture, come quella del direttore generale, essa è associata soprattutto alla capacità di motivare e mobilitare i dipendenti; in altre, assume un significato più operativo e situato, legato all'introduzione nella pubblica amministrazione di pratiche già note in altri contesti, ma ancora poco diffuse e quindi potenzialmente trasformative. Infine nel contesto della pubblica amministrazione, il significato attribuito all'innovazione può implicare il confronto con un quadro fatto di norme e procedure fisse, se non rigide:

innovare, innovativo vuol dire se te lo dico in modo così, un po'... da bar, potrei dirti, vuol dire spargliare le carte, cioè... Anche perché, ecco, in realtà mi è venuto, mi è venuto per caso, ma ha un suo senso, questa metafora, perché molte volte poi nella pubblica amministrazione il tema non è tanto... cioè non è che ci inventiamo dei prodotti, magari delle volte si possono inventare dei servizi, però il 90% delle cose che facciamo, anzi tutte le cose che, diciamo, comunque discendono da delle leggi, proprio questo è come

dire lo *statement* del funzionario pubblico. Eh... quindi si possono inventare anche servizi innovativi, ma sempre, come dire, dentro delle cornici abbastanza definite. Quindi nella pubblica amministrazione principalmente quello che riesci a fare è appunto, secondo me, è sparigliare le carte, cioè le carte ce le hai, però... esci dalla rigidità, magari di procedimenti che sono sedimentati e provi a... rispettando quelle che sono le norme, i regolamenti vigenti in quel momento, a trovare delle strade diverse per raggiungere degli obiettivi nuovi, diversi o degli obiettivi che non sei riuscito a realizzare in un altro modo. Oppure nel progetto innovativo tu puoi anche arrivare a... a capire che con quelle condizioni date, cioè con quelle carte date, non basta sparigliare, ma ci sono, c'è bisogno o di cambiare carte del gioco oppure di inserire nuove carte nel gioco. Quindi può voler dire, appunto un servizio nuovo, maggiori risorse, piuttosto che dire, serve una legislazione diversa. Quindi un progetto innovativo ti può restituire anche un risultato, magari negativo, cioè può anche essere «no, non si riesce a fare in questo modo, però cambiamo allora le condizioni di contesto che non ci consentono di raggiungere quell'obiettivo». (D1-I)

L'immagine di sparigliare le carte evoca nuovamente il concetto di bricolage (Baker e Nelson, 2005) e quindi la possibilità di ricombinare in modi inusuali elementi noti di un ambiente ben definito e normato. Nella letteratura sull'innovazione, tali modalità sono state spesso accostate a processi incrementali o marginali, che operano attraverso aggiustamenti progressivi piuttosto che mediante discontinuità radicali.

Queste ultime sono invece al centro di concezioni che interpretano il cambiamento come scostamento dagli assetti esistenti e sostituzione di modelli consolidati, come nella distruzione creativa di Schumpeter o nel progressivo superamento di pratiche e organizzazioni dominanti descritto dall'innovazione dirompente di Christensen (Fagerberg, 2006; 2013). Diversamente da queste concezioni, il bricolage non mira a sovvertire strutture o modelli esistenti, ma a operare dall'interno dei vincoli dati, producendo per lo più cambiamenti cumulativi fondati su sperimentazione e riuso creativo delle risorse disponibili. La concezione di innovazione promossa da VIP si colloca in uno scenario segnato più dalla continuità che dalla rottura, nel quale l'insuccesso non perde valore

analitico, ma diventa una fonte di apprendimento: rende visibili i vincoli organizzativi e orienta aggiustamenti graduali nel corso della sperimentazione.

Gli sviluppi della sperimentazione

Sebbene il progetto innovativo abbia reso disponibile una cornice entro cui muoversi, legittimando il progetto e accogliendo diverse interpretazioni del concetto di innovazione, esso non ne ha assicurato il suo sviluppo futuro.

Un progetto innovativo, pur non avendo una durata prestabilita, possiede in genere un orizzonte temporale limitato. Alcuni progetti hanno una durata vincolata al proprio scopo e terminano una volta raggiunto il risultato prefissato, come nel caso della “Rete di backup dell’Aula”, citato nel PIAO 2024–2026 e assente in quello del 2025-2026⁵⁷. Altri progetti, invece, per la loro complessità si configurano come percorsi pluriennali, riproposti in più PIAO: è il caso, ad esempio, del progetto “Effetti prodotti dalla legislazione regionale (AI)”⁵⁸.

VIP si colloca in questo secondo filone, seguendo quanto previsto anche dalle Linee guida n. 4/2019, che concepiscono la valutazione partecipativa come un processo sviluppato su più anni. La sua specificità risiede nel fatto che l’obiettivo non coincide con un output tecnico, quanto piuttosto con un “modo di fare”: la costruzione di una metodologia di coinvolgimento degli stakeholder nella valutazione della performance organizzativa. Da qui derivano interrogativi sulla forma da attribuire a tale obiettivo, tema su cui si sono soffermati diversi attori coinvolti nel progetto. La riflessione è emersa sia nelle interviste, sia durante la plenaria del 27 febbraio 2025 e l’incontro di restituzione del 7 maggio 2025.

In questo contesto un’evoluzione possibile è quella dell’istituzionalizzazione del progetto in un processo, sottoponendo la sperimentazione a una standardizzazione. Da un punto di vista formale, le future applicazioni del progetto cesserebbero di riferirsi alla scheda di progetto e verrebbero ricondotte a una scheda di processo, strumento che organizza un’attività ricorrente in una

⁵⁷ In base all’ultima versione del Piano degli Obiettivi del 2024 il prototipo di rete di backup è stato realizzato: il raggiungimento dell’obiettivo associato al progetto è attestato all’interno del documento, motivo per cui non più presente nel PIAO 2025-2026.

⁵⁸ Il progetto è più noto con il nome “Savia” e ha l’obiettivo di sviluppare degli strumenti basati sull’Intelligenza Artificiale per facilitare la consultazione delle banche dati delle leggi e degli atti amministrativi regionali.

sequenza di fasi che, a partire da un input, generano un output. Un'altra soluzione, simile alla precedente, consiste nel trasformare il progetto in un'"Istruzione Operativa" (I.O.), integrando una scheda di processo già esistente con informazioni specifiche relative a un'attività particolare, raccolte in un documento a sé stante.

I processi — come le I.O. — fanno parte del Sistema Qualità e sono indicati nella mappatura dei processi del sistema, allegata al PIAO della Direzione generale. Sebbene in questa mappatura i processi non siano assegnati alle singole aree, ma più semplicemente alla Direzione generale o ad altri settori della struttura ordinaria dell'Assemblea legislativa⁵⁹, essi sono poi ripartiti tra le diverse aree, con una responsabilità più o meno diretta. Rendere la valutazione partecipativa un processo comporta dunque l'assegnazione della relativa responsabilità a una specifica struttura organizzativa. Questo passaggio avrebbe una duplice valenza: da un lato rappresenta un onere, poiché un'area dovrebbe farsi carico in modo stabile di una nuova attività; dall'altro lato richiede un chiaro commitment politico e organizzativo. I vertici amministrativi e politici dell'ente dovrebbero infatti decidere se e come procedere con questa trasformazione, scegliendo a chi assegnare il processo e in quali circostanze applicarlo.

Un'altra strada prevede la predisposizione di un kit metodologico per la valutazione partecipativa, accessibile su una piattaforma interna dell'Assemblea legislativa. In questo caso il progetto si configurerebbe come un insieme di istruzioni e strumenti messi a disposizione delle aree, privo di carattere vincolante: le aree potrebbero adottarlo in autonomia, senza obbligo di applicazione sistematica. Questa soluzione appare coerente con gli esiti effettivamente prodotti dalla sperimentazione, che si collocano innanzitutto sul piano metodologico e dell'apprendimento, più che su quello dei risultati valutativi in senso stretto. La logica del kit favorirebbe diffusione e trasferibilità di tali apprendimenti, seppure accompagnata da una minore istituzionalizzazione.

⁵⁹ La struttura ordinaria è costituita dalla Direzione generale e dai settori: Affari legislativi e coordinamento commissioni assembleari, Diritti dei cittadini, Funzionamento e gestione.

Una soluzione alternativa è l'inserimento della valutazione partecipativa nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, possibilità in linea con il disegno delle Linee guida n. 4/2019, che collocano la valutazione partecipativa in questo ambito. Ciononostante questa soluzione è stata presa in considerazione solo in poche occasioni, probabilmente per due motivi.

Il primo riguarda la natura del SMVP, che è regionale — applicato a tutti i dipendenti della Regione e non soltanto a quelli dell'Assemblea legislativa — e non dipende esclusivamente dall'Assemblea legislativa, poiché i suoi aggiornamenti sono approvati dalla Giunta regionale⁶⁰.

Il nostro SMiVaP⁶¹ non prevede una valutazione dal basso né una valutazione di tipo orizzontale, come invece invitava questa direttiva del Dipartimento della Funzione Pubblica, e quindi il VIP, trattando una forma di valutazione dal basso, non è inserita nello SMiVaP, tanto più che la competenza dello SMiVaP è in mano alla DG REII⁶² della Giunta e dove l'Assemblea — l'Ufficio di Presidenza — rilascia un'intesa e comunque la cosa principale è che il sistema di misurazione della performance è legato poi a premi di tipo economico e quindi c'è tutto un processo che coinvolge le due organizzazioni sindacali per cui al momento la competenza, la responsabilità è dirigenziale sulle valutazioni, non è previsto un sistema di tipo partecipato, di coinvolgimento dei collaboratori oppure di valutazione del personale verso i propri coordinatori, i propri responsabili, ecco, quello no. Poi insomma, vediamo in futuro cosa si può fare, però al momento non è previsto. (EQ1-R)

In questo caso i margini di manovra per la Direzione generale, che invece è del tutto autonoma in materia di PIAO, sarebbero ridotti.

Il secondo motivo è relativo alla cornice di senso attribuita alla valutazione partecipativa dagli attori coinvolti. Pur ipotizzata nel project work della dirigente

⁶⁰ La procedura prevede comunque il coinvolgimento di altri attori, tra cui l'Ufficio di Presidenza dell'Assemblea legislativa, poiché la Giunta deve acquisire la sua intesa per modificare il Sistema di Misurazione e Valutazione delle Performance.

⁶¹ Acronimo utilizzato nell'Assemblea legislativa per riferirsi al Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

⁶² Direzione generale Risorse, Europa, Innovazione e Istituzioni

dell'area Programmazione e Controllo, l'integrazione di VIP nel SMVP non risulta coerente con la configurazione che il progetto ha assunto in pratica. Il SMVP è identificato con la valutazione del personale, la quale è orientata a progressioni economiche e di carriera, conferimenti di incarichi e individuazione di gap di competenze ai fini formativi (Barbieri et al., 2021). In VIP la valutazione è stata invece associata ad altri significati e finalità, interpretazioni che hanno reso poco praticabile l'ipotesi di collocare la valutazione partecipativa nel SMVP, perlomeno nel breve periodo.

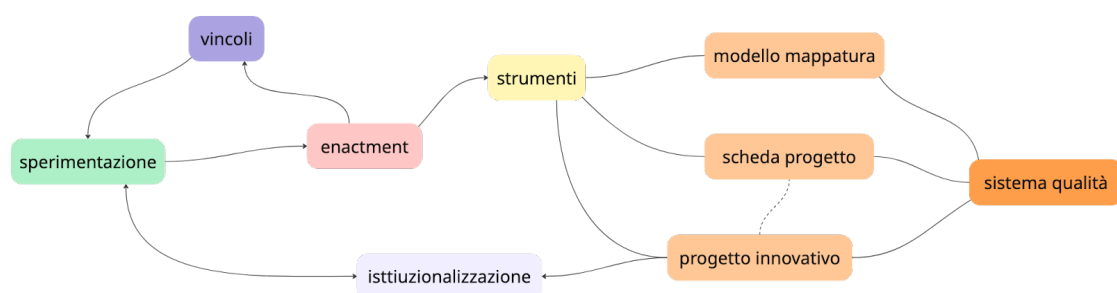


Figura 3.12 — La sperimentazione in VIP⁶³.

In conclusione, il progetto innovativo ha ridotto l'ambiguità, offrendo un frame regolativo per la sperimentazione, senza trasformarla in un modello accurato né garantirne una stabilizzazione. Le prospettive di sviluppo future riflettono anche le interpretazioni differenti di cosa significhi valutare e di quale posto assegnare alla valutazione partecipativa nell'organizzazione. Proprio queste interpretazioni aprono al tema successivo: i significati attribuiti a VIP e, più in generale, alla valutazione dai diversi attori coinvolti nel progetto.

3.2.4 La valutazione in VIP

Le interpretazioni del concetto e delle pratiche di valutazione si sono trasformate nel corso del progetto, variando in base ai soggetti e alle situazioni. Nel percorso di VIP la valutazione è stata letta soprattutto come controllo, miglioramento e rilevazione del gradimento; parallelamente, ha preso forma il tema dell'integrazione, che ha assunto significati talvolta divergenti.

⁶³ La figura è presentata in appendice in versione orizzontale.

Valutazione come controllo

Una prima interpretazione di VIP ha associato la valutazione al controllo, un'attività che misura il raggiungimento di determinati target, ricorrendo a una logica adempimentale. Questa impostazione si è espressa principalmente in due momenti particolari del progetto. Il primo — già descritto nella sezione dedicata alla definizione e ridefinizione dell'oggetto di valutazione — riguarda l'analisi degli stakeholder, quando le aree hanno prestato attenzione disomogenea a indicatori e target. Gli esiti, poi maturati durante il percorso, sono stati riconosciuti nel Piano degli Obiettivi e nella Relazione sulla performance 2024, dove tutti i target del progetto figurano raggiunti. Il secondo momento è quello dell'identificazione delle azioni di miglioramento da implementare nel 2025, un aspetto discusso nel corso della riunione in plenaria del 27 febbraio 2025 (e già trattato nella sezione dedicata alla ricostruzione del progetto). In quell'occasione le aree hanno avanzato proposte di possibili indicatori, senza tuttavia formalizzare il loro impegno nell'implementazione e di fatto le azioni risultano tuttora non identificate, ma soltanto ipotizzate.

Questa interpretazione del progetto, in cui la valutazione risulta essenzialmente un'attività di controllo, non emerge però dalle interviste, dove prevalgono invece letture differenti.

Valutazione come miglioramento

I partecipanti al progetto hanno richiamato con maggiore frequenza una delle finalità indicate nelle Linee guida n. 4/2019: «migliorare la qualità delle attività e dei servizi pubblici» (Dipartimento della Funzione Pubblica, 2019, p. 6). L'attenzione al miglioramento ha trovato un solido riferimento nel Sistema Qualità dell'Assemblea, che ha rappresentato per VIP una fonte di strumenti e approcci. Tale Sistema assume infatti il miglioramento come principio e requisito operativo:

queste norme⁶⁴ sono fatte, sono pensate per essere applicabili a qualsiasi tipo di organizzazione, sia pubblica che privata, in tutte le parti del mondo. Quindi sono molto generiche, proprio perché devono applicarsi a tutti; però

⁶⁴ L'intervistato si riferisce alle norme ISO 9001:2015 e ISO 37001:2016.

impongono, diciamo, delle prassi di miglioramento continuo e quindi ti stimolano sempre a migliorare in questa logica, che non so se conosci, che è del P-D-C-A, Plan-Do-Check-Act, per cui tu pianifichi, svolgi, controlli e rivaluti l'attività in modo tale da migliorarla. Quindi c'è questo tema del miglioramento, uno dei temi diciamo proprio della 9001, è, appunto, uno dei requisiti, è il miglioramento continuo. (EQ5-I)

Nel contesto del Sistema Qualità, il miglioramento è associato alle logiche manageriali del ciclo Plan-Do-Check-Act (UNI, 2015) ed è perseguito tramite un duplice sistema di controllo, interno ed esterno. Il primo si basa su strumenti — come le indagini di customer satisfaction — e procedure — come le verifiche affidate agli auditor interni; il secondo è esercitato da un ente certificatore indipendente. Questa combinazione, insieme all'adesione a una norma poco comune nella pubblica amministrazione come la ISO 9001:2015, porta gli intervistati a considerare il Sistema Qualità come non autoreferenziale. In questo senso esso si distingue dall'applicazione del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance nell'Assemblea legislativa, percepita invece come più vicina all'impostazione dell'autovalutazione.

Ognuno di noi ha una valutazione rispetto al raggiungimento degli obiettivi organizzativi, eccetera, eccetera. Quindi non c'è una valutazione organizzativa dell'area, se non quella del raggiungimento degli obiettivi, quelle che ci sono nel Piano degli Obiettivi; quindi noi, tre volte all'anno, inseriamo i dati di monitoraggio e, quindi, non lo so, c'è scritto che devo scrivere almeno 200 news⁶⁵. Quindi io le scrivo, vado a vedere nel nostro file Excel di monitoraggio, quante ne abbiamo scritte, quante news, quanti post e scrivo, e inserisco il mio numerino, quindi il raggiungimento di quegli obiettivi, quello è la valutazione organizzativa, la valutazione della nostra area, che ha un peso. (EQ2-I)

⁶⁵ In base al PIAO 2024-2026 l'area Partecipazione avrebbe dovuto pubblicato almeno 200 news e post sul portale regionale Partecipazione, un indicatore che concorre al raggiungimento dell'obiettivo operativo di "Promuovere la legge sulla partecipazione".

La valutazione partecipativa, come il Sistema Qualità, rappresenterebbe un'opportunità per una valutazione diversa dalla mera misurazione, o "auto-misurazione", degli output.

I punti di contatto tra valutazione partecipativa e Sistema Qualità sono evidenziati anche dagli stessi attori coinvolti in VIP. Questo legame si manifesta anche nell'utilizzo delle customer satisfaction, la cui introduzione è concepita come un effetto dell'adesione alla norma ISO 9001:2015. Nella Direzione generale opera un'apposita area Customer, senza che esistano indicazioni vincolanti sull'utilizzo dei risultati all'interno del PIAO: le singole aree decidono in autonomia come impiegare gli esiti delle customer e le interviste restituiscono posizioni differenti al rispetto. Alcuni riconoscono che se i risultati delle customer sono inseriti nel PIAO — come indicatori degli obiettivi operativi — incidono sulla valutazione della performance organizzativa; altri li considerano invece separati dalla valutazione, sia individuale che organizzativa. Entrambe le letture convergono comunque nel ritenere le customer satisfaction anzitutto uno strumento del Sistema Qualità.

La valutazione del gradimento

Per gli intervistati le indagini di customer satisfaction, oltre a soddisfare un requisito della ISO 9001:2015, possono svolgere altre funzioni, tra cui fornire evidenze a supporto delle decisioni, contribuire alla legittimazione delle attività, rafforzare la trasparenza dell'amministrazione e, soprattutto, costituiscono una base informativa per la valutazione del gradimento. Nell'ambito del Sistema Qualità il gradimento coincide per lo più con la soddisfazione di una categoria particolare di stakeholder: gli utenti dei servizi.

Per quanto riguarda il sistema qualità, il tema è soprattutto la valutazione del gradimento, cioè il sistema qualità prevede che ci sia un'analisi rispetto a cui gli stakeholder, in particolare i clienti, ma in generale gli stakeholder, ma soprattutto i clienti dei tuoi servizi, tu ne verifichi l'efficacia, l'efficienza e il gradimento delle persone a cui tu dai un servizio. (EQ5-I)

Il lessico utilizzato dall'intervistato, che fa riferimento ai "clienti" dei servizi, riflette l'impostazione propria del Sistema Qualità e del discorso manageriale ad esso

associato, in cui i destinatari delle attività sono prevalentemente interpretati secondo una logica di fruizione del servizio. Il focus rimane quindi sui destinatari delle attività, o meglio sugli utenti dei servizi. Questa impostazione, tendente a ricondurre gli stakeholder principalmente alla figura dell'utente, è emersa anche nel corso della valutazione partecipativa, in particolare durante l'analisi degli stakeholder delle aree Benessere e Formazione. In quell'occasione, come già anticipato, malgrado fossero stati inseriti diversi soggetti nella mappatura degli stakeholder, la selezione finale si è concentrata sugli utenti principali delle due aree: i collaboratori dell'Assemblea legislativa, in quanto fruitori delle attività di formazione e di benessere organizzativo. L'accento posto sul gradimento degli utenti, anziché su quello generale, ha determinato specifiche ricadute sull'applicazione della valutazione partecipativa. Pur rinviando gli approfondimenti alle sezioni successive, si anticipa che tale impostazione ha reso la valutazione più simile a una rilevazione della soddisfazione degli utenti che a un coinvolgimento di molteplici stakeholder. In termini di sensemaking, la scelta riflette l'interpretazione di VIP entro categorie note del Sistema Qualità, riducendo la complessità della partecipazione a una logica più familiare.

L'integrazione e la valutazione

Quasi fin dall'inizio il progetto ha accolto nella sua denominazione il concetto di integrazione, divenendo *Valutazione Integrata Partecipata*. Attorno a questo termine, tuttavia, si sono articolate posizioni differenti, non sempre direttamente legate alla valutazione.

Nella sezione dedicata al coinvolgimento delle aree è stato evidenziato come l'EQ dell'area Benessere abbia inteso l'integrazione come una dimensione organizzativa delle attività, piuttosto che della valutazione. In quel contesto l'integrazione implicava forme di collaborazione tra le aree nella realizzazione delle iniziative dell'Assemblea legislativa.

Invece la dirigente dell'area Programmazione e Controllo ha ancorato l'integrazione alla valutazione, più nello specifico alla costruzione di un sistema valutativo basato sulla combinazione di una pluralità di strumenti:

l'abbiamo chiamato poi integrata a un certo punto, proprio perché abbiamo detto nel fare, nel tirare poi le somme, quello che è il feedback che, chiamiamolo così, in modo insomma sintetico e un po' anche parziale, però il feedback, diciamo, degli stakeholder lo andiamo anche a mettere insieme a quelli che sono magari altri elementi che noi abbiamo per valutare il servizio piuttosto che l'obiettivo. Quindi, per tradurre in soldoni, ci sono una serie di elementi che ti arrivano magari dal questionario, piuttosto che il focus group, piuttosto che l'intervista e poi hai anche altri elementi che sono magari a livello di partecipazione, che sono tipicamente anche magari indicatori che mettiamo nel nostro Piano degli Obiettivi. Quindi Valutazione Integrata Partecipata, perché alla fine quando uno tira le somme tiene in conto un po' di tutti questi elementi. Quindi va a integrare quelli che sono dei dati che già normalmente vengono utilizzati. (D1-P)

Questa chiave di lettura è in sintonia con la Direttiva del ministro per la Pubblica Amministrazione del 28 novembre 2023, che promuove sistemi di valutazione della performance fondati sulla coesistenza di diverse modalità valutative. Non a caso, la stessa dirigente e l'EQ dell'area Programmazione e Controllo hanno individuato nella Direttiva uno spazio di sviluppo per VIP, qualora la stessa Direttiva fosse recepita nell'ambito del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance regionale.

Ciononostante la stessa EQ dell'area Programmazione e Controllo ha suggerito una lettura differente, in cui l'integrazione finisce per trascendere l'ambito valutativo:

l'idea ci è venuta fuori proprio con il workshop della sostenibilità, della campagna sulla sostenibilità, «perché», ci siamo detti, «la valutazione, perché applicarla solo alla performance? Appliciamola anche a livello integrato, ad altre attività, progetti, eventi». L'abbiamo fatta ad esempio col workshop sulla sostenibilità e se un domani lo volesse fare anche l'area Formazione per sviluppare una nuova modalità formativa o nuovi spunti per il catalogo formativo? E se la stessa cosa la volesse fare anche l'area Benessere per individuare nuove azioni di benessere? Cioè tu intervisti in un workshop gli stessi tuoi utenti, quindi collaboratori della struttura, per

impostare il nuovo piano triennale del benessere [...] Integro la valutazione partecipata in più attività, progetti e iniziative non è solo limitata alla performance (EQ1-I)

L'estensione del concetto di integrazione oltre la valutazione della performance può assumere significati diversi. Da un lato, può rappresentare un'opportunità per ampliare lo spazio della valutazione, trasformandola in un processo di confronto tra amministrazione e stakeholder. In questa prospettiva, richiamata anche dalle Linee guida n. 4/2019, il cittadino può rivestire i ruoli di co-valutatore, co-progettatore e co-produttore, contribuendo a introdurre elementi di innovazione nei processi e nei servizi. Dall'altro lato, l'integrazione può costituire una modalità per attenuare il peso del giudizio, spostando l'attenzione dagli esiti valutativi agli aspetti organizzativi e relazionali. In questa lettura, la funzione valutativa non viene rafforzata, ma piuttosto diluita, offrendo agli attori uno spazio più sicuro in cui muoversi.

L'analisi ha mostrato come la valutazione sia stata interpretata in modi diversi: controllo orientato ai target, strumento di miglioramento, rilevazione del gradimento e integrazione, intesa secondo prospettive anche divergenti. Questa pluralità riflette la natura ambigua del progetto e l'assenza di una definizione condivisa di cosa significhi "valutare" in VIP. Il passo successivo consiste pertanto nell'inquadrare l'esperienza di VIP nel campo della valutazione partecipativa.

3.3 VIP come applicazione della valutazione partecipativa

L'analisi di VIP in quanto processo di valutazione partecipativa non può che prendere avvio dalle Linee guida n. 4/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica, che costituiscono il principale atto di indirizzo in materia, nonché il riferimento primario nello sviluppo di VIP stesso. Le LG, già trattate nel primo capitolo da un punto di vista teorico, non impongono un modello, definendo piuttosto finalità, requisiti minimi e fasi del processo valutativo partecipativo.

3.3.1 Il confronto con i requisiti minimi delle LG n. 4/2019

Il primo terreno di confronto riguarda i requisiti minimi individuati dalle Linee guida come condizioni basilari per l'avvio di un'esperienza di valutazione partecipativa. La tabella successiva ricostruisce, per ciascun requisito, il relativo sviluppo nel progetto VIP, evidenziandone limiti e incoerenze.

Requisiti minimi (LG 4/2019)	Applicazione in VIP	Elementi critici
<i>Esplicitazione nel SMVP</i>	Assente nel SMVP, presente soltanto nel PIAO	Minore integrazione nel sistema di performance management
<i>Effetti su performance organizzativa</i>	Introduzione indicatore azioni di miglioramento	Azioni di miglioramento non definite e criteri di selezione assenti
<i>Annualità</i>	Progetto con cadenza annuale	Rimodulazione indicatori e discontinuità temporale
<i>Inclusione</i>	Cittadini, amministratori, referenti progetti partecipativi e dipendenti AL	Selezione prevalentemente chiusa, coinvolgimento stakeholder abituali
<i>Responsabilizzazione</i>	Ruoli definiti per aree interne alla p.a.	Partecipanti esterni poco responsabilizzati
<i>Privacy e sicurezza</i>	Informativa, pseudonimizzazione	
<i>Verificabilità</i>	Elaborazione di report e documentazione	Report focus group non restituito ai partecipanti e report customer satisfaction per uso interno
<i>Rilevanza</i>	Scelta di aree con esperienze pregresse	Ambiti critici (con performance negative) non considerati
<i>Supporto digitale</i>	Focus group online, customer satisfaction con moduli digitali	
<i>Trasparenza</i>	Risultati parzialmente pubblicati	Mancata restituzione integrale ai partecipanti, uso di documenti formali

Tabella 3.2 — I requisiti minimi delle Linee guida in VIP.

Le Linee guida collocano la valutazione partecipativa nell'ambito del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, così da garantirne l'ancoraggio

diretto alla performance organizzativa e la vigilanza metodologica da parte dell'OIV. VIP, invece, è stato inserito nel PIAO della Direzione generale dell'Assemblea legislativa. Questa scelta ha consentito all'Assemblea di avviare il progetto con relativa facilità, poiché — come è già stato evidenziato nella sezione precedente — il PIAO è un documento che controlla e redige in autonomia, a differenza del SMVP regionale. Al tempo stesso, la collocazione nel PIAO conferma il carattere sperimentale dell'iniziativa, ma rischia di indebolirne l'integrazione nel più ampio sistema di performance management: le conseguenze possono riguardare la trasparenza — sia verso l'esterno sia nei confronti dei valutati —, la forza motivazionale all'interno dell'amministrazione e, in ultima analisi, la legittimazione del percorso stesso.

Per quanto riguarda l'uso degli esiti della valutazione, il progetto ha previsto una duplice finalità: sviluppare una metodologia di coinvolgimento degli stakeholder e valutare degli obiettivi operativi. In seguito a delle modifiche apportate con il PIAO 2025-2026 e confermate nel PIAO 2025-2027 è stato introdotto un nuovo indicatore: il numero di azioni di miglioramento individuate tramite la valutazione partecipativa e poi implementate. Tuttavia, né le azioni né i criteri con cui selezionarle sono stati formalmente definiti. Rimane quindi incerta la traduzione effettiva dei risultati in cambiamenti organizzativi, e opaco il processo attraverso cui le azioni saranno selezionate. In assenza di informazioni puntuali sui criteri di scelta e sull'effettiva realizzazione delle azioni, la valutazione partecipativa rischia di ridursi a un esercizio consultivo, capace di raccogliere spunti senza incidere stabilmente sull'organizzazione.

Anche i requisiti metodologici individuati dalle Linee guida mostrano una distanza tra il modello e l'esperienza concreta di VIP. Il progetto di valutazione partecipativa dell'Assemblea legislativa è stato ideato con una cadenza annuale e collocato nella più ampia cornice triennale del PIAO, tuttavia l'evoluzione degli indicatori nei PIAO ha introdotto elementi di discontinuità. Nel PIAO 2024–2026 era prevista la valutazione di due obiettivi operativi nel 2024 e quattro nei due anni successivi; nel PIAO 2025–2026 questo indicatore è stato sostituito dal numero di azioni di miglioramento (due nel 2025 e tre nel 2026); infine, il PIAO 2025–2027 ha parzialmente eliminato anche questo riferimento, lasciando il 2027

privo di copertura. Ne risulta un percorso che, pur partendo da una logica di gradualità — auspicata dalle stesse LG —, ha perso sia la continuità degli indicatori sia la cornice temporale di sviluppo, in altri termini: il processo ha assunto la forma di un intervento più contingente, privo di garanzie sul suo futuro. Su questo cambiamento di impostazione hanno probabilmente influito diversi fattori: il cambio di legislatura, con l'insediamento di un nuovo Ufficio di Presidenza che ha approvato soltanto di recente il nuovo Documento di Pianificazione Strategica⁶⁶; la nomina di un nuovo direttore generale; il trasferimento della dirigente dell'area Programmazione e Controllo ad altra area, con conseguente riduzione della continuità nella guida del progetto.

Il requisito dell'inclusione merita un approfondimento specifico. A VIP hanno partecipato cittadini, amministratori locali, referenti di progetti partecipativi e dipendenti dell'Assemblea, coinvolti soprattutto attraverso le indagini di customer satisfaction e i focus group. Tuttavia, al di là dell'eterogeneità formale, la platea effettiva si è rivelata piuttosto ristretta e orientata quasi esclusivamente verso un'unica tipologia di stakeholder: i destinatari finali delle attività delle aree. Inoltre la loro selezione è avvenuta in forma prevalentemente chiusa e mirata, con l'unica eccezione rappresentata dai cittadini raggiunti dalla customer satisfaction della Giornata della Partecipazione. Durante l'analisi degli stakeholder, l'indice creato è stato utilizzato soprattutto come strumento di orientamento. L'assenza di soglie o criteri espliciti ha favorito il ricorso a interlocutori abituali, riducendo l'apertura verso soggetti esterni o meno integrati nelle dinamiche dell'ente. In questo senso, il requisito dell'inclusione è stato formalmente rispettato, seppure in maniera parziale, privilegiando i rapporti con reti di attori già consolidate più che l'allargamento della partecipazione.

Tutto ciò conferma la tendenza già messa in luce nella sezione precedente: la valutazione si è configurata per lo più come rilevazione della soddisfazione degli utenti, piuttosto che come coinvolgimento di una pluralità di portatori di interesse e i soggetti coinvolti nel progetto di valutazione hanno interpretato l'inclusione

⁶⁶ Il Documento di Pianificazione Strategica della Direzione generale dell'Assemblea legislativa è stato approvato con delibera dell'Ufficio di Presidenza il 10 giugno 2025.

attraverso le pratiche familiari del Sistema Qualità, rendendo VIP più facilmente gestibile, ma al prezzo di ridurre la portata partecipativa.

Sul versante della responsabilizzazione, VIP ha definito le competenze delle aree organizzative coinvolte, senza però attribuire un ruolo altrettanto esplicito ai partecipanti esterni, limitando così la condivisione del peso decisionale e attenuando la possibilità di un'effettiva accountability diffusa.

Malgrado la produzione di report e documentazione, la loro gestione ha lasciato aperti alcuni nodi, con ripercussioni sul requisito informativo della trasparenza. In particolare, il report dei focus group condotti dall'area Partecipazione non è stato condiviso con i partecipanti, che così non hanno potuto verificare la coerenza delle conclusioni con i contributi forniti. La valutazione partecipativa richiede invece che i risultati siano restituiti non solo attraverso documenti formali di rendicontazione — come la Relazione sulla performance — contemplando modalità di ritorno diretto ai valutatori, così da rafforzare trasparenza e accountability. La mancata restituzione non è quindi un dettaglio procedurale, ma un limite sostanziale, poiché rischia di indebolire la dimensione partecipativa, ridurre la fiducia nel percorso e di condizionare negativamente la disponibilità degli stakeholder a prendere parte a iniziative future.

Per quanto riguarda privacy e sicurezza, dalle indagini di customer satisfaction non emergono elementi critici: i questionari sono stati somministrati con strumenti digitali, accompagnati da un'informativa sul trattamento dei dati personali, e gestiti attraverso procedure di pseudonimizzazione. Una situazione analoga si è verificata con i focus group, dato che i partecipanti, prima di acconsentire alla partecipazione, hanno ricevuto l'informativa sul trattamento dei dati personali.

Il supporto digitale ha comunque rappresentato un elemento positivo, facilitando la gestione dei focus group online e la raccolta delle customer satisfaction attraverso moduli elettronici. Questa scelta ha contribuito a semplificare l'organizzazione delle attività e a contenere i tempi di rilevazione.

Infine, la definizione degli oggetti di valutazione si è orientata verso aree già dotate di esperienze pregresse di ascolto e coinvolgimento. Questa scelta ha finito per privilegiare ambiti relativamente "sicuri", lasciando in secondo piano il criterio della rilevanza degli oggetti selezionati. La valutazione, infatti, dovrebbe

rivolgersi anche agli aspetti problematici dell'organizzazione, là dove emergono bisogni di riprogettazione più marcati. Le Linee guida invitano a dare priorità a settori caratterizzati da performance basse o da elevata conflittualità con l'utenza; al contrario, le attività valutate da VIP non presentavano valutazioni negative. In questo modo, il progetto ha finito per rafforzare pratiche già avviate, senza confrontarsi con aspetti critici dell'organizzazione.

Nel complesso, VIP ha rispettato parte dei requisiti minimi indicati dalle Linee guida, rappresentando per l'Assemblea legislativa una prima occasione di sperimentazione nel campo della valutazione partecipativa. Ciononostante, la traduzione concreta di tali requisiti — soprattutto rispetto all'inclusione e alla rilevanza degli oggetti scelti — ha limitato la portata del progetto, che si è sviluppato con un respiro più contenuto rispetto alle potenzialità indicate dal modello di riferimento.

3.3.2 VIP attraverso le fasi delle Linee guida n. 4/2019

L'analisi dei requisiti minimi ha mostrato come VIP si sia articolato entro i confini tracciati dalle Linee guida, secondo adattamenti e scelte che ne hanno accentuato il carattere sperimentale, anche in ragione delle ambiguità già evidenziate nella distribuzione delle responsabilità e nella definizione e ridefinizione degli oggetti di valutazione. Queste dinamiche emergono prendendo in considerazione il percorso del progetto alla luce delle fasi proposte dalle LG, le quali hanno influenzato VIP in due modi: da un lato come quadro metodologico assunto direttamente a riferimento, dall'altro in forma mediata attraverso il project work della dirigente dell'area Programmazione e Controllo, già richiamato nel paragrafo sull'ideazione di VIP. Il project work, pur concepito per la Giunta regionale, aveva infatti recepito la logica delle LG, declinandola in uno schema operativo compatibile con l'Assemblea legislativa e strutturato in tre macro-fasi — progettazione, realizzazione e rendicontazione — che solo in parte si sovrapponevano alle sette fasi previste dalle LG. VIP risente quindi di una duplice influenza: da un lato l'impianto diretto delle Linee guida, dall'altro la loro

rielaborazione attraverso il project work, che ne costituisce insieme un veicolo di diffusione e di mediazione.

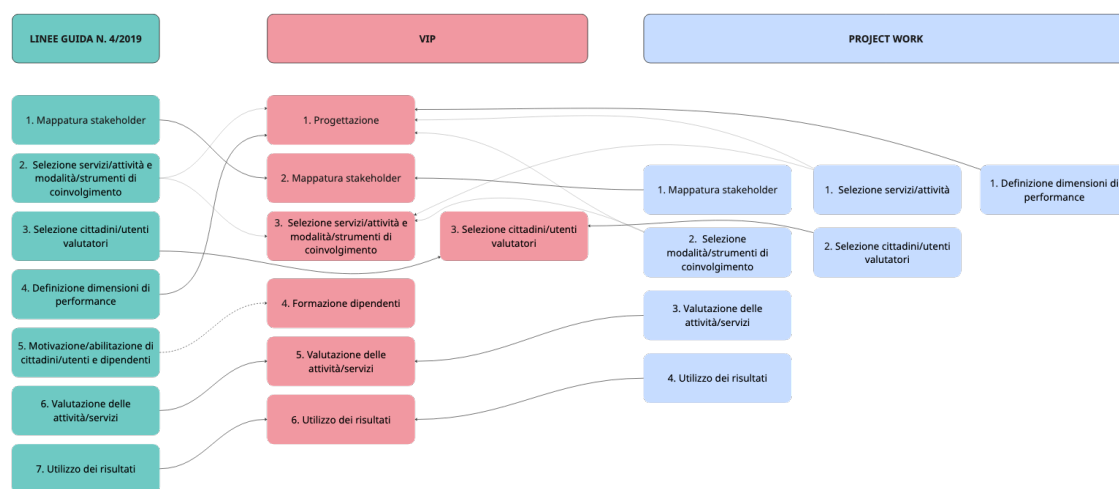


Figura 3.13 — Le fasi di VIP e le influenze delle Linee guida n. 4/2019 e del project work⁶⁷.

Da questa duplice eredità discendono alcune differenze nella sequenza delle fasi di VIP. Nel project work, la definizione degli oggetti e delle dimensioni di valutazione precedeva il coinvolgimento degli stakeholder; in VIP, invece, la progettazione ha formalizzato obiettivi, indicatori e target ed è stata seguita dalla mappatura degli stakeholder, collocata dunque come fase successiva. All'interno dell'analisi degli stakeholder — che ha compreso anche la loro mappatura — si sono inoltre svolte quasi simultaneamente tre operazioni che project work e Linee guida invece trattano come distinte: l'identificazione degli attori rilevanti per le aree, la loro selezione e la scelta degli strumenti di rilevazione. Questa sovrapposizione ha compreso passaggi che nelle Linee guida rimangono separati.

A ciò si aggiunge la quasi totale assenza della fase di motivazione dei cittadini-valutatori e dei dipendenti pubblici, prevista dalle Linee guida come momento specifico di preparazione dei partecipanti alla valutazione. In VIP è stata organizzata un'attività formativa, rivolta però all'insieme dei dipendenti dell'Assemblea legislativa e non agli stakeholder direttamente coinvolti nel progetto. Anche gli altri due strumenti previsti dalle Linee guida — comunicazione

⁶⁷ In appendice la figura è presentata in versione orizzontale.

e socializzazione — hanno trovato applicazione limitata e, in entrambi i casi, con un orientamento soprattutto interno, destinato alle aree coinvolte piuttosto che ai partecipanti esterni.

Guardando alla conclusione del percorso, l'esperienza di VIP mostra tratti ancora incompleti. Le Linee guida insistono sull'utilizzo dei risultati della valutazione per orientare la performance organizzativa e alimentare processi di riprogettazione. La restituzione ai partecipanti, come già affermato in precedenza, rientra in questo quadro e rappresenta un passaggio essenziale per garantire trasparenza e per chiudere il ciclo valutativo. Nel caso di VIP, alcuni risultati sono già stati inseriti nella Relazione sulla performance, invece il report conclusivo non è stato ancora presentato al Coordinamento dirigenti. Anche l'introduzione, nei PIAO più recenti, dell'indicatore relativo alle azioni di miglioramento segna un primo riconoscimento dell'uso pratico degli esiti; si tratta tuttavia di un passaggio ancora incompleto, non accompagnato da criteri di selezione né da una piena formalizzazione.

Più che di una distanza netta dal modello delle LG, si può parlare quindi di un processo ancora in corso, segnato da adattamenti che hanno contratto alcune fasi e reso meno lineare la tracciabilità delle decisioni. Questo non ha annullato il valore sperimentale del percorso, piuttosto ne ha attenuato il carattere partecipativo, aprendo al contempo la necessità di osservare con maggiore attenzione le modalità effettive con cui la partecipazione si è realizzata.

3.3.3. Strumenti di rilevazione e partecipazione degli stakeholder

La partecipazione degli stakeholder in VIP è avvenuta attraverso tre strumenti di rilevazione: due indagini di customer satisfaction e un ciclo di focus group.

La loro introduzione nel progetto di valutazione partecipativa non ha seguito un percorso unitario: la customer satisfaction sulla Giornata della Partecipazione era prevista fin dall'inizio nel PIAO 2024–2026 e costituiva quindi un tassello strutturale del progetto; i focus group, invece, sono stati inseriti in un momento successivo, a seguito dell'analisi degli stakeholder e della ridefinizione degli obiettivi; la customer satisfaction dedicata a benessere organizzativo, ambienti di lavoro e sostenibilità non era esplicitamente prevista nel PIAO, ma ha

rappresentato la modalità con cui raggiungere il target dei collaboratori previsto. Ne deriva che i tre strumenti hanno occupato posizioni diverse nel disegno complessivo di VIP: la customer della Giornata rappresenta il nucleo originario, i focus group un'integrazione successiva e il questionario sul benessere una soluzione funzionale a un indicatore specifico.

Strumento	Oggetto	Indicatore (da PIAO)	Target (da PIAO)	PIAO
Customer satisfaction	Giornata della Partecipazione	voto medio di gradimento	voto >=7	sì
Indagine demoscopica	Stakeholder dell'area Partecipazione	Nr. stakeholder coinvolti	>= 2000	sì
Customer satisfaction	Benessere, Ambiente di lavoro, Sostenibilità	% collaboratori coinvolti	> 65% collaboratori	sì
Rilevazione interna	Iniziative di coinvolgimento/ascolto	Nr. iniziative di coinvolgimento/ascolto	>=3	sì
Focus Group	Bando Partecipazione e Ufficio del Tecnico	assente	assente	assente

Tabella 3.3. — Gli strumenti di rilevazione di VIP.

La tabella mostra come gli strumenti abbiano avuto un diverso grado di formalizzazione: le customer satisfaction sono state collegate a indicatori e target del PIAO, mentre i focus group hanno operato senza un riconoscimento formale al suo interno, con esiti riportati solo a posteriori nella Relazione sulla performance.

La customer satisfaction sulla Giornata della Partecipazione

L'indagine ha registrato un voto medio di gradimento pari a 8,3 su 10, con un tasso di risposta del 38% tra i 174 partecipanti all'evento (Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, 2025b). I punteggi risultano in continuità con gli anni precedenti (7,9 nel 2023⁶⁸ e 8,2 nel 2022⁶⁹), confermando una valutazione costantemente positiva dell'iniziativa. Il questionario, composto da dieci domande chiuse e una aperta, non ha prodotto un report pubblico specifico: i risultati sono

⁶⁸ Dato tratto dal Piano degli Obiettivi 2024 (Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, 2024c).

⁶⁹ Dato tratto dalla *Relazione sui questionari di gradimento della "Giornata della partecipazione" del 22 settembre 2023* (Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, 2023b).

stati condivisi internamente⁷⁰ e solo in parte pubblicati nei documenti ufficiali di rendicontazione.

Il principale limite di questo strumento è la sua scarsa rilevanza critica. La Giornata della Partecipazione ha confermato una percezione ampiamente positiva, senza evidenziare specifici bisogni di riprogettazione. La customer satisfaction ha quindi rafforzato un'immagine già consolidata, riducendo la possibilità che VIP si confrontasse con aspetti problematici o conflittuali dell'organizzazione.

La customer satisfaction su benessere, ambienti di lavoro e sostenibilità

Questa indagine⁷¹, collegata all'obiettivo 6.3 del PIAO, ha ampliato il focus includendo temi ulteriori rispetto a benessere e formazione, come sostenibilità e spazi di lavoro. Come anticipato, tale estensione risponde verosimilmente a diverse esigenze operative, quali la copertura di un obiettivo del PIAO esterno a VIP e la continuità con iniziative e dibattiti già avviati dall'Assemblea legislativa.

Il questionario ha registrato un tasso di risposta del 78% tra i dipendenti delle strutture ordinarie dell'Assemblea⁷². Ha avuto un carattere più esplorativo che valutativo: accanto a domande chiuse, la sezione sul benessere includeva una domanda aperta che ha raccolto suggerimenti concreti, successivamente discussi nella riunione in plenaria e considerati come possibili azioni di miglioramento⁷³. Tuttavia, tali contributi non figurano nel report del questionario, lasciando incompleta la documentazione della rilevazione.

I focus group dell'area Partecipazione

I focus group promossi dall'area Partecipazione si sono svolti online il 28 ottobre 2024, coinvolgendo dieci tecnici (funzionari comunali e referenti di progetti partecipativi) e quattro amministratori locali (un sindaco, due assessori e un

⁷⁰ Il report completo della rilevazione è allegato in appendice.

⁷¹ Il report completo della rilevazione è disponibile in appendice.

⁷² Le strutture ordinarie comprendono la Direzione generale e i settori Affari legislativi e coordinamento commissioni assembleari, Diritti dei cittadini, Funzionamento e gestione. Le strutture speciali sono alle dipendenze degli organi politici dell'Assemblea legislativa.

