

## **Autovalutazione fra tecnicità e ascolto**

di Claudio Bezzi<sup>1</sup>

### ***Introduzione***

I processi di autovalutazione differiscono da molteplici punti di vista dalla valutazione tradizionale. Il centro di tale differenza è probabilmente connotabile come *processo di ascolto* tra il valutatore e i responsabili del programma valutato. Un ascolto bidirezionale dal quale *entrambi imparano*. La valutazione formativa non è più tale solamente perché gli stakeholder di riferimento imparano dalla valutazione, ma più ancora perché il valutatore ha un ruolo di affiancatore, consulente, comunicatore, e nell'interazione col Programma deve innanzitutto imparare, ascoltare, individuare i nodi critici per sostenere e aiutare il programma stesso a migliorare. Il giudizio, cui la valutazione è destinata, è quindi un giudizio co-costruito per sostenere dall'interno il processo valutato. Ciò comporta una specifica riflessione sulla metodologia e sulle stesse tecniche. Se c'è compartecipazione, se si dà realmente funzione interna, occorre flessibilità nell'approccio (capace di cambiare in corsa) e nelle tecniche utilizzate.

Questa relazione cerca di argomentare i principali nodi teorico-pratici dell'autovalutazione<sup>2</sup>, mostrando anche esempi specifici.

### ***I nodi dell'autovalutazione***

Le critiche più immediate, e facilmente riscontrabili in letteratura, sono abbastanza semplici: la valutazione è un giudizio: se la costruzione e l'espressione del giudizio nascono entro lo stesso contesto valutato, esso è necessariamente viziato, piegato alle logiche interne, autoreferenziale, e quindi privo di validità.

Tutto ciò è certamente vero in una delle due principali logiche e vocazioni della valutazione, quella rendicontativa (*accounting*) ma non in quella formativa (*learning*) dove paradossalmente i difetti possono diventare punti di forza.

In una valutazione rendicontativa generalmente un'Autorità sovraordinata vuole valutare un Ente subordinato con finalità giudicatrici e ispettive (nei casi peggiori<sup>3</sup>), o tecniche (verificare la

---

<sup>1</sup> Consulente Staff Monitoraggio e Valutazione di Italia Lavoro S.p.A. Direttore della "RIV – Rassegna Italiana di Valutazione". Email: bezzi@valutazione.it

<sup>2</sup> SI parlerà in particolare dell'autovalutazione di grandi programmi e azioni di sistema entro una grande Agenzia come Italia Lavoro. I problemi in piccole strutture (p.es. servizi sociali territoriali) e per piccoli progetti sono indubbiamente molto diversi.

<sup>3</sup> "Peggiori" non perché non sia legittimo, né abbastanza consueto, anche se ai valutatori non piace molto accettare questo ruolo, ma semplicemente perché una prevalente connotazione ispettiva della valutazione implica una visione rigidamente burocratico-amministrativa, non facilita la comunicazione fra Autorità che valuta ed Ente valutato, non produce valore aggiunto.

corretta esecuzione delle attività previste, atteggiamento che già presume un'attenzione ai risultati, oltre che le realizzazioni), o politico-programmatorie (verificare la replicabilità, trasferibilità, sostenibilità del programma; qui siamo già fortemente rivolti verso aspetti 'formativi'). In tutti questi casi è evidente che occorre uno svincolo sostanziale fra chi realizza la valutazione e chi la 'subisce', poiché quest'ultimo avrebbe solo interesse a mostrarsi ottimo in tutti gli aspetti gestiti: finanziari, amministrativi, relativi alle realizzazioni, ai risultati e ai potenziali impatti. Solo un valutatore *realmente* autonomo rispetto al valutato, e chiaramente orientato alle finalità valutative dell'Autorità valutatrice<sup>4</sup>, può far emergere l'inatteso, disvelare ciò che è scomodo, indicare forze ma anche debolezze<sup>5</sup>.

Ma l'autovalutazione ha una storia completamente diversa: è l'Ente stesso che decide di valutarci; e perché farlo, se non per imparare, migliorare, governare i processi implementativi? In realtà c'è di più, ma andiamo per gradi: una grande organizzazione *sceglie*<sup>6</sup> di autovalutarci. Per la mia esperienza le ragioni possono essere una o più fra le seguenti:

- l'organizzazione è illuminata, conosce il valore della valutazione come miglioramento dei processi decisionali e manageriali, vuole una struttura interna perché vuole migliorarsi, essere leader, ecc.;
- l'organizzazione è intelligente, sa che verrà valutata (in maniera esplicita da valutatori indipendenti, o in maniera più sottile, dai suoi interlocutori istituzionali per esempio) e vuole in qualche modo *anticipare* quel momento con una struttura interna che la guidi in un miglioramento specifico (più specifico del punto precedente) in modo da prevenire valutazioni negative (e comunque ottenendo ovviamente un miglioramento delle sue *performance*);
- l'organizzazione è complessa, forse aderisce a uno dei punti precedenti, ma vuole in realtà uno strumento di controllo interno; in questo caso l'organizzazione riproduce, in parte, la dialettica fra Ente sovraordinato (in questo caso potrebbe essere l'alta dirigenza) ed Enti subordinati (p.es. specifici uffici interni, specifici programmi realizzati, e così via); ciò non deprime il valore di formazione e miglioramento, ma questo ulteriore obiettivo, se esplicito, o anche se solo ipotizzato, può creare problemi.