⁷³ Il report della riunione in plenaria è stato prodotto dall'area Programmazione e Controllo ed è allegato in appendice.

consigliere). Il reclutamento dei partecipanti è stato curato dall'area Partecipazione, sulla base di due criteri orientativi: garantire la presenza di enti appartenenti alle nove province dell'Emilia-Romagna e assicurare un'adeguata eterogeneità nella dimensione demografica, dai piccoli comuni sotto i cinquemila abitanti ai capoluoghi di provincia. Tali criteri non sono stati però applicati in modo formale né pienamente rispettati; hanno piuttosto funzionato come indicazioni operative, in continuità con l'impostazione già adottata per la selezione degli stakeholder. La conduzione dei due focus group è stata affidata a me e all'EQ dell'area Programmazione e Controllo, con il compito di facilitare il confronto tra i partecipanti.

Ciascun gruppo è stato condotto sulla base di due domande guida, pensate per orientare la discussione sui temi principali: il bando Partecipazione e le attività dell'Ufficio del Tecnico di garanzia. Nel corso degli incontri, i facilitatori hanno raccolto insieme ai partecipanti le osservazioni in apposite griglie, articolate in quattro voci: punti di forza, punti di debolezza, spunti di miglioramento e suggerimenti. Nella parte conclusiva, i due gruppi sono stati riuniti in una sessione plenaria, in cui le griglie sono state presentate e commentate collettivamente.

Gli esiti sono stati presentati nell'incontro in plenaria del 27 febbraio 2025 e utilizzati come base per individuare possibili azioni di miglioramento, tuttora non formalizzate. Tuttavia, come per il questionario su benessere, ambiente di lavoro e sostenibilità, il percorso di restituzione è rimasto incompleto: il report dei focus group⁷⁴ non è stato condiviso con i partecipanti.

La decisione di ricorrere ai focus group soltanto per quest'area è stata motivata da due fattori principali. Anzitutto, gli amministratori locali erano già stati coinvolti attraverso una survey realizzata nell'ambito della Relazione alla clausola valutativa, ragione per cui questo strumento di rilevazione è stato ritenuto dall'area Partecipazione in grado di diversificare le indagini in corso, evitando una duplicazione della customer già somministrata. Inoltre, l'area Partecipazione ha considerato il focus group adatto a stimolare l'interazione tra i partecipanti e la

⁷⁴ Il report del focus group è allegato in appendice.

condivisione di esperienze, un aspetto in linea con la missione istituzionale dell'area e il suo obiettivo di favorire la diffusione di informazioni tra amministratori e tecnici impegnati nei progetti sostenuti dal bando Partecipazione.

VIP e la consultazione come forma di partecipazione

Se si considerano le modalità di coinvolgimento degli stakeholder alla luce delle lenti teoriche discusse nel primo capitolo, appare evidente come l'esperienza di VIP si posizioni nell'ambito della consultazione (Rowe e Frewer, 2005). Riprendendo le dimensioni del *democracy cube* di Fung (2006), VIP si colloca nel polo meno inclusivo, poiché la selezione è avvenuta in forma chiusa, privilegiando interlocutori già noti all'amministrazione. Sul piano comunicativo, le indagini di customer satisfaction hanno consentito la raccolta di valutazioni standardizzate, mentre i focus group hanno introdotto un confronto più articolato in chiave dialogica; eppure, anche in questo caso, il ruolo dei partecipanti si è limitato alla formulazione di opinioni e suggerimenti, senza incidere sulle decisioni. I contributi emersi sono stati quindi considerati come indicazioni per possibili azioni di miglioramento, non come vincoli per l'amministrazione.

I dilemmi sulla progettazione di processi partecipativi avanzati da Bobbio (2018) permettono di cogliere altri elementi: il coinvolgimento di stakeholder già conosciuti, l'esclusione di ambiti problematici e l'uso di strumenti poco adatti alla deliberazione hanno indirizzato VIP verso una partecipazione "fredda" e consultiva. Questa configurazione ha garantito il controllo del processo e, al tempo stesso, ha ridotto il potenziale trasformativo del progetto, confermando l'ambivalenza che spesso attraversa i percorsi partecipativi, sospesi tra apertura al cambiamento e ricerca di legittimazione.

A questo punto dell'analisi, più che sugli strumenti, conviene rivolgere lo sguardo alle finalità della valutazione partecipativa: se — seguendo ancora Bobbio — i percorsi possono perseguire empowerment, legittimazione e apprendimento, dove si colloca VIP e quali effetti produce questa scelta? Come discusso nel primo capitolo, la valutazione ha finalità tanto complesse quanto eterogenee, può essere, ad esempio, formativa o sommativa (Scriven, 1991), promuovere il

miglioramento (Behn, 2003) o ancora rendere conto dei risultati ottenuti (Van Dooren et al., 2015). Interrogarsi su quale combinazione di queste finalità VIP abbia effettivamente privilegiato costituisce il nodo centrale del paragrafo successivo.

3.3.4 Le finalità di VIP

Nella prima sezione di questo capitolo è stato più volte richiamato l'obiettivo strategico di VIP: coinvolgere gli stakeholder nel processo di valutazione della performance organizzativa. Nei documenti di programmazione questo obiettivo è stato tradotto in termini operativi, ma le finalità ultime del progetto non sono state rese esplicite in modo sistematico. Un'eccezione è rappresentata dalla scheda di progetto⁷⁵, che ha riportato in maniera pressoché integrale le finalità indicate dalle Linee guida n. 4/2019 (DPF, p. 6), ovvero:

- migliorare la qualità delle attività e dei servizi pubblici;
- promuovere processi di innovazione amministrativa;
- mobilitare risorse e capitale sociale presenti sul territorio, attivando processi di cittadinanza attiva, responsabilizzando e motivando i cittadini per rafforzare la coesione sociale e il senso di appartenenza alla collettività;
- gestire e ridurre i conflitti, rafforzando la fiducia nelle istituzioni e contrastando il deficit di legittimità e consenso, anche attraverso il miglioramento della trasparenza e l'apertura verso l'esterno dell'operato dell'amministrazione pubblica;
- integrare il performance management nei processi decisionali, collegando realmente la valutazione alla pianificazione, migliorando l'uso delle informazioni di performance sia da parte dei dirigenti pubblici e dei politici, sia da parte dei cittadini.

Malgrado ciò, nel corso dell'attuazione di VIP, questi obiettivi si sono tradotti in interpretazioni e pratiche differenti. Come discusso nella sezione precedente, la valutazione è stata intesa ora come controllo ancorato a indicatori e target del

⁷⁵ In appendice sono disponibili diverse versioni della scheda di progetto utilizzate durante lo svolgimento di VIP.

PIAO, ora come strumento di miglioramento ispirato al Sistema Qualità; talvolta come rilevazione del gradimento degli utenti e, in alcuni casi, come integrazione di fonti e strumenti.

In questo scenario la mobilitazione di risorse e capitale sociale presenti sul territorio — finalità in genere associate all’empowerment degli stakeholder (Fetterman, 2019) — è apparsa marginale. La scelta di ricorrere a modalità di partecipazione basata sulla consultazione e a una selezione principalmente chiusa sembra dimostrare uno scarso interesse per questo fine.

La decisione di valutare attività che registrano abitualmente performance elevate e con una bassa conflittualità difficilmente può avere un impatto sulla gestione e la riduzione dei conflitti. Gli effetti sulla fiducia nelle istituzioni, la trasparenza e l’apertura della pubblica amministrazione — a cui Van Dooren et al. (2015) si riferiscono impiegando il concetto di *give account* — sono ambivalenti o quantomeno difficili da decifrare, poiché, da un lato, gli esiti di VIP sono stati diffusi attraverso documenti dell’Assemblea legislativa quali la Relazione sulla performance o il Piano degli Obiettivi, ma dall’altro la restituzione dei report degli strumenti di rilevazione non è avvenuta.

Il disegno di un’integrazione del sistema di performance management, oltre a emergere dalle interviste con la dirigente dell’area Programmazione e Controllo e da una figura apicale quale il direttore generale, è presente nei documenti di programmazione dell’Assemblea legislativa. Nella prima sezione di questo capitolo è riportata una rappresentazione grafica, proveniente dal PIAO 2024-2026, in cui la valutazione partecipativa è parte della strategia sviluppata dall’ente per la creazione del valore pubblico e ancora all’interno dello stesso documento questa impostazione è ribadita in un secondo grafico relativo al sistema integrato della performance.

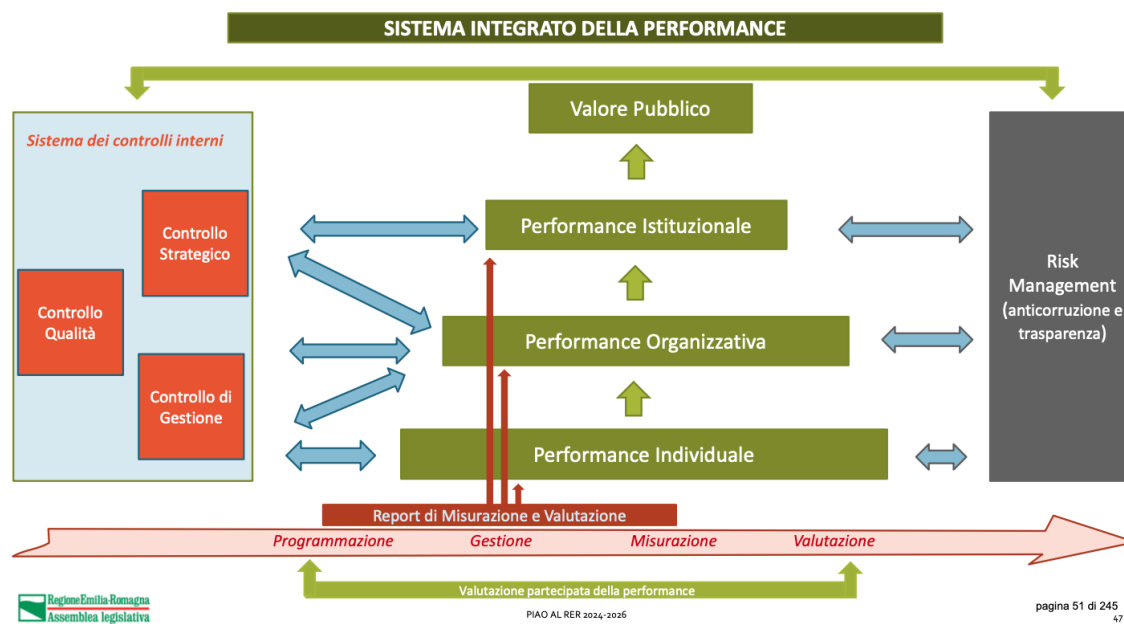


Figura 3.14 Il sistema integrato della performance della Direzione generale (Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, 2024a; p. 51).

Ciononostante, al di là delle difficoltà nel verificarne l’effettiva applicazione, permangono dubbi sulla continuità temporale della valutazione partecipativa — i relativi indicatori e target del PIAO sono stati modificati —, sulla sua coerenza — poiché finora l’applicazione è per lo più volontaria — e sull’opportunità di collocarla nel PIAO invece che nel Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance.

La finalità di promuovere l’innovazione amministrativa si pone su un piano analogo, con la difficoltà ulteriore di distinguere tra enunciati formali e pratiche effettive. In questo senso, l’etichetta di “progetto innovativo” non può essere assunta come prova di innovazione, rischiando al contrario di rivelarsi una formula retorica. Un criterio alternativo può essere quello di valutare l’uso degli esiti prodotti dal processo. Se ci si concentra sull’impatto sulla performance organizzativa, il livello di innovazione appare al momento piuttosto limitato: gli obiettivi di VIP sono stati trattati come gli altri obiettivi del PIAO e hanno trovato spazio nei documenti di rendicontazione senza introdurre delle novità. Più promettente, invece, è la prospettiva delle azioni di miglioramento: la loro effettiva implementazione potrà mostrare se e come gli spunti raccolti si tradurranno in decisioni concrete, offrendo un banco di prova significativo per misurare la capacità innovativa del progetto.

In conclusione, l'ambito in cui sembra agire il progetto di valutazione partecipativa è quello del miglioramento dei servizi e delle attività, una finalità che richiama la funzione formativa (Scriven, 1991) — tramite la valutazione si introducono dei correttivi nell'oggetto valutato — e pragmatica (Weaver e Cousins, 2004) — grazie all'utilizzo degli esiti della valutazione si migliorano le politiche.

3.4 Un'interpretazione degli esiti di VIP

L'analisi si è sviluppata intrecciando la prospettiva del sensemaking con il confronto tra approcci e pratiche della valutazione partecipativa. Questa chiave di lettura (Weick, 1995) ha permesso di evidenziare come i partecipanti a VIP hanno interpretato e praticato la valutazione in un contesto intrinsecamente ambiguo (Sillince et al., 2012). Tale ambiguità è derivata dal carattere inedito dell'iniziativa, dalla presenza di molteplici attori con responsabilità — formali e percepite — eterogenee e da oggetti di valutazione iscritti nel PIAO 2024–2026 con un alto grado di astrazione. Si sono così generate delle tensioni che hanno attivato processi di attribuzione di significato rispetto a obiettivi, indicatori e target, nonché alla stessa architettura del processo valutativo. Contrariamente all'ipotesi formulata prima dell'accesso al campo, non è emersa una frattura netta tra un modello prevalentemente “razionalistico” (Melloni e Righettini, 2021) e l'approccio partecipativo; la discrepanza principale che ha orientato il percorso ha riguardato la definizione degli oggetti di valutazione, intimamente connessa alla distribuzione dei ruoli e alle modalità di coinvolgimento delle aree. Gli oggetti, inizialmente fissati tramite un processo di formalizzazione confluito nel PIAO 2024-2026, sono stati sottoposti a una ridefinizione pressoché continua, cui gli attori di VIP hanno partecipato in misura differenziata. L'avvio di questa ridefinizione è coinciso con l'analisi degli stakeholder, la prima fase operativa del progetto nella quale indicatori e target definiti nel PIAO — pur restando sullo sfondo — hanno agito come vincoli formali, focus device legati alla formalizzazione (Vlaar et al., 2006) in grado di influenzare le cornici interpretative e, di conseguenza, le scelte degli attori.

La ridefinizione ha assunto forme più sostanziali in alcuni casi e più marginali in altri. Dove è stata sostanziale, si è tradotta in assestamenti o affinamenti.

L'oggetto di valutazione iniziale — “Promuovere la legge sulla partecipazione potenziando i processi partecipativi diffusi sul territorio e creando una rete di esperti territoriali nelle istituzioni” — è stato interpretato dall'Area Partecipazione come due attività specifiche: il bando Partecipazione (in quanto iniziativa di promozione della legge sulla partecipazione) e le attività dell'Ufficio di supporto al Tecnico di Garanzia. La stessa lettura è stata accolta dall'area Programmazione e Controllo come declinazione in obiettivi più specifici (“micro”) oppure, in alternativa, in processi intesi come insiemi di attività orientate alla produzione di output. Sebbene indicatori e target iniziali siano rimasti immutati, durante l'analisi degli stakeholder è stato deciso di progettare degli strumenti di rilevazione non previsti in origine e successivamente di implementarli. Questa scelta è stata associata a un coinvolgimento ampio e costruttivo, in cui la valutazione partecipativa è stata interpretata come contigua alle attività ordinarie dell'area, coerenti con il suo mandato in materia di partecipazione. Dove invece la ridefinizione è stata marginale, gli attori si sono attenuti a indicatori e target di partenza, intervenendo solo in modo parziale su uno strumento di rilevazione già stabilito. In questo caso, la valutazione partecipativa non è stata percepita come alternativa alle pratiche in uso: le aree Benessere e Formazione hanno considerato le interazioni con i propri stakeholder già adeguatamente strutturate e, quindi, non tali da richiedere un ulteriore sviluppo attraverso un percorso di valutazione partecipativa. In tal modo il loro coinvolgimento è rimasto limitato, a volte con rilievi critici verso il progetto, e l'impegno si è concentrato su quanto stabilito nel PIAO, che ha continuato ad agire da focus device non solo come riferimento formale, ma anche come fonte di formalismo (Vlaar et al., 2006), ossia di approcci ritualistici più attenti all'adempimento che alle finalità del progetto e alla partecipazione effettiva degli stakeholder (Ianniello et al., 2019). Questo esito può inoltre costituire un segnale delle difficoltà che emergono quando pratiche di valutazione partecipativa si innestano su sistemi di valutazione della performance già strutturati, disegnati intorno a indicatori e procedure definiti e riprodotti nel tempo. In tali contesti, che pretendono di fondarsi su una razionalità per lo più sinottica (Stame, 2010), lo spazio per la discussione sugli oggetti e per la costruzione condivisa dei significati valutativi finisce per ridursi. Nel caso di VIP,

ciò sembra aver favorito una partecipazione prevalentemente consultiva, più facilmente integrabile nel sistema di performance management esistente e potenzialmente esposta a un uso simbolico del processo di valutazione (Pollitt, 2013).

L'intero progetto è stato sostenuto da un'intensa attività di sensegiving (Gioia e Chittipeddi, 1991) dell'area Programmazione e Controllo, impegnata a condurre la valutazione partecipativa. Gli esiti del sensegiving si sono distribuiti lungo due delle quattro configurazioni descritte da Maitlis (2005): sensemaking guidato, laddove orientamento e coordinamento hanno incontrato collaborazione, generando una cornice interpretativa condivisa; sensemaking ristretto, quando la collaborazione è stata bassa o assente, producendo una cornice limitata e risultati per lo più formali. In continuità con il lavoro di sensegiving, l'area Programmazione e Controllo ha affrontato le ambiguità del contesto attraverso la sperimentazione, che ha costituito la principale espressione di enactment del processo. Essa si è basata sull'uso e l'adattamento di strumenti già disponibili nell'ente — più in particolare nel Sistema Qualità — in linea con quanto previsto dal bricolage organizzativo (Baker e Nelson, 2005). Oltre a orientare la scelta degli strumenti, il Sistema Qualità ha contribuito a definire l'idea di valutazione emersa in VIP. Nei discorsi dei partecipanti, la valutazione del progetto è stata distinta da quella del Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, descritta come più centrata sul controllo e interna all'organizzazione; al contrario, VIP è stato associato a finalità di miglioramento e alla rilevazione del gradimento, tratti che gli attori riconducono abitualmente al Sistema Qualità.

La lente del sensemaking ha permesso di leggere VIP attraverso le interazioni degli attori interni (Whittle et al., 2023), seguendo come hanno interpretato e messo in atto oggetti e ruoli fino a costruire uno spazio operativo per la valutazione. Per completare il quadro, occorre ora spostare l'attenzione sulle scelte progettuali che hanno configurato il disegno dell'intervento, il coinvolgimento degli stakeholder e le finalità che il progetto ha perseguito.

In quanto progetto di valutazione partecipativa nell'ambito della pubblica amministrazione, VIP è stato impostato a partire dalle Linee guida n. 4/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica, beneficiando inoltre della mediazione del project work della dirigente dell'area Programmazione e Controllo. Muovendo da questi presupposti, la sezione precedente ha ricostruito il rapporto con tre aspetti centrali delle LG — requisiti minimi, fasi realizzative e finalità. Qui riprendo solo in parte quell'analisi per mettere a fuoco la concezione di partecipazione e valutazione che VIP ha, di fatto, promosso.

Sul versante della partecipazione, la selezione degli stakeholder è avvenuta attraverso un processo chiuso e sostanzialmente controllato, che ha privilegiato soggetti già noti alla pubblica amministrazione. Hanno preso parte a VIP gli stakeholder destinatari delle attività delle aree coinvolte, secondo modalità tipiche della consultazione (Rowe e Frewer, 2005). Diversamente da quanto prospettato dalle LG, gli stakeholder sono stati identificati e selezionati quando oggetto di valutazione, indicatori e target erano già stati formalizzati. Pur attribuendo all'amministrazione la scelta dei servizi/attività da valutare e la definizione delle relative dimensioni di performance, le LG, nelle conclusioni, aprono alla possibilità di un «modello di governance aperto all'esterno» (DFP, 2019, p. 25), in cui gli stakeholder contribuiscono anche a tali fasi. In VIP, al momento, questa apertura non risulta recepita — la mappatura degli stakeholder è successiva alla scelta di oggetti e dimensioni — né è agevole da praticare, poiché la collocazione nel PIAO impone di definire ex ante oggetti, indicatori e target. L'integrazione della valutazione partecipativa nel SMVP, come indicato dalle LG, potrebbe cambiare questo scenario, richiede però un commitment elevato dei vertici amministrativi e politici e decisioni che eccedono il perimetro dell'Assemblea legislativa, oltre a presupporre una concezione della valutazione più prossima alla valutazione del personale (Barbieri et al., 2021), impostazione che in VIP non sembra al momento presente.

In base alle dimensioni analitiche di Cousins e Whitmore (1998) gli stakeholder non hanno avuto alcun controllo sulle decisioni inerenti allo sviluppo e all'esito del progetto, la loro eterogeneità è stata contenuta e la profondità della partecipazione ridotta, dato che coinvolti soltanto durante le rilevazioni. Ne risulta

una partecipazione prevalentemente strumentale, coerente con una visione ispirata dal principio di sussidiarietà (Palumbo, 2010), nella quale gli stakeholder collaborano per rispondere a bisogni sociali o conoscitivi, rientrando quindi nella corrente della *Practical Participatory Evaluation* (Cousins e Whitmore, 1998; King, 2004). Poiché il coinvolgimento resta limitato alle fasi di rilevazione e non investe né le decisioni né la definizione degli oggetti, cresce il rischio di una partecipazione formale, esposta alle distorsioni del politicismo e dell'autismo valutativo (Tomei, 2010), in cui la partecipazione è strumentalizzata o ignorata. Questo rischio si riflette nella concezione di valutazione emersa in VIP e richiama quanto osservano Sanchietti e Savignon (2023) sulla difficoltà della p.a. di distinguere tra rilevazione della soddisfazione e partecipazione effettiva. Di fatto, due delle tre rilevazioni impiegate in VIP sono state delle customer satisfaction: ne è derivata un'attenzione centrata soprattutto sui destinatari diretti dei servizi, con esiti più vicini alla misurazione del gradimento che al coinvolgimento degli stakeholder in senso ampio. Non si è prodotta una contrapposizione cittadini-amministrazione (come rilevato da Cepiku e Deidda Gagliardo, in Formez PA, 2024), piuttosto, il nesso tra valutazione partecipativa e customer satisfaction ha veicolato una visione ristretta degli stakeholder e del loro ruolo nel processo valutativo.

Facendo un passo indietro, le Linee guida n. 4/2019 — per finalità e principi — si collocano nell'orizzonte del Public Value e della New Public Governance. Il richiamo a un «modello di governance aperto all'esterno» segnala l'intento di promuovere co-creazione di valore pubblico, collaborazione tra PA, cittadini e stakeholder e co-produzione. Rimangono però vaghe le modalità di attuazione e gli strumenti proposti, prevalentemente consultivi, difficilmente permettono di valorizzare il cittadino come co-valutatore, co-progettatore e co-produttore (DFP, 2019, p. 25).

Nel caso di VIP, questa impostazione è stata ripresa, riflettendosi anche nella mancata chiusura del ciclo valutativo e in restituzioni parziali degli esiti ai partecipanti: elementi che indeboliscono coerenza e trasparenza del processo e rendono meno verificabile l'uso degli esiti stessi. Ne consegue una partecipazione legittima, ma circoscritta, che tende a rimanere nell'ambito della

raccolta di giudizi di soddisfazione, lasciando ai margini i passaggi a monte: la definizione degli oggetti e la scelta delle dimensioni di performance a cui dare priorità. Il contesto valutativo risulta così più adeguato all'utente (destinatario di un servizio), che al cittadino (membro di una comunità politica), in linea con la trasformazione descritta da Brewer (2007): la traiettoria, promossa dal NPM, da un modello di servizio pubblico fondato sulla cittadinanza a uno consumistico. In questo quadro, l'introduzione dell'indicatore sulle azioni di miglioramento è, in principio, un segnale positivo: orienta la valutazione verso l'uso degli esiti e la loro traduzione in cambiamenti organizzativi, in linea con le LG. Tuttavia, allo stato attuale le azioni non risultano ancora definite né adottate: nel report del 22 ottobre 2025 sono presentate in forma ipotetica e la loro eventuale attuazione è subordinata a verifiche organizzative. In assenza di tali condizioni, l'indicatore non consente di inferire un nesso effettivo tra valutazione e miglioramento, rischiando di incentivare comportamenti opportunistici, ovvero la selezione di interventi poco trasformativi oppure l'attribuzione ex post a VIP di azioni decise per altre ragioni, con conseguente opacità decisionale.

Nel suo complesso, l'analisi restituisce un progetto che, attraverso processi di sensemaking e intensi sforzi di sensegiving, ha costruito uno spazio valutativo operativamente praticabile, i cui confini sono stati delimitati dalla formalizzazione iniziale e da un coinvolgimento degli stakeholder prevalentemente consultivo. La ridefinizione degli oggetti è avvenuta in modo differenziato, sostenuta in parte dalla sperimentazione e dal riuso di strumenti esistenti; al contempo, la partecipazione — basata su una selezione chiusa degli stakeholder e su modalità prevalentemente consultive — ha mostrato livelli contenuti di inclusione e una incidenza limitata sulle decisioni valutative.

CONCLUSIONE

Il capitolo finale ricomponne il percorso di ricerca e ne mette in evidenza snodi e risultati principali, articolandosi in due sezioni.

La prima offre una sintesi del lavoro svolto: ricostruisce l'impianto metodologico, illustra le cornici teoriche e presenta gli esiti analitici dell'indagine.

La seconda sviluppa le riflessioni finali, esplicita i contributi al dibattito scientifico e indica limiti e sviluppi futuri della ricerca.

Tra formalizzazione e partecipazione

La ricerca si è basata su un approccio qualitativo ispirato alla grounded theory costruttivista (Charmaz, 2014), adottato per analizzare non tanto gli esiti del progetto *Valutazione Integrata Partecipata della performance* (VIP) dell'Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, bensì il processo attraverso cui esso ha preso forma. L'obiettivo è stato quello di ricostruire come la valutazione partecipativa sia stata interpretata, negoziata e praticata dagli attori coinvolti, mettendo in luce i significati attribuiti alla valutazione, le scelte operative compiute e le tensioni emerse nel corso dell'implementazione. In tal modo, la tesi si configura come un'analisi qualitativa di processo, attenta alle dinamiche organizzative e ai meccanismi di costruzione di senso che hanno accompagnato lo sviluppo di VIP.

Il disegno della ricerca ha integrato tre tecniche di raccolta dei dati: l'intervista semistrutturata (Rubin e Rubin, 2005), l'osservazione partecipante (Angrosino, 2007) e l'analisi documentale (Prior, 2003) dei materiali prodotti dall'ente responsabile del progetto. Più precisamente sono state condotte delle interviste a tutti i soggetti della pubblica amministrazione impegnati nella prima applicazione di VIP avvenuta nel 2024. L'osservazione partecipante è stata svolta durante il periodo di studio e ricerca previsto dal dottorato, nel quale il mio ruolo ha oscillato tra quello proprio del partecipante completo e attivo (Gold; Adler e Adler in Coffey, 2018) e quello del ricercatore. Questo posizionamento ha richiesto un esercizio costante di riflessività (Finlay, 2012) per chiarire le condizioni situate di produzione della conoscenza (Charmaz e Bryant, 2010). L'analisi dei dati è proceduta secondo una logica ciclica e ricorsiva (Creswell, 2013), in cui si sono intrecciate le attività di coding, memoing e interpretazione. Il corpus dei dati sottoposto a initial e focused coding (Charmaz, 2014) è stato costituito dalle trascrizioni delle interviste semistrutturate e di due riunioni tra i soggetti coinvolti nel progetto; il restante materiale — note di campo e documenti interni all'ente — è stato impiegato per ricostruire il progetto di valutazione partecipativa e supportare l'interpretazione dei dati codificati.

L'analisi dei dati ha dialogato con una cornice teorica basata su due riferimenti principali. Il primo è la valutazione partecipativa, intesa come insieme di approcci

e pratiche (Cousins, 2020) che ampliano scopi e attori della valutazione, orientandola alla costruzione condivisa di giudizi sulle performance di organizzazioni, servizi e politiche pubbliche. La valutazione partecipativa è stata inquadrata entro l'ambito più generale della valutazione della performance (Van Dooren et al., 2015) e dei paradigmi di governance che hanno guidato le trasformazioni del settore pubblico (Torfing et al., 2020), trattando l'evoluzione dei sistemi valutativi e il ruolo degli stakeholder al loro interno. Sono state poi prese in considerazione le sue dimensioni analitiche (Cousins e Whitmore, 1998) e caratteristiche principali insieme ad alcuni esempi applicativi e criticità ricorrenti (Rey e Fortin, 2023). In questo contesto è stato approfondito il concetto di partecipazione, in quanto *magic concept* (Pollitt e Hupe, 2011) il cui utilizzo necessita di un'attenta riflessione analitica (Ciucci, 2010). Infine la valutazione partecipativa è stata situata nel campo della valutazione della performance organizzativa della pubblica amministrazione italiana. È stato così preso in esame il percorso di riforme che ha interessato la p.a. italiana dalla fine del secolo scorso (Di Mascio e Natalini, 2022) con un focus specifico sulle Linee guida n. 4 sulla valutazione partecipativa del Dipartimento della Funzione Pubblica (2019), documento fondamentale tanto per la progettazione quanto per lo studio di VIP. Il secondo riferimento è il sensemaking (Weick, 1995), in quanto prospettiva teorica con cui analizzare il progetto VIP e più in particolare i significati che gli attori attribuiscono a ruoli, obiettivi e strumenti della valutazione. Sono state descritte le proprietà dei processi di sensemaking (Weick, 1995), le tensioni che animano questa prospettiva (Maitlis e Christianson, 2014), le crisi e i cambiamenti organizzativi in quanto situazioni principali oggetto di studio del sensemaking (Maitlis e Sonenshein, 2010) caratterizzate da elevata ambiguità (Feldman, 1989). Il sensemaking ha quindi offerto un supporto teorico, utile a indagare come gli attori organizzativi, di fronte a un progetto inedito come VIP, producono interpretazioni, negoziano significati e costruiscono cornici di senso più o meno condivise.

Grazie a questi riferimenti teorici e alla metodologia impiegata è stato prima ricostruito e poi analizzato il progetto VIP, sviluppatosi in un contesto caratterizzato da ambiguità intrinseca (Sillince et al., 2012). Gli oggetti di

valutazione sono stati definiti attraverso un processo di formalizzazione iniziale e, successivamente, ridefiniti in modo differenziato dai soggetti coinvolti; tali ridefinizioni non hanno però modificato indicatori e target fissati nel documento di programmazione dell'ente. L'area coordinatrice del progetto ha esercitato un'attività di sensegiving (Gioia e Chittipeddi, 1991) volta a costruire e diffondere una visione comune della valutazione partecipativa, orientando le interpretazioni delle altre aree, con esiti differenti. In un caso si è configurato un sensemaking guidato: i significati sono stati condivisi, la collaborazione elevata e l'azione coordinata; in un altro si è invece sviluppato un sensemaking ristretto: le interpretazioni sono rimaste parziali o non pienamente condivise e la cooperazione si è limitata agli aspetti più formali (Maitlis, 2005). Simili risultati sono stati influenzati dal livello di coinvolgimento delle aree, dalla percezione della novità e dell'utilità del progetto e dalla prossimità tra le attività di VIP e quelle ordinarie delle aree.

Le pratiche attraverso cui il sensegiving, e più in generale il processo valutativo, hanno reso gestibile l'ambiguità hanno assunto la forma della sperimentazione: un enactment (Weick, 1995) fondato sul riuso di strumenti già disponibili, in linea con il bricolage organizzativo (Baker e Nelson, 2005), concetto che rimanda alla ricombinazione di risorse preesistenti per adattarle a un nuovo scopo. In questo scenario, la valutazione è stata prevalentemente interpretata come attività orientata al miglioramento e alla rilevazione della soddisfazione degli stakeholder coinvolti.

Le scelte progettuali di VIP, in quanto intervento di valutazione partecipativa nella pubblica amministrazione, hanno rielaborato quanto suggerito dalle Linee guida n. 4 del Dipartimento della Funzione Pubblica (2019), il documento principale di riferimento del progetto. La selezione degli stakeholder è avvenuta in modo chiuso e controllato, mentre le modalità di partecipazione sono state quelle proprie della consultazione (Rowe e Frewer, 2005). La loro partecipazione è stata attivata quando oggetti di valutazione, indicatori e target erano già stati definiti, senza prerogative di controllo delle decisioni riguardanti lo sviluppo della valutazione e l'uso dei suoi risultati (Cousins e Whitmore, 1998). Il coinvolgimento limitato e poco inclusivo degli stakeholder ha così esposto il progetto al rischio di

una partecipazione formale (Tomei, 2010). Ne consegue una concezione della valutazione in cui permane la difficoltà della pubblica amministrazione a distinguere tra rilevazione della soddisfazione e partecipazione effettiva (Sanchietti e Savignon, 2023), sostenendo una visione ristretta degli stakeholder, centrata soprattutto sugli utenti dei servizi.

L'introduzione del nuovo indicatore delle azioni di miglioramento derivate da VIP ed effettivamente implementate rappresenta una novità interessante; tuttavia, in assenza della piena definizione delle azioni stesse, tale soluzione può favorire comportamenti opportunistici e opacità decisionale.

Il profilo che emerge dall'analisi di VIP è quello di uno spazio operativo per la valutazione partecipativa, costruito in un contesto ambiguo e contenuto entro i confini della formalizzazione e di una partecipazione consultiva. Da qui muove la discussione conclusiva su contributi, limiti e sviluppi.

Riflessioni sulla valutazione e apprendimenti emersi

Nel capitolo precedente ho richiamato l'ipotesi che mi ha guidato all'avvio della ricerca, secondo cui la valutazione partecipativa avrebbe potuto generare una rottura nel sistema di performance management della pubblica amministrazione, grazie al coinvolgimento di attori esterni solitamente esclusi dai processi valutativi, segnando uno scarto rispetto a un impianto in larga misura razionalistico (Melloni e Righettini, 2021) e autoreferenziale (Dipartimento della Funzione Pubblica, 2019). Tuttavia, questa discontinuità non è stata osservata, motivo per cui è utile riflettere sui fattori che hanno concorso a tale esito.

Anzitutto, VIP è una sperimentazione e l'analisi qui condotta riguarda il primo anno di implementazione, mentre le Linee guida n. 4/2019 delineano un percorso triennale. Un orizzonte temporale di osservazione così breve è plausibile che abbia limitato l'emergere di una discontinuità nel sistema di performance management.

Al fattore temporale si aggiungono le modalità con cui si sono sviluppate le dimensioni della partecipazione — controllo delle decisioni, diversità degli

stakeholder e profondità della partecipazione (Cousins e Whitmore, 1998). Gli stakeholder coinvolti sono apparsi, a prima vista, eterogenei: dipendenti dell'Assemblea legislativa, pubblico intervenuto alla Giornata della Partecipazione e rappresentanti politici e tecnici degli enti locali beneficiari del bando Partecipazione. Tale eterogeneità, però, tende a ridursi se si considera che gli stakeholder sono destinatari di attività e servizi, dunque principalmente utenti; inoltre una di queste categorie è di fatto interna all'Assemblea e la quasi totalità dei soggetti aveva già collaborazioni pregresse con l'ente. Procedure di selezione chiuse e controllate hanno ulteriormente ridimensionato l'inclusione del progetto, indicata tra i requisiti minimi dalle Linee guida n. 4 (DFP, 2019, p. 10). La consultazione adottata in VIP — tramite indagini di customer satisfaction e focus group — ha comportato un basso controllo sulle decisioni e una profondità limitata del coinvolgimento. Gli stakeholder non hanno inciso sulle decisioni relative a oggetti, dimensioni e target della valutazione; il loro controllo sugli esiti è stato minimo: i risultati non sono stati integralmente restituiti e l'indicatore delle azioni di miglioramento da implementare è rimasto abbozzato, limitandosi al numero di azioni (le azioni non sono ancora state definite né sono stati esplicitati i criteri di selezione). Nel complesso, queste condizioni appaiono circoscritte per generare la rottura ipotizzata. In questo senso, sebbene VIP abbia previsto la partecipazione di stakeholder esterni all'organizzazione, tale coinvolgimento è rimasto confinato a modalità consultive e a fasi specifiche del processo, senza incidere sulle decisioni rilevanti relative alla definizione degli oggetti, delle dimensioni e dei criteri di valutazione. Alla luce di ciò, VIP difficilmente può essere ricondotto a un intervento partecipativo nel senso attribuito al concetto dalla letteratura sviluppata sulla valutazione partecipativa e sulla partecipazione più in generale.

Un ulteriore elemento riguarda l'ambito istituzionale della progettazione valutativa: il PIAO e non il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance (SMVP), come invece suggerito dalle Linee guida n. 4/2019. La scelta, approfondita nel capitolo precedente, è stata dettata soprattutto da ragioni pratiche: l'Assemblea legislativa esercita un controllo pieno sul PIAO, invece il SMVP, estendendosi anche agli altri enti regionali, è approvato dalla Giunta

regionale. La collocazione di VIP nel PIAO ha però effetti non neutri sullo sviluppo del progetto. Ad esempio comporta un minore grado di istituzionalizzazione e un orizzonte temporale ridotto, poiché il PIAO è triennale e nella sua ultima versione 2025–2027 prevede dei target solo per il 2025, lasciando incerti tempi e modalità di prosecuzione per gli anni successivi — aspetto anch'esso trattato in profondità nel terzo capitolo. D'altra parte, il SMVP, sebbene debba essere aggiornato annualmente, tende a essere uno strumento più stabile ed è connesso direttamente alla valutazione del personale. Nel caso di VIP, restare fuori dal perimetro del SMVP ha influito sulla sua forza prescrittiva, indebolendo l'integrazione tra performance organizzativa e individuale. In sintesi, la collocazione nel PIAO ha facilitato l'avvio e quindi un approccio sperimentale, attenuandone però il consolidamento e la capacità di ancorare la partecipazione a decisioni e comportamenti in modo duraturo.

Lo sviluppo di VIP all'interno del PIAO ha prodotto un'altra conseguenza per il progetto. Nelle fasi iniziali, il PIAO ha funzionato come spazio di progettazione, o meglio come l'ambito entro cui ha agito la formalizzazione degli oggetti di valutazione, degli indicatori e dei target. Tali elementi sono stati trattati dagli attori come cues (Weick, 1995), riferimenti provvisori con cui interpretare e orientare l'azione. In questo modo, la formalizzazione ha contribuito, almeno nella fase iniziale, a mitigare l'ambiguità, offrendo agli attori un quadro condiviso da cui iniziare la fase operativa. Quando però i cues sono stati assunti in una logica adempimentale, hanno condizionato il potenziale trasformativo del progetto, consolidando pratiche già in uso.

VIP, più che relazionarsi con il SMVP, ha dialogato strettamente con il Sistema Qualità, da cui derivano strumenti centrali della sperimentazione: la mappatura degli stakeholder — riadattata in VIP secondo la logica del bricolage organizzativo (Baker e Nelson, 2005) — e la scheda di progetto, che ha costituito un ulteriore spazio di progettazione. Questa interazione ha contribuito a configurare VIP come un percorso coerente con le pratiche ordinarie di gestione e miglioramento, limitando la percezione di novità per alcuni attori. L'Assemblea legislativa, infatti, già adotta forme consultive di coinvolgimento di alcuni stakeholder nell'ambito del Sistema Qualità, in una logica riconducibile a

procedure di management interno orientate al miglioramento continuo; tale impostazione ha influito sulle possibilità di innescare una discontinuità rispetto alle modalità operative già in uso. Non è casuale, dunque, che le finalità della valutazione più richiamate dagli attori coinvolti in VIP siano state miglioramento e rilevazione della soddisfazione, entrambe cruciali anche nel Sistema Qualità. Tali finalità rinviano a una concezione della valutazione come strumento di apprendimento interno, più che come pratica partecipativa orientata alla redistribuzione del potere decisionale verso attori esterni all'ente. VIP tende così ad avvicinarsi a un percorso di riflessione organizzativa che incorpora il linguaggio e alcune pratiche della partecipazione senza mettere del tutto in discussione le logiche valutative in uso.

Inoltre la letteratura sui sistemi di performance management mostra scetticismo verso assetti pienamente multifunzionali (Boswell e Boudreau, 2002; Van Dooren et al., 2015): al di là delle tassonomie proposte — dalla distinzione tra funzione formativa e sommativa (Scriven, 1991) ai cluster apprendere–guidare/controllare–rendere conto (Van Dooren et al., 2015) — risulta difficile coniugare finalità diverse in un unico sistema. Pur non essendo l'oggetto principale di questa ricerca, nel caso dell'Assemblea il Sistema Qualità sembra orientato in prevalenza alla funzione formativa, mentre il SMVP appare legato alla funzione sommativa. Questa coesistenza sembra aprire uno spazio di sviluppo per la valutazione partecipativa.

Accanto a traiettorie di continuità e discontinuità rispetto al sistema di performance management attuale, si delinea un'ulteriore possibilità: VIP potrebbe evolversi contaminando il Sistema Qualità e il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. In questo senso, VIP può essere interpretato come un tentativo di ibridazione tra sistemi valutativi diversi. La sua prosecuzione e, in primo luogo, le future scelte progettuali potranno chiarire se tale ibridazione resterà confinata a pratiche sperimentali isolate o se riuscirà a dare luogo a un modello di valutazione animato da una pluralità di attori.

Alla luce di questi elementi, la sperimentazione di VIP consente non solo di individuare i fattori che ne hanno limitato il potenziale trasformativo, ma anche di

riflettere su quelli che hanno favorito — talvolta in modo ambivalente — l'implementazione di pratiche di valutazione partecipativa nella pubblica amministrazione. Facendo riferimento ai contributi richiamati nel primo capitolo (Cousins e Chouinard, 2012; Ianniello et al., 2019; Migchelbrink e Van de Walle, 2022), è possibile distinguere alcuni driver che hanno inciso sull'implementazione di VIP. Sul piano istituzionale, il sostegno dei vertici amministrativi — il direttore generale e il Coordinamento dirigenti — e politici — l'Ufficio di Presidenza — è stato determinante per legittimare il progetto, consentirne l'inserimento nel PIAO e sostenerne lo sviluppo. A livello organizzativo, la disponibilità di pratiche e strumenti già orientati alla valutazione ha avuto effetti controversi: da un lato ha offerto un insieme di risorse — come la mappatura degli stakeholder, agevolmente riadattata, e le indagini di customer satisfaction, facili da impiegare perché già in uso —, dall'altro ha favorito una sovrapposizione concettuale che ha reso meno nitido il confine tra rilevazione del gradimento e partecipazione effettiva ai processi valutativi. In questo senso, la presenza di strumenti esistenti ha ridotto i costi organizzativi per avviare il progetto e facilitato la sperimentazione, ma ha anche contribuito a confinare la partecipazione entro forme consultive. Sempre sul piano organizzativo, hanno inciso le competenze maturate dalla dirigente dell'area Programmazione e Controllo: l'esperienza professionale nell'area Partecipazione della Giunta regionale e l'elaborazione del suo project work sulla valutazione partecipativa hanno fornito conoscenze e competenze fondamentali per l'avvio di VIP.

Un discorso in parte analogo riguarda i fattori culturali. Le logiche del Sistema Qualità hanno agito in modo ugualmente non univoco: la cornice manageriale del Plan–Do–Check–Act ha sostenuto un'interpretazione della valutazione orientata al miglioramento e, al contempo, ha rafforzato una prospettiva maggiormente centrata sull'utente che sul cittadino. Accanto a ciò per almeno una delle aree coinvolte, una preesistente cultura della partecipazione — promossa a livello regionale e sostenuta dalla l.r. n. 15/2018 — ha contribuito a creare un ambiente favorevole a VIP. In questo quadro si colloca la contemporaneità tra le indagini svolte per la relazione alla clausola valutativa e l'implementazione di VIP, poiché si può supporre che tali indagini, oltre a essere parzialmente riutilizzate per

soddisfare taluni target di VIP, abbiano contribuito a consolidare un clima istituzionale e organizzativo propizio a considerare la valutazione come pratica ordinaria.

Infine, la scelta progettuale — basata su un'indicazione del project work della dirigente dell'area Programmazione e Controllo — di avviare la sperimentazione coinvolgendo aree con esperienze di partecipazione e con strumenti di rilevazione poi adottati in VIP non si è rivelata pienamente proficua. L'esperienza nell'ambito della partecipazione ha inciso positivamente per l'Area Partecipazione, rafforzandone l'interesse verso la valutazione partecipativa; diversamente, il fatto che le Aree Benessere e Formazione già impiegassero le indagini di customer satisfaction ha condizionato la loro percezione di VIP come un progetto in continuità con pratiche già esistenti e poco rilevante per le loro attività ordinarie.

In generale queste riflessioni intorno all'ipotesi di rottura innescata dalla valutazione partecipativa e ai fattori più o meno abilitanti della stessa apportano alcune conferme e smentite rispetto alla letteratura scientifica presa in analisi.

In primo luogo l'implementazione della valutazione partecipativa non implica di per sé una rottura del modello autoreferenziale di valutazione della performance organizzativa (DFP, 2019), poiché essa non può essere determinata dalla semplice apertura a soggetti esterni; occorre invece interrogarsi sulle dimensioni attraverso cui il coinvolgimento degli stakeholder si realizza, verificandone il potere decisionale, l'eterogeneità e la profondità della partecipazione. Inoltre su queste dimensioni incidono scelte progettuali — come l'ambito istituzionale in cui articolare la valutazione partecipativa — e l'utilizzo di strumenti e approcci già attivi nell'ente.

In secondo luogo si confermano le difficoltà della pubblica amministrazione a distinguere tra rilevazione della soddisfazione e partecipazione effettiva (Sanchietti e Savignon, 2023) all'interno di un rapporto problematico tra valutazione partecipativa e customer satisfaction (Cepiku e Deidda Gagliardo in Formez PA, 2024) che può alimentare concezioni formali della partecipazione (Tomei, 2010).

A tutto ciò si aggiunge la centralità dell'ambiguità in quanto elemento costitutivo dei processi organizzativi multivocali (Weick, 1995) e inediti, in cui sussiste una pluralità di interpretazioni possibili (Feldman, 1989). Nel caso in esame l'ambiguità ha riguardato innanzitutto la distribuzione delle responsabilità tra i soggetti coinvolti nel progetto e la definizione degli oggetti di valutazione, due aspetti riconducibili, rispettivamente, all'ambiguità di autorità e all'ambiguità degli obiettivi (Cohen et al., 1972). Tale ambiguità è stata resa gestibile attraverso la formalizzazione (Vlaar et al., 2006) — che ha consentito di focalizzare l'attenzione e l'azione su specifici elementi e di mantenere l'interazione tra i soggetti — e l'enactment (Weick, 1995), sviluppato principalmente mediante una sperimentazione basata sul riuso e riadattamento di strumenti già disponibili.

Chiarito il quadro rispetto alla letteratura e al ruolo di ambiguità e formalizzazione, è opportuno passare agli apprendimenti emersi dal caso, che offrono indicazioni per lo studio e l'analisi della valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche.

Il primo consiste nell'adozione della prospettiva del sensemaking, la quale ha offerto una chiave interpretativa per tematizzare la valutazione partecipativa (Bezzi, 2001), al di là della retorica che spesso accompagna il concetto di partecipazione. Nel caso di VIP, la valutazione emerge come processo di costruzione di senso collettivo, in cui gli attori negoziano significati, oggetti e strumenti alla luce delle proprie posizioni e responsabilità. In tal modo, la valutazione non è trattata solo come insieme di tecniche, ma come pratica sociale situata, i cui presupposti, modalità ed esiti dipendono dal contesto organizzativo e dalle dinamiche interpretative che lo attraversano.

Il secondo riguarda l'uso analitico delle Linee guida n. 4/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica, che ha permesso una lettura sistematica e critica della sperimentazione, non limitando il loro impiego alla sola funzione progettuale. Le Linee guida sono state utilizzate come riferimento per esaminare le scelte di progetto — dalla composizione degli stakeholder ai meccanismi di restituzione e all'uso degli esiti —, mettendo in luce coerenze e scarti tra principi dichiarati e pratiche effettive. In questo passaggio, un dispositivo normativo è diventato uno

strumento euristico, utile a interrogare le condizioni organizzative e culturali che abilitano od ostacolano l'attuazione della valutazione partecipativa nella pubblica amministrazione.

Nel loro insieme, questi contributi delineano un quadro interpretativo e metodologico che arricchisce il dibattito sulla valutazione partecipativa, offrendo strumenti teorici e analitici per comprendere la complessità della pubblica amministrazione. Allo stesso tempo, è necessario riconoscere i limiti della ricerca, che ne circoscrivono la portata e che riguardano sia il disegno sia le condizioni entro cui si è svolta la ricerca.

Limiti della ricerca

La ricerca ha avuto una natura essenzialmente esplorativa e, di fatto, si è concentrata su un'unica esperienza di valutazione partecipativa. Questa scelta ha permesso di approfondire i processi di costruzione del significato e le dinamiche organizzative che li hanno accompagnati, ma rende cauta la generalizzazione dei risultati a contesti diversi.

Un secondo limite riguarda il periodo di osservazione, che, per quanto esteso, non ha coperto tutte le fasi della prima applicazione del progetto. La valutazione partecipativa del 2024, sebbene sia formalmente conclusa, non risulta del tutto completata, poiché le azioni di miglioramento da implementare non sono state ancora definite. Nell'ultimo report (22 ottobre 2025) sono ancora formulate in via ipotetica e il documento non è stato ancora discusso nel Coordinamento dirigenti. Questi ritardi sono in parte una conseguenza delle elezioni anticipate, che hanno dato vita a una nuova legislatura e posticipato i tempi di definizione e approvazione dei documenti di programmazione dell'ente.

Anche le condizioni di osservazione hanno inciso sul grado di profondità analitica raggiunta. La permanenza sul campo è stata infatti influenzata dalla modalità di lavoro adottata dall'amministrazione: gran parte delle attività si è svolta online, riducendo l'accesso alle interazioni informali e alle attività organizzative ordinarie, due elementi che avrebbero potuto arricchire la lettura dei processi in corso.

Un ulteriore elemento connesso all'osservazione partecipante riguarda la posizione del ricercatore. Pur avendo adottato un approccio riflessivo e consapevole dell'influenza sull'oggetto di studio, la mia presenza e collaborazione attiva hanno condizionato, almeno in parte, il progetto di valutazione partecipativa e, di conseguenza, le dinamiche interpretative e relazionali osservate. L'utilizzo dell'osservazione partecipante ha quindi richiesto un bilanciamento costante tra partecipazione e distacco analitico.

A ciò si sono aggiunti vincoli organizzativi che hanno reso l'accesso disomogeneo, infatti in alcune fasi del progetto — in particolare per quanto riguarda le attività delle aree Benessere e Formazione — il mio coinvolgimento è stato più limitato, riducendo la possibilità di osservare direttamente lo sviluppo dello strumento di rilevazione impiegato da queste aree.

Infine, lo studio non ha incluso il punto di vista degli stakeholder coinvolti nella sperimentazione, poiché la ricerca si è focalizzata sugli attori interni alla pubblica amministrazione direttamente coinvolti nell'organizzazione di VIP. Questa assenza ha ridotto la possibilità di esplorare la dimensione partecipativa nella sua interezza, limitando la comprensione delle percezioni e delle aspettative dei soggetti destinatari del processo valutativo.

Sviluppi futuri

Gli sviluppi della ricerca si articolano lungo quattro direzioni principali.

Il primo possibile sviluppo riguarda la prosecuzione longitudinale dell'analisi del progetto VIP, ovvero seguirne l'evoluzione nei prossimi due anni. Allineare i tempi di osservazione al ciclo triennale delineato dalle Linee guida n. 4/2019 consentirebbe di ricostruire l'intero arco della sperimentazione, verificando come le azioni di miglioramento saranno selezionate e implementate — con quali criteri e responsabilità — e gli effetti sulle pratiche organizzative. Tale estensione temporale permetterebbe anche di accertare se emergerà una discontinuità nelle pratiche valutative dell'ente.

In secondo luogo, la ricerca potrebbe trarre beneficio da un confronto trasversale con altre esperienze di valutazione partecipativa nella pubblica amministrazione. Una comparazione ragionata tra casi aiuterebbe a individuare pattern ricorrenti e

fattori critici, in particolare rispetto al controllo delle decisioni da parte degli stakeholder, alla loro eterogeneità e alla profondità del coinvolgimento, nonché alla collocazione istituzionale della valutazione (PIAO o SMVP). Questo confronto offrirebbe un quadro più robusto delle condizioni che favoriscono o ostacolano l'implementazione della valutazione partecipativa.

Un terzo sviluppo concerne l'analisi dei rapporti tra sistemi regolati da cornici normative endogene alla pubblica amministrazione, come il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance, e sistemi orientati da standard esterni, come l'ISO 9001 alla base del Sistema Qualità. Esplorare in profondità gli allineamenti e le tensioni tra queste logiche sarebbe utile per comprendere il funzionamento della pubblica amministrazione come sistema aperto, in cui convivono norme e pratiche eterogenee.

Infine, un esito applicativo della ricerca potrebbe tradursi nella co-progettazione, insieme all'ente, di un kit metodologico per la valutazione partecipativa. L'obiettivo sarebbe riflettere sulla metodologia e renderla successivamente praticabile attraverso modelli operativi. Un percorso di questo tipo — nei cui confronti la Direzione generale dell'Assemblea legislativa si è dimostrata disponibile — potrebbe tradurre i risultati in capacità organizzative durevoli, rispondere ai limiti emersi e consolidare l'apprendimento.

BIBLIOGRAFIA

Abolafia, M. Y. (2010). Narrative construction as sensemaking: How a central bank thinks. *Organization Studies*, 31(3), 349–367. <https://doi.org/10.1177/0170840609357380>

Alammar, F. M., Intezari, A., Cardow, A., e J. Pauleen, D. (2019). Grounded Theory in Practice: Novice Researchers' Choice Between Straussian and Glaserian. *Journal of Management Inquiry*, 28(2), 228–245. <https://doi.org/10.1177/1056492618770743>

Alford, J., e O'Flynn, J. (2009). Making sense of public value: Concepts, critiques and emergent meanings. *International Journal of Public Administration*, 32(3–4), 171–191. <https://doi.org/10.1080/01900690902732731>

Alford, J. (2009). *Engaging Public Sector Clients. From Service-Delivery to Co-production*. Palgrave Macmillan.

Alford, J. (2011). Public Value from Co-production by Clients. In Benington, J. e M.H. Moore (a cura di) (2011), *Public Value: Theory and Practice* (pp. 144-157). Palgrave Macmillan.

Andersen, L. B., Boesen, A., e Pedersen, L. H. (2016). Performance in Public Organizations: Clarifying the Conceptual Space. *Public Administration Review*, 76(6), 852–862. <https://doi.org/10.1111/puar.12578>

Andersen, L. B., Brewer, G. A. e Leisink, P. (2021). Stakeholders, Public Value(s), and Public Service Performance. In Leisink, P. et al. (a cura di), *Managing for Public Service Performance: How People and Values Make a Difference*. <https://doi.org/10.1093/oso/9780192893420.003.0002>

Angrosino, M. (2007). *Doing ethnographic and observational research*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781849208932>

Ansell, C., e Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(4), 543–571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>

Ansell C., e Torfing J. (2021), *Public Governance as Co-creation: A Strategy for Revitalizing the Public Sector and Rejuvenating Democracy*. Cambridge, Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108765381>.

Arnstein, S. R. (1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216–224. <http://doi.org/10.1080/01944366908977225>

Arthur, W. B. (1994). *Increasing returns and path dependence in the economy*. University of Michigan Press.

Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna. (2022). *Documento di pianificazione strategica 2023-2025 della Direzione generale – Assemblea legislativa*. Delibera Ufficio di Presidenza n. 75 del 30 novembre 2022. https://servizissir.regione.emilia-romagna.it/deliberegiunta/servlet/AdapterHTTP?action_name=ACTIONRICERC_ADELIBERE&operation=leggi&cod_protocollo=UPA/2022/79&ENTE=7

Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna. (2023a). *Piano integrato di attività e organizzazione 2023-2025*. Delibera Ufficio di Presidenza n. 10 del 24 gennaio 2023. https://servizissir.regione.emilia-romagna.it/deliberegiunta/servlet/AdapterHTTP?action_name=ACTIONRICERC_ADELIBERE&operation=leggi&cod_protocollo=UPA/2023/8&ENTE=7

Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna. (2023b). *Relazione sui questionari di gradimento della “Giornata della partecipazione” 22 settembre 2023.*

<https://partecipazione.regione.emilia-romagna.it/la-legge-e-il-bando/legge-regionale-partecipazione/giornata-della-partecipazione/giornata-della-partecipazione-2023/approfondimenti/approfondimenti/relazione-questionario-giornata-della-partecipazione-2023.pdf>

Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna. (2024a). *Piano integrato di attività e organizzazione 2024-2026.* Delibera Ufficio di Presidenza n. 5 del 25 gennaio 2024.

https://servizissir.regione.emilia-romagna.it/deliberegiunta/servlet/AdapterHTTP?action_name=ACTIONRICERC ADELIBERE&operation=leggi&cod_protocollo=UPA/2024/7&ENTE=7

Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna. (2024b). *Relazione sulla performance 2023.* Delibera Ufficio di Presidenza n. 40 del 26 giugno 2024.

https://servizissir.regione.emilia-romagna.it/deliberegiunta/servlet/AdapterHTTP?action_name=ACTIONRICERC ADELIBERE&operation=downloadTesto&codProtocollo=UPA/2024/44&ENTE=7

Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna – Direzione generale. (2024c). *Piano degli obiettivi 2024* (versione 3/2024, Versione finale – consuntivo).

<https://wwwservizi.regione.emilia-romagna.it/integra/Default.aspx?CodStruttura=D0000013&Anno=2024>

Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna. (2025a). *Piano integrato di attività e organizzazione 2025-2026.* Delibera Ufficio di Presidenza n. 12 del 30 gennaio 2025

https://servizissir.regione.emilia-romagna.it/deliberegiunta/servlet/AdapterHTTP?action_name=ACTIONRICERCADELIBERE&operation=downloadTesto&codProtocollo=UPA/2025/12&ENTE=7

Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna. (2025b). *Relazione sulla performance 2024*. Delibera Ufficio di Presidenza n. 52 del 19 giugno 2025

https://servizissir.regione.emilia-romagna.it/deliberegiunta/servlet/AdapterHTTP?action_name=ACTIONRICERCADELIBERE&operation=downloadTesto&codProtocollo=UPA/2025/56&ENTE=7

Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna. (2025c). *Piano integrato di attività e organizzazione 2025-2027*. Delibera Ufficio di Presidenza n. 55 del 3 luglio 2025

https://servizissir.regione.emilia-romagna.it/deliberegiunta/servlet/AdapterHTTP?action_name=ACTIONRICERCADELIBERE&operation=downloadTesto&codProtocollo=UPA/2025/61&ENTE=7

Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna. (2025d). *Relazione alla clausola valutativa*. Anno 2024.

<https://partecipazione.regione.emilia-romagna.it/la-legge-e-il-bando/legge-regionale-partecipazione/la-clausola-valutativa-1/la-clausola-valutativa-2024/relazione-alla-clausola-valutativa-anno-2024>

Babchuk, W. A. (2011). Grounded theory as a “family of methods”: A genealogical analysis to guide research. *US-China Education Review A*, 3, 383–388.

Baker, T., e Nelson, R. E. (2005). Creating Something from Nothing: Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366. <https://www.jstor.org/stable/30037207>

Balenzano, C. (2016). Approccio partecipativo e valutazione di outcome: l'uso del brainstorming nella definizione dei criteri per valutare l'efficacia dei percorsi adottivi. *RIV Rassegna Italiana di Valutazione*, 65, 7–26. <https://doi.org/10.3280/RIV2016-065002>

Balogun, J., e Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *The Academy of Management Journal*, 47(4), 523–549. <https://doi.org/10.2307/20159600>

Barbieri, M., De Giorgi, M., Giannella, R., Micacchi, L., e Vidè, F. (2021). *La valutazione della performance individuale nella PA italiana*. Egea.

Barbrook-Johnson, P., e Penn, A. (2021). Participatory systems mapping for complex energy policy evaluation. *Evaluation*, 27(1), 57–79. <https://doi.org/10.1177/1356389020976153>

Barley, S. R. (1986). Technology as an occasion for structuring: Evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 78–108. <https://doi.org/10.2307/2392767>

Becker, H. S. (1996). The epistemology of qualitative research. In Jessor, R, Colby, A, e Shweder, R.A. (a cura di), *Ethnography and Human Development: Context and meaning in social inquiry* (pp. 53-72). University of Chicago Press.

Behn, R. D. (2003). Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures. *Public Administration Review*, 63(5), 586–606. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00322>

Benington, J. (2011). From Private Choice to Public Value? In Benington, J., e M.H. Moore (a cura di), *Public Value: Theory and Practice*. Palgrave Macmillan.

Berger, P. L., e Luckmann (1966). *The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge*. Anchor books.

Bezzi, C. (2011). La partecipazione valutativa dalla retorica al metodo. *RIV Rassegna Italiana di Valutazione*, (47), 119–130. <https://doi.org/10.3280/riv2010-047013>

Blatt, R., Christianson, M. K., Sutcliffe, K. M., e Rosenthal, M. M. (2006). A sensemaking lens on reliability. *Journal of Organizational Behavior*, 27(7), 897–917. <https://doi.org/10.1002/job.392>

Bianco, A. (2024). Il Piano integrato di attività e organizzazione (PIAO). *RU. Risorse umane nella pubblica amministrazione*, 1, 19–23.

Bifulco, L. (2008). *Gabbie di vetro: burocrazia, governance e libertà*. Bruno Mondadori.

Bingham, A.J., Mitchell, R., e Carter, D.S. (2024). *A Practical Guide to Theoretical Frameworks for Social Science Research*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003261759>

Bisio, L. (2021). Customer satisfaction: l'esperienza di ATO Città Metropolitana di Milano. *Azienditalia: Mensile di organizzazione, bilancio, gestione e controllo degli enti locali*, 1, 103–116.

Bobbio, L. (2018). Designing effective public participation. *Policy and Society*, 38(1), 41–57. <https://doi.org/10.1080/14494035.2018.1511193>

Bonjean, M., e Pillon, A. (2003). Non rifiutarti di scegliere: un'esperienza di valutazione partecipata. *RIV Rassegna Italiana di Valutazione*, VII(25).

Boswell, W. R., e Boudreau, J. W. (2002). Separating the developmental and evaluative performance appraisal uses. *Journal of Business and Psychology*, 16(3), 391–412. <https://doi.org/10.1023/A:1012872907525>

Bovaird, T., e Loeffler, E. (2012). From Engagement to Co-production: The Contribution of Users and Communities to Outcomes and Public Value. *Voluntas*, 23(4), 1119–1138. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9309-6>

Box, R. C. (1999). Running government like a business: Implications for public administration theory and practice. *American Review of Public Administration*, 29(1), 19–43. <https://doi.org/10.1177/02750749922064256>

Boyne, G. A. (2002). Concepts and indicators of local authority performance: An evaluation of the statutory frameworks in England and Wales. *Public Money and Management*, 22(2), 17–24. <https://doi.org/10.1111/1467-9302.00303>

Bozeman, B. (2007), *Public Values and Public Interest: Counterbalancing Economic Individualism*. Georgetown University Press.

Branca, G. (2017). Il ruolo della soddisfazione degli utenti nella valutazione partecipata: l'esperienza del Piano di Zona “Anglona-Coros-Figulinas” in Sardegna. *RIV Rassegna Italiana di Valutazione*, 65, 65–81. <https://doi.org/10.3280/RIV2016-065005>

Brancati, D. (2018). *Social scientific research*. SAGE Publications.

Brandsen, T., e Honingh, M. (2016). Distinguishing Different Types of Coproduction: A Conceptual Analysis Based on the Classical Definitions. *Public Administration Review*, 76(3), 427–435. <https://doi.org/10.1111/puar.12465>

Brewer, B. (2007). Citizen or customer? Complaints handling in the public sector. *International Review of Administrative Sciences*, 73(4), 549–556. <https://doi.org/10.1177/0020852307083457>

Brinkmann, S. (2018). The Interview. In Denzin, N. K., e Lincoln, Y. S. (a cura di.), *The Sage handbook of qualitative research* (5^a ed.). SAGE Publications.

Brinkmann, S., e Kvale, S. (2018). *Doing interviews*. SAGE Publications, <https://doi.org/10.4135/9781529716665>

Brown, A. D., e Jones, M. (2000). Honourable Members and Dishonourable Deeds: Sensemaking, Impression Management and Legitimation in the 'Arms to Iraq Affair'. *Human Relations*, 53(5), 655–689. <https://doi.org/10.1177/0018726700535003>

Brown, A. D., Colville, I., e Pye, A. (2015). Making Sense of Sensemaking in Organization Studies. *Organization Studies*, 36(2), 265–277. <https://doi.org/10.1177/0170840614559259>

Bryant, A. e Charmaz, K. (2007). Introduction: Grounded theory research: Methods and practices. In Bryant, A., e Charmaz, K. (a cura di), *The SAGE handbook of grounded theory* (pp. 1–28). SAGE Publications.

Bryk, A. (1983). Stakeholder-based evaluation. *New Directions in Program Evaluation* (17). Jossey-Bass.

Bryson, J. M. (2004). What to do when stakeholders matter: Stakeholder Identification and analysis techniques. *Public Management Review*, 6(1), 21–53. <https://doi.org/10.1080/14719030410001675722>

Bryson, J. M., Crosby, B. C., e Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the new public management.

Public Administration Review, 74(4), 445–456.
<https://doi.org/10.1111/puar.12238>

Bryson, J.M., Crosby, B. C., e Bloomberg, L. (a cura di). (2015). *Public Value and Public Administration*. Georgetown University Press.

Bryson, J. M., Patton, M. Q., e Bowman, R. A. (2011). Working with evaluation stakeholders: A rationale, step-wise approach and toolkit. *Evaluation and Program Planning*, 34(1), 1–12.
<https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2010.07.001>

Bryson, J. M., Quick, K. S., Slotterback, C. S., e Crosby, B. C. (2013). Designing Public Participation Processes. *Public Administration Review*, 73(1), 23–34.
<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02678.x>

Bundi, P., e Pattyn, V. (2023). Citizens and Evaluation: A Review of Evaluation Models. *American Journal of Evaluation*, 44(4), 574–603.
<https://doi.org/10.1177/10982140211047219>

Buscatto, M. (2018). Doing ethnography – ways and reasons. In Flick, U. (a cura di), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Collection* (pp. 327-343). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781526416070.n21>

Buscemi, V., Felici, F., Legnini, M., Licciardo, F., e Mappa, O. (2013). Il percorso di ascolto del territorio attraverso l'approccio alla valutazione partecipata: l'esperienza della valutazione in itinere del PSR Liguria 2007-2013. *RIV Rassegna Italiana di Valutazione*, XVII(56-57), 121–140.
<https://doi.org/10.3280/RIV2013-056007>

Calvard, T. (2025). Sensemaking and Management Learning: Productive tensions and unrealized possibilities. *Management Learning*, 56(1), 75-82.
<https://doi.org/10.1177/13505076241279067>

Capano, G. (2003). Administrative traditions and policy change: When policy paradigms matter. The case of Italian administrative reform during the 1990s. *Public Administration*, 81(4), 781–801. <https://doi.org/10.1111/j.0033-3298.2003.00371.x>

Cappellaro, G. (2017). Ethnography in Public Management Research: A Systematic Review and Future Directions. *International Public Management Journal*, 20(1), 14–48. <https://doi.org/10.1080/10967494.2016.1143423>

Cataldi, L. (2024). *New Public Governance as a Hybrid: A Critical Interpretation*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781009418904>

Charmaz, K. (2014). *Constructing grounded theory* (2nd ed.). SAGE Publications.

Charmaz, K. e Bryant, A. (2010). Grounded theory. In Peterson, P., Baker, E., e McGaw, B. (a cura di), *International Encyclopedia of Education* (3rd ed., pp. 406-412). Elsevier.

Christensen, T. e Lægreid, P. (2021), Performance management. Experiences and Challenges. In Hildreth, W. B., Miller, G. J., e Lindquist, E. A. (a cura di), *Handbook of public administration* (4th ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429270680>

Christianson, M. K., e Barton, M. A. (2021). Sensemaking in the Time of COVID-19. *Journal of Management Studies*, 58(2), 572–576. <https://doi.org/10.1111/joms.12658>

Cinotti, G., Dessi, C., e Gnan, E. (2022). Un approccio partecipativo alla valutazione dei progetti di contrasto alla povertà educativa: limiti e potenzialità. *RIV Rassegna Italiana di Valutazione*, 79, 74–94. <https://doi.org/10.3280/RIV2021-079005>

Cinotti, G., Gabellini, E., Guidetti, C., e Paleari, F. (2023). Promuovere la partecipazione degli adolescenti nella valutazione di un progetto educativo. *RIV Rassegna Italiana di Valutazione*, 26(83), 93–113. <https://doi.org/10.3280/RIV2022-083005>

Ciucci, F. (2010). Valutazione e Pubblica Amministrazione: il contributo della partecipazione alla decisione. *Rivista Trimestrale di Scienza della Amministrazione*, 11–37. <https://doi.org/10.3280/SA2010-001002>

Clarke, A. E. (2005). *Situational Analysis: Grounded Theory After the Postmodern Turn*. SAGE Publications.

Cohen, M. D., March, J. G., e Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17(1), 1–25. <https://doi.org/10.2307/2392088>

Coffey, A. (2018). *Doing ethnography*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781526441874>

Collins, K., e Ison, R. (2009). Jumping off Arnstein's ladder: Social learning as a new policy paradigm for climate change adaptation. *Environmental Policy and Governance*, 19(6), 358–373. <https://doi.org/10.1002/eet.523>

Cornelissen, J. P., Mantere, S., e Vaara, E. (2014). The contraction of meaning: The combined effect of communication, emotions, and materiality on sensemaking in the Stockwell shooting. *Journal of Management Studies*, 51(5), 699–736. <https://doi.org/10.1111/joms.12073>

Cousins, J. B., e Chouinard, J. A. (2012). *Participatory evaluation up close: An integration of research based knowledge*. Information Age Publishing.

Cousins, J. B., e Whitmore, E. (1998). Framing participatory evaluation. *New Directions for Evaluation*, 1998(80), 5–23. <https://doi.org/10.1002/ev.1114>

Cousins, J. (a cura di) (2020). *Collaborative approaches to evaluation*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781544344669>

Creswell, J. W. (2013). *Qualitative inquiry & research design: Choosing among five approaches* (3rd ed.). SAGE Publications.

Cullen, A. E., e Coryn, C. L. S. (2011). Forms and Functions of Participatory Evaluation in International Development: A Review of the Empirical and Theoretical Literature. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, 7(16), 32–47. <https://doi.org/10.56645/jmde.v7i16.288>

Cullen, A. E., Coryn, C. L. S., e Rugh, J. (2011). The politics and consequences of including stakeholders in international development evaluation. *American Journal of Evaluation*, 32(3), 345–361. <https://doi.org/10.1177/1098214010396076>

Cunliffe, A., e Coupland, C. (2012). From hero to villain to hero: Making experience sensible through embodied narrative sensemaking. *Human Relations*, 65(1), 63–88. <https://doi.org/10.1177/0018726711424321>

Currie, G., e Brown, A. D. (2003). A narratological approach to understanding processes of organizing in a UK hospital. *Human Relations*, 56(5), 563–586. <https://doi.org/10.1177/0018726703056005003>

Czarniawska, B. (2005). Karl Weick: Concepts, style and reflection. *Sociological Review*, 53(S1), 267–278. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.2005.00554.x>

Czarniawska, B (2014). *A Theory of Organizing* (2nd ed). Edward Elgar.

Daigneault, P. M., Jacob, S., e Tremblay, J. (2012). Measuring Stakeholder Participation in Evaluation: An Empirical Validation of the Participatory Evaluation Measurement Instrument (PEMI). *Evaluation Review*, 36(4), 243–271. <https://doi.org/10.1177/0193841X12458103>

D'Alterio, E. (2017). Il lungo cammino della valutazione nelle pubbliche amministrazioni. *Giornale di Diritto Amministrativo*, 5, 570–580.

D'Alterio, E. (2019). La valutazione della performance nelle pubbliche amministrazioni: stato dell'arte e nodi (ancora) da sciogliere. In Caruso, B. (a cura di), *La quarta riforma del lavoro pubblico e oltre*. Editoriale Scientifica.

Dart, J., e Davies, R. (2003). A dialogical, story-based evaluation tool: The Most Significant Change technique. *American Journal of Evaluation*, 24(2), 137–155. [https://doi.org/10.1016/S1098-2140\(03\)00024-9](https://doi.org/10.1016/S1098-2140(03)00024-9)

David, P. A. (1985). Clio and the Economics of QWERTY. *American Economic Review*, 75(2), 332–337. <http://www.jstor.org/stable/1805621>

Decataldo, A., Fiore, B., e Novello, N. (2020). L'importanza dei mixed methods nella ricerca valutativa, le ragioni di un numero monografico. *RIV Rassegna Italiana di Valutazione*, 76, 5–18. <https://doi.org/10.3280/riv2020-076001>

Decreto-Legge 9 giugno 2021, n. 80, convertito in L.113/2021.

Decreto Legislativo 25 maggio 2017, n. 74.

Decreto Legislativo 27 ottobre 2009, n. 150.

Deidda Gagliardo, E., e Saporito, R. (2021). Il Piao come strumento di programmazione integrata per la creazione di Valore pubblico. *Rivista Italiana di Public Management*, 4(2), 196–236. <https://doi.org/10.59724/ripm.2021.2.3>

Dente, B. e Piratino, N. (2008), La parabola dei controlli interni nelle amministrazioni dello stato. In *Atti del Convegno Il sistema amministrativo a dieci anni dalla "Riforma Bassanini"*, Università degli Studi Roma Tre, 30 e 31 gennaio 2008

De Rond, M., Holeman, I., e Howard-Grenville, J. (2019). Sensemaking from the body: An enactive ethnography of rowing the amazon. *Academy of Management Journal*, 62(6), 1961–1988. <https://doi.org/10.5465/amj.2017.1417>

Dewey, J. (2016). *The Public and Its Problems: An Essay in Political Inquiry*. Ohio University Press.

Di Iacovo, F., Fastelli, L., Moruzzo, R., Rovai, M., e Scarpellini, P. (2015). Valdera 2020: i risultati di una procedura partecipata di valutazione. *RIV Rassegna Italiana di Valutazione*, 60, 65–84. <https://doi.org/10.3280/RIV2014-060005>

Dipartimento della Funzione Pubblica (2017a). *Linee guida per il Piano della performance*. Presidenza del Consiglio dei Ministri. https://performance.gov.it/system/files/LineeGuidaeRifNorm/LG-Piano%20della%20performance-giugno%202017_0_.pdf

Dipartimento della Funzione Pubblica (2017b). *Linee guida per il Sistema di Misurazione e Valutazione della performance*. Presidenza del Consiglio dei Ministri. https://performance.gov.it/system/files/LineeGuidaeRifNorm/LG-SMVP_29_dicembre_2017_.pdf

Dipartimento della Funzione Pubblica (2018). *Linee guida per la Relazione annuale sulla performance*. Presidenza del Consiglio dei Ministri. https://performance.gov.it/system/files/LineeGuidaeRifNorm/LG-Relazione_28_novembre_2018_.pdf

Dipartimento della Funzione Pubblica (2019). *Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche*. Presidenza del Consiglio dei Ministri.

https://performance.gov.it/system/files/LineeGuidaeRifNorm/LG_Valutazione_partecipativa_28-11.pdf

Di Mascio, F., e Natalini, A. (2022). *Pubbliche amministrazioni: tradizioni, paradigmi e percorsi di ricerca*. Il Mulino. <https://doi.org/10.978.8815/371805>

Di Mascio, F., Francisci, G., Natalini, A., e Turri, V. M. (2023). Policy Advice and Administrative Reforms in Italy: Context, Political Advisors and Policy Design. *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*, 3, 315–350. <https://doi.org/10.1483/109472>

Di Mascio, F., e Natalini, A. (2024). Le teorie del cambiamento amministrativo tra paradigmi e modelli. Il caso delle riforme amministrative in Italia. *Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, 71(1) <https://doi.org/10.32049/RTSA.2024.1.04>

Di Mascio F., Francisci G., Natalini A. (2025). *La fabbrica delle riforme amministrative*. Il Mulino.

Direttiva del ministro per la Pubblica Amministrazione. (28 novembre 2023). *Valutazione della performance e miglioramento della performance organizzativa e individuale nelle amministrazioni pubbliche*.

Dynalist Inc. (2025). *Obsidian* [Computer software]. Obsidian.md. <https://obsidian.md>

Eltrudis, D., e Monfardini, P. (2019). La performance organizzativa in Italia: un'analisi critica. *Azienda Pubblica*, 32(2), 157–170.

Emerson, R. M., Fretz, R. I., e Shaw, L. L. (2011). *Writing ethnographic fieldnotes* (2nd ed.). University of Chicago Press.

Epifani, G., e Poliandri, D. (2022). La partecipazione nella valutazione: cosa apprendere dalla sperimentazione del RAV per i Centri Provinciali per l'Istruzione degli Adulti. *RIV Rassegna Italiana di Valutazione*, 83/84 (2-3), 5–23. <https://doi.org/10.3280/RIV2022-083001>

Espinosa-Fajardo, J., Rodríguez-Bilella, P., e Tapella, E. (2022). Principles for Stakeholder Involvement in Evaluation in Latin America. *American Journal of Evaluation*, 45(3), 396-412. <https://doi.org/10.1177/10982140221123010>

Eversole, O. (2020). Toward a better understanding of evaluation use and collaborative approaches: A case study of a school improvement program evaluation. In Cousins, J. (a cura di), *Collaborative approaches to evaluation* (pp. 117-134). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781544344669.n5>

Fagerberg, J. (2006). Innovation: A Guide to the Literature, In Fagerberg, J. e Mowery, D. C. (a cura di), *The Oxford Handbook of Innovation*. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199286805.003.0001>

Fagerberg, J. (2013). Innovation - a New Guide, *Working Papers on Innovation Studies*, 20131119, Centre for Technology, Innovation and Culture, University of Oslo.

Fattore, G. (2018), La gestione e valutazione della performance. In Cucciniello, M., Fattore G., Longo, F., Ricciuti, E., Turrini, A. (a cura di), *Management pubblico*. Egea.

Feldman, M. S. (1989). *Order Without Design: Information Production and Policy Making*. Stanford University Press.

Feldman, M. S., e Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational

Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94–118. <https://doi.org/10.2307/3556620>

Ferretti, V. (2016). From stakeholders analysis to cognitive mapping and Multi-Attribute Value Theory: An integrated approach for policy support. *European Journal of Operational Research*, 253(2), 524–541. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2016.02.054>

Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Row, Peterson.

Fetterman, D. (2019). Empowerment evaluation: a stakeholder involvement approach. *Health Promotion Journal of Australia*, 30(2), 137–142. <https://doi.org/10.1002/hpja.243>

Finlay, L. (2012). Five lenses for the reflexive interviewer. In Gubrium, J. F., Holstein, J. A., Marvasti, A. B., McKinney, K. D. (a cura di), *The SAGE Handbook of Interview Research: The Complexity of the Craft* (2 ed., pp. 317-332). SAGE Publications.

<https://doi.org/10.4135/9781452218403.n23>](<https://doi.org/10.4135/9781452218403.n23>)

Flick, U. (2018a). *Doing grounded theory*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781529716658>

Flick, U. (2018b). *Doing triangulation and mixed methods*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781529716634>

Foresti, M. (2003). La partecipazione in ambito valutativo: mito o realtà? Teoria e pratica degli approcci partecipati in valutazione. *RIV Rassegna Italiana di Valutazione*, VII(25).

Formez PA. (2024). Esperienze innovative sul valore pubblico: Dalla valutazione partecipativa nelle PA centrali agli innovation labs sul PIAO nelle regioni. In De Luca, S., Mattia, N. A. E., Pisano, A. (a cura di). https://www.formez.it/docs/default-source/news/rapporto_valorepubblico_definitivo_24_giugno.pdf?sfvrsn=d967d248_3

Franceschini, S. (2020). *La valutazione partecipativa della performance della Regione Emilia- Romagna: modello e test applicativi*. Project work, Master in Public Management and Innovation, Bologna Business School.

Freddano, M., Palumbo, M., e Siri, A. (2010). Indicatori per una valutazione partecipata: l'esperienza del Corso di Metodologia della Ricerca Sociale II (A.A. 2009/2010). *RIV Rassegna Italiana di Valutazione*, XIV(46), 21–42. <https://doi.org/10.3280/RIV2010-046003>

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a Stakeholder Approach*. Pitman.

Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public Administration Review*, 66(S1), 66–75. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00667.x>

Fung, A. (2015). Putting the Public Back into Governance: The Challenges of Citizen Participation and Its Future. *Public Administration Review*, 75(4), 513–522. <https://doi.org/10.1111/puar.12361>

Garfinkel, H. (1967). *Studies in ethnomethodology*. Prentice-Hall.

Garud, R., Kumaraswamy, A., e Karnøe, P. (2010). Path dependence or path creation? *Journal of Management Studies*, 47(4), 760–774. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00914.x>

George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., e Tihanyi, L. (2016). Understanding and Tackling Societal Grand Challenges through Management Research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880–1895. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4007>

Gigerenzer, G., e Selten, R. (2001). *Bounded rationality: The adaptive toolbox*. MIT Press.

Gioia, D. A., e Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448. <http://www.jstor.org/stable/2486479>

Gioia, D. A., Nag, R., e Corley, K. G. (2012). Visionary Ambiguity and Strategic Change: The Virtue of Vagueness in Launching Major Organizational Change. *Journal of Management Inquiry*, 21(4), 364–375. <https://doi.org/10.1177/1056492612447229>

Gioia, D. A., Thomas, J. B., Clark, S. M., e Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and Strategic Change in Academia: The Dynamics of Sensemaking and Influence. *Organization Science*, 5(3), 363–383. <http://www.jstor.org/stable/2635136>

Glaser, B. G., e Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine.

Glimmerveen, L., Ybema, S., e Nies, H. (2022). Who Participates in Public Participation? The Exclusionary Effects of Inclusionary Efforts. *Administration and Society*, 54(4), 543–574. <https://doi.org/10.1177/00953997211034137>

Gobo, G., e Molle, A. (2017). *Doing ethnography*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781529682847>

Godin, B. (2015). *Innovation Contested: The Idea of Innovation Over the Centuries*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315855608>

Gravagnuolo, A., Angrisano, M., Bosone, M., Buglione, F., De Toro, P., e Fusco Girard, L. (2024). Participatory evaluation of cultural heritage adaptive reuse interventions in the circular economy perspective: A case study of historic buildings in Salerno (Italy). *Journal of Urban Management*, 13(1), 107 – 139. <https://doi.org/10.1016/j.jum.2023.12.002>

Gregory A. (2000). Problematizing Participation: A Critical Review of Approaches to Participation in Evaluation Theory. *Evaluation*, 6(2), 179–199. <https://doi.org/10.1177/13563890022209208>

Grimmelikhuijsen, S., Jilke, S., Olsen, A. L., e Tummers, L. (2017). Behavioral Public Administration: Combining Insights from Public Administration and Psychology. *Public Administration Review*, 77(1), 45–56. <https://doi.org/10.1111/puar.12609>

Hagtvedt, L. P., Harvey, S., Demir-Caliskan, O., e Hagtvedt, H. (2024). Bright and Dark Imagining: How Creators Navigate Moral Consequences of Developing Ideas for Artificial Intelligence. *Academy of Management Journal*, 68(1), 1–31. <https://doi.org/10.5465/amj.2022.0850>

Hall, P. A., e Taylor, R. C. R. (1996). Political Science and the Three New Institutionalisms. *Political Studies*, 44(5), 936–957. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9248.1996.tb00343.x>

Hampel, C. E., e Dalpiaz, E. (2023). Confronting the Contested Past: Sensemaking and Rhetorical History in the Reconstruction of Organizational Identity. *Academy of Management Journal*, 66(6), 1711–1740. <https://doi.org/10.5465/amj.2020.1132>

Hanberger, A. (2001). What is the policy problem? Methodological challenges in policy evaluation. *Evaluation*, 7(1), 45–62. <https://doi.org/10.1177/13563890122209513>

Harris, K. (2020). Building capacity in program practitioner realist evaluation through application of CAE principles. In Cousins, J. (a cura di), *Collaborative approaches to evaluation* (pp. 161-184). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781544344669.n7>

Harrison, A. K. (2018). *Ethnography*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oso/9780199371785.001.0001>

Harrison, S. H., e Corley, K. G. (2011). Clean climbing, carabiners, and cultural cultivation: Developing an open-systems perspective of culture. *Organization Science*, 22(2), 391–412. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0538>

Hatch, M. J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657–693. <https://doi.org/10.2307/258594>

Hatry, H. P. (1999). *Performance Measurement*. The Urban Institute Press.

Hayward, S., e Cassell, C. (2018). Achieving critical distance. In Cassell, C., Cunliffe, A. L., e Grandy, G. (a cura di), *The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods* (pp. 361-376). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781526430212.n22>

Helms Mills, J., Thurlow, A., e Mills, A. J. (2010). Making sense of sensemaking: The critical sensemaking approach. *Qualitative Research in Organizations and Management*, 5(2), 182–195. <https://doi.org/10.1108/17465641011068857>

Hendriks, C.M. (2012). Policy evaluation and public participation. In Araral, E., Fritzen, S., Howlett, M., Ramesh, M., e Wu, X. (a cura di), *Routledge Handbook of Public Policy*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203097571>

Hinna, L., e Monteduro, F. (2010), Misurazione, valutazione e trasparenza delle performance nella Riforma Brunetta: una chiave di lettura. *Impresa e Stato*, 88, pp 41-47

Hodgson, G. M. (2008). The Concept of a Routine. In *Handbook of Organizational Routines*. Edward Elgar Publishing <https://doi.org/10.4337/9781848442702.00007>

Holton, J. A. (2007). The coding process and its challenges. In Bryant, A., e Charmaz, K. (a cura di), *The SAGE handbook of grounded theory* (pp. 265–289). SAGE Publications.

Hood, C. (1991). A public management for all seasons? *Public Administration*, 69(1), 3–19. <http://doi.org/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x>

Hood, C. (2006). Gaming in targetworld: The targets approach to managing British public services. *Public Administration Review*, 66(4), 515–521. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00612.x>

House, E.R. e Howe, K.R. (2000), Deliberative democratic evaluation. *New Directions for Evaluation*, 2000, 3-12. <https://doi.org/10.1002/ev.1157>

Howlett, M., e Rayner, J. (2007). Design Principles for Policy Mixes: Cohesion and Coherence in ‘New Governance Arrangements’. *Policy and Society*, 26(4), 1–18. [https://doi.org/10.1016/s1449-4035\(07\)70118-](https://doi.org/10.1016/s1449-4035(07)70118-)

Huberman, M. (1995) The Many Modes of Participatory Evaluation. In Cousins, J.B. e Earl, L.M. (a cura di), *Participatory Evaluation in Education*. Falmer Press.

IAP2 – International Association for Public Participation (2007). *The IAP2 Public Participation Spectrum*. https://iap2.org.au/wp-content/uploads/2020/01/2018_IAP2_Spectrum.pdf

Ingenito, C. (2019). Guidelines. A shifting and disorientating category. *Quaderni Costituzionali*, 40(1), 871–887. <https://doi.org/10.1439/95229>

Ianniello, M., Iacuzzi, S., Fedele, P., e Brusati, L. (2019). Obstacles and solutions on the ladder of citizen participation: a systematic review. *Public Management Review*, 21(1), 21–46. <https://doi.org/10.1080/14719037.2018.1438499>

Jacob, S., e Ouvrard, L. (2009). *L'évaluation participative: Avantages et difficultés d'une pratique innovante*. PerfEval. <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/2009461>.

Jørgensen, T. B., e Bozeman, B. (2007). Public Values. *Administration & Society*, 39(3), 354–381. <https://doi.org/10.1177/0095399707300703>

Katz, D., e Kahn, R. L. (1966). *The social psychology of organizations*. Wiley.

King, J.A. (2004). Participatory evaluation. In Mathison, S. (a cura di), *Encyclopedia of evaluation*. Sage.

Knight, E., Lok, J., Jarzabkowski, P., e Wenzel, M. (2024). Sensing the Room: The Role of Atmosphere in Collective Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 68(2), 326–356. <https://doi.org/10.5465/amj.2021.1389>

Kraft, A., Sparr, J. L., e Peus, C. (2018). Giving and Making Sense About Change: The Back and Forth Between Leaders and Employees. *Journal of Business and Psychology*, 33(1), 71–87. <https://doi.org/10.1007/s10869-016-9474-5>

Kudesia, R. S. (2017). Organizational Sensemaking. In *Oxford Research Encyclopedia of Psychology*.

<https://doi.org/10.1093/acrefore/9780190236557.013.78>

Kuhlmann, S., e Veit, S. (2023). Evaluation of and in public administration. In *Handbook of Public Policy Evaluation*. Edward Elgar Publishing.

<https://doi.org/10.4337/9781800884892.00023>

Langley, A., e Meziani, N. (2020). Making Interviews Meaningful. *Journal of Applied Behavioral Science*, 56(3), 370–391.

<https://doi.org/10.1177/0021886320937818>

Langley, A., Smallman, C., Tsoukas, H., e Van De Ven, A. H. (2013). Process studies of change in organization and management: Unveiling temporality, activity, and flow. *Academy of Management Journal*, 56(1), 1–13.

<https://doi.org/10.5465/amj.2013.4001>

Larrick, R.P. (2004). Debiasing. In Koehler D.J., e Harvey, N. (a cura di), *Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*. Blackwell Publishing Ltd.

<https://doi.org/10.1002/9780470752937.ch16>

Legacy, C., Barry, J., Novacevski, M., e Boyco, M. (2023). “Shared Language” Or “Straitjacket”? The Hidden Costs of Legitimising Participation Through Standardised Frameworks. *Planning Theory and Practice*, 24(3), 325–341.

<https://doi.org/10.1080/14649357.2023.2214530>

Lincoln, Y. S., Lynham, S. A., e Guba, E. G. (2023). Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences, revisited. In Denzin, N. K., Lincoln, Y. S., Giardina, M. D., e Cannella, M. P. (a cura di), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (6th ed.). SAGE Publications.

Lippi, A., e Morisi, M. (2005). *Scienza dell'amministrazione*. Il Mulino.

Lo Tennero, M., e Picone, P. (2020). L'amministrazione valutata dai cittadini quale possibile inizio di una nuova era. *Azienditalia: Mensile Di Organizzazione, Bilancio, Gestione e Controllo Degli Enti Locali*, 4, 650–654.

Maitlis, S. (2005). The Social Processes of Organizational Sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21–49. <http://www.jstor.org/stable/20159639>

Maitlis, S., e Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking Stock and Moving Forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125. <https://doi.org/10.1080/19416520.2014.873177>

Maitlis, S., e Sonenshein, S. (2010). Sensemaking in crisis and change: Inspiration and insights from Weick (1988). *Journal of Management Studies*, 47(3), 551–580. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00908.x>

Majone, G. (1997). From the Positive to the Regulatory State: Causes and Consequences of Changes in the Mode of Governance. *Journal of Public Policy*, 17(2), 139–167.

Margetts, H., e Dunleavy, P. (2013). The second wave of digital-era governance: A quasi-paradigm for government on the Web. *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 371(1987). <https://doi.org/10.1098/rsta.2012.0382>

Mark, M. M., e Shotland, R. L. (1985). Stakeholder-based evaluation and value judgments. *Evaluation Review*, 9(5), 605–626. <https://doi.org/10.1177/0193841X8500900504>

Marra, M. (2015). Più ombre che luci nell'esperienza della valutazione all'interno della PA: l'esigenza di integrare saperi e processi organizzativi. *RU. Risorse umane nella pubblica amministrazione*, 4-5, 37-52.

Marra, M. (2017). *Valutare la valutazione. Adempimenti, ambiguità e apprendimenti nella Pa italiana*. Il Mulino.

Marra, M. (2018a). La politica di valutazione nell'esecutivo oltre le retoriche e le ambiguità. *Rivista giuridica del Mezzogiorno*, (2), 379–400. <https://doi.org/10.1444/90072>

Marra, M. (2018b). The ambiguities of performance-based governance reforms in Italy: Reviving the fortunes of evaluation and performance measurement. *Evaluation and Program Planning*, 69, 173–182. <https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2017.02.006>

Marshall, G. S., e Abresch, C. (2022). New Public Management. In Farazmand, A. (a cura di), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-66252-3_1867

Martini, A. P., e Sisti, M. (2009). *Valutare il successo delle politiche pubbliche*. Il Mulino.

Massoli, L. (2011). Citizen Participation in Public Services: The Case of Civic Evaluation. *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*, (3), 507–532. <https://doi.org/10.1483/36305>

Mazzara, L. (2018). Misurazione della qualità e valutazione esterna per incentivare lo sviluppo delle dinamiche organizzative della PA: via da intraprendere o mera illusione? *Azienditalia: Mensile di organizzazione, bilancio, gestione e controllo degli enti locali*, 6, 845–850.