Credo che queste ragioni siano spesso mescolate assieme; forse l'autovalutazione nasce su impulso di una di queste, ma poi anche le altre non possono non affiorare, nel bene e nel male.

---

<sup>4</sup> Insisto su questa formulazione che so non essere condivisa da tutti: il valutatore è sempre orientato alle finalità valutative del suo sponsor, e deve quindi stare attento al mandato che decide di accettare, alla platea di *stakeholder* in cui si inserisce dinamicamente, alle conseguenze pratiche che la sua valutazione avrà. Di questo ho parlato diffusamente in Claudio Bezzi, *Il disegno della ricerca valutativa*, nuova edizione rivista e aggiornata, Franco Angeli, Milano 2003.

<sup>5</sup> Sulla reale indipendenza del valutatore ci sarebbe molto da dire, ma essendo la presente relazione incentrata su altre questioni preferisco non aprire qui inutili digressioni.

<sup>6</sup> Ulteriore precisazione: una quantità di programmi e progetti *a bando* prevedono momenti di valutazione a buon diritto definibili di 'autovalutazione'; anche qui siamo in pieno in una valutazione formativa dello stesso tipo di quella che stiamo rappresentando, ma occorre sottolineare che nei progetti a bando raramente si tratta di una scelta, e più spesso è un obbligo (è previsto dal bando, e *bisogna* inserire un modulo valutativo) che non viene sempre recepito come reale occasione di crescita, di apprendimento organizzativo, di aiuto nel processo implementativi.

- Nel bene: la valutazione porta inevitabilmente all'apprendimento organizzativo; anche se le ragioni primarie fossero in controllo interno, tale processo di apprendimento di darebbe comunque, migliorando la struttura;
- nel male: la valutazione *resta un giudizio*; per quanto amichevole, partecipata, al servizio del miglioramento, anticipatorio di future più pericolose valutazioni... al dunque è un giudizio, e come tale utilizzabile da chi, internamente alla struttura può disporre dei risultati valutativi.

### ***Il punto di forza principale dell'autovalutazione: l'ascolto***

La valutazione è sempre un atteggiamento di 'ascolto' degli stakeholder, ma certamente nei processi autovalutativi questo stile è sommamente esaltato.

Ascoltare significa mettere a disposizione la professionalità valutativa a una platea di stakeholder per capire il senso delle loro azioni, e contribuire a migliorarle con percorsi argomentativi solidi e condivisi.

Credo si possa tratteggiare una sorta di *check list* dei diversi significati di questo ascolto:

- i programmi (e in generale i processi sociali di cui i programmi sono parte) hanno sempre una molteplicità di stakeholder, e quindi una molteplicità di obiettivi, spesso impliciti, a volte confliggenti; ascoltare significa quindi, e innanzitutto, saper leggere questa molteplicità;
- i programmi hanno una loro vita specifica, di cui i testi scritti rappresentano una parte particolarmente ambigua; ascolto è quindi anche un precedere: partire anche dal testo scritto, ma aggiungere altre fonti, ed essere disponibili a cambiare idea sulla scorta dei mutamenti generati dalla vita del programma;
- i programmi sono a volte dei gusci vuoti; altre volte presentano ambiguità e contraddizioni, aree di opacità; sono rari i programmi chiari, e questo a prescindere dalla capacità dei progettisti, e a causa dell'impossibilità di ingegnerizzare i processi sociali; qui i valutatori (assieme ad altri professionisti) si giocano un ruolo complesso e scomodo, perché in realtà, per varie ragioni<sup>7</sup>, il valutatore contribuisce pesantemente a costruire *una* interpretazione di tali ambiguità; *una* (delle possibili) ricostruzione delle parti opache; farlo a tavolino sulla base dei propri saperi, o farlo in maniera condivisa con i membri dell'organizzazione (p.es. i responsabili di quel programma) in modo da realizzare un processo di chiarificazione, consapevolezza, definizione di nuovi obiettivi, è evidentemente cosa assai diversa; inutile dire che l'autovalutazione dovrebbe collocarsi su questo secondo versante;
- i programmi sono collegati ad altri programmi; i servizi, le divisioni, le diverse funzioni interne di un'organizzazione sono collegati ad altri servizi, divisioni, funzioni; a volte il programma valutato è esplicitamente collegato o integrato con altri, a volte no, e il valutatore ha la possibilità e la capacità di una visione più alta che consente un lavoro migliore;
- infine: i programmi e tutti i processi organizzativi agiscono in contesti specifici: territori, persone, istituzioni, ambiti, ciascuno dei quali agisce indipendentemente e non sempre