Mattei, P. (2023). *Democratizing Science: The Political Roots of the Public Engagement Agenda*. Bristol University Press. <https://doi.org/10.56687/9781529223972>

McLaughlin, J.A., e Jordan, G.B. (2015). Using Logic Models. In Newcomer, K. E. Hatry, H. P., e Wholey, J. S. (a cura di), *Handbook of Practical Program Evaluation* (4th ed.). Jossey-Bass. <https://doi.org/10.1002/9781119171386.ch3>

McLellan, E., MacQueen, K. M., e Neidig, J. L. (2003). Beyond the Qualitative Interview: Data Preparation and Transcription. *Field Methods*, 15(1), 63–84. <https://doi.org/10.1177/1525822X02239573>

McTaggart, R. (1991). When Democratic Evaluation Doesn't Seem Democratic. *Evaluation Practice*, 12(1), 9-21. <https://doi.org/10.1177/109821409101200103>

Mele, V., Turrini A. (2018), Teorie sulle istituzioni pubbliche: Weber, New Public Management, governance. In Cucciniello, M., Fattore G., Longo, F., Ricciuti, E., Turrini, A. (a cura di), *Management pubblico*. Egea.

Melloni, E., e Righettini, M. S. (2021). Durante e dopo l'emergenza: il ruolo della valutazione di performance per rafforzare la capacità amministrativa delle pubbliche amministrazioni. *RIV Rassegna Italiana di Valutazione*, 75, 42–59. <https://doi.org/10.3280/RIV2019-075004>

Merkus, S., Willems, T., Schipper, D., Van Marrewijk, A., Koppenjan, J., Veenswijk, M., e Bakker, H. (2017). A storm is coming? Collective sensemaking and ambiguity in an inter-organizational team managing railway system disruptions. *Journal of Change Management*, 17(3), 228–248. <https://doi.org/10.1080/14697017.2016.1219380>

Migchelbrink, K., e Van de Walle, S. (2022). A systematic review of the literature on determinants of public managers' attitudes toward public participation. *Local Government Studies*, 48(1), 1–22. <https://doi.org/10.1080/03003930.2021.1885379>

Milward, H. B., e Provan, K. G. (2000). Governing the Hollow State. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10(2), 359–379. <https://doi.org/10.1093/oxfordjournals.jpart.a024273>

Mitchell, R. K., Agle, B. R., e Wood, D. J. (1997). Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of Who and What Really Counts. *Academy of Management Review*, 22(4), 853–886. <https://doi.org/10.2307/259247>

Mititelu, C. (2019). Citizen Participation: Rationales and Approaches. In Farazmand, A. (a cura di), *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3635-1

Montano, L. J., Font, X., Elsenbroich, C., e Ribeiro, M. A. (2024). Harnessing the power of stories: Evaluating complex tourism interventions through a ‘most significant change’ approach. *Annals of Tourism Research Empirical Insights*, 5(2), 100150. <https://doi.org/10.1016/j.annale.2024.100150>

Montano, L. J., Font, X., Elsenbroich, C., e Ribeiro, M. A. (2023). Co-learning through participatory evaluation: an example using Theory of Change in a large-scale EU-funded tourism intervention. *Journal of Sustainable Tourism*, 33(4), 653–672. <https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2227781>

Moore, M. H. (1995). *Creating public value: strategic management in government*. Harvard University Press.

Moore, M. e Khagram S. (2004). *On Creating Public Value: What Business Might Learn from Government About Strategic Management*. Working paper of the Corporate Social Responsibility Initiative Working Paper, Harvard Kennedy School.

Moretti, C., e Polini, B. (2020). Valutare e apprendere nell'ambito delle politiche pubbliche. Un percorso di riflessività e partecipazione nella formazione degli operatori delle migrazioni. *RIV Rassegna Italiana di Valutazione*, 78, 97-116 <https://doi.org/10.3280/RIV2020-078006>

Morigi, P. (2018). La performance organizzativa Le novità introdotte dalla riforma e dalle Linee guida ministeriali. *RU. Risorse umane nella pubblica amministrazione*, 1, 37-47.

Murray, R. (2002). Citizens' Control of Evaluations. *Evaluation*, 8(1), 81-100. <https://doi.org/10.1177/1358902002008001488>

Myers, M. D. (2013). *Qualitative research in business & management* (2nd ed.). SAGE Publications.

Nabatchi, T. (2012). Putting the "Public" Back in Public Values Research: Designing Participation to Identify and Respond to Values. *Public Administration Review*, 72(5), 699-708. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2012.02544.x>

Nabatchi, T., e Amsler, L. B. (2014). Direct Public Engagement in Local Government. *American Review of Public Administration*, 44(4 Suppl.). <https://doi.org/10.1177/0275074013519702>

Nabatchi, T., Sancino, A., e Sicilia, M. (2017). Varieties of Participation in Public Services: The Who, When, and What of Coproduction. *Public Administration Review*, 77(5), 766-776. <https://doi.org/10.1111/puar.12765>

Núñez, H., e Úcar, X. (2020). Roles and functions of the community manager within the framework of collaborative approaches to evaluation (cae): case analysis of the Galibar community development plan (Spain). In Cousins, J. (a cura di), *Collaborative approaches to evaluation*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781544344669.n6>

O'Flynn, J. (2007). From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. *Australian Journal of Public Administration*, 66(3), 353–366. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x>

Ongaro, E. (2024). Integrating the neo-Weberian state and public value. *International Review of Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.1177/00208523241228830>

Ongaro, E., Di Mascio, F. D., Melis, G., e Natalini, A. (2023). Reforming public administration in Italy: continuity and change from 1861 to 2020. In Goldfinch, S. F. (a cura di), *Handbook of Public Administration Reform*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781800376748.00017>

Ongaro, E., e Nasi, G. (2024). The Neo-Weberian State in Italy: Understanding the Influence of Populist Government, EU Administrative Reform Support Policy, and Digitalization. *Journal of Policy Studies*, 39(3), 33–43. <https://doi.org/10.52372/jps39303>

Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, 8(3), 377–387. <https://doi.org/10.1080/14719030600853022>

Osborne, S. P., e Strokosch, K. (2022). Participation: Add-on or core component of public service delivery? *Australian Journal of Public Administration*, 81(1), 181–200. <https://doi.org/10.1111/1467-8500.12536>

Pacetti, T., Castelli, G., Bresci, E., e Caporali, E. (2020). Water Values: Participatory Water Ecosystem Services Assessment in the Arno River Basin, Italy. *Water Resources Management*, 34(14), 4527–4544. <https://doi.org/10.1007/s11269-020-02684-4>

Pahl-Wostl, C. (2002). Participative and Stakeholder-Based Policy Design, Evaluation and Modeling Processes. *Integrated Assessment*, 3(1), 3–14. <https://doi.org/10.1076/iaij.3.1.3.7409>

Palumbo, M. (2010). La partecipazione che cambia la valutazione (e forse anche i valutatori?). *Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, 4, 1–16. <https://doi.org/10.3280/SA2010-004003>

Pastore, V. (2010). Si fa presto a dire partecipazione. Una riflessione su attori, finalità, tecniche e strumenti. *Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, 4, 1–36. <https://doi.org/10.3280/SA2010-004005>

Patton, M. Q. (1994). Developmental Evaluation. *Evaluation Practice*, 15(3), 311–319. <https://doi.org/10.1177/109821409401500312>

Patton, M. Q. (1996). A world larger than formative and summative. *Evaluation Practice*, 17(2), 131–144. [https://doi.org/10.1016/s0886-1633\(96\)90018-5](https://doi.org/10.1016/s0886-1633(96)90018-5)

Patton, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation* (4th ed.). SAGE Publications.

Pentland, B. T., e Feldman, M. S. (2005). Organizational routines as a unit of analysis. *Industrial and Corporate Change*, 14(5), 793–815. <https://doi.org/10.1093/icc/dth070>

Pentland, B. T., e Feldman, M. S. (2008). Issues in Empirical Field Studies of Organizational Routines. In Becker, M. C. (a cura di), *Handbook of Organizational Routines*. Edward Elgar Publishing <https://doi.org/10.4337/9781848442702.00021>

Pentland, B. T., e Hærem, T. (2015). Organizational Routines as Patterns of Action: Implications for Organizational Behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(1), 465–487. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111412>

Pestoff, V. (2012). Co-production and Third Sector Social Services in Europe: Some Concepts and Evidence. *Voluntas*, 23(4), 1102–1118. <https://doi.org/10.1007/s11266-012-9308-7>

Peters, B. G. (1996). *The future of governing: four emerging models*. University Press of Kansas,

Pierson, P. (2000). Increasing Returns, Path Dependence, and the Study of Politics. *American Political Science Review*, 94(2), 251–267. <https://doi.org/10.2307/2586011>

Pisu, D. e Piga, M. L. (2021). La valutazione partecipata delle politiche di genere: un nuovo inizio per le vecchie sfide dell'Ateneo sassarese. *RIV Rassegna Italiana di Valutazione*, 80-81, 167–184. <https://doi.org/10.3280/RIV2021-080009>

Pollitt, C. (2013). The logics of performance management. *Evaluation*, 19(4), 346–363. <https://doi.org/10.1177/1356389013505040>

Pollitt, C. (2018). Performance management 40 years on: a review. Some key decisions and consequences. *Public Money and Management*, 38(3), 167–174. <https://doi.org/10.1080/09540962.2017.1407129>

Pollitt, C., e Bouckaert, G. (2017). *Public Management Reform: a comparative analysis* (4th ed.). Oxford University Press.

Pollitt C., e Hupe, P. (2011). The role of magic concepts. *Public Management Review*, 13(5), 641–658. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.532963>

Pratt, M. G. (2000). The Good, the Bad, and the Ambivalent: Managing Identification among Amway Distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 456–493. <https://doi.org/10.2307/2667106>

Prior, L. (2003). *Using documents in social research*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9780857020222>

Rädiker, Stefan (2023). *Doing grounded theory with MAXQDA. Guidance and tips for your practice*. MAXQDA Press. <https://doi.org/10.36192/978-3-948768164>

Ramírez, R., Brodhead, D., Navas, J., Dhewa, C., Ramelan, V., Zaveri, S., Nyangaga, J., e Quarry, W. (2020). Comparing the validity of two sets of evaluation principles: adding value to both (pp. 185–212). In Cousins, J. (a cura di), *Collaborative approaches to evaluation*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781544344669.n8>

Rapley, T. (2018). *Doing conversation, discourse and document analysis*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781526441843>

Rebien, C. C. (1996). Participatory evaluation of development assistance: Dealing with power and facilitative learning. *Evaluation*, 2(2), 151–171. <https://doi.org/10.1177/135638909600200203>

Regonini, G. (2001). *Capire le politiche pubbliche*. Il Mulino.

Regonini, G. (2018). Le pratiche della valutazione nelle amministrazioni pubbliche. *Rivista giuridica del Mezzogiorno*, (2), 449-456. <https://doi.org/10.1444/90078>

Rerup, C., Gioia, D. A., e Corley, K. G. (2022). Identity Transitions Via Subtle Adaptive Sensemaking: the Empirical Pursuit of the Intangible. *Academy of Management Discoveries*, 8(4), 608–639. <https://doi.org/10.5465/amd.2019.0212>

Rey, L., e Fortin, A. (2023). Participatory evaluation, deliberation and democracy. In Varone, F., Jacob, S., ed Bundi, P. (a cura di), *Handbook of Public Policy*

Evaluation. Edward Elgar Publishing.
<https://doi.org/10.4337/9781800884892.00017>

Rhodes, C., e Brown, A. D. (2005). Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 167–188.
<https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2005.00112.x>

Richards-Schuster, K., e Plachta Elliott, S. (2019). A Practice Matrix for Involving Young People in Evaluation: Possibilities and Considerations. *American Journal of Evaluation*, 40(4), 533–547. <https://doi.org/10.1177/1098214019832113>

Righettini, M.S. (2024), Come funzionano le democrazie: la valutazione delle politiche pubbliche. In Almagisti, M., e Graziano, P. (a cura di), *La democrazia: concetti, attori, istituzioni*. Carocci.

Righettini, M. S., e Sciarra, M. (2024). Governance collaborativa e strumenti per la creazione di valore pubblico: la valutazione partecipativa della sostenibilità del sistema alimentare universitario. *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*, 19(3), 393–421. <https://doi.org/10.1483/115185>

Robert, K., e Ola, L. (2021). Reflexive sensegiving: An open-ended process of influencing the sensemaking of others during organizational change. *European Management Journal*, 39(4), 476–486. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.10.007>

Rosenstein, B., e Zamir, J. (2020). The Saafa Program for excellence in the sciences: an application of the principles to guide collaborative approaches to evaluation (pp. 99-116). In Cousins, J. (a cura di), *Collaborative approaches to evaluation*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781544344669.n4>

Rowe, G., e Frewer, L. J. (2005). A typology of public engagement mechanisms. *Science Technology and Human Values*, 30(2), 251–290.
<https://doi.org/10.1177/0162243904271724>

Rubin, H. J., e Rubin, I. S. (2005). *Qualitative interviewing: The art of hearing data* (2nd ed). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781452226651>

Ruffini, R. (2016). Passato, presente e possibile futuro della valutazione individuale nella pubblica amministrazione italiana. *Risorse Umane*, (2), 66–78.

Ruffini, R. (2017). Le modifiche al sistema di misurazione e valutazione delle performance della legge Madia. *Risorse Umane*, (3), 15–18.

Sager, F., Mavrot, C. (2021). Participatory vs Expert Evaluation Styles. In Howlett, M., e Tosun J. (a cura di), *The Routledge Handbook of Policy Styles* (pp. 395–407). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429286322-40>.

Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers* (4th ed.). SAGE Publications.

Sanchietti, M., e Savignon, A. B. (2023). Valutazione partecipativa della performance: stato dell' arte in letteratura e prospettive evolutive. *Azienda Pubblica*, 1, 57–86.

Sandberg, J., e Tsoukas, H. (2014). Making sense of the sensemaking perspective: Its constituents, limitations, and opportunities for further development. *Journal of Organizational Behavior*, 36, S6–S32. <https://doi.org/10.1002/job.1937>

Sandberg, J., e Tsoukas, H. (2020). Sensemaking Reconsidered: Towards a broader understanding through phenomenology. *Organization Theory*, 1(1). <https://doi.org/10.1177/2631787719879937>

Sandelowski, M., Ashworth, P., Cho, J., Trent, A., Emerson, R., Pollner, M., e Maxwell, J. (2008). Member check. In Given, L. M. (a cura di), *The SAGE*

encyclopedia of qualitative research methods. SAGE Publications.
<https://doi.org/10.4135/9781412963909.n257>

Scardigno, A. F., Blasi, B., Pastore, S., e Guaragno, F. (2020). Valutare la Terza Missione dell'Università: processi partecipativi e meccanismi di consultazione. *RIV Rassegna Italiana di Valutazione*, 74, 55–76. <https://doi.org/10.3280/riv2019-074004>

Schulz, M. (2008). Staying on Track: A Voyage to the Internal Mechanisms of Routine Reproduction. In Becker, M. C. (a cura di), *Handbook of Organizational Routines*. Edward Elgar Publishing.
<https://doi.org/10.4337/9781848442702.00018>

Schwandt, T. (2015). *The Sage dictionary of qualitative inquiry*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781483398969>

Scriven, M. (1991), Beyond Formative and Summative Evaluation. In McLaughlin, M. W., e Phillips, D. C. (a cura di), *Evaluation and education: at quarter century*. University of Chicago Press.

Searle, M., Kirkpatrick, L., Smyth, R., Paolini, M., e Brown, H. (2020). Promoting learning through a collaborative approach to evaluation: a retrospective examination of the process and principles (pp. 75-98). in Cousins, J. (a cura di), *Collaborative approaches to evaluation*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781544344669.n3>

Sicilia, M., Guarini, E., Sancino, A., Andreani, M., e Ruffini, R. (2016). Public services management and co-production in multi-level governance settings. *International Review of Administrative Sciences*, 82(1), 8–27.
<https://doi.org/10.1177/0020852314566008>

Sillince, J., Jarzabkowski, P., e Shaw, D. (2012). Shaping Strategic Action Through the Rhetorical Construction and Exploitation of Ambiguity. *Organization Science*, 23(3), 630–650. <https://www.jstor.org/stable/23252080>

Simon, H. A. (1946). The Proverbs of Administration. *Public Administration Review*, 6(1), 53–67. <https://doi.org/10.2307/973030>

Spillane, J. P., Reiser, B. J., e Reimer, T. (2002). Policy implementation and cognition: Reframing and refocusing implementation research. *Review of Educational Research*, 72(3), 387–431. <https://doi.org/10.3102/00346543072003387>

Solesbury, W. (2001). *Evidence Based Policy: Whence It Came and Where It's Going*. ESRC UK Centre for Evidence Based Policy and Practice.

Stame N. (1998). *L'esperienza della valutazione*. SEAM.

Stame, N. (2008). Valutazione, controlli e pubblica amministrazione. *RIV Rassegna Italiana di Valutazione*, 40, 45–55. <https://doi.org/10.3280/RIV2008-040003>

Stame, N. (2010). Come concepire la politica, come valutarla. *Rivista Trimestrale di Scienza dell'amministrazione*, (1), 57–74. <https://doi.org/10.3280/SA2010-001004>

Stame, N. (2021). Mixed Methods e valutazione democratica. *RIV Rassegna Italiana di Valutazione*, 76, 53–70. <https://doi.org/10.3280/RIV2020-076004>

Stigliani, I., e Ravasi, D. (2012). Organizing thoughts and connecting brains: Material practices and the transition from individual to group-level prospective sensemaking. *Academy of Management Journal*, 55(5), 1232–1259. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.0890>

Suárez-Herrera, J. C., Springett, J., e Kagan, C. (2009). Critical Connections between Participatory Evaluation, Organizational Learning and Intentional Change in Pluralistic Organizations. *Evaluation*, 15(3), 321–342. <https://doi.org/10.1177/1356389009105884>

Susio, B. (2018). Il cittadino valutatore delle performance. Esperienze e strumenti di Customer Satisfaction applicati alla valutazione. *Azienditalia: Mensile di organizzazione, bilancio, gestione e controllo degli enti locali*, (6), 839–844.

Susio, B. (2024). La direttiva Zangrillo e il Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance. *Azienditalia: Mensile di organizzazione, bilancio, gestione e controllo degli enti locali*, (8–9), 1031–1036.

Sydow, J., Schreyögg, G., e Koch, J. (2009). Organizational path dependence: Opening the black box. *Academy of Management Review*, 34(4), 689–709. <https://doi.org/10.5465/AMR.2009.44885978>

Talbot, C. (2007), Performance Management. In Ferlie, E., Lynn, L. E., e Pollitt, C. (a cura di), *The Oxford Handbook of Public Management* Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199226443.003.0022>

Tanese, A., Terzi, A. (2012). Civic Evaluation as a Tool for Analyzing and Achieving Quality of Life Under the Citizen's Point of View. In Maggino, F., Nuvolati, G. (a cura di), *Quality of life in Italy* (Social Indicators Research Series, vol. 48). Springer. https://doi.org/10.1007/978-94-007-3898-0_10

Tapella, E. e Meneses, A. (2020). Participatory evaluation of cancer prevention and care services: a case study from Valle de la Estrella, Costa Rica. (pp. 53-74). In Cousins, J. (a cura di), *Collaborative approaches to evaluation*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781544344669.n2>

Taplin, D. H., Clark, H., Collins, E., e Colby, D. C. (2013). *Theory of change. Technical papers: A series of papers to support development of theories of change based on practice in the field*. ActKnowledge.

Taut, S. (2008). What Have We Learned about Stakeholder Involvement in Program Evaluation? *Studies in Educational Evaluation*, 34(4), 224–230.

Taylor, F.W. (1912), Scientific Management. In Shafritz, J. M., e Hyde, A. C. (a cura di) (2015), *Classics of Public Administration* (8th ed.). Cengage Learning.

Thaler, R. H., e Sunstein, C. R. (2009). *Nudge: la spinta gentile. La nuova strategia per migliorare le nostre decisioni su denaro, salute, felicità*. Feltrinelli.

Thornberg, R., e Charmaz, K. (2014). Grounded theory and theoretical coding. In U. Flick (a cura di), *Grounded theory and theoretical coding* (pp. 153–169). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781446282243.n11>

Tomei, G. (2010). Valutazione, cittadinanza, partecipazione. Le ragioni di un numero monografico. *Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, (1), 5–10. <https://doi.org/10.3280/SA2010-001001>

Torfin, J. (2009). Rethinking path dependence in public policy research. *Critical Policy Studies*, 3(1), 70–83. <https://doi.org/10.1080/19460170903158149>

Torfin, J., Bøgh Andersen, L., Greve, C., e Klausen, K. K. (2020). *Public Governance Paradigms*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788971225>

Tritter, J. Q., e McCallum, A. (2006). The snakes and ladders of user involvement: Moving beyond Arnstein. *Health Policy*, 76(2), 156–168. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2005.05.008>

Turra, B. V. (2005). La partecipazione del cliente/cittadino alla valutazione. Riflessioni per la valorizzazione delle competenze di cittadinanza. *Impresa Sociale*, 74(3), 142–159.

Tversky, A. e Kahneman, D. (1974), Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science* 185, 1124–1131.
<https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>

UNI – Ente Italiano di Normazione (2015). *UNI EN ISO 9001:2015. Sistemi di gestione per la qualità – Requisiti*. UNI.

Urquhart, C. (2023). *Grounded theory for qualitative research* (2nd ed.). SAGE Publications.

van der Giessen, M., Langenbusch, C., Jacobs, G., e Cornelissen, J. (2022). Collective sensemaking in the local response to a grand challenge: Recovery, alleviation and change-oriented responses to a refugee crisis. *Human Relations*, 75(5), 903–930. <https://doi.org/10.1177/00187267211004688>

Van Dooren, W., Bouckaert, G., e Halligan, J. (2015). *Performance Management in the Public Sector* (2a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315817590>

Van Maanen, J. (1991) The smile factory: Work at Disneyland. In Frost, P., Moore, P.L., Lundberg, C., Louis, M. and Martin, J. (a cura di), *Reframing organizational culture*, pp. 58–76. SAGE Publications.

Van Thiel, S., e Leeuw, F. L. (2002). The Performance Paradox in the Public Sector. *Public Performance & Management Review*, 25(3), 267–281. <https://doi.org/10.2307/3381236>

Vecchi, G. (2001). La valutazione delle politiche pubbliche. In Morisi, M. e Lippi, A. (a cura di), *Manuale di scienza dell'amministrazione. La valutazione*. Giappichelli.

Vecchi, G. (2019). Designing on the past? Administrative reforms in Italy during the last decades: From modernization projects to an incrementalism without strategies. *Rivista Italiana di Politiche Pubbliche*, 14 (3), 383–409. <https://doi.org/10.1483/95210>

Vecchi G. (2020), Le politiche amministrative: continuità e discontinuità nei processi di riforma. In Capano, G., Natalini, A. (a cura di), *Le politiche pubbliche in Italia* (pp. 27–41). Il Mulino.

Vedung, E. (1997). *Public Policy and Program Evaluation* (1a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315127767>

Vedung, E. (2010). Four waves of evaluation diffusion. *Evaluation*, 16(3), 263–277. <https://doi.org/10.1177/1356389010372452>

Vlaar, P. W. L., Van den Bosch, F. A. J., e Volberda, H. W. (2006). Coping with problems of understanding in interorganizational relationships: Using formalization as a means to make sense. *Organization Studies*, 27(11), 1617–1638. <https://doi.org/10.1177/0170840606068338>

VERBI Software. (2024). MAXQDA 2024 [Computer software]. VERBI Software. <https://www.maxqda.com>

Vergani, A. (2010). “E tu che c’entri?": il cittadino tra valutazione, valutatori e Pubbliche Amministrazioni. *Rivista Trimestrale di Scienza dell'Amministrazione*, (1), 39–56. <https://doi.org/10.3280/SA2010-001003>

Wacquant, L. J. D. (2002). *Anima e corpo: la fabbrica dei pugili nel ghetto nero americano*. DeriveApprodi.

Walker, D., e Myrick, F. (2006). Grounded Theory: An Exploration of Process and Procedure. *Qualitative Health Research*, 16(4), 547–559. <https://doi.org/10.1177/1049732305285972>

Weaver, L. e Cousins, J.B. (2004). Unpacking the Participatory Process. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, 1(1). <https://doi.org/10.56645/jmde.v1i1.144>

Weber, K., e Glynn, M. A. (2006). Making sense with institutions: Context, thought and action in Karl Weick's theory. *Organization Studies*, 27(11), 1639–1660. <https://doi.org/10.1177/0170840606068343>

Weick, K. E. (1988). Enacted sensemaking in crisis situations. *Journal of Management Studies*, 25, 305-317. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1988.tb00039.x>

Weick, K. E. (1990). The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster. *Journal of Management*, 16(3), 571–593. <https://doi.org/10.1177/014920639001600304>

Weick, K. E. (1993). The Collapse of Sensemaking in Organizations: The Mann Gulch Disaster. *Administrative Science Quarterly*, 38(4), 628–652. <https://doi.org/10.2307/2393339>

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE Publications.

Weick, K. E. (2015). Ambiguity as Grasp: The Reworking of Sense. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 23(2), 117–123. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12080>

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., e Obstfeld, D. (2005). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), 409–421. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0133>

Whiteman, G., e Cooper, W. H. (2011). Ecological sensemaking. *Academy of Management Journal*, 54(5), 889–911. <https://doi.org/10.5465/amj.2008.0843>

Whittle, A., Vaara, E., e Maitlis, S. (2023). The Role of Language in Organizational Sensemaking: An Integrative Theoretical Framework and an Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 49(6), 1807–1840. <https://doi.org/10.1177/01492063221147295>

Wilson, W. (1887), *The Study of Administration*. In Shafritz, J. M., e Hyde, A. C. (a cura di) (2015), *Classics of Public Administration* (8th ed.). Cengage Learning

Woelert, P. (2015). The 'logic of escalation' in performance measurement: An analysis of the dynamics of a research evaluation system, *Policy and Society*, 34 (1), 75–85. <https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2015.03.004>

Yanow, D. (2012). Organizational ethnography between toolbox and world-making. *Organizational Ethnography*, 1(1), 31–42. <https://doi.org/10.1108/202466741211220633>

Ybema, S., Yanow, D., Wels, H., e Kamsteeg, F. (a cura di) (2009). *Organizational ethnography: Studying the complexities of everyday life*. SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781446278925>

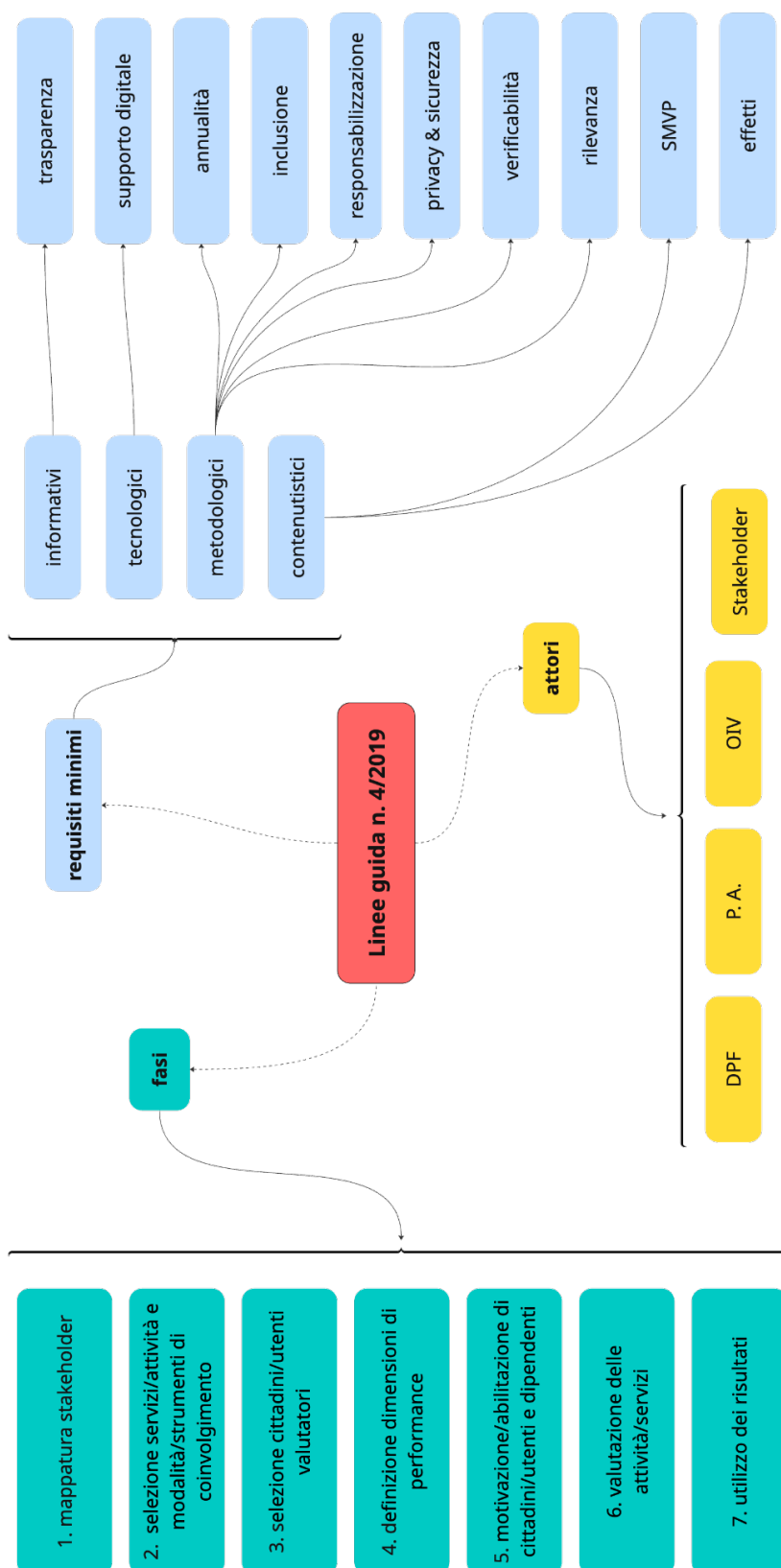
APPENDICE

Questa sezione riporta le figure e i documenti citati nei capitoli precedenti nel loro formato originale (da cui sono stati unicamente oscurati i dati personali delle persone menzionate):

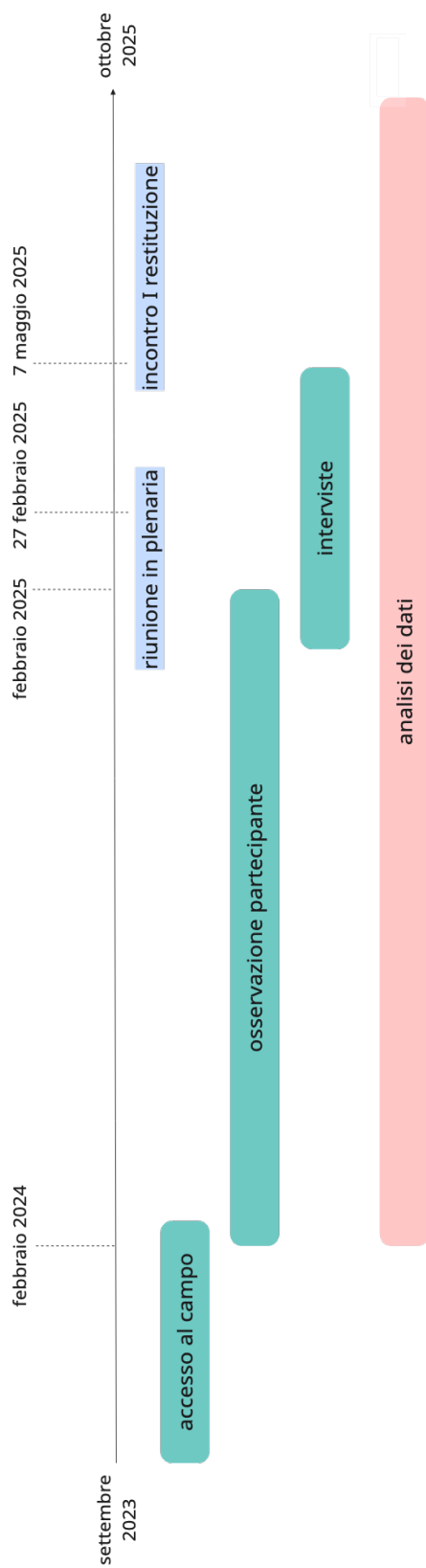
1. la figura 1.1 – Fasi, requisiti minimi e attori della valutazione partecipativa secondo le LG n. 4/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica,
2. la figura 2.1 – Fasi della ricerca,
3. il progetto formativo (condiviso con l'Università degli Studi di Milano-Bicocca e la Direzione generale dell'Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna per avviare il periodo di studio e ricerca),
4. il progetto di ricerca (condiviso con l'Università degli Studi di Milano-Bicocca e la Direzione generale dell'Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna per avviare il periodo di studio e ricerca),
5. l'elenco dei documenti prodotti dall'Assemblea legislativa (AL) usati nell'analisi documentale,
6. l'elenco degli incontri a cui ho partecipato durante il periodo di studio e ricerca presso AL,
7. il protocollo utilizzato per la conduzione delle interviste semistrutturate,
8. la figura 2.3 – Rappresentazione grafica delle categorie costruite durante il focused coding,
9. la figura 3.1 – Le principali fasi del progetto VIP: dalla sua ideazione all'analisi dei risultati,
10. la figura 3.2 – Gli obiettivi operativi del progetto di valutazione partecipativa nel PIAO 2024-2026 (Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, 2024a; p. 33),
11. la figura 3.3 – La strategia per la creazione di valore pubblico nel PIAO 2024-2026 (Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, 2024a; p. 13),
12. la figura 3.4 – I progetti innovativi nel PIAO 2024-2026 (Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, 2024a; p. 15),

13. la figura 3.5 – VIP nella Relazione sulla performance 2024 (Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, 2025b; p. 21),
14. la figura 3.6 – Il processo di definizione e ridefinizione dell'oggetto di valutazione,
15. la figura 3.7 – la mappatura degli stakeholder dell'area Partecipazione,
16. la figura 3.8 – la mappatura degli stakeholder delle aree Benessere e Formazione,
17. la figura 3.9 – Definizione e ridefinizione dell'oggetto valutativo e coinvolgimento delle aree,
18. la figura 3.10 – La procedura di calcolo dell'Indice di Priorità di Rischio (IPR) dalla Scheda di analisi del rischio corruttivo,
19. la figura 3.11 – La procedura di calcolo dell'Indice di Significatività degli Stakeholder dalla Scheda di mappatura degli stakeholder VIP,
20. la figura 3.12 — La sperimentazione in VIP,
21. la figura 3.13 — Le fasi di VIP e le influenze delle Linee guida n. 4/2019 e del project work,
22. il report customer satisfaction sulla Giornata della Partecipazione 2024,
23. il report customer satisfaction Benessere, Ambienti di lavoro e Sostenibilità,
24. il report della riunione in plenaria del 27 febbraio 2025 Report focus group area partecipazione,
25. il report dei focus group organizzati dall'area Partecipazione,
26. la scheda di progetto – versione dicembre 2023,
27. la scheda di progetto – versione dicembre 2024,
28. la scheda di progetto – versione febbraio 2025,
29. la scheda di progetto – versione ottobre 2025.

1. Figura 1.1 – Fasi, requisiti minimi e attori della valutazione partecipativa secondo le LG n. 4/2019 del Dipartimento della Funzione Pubblica



2. Figura 2.1 – Fasi della ricerca



3. Progetto formativo (condiviso con l'Università degli Studi di Milano-Bicocca e la Direzione generale dell'Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna per avviare il periodo di studio e ricerca).

Progetto formativo

All'interno del dottorato "Risorse per la nuova p.a.: persone e dati" dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca realizzerò un progetto di ricerca legato all'auditing comportamentale della pubblica amministrazione. Più nello specifico mi concentrerò sulla valutazione partecipativa nella p.a., considerata come processo decisionale finalizzato all'espressione di un giudizio su una performance di un'organizzazione (o di un intervento) e caratterizzato dal coinvolgimento di molteplici attori che influenzano l'operato dell'organizzazione stessa (o la riuscita di un determinato intervento) o ne sono influenzati, attori a cui in genere ci si riferisce con il termine di stakeholder. Nel corso della ricerca affronterò diversi aspetti di questo fenomeno, tra cui l'analisi dei fattori che condizionano l'adozione e lo sviluppo dell'approccio partecipativo, l'individuazione di modelli applicativi di valutazione partecipativa e lo studio di distorsioni cognitive che potrebbero influenzare il processo decisionale valutativo.

In questo scenario vorrei svolgere un periodo di studio e ricerca presso l'area Programmazione e Controllo della Direzione generale dell'Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna perché questa struttura è impegnata nella progettazione e implementazione di un processo di valutazione partecipativa. Questo periodo di studio e ricerca mi permetterebbe di perseguire uno degli **obiettivi** del mio studio, ovvero analizzare un'applicazione pratica di valutazione partecipativa in una p.a., consentendomi di approfondire elementi tanto progettuali quanto realizzativi.

Le **attività** che vorrei svolgere durante il periodo di studio e ricerca sono connesse a

1. l'analisi della documentazione finora prodotta dall'area programmazione e controllo per la progettazione della valutazione partecipativa,
2. la partecipazione agli incontri di progettazione e co-progettazione dell'intervento valutativo partecipativo,
3. l'analisi del processo di valutazione partecipativa mediante tecniche di ricerca qualitativa,
4. l'analisi dei risultati della valutazione partecipativa,
5. la restituzione del progetto di ricerca all'area programmazione e controllo.

Periodo di svolgimento:

la durata complessiva sarà di 6 mesi e sarà strutturata in due intervalli:

1. 1/02/2024 - 31/03/2024
2. 1/10/2024 - 31/01/2025

Durante i due periodi saranno pianificate le azioni necessarie per la produzione e raccolta dei dati della ricerca, alle quali mi riferisco nel 3° e 4° punto del paragrafo precedente dedicate alle attività da svolgere per periodo di studio e ricerca,

Il periodo di studio e ricerca **non è vincolato a una durata in ore.**

Tutor universitario: prof. Riccardo Viale.

Modalità di svolgimento: in presenza.

4. Progetto di ricerca (condiviso con l'Università degli Studi di Milano-Bicocca e la Direzione generale dell'Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna per avviare il periodo di studio e ricerca).

Progetto di ricerca

Nel mio progetto di ricerca vorrei analizzare uno o più casi di applicazione dell'approccio partecipativo da parte della pubblica amministrazione nell'ambito della valutazione.

In questo scenario considero la valutazione come un processo decisionale finalizzato all'espressione di un giudizio su una performance di un determinata organizzazione o piuttosto di un intervento, di un servizio o di una policy. Tra i diversi approcci alla valutazione (Hendriks; 2013), quello partecipativo (Cousins et al.; 2020) si caratterizza innanzitutto per il coinvolgimento di molteplici attori che influenzano una policy o ne sono influenzati, attori a cui in genere ci si riferisce con il termine di stakeholder. Il loro coinvolgimento può fondarsi su argomentazioni eterogenee (epistemologiche, pragmatiche o politiche) e svilupparsi secondo modalità differenti, che possono prevedere fasi consultive o deliberative.

Durante questa prima fase della ricerca, dedicata alla consultazione della letteratura scientifica sull'argomento, ho individuato alcune domande su cui vorrei concentrarmi e che esporrò nei prossimi paragrafi.

1. Quali fattori influenzano l'adozione dell'approccio partecipativo e come ne condizionano lo sviluppo?

Nonostante i tentativi del legislatore (d.lgs. 150/2009 e d.lgs. 74/2017) e gli interventi del Dipartimento della Funzione Pubblica (2019) per innovare la valutazione nella p.a., il ruolo esercitato dagli stakeholder sembra tuttora marginale o, quantomeno, scarsamente istituzionalizzato, sarebbe quindi utile interrogarsi sui fattori che condizionano lo scenario attuale.

Cousins e Chouinard (2012) individuano quattro tipologie di fattori contestuali e condizioni abilitanti dell'approccio partecipativo, esse rimandano alle caratteristiche:

- del valutatore (o il team di valutatori), ovvero il background socio-culturale, il livello di expertise, e le skill (comunicative e formative) dei professionisti della valutazione;
- della comunità in cui si svolge l'intervento (o policy), cioè gli aspetti sociali, culturali, economici e demografici del contesto insieme a considerazioni (macro e micro) politiche e a dimensioni interpersonali;
- istituzionali, vale a dire il sostegno amministrativo, la disponibilità di risorse e la cultura organizzativa dell'ente responsabile dell'intervento;
- dell'intervento, ossia le sue complessità e ampiezza a cui si aggiungono le peculiarità legate al suo design, i suoi obiettivi e lo staff che lo ha pianificato e implementato.

Un'analisi di questi elementi potrebbe essere condotta a livello generale, ma anche declinata in uno studio di caso, evidenziando gli aspetti che hanno favorito la realizzazione di una valutazione partecipativa.

2. Quali modelli ed esempi applicativi di valutazione partecipativa si stanno sperimentando nella p.a.?

L'approccio partecipativo nella valutazione appare non soltanto minoritario, ma anche contraddistinto da eccessiva frammentazione e scarsa istituzionalizzazione. Nel loro insieme questi tratti descrivono un ambito di sperimentazione in divenire, dove non mancano settori — quali l'educazione o la sanità — in cui le pratiche partecipative risultano più consolidate (Daigneault; 2014) e altri, come ad esempio il turismo, dove le stesse pratiche iniziano a muovere i primi passi (Montano et al.; 2023).

Una ricognizione dei casi pratici che ricorrono all'approccio partecipativo (focalizzato in particolar modo sulle best practice) sarebbe inoltre utile per progettare futuri interventi valutativi.

3. Quali bias condizionano l'approccio partecipativo e come si possono affrontare?

La valutazione, in quanto processo decisionale, è soggetta a numerose distorsioni cognitive (Tversky e Kahneman; 1974 - Kahneman; 2011), aspetto sui cui si soffermano le Linee guida sulla valutazione partecipativa (2019), documento che va al di là dell'approccio normativo, aprendosi al filone di ricerca della *behavioral public administration* (Viale; 2009). In esso sono individuati diversi bias — intesi come errori cognitivi sistematici e non casuali, dovuti all'applicazione di euristiche — rispetto alle fasi della valutazione. Ad esempio, nella fase di selezione di attività e servizi da sottoporre alla valutazione partecipativa e di scelta degli strumenti di rilevazione possono presentarsi il reporting bias — in cui la p.a. tenderebbe a escludere dall'indagine la ricerca di quelle informazioni che potrebbero mettere in pericolo la sua reputazione — e il bias di conferma — che indurrebbe la p.a. a definire gli strumenti di rilevazione in modo tale che i risultati possano sostenere le scelte effettuate da essa stessa. Il bias di conferma può manifestarsi anche in altre occasioni, quali la fase di elaborazione e interpretazione dei dati, quando la p.a. seleziona e analizza soltanto determinate informazioni, per così confermare le ipotesi di partenza.

Per riconoscere i bias è possibile sia ripercorrere le fasi del processo valutativo partecipativo (ad esempio l'identificazione e la mappatura degli stakeholder) sia considerare il comportamento di alcuni soggetti. Per quanto concerne quest'ultimo punto è possibile concentrarsi sull'*antipublic sector bias* (Marvel; 2016), secondo il quale gli individui hanno un'attitudine negativa rispetto alle organizzazioni del settore pubblico, poiché le associano automaticamente e inconsciamente all'inefficienza, la rigidità o, più in generale, ad altre qualità negative. L'*antipublic sector bias*, oltre ad avere manifestazioni dirette negli stakeholder, si ripercuote indirettamente negli attori appartenenti al settore pubblico. I decisori pubblici (ma anche amministratori o semplici dipendenti pubblici coinvolti nella valutazione), maturando consapevolezza di questo bias e poiché sottoposti ad altre distorsioni — quali lo status quo bias e l'avversione al

rischio —, tenderebbero così a sviluppare atteggiamenti conservativi o sub-ottimali (Drummond et al.; 2021). L'antipublic sector bias condizionerebbe quindi chi disegna il processo valutativo, spingendolo a non adottare approcci partecipativi, poiché identificati non soltanto come più onerosi (in termini di risorse), ma persino come più rischiosi.

Approfondire i bias di un processo valutativo partecipativo offrirebbe inoltre l'opportunità di indagare come gli stessi bias si manifestano tra soggetti esperti (come i valutatori esterni o chi ha pianificato l'intervento oggetto di valutazione) e non esperti coinvolti nella valutazione.

Il riconoscimento dei bias in azione potrebbe infine unirsi alla proposta di tecniche di *debiasing*, soprattutto nel caso in cui la ricerca avesse tra i suoi obiettivi quello di fornire indicazioni per un miglioramento del processo valutativo. Anche in questo contesto il *debiasing* messo in campo agirebbe sia sul decisore sia sull'ambiente decisionale (Soll et al.; 2015). Nel primo caso sarebbe possibile verificare la sperimentazione di strumenti legati a strategie cognitive in grado di incidere, ad esempio, sull'attenzione e i *belief* dei decisori. Nel secondo caso il *debiasing* sarebbe rivolto all'ambiente decisionale, articolando delle proposte per modificare l'architettura decisionale e quindi per implementare tecniche di *nudging*.

4. In che misura una valutazione partecipativa è rumorosa?

Una valutazione basata su un approccio partecipativo, poiché intrinsecamente strutturata sul coinvolgimento di una molteplicità di decisori (gli stakeholder), dovrebbe essere interessata da errori di giudizio non soltanto dovuti a bias, ma anche al rumore (*noise*).

Infatti, mentre i bias presuppongono una deviazione sistematica del giudizio dal valore corretto di uno o più decisori non misurabile in assenza di un valore di riferimento, il rumore è connesso a una variabilità indesiderata dei giudizi e quindi, principalmente, con una variabilità tra decisori (Kahneman et al.; 2021).

In questo contesto sarebbe opportuno verificare come un'organizzazione si confronta con la variabilità dei giudizi, elemento che può essere non sempre indesiderato (come avviene nel rumore), ma in alcune occasioni auspicato. Ad esempio sia l'approccio partecipativo alla valutazione che alcune tecniche di debiasing (come la creazione di team think) talvolta mirano a incrementare le differenze nelle posizioni tra i decisori per così acquisire nuove prospettive e informazioni su un determinato problema.

Un'analisi di questo tipo potrebbe svilupparsi mediante un noise audit sia interno all'organizzazione responsabile del processo valutativo sia coinvolgendo gli stakeholder selezionati per prendere parte alla valutazione. L'analisi potrebbe avere come finalità non soltanto la semplice misurazione del rumore presente nel contesto decisionale, ma l'individuazione delle tecniche più adatte per ridurlo, suggerendo ad esempio l'impiego di linee guida o di checklist per migliorare il processo decisionale

BIBLIOGRAFIA

Cousins, J. Bradley e Chouinard Jill Ann (2012). *Participatory evaluation up close: An integration of research based knowledge*. Information Age Publishing.

Cousins, A. J. B., Shulha, L., Whitmore, E., Hudib, H. Al, Gilbert, N., Cousins, J. B., Shulha, L., Whitmore, E., Al, H., e Nathalie, H. (2020). *Sage Research Methods Collaborative Approaches to Evaluation : Principles in Use Situating Evidence-Based Principles to Guide Practice in Collaborative Approaches to Evaluation (CAE)*.

Daigneault, P. M. (2014). Taking stock of four decades of quantitative research on stakeholder participation and evaluation use: A systematic map. *Evaluation and Program Planning*, 45, 171–181.
<https://doi.org/10.1016/j.evalprogplan.2014.04.003>

Decreto legislativo 27 ottobre 2009, n. 150

Decreto legislativo 25 maggio 2017, n. 74

Dipartimento della Funzione Pubblica (2019), Linee guida sulla valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche. Presidenza del Consiglio dei Ministri,

https://performance.gov.it/system/files/LineeGuidaeRifNorm/LG_Valutazione_partecipativa_28-11.pdf

Drummond, J., D. Shephard and D. Trnka (2021), “Behavioural insight and regulatory governance: Opportunities and challenges”, OECD Regulatory Policy Working Papers, No. 16, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ee46b4af-en>.

Hendriks, Carolyn M. in Araral, Eduardo Jr. et al., (2013) Routledge Handbook of Public Policy. London New York: Routledge.

Kahneman, Daniel, Sibony Olivier, Sunstein Cass R. (2021), Rumore: un difetto del ragionamento umano. Torino, UTET.

Kahneman, D. (2011), Thinking Fast and Slow, London, Allen Lane; trad. it. Pensieri lenti e veloci, Milano, Mondadori, 2012

Marvel, John D. (2016). Unconscious Bias in Citizens Evaluations of Public Sector Performance. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 26(1), 143–158. <https://doi.org/10.1093/jopart/muu053>

Montano, L. J., Font, X., Elsenbroich, C., e Ribeiro, M. A. (2023). Co-learning through participatory evaluation: an example using Theory of Change in a large-scale EU-funded tourism intervention. *Journal of Sustainable Tourism*, 33(4), 653–672. <https://doi.org/10.1080/09669582.2023.2227781>

Soll, Jack B., Milkman, Katherine L., Payne, John W. (2015). A User's Guide to Debiasing. In Keren, G., e Wu, G. (a cura di) *The Wiley Blackwell Handbook of Judgment and Decision Making*. <https://doi.org/10.1002/9781118468333.ch33>

Tversky, A. e Kahneman, D. (1974), Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science* 185, 1124-1131. <https://doi.org/10.1126/science.185.4157.1124>

Viale, R. (2009). Introduzione: Verso una behavioral public administration. *Sistemi Intelligenti*, 21(1), 3–12. <https://doi.org/10.1422/29046>

5. Elenco dei documenti prodotti dall'Assemblea legislativa (AL) usati nell'analisi documentale

Documento	Accessibilità
Documento di Pianificazione Strategica 2023-2025	Pubblico
Documento di Pianificazione Strategica 2025-2027	Pubblico
PIAO 2023-2025	Pubblico
PIAO 2024-2026	Pubblico
PIAO 2025-2026	Pubblico
PIAO 2025-2027	Pubblico
Piano degli Obiettivi 2023	Pubblico
Piano degli Obiettivi 2024	Pubblico
SMiVaP regionale (aggiornamento del 2024)	Pubblico
Relazione alla clausola valutativa 2021	Pubblico
Relazione alla clausola valutativa 2024	Pubblico
Relazione sulla performance 2022	Pubblico
Relazione sulla performance 2023	Pubblico
Relazione sulla performance 2024	Pubblico
Scheda di progetto VIP – Dicembre 2023	Doc. interno
Scheda di progetto VIP – Dicembre 2024	Doc. interno
Scheda di progetto VIP – Febbraio 2025	Doc. interno
Scheda di progetto VIP – Ottobre 2025	Doc. interno
Mappatura Stakeholder VIP – area Partecipazione	Doc. interno
Mappatura Stakeholder VIP – aree Benessere e Formazione	Doc. interno
Report Focus Group – area Partecipazione	Doc. interno
Report Customer Satisfaction – Giornata Partecipazione	Doc. interno
Report Customer Satisfaction – Benessere, Ambiente di lavoro e Sostenibilità	Doc. interno
Report riunione in plenaria del 27 febbraio 2025	Doc. interno
Scheda del processo 1.7 “Gestire lo sviluppo delle relazioni sindacali e del benessere organizzativo”	Doc. interno
Scheda del processo 7.3 “Gestire la formazione”	Doc. interno
Scheda del processo 10.5.a	Doc. interno
Scheda di analisi dei rischi del processo 1.7	Doc. interno
Scheda di analisi dei rischi del processo 7.3	Doc. interno
Scheda di analisi dei rischi del processo 10.5.a “Promuovere la partecipazione all’elaborazione delle politiche pubbliche”	Doc. interno
Istruzione Operativa – Formazione personale in ingresso	Doc. interno
Analisi e monitoraggio degli stakeholder	Doc. interno
Analisi e monitoraggio degli stakeholder con glossario	Doc. interno
Report VIP per il Coordinamento dirigenti	Doc. interno

6. Elenco degli incontri a cui ho partecipato durante il periodo di studio e ricerca presso AL

Data	Modalità	Oggetto
22/09/2023	in presenza	Incontro conoscitivo con la dirigente dell'area Programmazione e Controllo (durante la Giornata della Partecipazione)
03/11/2023	da remoto	Presentazione personale con la dirigente e l'EQ dell'area Programmazione e Controllo
20/12/2023	da remoto	Definizione del progetto per il periodo di studio e ricerca presso AL
02/02/2024	da remoto	Presentazione del progetto VIP a cura della dirigente e dell'EQ dell'area Programmazione e Controllo
07/02/2024	in presenza	1° incontro operativo di presentazione di VIP e delle aree coinvolte
16/02/2024	da remoto	Preparazione modello di mappatura degli stakeholder di VIP
20/02/2024	da remoto	Preparazione modello di mappatura degli stakeholder di VIP
22/02/2024	da remoto	Presentazione modello di mappatura degli stakeholder di VIP e inizio compilazione con area Partecipazione
12/03/2024	in presenza	Aggiornamento della mappatura degli stakeholder dell'area Partecipazione
11/04/2024	in presenza	Presentazione modello di mappatura degli stakeholder e inizio compilazione con le aree Benessere e Formazione
12/04/2024	in presenza	1° Incontro del ciclo formativo sulla valutazione partecipativa
22/04/2024	in presenza	2° Incontro del ciclo formativo sulla valutazione partecipativa
24/04/2024	da remoto	Selezione degli strumenti di rilevazione di VIP
20/05/2024	da remoto	Selezione degli strumenti di rilevazione di VIP
21/05/2024	da remoto	Aggiornamento delle mappature stakeholder delle singole aree Benessere e Formazione
23/05/2024	da remoto	Incontro con il gruppo di lavoro della relazione alla clausola valutativa partecipazione per verificare inserimento focus group dell'area Partecipazione nella relazione
24/05/2024	da remoto	Organizzazione dei focus group dell'area Partecipazione
31/05/2024	da remoto	Aggiornamento della mappatura delle aree Benessere e Formazione
08/08/2024	da remoto	Aggiornamento generale VIP
24/09/2024	da remoto	Organizzazione dei focus group dell'area Partecipazione
01/10/2024	in presenza	Organizzazione dei focus group dell'area Partecipazione
02/10/2024	in presenza	Organizzazione dei focus group dell'area Partecipazione

25/10/2024	da remoto	Organizzazione dei focus group dell'area Partecipazione
28/10/2024	da remoto	Realizzazione dei focus group dell'area Partecipazione
07/11/2024	da remoto	Predisposizione del report dei focus group dell'area Partecipazione
16/12/2024	da remoto	Aggiornamento sull'avanzamento di VIP
03/02/2025	in presenza	Organizzazione della riunione in plenaria
24/02/2025	da remoto	Organizzazione della riunione in plenaria
27/02/2025	in presenza	Realizzazione della riunione in plenaria
16/04/2025	da remoto	Aggiornamento sull'avanzamento di VIP, applicazione 2025 (area Promozione della cittadinanza attiva e della Consulta degli Emiliano-Romagnoli nel mondo)
07/05/2025	da remoto	Restituzione dei primi risultati della ricerca del dottorato
08/10/2025	da remoto	Restituzione di VIP, applicazione 2025 (area Promozione della cittadinanza attiva e della Consulta degli Emiliano-Romagnoli nel mondo)

7. Protocollo dell'intervista (versione originale utilizzata per intervistare la dirigente e l'EQ dell'area Programmazione e Controllo; in seguito è stata adattata in base al ruolo e alla posizione organizzativa dell'intervistato).

Protocollo dell'intervista

1. Progetto VIP (focus su *progettazione*)

- I Domanda/main question: potrebbe descrivermi/raccontarmi la progettazione di VIP?

- *Follow-up question*
 - come è stato creato? di chi è l'idea? chi ci ha lavorato?
 - Ci sono stati dei riferimenti nella sua progettazione?
(*benchmark/best practice?*)
 - Ci sono stati dei vincoli (di carattere formale o informale) al progetto?

 - Come è stato deciso di introdurlo nel PIAO?
 - Obiettivi e aree (partecipazione e formazione/benessere):
come sono stati scelti e coinvolti?
[presente obiettivo non associato direttamente a target/indicatori: creare metodologia]
 - Target e indicatori: quando sono stati introdotti? come sono stati scelti?

 - Che lavoro c'è dietro il PIAO? chi lo scrive e come?
 - Che rapporto ha con gli altri documenti dell'amministrazione
 - Piano degli Obiettivi (PDO)

- SMiVaP (Sistema di misurazione e valutazione della performance)
- Cos'è un processo, progetto, obiettivo?
[obiettivi strategici, operativi e di valore pubblico: che differenze?]
- Ruolo dell'Organismo Indipendente di Valutazione (**OIV**)
 - è stato coinvolto nel progetto VIP? con che ruolo?
- Qual è stato il suo coinvolgimento? di cosa si è occupato? che parte ha seguito?

↓

2. Fasi e Strumenti del progetto (focus su *implementazione*)

- Il Domanda/main question: come si è svolto il progetto VIP?
+ valutare possibile differenziazione tra i due obiettivi di VIP (i 2 gruppi di lavoro...)
- Follow-up question, usando gli strumenti come riferimento per le fasi
 - mappatura degli stakeholder
 - quali riferimenti per questo strumento?
 - Teorici (es. paper)
 - normativi (es. linee guida n.4/2019)
 - applicazioni nello stesso ente (es. sistema di qualità e anticorruzione) o altre p.a.
 - stakeholder
 - Cosa si intende per stakeholder?
 - Chi non è considerato stakeholder e come mai?
 - Come sono stati, prima, individuati (nella mappatura) e, poi, selezionati (per la valutazione)?

- Che ruolo si aspettava potessero avere nella valutazione? (es. informazione, consultazione? deliberazione?) e che ruolo hanno poi effettivamente svolto?
- Costruzione dell'indice di significatività
[3 componenti principali: interesse, potere e supporto, quest'ultimo era "corruzione" nell'altro modello di mappatura già utilizzato]
 - come è stato costruito?
 - Ha influenzato la selezione degli stakeholder?
- Focus group
 - come mai è stato utilizzato? Che uso si fa del focus group nell'AL?
 - Come è stato utilizzato?
[conduzione online, 2 gruppi: amministratori+tecnici, utilizzo griglia/swot]
- Customer satisfaction
 - Come sono utilizzate nell'AL?
 - Chi ha collaborato alla creazione del questionario della customer satisfaction?
 - Chi ha collaborato alla creazione del questionario della customer satisfaction?
["Questionario Benessere, Ambiente di lavoro e Sostenibilità (2024)", articolato in 3 sezioni: 1. Benessere individuale e organizzativo (9 domande) - 2. Ambiente di lavoro e sostenibilità (8 domande) - 3. Conclusioni (3 domande)]
 - Il questionario a chi è stato somministrato? Chi lo analizza?

3. Le label/retorica (focus su *interpretazione*)

[progetto VIP è inserito all'interno del PIAO nella II linea del valore pubblico: innovazione e digitalizzazione]

- III Domanda/main question: come mai VIP è stato identificato come progetto innovativo?

- Follow-up question
 - esiste una definizione di progetto innovativo presso l'ente? Dei riferimenti?
[nel PIAO 24-26 un progetto innovativo è qualcosa di nuovo o di complesso]
 - potrebbe fornirmi degli esempi di progetti innovativi presso l'ente?
[nel PIAO 24-26, ci sono 10 progetti innovativi]
 - cosa significa innovare?

 - Affondo su sperimentazione (qualora non dovesse emergere in connessione con innovazione, sollecitare!) e su altri concetti (partecipazione, valore pubblico, cultura del miglioramento, flessibilità, burocrazia, adempimento)

 - Considerando che tra gli obiettivi di VIP vi è quello di sviluppare una metodologia per il coinvolgimento degli stakeholder nella valutazione della performance organizzativa:
 - come si svolge la valutazione della performance organizzativa?
 - Come si potrebbe integrare VIP nella valutazione della performance organizzativa?

↓

4. Futuro del progetto (focus sul *cambiamento*)

- IV domanda/main question: *la partecipazione può essere estesa alla valutazione della performance organizzativa o ad altre aree dell'ente? Può diventare un elemento trasversale?*

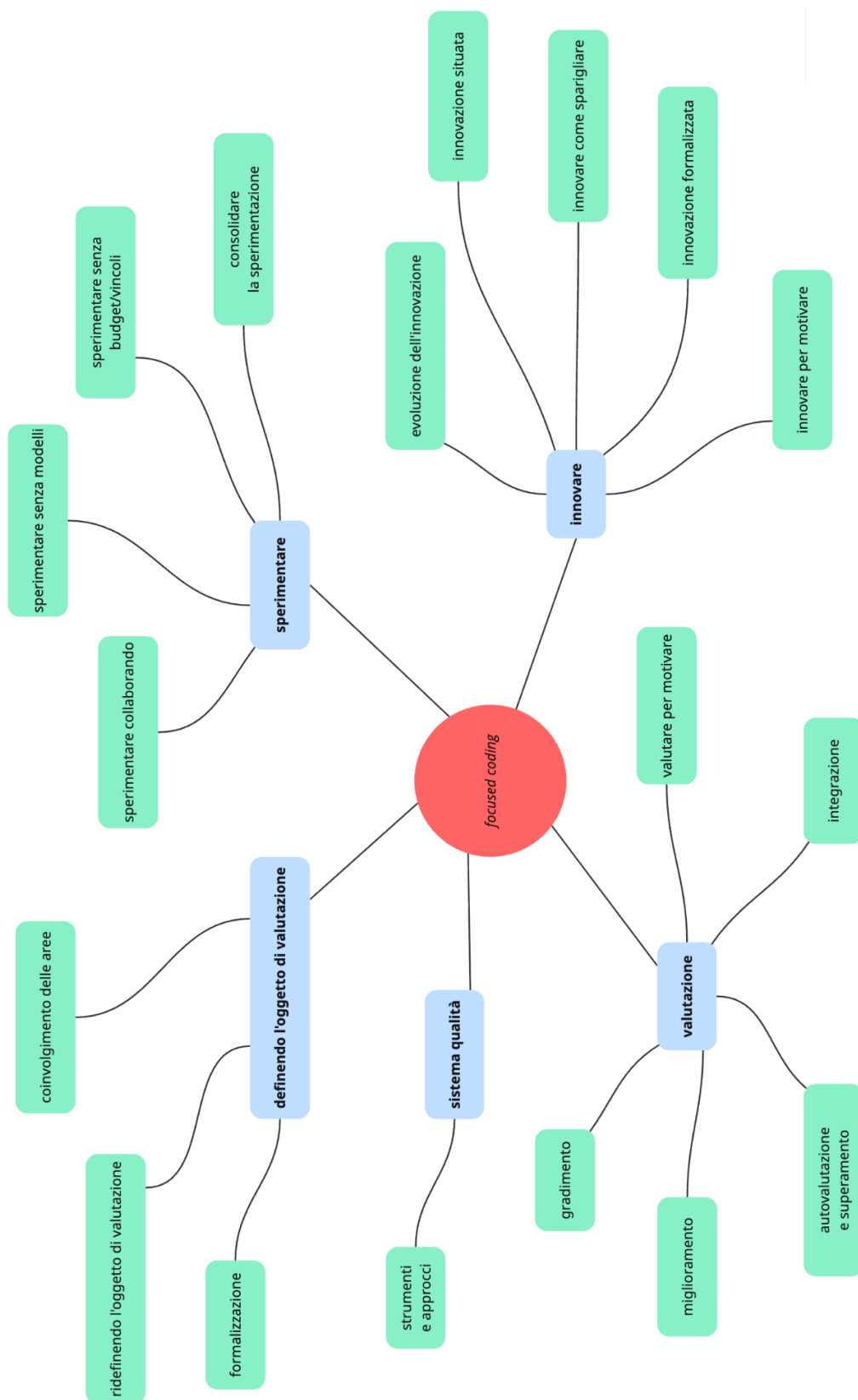
- Follow-up question:
 - pratiche e strumenti di VIP sono poi stati utilizzati in altri progetti dell'ente? Anche da lei?
 - cosa ha prodotto o sta producendo? Quali apprendimenti?
 - Ha impattato sui servizi dell'ente? E in che modo?

 - Come mai si è deciso di modificare il progetto VIP per il 2025?
[non più 4 obiettivi da valutare, ma un solo obiettivo + la verifica sulle azioni proposte nel 2024]

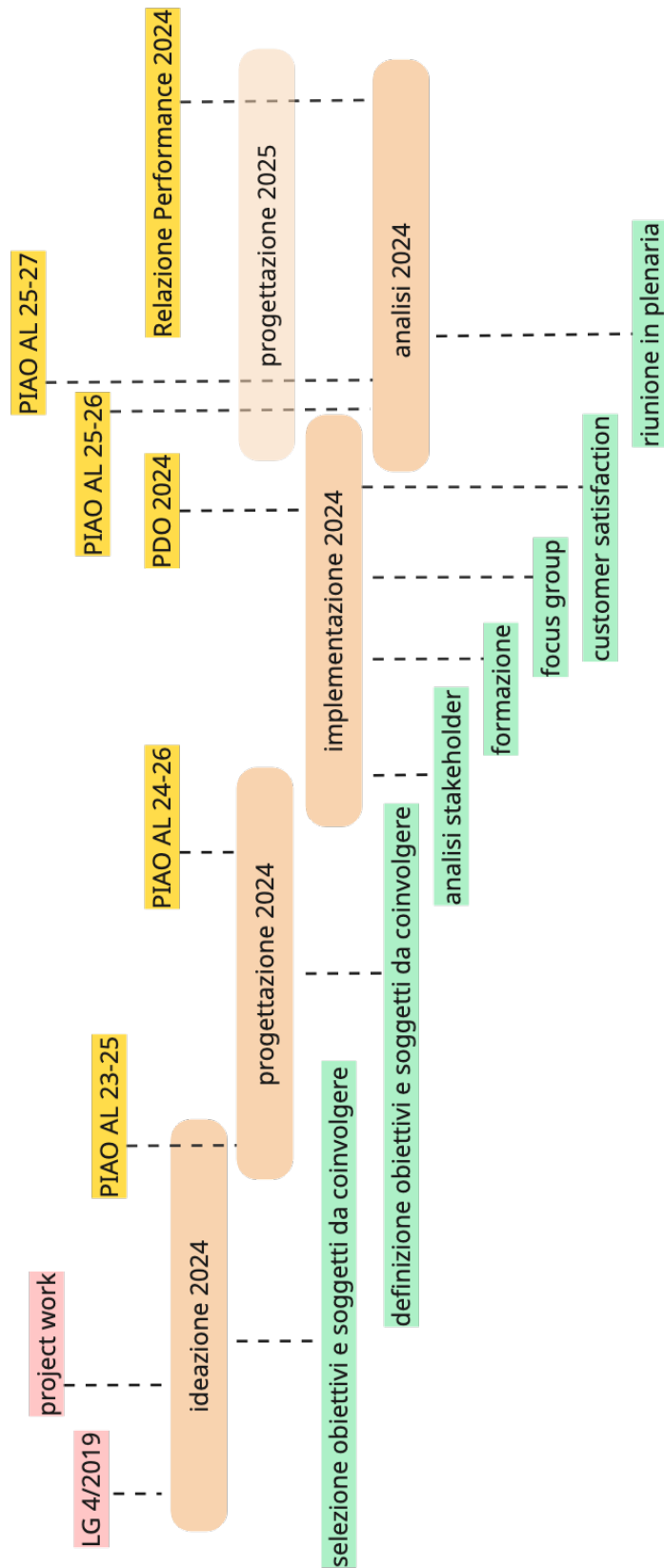
 - Cosa avresti cambiato di VIP?

 - Chi altro potrei intervistare?

8. Figura 2.3 – Rappresentazione grafica delle categorie costruite durante il focused coding



9. Figura 3.1 – Le principali fasi del progetto VIP: dalla sua ideazione all’analisi dei risultati.



10. Figura 3.2 – Gli obiettivi operativi del progetto di valutazione partecipativa nel PIAO 2024-2026 (Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, 2024a; p. 33).

Sottosezione 2.2. Performance

Linea di Valore pubblico 2

INNOVAZIONE E DIGITALIZZAZIONE



Obiettivo strategico	Obiettivi operativi	Indicatore	Target 2024	Processi coinvolti	Area/funzione responsabile
2.1 Razionalizzazione, armonizzazione, digitalizzazione e sicurezza di processi, strumenti e documenti	2.1.1 [PROGETTO INNOVATIVO] Gestione sicurezza dati ALDefendo: assicurare maggiore sicurezza nel trattamento di dati appartenenti a particolari categorie di dati personali tramite definizione della titolarità, cifratura dei dati, e regolamento per i garanti, il difensore e le rispettive strutture	Cifratura e rilascio in produzione dei documenti in ALDefendo (stock e flusso)	Entro 30/09/24	8.5	Settore Funzionamento e Gestione Area Servizi Informativi - informatici
	2.1.2 [PROGETTO INNOVATIVO] Progetto ISO 27001:2022: attività propedeutiche alla certificazione alla norma internazionale in tema di sicurezza applicativa	Valutazione del rischio di sicurezza applicativo	Entro 31/12/24	1.6 - 8.5	
	2.1.3 [PROGETTO INNOVATIVO] Nuovo provisioning: facilitare la gestione delle abilitazioni per il personale in entrata/uscita in un'area	Individuazione profili abilitativi nei diversi settori	Entro 31/12/24	8.5	
	2.1.4 Automazione delle pubblicazioni (e/o delle successive pubblicazioni) di trasparenza gestite ancora manualmente	Studio di fattibilità per l'automazione delle pubblicazioni relative ai nominati (contabili, cariche e incarichi)	Entro 31/12/24	1.4 - 8.5	
	2.1.5 Applicazione in Assemblea delle disposizioni comuni della SOS	% disposizioni applicate	100%	6.2	Settore Affari legislativi e coordinamento commissioni assembleari Area Qualità legislativa e contratti pubblici
	2.1.6 Rispetto dei tempi di pagamento ai sensi Circolare 1/2024 RGS	% fatture pagate entro i termini di 30gg	>= 85%	6.1	Direttore generale Tutti i Dirigenti
2.2 Coinvolgere gli stakeholder nel processo di valutazione della performance organizzativa	2.2.1 [PROGETTO INNOVATIVO] Valutazione partecipata performance: obiettivo PIAO 23-25 "3.1 Promuovere la legge sulla partecipazione potenziando i processi partecipativi diffusi sul territorio e creando una rete di esperti territoriali nelle istituzioni"	Giornata della Partecipazione: Voto medio di gradimento su una scala da 0 a 10	>= 7	1.2 - 1.8 - 10.5a	Direzione generale Area Programmazione e controllo
		Nr. stakeholder coinvolti	>= 2000		
	2.2.2 [PROGETTO INNOVATIVO] Valutazione partecipata performance: obiettivo PIAO 23-25 "6.3. Garantire il costante aggiornamento professionale in relazione all'utilizzo di nuove metodologie di lavoro/benessere organizzativo ed all'impiego di mezzi informatici"	% collaboratori coinvolti	65%	1.2 - 1.7 - 1.8 - 7.3	
	Nr. iniziative di coinvolgimento/ascolto	>= 3			



Sezione 2. VALORE PUBBLICO, PERFORMANCE E ANTICORRUZIONE

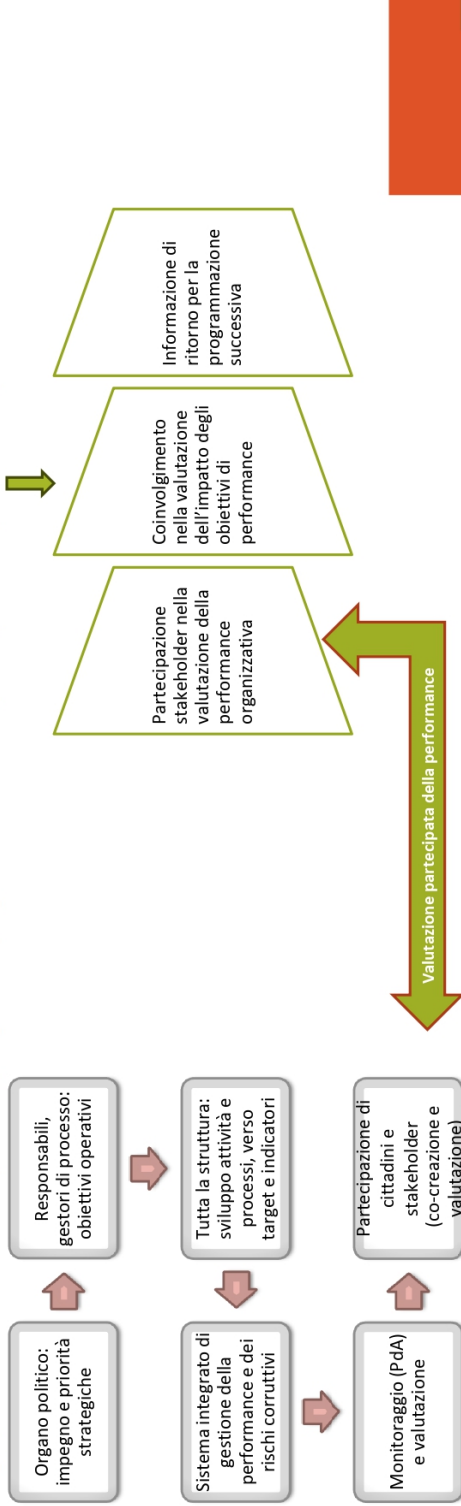
Sottosezione 2.1. Valore pubblico

Per perseguire le priorità politiche definite dall'Ufficio di Presidenza, l'Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna integra le attività di programmazione e pianificazione, oltre che con il ciclo della performance (D.Lgs. 150/2009), con i **Sistemi di gestione della qualità e di prevenzione della corruzione**.

L'integrazione delle norme ISO con il ciclo della performance di creazione di valore pubblico è applicata a tutti i processi organizzativi.

I risultati attesi **sono programmati in coerenza con il Bilancio di previsione finanziario dell'Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna per gli anni 2024-2025-2026** (approvato con delibera dell'Assemblea legislativa n. 147 del 19/12/2023 e delibera dell'Ufficio di Presidenza n. 68 del 30/11/23) e con il Bilancio finanziario gestionale 24-26 dell'Assemblea legislativa che assegna le risorse di funzionamento ai Dirigenti (Determina n. 962 del 22/12/2023).

Strategia per la creazione di Valore pubblico (integrata col progetto di Valutazione partecipata della performance)



11. Figura 3.3 – La strategia per la creazione di valore pubblico nel PIAO 2024-2026 (Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, 2024a; p. 13).

12. Figura 3.4 – I progetti innovativi nel PIAO 2024-2026 (Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, 2024a; p. 15)

Sottosezione 2.1. Valore pubblico

Progetti Innovativi: collegamento con obiettivi operativi

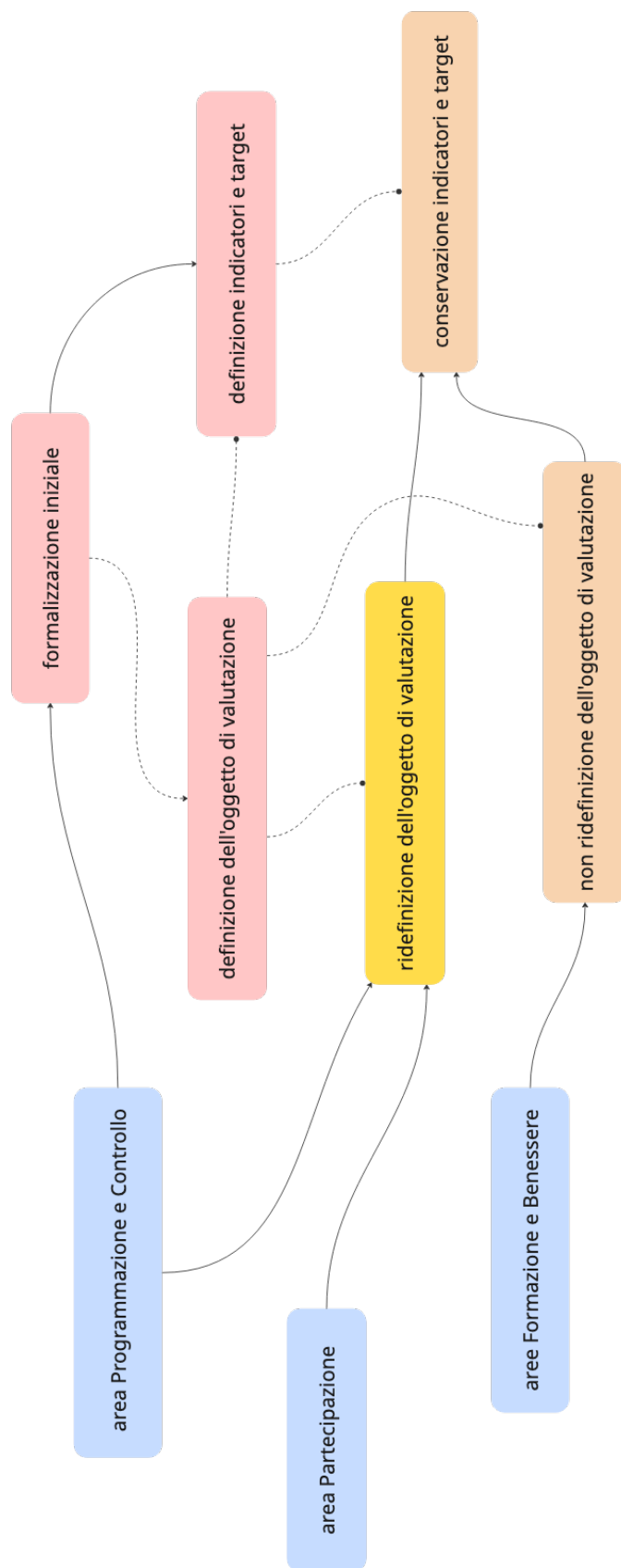
I Progetti innovativi che verranno sviluppati nel corso del triennio 2024-2026 sono collegati ai seguenti obiettivi operativi indicati nella sottosezione 2.2 Performance:

Titolo	Descrizione e scopo	Obiettivo operativo
Gestione sicurezza dati ALDefendo	Assicurare maggiore sicurezza nel trattamento di dati appartenenti a particolari categorie di dati personali	2.1.1
Progetto ISO 27001:2013	Attività propedeutiche alla certificazione alla norma internazionale in tema di sicurezza applicativa	2.1.2
Nuovo provisioning	Facilitare la gestione delle abilitazioni per il personale in entrata/uscita in un'area	2.1.3
Valutazione partecipata performance	Scopo del progetto è sviluppare la metodologia attuata in AL di coinvolgimento degli stakeholder nella valutazione della performance organizzativa ed applicare tale metodologia alla valutazione di obiettivi programmati nell'ambito del PIAO	2.2.1 2.2.2
Nuova app di voto	Attivazione di una app di voto pienamente aderente ai requisiti previsti dal documento interregionale sui sistemi di voto	2.3.2
Monitoraggio sistemi di Aula	Identificazione precoce dei problemi di disponibilità dei servizi e degli apparati di Aula consiliare, al fine di attivare la soluzione in tempo utile all'avvio dei lavori	2.3.3
Rete di backup dell'Aula	Servizi di rete in Aula consiliare sempre raggiungibili, per trasmissione in streaming, videoconferenza, servizi di trascrizione e sottotitolazione	2.3.4
Progetto Effetti prodotti dalla legislazione regionale (AI)	Sviluppare strumenti a supporto delle procedure di valutazione, preventiva e successiva, degli effetti prodotti dalla legislazione regionale mediante l'utilizzo di soluzioni IT e di modelli di intelligenza artificiale	2.3.5
Agorà delle competenze	Progetto di sviluppo e integrazione della formazione	3.1.2
Viaticum	Promuovere un percorso di consapevolezza attraverso tematiche inerenti alla tutela dell'ambiente e sviluppo del benessere organizzativo. Proposto dal Gruppo benessere dell'AL in relazione ai percorsi sul benessere organizzativo (in collaborazione con VID art e scienze)	3.2.1

13. Figura 3.5 – VIP nella Relazione sulla performance 2024 (Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, 2025b; p. 21)



14. **Figura 3.6** – Il processo di definizione e ridefinizione dell'oggetto di valutazione



15. Figura 3.7 – Mappatura degli stakeholder dell'area Partecipazione

Mappatura Stakeholder										
Revisione del 22/02/2024 - Data ultimo check 12/03/2024										
Valutazione partecipata su obiettivo PIAO 23-25										
"3.1 Promuovere la legge sulla partecipazione potenziando i processi partecipativi diffusi sul territorio e creando una rete di esperti territoriali nelle istituzioni"										
PROCESSO: 10.5a Promuovere la partecipazione all'elaborazione delle politiche pubbliche										
Stakeholder specifici dell'obiettivo	Segmentazione target	Prodotti/servizi di interesse	Bisogni/aspettative	Interesse	Potere	Supporto	ISS	selezionati	NOTE	Strumenti di rilevazione
Giunta (staff partecipazione)		Elaborazione e gestione del bando e Portale Partecipazione	Collaborazione su tutte le fasi bando e gestione, rispetto tempistiche e collaborazione alla gestione della comunicazione tramite redazione portale e social	3	1	2	6	no		
Nucleo tecnico della partecipazione		Collaborazione informazione incontri	Integrazione con politiche locali	2	1	1	2	si	5 persone (di cui 2 Interni Giunta)	Focus Group (2 domande)
Tecnico di garanzia della partecipazione		Supporto alle attività complessive Elaborazione e gestione del bando	Istruttoria Valutazione Rispetto tempistiche	3	3	3	7	no		
Amministratori Enti locali (comuni, unioni)		Informazioni sulla legge partecipazione e sulle attività in materia di partecipazione Bando assegnazione contributi Giornata della partecipazione	Informazioni puntuali e aggiornate rispetto delle tempistiche	3	2	1	6	si	nell'ambito della clausola valutativa (partecipanti alla rilevazione nr. 2000) Indagine nel mese di aprile	Customer Satisfaction clausola valutativa Eventuale Focus Group su selezione amministratori che hanno partecipato a bandi (finanziati)
Dipendenti Enti locali (comuni, unioni)		Informazioni sulla legge partecipazione e sulle attività in materia di partecipazione Bando assegnazione contributi Giornata della partecipazione	Informazioni puntuali e aggiornate rispetto delle tempistiche	3	1	1	3	no		
Altre istituzioni pubbliche partecipanti al bando (scuole, università, esp, asi, enti gestione parchi)		Informazioni sulla legge partecipazione e sulle attività in materia di partecipazione Bando assegnazione contributi Giornata della partecipazione	Informazioni puntuali e aggiornate rispetto delle tempistiche	3	1	1	3	no		
Associazioni (terzo settore e soc. civile)		Informazioni sulla legge partecipazione e sulle attività in materia di partecipazione Bando assegnazione contributi Giornata della partecipazione	Informazioni puntuali e aggiornate rispetto delle tempistiche	3	1	1	3	no		
Soggetti privati profit (imprese)		Informazioni sulla legge partecipazione e sulle attività in materia di partecipazione Bando assegnazione contributi Giornata della partecipazione	Informazioni puntuali e aggiornate rispetto delle tempistiche	3	1	1	3	no		
Cittadini e cittadine	coinvolti / non coinvolti in percorsi partecipativi	Consulenza, mediazione, partecipanti agli eventi	Informazioni puntuali e aggiornate	2	1	1	2	si	nell'ambito della clausola valutativa (partecipanti alla rilevazione nr. 2000): Indagine demoscopica (Domande già impostate, mese di giugno) Eventuale altra citizen solo su coinvolti.	Individuazione domande per valutazione partecipata
Collaboratori e collaboratrici regionali	Dipendenti AL e RER che partecipano alla GdP	Giornata della partecipazione	Informazioni puntuali e aggiornate	1	1	1	1	no		
Referenti dei progetti partecipativi finanziati (funzionari ee.ii., facilitatori)	Target principale	Bando assegnazione contributi Riunioni di feed-back, informazioni e gestione fasi progetto Consulenza	Collaborazione, partecipazione a definizioni requisiti nuovi bandi Informazioni puntuali e aggiornate	3	2	2	12	si	CS su Bando 2023 (entro giugno)	Customer Satisfaction annuale a cui aggiungere eventuale Focus Group su referenti selezionati
Consiglieri regionali	Componenti UP Commissione V Statuto e regolamento Gruppo di consiglieri (equilibrato)	Bando assegnazione contributi Progetti sui territori (avvio, fine, tematiche) Coinvolgimento in attività sui territori	Informazioni puntuali e aggiornate	2	2	1	4	da decidere	da definire come e chi individuare e eventuale somministrazione a settembre	customer da costruire
Servizio informazione e comunicazione AL		Eventi rilevanti in materia di partecipazione	Informazioni puntuali e aggiornate	2	1	1	2	no		
ANCI ER		Coinvolgimento eventi	Collaborazione informazione	2	1	1	2	no		
Componenti delle comunità di pratiche partecipative (CDPP)		Informazioni sulla legge partecipazione e sulle attività in materia di partecipazione Bando assegnazione contributi Giornata della partecipazione	Informazioni puntuali e aggiornate Condivisione dei punti di vista, ruoli e professionalità diversi	2	2	1	4	no		

16. Figura 3.8 – Mappatura degli stakeholder delle aree Benessere e Formazione

Mappatura stakeholder per la Valutazione integrata partecipata						
Valutazione partecipata obiettivo PAO						
Revisione del 15/05/24 - Data ultimo check 31/05/24						
6.3 Garantire il costante aggiornamento professionale in relazione all'utilizzo di nuove metodologie di lavoro/benessere organizzativo ed all'impiego di mezzi informatici						
PROCESSO (sotto-processo): 1.7 Gestire il benessere organizzativo - 7.3 Gestire la formazione						
Stakeholder	Prodotti/servizi di interesse	Bisogni/aspettative	I Interesse	P Potere	S Supporto	NOTE
BENESSERE						
Collaboratori A.L.	Eventi, servizi di ascolto, interventi a favore del benessere personale.	Aumento del Benessere individuale ed organizzativo, conoscenza di pratiche di consapevolezza.	3	2	2	12
Collaboratori AL	corsi di formazione	fabbisogno formativo - erogazione servizio	3	2	1	6
Firmatari Carta Fondativa per la promozione del benessere organizzativo e della Mindfulness nelle P.A. (LUP)	Co-organizzazione eventi partecipative ad iniziative informative/formative	Diffusione della cultura del benessere e della carta fondativa	3	3	2	18
Esperti esterni invitati agli eventi	Organizzazione evento	Approfondimento della conoscenza dei temi trattati	3	2	1	6
FORMAZIONE (sotto-processo: 7.3 Gestire la formazione)						
Soggetti formatori privati	programmazione chiara, tempi certi di pagamento, contratti di affidamento ben strutturati	conferimento incarico di docenza/contratti per servizi formativi/addezione a convenzioni	2	1	2	4
Soggetti formatori esterni (tramite accordi interistituzionali, es. ANCI e UPI ER)						
Formatori interni alla DG AL / Sivinta						
Dirigenti AL	programmazione formative in linea con gli obiettivi della struttura	efficienza della struttura/sviluppo delle competenze/miglioramento continuo	3	3	1	9
Consiglieri regionali		Progetto su nuovi consiglieri: fase formative di on boarding (compiti UP, programmazione e ciclo performance, organigramma, badge, spazi, supporto tecnico) Guida e pillole formative				0

1,3,5

18. Figura 3.10 – La procedura di calcolo dell'Indice di Priorità di Rischio (IPR) dalla Scheda di analisi del rischio corruttivo

Legenda/Istruzioni per la valutazione dell'indice di priorità di rischio SGQ (IPR)

AGGIORNARE LA SCHEDA ALMENO UNA VOLTA ALL'ANNO, INDICANDO LA DATA DI REVISIONE

Sulla base delle informazioni documentate interne/esterne relative alla gestione del processo, identificare i principali rischi connessi.

Per ogni rischio identificato occorre definire i seguenti aspetti:

- effetti conseguenti, in caso si verifichi il rischio
- situazione attuale, azioni oggi applicate e in essere per far fronte a quei rischi

Poi occorre definire 3 indici:

dando un giudizio qualitativo su una scala da 3 a 1 (alto, medio, basso) secondo lo schema della tabella seguente:

G - Gravità	P - Probabilità	R - Rilevabilità
3 effetti gravi	3 alta probabilità	3 bassa rilevabilità (es. mi accorgo solo dopo che l'evento sia accaduto)
2 effetti medi	2 media probabilità	2 media rilevabilità (mi accorgo nel momento in cui accade)
1 effetti modesti	1 bassa probabilità	1 alta rilevabilità (mi posso accorgere prima che l'evento accada)

Calcolare quindi l' **IPR** = Indice di Priorità di Rischio come prodotto dei 3 indici:

$IPR = G \times P \times R$ (prodotto dei fattori)

e per i **rischi con indice più elevato** ($IPR \Rightarrow 9$), sarebbe opportuno definire delle contromisure / azioni di miglioramento.

Combinazioni possibili:

Gravità	Probabilità	Rilevabilità	IPR
3	3	3	27
3	3	2	18
3	2	2	12
3	3	1	9
2	2	2	8
3	2	1	6
2	2	1	4
3	1	1	3
2	1	1	2
1	1	1	1

Le **CONTROMISURE ULTERIORI** si riferiscono alle azioni ancora da applicare.

Qualora queste siano applicate in corso d'anno e giudicate efficaci, nella revisione successiva vanno traslate nel riquadro a sinistra, come **CONTROMISURE APPLICATE**.

19. Figura 3.11 – La Procedura di calcolo dell'Indice di Significatività degli Stakeholder dalla mappatura stakeholder di VIP

Legenda/Istruzioni per la Mappatura degli stakeholder

Sulla base delle informazioni documentate interne/esterne relative alla gestione dell'obiettivo, identificare i principali stakeholder (skh).

Per ogni stakeholder definire i seguenti aspetti:

- **Prodotti/servizi di interesse**, risponde alla domanda: per quale servizio/attività/prodotto lo skh si relaziona con noi?

- **Bisogni/aspettative**, risponde alla domanda: per quale motivo/necessità/esigenza lo skh si relaziona con noi, quale necessità intende soddisfare?

Per ogni stakeholder valutare **3 indici**, dando un giudizio qualitativo su una scala da 3 a 1 (alto, medio, basso) secondo lo schema della tabella seguente:

I - Interesse	P - Potere	S - Supporto
Grado di interesse dello skh su output e impatti del processo	Livello di influenza che lo skh può esercitare sul processo	Livello di supporto/collaborazione sul processo
3 alto	3 alto	3 alto
2 medio	2 medio	2 medio
1 basso	1 basso	1 basso

Calcolare l'indice ISS = **Indice di Significatività degli Stakeholder**, come prodotto dei 3 indici:

$$ISS = I \times P \times S$$

Combinazioni possibili:

I - Interesse	P - Potere	S - Supporto	ISS
3	3	3	27
3	3	2	18
3	2	2	12
3	3	1	9
2	2	2	8
3	2	1	6
2	2	1	4
3	1	1	3
2	1	1	2
1	1	1	1

Per gli SHK con **indice ISS più elevato (ISS >= 9)**, identificare gli **Strumenti di rilevazione**, ossia le possibili modalità di ascolto degli SKH.

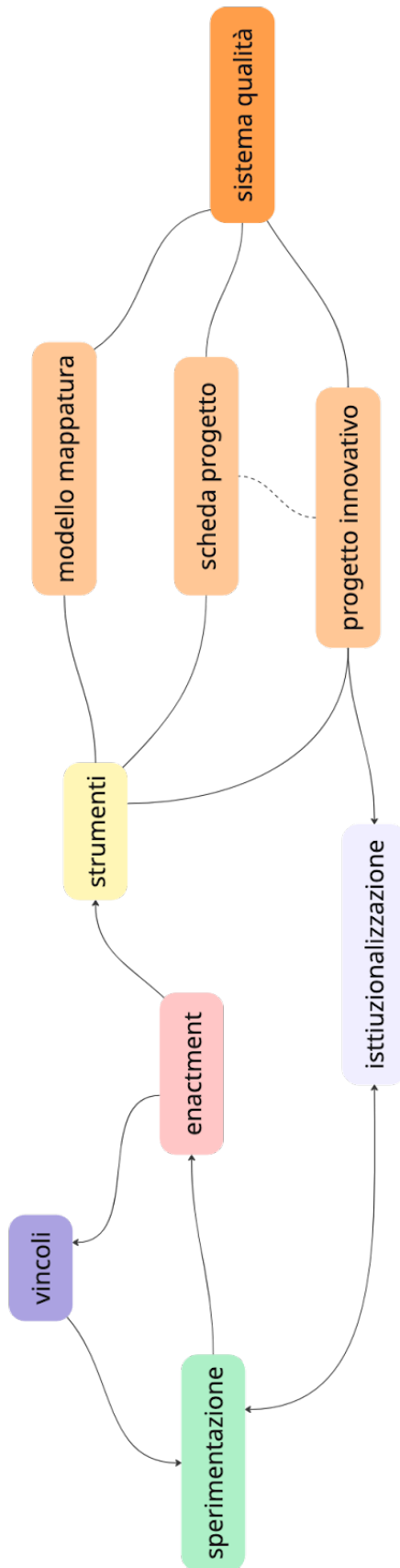
A titolo di esempio:

Customer satisfaction	Rassegne stampa
Indagini	Rilevazioni sulla partecipazione
Interviste	Udienze conoscitive
Focus group	Statistiche siti web e social
Incontri di Area/Settore	
Incontri con Responsabili e Direzione	Forum web e socialnetwork
	Gestione di reclami e segnalazioni
Incontri con UP/OIV	
Controllo di gestione	Indicatori di processo

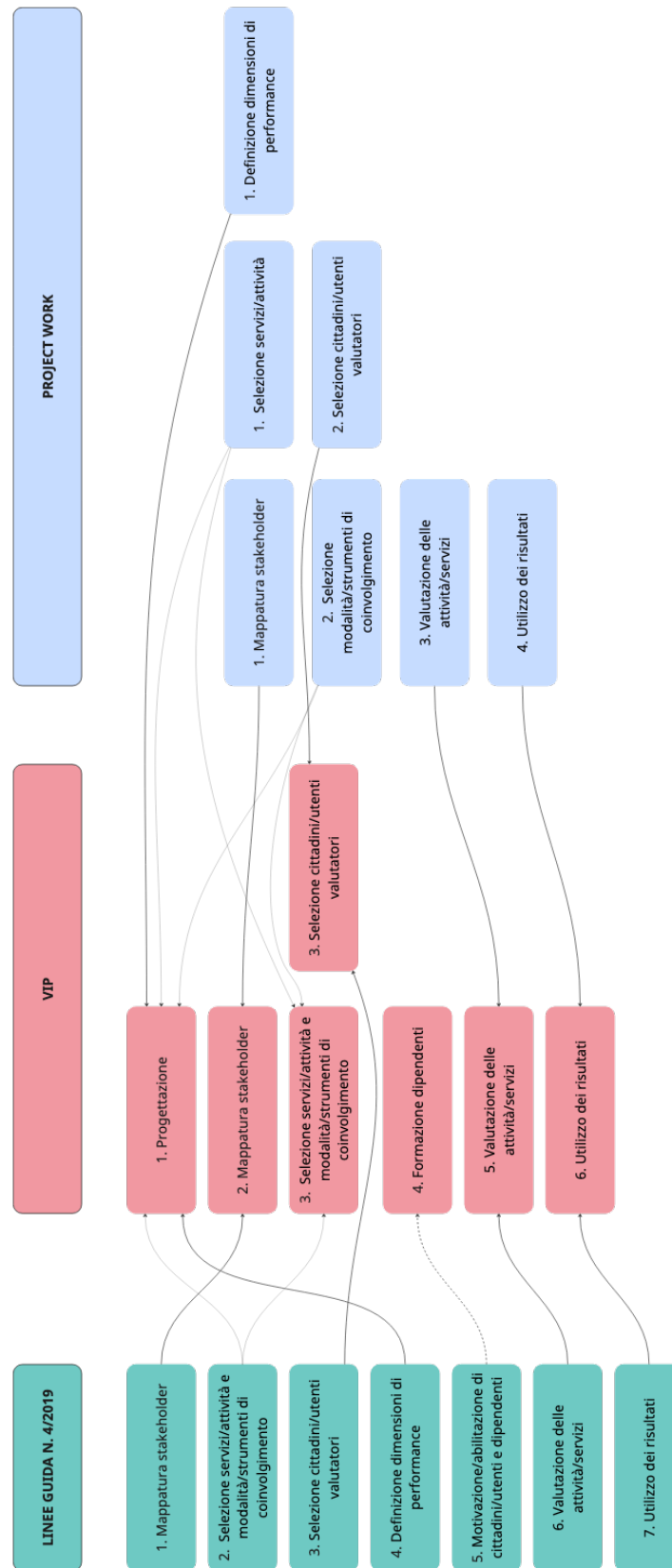
L'indice ISS determina le possibili attività da svolgere con gli skh (es. informare, consultare, coinvolgere, collaborare)

AGGIORNARE/VISIONARE LA SCHEDA ALMENO UNA VOLTA ALL'ANNO, INDICANDO LA DATA DI REVISIONE e/o DATA ULTIMO CHECK

20. Figura 3.12 – La sperimentazione in VIP



21. Figura 3.13 – Le fasi di VIP e le influenze delle Linee guida n. 4/2019 e del project work



22. Report della customer satisfaction sulla Giornata della Partecipazione 2024



Relazione sul questionario di gradimento della Giornata della Partecipazione 2024

r_emiro.Assemblea Legislativa - Prot. 10/02/2025.0003945.I



Direzione generale Assemblea legislativa

Dicembre 2024



La sesta edizione della “Giornata della Partecipazione”, organizzata dall’Assemblea legislativa e dalla Giunta regionale, si è svolta il 13 settembre 2024. L’iniziativa è istituita dalla legge regionale sulla partecipazione n. 15/2018 con l’obiettivo di promuovere e diffondere la cultura della partecipazione su tutto il territorio regionale.

L’edizione del 2024, come le precedenti, ha previsto una sessione istituzionale al mattino (svolta presso la sede dell’Assemblea legislativa) ed una laboratoriale al pomeriggio.

La sessione istituzionale è stata anche l’apertura del Festival della Partecipazione, promosso da ActionAid, dal Comune di Bologna e dalla Regione Emilia-Romagna.

La Lectio magistralis “La democrazia dei 3 saperi. Esempi di una democrazia che funziona per i cittadini” di Marianella Sclavi, etnografa urbana e socia fondatrice di Ascolto Attivo ha avviato i lavori della giornata, alla quale sono seguite due tavole rotonde. Nella prima “Dalle esperienze realizzate, quali sfide per il futuro?” si sono confrontati Silvia Zamboni, Vicepresidente dell’Assemblea legislativa, Paolo Calvano, Assessore al Bilancio, Personale, Patrimonio, Riordino, Silvia Piccinini, Presidente Commissione Statuto e Regolamento, Claudia Giudici, Garante regionale per l’infanzia e l’adolescenza e Leonardo Draghetti, Tecnico di garanzia della Partecipazione Regione Emilia-Romagna.

La seconda tavola rotonda “La Raccomandazione Ue sulla democrazia deliberativa: come attuarla? Dialogo con punti di vista interdisciplinari” ha visto gli interventi online di Ângela Guimarães Pereira, Direttrice Centro di competenza EU sulla democrazia partecipativa e deliberativa e di Iolanda Romano, esperta di partecipazione e socia fondatrice di AU, mentre in sala erano presenti Mauro Bigi, Coordinatore d’area Fondazione IU Rusconi Ghigi, Giuseppe Brandi, Avvocato esperto in Diritto del Terzo settore, Valter Canafoglia, Segretario Comunale Comune Bevagna (PG) e Francesco Raphael Frieri, Direttore Generale Regione Emilia-Romagna.

La sessione laboratoriale si è svolta invece negli spazi di coworking di viale Aldo Moro 38, con nove postazioni “territorio” con l’obiettivo di valorizzare capacità, disponibilità e sensibilità collettive acquisite dall’esperienza partecipativa, a seguire il laboratorio con sei “gruppi-sfida” per riflettere sulla predisposizione maturata ad affrontare nuovi approcci nelle decisioni pubbliche ed infine nella sessione plenaria si è svolta la sintesi dei lavori.

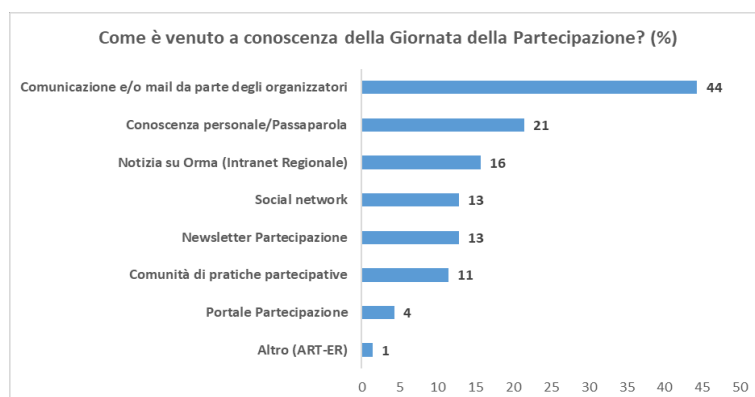
A chiusura dei lavori il saluto del Direttore generale Francesco Raphael Frieri e Apperò, un aperitivo partecipativo, un’occasione di scambio informale e conviviale.

Al termine delle sessioni è stato chiesto di compilare il questionario di gradimento.

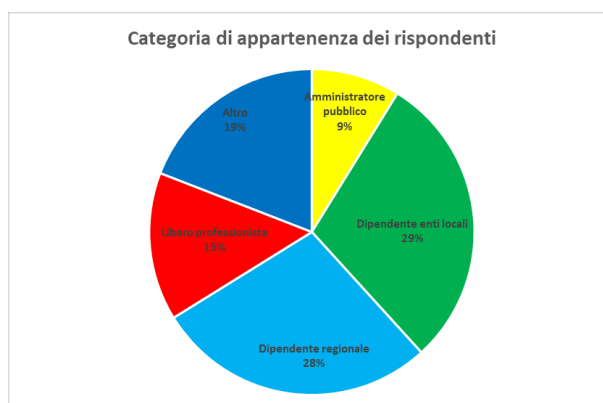
Il modulo, molto sintetico, aveva l'obiettivo di comprendere il livello di soddisfazione dei partecipanti su vari aspetti dell'iniziativa come l'organizzazione e l'attività laboratoriale, rilevando anche eventuali suggerimenti per il miglioramento del servizio offerto.

Alla Giornata della Partecipazione hanno partecipato di circa 200 partecipanti.

Poco meno della metà dei rispondenti è venuta a conoscenza della Giornata a seguito della mail di invito degli organizzatori, 1/5 lo sapeva già o lo ha saputo da amici/colleghi con il passaparola. Poco più del 15% ha letto la news su Orma. Pochi quelli che ne sono venuti a conoscenza solo dal Portale Partecipazione.

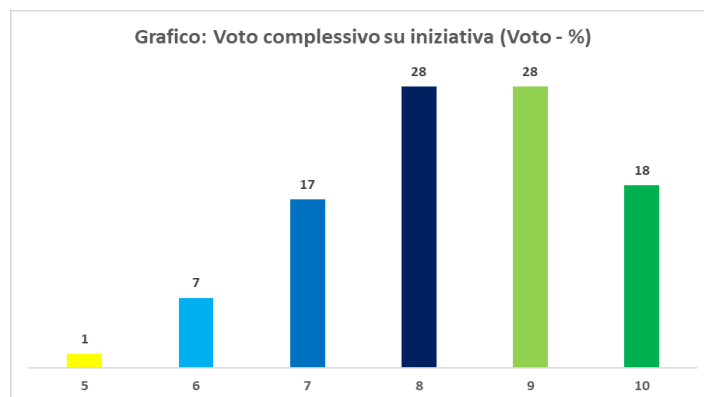


Tra i rispondenti, molti sono dipendenti di altro ente pubblico o della Regione; discreto il numero di liberi professionisti, mentre meno consistente la squadra di amministratori locali.



Il giudizio complessivo sull'iniziativa è stato **più che buono**, **leggermente più alto** degli anni precedenti. Il voto medio complessivo, infatti, è di **8,3** (un po' più alto rispetto al **7,9** del 2023 ed all' **8,2** del 2022), con valori nettamente più alti nelle preferenze espresse dai dipendenti della Regione Emilia-Romagna, dai

dipendenti di altri enti e dai pochi amministratori (8,7 per tutte e tre le categorie), rispetto ai liberi professionisti (7,4). Solo **1** partecipante ha espresso un giudizio mediocre.



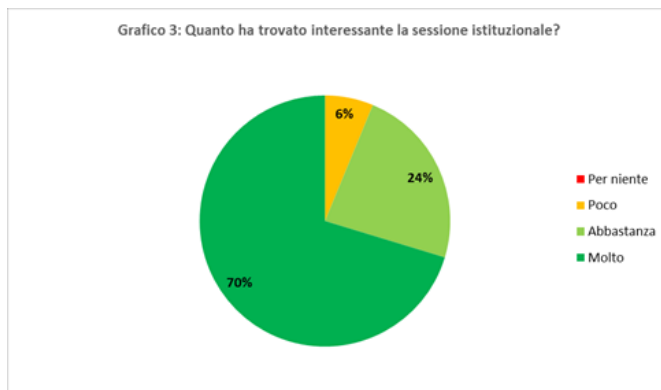
Dei **71** rispondenti, quasi tutti hanno partecipato alla sessione mattutina, mentre quasi tre quarti (circa il 72%) hanno partecipato ai laboratori pomeridiani.

Analizzando nel dettaglio le risposte alle singole domande del questionario, si riscontra che:

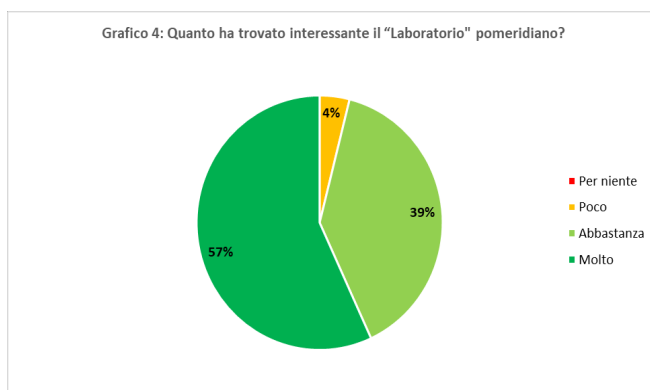
- **Sono eccellenti** le opinioni sull'organizzazione dell'evento. **Tutti** i rispondenti hanno espresso valutazioni positive (quasi 2/3 hanno indicato di essere **molto soddisfatti**);



- **Ottima** anche la valutazione sulla “**sessione istituzionale**”, anche se in questo caso si registra qualche valutazione negativa;



- **Ottimo**, infine, anche il giudizio sul **“laboratorio pomeridiano”**, ritenuto molto interessante da quasi 3/5 dei rispondenti che vi hanno preso parte;



Nella domanda conclusiva, in cui si chiedeva ai partecipanti di segnalare eventuali suggerimenti/osservazioni, sono emersi alcuni spunti di cui tener conto per l’organizzazione dei prossimi eventi.

Alcuni osservazioni e suggerimenti sono stati di carattere organizzativo, altri invece riguardavano i contenuti, altri ancora prospettavano già una visione futura:

- avere più attenzione per il rispetto dei tempi, sia degli interventi della mattina che dei laboratori
- calibrare meglio il numero dei partecipanti ai gruppi di lavoro
- avere maggior attenzione per l’accessibilità
- di grande interesse i temi trattati nella mattinata in particolare quello di Marianella Sclavi e sempre arricchente lo scambio durante le attività laboratoriali del pomeriggio
- il pomeriggio è stato ritenuto molto interessante, sebbene forse eccessivamente denso; inoltre, una comunicazione più chiara e anticipata dei temi trattati avrebbe potuto favorire una partecipazione più attiva.

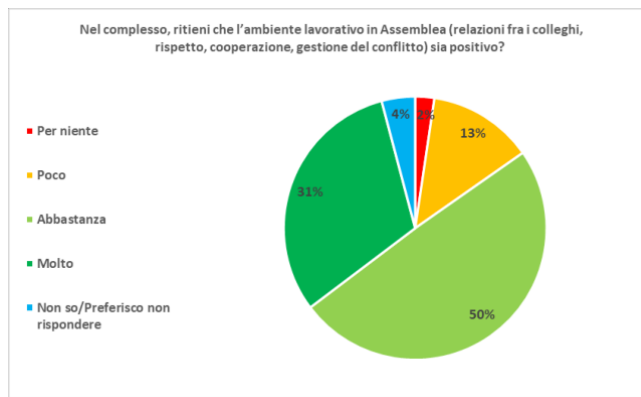
Per il futuro si suggerisce di organizzare più giornate della partecipazione e di portare l'evento sui diversi territori, ma anche di coinvolgere maggiormente gli amministratori per far conoscere le pratiche partecipative.

Infine, dare sempre più spazio alle esperienze concrete dei territori.

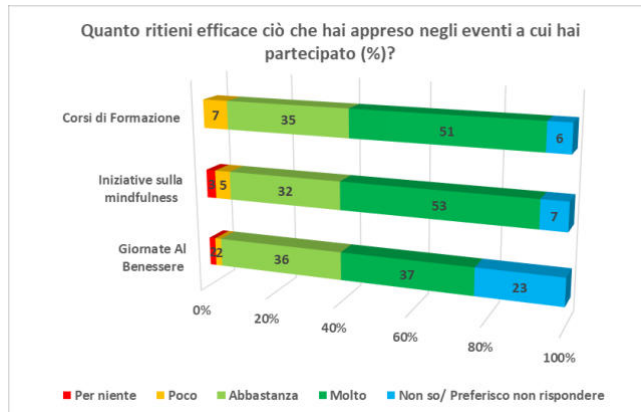
23. Report della customer satisfaction Benessere, Ambienti di lavoro e Sostenibilità

Breve Analisi questionario Sostenibilità:

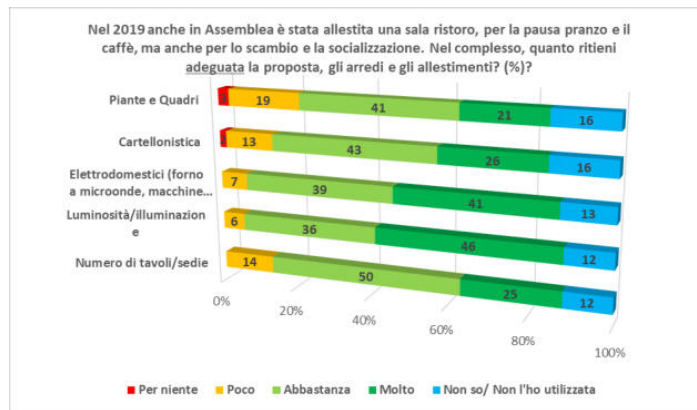
1. Hanno risposto 170 colleghi su poco più di 220 potenziali rispondenti (quasi il 78%);
2. 2/3 dei rispondenti sono femmine e 1/3 maschi, 5 persone non hanno indicato il sesso;
3. Le classi di rispondenti più rappresentate sono dai 46 ai 55 anni e superiori ai 55 anni (40% quasi entrambe);
4. Oltre l'80% ritiene l'ambiente lavorativo positivo (per i maschi la percentuale è leggermente più alta 84% vs 79%);



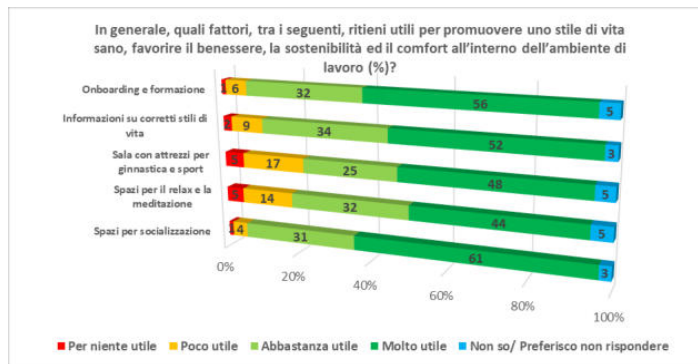
5. Circa 2/3 dei rispondenti (oltre 110 colleghi) conoscono o hanno partecipato a qualcuna delle iniziative previste nel Piano Benessere organizzativo 2024. Tra questi, quasi tutti reputano efficace quanto appreso nelle iniziative stesse (pochissime le valutazioni negative);



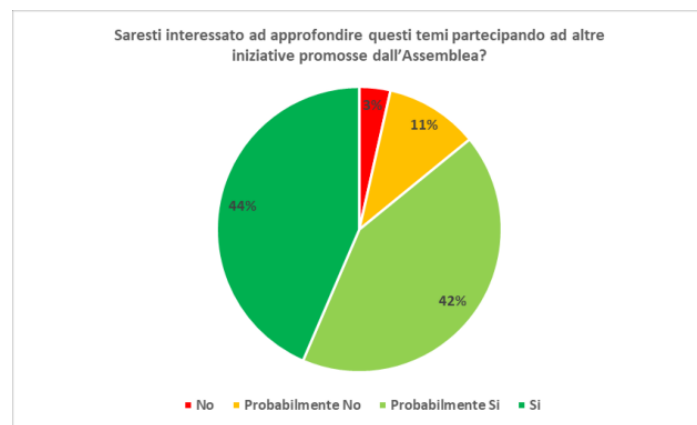
6. Pochi (circa il 15%) non conoscono o non hanno usufruito della sala ristoro al piano ammezzato. I giudizi sull'adeguatezza, invece, sono molto positivi (un po' più bassi quelli su piante, cartellonistica e numero di tavoli);



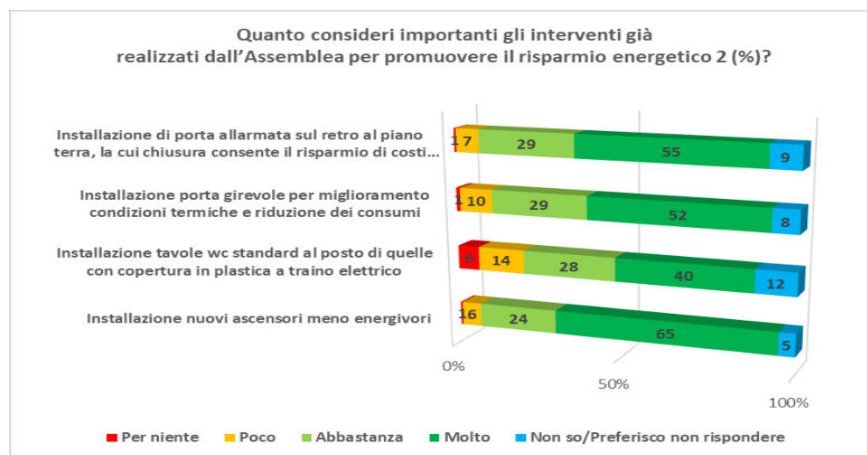
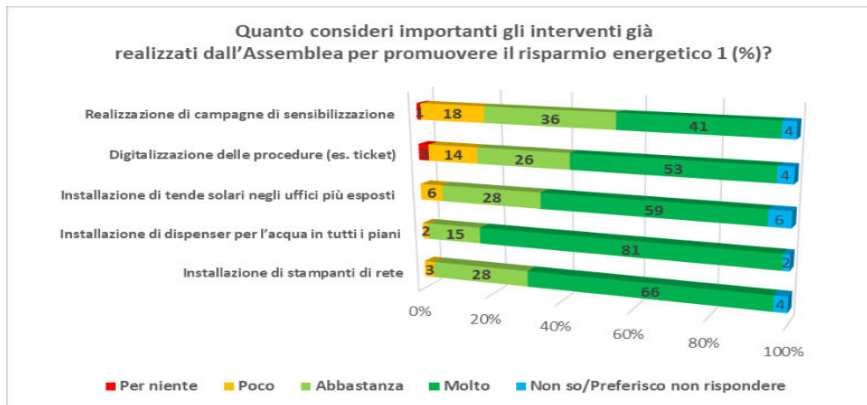
7. Tra i vari fattori da promuovere per favorire il benessere, si segnalano soprattutto gli spazi per socializzazione (oltre il 90% li ritengono utili), seguiti da Onboarding e formazione (88%) e informazioni su corretti stili di vita (86%);



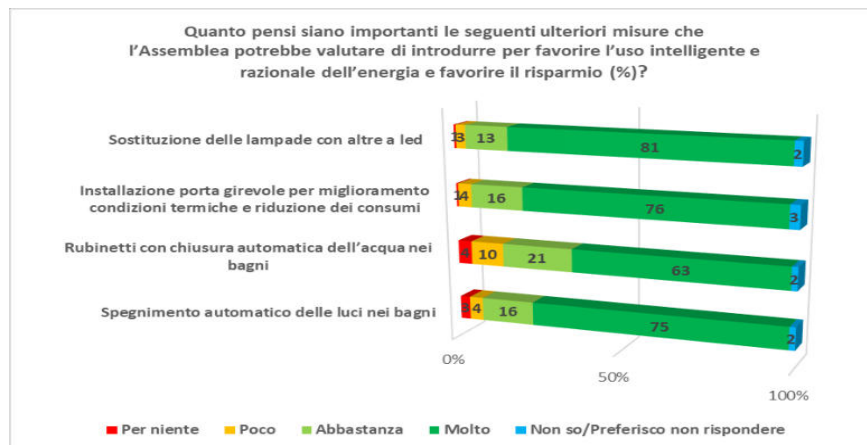
8. Circa il **60%** dei rispondenti ha partecipato a webinar e/o iniziative sui temi del benessere e/o sostenibilità (soprattutto promossi dalla Regione Emilia-Romagna). Oltre l'85% (circa la metà quelli che hanno risposto sicuramente sì) sarebbe interessato a nuove iniziative.



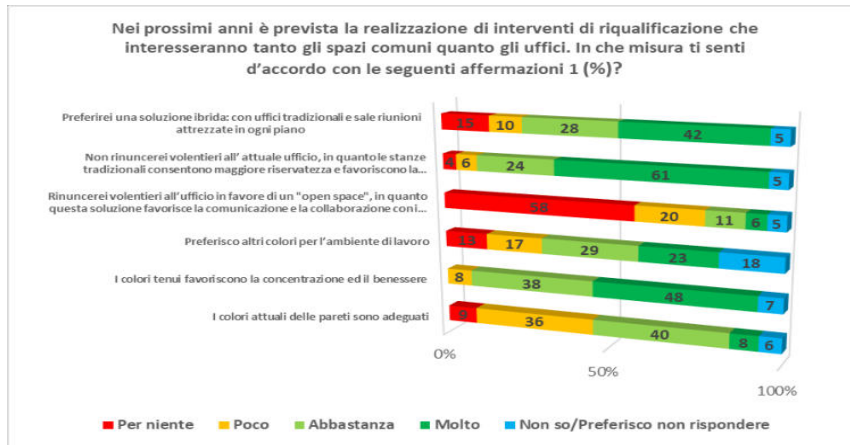
9. Gli interventi considerati più importanti realizzati in Assemblea sono stati sicuramente tre, giudicati positivamente da oltre il 90% dei rispondenti: Installazione di dispenser Acqua in tutti i piani, Installazione di nuove stampanti di rete e, infine, i nuovi ascensori meno energivori. Anche gli altri interventi sono stati comunque giudicati positivamente;



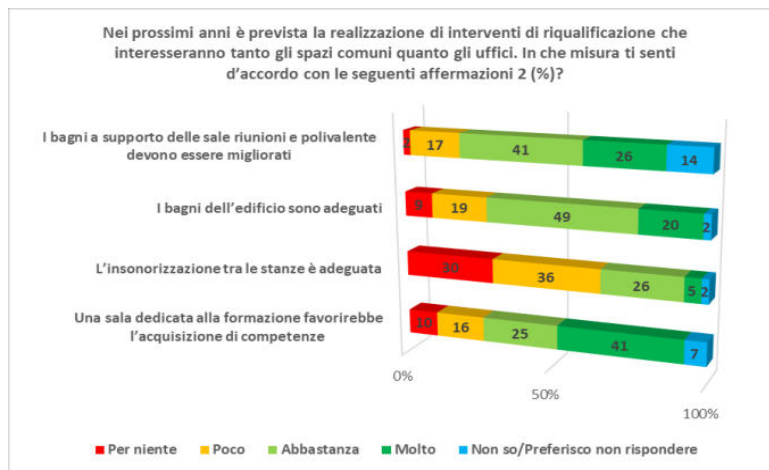
10. Le ulteriori misure finalizzate al risparmio energetico che l'Assemblea potrebbe programmare nei prossimi anni sono considerate importanti dalla stragrande maggioranza dei rispondenti.



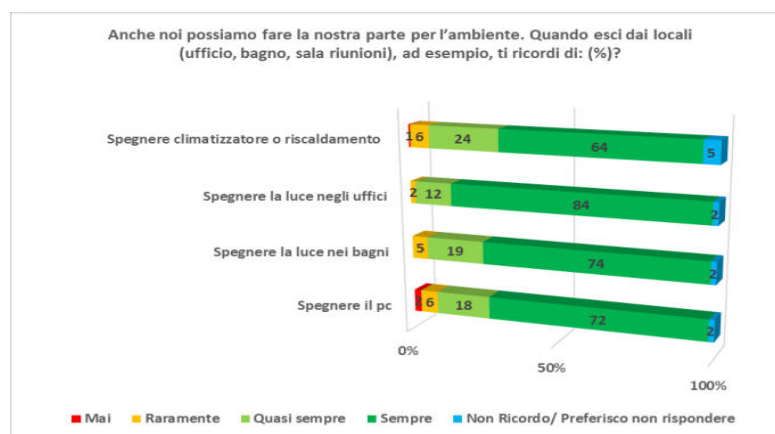
11. Gli interventi di riqualificazione programmati in questo 2025 e negli anni successivi che interessano spazi comuni e uffici rappresentano il quesito con più "variabilità". La maggioranza dei rispondenti, comunque, preferirebbe uffici tradizionali e non *open space*. I colori dovrebbero essere tenui perché favoriscono benessere e concentrazione.



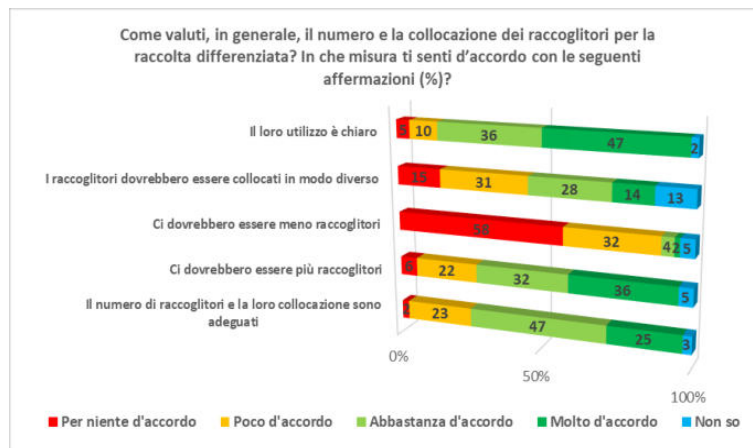
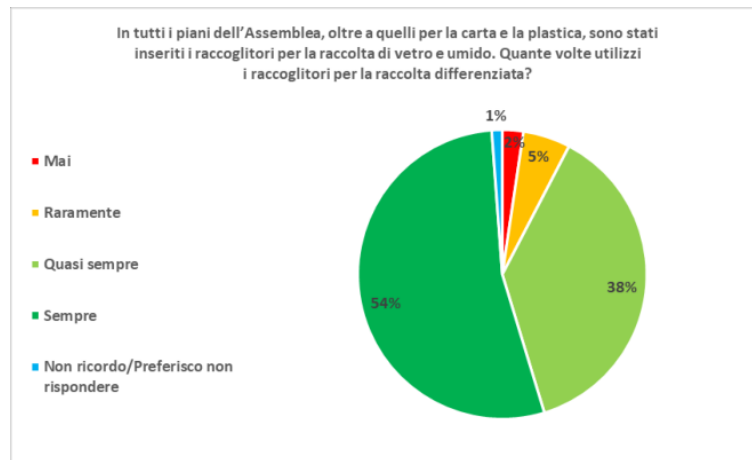
12. Due terzi dei rispondenti sono d'accordo che l'insonorizzazione attuale degli uffici non è adeguata, che i bagni nei vari piani, invece, sono adeguati, mentre andrebbero migliorati quelli dell'ammezzato e quelli al pianoterra. Una sala dedicata alla formazione favorirebbe l'acquisizione di competenze.



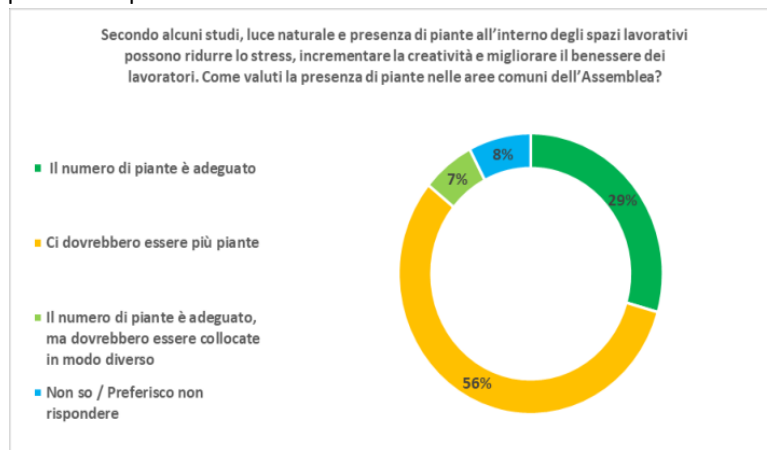
13. Praticamente tutti (percentuali intorno al 90%) indicano di essere virtuosi del risparmio energetico.



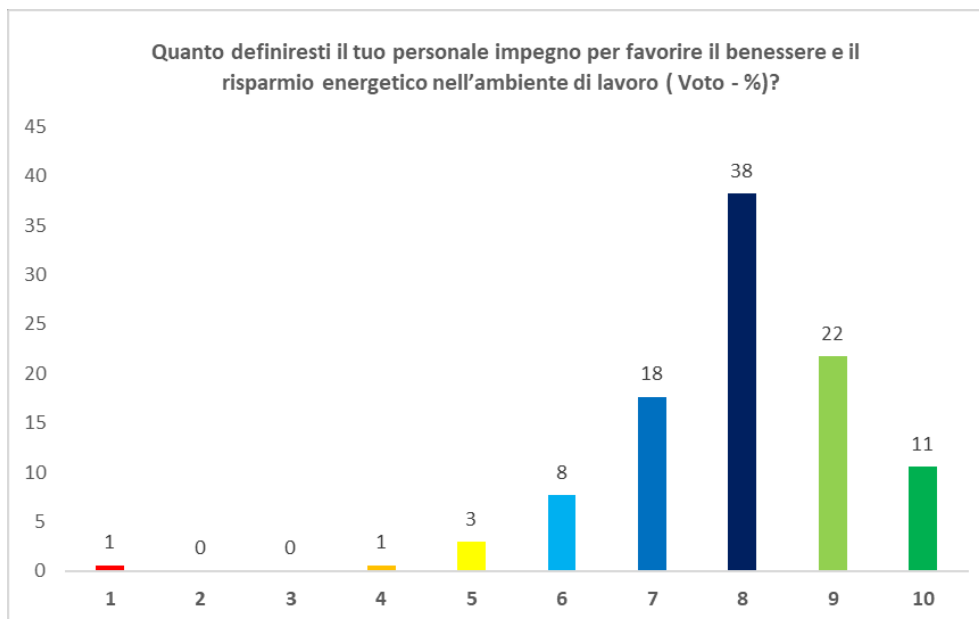
14. La raccolta differenziata è molto praticata in Assemblea legislativa. Oltre il 90 % dei rispondenti utilizza sempre o quasi sempre i vari raccoglitori. Il loro utilizzo è chiaro ed il numero abbastanza adeguato.



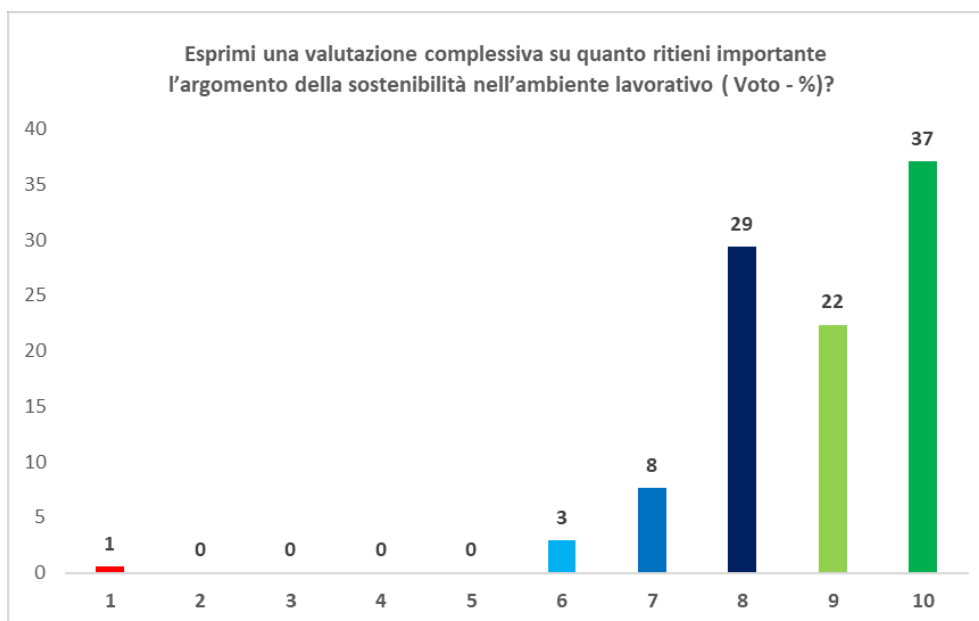
15. In linea di massima, il numero di piante è abbastanza adeguato, ma la maggior parte dei rispondenti ne vorrebbe qualcuna in più.



16. Su una scala da 1 (pressochè nullo) a 10 (molto elevato), l'impegno personale dei colleghi per favorire il benessere e il risparmio energetico nell'ambiente di lavoro si attesta mediamente intorno all'**8**. **Quasi 3 rispondenti su 4**, quindi, lo ritiene elevato o molto elevato.



17. **Molto importante**, infine, per quasi tutti i rispondenti il benessere e la sostenibilità nell'ambiente lavorativo. Pochissimi quelli che non le reputano fondamentali.



24. Report della riunione in plenaria del 27 febbraio 2025 (formato originale: presentazione PowerPoint con orientamento orizzontale)

Focus in plenaria con personale coinvolto nella prima applicazione del progetto

- Fase 15) Progetto: Analisi esiti valutazione partecipata
- 27/02/2025
- Obiettivo: Analisi percorso e individuazione aree di miglioramento
- Conclusioni emerse dal giro di tavolo:
 - Sintesi:
 - punti di forza
 - punti di debolezza
 - suggerimenti - spunti di miglioramento
 - Valutazioni finali



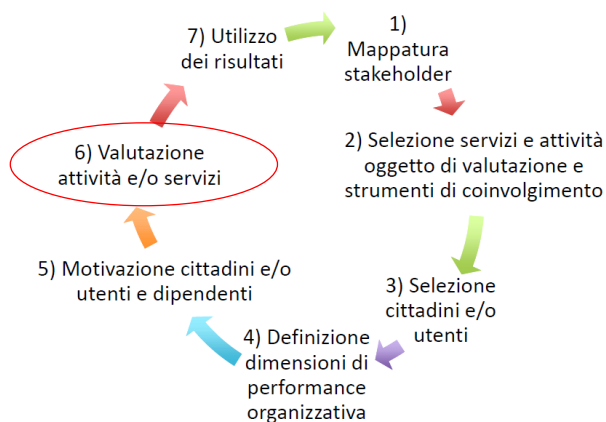
Punti di discussione

- **Intro** (██████████):
 - Recapobiettivo del progetto
 - Riepilogo delle fasi
- **Giro di tavolo** (████████████████████):
 - Emersione punti di forza/debolezza del progetto e spunti di miglioramento
 - Valutazione singoli output: individuazione delle azioni di miglioramento da implementare sui processi (obiettivo strategico PIAO: nr. 2 azioni implementate nel 2025)
- **Valutazioni finali**:
 - Aggiornamenti obiettivi PIAO e/o PdO giugno/luglio 2025: indicatori su azioni di miglioramento individuate
 - Metodologia VIP diffusa ad ulteriori obiettivi/processi: fattibilità/opportunità



Progetto VIP Valutazione Integrata Partecipata

Linee guida DFP
n. 4/2019: la
valutazione
partecipativa nelle
amministrazioni
pubbliche



3

Finalità della valutazione partecipativa



4

Prima applicazione (2024)

Valutazione partecipata performance: obiettivi PIAO 23-25

"3.1 Promuovere la legge sulla partecipazione potenziando i processi partecipativi diffusi sul territorio e creando una rete di esperti territoriali nelle istituzioni"

Target del progetto VIP: Enti locali che hanno partecipato almeno ad un percorso finanziato da bando LR 15/2018 (Amministratori Enti locali, Tecnici/facilitatori)

Oggetto di valutazione: Motivazioni/aspettative sulla propria esperienza di partecipazione, Attività a supporto dell'Ufficio del Tecnico della partecipazione

Strumenti: clausola valutativa (che comprende customer area partecipazione e Giornata partecipazione, oltre a demoscopica), focus (per gruppi e in plenaria)

"6.3. Garantire il costante aggiornamento professionale in relazione all'utilizzo di nuove metodologie di lavoro/benessere organizzativo ed all'impiego di mezzi informatici"

Target del progetto VIP: Collaboratrici e collaboratori AL strutture ordinarie

Oggetto di valutazione: soddisfazione rispetto a interventi formativi e azioni/eventi di benessere organizzativo (oltre a spazi di lavoro e campagna di comunicazione sostenibilità)

Strumenti: questionario interno

5

Mappatura degli stakeholder

Mappatura stakeholder									
Revisione del - Data ultimo check									
Valutazione partecipata su obiettivo PIAO 23-25									
"nr."									
PROCESSO (sotto-processo):									
Stakeholder specifici dell'obiettivo	Segmentazione target	Prodotti/servizi di interesse	Bisogni/aspettative	I Interesse	P Potere	S Supporto	ISS	NOTE	Strumenti di rilevazione

Istruzioni compilazione Mappatura stakeholder

1) IDENTIFICAZIONE: Sulla base delle informazioni documentate relative alla **gestione del processo o sotto-processo** sottoposto a valutazione integrata partecipata (VIP), identificare i principali portatori di interessi o stakeholder (skh).

2) INTERESSE ED ASPETTATIVE: Per ogni stakeholder definire i seguenti aspetti:
 - **Prodotti/servizi di interesse**, risponde alla domanda: per quale servizio/attività/prodotto lo skh si relaziona con noi?
 - **Bisogni/aspettative**, indica le esigenze insite nei prodotti/servizi di interesse, risponde alla domanda: quali necessità intende soddisfare? (ad es. miglioramento delle competenze, diffusione dell'informazione, coinvolgimento nelle iniziative, ottenimento di contributi, chiarezza delle informazioni, semplificazione delle procedure)

3) PESATURA: Per ogni stakeholder valutare 3 indici, dando un giudizio qualitativo su una scala da 3 a 1 (alto, medio, basso) secondo lo schema della tabella seguente:

I - Interesse	P - Potere	S - Supporto
Grado di interesse dello skh su output e impatti del processo	Livello di influenza che lo skh può esercitare sul processo	Livello di supporto/collaborazione sul processo
3 alto	3 alto	3 alto
2 medio	2 medio	2 medio
1 basso	1 basso	1 basso

4) INDICE ISS: Calcolare l'indice ISS = **Indice di Significatività degli Stakeholder**, come prodotto dei 3 indici:
 $ISS = I \times P \times S$

5) MODALITA' DI ASCOLTO: Identificare gli **Strumenti di rilevazione**, ossia le possibili modalità di ascolto per gli SHK con indice ISS più elevato ($ISS \geq 9$) e per altri SHK che si ritiene opportuno sottoporre a VIP (ad es., in base a obiettivi pianificati o esigenze conoscitive per il miglioramento del processo).

A titolo di esempio:

Customer satisfaction	Incontri formativi/informativi
Indagini	Rilevazioni sulla partecipazione
Interviste	Udienze conoscitive
Focus group	Statistiche siti web e social
Incontri di Area/Settore	Incontri con Responsabili e Direzione
Rassegna stampa	Forum web e socialnetwork
Incontri con UP/OIV	Gestione di reclami e segnalazioni
Controllo di gestione	Indicatori di processo

La Mappatura permette di valutare le possibili attività da svolgere con i portatori di interessi del processo o sotto-processo (es. informare, consultare, coinvolgere, collaborare)

E' consigliabile aggiornare la scheda almeno una volta all'anno, indicando la data di revisione e/o data ultimo check.

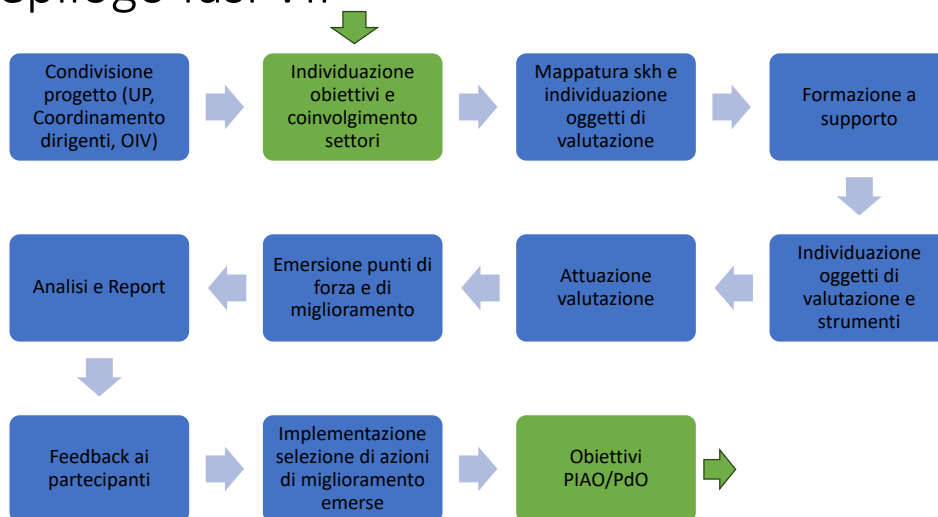
6

Schema focus Area Partecipazione

Amministratori (focus del 28/10/2024)			
1- Motivazioni e aspettative riguardo al percorso partecipativo ed al Bando partecipazione (L. 15/2018)			
cosa ha funzionato dell'esperienza partecipativa: vantaggi, svantaggi, adeguatezza aspettative (30 min.)			
Punti di forza (cosa mantenere/sviluppare)	Punti di debolezza (cosa migliorare)	Spunti di miglioramento (eventuali soluzioni proposte)	Ulteriori suggerimenti
2- Valutazione attività dell'ufficio del Tecnico di garanzia a supporto del Bando partecipazione			
strumenti, fac-simili per stesura bando, consulenza, attività di supporto (30 min.)			
Punti di forza (cosa mantenere/sviluppare)	Punti di debolezza (cosa migliorare)	Spunti di miglioramento (eventuali soluzioni proposte)	Ulteriori suggerimenti

7

Riepilogo fasi VIP



8

Giro di tavolo

- Emersione punti di forza/debolezza del progetto e spunti di miglioramento
- Valutazione singoli output: individuazione delle azioni di miglioramento da implementare sui processi (obiettivo strategico PIAO: nr. 2 azioni implementate nel 2025)



PUNTI DI FORZA

Un sistema strutturato di customer/citizen satisfaction in grado di verificare l'apprezzamento di obiettivi e processi

Analisi su processi ed obiettivi, come occasione:

- per far emergere stakeholder inizialmente non considerati, ma che possono avere influenza su progetti e attività (ad es. nell'analisi dell'Area Benessere, è emerso che la Carta fondativa presentava una ampia platea di colleghi esterni e aderenti a cui poter sottoporre questionari e attività, già in uso per i collaboratori interni)
- per rimodulare e riproporre progetti (ad es. Facilitiamoci in RER);
- per valutare nuove prospettive di sviluppo e miglioramento dei processi

Capacità di adattarsi ai cambiamenti (ad esempio le elezioni amministrative e regionali che hanno impattato su attività dell'area della Partecipazione) per realizzare le attività previste (conduzione focus group).

Mappatura degli stakeholder, come opportunità:

- per individuare gli stakeholder e differenziare il loro peso rispetto ai processi
- per analizzare i processi, valutando aspettative e bisogni degli stakeholder
- per riflettere sulle modalità di ingaggio degli stakeholder

10

PUNTI DI DEBOLEZZA

A volte il processo necessita del coordinamento di altri soggetti (ad es. Giunta per l'Area Partecipazione e Area Formazione): questo, se da un lato presenta possibilità di arricchimento reciproco, dall'altro crea potenziali criticità sui tempi di realizzazione

Mancanza di passaggi intermedi per rimodulare le attività di VIP: una volta avviato il processo VIP può essere complicato rivedere il processo di mappatura stakeholder, pesatura e individuazione strumenti di ascolto: questo può rendersi necessario, ad es., nel caso in cui, emergano stakeholder impattanti sul processo non considerati o di nuova istituzione, a seguito di cambiamenti di contesto (un nuovo accordo, un nuovo gruppo di lavoro, una riorganizzazione, nuove linee guida, ecc.)

Non sono stati considerati con attenzione alcuni possibili eventi legati alla prosecuzione del percorso VIP: in particolare non sono state adeguatamente valutati i rischi legati alle elezioni amministrative e regionali, seppure in parte potessero essere previsti e quindi potevano essere individuate opportune contromisure (ad es., rivedere lo strumento di ascolto, i tempi, le modalità, gli stakeholder da intervistare)

Difficoltà di coordinamento con la Giunta sull'obiettivo partecipazione, che hanno influito sul mancato inserimento di parte dei risultati di VIP (le analisi del focus group condotto con gli amministratori e i tecnici per la valutazione del bando partecipazione e le attività dell'ufficio del Tecnico di garanzia a supporto del bando partecipazione) all'interno della relazione alla clausola valutativa 2024

11

SUGGERIMENTI – SPUNTI DI MIGLIORAMENTO

Prevedere momenti di monitoraggio intermedio e valutazione del percorso (analisi rischi e contromisure), con eventuale rimodulazione di tempistiche e attività del processo VIP

Utilizzare la mappatura stakeholder VIP come strumento per:

- integrare le schede di analisi dei rischi dei processi con eventuali nuovi stakeholder individuati
- mantenere aggiornato il documento di Analisi e monitoraggio stakeholder AL

Continuare a prevedere un momento di riepilogo prima di presentare le conclusioni, per valutare punti di forza/debolezza del percorso attuato e future implementazioni.

Ricerca delle modalità per sviluppare e attuare i risultati della valutazione realizzata, ad esempio:

Sviluppare il documento di Analisi e monitoraggio degli stakeholder dell'AL con l'inserimento delle aspettative di partecipazione sul processo;

- Inserimento obiettivi di miglioramento del processo (emersi da VIP) nel PIAO e nel PdO
- Ripetere, dopo un certo periodo, il percorso VIP sul processo o parti di esso

12

Valutazioni finali

Metodologia VIP diffusa ad ulteriori obiettivi/processi - Fattibilità/opportunità

- Fattibilità con step intermedi di valutazione ed eventuale modifica fasi/attività
- Utile continuare, motivo per riflettere su ingaggio stakeholder e efficacia/efficienza dei processi
- Priorità di estensione progetto a processi con pubblico esterno, allargando gli strumenti di ascolto
- Riflettere su modalità/diffusione/istituzionalizzazione del progetto VIP: come rendere la valutazione partecipativa una procedura

Possibili indicatori (derivanti da azioni di miglioramento individuate) da inserire negli aggiornamenti PIAO e/o PdO giugno/luglio 2025

- **Benessere:** suggerimenti dal questionario di *Facilitiamoci la vita* (aumento del numero dei partecipanti che possono prendere parte al corso e previsione di un livello "avanzato" del corso), che però devono essere prima sottoposti al soggetto responsabile/erogatore del corso per verificarne la fattibilità
- **Formazione:** suggerimenti dal questionario sulla formazione, benessere e sostenibilità relativi a corsi sul tema relazioni e gestione gruppi di lavoro (previo passaggio in Coordinamento dirigenti): occasione nella Release del catalogo formativo (in coerenza con il piano formativo individuale Giunta)
- **Partecipazione:** semplificazione sezione bandi e organizzazione di iniziative sui territori (ad esempio attraverso un percorso diffuso verso la Giornata della Partecipazione). La fattibilità di quest'ultima azione è da verificare in base alle risorse a disposizione e alla volontà politica per svilupparla.

13



Grazie del vostro contributo!

Area programmazione e controllo
ALProgControllo@regione.emilia-romagna.it

Assemblea Legislativa - Regione Emilia-Romagna

14

25. Report dei focus group organizzati dall'area Partecipazione



Ufficio di supporto al Tecnico di garanzia della partecipazione

Progetto VIP - Valutazione integrata partecipata

Report Focus Group del 28 ottobre 2024

Introduzione

Questo documento rappresenta la sintesi dei temi emersi dal lavoro dei due focus group online del 28 ottobre 2024, che hanno coinvolto stakeholder selezionati dell'Ufficio del Tecnico di garanzia della partecipazione - Area Partecipazione, legalità e relazioni istituzionali dell'Assemblea legislativa della Regione Emilia-Romagna, nella valutazione partecipata degli strumenti previsti dalla legge sulla partecipazione (L.R.15/20218) e delle attività svolte dall'Ufficio di supporto del Tecnico di garanzia.

L'iniziativa si è svolta nell'ambito del **progetto VIP – Valutazione integrata partecipata**, promosso dall'Assemblea legislativa per coinvolgere l'amministrazione in un percorso innovativo di valutazione partecipata della performance organizzativa, in coerenza con le [Linee guida sulla valutazione partecipativa](#) (Linee guida n. 4/2019), adottate dal Dipartimento della funzione pubblica.



L'Ufficio di supporto al Tecnico di garanzia della partecipazione è stato selezionato per sperimentare questo percorso e raccogliere da parte dei propri stakeholder una valutazione partecipata sul raggiungimento dell'obiettivo indicato nel PIAO 2024-2026 dell'Assemblea legislativa [\(approvato con delibera dell'Ufficio di Presidenza del 25 gennaio](#)



Viale Aldo Moro, 50 - 40127 Bologna - Tel. 051. 527.6294
email tecnicodigaranzia@regione.emilia-romagna.it
WEB www.partecipazione.regione.emilia-romagna.it

[2024, n. 5](#)): "3.1 Promuovere la legge sulla partecipazione potenziando i processi partecipativi diffusi sul territorio e creando una rete di esperti territoriali nelle istituzioni".

Metodologia

Dopo una prima fase dedicata alla **mappatura degli stakeholder** coinvolti nel processo e aver svolto un approfondimento relativo alla valutazione degli oggetti da sottoporre a valutazione, sono stati realizzati due **focus group online**, uno dedicato ad **amministratori degli enti locali** e uno dedicato a **tecnici/referenti di percorsi partecipativi**, che hanno preso parte ad almeno una edizione del Bando Partecipazione della Regione Emilia-Romagna. Ai partecipanti dei due focus group sono state sottoposti gli stessi temi /domande, con l'obiettivo di raccogliere punti di vista differenti: uno più politico e amministrativo ed uno più tecnico/gestionale. Alcuni giorni prima dell'iniziativa è stata loro sottoposta una nota informativa relativa ai temi da esaminare.

Il primo tema era afferente alla decisione di presentare una proposta di progetto al Bando partecipazione; quindi, le motivazioni e le aspettative riguardo al Bando partecipazione (L.R. 15/2018) e, più in generale rispetto al percorso partecipativo. Un confronto incentrato su cosa ha funzionato dell'esperienza partecipativa, vantaggi, svantaggi, adeguatezza e aspettative.

La seconda tematica invece era di carattere valutativo rispetto alle attività a supporto della partecipazione messe in campo dall'Ufficio del Tecnico di garanzia e più in generale dalla Regione. Quindi, in questo caso, era richiesta una valutazione sull'adeguatezza e sull'efficacia degli strumenti per la stesura del bando e sulla consulenza fornita dall'ufficio.

I due focus group si sono svolti in un unico incontro online della durata complessiva di due ore, così strutturato:

I. Plenaria introduttiva - 15 minuti

Accoglienza e introduzione all'iniziativa. I partecipanti sono stati suddivisi in due gruppi e accompagnati nelle rispettive stanze virtuali, una dedicata al gruppo degli amministratori e l'altra al gruppo dei tecnici/consulenti.

II. Sessione suddivisa nei due gruppi di lavoro in distinte stanze virtuali – 1 ora e 15 minuti

I lavori sono stati accompagnati da un facilitatore per ognuna delle stanze virtuali. In ogni stanza virtuale sono state rappresentate ai partecipanti le due tracce di discussione per stimolare il dialogo. Ciascun gruppo al termine della riunione ha sintetizzato i contributi emersi in due matrici di analisi riconducibili ai temi trattati. Le due matrici di analisi presentavano delle piste di discussione orientate su Punti



Ufficio di supporto al Tecnico di garanzia della partecipazione

di forza (cosa mantenere/sviluppare), Punti di debolezza, (cosa migliorare), Spunti di miglioramento (eventuali soluzioni proposte), Suggerimenti.

III. Plenaria conclusiva – 30 minuti

I partecipanti dei due gruppi sono rientrati nella plenaria per condividere quanto emerso nelle rispettive stanze di lavoro. Ogni gruppo ha individuato un portavoce che ha presentato le matrici elaborate. Al termine della restituzione in plenaria si è aperto un ultimo confronto, durante il quale si sono tratte le prime conclusioni dei contenuti emersi dall'iniziativa.

Focus group

Partecipanti: 14 di cui 10 tecnici (funzionari o consulenti esterni) e 4 amministratori

Sono intervenuti all'iniziativa:

██████████ (Tecnico - Comune San Giovanni in Persiceto), ██████████ (Ass. Principi Attivi), ██████████ (Tecnico - Comune di Vignola), ██████████ (Assessore del Comune di Vignola), ██████████ (Tecnico - Comune di Parma) ██████████ (Assessora del Comune di Parma), ██████████ (Ass. Pares), ██████████ (Sindaca di ██████████), ██████████ (Tecnico - Unione Bassa Reggiana), ██████████ (Tecnico - Unione Bassa Reggiana), ██████████ (Tecnico - Comune di Rimini), ██████████ (Fondazione Piano Strategico di Rimini), ██████████ (Ass. Palloncino Rosso), ██████████ (Consigliere del Comune di Sogliano al Rubicone).

Il principale criterio di selezione dei partecipanti è stato quello dell'appartenenza a un ente promotore di un percorso partecipativo finanziato attraverso il Bando Partecipazione delle ultime tre edizioni. In secondo luogo, la selezione ha puntato alla rappresentatività territoriale degli enti (facendo riferimento alle 9 province della Regione Emilia-Romagna) e alla loro eterogeneità rispetto alla popolosità degli stessi, coinvolgendo tanto piccoli comuni quanto capoluoghi di provincia.

Nel loro insieme questi criteri, seppur non pienamente soddisfatti (ad esempio non hanno partecipato rappresentanti delle due province di Ferrara e Ravenna), hanno favorito la formazione di due focus group stimolanti, che hanno permesso di esplorare le conoscenze e le esperienze di diverse realtà che si sono relazionate attivamente con la legge regionale sulla partecipazione (L.R.15/20218), in particolare attraverso il bando Partecipazione e le attività dell'Ufficio del Tecnico di garanzia.

Gli amministratori che hanno aderito all'iniziativa sono promotori di diverse esperienze partecipative attuate sul proprio territorio, mentre una peculiarità del gruppo dei Tecnici è quella di avere maturato un'esperienza diretta sul campo, in contesti diversi.

Focus group amministratori



Viale Aldo Moro, 50 - 40127 Bologna - Tel. 051. 527.6294
email tecnicodigaranzia@regione.emilia-romagna.it
WEB www.partecipazione.regione.emilia-romagna.it

La discussione che si è generata all'interno della stanza virtuale degli amministratori si rivelata molto stimolante, un confronto attivo che ha contribuito a creare nuove sinergie e opportunità.

Una riflessione fortemente condivisa dal gruppo è l'importanza della comunicazione intersettoriale. È necessario attivare una collaborazione fattiva tra tutti gli attori di una comunità (cittadini, amministratori e tecnici) che sono coinvolti nell'ideazione o nella realizzazione comune di un progetto. Per superare le resistenze interne all'amministrazione, è molto importante comunicare il valore aggiunto dei percorsi partecipativi ai vari settori dell'ente, per giungere ad una maggiore consapevolezza e collaborazione, soprattutto nei comuni più grandi.

Inoltre, è emersa la necessità di far comprendere alla cittadinanza la differenza tra democrazia partecipativa e rappresentativa, definendo in maniera chiara ruoli e confini. Si può intervenire in tal senso attraverso regolamenti comunali sulla partecipazione e patti di collaborazione che permettono di definire le aree di competenza comunale e chiarire le tematiche su cui è possibile avviare il percorso.

Per avvicinare la comunità alla partecipazione è opportuno iniziare da questioni misurabili e visibili, percorsi partecipativi aventi ad oggetto tematiche concrete come lavori pubblici, verde, parchi, che permettono un riscontro tangibile. Più difficoltosa è invece la gestione di percorsi partecipativi con tematiche più di concetto, come le politiche sociali e culturali, verso le quali sarebbe meglio approcciarsi in un secondo momento, quando l'ente ha già sperimentato esperienze partecipative e quindi è in grado di comprenderne le dinamiche.

Le attività dell'ufficio del Tecnico di garanzia sono ritenute molto adeguate e i materiali messi a disposizione per formulare la domanda di accesso ai contributi regionali sono chiari e facilitano l'elaborazione del progetto.

Tra le criticità del Bando, sono state indicate le tempistiche che non sono compatibili con la programmazione del percorso, soprattutto per quanto riguarda la programmazione delle attività con le scuole.

Rispetto alla certificazione di qualità, richiesta nel Bando e valutata dal Tecnico di garanzia, è stata rilevata una problematica nell'adempiere all'istituzione del Comitato di garanzia nei percorsi partecipativi promossi dai piccoli comuni, in quanto non è semplice trovare delle persone di riferimento.

Tema 1: Motivazioni e aspettative riguardo al percorso partecipativo ed al Bando partecipazione (L. 15/2018). Cosa ha funzionato dell'esperienza partecipativa: vantaggi, svantaggi, adeguatezza aspettative

Punti di forza (cosa mantenere/sviluppare)



Ufficio di supporto al Tecnico di garanzia della partecipazione

- Temi importanti, alti impatti: I percorsi che hanno come oggetto tematiche rilevanti hanno impatti significativi e trasversali
- Percorso strutturato: la strutturazione del percorso, sperimentata con il bando partecipazione si è rivelata utile anche per altri bandi o per costruire percorsi ulteriori rispetto a quelli finanziati.
- Collaborazione tra settori: Il percorso favorisce la collaborazione tra diversi settori.
- Confronto con la cittadinanza: Buona interazione e coinvolgimento con i cittadini.
- Importanza per piccole realtà: Strumento particolarmente utile per le piccole comunità.

Punti di debolezza (cosa migliorare)

- Impatto trasversale del percorso:
 - o L'intersettorialità si trova sia nei punti di forza, che tra i punti di debolezza, perché a volte non è riconosciuta e quindi si trasforma da potenziale punto di forza in evidente punto di debolezza.
 - o Debolezza della comunicazione politica, soprattutto per enti grandi.
- Risorse ridotte/limitate:
 - o personale dedicato a progettazione ed esecuzione del percorso
 - o beni di proprietà comunale su cui intervenire in modalità partecipata
 - o necessità di ricerca di finanziamenti extra bando.
- Sfide sociali:
 - o difficoltà nel far comprendere agli stakeholder l'efficacia del percorso.
- Tempistiche:
 - o necessità di certezza nelle tempistiche per programmare attività con le scuole, evitando ridosso con festività e pausa estiva.
- Resistenze interne:
 - o resistenze dei tecnici a progettare e attuare percorsi partecipativi.
 - o discrezionalità nell'approccio alla democrazia partecipativa (es. punteggio nel bando per percorsi di rigenerazione urbana, perché sia attuato tramite partecipazione).
- Progetto esecutivo:
 - o necessità di fondi per il progetto esecutivo.
 - o disponibilità di beni (terreni, immobili) sul territorio comunale.



Spunti di miglioramento e suggerimenti (eventuali soluzioni proposte)

- Condivisione e comunicazione: trovare modalità per migliorare la comunicazione e superare le resistenze interne all'amministrazione e verso i cittadini, facendo conoscere e promuovendo i progetti partecipativi, comunicare il valore aggiunto dei percorsi e far comprendere che non tutto può essere deciso insieme, eliminando confusione e legittimando le scelte dell'amministrazione.
- Tempo per progettazione: assicurare tempo sufficiente per progettare e realizzare i progetti, coinvolgendo gli stakeholder.
- Creare un gruppo tecnico intersettoriale per i percorsi partecipativi: sviluppare la consapevolezza dei collaboratori non direttamente coinvolti nell'area partecipazione.
- Regolamento comunale sulla partecipazione e patti di collaborazione: definizione delle aree di competenza comunale, chiarire le tematiche su cui è possibile/necessario avviare il percorso, le regole di collaborazione tra settori, gli step dei processi da attivare, tempi per mettere in campo i progetti (un anno), stabilire regole chiare di ingaggio e ruoli definiti per il percorso.
- Relazione annuale sulla partecipazione: redigere una relazione annuale che evidenzii coinvolgimento, confronto e collaborazione con le minoranze.
- Supporto professionale: necessità di essere seguiti da professionisti, soprattutto nei comuni piccoli e per temi specifici come l'urbanistica.
- Sviluppo nei quartieri: continuare a sviluppare progetti a livello di quartiere/frazioni.

Tema 2 - Valutazione attività dell'ufficio del Tecnico di garanzia a supporto del Bando partecipazione.

Punti di forza (cosa mantenere/sviluppare)

- Supporto: fondamentale per il successo dei progetti.
- Fac-simile chiaro: i modelli sono chiari e facilitano la progettazione.
- Bando e atti chiari: chiarezza degli atti amministrativi.

Punti di debolezza (cosa migliorare)

- Comitato di garanzia: nei comuni piccoli può risultare ridondante e complesso da strutturare.
- Collaborazione tra settori: difficoltà a promuovere un lavoro condiviso interno alle amministrazioni.

Spunti di miglioramento e suggerimenti



Ufficio di supporto al Tecnico di garanzia della partecipazione

- Patto di partecipazione: chiarire cosa gli stakeholder possono aspettarsi e definire l'ambito decisionale di Giunta/Consiglio.
- Regolamento di partecipazione: utilizzare un regolamento comunale per progettare fasi e attori coinvolti dei percorsi partecipativi.
- Bando: nel Bando fornire strumenti per coinvolgere attivamente tutti i settori interessati dal percorso
- Accordo regionale: fornire personale di supporto tramite accordi regionali, soprattutto per i comuni più piccoli, in cui il comitato di garanzia locale è complesso da strutturare in quanto le persone e gli stakeholder coinvolti sono spesso gli stessi
- Esperti esterni: esternalizzare alcune attività per ottenere proposte fattibili e apprezzate.

Focus group tecnici/referenti di progetto

Il focus group si è svolto in un clima di collaborazione e di curiosità, i partecipanti hanno infatti condiviso le proprie esperienze rispetto alla legge regionale sulla partecipazione e più in particolare al Bando Partecipazione, facendo emergere alcuni punti di forza e di debolezza del bando stesso.

Innanzitutto, il Bando Partecipazione è considerato un'occasione tanto per sperimentare quanto per consolidare pratiche di partecipazione connesse alla legge regionale sulla partecipazione. Esso, da una parte, è opportunità per sviluppare progetti che altrimenti difficilmente riceverebbero attenzione e risorse nelle amministrazioni locali e, dall'altra, ha favorito una tendenza verso una maggiore consapevolezza dell'importanza della partecipazione e di cosa comporti esercitarla nei propri territori. Questa consapevolezza è accompagnata anche da un aumento delle competenze da parte dei tecnici e dei consulenti impegnati nei percorsi partecipativi, ritenuti figure chiave per l'esito positivo dei percorsi di partecipazione.

Durante il focus group sono stati segnalati alcuni punti di forza della legge regionale sulla partecipazione e la sua implementazione. Ad esempio, rispetto al bando partecipazione è stata evidenziata la continuità con cui il bando stesso è pubblicato, una caratteristica che permette agli enti di progettare i percorsi partecipativi in una cornice più ampia e quindi anche lo sviluppo delle competenze necessarie per la buona riuscita dei progetti. Su quest'ultimo aspetto l'attività di formazione e della comunità di pratiche proposte dalla Regione Emilia-Romagna ha ricevuto un generale apprezzamento ed è stato inoltre suggerito di prevedere della formazione specifica per gli amministratori.

Invece, tra i punti di debolezza menzionati vi sono la scarsità di risorse economiche e le tempistiche previste per la realizzazione dei percorsi partecipativi, criticità che potrebbero essere mitigate con un aumento delle risorse destinate ai percorsi e offrendo la possibilità



di sviluppare i progetti in un arco di tempo non limitato alla sola annualità del bando partecipazione.

Le attività dell'Ufficio del Tecnico di garanzia sono ritenute ampiamente soddisfacenti, poiché sia gli strumenti predisposti per partecipare al bando partecipazione (come le guide e le FAQ) sia gli interventi di accompagnamento, di comunicazione e di promozione dei progetti risultano efficaci per l'esito positivo dei percorsi. In questo contesto è stata infine segnalata la rilevanza del ruolo del Tecnico di garanzia, in quanto figura in grado di intervenire nella gestione di possibili conflitti e la cui funzione potrebbe essere ulteriormente valorizzata.

Tema 1: Motivazioni e aspettative riguardo al percorso partecipativo ed al Bando partecipazione (L. 15/2018). Cosa ha funzionato dell'esperienza partecipativa: vantaggi, svantaggi, adeguatezza aspettative

Punti di forza (cosa mantenere/sviluppare)

- presenza di organi utili per i percorsi partecipativi (es tavolo di negoziazione, garanti)
- continuità con cui il bando Partecipazione è pubblicato
- bando Partecipazione ben strutturato e chiaro
- accompagnamento efficace per la partecipazione al bando
- attività di formazione e comunità di pratiche proposte dalla Regione Emilia-Romagna

Punti di debolezza (cosa migliorare)

- tempi di esecuzione dei percorsi partecipativi del bando Partecipazione (intesi come obbligatorietà a sviluppare i percorsi durante l'anno del bando e non come durata del percorso)
- periodo di pubblicazione del bando Partecipazione
- risorse economiche per i percorsi partecipativi del bando Partecipazione insufficienti
- documentazione eccessiva rispetto a organi (es. garanti)
- alcuni organi previsti nei percorsi di partecipazione sono difficili da implementare nei Comuni più piccoli
- onerosità della redazione della relazione finale
- onerosità della redazione della parte economico-finanziaria della relazione finale
- difficoltà nel rapportarsi con settori/uffici (con competenze specifiche) diversi alla propria struttura nella realizzazione dei progetti partecipativi



Spunti di miglioramento e suggerimenti

- possibilità di posticipare l'avvio del percorso del progetto partecipativo e di svilupparlo (parzialmente) nel corso dell'anno successivo
- incrementare le risorse economiche messe a disposizione per i singoli progetti
- adottare formule più snelle, prevedendo ad esempio l'impegno di dover redigere dei verbali riepilogativi
- adattare struttura e composizione degli organi previsti in base alle dimensioni dei Comuni
- semplificazione della relazione finale (eliminare necessità di ripetizione di parti già chiarite in momenti precedenti)
- prevedere della formazione per gli amministratori, con un loro maggior coinvolgimento

Tema 2 - Valutazione attività dell'ufficio del Tecnico di garanzia a supporto del Bando partecipazione.

Punti di forza (cosa mantenere/sviluppare)

- accompagnamento nella fase iniziale di scrittura del progetto
- tempestività e adeguatezza delle risposte ricevute durante le diverse fasi
- ruolo del garante del tecnico (ad esempio nella gestione del conflitto), anche da un punto di vista simbolico
- attenzione per la comunicazione e promozione dei progetti e attività connesse

Punti di debolezza (cosa migliorare)

- difficoltà nell'utilizzo della piattaforma (esistono diversi ostacoli, ad esempio l'accesso con SPID)

Spunti di miglioramento e suggerimenti

- valorizzare maggiormente la figura del tecnico di garanzia (comunicare meglio la sua funzione)

Conclusioni

Al termine delle discussioni nelle due stanze virtuali, l'incontro si è concluso con la restituzione in plenaria da parte dei due portavoce che hanno illustrato i contributi emersi dai rispettivi gruppi di lavoro, per poi aprire un ultimo confronto di brainstorming con tutti partecipanti.





Ufficio di supporto al Tecnico di garanzia della partecipazione

Una riflessione condivisa da tutti e tutte è che la partecipazione è **trasversale** e, quindi, intersettoriale. È un metodo che dovrebbe essere adottato specialmente nei comuni più grandi, in quanto permette di sviluppare una sinergia efficace, grazie alla maggiore comprensione di ciò che viene svolto in settori diversi.

È quindi importante **comunicare il valore della Partecipazione** ai settori degli enti, attraverso la previsione di regolamenti. Sarebbe opportuno normare all'interno degli Statuti comunali le tematiche e i vari settori in cui la partecipazione può essere attivata, evidenziandone i risvolti reali, in termini di realizzazione delle proposte elaborate durante i percorsi.

Sia tecnici che amministratori hanno evidenziato la necessità del supporto di professionisti capaci di gestire processi partecipativi e quella di avviare un **percorso di formazione dedicato agli amministratori** per sensibilizzarli e coinvolgerli sul Bando.


Tra i punti critici entrambi i gruppi hanno indicato le **tempistiche del bando**, che spesso non coincidono con quelle dei percorsi partecipativi, specialmente quando si vogliono coinvolgere le scuole o nel caso di territori caratterizzati dalla stagionalità del turismo.



Rispetto agli strumenti redazionali messi a disposizione dei beneficiari del Bando Partecipazione è emersa la difficoltà nell'elaborazione della relazione finale. I partecipanti hanno suggerito di snellire alcuni punti in quanto alcune sezioni contengono richieste di informazioni recepite in precedenza e la parte economica finanziaria risulta difficile da elaborare.


Tutte le preziose considerazioni emerse dall'incontro saranno esaminate dal Tecnico di garanzia della partecipazione e condivise con lo Staff Partecipazione della Giunta regionale al fine di valutare la possibilità di intervenire sulle criticità rilevate rispetto al Bando Partecipazione e di mettere a valore gli spunti di miglioramento emersi.



26. Scheda di progetto – versione dicembre 2023

	SCHEDA DI PROGETTO Rev. Scheda progetto: Dicembre 2023 p. 1 di 6	Codice Modulo: M 01-PROG 01 Rev.4_301122
---	---	--

TITOLO DEL PROGETTO PROCESSO DI VALUTAZIONE PARTECIPATA DELLA PERFORMANCE ORGANIZZATIVA			
Descrizione e scopo del progetto	<p>La valutazione partecipativa è una forma di valutazione della performance che avviene nell'ambito di un rapporto di collaborazione tra amministrazioni e cittadini/utenti/stakeholder.</p> <p>Risponde a molteplici finalità:</p> <ul style="list-style-type: none"> • migliorare la qualità delle attività e dei servizi pubblici; • promuovere processi di innovazione amministrativa; • mobilitare risorse e capitale sociale presenti sul territorio, attivando processi di cittadinanza attiva, responsabilizzando e motivando i cittadini per rafforzare la coesione sociale e il senso di appartenenza alla collettività; • gestire e ridurre i conflitti, rafforzando la fiducia nelle istituzioni e contrastando il deficit di legittimità e consenso, anche attraverso il miglioramento della trasparenza e l'apertura verso l'esterno dell'operato dell'amministrazione pubblica; • integrare il performance management nei processi decisionali, collegando realmente la valutazione alla pianificazione, migliorando l'uso delle informazioni di performance sia da parte dei dirigenti pubblici e dei politici, sia da parte dei cittadini. <p>Scopo del presente progetto è sviluppare una metodologia in Assemblea legislativa che preveda il coinvolgimento degli stakeholder nella valutazione della performance organizzativa ed applicare tale metodologia alla valutazione di obiettivi programmati nell'ambito del PIAO.</p>		
Input del progetto (es. requisiti, segnalazioni da audit, riesame, obiettivi strategici o operativi):	Obiettivo operativo PIAO 2023-2025, 6.2.3 "Coinvolgere gli stakeholder nel processo di valutazione della performance".		
AREA PIANIFICAZIONE			
Risultati attesi/Obiettivi	Indicatore	Valore attuale	Valore atteso
Informazione in UP del presente progetto nell'ambito del Riesame dell'Organo di governo (previsto dalla norma ISO 37001)	Svolto in UP Riesame dell'organo direttivo norma ISO 37001 anticorruzione.	15/06/2023	30/06/2023
Condivisione in Coordinamento dirigenti	Incontro di Coordinamento Dirigenti	04/12/2023	05/12/2023
Verifica e validazione metodologica da parte di OIV	Incontro con OIV di presentazione del progetto	13/12/2023	31/12/2023
Attuazione del progetto: individuazione obiettivi sottoposti a valutazione partecipata	2 obiettivi individuati nel PIAO AL 24-26		31/12/2024
Attuazione del progetto: valutazione partecipata di obiettivi di performance individuati da UP	4 obiettivi individuati e valutati		31/12/2025
Report di analisi del progetto e sua integrazione con SMIVaP	Report		31/12/2025
Avvio: giugno 2023	Termine previsto: 2025	Termine effettivo	
Resp. di progetto (PM)			
Gruppo di progetto			

 Regione Emilia-Romagna Assemblea legislativa	SCHEDA DI PROGETTO <u>Rev. Scheda progetto: Dicembre 2023</u> p. 2 di 6	Codice Modulo: M 01-PROG 01 Rev.4_301122
---	--	--

Stakeholder del progetto (esigenze/aspettative)	Collaboratrici/collaboratori dell'AL Settori AL UP OO.SS.	
Esterni coinvolti	OIV Stakeholder AL	
Attrezzature necessarie	ICT, Social, Forms, Sedi AL (Sale riunioni)	
Scheda PdO	Collegamento con Obiettivo di direzione 27) 6.2. Verifica del modello organizzativo post emergenza Covid-19, correlato alla valutazione del ciclo della performance «Obiettivo strategico da PIAO»	
Normativa di riferimento, dati amministrativi ed opportunità di miglioramento connesse al progetto (es. motivazioni degli atti)	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance RER (Rev. 2023) Normativa PIAO Linee guida DFP n. 4/2019 Valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche Linee guida DFP n. 2/2017 Sistema di Misurazione e Valutazione della performance D.Lgs. 150/2009 (articoli 7 e 19 bis)	
Costi previsti (rif. impegno di spesa)	A preventivo: con risorse a disposizione.	A consuntivo:

RISCHI DEL PROGETTO						
Rischi (interni ed esterni, di output ed efficacia del progetto)	Effetti/Impatti	IPR (GxPxR=IPR)				Contromisure da applicare nel corso del progetto per ridurre i rischi
Mancata/rinvio validazione UP	Ridefinizione del progetto nelle fasi/attività necessarie alla validazione Sforamento tempi	2	1	2	4	Progettazione adeguata di fasi/attività Coinvolgimento Settori AL interessati a obiettivi da sottoporre a valutazione partecipata
Osservazioni OO.SS. impattanti per il progetto	Ridefinizione del progetto nelle fasi/attività necessarie alla validazione Sforamento tempi	2	1	2	4	
Mancata verifica e validazione metodologica da parte di OIV	Obiettivo operativo non pienamente raggiunto	3	1	2	6	
Sforamento dei tempi previsti	Obiettivo operativo non pienamente raggiunto	3	1	2	6	
Problematiche varie nell'attuazione di fasi del progetto (ritardi, comunicazione non adeguata con gli stakeholder, analisi informazioni di ritorno, ecc.)	Ridefinizione del progetto nelle fasi/attività necessarie alla validazione Sforamento tempi	2	1	2	4	
Scarsa compatibilità del progetto con lo SMiVaP	Utilizzo del progetto a fini di miglioramento interno. Ridefinizione di fasi/attività.	1	1	2	2	Progettazione adeguata fase/attività/tempi di utilizzo delle informazioni di ritorno dagli stakeholder Condivisione progetto con Giunta, settore coinvolto nel SMiVaP

VALUTAZIONI SU RISCHI ED EVENTUALI OPPORTUNITA' DEL PROGETTO E SULLA APPLICAZIONE DELLE CONTROMISURE


Ai fini della buona riuscita del progetto è opportuno, in particolare:

- curare la progettazione e l'implementazione delle singole fasi e attività;
- coinvolgere i Settori AL interessati;
- coinvolgere OO.SS. e OIV;
- curare la comunicazione verso gli stakeholder riguardo a modalità, tempi ed obiettivi della valutazione.


Legenda:

- IPR: indice di priorità del rischio, si calcola come prodotto dei seguenti tre fattori:
 - o G, gravità del rischio: 3 effetti gravi, 2 effetti medi, 1 effetti modesti;
 - o P, probabilità che il rischio accada: 3 alta probabilità, 2 media probabilità, 1 bassa probabilità;
 - o R, rilevanza del rischio: 3 bassa rilevanza (es. mi accorgo solo dopo che l'evento sia accaduto), 2 media rilevanza (mi accorgo nel momento in cui accade), 1 alta rilevanza (mi posso accorgere prima che l'evento accada);


Le condizioni possibili vanno da un indice IPR 1 a 27; si considera elevato un rischio con IPR>=9, per cui è suggerito prevedere ed attuare opportune contromisure.

 Regione Emilia-Romagna Assemblea legislativa	SCHEDA DI PROGETTO <u>Rev. Scheda progetto: Dicembre 2023</u> p. 4 di 6	Codice Modulo: M 01-PROG 01 Rev.4_301122
---	--	--

AREA ESECUZIONE DEL PROGETTO					
Nr. Fase	Obiettivi fase e attività previste	Responsabili attuazione	Termine previsto	Risultato della fase	Termine effettivo
1	Analisi e studio del nuovo SMiVaP, in rapporto a Linee guida DFP n. 4/2019.	Area programmazione e controllo (Prog.Contr.)	30/06/2023	Individuare elementi rilevanti di performance organizzativa da sottoporre a valutazione partecipata.	13/06/2023
2	Condivisione progetto in Coordinamento Dirigenti. Richiesta individuazione componenti Gruppo di lavoro dedicato.	Prog.Contr. DG Dirigenti	05/12/2023	Incontro di condivisione progetto e individuazione componenti GdL.	04/12/2023
3	Verifica e validazione metodologica da parte di OIV del presente progetto (supporto alla definizione del Piano di progetto, supervisione metodologica di obiettivi e indicatori)	Prog.Contr.	31/12/2023	Verbale incontro OIV	13/12/2023
4	Individuazione nel PIAO 24-26 dei due obiettivi da sottoporre a valutazione partecipata nel 2024	Prog.Contr. DG Dirigenti UP	31/01/2024	Obiettivi inseriti nel PIAO 24-26	
5	Coinvolgimento dei Settori AL interessati agli obiettivi individuati.	Prog.Contr. Settori AL coinvolti Dir DG	31/01/2024	Definizione di dettaglio degli oggetti di valutazione e di strumenti, attività, modalità e tempi di rilevazione, nonché comunicazione verso gli stakeholder.	
6	Incontro col Direttore: - definizione budget per sviluppo del progetto ed eventuale supporto di società esterna (in tal caso, prevedere gara)	Progr.Contr.	15/02/2024		
7	Formazione a supporto	Prog.Contr.	28/02/2024	Laboratorio di co-progettazione	


 Regione Emilia-Romagna Assemblea legislativa	SCHEDA DI PROGETTO <u>Rev. Scheda progetto: Dicembre 2023</u> p. 5 di 6	Codice Modulo: M 01-PROG 01 Rev.4_301122
---	--	--

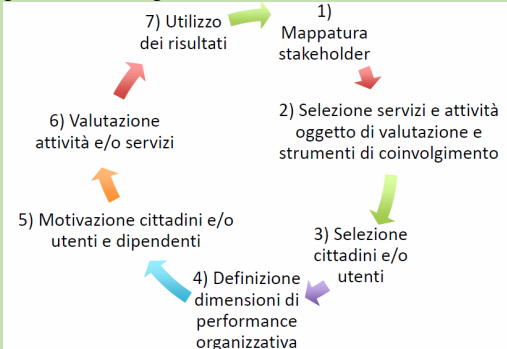
AREA ESECUZIONE DEL PROGETTO					
Nr. Fase	Obiettivi fase e attività previste	Responsabili attuazione	Termine previsto	Risultato della fase	Termine effettivo
8	Definizione dettagliata per l'attuazione della modalità partecipativa più adeguata da adottare.	Prog.Contr. Settori AL coinvolti Dir DG	15/03/2024	Progettualità di dettaglio con i servizi coinvolti negli obiettivi individuati: condivisione di modalità, strumenti, tempi.	
9	Attuazione del progetto: valutazione partecipata di n. 2 obiettivi di performance individuati	Prog.Contr. Settori AL interessati	31/12/2024	Attuazione e verifica progetto; eventuale rimodulazione	
10	Ulteriore attuazione del progetto: entro 31/01/25: Inserimento nel PIAO 25-27 dei quattro obiettivi da sottoporre a valutazione partecipata	Prog.Contr. Settori AL interessati	31/01/2025		
11	Valutazione partecipata di n. 4 obiettivi di performance individuati da UP	Prog.Contr. Settori AL interessati	31/12/2025		
12	Report di analisi del progetto Valutazione eventuale integrazione progetto con SMiVaP	Tutta AL	31/12/2025	Eventuale rimodulazione	
Verifiche previste alle fasi: <ul style="list-style-type: none"> - Condivisione in Coordinamento Dirigenti - Prima attuazione del progetto al 31/12/2024 					
Riesame previsto alla fase: <ul style="list-style-type: none"> - Verifica e validazione metodologica da parte di OIV - 31/12/25: Report di analisi del progetto 					
Esiti verifiche e riesami (eventuale rif. a verbale): <ul style="list-style-type: none"> - Verbali UP e OIV - Report di analisi 					


 Regione Emilia-Romagna Assemblea legislativa	SCHEDA DI PROGETTO <u>Rev. Scheda progetto: Dicembre 2023</u> p. 6 di 6	Codice Modulo: M 01-PROG 01 Rev.4_301122
---	--	--

FASE DI VALIDAZIONE				
Coerenza con i requisiti di base:				
Note sulla gestione del progetto:				
<ul style="list-style-type: none"> • Tempi • Costi • Organizzazione • Altro 				
Efficacia complessiva e criticità rilevate durante l'utilizzo:				
Valutazione del rischio corruttivo sul progetto innovativo (scheda di progetto inviata al RPCT in data _____):				
Soddisfazione degli utenti:				
Giudizio complessivo:				
non adeguato	scarsamente adeguato	adeguato	più che adeguato	ottimo
1	2	3	4	5
Lezioni e spunti appresi per migliorare le attività progettuali:				
Output del progetto:				
Indicare se e in che misura il presente Progetto, come concluso e validato, può essere strutturato come un PROCESSO (strutturazione fasi e attività, responsabilità, integrazione con altri processi, input e output previsti, rischi qualità e corruttivi, contromisure):				
Data:			Validazione approvata da:	

27. Scheda di progetto – versione dicembre 2024

	SCHEDA DI PROGETTO Rev. Scheda progetto: Dicembre 2024 p. 1 di 16	Codice Modulo: M 01-PROG 01 Rev. 6_sett24
---	--	---

Titolo del progetto	VIP - Valutazione Integrata Partecipata della performance organizzativa
Descrizione e scopo del progetto	<p>La valutazione partecipativa è una forma di valutazione della performance che avviene nell'ambito di un rapporto di collaborazione tra amministrazioni e cittadini/utenti/stakeholder.</p> <p>Risponde a molteplici finalità:</p> <ul style="list-style-type: none"> • migliorare la qualità delle attività e dei servizi pubblici; • promuovere processi di innovazione amministrativa; • mobilitare risorse e capitale sociale presenti sul territorio, attivando processi di cittadinanza attiva, responsabilizzando e motivando i cittadini per rafforzare la coesione sociale e il senso di appartenenza alla collettività; • gestire e ridurre i conflitti, rafforzando la fiducia nelle istituzioni e contrastando il deficit di legittimità e consenso, anche attraverso il miglioramento della trasparenza e l'apertura verso l'esterno dell'operato dell'amministrazione pubblica; • integrare il performance management nei processi decisionali, collegando realmente la valutazione alla pianificazione, migliorando l'uso delle informazioni di performance sia da parte dei dirigenti pubblici e dei politici, sia da parte dei cittadini. <p>Scopo del presente progetto è sviluppare una metodologia in Assemblea legislativa che preveda il coinvolgimento degli stakeholder nella valutazione della performance organizzativa ed applicare tale metodologia alla valutazione di obiettivi programmati nell'ambito del PIAO.</p> <p>Il progetto ripercorre le fasi previste nelle Linee guida DFP 4/2019, che prevede una logica di gradualità e di miglioramento continuo:</p> <div data-bbox="502 1115 1010 1462" style="border: 1px solid black; padding: 10px; margin: 10px 0;">  <pre> graph TD 1[1) Mappatura stakeholder] --> 2[2) Selezione servizi e attività oggetto di valutazione e strumenti di coinvolgimento] 2 --> 3[3) Selezione cittadini e/o utenti] 3 --> 4[4) Definizione dimensioni di performance organizzativa] 4 --> 5[5) Motivazione cittadini e/o utenti e dipendenti] 5 --> 6[6) Valutazione attività e/o servizi] 6 --> 7[7) Utilizzo dei risultati] 7 --> 1 </pre> </div> <p>Nel periodo dal 1/02/2024 al 31/03/2024 e dal 1/10/2024 - 31/01/2025, coinvolgimento attivo nel progetto del dr. Fortunato Carlo Tartivita dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca per lo svolgimento delle seguenti attività:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. l'analisi della documentazione finora prodotta dall'Area programmazione e controllo per la progettazione della valutazione partecipativa, 2. la partecipazione agli incontri di progettazione e co-progettazione dell'intervento valutativo partecipativo, 3. l'analisi del processo di valutazione partecipativa mediante tecniche di ricerca qualitativa, 4. l'analisi dei risultati della valutazione partecipativa, 5. la restituzione del progetto di ricerca all'Area programmazione e controllo.
Input del progetto (es. requisiti,	Obiettivo operativo PIAO AL 2023-2025, 6.2.3 "Coinvolgere gli stakeholder nel processo di valutazione della performance".

 Regione Emilia-Romagna Assemblea legislativa	SCHEMA DI PROGETTO Rev. Scheda progetto: Dicembre 2024 p. 2 di 16	Codice Modulo: M 01-PROG 01 Rev. 6 _sett24
---	--	--

segnalazioni da audit, riesame, obiettivi strategici o operativi):	Obiettivi PIAO AL 2024-2026: strategico 2.2, operativi: <ul style="list-style-type: none"> - 2.2.1 [PROGETTO INNOVATIVO] Valutazione partecipata performance: obiettivo PI 23-25 "3.1 Promuovere la legge sulla partecipazione potenziando i processi partecipativi diffusi sul territorio e creando una rete di esperti territoriali nelle istituzioni" - 2.2.2 [PROGETTO INNOVATIVO] Valutazione partecipata performance: obiettivo PI 23-25 "6.3. Garantire il costante aggiornamento professionale in relazione all'utilizzo di nuove metodologie di lavoro/benessere organizzativo ed all'impiego di mezzi informatici".
---	---

AREA PIANIFICAZIONE

Criteria di accettazione per i risultati di progetto

Presa in carico e attuazione degli spunti di miglioramento emersi nelle fasi di ascolto risultanti dal Report di analisi del progetto


Risultati intermedi attesi	Indicatore	Valore attuale	Valore atteso
Attuazione del progetto: individuazione obiettivi sottoposti a valutazione partecipata	2 obiettivi individuati nel PIAO AL 24-26	25/01/24	31/01/2024
Attuazione da parte dei gestori di processo, della valutazione partecipata sui rispettivi obiettivi del PIAO 23-25, in base alle modalità definite nella mappatura stakeholder	Somministrazione focus e questionario (fase di ascolto)	25/11/2024	30/11/2024
Report di analisi del progetto e sua integrazione con SMiVaP	Report		31/12/2025

Avvio: giugno 2023 **Termine previsto: 2025** **Termine effettivo**


Resp. di progetto (PM)	██████████
Gruppo di progetto	██████████
Stakeholder del progetto (esigenze/aspettative)	Fortunato Carlo Tartivita dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca Collaboratrici/collaboratori dell'AL interessati Settori AL interessati UP OO.SS.
Esterni coinvolti	OIV Stakeholder AL (Vedi Mappature skh) Università degli Studi di Milano-Bicocca
Attrezzature necessarie	ICT, Social, Forms, Sedi AL (Sale riunioni)

Scheda PdO **Collegamento con Obiettivo di direzione 27) 6.2. Verifica del modello organizzativo p emergenza Covid-19, correlato alla valutazione del ciclo della performance «Obiettivi strategici da PIAO»**

Normativa di riferimento, amministrativi ed opportunità di miglioramento connesse al progetto (es. motivazioni degli atti)	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance RER (Rev. 2023) Normativa PIAO Linee guida DFP n. 4/2019 Valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche Linee guida DFP n. 2/2017 Sistema di Misurazione e Valutazione della performance D.Lgs. 150/2009 (articoli 7 e 19 bis)
---	--

 Regione Emilia-Romagna Assemblea legislativa	SCHEDA DI PROGETTO <u>Rev. Scheda progetto: Dicembre 2024</u> p. 3 di 16	Codice Modulo: M 01-PROG 01 Rev. 6_sett24
---	---	---

Costi previsti (rif. impegno di spesa)	A preventivo: con risorse a	A consuntivo:
--	------------------------------------	----------------------

 Regione Emilia-Romagna Assemblea legislativa	SCHEDA DI PROGETTO <u>Rev. Scheda progetto: Dicembre 2024</u> p. 4 di 16	Codice Modulo: M 01-PROG 01 Rev. 6 sett24
---	---	---

RISCHI DEL PROGETTO						
Rischi (interni ed esterni, di output ed efficacia del progetto)	Effetti/Impatti	IPR (GxPxR=IPR)				Contromisure da applicare nel corso del progetto per ridurre i rischi
Mancata/rinvio validazione UP	Ridefinizione del progetto nelle fasi/attività necessarie alla validazione Sforamento tempi	2	1	2	4	Progettazione adeguata di fasi/attività Coinvolgimento Settori AL interessati a obiettivi da sottoporre a valutazione partecipata
Osservazioni OO.SS. impattanti per il progetto	Ridefinizione del progetto nelle fasi/attività necessarie alla validazione Sforamento tempi	2	1	2	4	
Mancata verifica e validazione metodologica da parte di OIV	Obiettivo operativo non pienamente raggiunto	3	1	2	6	
Sforamento dei tempi previsti	Obiettivo operativo non pienamente raggiunto	3	1	2	6	
Problematiche varie nell'attuazione di fasi del progetto (ritardi, comunicazione non adeguata con gli stakeholder, analisi informazioni di ritorno, ecc.)	Ridefinizione del progetto nelle fasi/attività necessarie alla validazione Sforamento tempi	2	1	2	4	
Scarsa compatibilità del progetto con lo SMiVaP	Utilizzo del progetto a fini di miglioramento interno. Ridefinizione di fasi/attività.	1	1	2	2	Progettazione adeguata fase/attività/tempi di utilizzo delle informazioni di ritorno dagli stakeholder Condivisione progetto con Giunta, settore coinvolto nel SMiVaP

VALUTAZIONI SU RISCHI ED EVENTUALI OPPORTUNITA' DEL PROGETTO E SULLA APPLICAZIONE DELLE CONTROMISURE
Ai fini della buona riuscita del progetto è opportuno, in particolare: <ul style="list-style-type: none"> - curare la progettazione e l'implementazione delle singole fasi e attività; - coinvolgere i Settori AL interessati; - coinvolgere OO.SS. e OIV; - curare la comunicazione verso gli stakeholder riguardo a modalità, tempi ed obiettivi della valutazione.


Legenda:

- IPR: indice di priorità del rischio, si calcola come prodotto dei seguenti tre fattori:
 - o G, gravità del rischio: 3 effetti gravi, 2 effetti medi, 1 effetti modesti;
 - o P, probabilità che il rischio accada: 3 alta probabilità, 2 media probabilità, 1 bassa probabilità;
 - o R, rilevanza del rischio: 3 bassa rilevanza (es. mi accorgo solo dopo che l'evento sia accaduto), 2 media rilevanza (mi accorgo nel momento in cui accade), 1 alta rilevanza (mi posso accorgere prima che l'evento accada);


Le condizioni possibili vanno da un indice IPR 1 a 27; si considera elevato un rischio con IPR>=9, per cui è suggerito prevedere ed attuare opportune contromisure.

RISCHI CORRUTTIVI DEL PROGETTO		
Eventuali rischi corruttivi identificati	Valore del rischio (A-M-B)	Misure di contenimento del rischio corruttivo adottate
Non sono stati identificati rischi corruttivi	---	---

AREA ESECUZIONE DEL PROGETTO					
Nr. Fase	Obiettivi fase e attività previste	Responsabili attuazione	Termine previsto	Risultato della fase	Termine effettivo
1	Analisi e studio del nuovo SMiVaP, in rapporto a Linee guida DFP n. 4/2019.	Area programmazione e controllo (Prog.Contr.)	30/06/2023	Individuare elementi rilevanti di performance organizzativa da sottoporre a valutazione partecipata.	13/06/2023
2	Condivisione progetto in Coordinamento Dirigenti. Richiesta individuazione componenti Gruppo di lavoro dedicato.	Prog.Contr. DG Dirigenti	05/12/2023	Incontro di condivisione progetto e individuazione componenti GdL.	04/12/2023
3	Verifica e validazione metodologica da parte di OIV del presente progetto (supporto alla definizione del Piano di progetto, supervisione metodologica di obiettivi e indicatori)	Prog.Contr.	31/12/2023	Verbale incontro OIV	13/12/2023
4	Individuazione nel PIAO 24-26 dei due obiettivi da sottoporre a valutazione partecipata nel 2024	Prog.Contr. DG Dirigenti UP	31/01/2024	Obiettivi inseriti nel PIAO 24-26 Indicatori Partecipazione: - Giornata della Partecipazione: Voto medio di gradimento su una scala da 0 a 10 - Nr. stakeholder coinvolti Indicatori Formazione-Benessere: - % collaboratori coinvolti - Nr. iniziative di coinvolgimento/ascolto	25/01/24
5	Incontro via teams di avvio progetto di tirocinio col dr. Fortunato Carlo Tartivita dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca	Prog.Contr.	05/02/2024	Incontro per definire l'operatività delle prossime fasi	03/02/24


 Regione Emilia-Romagna Assemblea legislativa	SCHEDA DI PROGETTO Rev. Scheda progetto: Dicembre 2024 p. 6 di 16	Codice Modulo: M 01-PROG 01 Rev. 6_sett24
---	--	--

6	Coinvolgimento dei Settori AL interessati agli obiettivi individuati.	Prog.Contr. Tartivita Settori AL coinvolti Dir DG	28/02/2024	Definizione di dettaglio degli oggetti di valutazione e di strumenti, attività, modalità e tempi di rilevazione, nonché comunicazione verso gli stakeholder.	07/02/24 Incontri con GP Partecipazione e Formazione
7	Analisi mappatura stakeholder area partecipazione	Prog.Contr. Tartivita Area Partecipazione e	15/03/24	Definizione di un modello di mappatura valido per i successivi step. Individuazione skh area partecipazione da coinvolgere nella VIP, strumenti da adottare e tempi	12/03/2024
9	Incontri con GP area formazione e benessere per mappatura stakeholder	Prog.Contr. Tartivita Settori AL coinvolti Dir DG	15/04/2024	Individuazione skh area partecipazione da coinvolgere nella VIP, strumenti da adottare e tempi (valutare unica mappatura).	11/04/24
10	Formazione a supporto e coinvolgimento collaboratori	Prog.Contr.	30/04/2024	Laboratorio di co-progettazione (tema sostenibilità in ufficio)	12/04/24 22/04/24
11	Attuazione da parte dei gestori di processo, della valutazione partecipata sui rispettivi obiettivi del PIAO 23-25, in base alle modalità definite nella mappatura stakeholder	Prog.Contr. Tartivita Settori AL interessati	30/11/2024	Ob.oper. 2.2.1: Realizzazione clausola valutativa e focus group con amministratori locali Ob.oper. 2.2.2: Predisposizione questionario da somministrare ai collaboratori sui temi formazione, benessere e sostenibilità.	Giugno 24: realizzata claus.valut. 28/10/24 realizzati Focus group 9-25/11/24 Somministrat. questionario
12	Report esiti valutazione partecipata	Prog.Contr. Tartivita Settori AL interessati Area customer satisfaction	31/12/2024	Predisposizione Report	28/11/24 Report focus Partecipazione dic. '24 Report Questionario

 Regione Emilia-Romagna Assemblea legislativa	SCHEDA DI PROGETTO Rev. Scheda progetto: Dicembre 2024 p. 7 di 16	Codice Modulo: M 01-PROG 01 Rev. 6_sett24
---	--	---


14	Valutazione prosecuzione del progetto con inserimento nel PIAO 25-27: - quattro obiettivi da sottoporre a valutazione partecipata nel 2025 e/o - azioni di miglioramento attuate in base a esiti VIP 2024	Prog.Contr. Settori AL interessati	15/01/2025	(indicatori di attuazione inseriti nel PdO)	
15	Analisi esiti valutazione partecipata	Prog.Contr. Tartivita Settori AL Area customer satisfaction	28/02/2025	Individuazione aree di miglioramento ed azioni a seguire: - Focus in plenaria con personale coinvolto nella prima applicazione	
16	Report della prima applicazione progetto	Prog.Contr. DG Tartivita	30/04/25		
17	Restituzione del progetto con analisi dei dati della valutazione partecipativa	Prog.Contr. DG Tartivita	31/12/2025	Eventuale rimodulazione Valutazione eventuale integrazione progetto con SMiVaP	
Verifiche previste alle fasi: - Condivisione in Coordinamento Dirigenti - Prima attuazione del progetto al 31/12/2024					
Riesame previsto alla fase: - Verifica e validazione metodologica da parte di OIV - 31/12/25: Report di analisi del progetto					
Esiti verifiche e riesami (eventuale rif. a verbale): - Verbali UP e OIV - Report di analisi					

FASE DI VALIDAZIONE
Note sulla gestione del progetto: <ul style="list-style-type: none"> Tempi Costi Organizzazione Altro
Risultati del progetto:
Valutazione sulla coerenza con i criteri di accettazione del progetto (entro 31/12/25)


 Regione Emilia-Romagna Assemblea legislativa	SCHEDA DI PROGETTO <u>Rev. Scheda progetto: Dicembre 2024</u> p. 8 di 16	Codice Modulo: M 01-PROG 01 Rev. 6 sett24
---	---	--

Eventuali criticità rilevate:	
Gradimento utenti/lezioni e spunti appresi per migliorare le attività progettuali:	
Possibili azioni a seguire (eventuale scalabilità, spinoff per nuovo progetto, strutturazione in processo, ecc.):	
Data:	Validazione approvata da:

28. Scheda di progetto – versione febbraio 2025

	SCHEDA DI PROGETTO Rev. Scheda progetto: Febbraio 2025 p. 1 di 16	Codice Modulo: M 01-PROG 01 Rev. 6_sett24
---	--	---

Titolo del progetto	VIP - Valutazione Integrata Partecipata della performance organizzativa
Descrizione e scopo del progetto	<p>La valutazione partecipativa è una forma di valutazione della performance che avviene nell'ambito di un rapporto di collaborazione tra amministrazioni e cittadini/utenti/stakeholder.</p> <p>Risponde a molteplici finalità:</p> <ul style="list-style-type: none"> • migliorare la qualità delle attività e dei servizi pubblici; • promuovere processi di innovazione amministrativa; • mobilitare risorse e capitale sociale presenti sul territorio, attivando processi di cittadinanza attiva, responsabilizzando e motivando i cittadini per rafforzare la coesione sociale e il senso di appartenenza alla collettività; • gestire e ridurre i conflitti, rafforzando la fiducia nelle istituzioni e contrastando il deficit di legittimità e consenso, anche attraverso il miglioramento della trasparenza e l'apertura verso l'esterno dell'operato dell'amministrazione pubblica; • integrare il performance management nei processi decisionali, collegando realmente la valutazione alla pianificazione, migliorando l'uso delle informazioni di performance sia da parte dei dirigenti pubblici e dei politici, sia da parte dei cittadini. <p>Scopo del presente progetto è sviluppare una metodologia in Assemblea legislativa che preveda il coinvolgimento degli stakeholder nella valutazione della performance organizzativa ed applicare tale metodologia alla valutazione di obiettivi programmati nell'ambito del PIAO.</p> <p>Il progetto ripercorre le fasi previste nelle Linee guida DFP 4/2019, che prevede una logica di gradualità e di miglioramento continuo:</p> <div data-bbox="507 1093 1005 1433" data-label="Diagram"> <pre> graph TD 1[1) Mappatura stakeholder] --> 2[2) Selezione servizi e attività oggetto di valutazione e strumenti di coinvolgimento] 2 --> 3[3) Selezione cittadini e/o utenti] 3 --> 4[4) Definizione dimensioni di performance organizzativa] 4 --> 5[5) Motivazione cittadini e/o utenti e dipendenti] 5 --> 6[6) Valutazione attività e/o servizi] 6 --> 7[7) Utilizzo dei risultati] 7 --> 1 </pre> </div> <p>Nel periodo dal 1/02/2024 al 31/03/2024 e dal 1/10/2024 - 31/01/2025, coinvolgimento attivo nel progetto del dr. Fortunato Carlo Tartivita dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca per lo svolgimento delle seguenti attività:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. l'analisi della documentazione finora prodotta dall'Area programmazione e controllo per la progettazione della valutazione partecipativa, 2. la partecipazione agli incontri di progettazione e co-progettazione dell'intervento valutativo partecipativo, 3. l'analisi del processo di valutazione partecipativa mediante tecniche di ricerca qualitativa, 4. l'analisi dei risultati della valutazione partecipativa, 5. la restituzione del progetto di ricerca all'Area programmazione e controllo.
Input del progetto (es. requisiti,	Obiettivo operativo PIAO AL 2023-2025, 6.2.3 "Coinvolgere gli stakeholder nel processo di valutazione della performance".

 Regione Emilia-Romagna Assemblea legislativa	SCHEMA DI PROGETTO <u>Rev. Scheda progetto: Febbraio 2025</u> p. 2 di 16	Codice Modulo: M 01-PROG 01 Rev. 6 sett24
---	---	--

segnalazioni da audit, riesame, obiettivi strategici o operativi):	Obiettivi PIAO AL 2024-2026: strategico 2.2, operativi: <ul style="list-style-type: none"> - 2.2.1 [PROGETTO INNOVATIVO] Valutazione partecipata performance: obiettivo PIAO 23-25 "3.1 Promuovere la legge sulla partecipazione potenziando i processi partecipativi diffusi sul territorio e creando una rete di esperti territoriali nelle istituzioni" - 2.2.2 [PROGETTO INNOVATIVO] Valutazione partecipata performance: obiettivo PIAO 23-25 "6.3. Garantire il costante aggiornamento professionale in relazione all'utilizzo di nuove metodologie di lavoro/benessere organizzativo ed all'impiego di mezzi informatici".
---	---

AREA PIANIFICAZIONE


Criteria di accettazione per i risultati di progetto

Presenza in carico e attuazione degli spunti di miglioramento emersi nelle fasi di ascolto risultanti dal Report di analisi del progetto


Risultati intermedi attesi	Indicatore	Valore attuale	Valore atteso
Attuazione del progetto: individuazione obiettivi sottoposti a valutazione partecipata	2 obiettivi individuati nel PIAO AL 24-26	25/01/24	31/01/2024
Attuazione da parte dei gestori di processo, della valutazione partecipata sui rispettivi obiettivi del PIAO 23-25, in base alle modalità definite nella mappatura stakeholder	Somministrazione focus e questionario (fase di ascolto)	25/11/2024	30/11/2024
Report di analisi del progetto e sua integrazione con SMiVaP	Report		31/12/2025

Avvio: giugno 2023 **Termine previsto: 2025** **Termine effettivo**

Resp. di progetto (PM)	████████████████████
Gruppo di progetto	████████████████████
Stakeholder del progetto (esigenze/aspettative)	Fortunato Carlo Tartivita dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca Collaboratrici/collaboratori dell'AL interessati Settori AL interessati UP OO.SS.
Esterni coinvolti	OIV Stakeholder AL (Vedi Mappature skh) Università degli Studi di Milano-Bicocca
Attrezzature necessarie	ICT, Social, Forms, Sedi AL (Sale riunioni)
Scheda PdO	Collegamento con Obiettivo di direzione 27) 6.2. Verifica del modello organizzativo post emergenza Covid-19, correlato alla valutazione del ciclo della performance «Obiettivo strategico da PIAO»
Normativa di riferimento, amministrativi ed opportunità di miglioramento connesse al progetto (es. motivazioni degli atti)	Sistema di Misurazione e Valutazione della Performance RER (Rev. 2023) Normativa PIAO Linee guida DFP n. 4/2019 Valutazione partecipativa nelle amministrazioni pubbliche Linee guida DFP n. 2/2017 Sistema di Misurazione e Valutazione della performance D.Lgs. 150/2009 (articoli 7 e 19 bis)

 Regione Emilia-Romagna Assemblea legislativa	SCHEDA DI PROGETTO <u>Rev. Scheda progetto: Febbraio 2025</u> p. 3 di 16	Codice Modulo: M 01-PROG 01 Rev. 6_sett24
---	---	--

Costi previsti (rif. impegno di spesa)	A preventivo: con risorse a	A consuntivo:
--	------------------------------------	----------------------

 Regione Emilia-Romagna Assemblea legislativa	SCHEDA DI PROGETTO Rev. Scheda progetto: Febbraio 2025 p. 4 di 16	Codice Modulo: M 01-PROG 01 Rev. 6 sett24
---	--	---

RISCHI DEL PROGETTO						
Rischi (interni ed esterni, di output ed efficacia del progetto)	Effetti/Impatti	IPR (GxPxR=IPR)				Contromisure da applicare nel corso del progetto per ridurre i rischi
Mancata/rinvio validazione UP	Ridefinizione del progetto nelle fasi/attività necessarie alla validazione Sforamento tempi	2	1	2	4	Progettazione adeguata di fasi/attività Coinvolgimento Settori AL interessati a obiettivi da sottoporre a valutazione partecipata
Osservazioni OO.SS. impattanti per il progetto	Ridefinizione del progetto nelle fasi/attività necessarie alla validazione Sforamento tempi	2	1	2	4	
Mancata verifica e validazione metodologica da parte di OIV	Obiettivo operativo non pienamente raggiunto	3	1	2	6	
Sforamento dei tempi previsti	Obiettivo operativo non pienamente raggiunto	3	1	2	6	
Problematiche varie nell'attuazione di fasi del progetto (ritardi, comunicazione non adeguata con gli stakeholder, analisi informazioni di ritorno, ecc.)	Ridefinizione del progetto nelle fasi/attività necessarie alla validazione Sforamento tempi	2	1	2	4	
Scarsa compatibilità del progetto con lo SMiVaP	Utilizzo del progetto a fini di miglioramento interno. Ridefinizione di fasi/attività.	1	1	2	2	Progettazione adeguata fase/attività/tempi di utilizzo delle informazioni di ritorno dagli stakeholder Condivisione progetto con Giunta, settore coinvolto nel SMiVaP

VALUTAZIONI SU RISCHI ED EVENTUALI OPPORTUNITA' DEL PROGETTO E SULLA APPLICAZIONE DELLE CONTROMISURE
Ai fini della buona riuscita del progetto è opportuno, in particolare: <ul style="list-style-type: none"> - curare la progettazione e l'implementazione delle singole fasi e attività; - coinvolgere i Settori AL interessati; - coinvolgere OO.SS. e OIV; - curare la comunicazione verso gli stakeholder riguardo a modalità, tempi ed obiettivi della valutazione.


Legenda:

- IPR: indice di priorità del rischio, si calcola come prodotto dei seguenti tre fattori:
 - o G, gravità del rischio: 3 effetti gravi, 2 effetti medi, 1 effetti modesti;
 - o P, probabilità che il rischio accada: 3 alta probabilità, 2 media probabilità, 1 bassa probabilità;
 - o R, rilevanza del rischio: 3 bassa rilevanza (es. mi accorgo solo dopo che l'evento sia accaduto), 2 media rilevanza (mi accorgo nel momento in cui accade), 1 alta rilevanza (mi posso accorgere prima che l'evento accada);


Le condizioni possibili vanno da un indice IPR 1 a 27; si considera elevato un rischio con IPR>=9, per cui è suggerito prevedere ed attuare opportune contromisure.

RISCHI CORRUTTIVI DEL PROGETTO		
Eventuali rischi corruttivi identificati	Valore del rischio (A-M-B)	Misure di contenimento del rischio corruttivo adottate
Non sono stati identificati rischi corruttivi	---	---

AREA ESECUZIONE DEL PROGETTO					
Nr. Fase	Obiettivi fase e attività previste	Responsabili attuazione	Termine previsto	Risultato della fase	Termine effettivo
1	Analisi e studio del nuovo SMiVaP, in rapporto a Linee guida DFP n. 4/2019.	Area programmazione e controllo (Prog.Contr.)	30/06/2023	Individuare elementi rilevanti di performance organizzativa da sottoporre a valutazione partecipata.	13/06/2023
2	Condivisione progetto in Coordinamento Dirigenti. Richiesta individuazione componenti Gruppo di lavoro dedicato.	Prog.Contr. DG Dirigenti	05/12/2023	Incontro di condivisione progetto e individuazione componenti GdL.	04/12/2023
3	Verifica e validazione metodologica da parte di OIV del presente progetto (supporto alla definizione del Piano di progetto, supervisione metodologica di obiettivi e indicatori)	Prog.Contr.	31/12/2023	Verbale incontro OIV	13/12/2023
4	Individuazione nel PIAO 24-26 dei due obiettivi da sottoporre a valutazione partecipata nel 2024	Prog.Contr. DG Dirigenti UP	31/01/2024	Obiettivi inseriti nel PIAO 24-26 Indicatori Partecipazione: - Giornata della Partecipazione: Voto medio di gradimento su una scala da 0 a 10 - Nr. stakeholder coinvolti Indicatori Formazione-Benessere: - % collaboratori coinvolti - Nr. iniziative di coinvolgimento/ascolto	25/01/24
5	Incontro via teams di avvio progetto di tirocinio col dr. Fortunato Carlo Tartivita dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca	Prog.Contr.	05/02/2024	Incontro per definire l'operatività delle prossime fasi	03/02/24


 Regione Emilia-Romagna Assemblea legislativa	SCHEDA DI PROGETTO <u>Rev. Scheda progetto: Febbraio 2025</u> p. 6 di 16	Codice Modulo: M 01-PROG 01 Rev. 6_sett24
---	---	---

6	Coinvolgimento dei Settori AL interessati agli obiettivi individuati.	Prog.Contr. Tartivita Settori AL coinvolti Dir DG	28/02/2024	Definizione di dettaglio degli oggetti di valutazione e di strumenti, attività, modalità e tempi di rilevazione, nonché comunicazione verso gli stakeholder.	07/02/24 Incontri con GP Partecipazione e Formazione
7	Analisi mappatura stakeholder area partecipazione	Prog.Contr. Tartivita Area Partecipazione	15/03/24	Definizione di un modello di mappatura valido per i successivi step. Individuazione skh area partecipazione da coinvolgere nella VIP, strumenti da adottare e tempi	12/03/2024
9	Incontri con GP area formazione e benessere per mappatura stakeholder	Prog.Contr. Tartivita Settori AL coinvolti Dir DG	15/04/2024	Individuazione skh area partecipazione da coinvolgere nella VIP, strumenti da adottare e tempi (valutare unica mappatura).	11/04/24
10	Formazione a supporto e coinvolgimento collaboratori	Prog.Contr.	30/04/2024	Laboratorio di co-progettazione (tema sostenibilità in ufficio)	12/04/24 22/04/24
11	Attuazione da parte dei gestori di processo, della valutazione partecipata sui rispettivi obiettivi del PIAO 23-25, in base alle modalità definite nella mappatura stakeholder	Prog.Contr. Tartivita Settori AL interessati	30/11/2024	Ob.oper. 2.2.1: Realizzazione clausola valutativa e focus group con amministratori locali Ob.oper. 2.2.2: Predisposizione questionario da somministrare ai collaboratori sui temi formazione, benessere e sostenibilità.	Giugno 24: realizzata claus.valut. 28/10/24 realizzati Focus group 9-25/11/24 Somministraz. questionario
12	Report esiti valutazione partecipata	Prog.Contr. Tartivita Settori AL interessati Area customer satisfaction	31/12/2024	Predisposizione Report	28/11/24 Report focus Partecipazione 07/01/25 Dati esiti Questionario

 Regione Emilia-Romagna Assemblea legislativa	SCHEDA DI PROGETTO <u>Rev. Scheda progetto: Febbraio 2025</u> p. 7 di 16	Codice Modulo: M 01-PROG 01 Rev. 6 sett24
---	---	--


14	Valutazione prosecuzione del progetto con inserimento nel PIAO 25-27: - quattro obiettivi da sottoporre a valutazione partecipata nel 2025 e/o - azioni di miglioramento attuate in base a esiti VIP 2024	Prog.Contr. Settori AL interessati	31/01/2025	Indicatori di attuazione inseriti nel PIAO (ob. strat. 2.2) 17/01/2025 (invio bozza PIAO a OOSS e CUG, 21/01/25 invio bozza a UP e Dirigenti e GdL PIAO AL)	30/01/2025 (Delib. UP N. 12 di approvazione PIAO 25-26)
15	Analisi esiti valutazione partecipata	Prog.Contr. Tartivita Settori AL interessati Area customer satisfaction	28/02/2025	Individuazione aree di miglioramento ed azioni a seguire: - Interviste singole e Focus in plenaria con personale coinvolto nella prima applicazione e OIV	27/02/2025
16	Report della prima applicazione progetto	Prog.Contr. DG Tartivita	30/06/2025	Condivisione Report in Coordinamento dirigenti	
17	Restituzione del progetto con analisi dei dati della valutazione partecipativa	Prog.Contr. DG Tartivita	31/12/2025	Eventuale rimodulazione Valutazione eventuale integrazione progetto con SMiVaP Condivisione con UP e OIV	
Verifiche previste alle fasi: - Condivisione in Coordinamento Dirigenti - Prima attuazione del progetto al 31/12/2024					
Riesame previsto alla fase: - Verifica e validazione metodologica da parte di OIV - 31/12/25: Report di analisi del progetto					
Esiti verifiche e riesami (eventuale rif. a verbale): - Verbali UP e OIV - Report di analisi					


FASE DI VALIDAZIONE
Note sulla gestione del progetto: <ul style="list-style-type: none"> • Tempi • Costi • Organizzazione • Altro
Risultati del progetto:

 Regione Emilia-Romagna Assemblea legislativa	SCHEDA DI PROGETTO <u>Rev. Scheda progetto: Febbraio 2025</u> p. 8 di 16	Codice Modulo: M 01-PROG 01 Rev. 6 sett24
---	---	--

Valutazione sulla coerenza con i criteri di accettazione del progetto (entro 31/12/25)	
Eventuali criticità rilevate:	
Gradimento utenti/lezioni e spunti appresi per migliorare le attività progettuali:	
Possibili azioni a seguire (eventuale scalabilità, spinoff per nuovo progetto, strutturazione in processo, ecc.):	
Data:	Validazione approvata da:

29. Scheda di progetto – versione ottobre 2025

	SCHEDA DI PROGETTO <u>Rev. Scheda progetto: Ottobre 2025</u> p. 1 di 9	Codice Modulo: M 01-PROG 01 (Rev.Mod. 6_sett24)
---	---	---

Titolo del progetto	VIP - Valutazione Integrata Partecipata della performance organizzativa
Descrizione e scopo del progetto	<p>La valutazione partecipativa è una forma di valutazione della performance che avviene nell’ambito di un rapporto di collaborazione tra amministrazioni e cittadini/utenti/stakeholder.</p> <p>Risponde a molteplici finalità:</p> <ul style="list-style-type: none"> • migliorare la qualità delle attività e dei servizi pubblici; • promuovere processi di innovazione amministrativa; • mobilitare risorse e capitale sociale presenti sul territorio, attivando processi di cittadinanza attiva, responsabilizzando e motivando i cittadini per rafforzare la coesione sociale e il senso di appartenenza alla collettività; • gestire e ridurre i conflitti, rafforzando la fiducia nelle istituzioni e contrastando il deficit di legittimità e consenso, anche attraverso il miglioramento della trasparenza e l’apertura verso l’esterno dell’operato dell’amministrazione pubblica; • integrare il performance management nei processi decisionali, collegando realmente la valutazione alla pianificazione, migliorando l’uso delle informazioni di performance sia da parte dei dirigenti pubblici e dei politici, sia da parte dei cittadini. <p>Scopo del presente progetto è sviluppare una metodologia in Assemblea legislativa che preveda il coinvolgimento degli stakeholder nella valutazione della performance organizzativa ed applicare tale metodologia alla valutazione di obiettivi programmati nell’ambito del PdO.</p> <p>Il progetto ripercorre le fasi previste nelle Linee guida DFP 4/2019, che prevede una logica di gradualità e di miglioramento continuo:</p> <div data-bbox="513 1064 1002 1400" style="text-align: center;">  <pre> graph TD 1[1) Mappatura stakeholder] --> 2[2) Selezione servizi e attività oggetto di valutazione e strumenti di coinvolgimento] 2 --> 3[3) Selezione cittadini e/o utenti] 3 --> 4[4) Definizione dimensioni di performance organizzativa] 4 --> 5[5) Motivazione cittadini e/o utenti e dipendenti] 5 --> 6[6) Valutazione attività e/o servizi] 6 --> 7[7) Utilizzo dei risultati] 7 --> 1 </pre> </div> <p>Nel periodo dal 1/02/2024 al 31/03/2024 e dal 1/10/2024 - 31/01/2025, coinvolgimento attivo nel progetto del dr. Fortunato Carlo Tartivita dell’Università degli Studi di Milano-Bicocca per lo svolgimento delle seguenti attività:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. l’analisi della documentazione finora prodotta dall’Area programmazione e controllo per la progettazione della valutazione partecipativa, 2. la partecipazione agli incontri di progettazione e co-progettazione dell’intervento valutativo partecipativo, 3. l’analisi del processo di valutazione partecipativa mediante tecniche di ricerca qualitativa, 4. l’analisi dei risultati della valutazione partecipativa, 5. la restituzione del progetto di ricerca all’Area programmazione e controllo.
Input del progetto (es. requisiti, segnalazioni da audit,	Obiettivi PIAO AL 2023-2025 (approvato con Delibera n. 10 del 24/01/2023): <ul style="list-style-type: none"> - Strategico: 6.2. Verifica del modello organizzativo post emergenza Covid-19, correlato alla valutazione del ciclo della performance;


riesame, obiettivi strategici o operativi):	<ul style="list-style-type: none"> - Operativo: 6.2.3 Coinvolgere gli stakeholder nel processo di valutazione della performance <p>Obiettivi PIAO AL 2024-2026 (approvato con Delibera n. 5 del 25/01/2024):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Strategico: 2.2 Coinvolgere gli stakeholder nel processo di valutazione della performance organizzativa operativi; - Operativo: 2.2.1 [PROGETTO INNOVATIVO] Valutazione partecipata performance: obiettivo PIAO 23-25 "3.1 Promuovere la legge sulla partecipazione potenziando i processi partecipativi diffusi sul territorio e creando una rete di esperti territoriali nelle istituzioni" - Operativo: 2.2.2 [PROGETTO INNOVATIVO] Valutazione partecipata performance: obiettivo PIAO 23-25 "6.3. Garantire il costante aggiornamento professionale in relazione all'utilizzo di nuove metodologie di lavoro/benessere organizzativo ed all'impiego di mezzi informatici". <p>Obiettivi PIAO AL 2025-2026 (approvato con Delibera n. 12 del 30/01/2025):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Strategico: 2.2 Favorire il coinvolgimento degli stakeholder nel processo di valutazione della performance organizzativa; - Operativo: 2.2.2 Integrazione dei sistemi di analisi e monitoraggio degli stakeholder; - Operativo: 2.2.1 [PROGETTO INNOVATIVO] VIP Valutazione integrata partecipata su obiettivi PIAO/PdO 2024; <p>Obiettivi PIAO AL 2025-2027 (approvato con Delibera n. 55 del 03/07/2025) che ha aggiornato e sostituito il PIAO AL 2025-2026:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Strategico: 2.2 Favorire il coinvolgimento degli stakeholder nel processo di valutazione della performance organizzativa; - Operativo: 2.2.2 Integrazione dei sistemi di analisi e monitoraggio degli stakeholder; - Operativo: 2.2.1 Sviluppo della metodologia di valutazione partecipativa della performance organizzativa. <p>Documento di pianificazione strategica 2026-2028 (approvato con Delibera n. 77 del 2/10/2025):</p> <ul style="list-style-type: none"> - PRIORITA' POLITICHE - Facilitare la coesione europea e il riequilibrio territoriale: il ruolo dell'Assemblea per periferie, aree montane e aree interne - <u>Sostenere la partecipazione delle comunità locali</u>: coinvolgere comunità e giovani nella definizione delle priorità di sviluppo locale mediante consultazioni pubbliche, percorsi partecipativi e audizioni nelle Commissioni assembleari; - Garantire l'efficienza e la sostenibilità della struttura organizzativa, promuoverne la digitalizzazione ed il benessere organizzativo. - <u>Favorire un'amministrazione pubblica efficiente ed efficace</u>: ottimizzare le risorse per migliorare i servizi, ottimizzare e digitalizzare i processi e coinvolgere gli stakeholder nella valutazione delle performance, adattare politiche e procedure in base a nuove normative, tecnologie ed esigenze, monitorando costantemente ambiente e processi, anche attraverso progetti innovativi;
--	--

AREA PIANIFICAZIONE

Criteria di accettazione per i risultati di progetto

Presenza in carico e attuazione degli spunti di miglioramento emersi nelle fasi di ascolto risultanti da applicazione progetto VIP Valutazione Integrata Partecipata

Risultati intermedi attesi	Indicatore	Valore attuale	Valore atteso
Attuazione del progetto: individuazione obiettivi sottoposti a valutazione partecipata	2 obiettivi individuati nel PIAO AL 24-26	25/01/2024	31/01/2024
Attuazione da parte dei gestori di processo, della valutazione partecipata sui rispettivi obiettivi del	Somministrazione focus e questionario (fase di ascolto)	25/11/2024	30/11/2024

 Regione Emilia-Romagna Assemblea legislativa	SCHEDA DI PROGETTO Rev. Scheda progetto: Ottobre 2025 p. 4 di 9	Codice Modulo: M 01-PROG 01 (Rev.Mod. 6_sett24)
---	---	---


RISCHI DEL PROGETTO						
Rischi (interni ed esterni, di output ed efficacia del progetto)	Effetti/Impatti	IPR (GxPxR=IPR)				Contromisure da applicare nel corso del progetto per ridurre i rischi
		G	P	R	IPR	
Mancata/rinvio validazione UP	Ridefinizione del progetto nelle fasi/attività necessarie alla validazione Sforamento tempi	2	1	2	4	Progettazione adeguata di fasi/attività Coinvolgimento Settori AL interessati a obiettivi da sottoporre a valutazione partecipata
Osservazioni OO.SS. impattanti per il progetto	Ridefinizione del progetto nelle fasi/attività necessarie alla validazione Sforamento tempi	2	1	2	4	
Mancata verifica e validazione metodologica da parte di OIV	Obiettivo operativo non pienamente raggiunto	3	1	2	6	
Sforamento dei tempi previsti	Obiettivo operativo non pienamente raggiunto	3	1	2	6	
Problematiche varie nell'attuazione di fasi del progetto (ritardi, comunicazione non adeguata con gli stakeholder, analisi informazioni di ritorno, ecc.)	Ridefinizione del progetto nelle fasi/attività necessarie alla validazione Sforamento tempi	2	1	2	4	
Scarsa compatibilità del progetto con lo SMiVaP	Utilizzo del progetto a fini di miglioramento interno. Ridefinizione di fasi/attività.	1	1	2	2	Progettazione adeguata fase/attività/tempi di utilizzo delle informazioni di ritorno dagli stakeholder Condivisione progetto con Giunta, settore coinvolto nel SMiVaP

VALUTAZIONI SU RISCHI ED EVENTUALI OPPORTUNITA' DEL PROGETTO E SULLA APPLICAZIONE DELLE CONTROMISURE
Ai fini della buona riuscita del progetto è opportuno, in particolare: <ul style="list-style-type: none"> - curare la progettazione e l'implementazione delle singole fasi e attività; - coinvolgere i Settori AL interessati; - coinvolgere OO.SS. e OIV; - curare la comunicazione verso gli stakeholder riguardo a modalità, tempi ed obiettivi della valutazione.


Legenda:

- IPR: indice di priorità del rischio, si calcola come prodotto dei seguenti tre fattori:
 - o G, gravità del rischio: 3 effetti gravi, 2 effetti medi, 1 effetti modesti;
 - o P, probabilità che il rischio accada: 3 alta probabilità, 2 media probabilità, 1 bassa probabilità;
 - o R, rilevanza del rischio: 3 bassa rilevanza (es. mi accorgo solo dopo che l'evento sia accaduto), 2 media rilevanza (mi accorgo nel momento in cui accade), 1 alta rilevanza (mi posso accorgere prima che l'evento accada);
- Le condizioni possibili vanno da un indice IPR 1 a 27; si considera elevato un rischio con IPR>=9, per cui è suggerito prevedere ed attuare opportune contromisure.


RISCHI CORRUTTIVI DEL PROGETTO		
Eventuali rischi corruttivi identificati	Valore del rischio (A-M-B)	Misure di contenimento del rischio corruttivo adottate
Non sono stati identificati rischi corruttivi	---	---

 Regione Emilia-Romagna Assemblea legislativa	SCHEDA DI PROGETTO <u>Rev. Scheda progetto: Ottobre 2025</u> p. 5 di 9	Codice Modulo: M 01-PROG 01 (Rev.Mod. 6_sett24)
---	---	---


AREA ESECUZIONE DEL PROGETTO					
Nr. Fase	Obiettivi fase e attività previste	Responsabili attuazione	Termine previsto	Risultato della fase	Termine effettivo
1	Analisi e studio del nuovo SMiVaP, in rapporto a Linee guida DFP n. 4/2019.	Area programmazione e controllo (Prog.Contr.)	30/06/2023	Individuare elementi rilevanti di performance organizzativa da sottoporre a valutazione partecipata.	13/06/2023
2	Condivisione progetto in Coordinamento Dirigenti. Richiesta individuazione componenti Gruppo di lavoro dedicato.	Prog.Contr. DG Dirigenti	05/12/2023	Incontro di condivisione progetto e individuazione componenti GdL.	04/12/2023
3	Verifica e validazione metodologica da parte di OIV del presente progetto (supporto alla definizione del Piano di progetto, supervisione metodologica di obiettivi e indicatori)	Prog.Contr.	31/12/2023	Verbale incontro OIV	13/12/2023
4	Individuazione nel PIAO 24-26 dei due obiettivi da sottoporre a valutazione partecipata nel 2024	Prog.Contr. DG Dirigenti UP	31/01/2024	Obiettivi inseriti nel PIAO 24-26 Indicatori Partecipazione: - Giornata della Partecipazione: Voto medio di gradimento su una scala da 0 a 10 - Nr. stakeholder coinvolti Indicatori Formazione-Benessere: - % collaboratori coinvolti - Nr. iniziative di coinvolgimento/ascolto	25/01/2024
5	Incontro via teams di avvio progetto di tirocinio col dr. Fortunato Carlo Tartivita dell'Università degli Studi di Milano-Bicocca	Prog.Contr.	05/02/2024	Incontro per definire l'operatività delle prossime fasi	03/02/2024

 Regione Emilia-Romagna Assemblea legislativa	SCHEDA DI PROGETTO <u>Rev. Scheda progetto: Ottobre 2025</u>	Codice Modulo: M 01-PROG 01 (Rev.Mod. 6_sett24)
p. 6 di 9		


AREA ESECUZIONE DEL PROGETTO					
Nr. Fase	Obiettivi fase e attività previste	Responsabili attuazione	Termine previsto	Risultato della fase	Termine effettivo
6	Coinvolgimento dei Settori AL interessati agli obiettivi individuati.	Prog.Contr. Tartivita Settori AL coinvolti Dir DG	28/02/2024	Definizione di dettaglio degli oggetti di valutazione e di strumenti, attività, modalità e tempi di rilevazione, nonché comunicazione verso gli stakeholder.	07/02/2024 Incontri con GP Partecipazione e Formazione
7	Analisi mappatura stakeholder area partecipazione	Prog.Contr. Tartivita Area Partecipazione	15/03/2024	Definizione di un modello di mappatura valido per i successivi step. Individuazione skh area partecipazione da coinvolgere nella VIP, strumenti da adottare e tempi	12/03/2024
9	Incontri con GP area formazione e benessere per mappatura stakeholder	Prog.Contr. Tartivita Settori AL coinvolti Dir DG	15/04/2024	Individuazione skh area partecipazione da coinvolgere nella VIP, strumenti da adottare e tempi (valutare unica mappatura).	11/04/2024
10	Formazione a supporto e coinvolgimento collaboratori	Prog.Contr.	30/04/2024	Laboratorio di co-progettazione (tema sostenibilità in ufficio)	12/04/2024 22/04/2024
11	Attuazione da parte dei gestori di processo, della valutazione partecipata sui rispettivi obiettivi del PIAO 23-25, in base alle modalità definite nella mappatura stakeholder	Prog.Contr. Tartivita Settori AL interessati	30/11/2024	Ob.oper. 2.2.1: Realizzazione clausola valutativa e focus group con amministratori locali Ob.oper. 2.2.2: Predisposizione questionario da somministrare ai collaboratori sui temi formazione, benessere e sostenibilità.	Giugno '24: realizzata claus.valutativa 28/10/2024 realizzati Focus group 9-25/11/2024 Somministrat. questionario
12	Report esiti valutazione partecipata	Prog.Contr. Tartivita Settori AL interessati Area customer satisfaction	31/12/2024	Predisposizione Report	28/11/2024 Report focus Partecipazione 07/01/2025 Dati esiti Questionario

 Regione Emilia-Romagna Assemblea legislativa	SCHEDA DI PROGETTO Rev. Scheda progetto: Ottobre 2025 p. 7 di 9	Codice Modulo: M 01-PROG 01 (Rev.Mod. 6_sett24)
---	---	---

AREA ESECUZIONE DEL PROGETTO					
Nr. Fase	Obiettivi fase e attività previste	Responsabili attuazione	Termine previsto	Risultato della fase	Termine effettivo
14	Valutazione prosecuzione del progetto con inserimento nel PIAO 25-27: <ul style="list-style-type: none"> - quattro obiettivi da sottoporre a valutazione partecipata nel 2025 e/o - azioni di miglioramento attuate in base a esiti VIP 2024 	Prog.Contr. Settori AL interessati	31/01/2025	Indicatori di attuazione inseriti nel PIAO 2025-2026 (ob. strat. 2.2 Favorire il coinvolgimento degli stakeholder nel processo di valutazione della performance organizzativa) (ob. oper. 2.2.1 VIP – Indicatore: Nr. proposte di miglioramento implementate su Bando ConCittadini 2025 – target 2) 17/01/2025 (invio bozza PIAO a OOSS e CUG, 21/01/25 invio bozza a UP e Dirigenti e GdL PIAO AL)	30/01/2025 (Delib. UP N. 12 di approvazione PIAO 25-26)
15	Focus in plenaria per analisi esiti valutazione partecipata	Prog.Contr. Tartivita Settori AL interessati Area customer satisfaction	28/02/2025	Individuazione aree di miglioramento ed azioni a seguire (interviste singole e Focus in plenaria con personale coinvolto nella prima applicazione)	27/02/2025
16	Restituzione prima analisi VIP	Prog.Contr. Tartivita Settori AL interessati Area customer satisfaction	31/05/2025	Condivisione Report prima applicazione progetto	07/05/2025
17	Aggiornamento obiettivi VIP a seguito approvazione PIAO AL 2025-2027 (che ha sostituito PIAO AL 2025-2026)	Prog.Contr. Settori AL interessati	03/07/2025	L'obiettivo è sviluppare in Assemblea legislativa un metodo di valutazione partecipativa, che coinvolga attivamente cittadine, cittadini, utenti e altri soggetti interessati nella valutazione dei processi e degli obiettivi previsti dal PIAO, promuovendo il miglioramento continuo. (Per obiettivi specifici vedi parte in premessa: Input del progetto e Schede PdO)	03/07/2025
18	Condivisione in Coordinamento dirigenti dei risultati della prima applicazione del progetto (compresa applicazione Bando Concittadini)	Prog.Contr. DG Tartivita	31/10/2025	Presentazione report del progetto con analisi dei dati della valutazione partecipativa	15/10/2025

 Regione Emilia-Romagna Assemblea legislativa	SCHEDA DI PROGETTO <u>Rev. Scheda progetto: Ottobre 2025</u>	Codice Modulo: M 01-PROG 01 (Rev.Mod. 6_sett24)
p. 8 di 9		

AREA ESECUZIONE DEL PROGETTO					
Nr. Fase	Obiettivi fase e attività previste	Responsabili attuazione	Termine previsto	Risultato della fase	Termine effettivo
19	Valutazione modalità di prosecuzione progetto	Prog.Contr. DG	31/12/2025	Valutazione: <ul style="list-style-type: none"> - scelta processi/servizi - rimodulazione progetto - definizione tempi e risorse - integrazione nel PdO 2026 Valutazioni ulteriori: condivisione con UP, Giunta e OIV su possibilità di integrazione con SMiVaP	
Verifiche previste alle fasi: <ul style="list-style-type: none"> - 04/12/2023: Condivisione in Coordinamento Dirigenti - Prima attuazione del progetto al 31/12/2024 - Focus in plenaria per analisi esiti valutazione partecipata (27/02/2025) 					
Riesame previsto alla fase: <ul style="list-style-type: none"> - Verifica e validazione metodologica da parte di OIV (13/12/2023) - Presentazione in Coordinamento dirigenti del Report di applicazione progetto 					
Esiti verifiche e riesami (eventuale rif. a verbale): <ul style="list-style-type: none"> - Verbali UP e OIV - Report (indicati nelle singole fasi) 					

 Regione Emilia-Romagna Assemblea legislativa	SCHEDA DI PROGETTO <u>Rev. Scheda progetto: Ottobre 2025</u> p. 9 di 9	Codice Modulo: M 01-PROG 01 (Rev.Mod. 6_sett24)
---	---	---

FASE DI VALIDAZIONE	
Note sulla gestione del progetto: <ul style="list-style-type: none"> • Tempi • Costi • Organizzazione • Altro 	
Risultati del progetto:	
Valutazione sulla coerenza con i criteri di accettazione del progetto	
Eventuali criticità rilevate:	
Gradimento utenti/lezioni e spunti appresi per migliorare le attività progettuali:	
Possibili azioni a seguire (eventuale scalabilità, spinoff per nuovo progetto, strutturazione in processo, ecc.):	
Data:	Validazione approvata da:

La borsa di dottorato cofinanziata con risorse dell'Unione europea-*NextGeneration EU*
Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza Missione 4 – Componente 1 – Riforma 4.1 Riforma dei Dottorati – Inv. 4.1
Borse PNRR patrimonio Culturale – CUP H41J22000170002



Finanziato
dall'Unione europea
NextGenerationEU



Ministero
dell'Università
e della Ricerca



Italiadomani
PIANO NAZIONALE
DI RIPRESA E RESILIENZA