---

<sup>7</sup> In parte richiamate nel recente Claudio Bezzi, *Cosa valutiamo esattamente?*, "RIV – Rassegna Italiana di Valutazione", n. 27/2003.

sinergicamente col programma in questione; l'importante approccio valutativo orientato alla teoria, e la valutazione realista che ne fa parte, puntano molto all'analisi dei meccanismi e dei contesti, ma privilegiano spesso i primi, sottovalutando il valore delle 'culture locali' che ogni contesto esprime e che il valutatore deve apprezzare e utilizzare.

### ***Alcuni esempi di autovalutazione in Italia Lavoro***

Presenterò solo alcuni spunti di autovalutazione in Italia Lavoro. E di questi preferisco illustrare principalmente la parte metodologica, per mostrare che ogni approccio, idea, teoria, argomento, deve avere una sua pratica empirica, pena la perdita di ogni valore. La valutazione è un fare altrettanto che un sapere, e senza indicare *come si fa* si perde di credibilità.

Gli esempi illustrati sono autentici, e si basano su attività che lo Staff Monitoraggio e Valutazione di Italia Lavoro S.p.A. ha realizzato in questi ultimi mesi nella sua funzione istituzionale di valutazione interna di alcuni programmi gestiti dall'Azienda<sup>8</sup>.

Qual è la logica del programma?

#### **Contesto**

Si tratta del Programma ISI (Innovazione dei Servizi all'Impiego) che si propone di contribuire alla realizzazione della Borsa Continua Nazionale del Lavoro con i seguenti obiettivi espliciti:

- Diffondere il sistema informativo, a standard nazionale, per il supporto ai servizi all'impiego, ad accesso diretto via web, aperto agli operatori pubblici e privati, in rete regionale;
- Organizzare e gestire le attività di assistenza tecnica (azioni di tipo organizzativo, formativo e tecnico) da prestare presso le amministrazioni provinciali per il trasferimento del Sistema e la sua messa in esercizio;
- Sviluppare una metodologia di supporto e sostegno alle Amministrazioni locali: del modello di servizio, delle soluzioni organizzative, degli strumenti applicativi, della formazione del personale.

Il programma si sviluppa, da metà 2003 a tutto il 2005, in cinquanta province italiane.

#### **La logica del programma e dell'implementazione**

L'ottima collaborazione col capo progetto e il suo team, la complessità interna del programma (di cui non si può dare conto in questa sede) e i suoi rischi interni, dovuti ai tanti possibili fattori intervenienti, hanno condotto lo Staff M&V a immaginare una valutazione la più possibile basata sulla teoria del programma<sup>9</sup>.

---

<sup>8</sup> Le proposte di seguito illustrate sono frutto della riflessione congiunta dell'Autore con Livia Bovina, Responsabile dello Staff M&V.

<sup>9</sup> *Theory Based* è usualmente tradotta in italiano con 'basata sulla teoria'; ciò mi pare equivoco, per le connotazioni diverse che siamo abituati a dare al termine 'teoria'. Qui a altrove preferisco utilizzare 'logica' al posto di 'teoria', e quindi: "valutazione basata sulla logica del programma".

Capire le sue parti, capire (e far capire al team di programma) quali fossero gli obiettivi reali, i fattori intervenienti, e le logiche che guidavano concretamente il tentativo di perseguire gli obiettivi, hanno quindi portato a realizzare un'attività specifica che il valutatore ha realizzato con il team, per individuare la logica del programma e la connessa logica dell'implementazione, che illustro nelle figure 1 e 2.

Non si ha il tempo, qui, per illustrare le due figure; basti sapere che:

1. la loro costruzione, realizzata in forma partecipata con membri del team di programma, ha costituito un momento interessante di autoriflessione, mostrando nessi, relazioni, gerarchie *diversi* da quelli espliciti del programma scritto, e non pienamente consapevoli da parte loro, creando evidentemente un valore aggiunto al livello di gestione del programma che era, all'epoca, nelle sue fasi di avvio;
2. è sulla base di queste figure che si sono potuti individuare i reali nodi critici, da sottoporre a particolare attenzione autovalutativa; sulla base delle figure e delle successive riflessioni, si è potuto costruire il sistema di monitoraggio di programma e il progetto valutativo esecutivo.

FIG. 1 – LOGICA DEL PROGRAMMA ISI

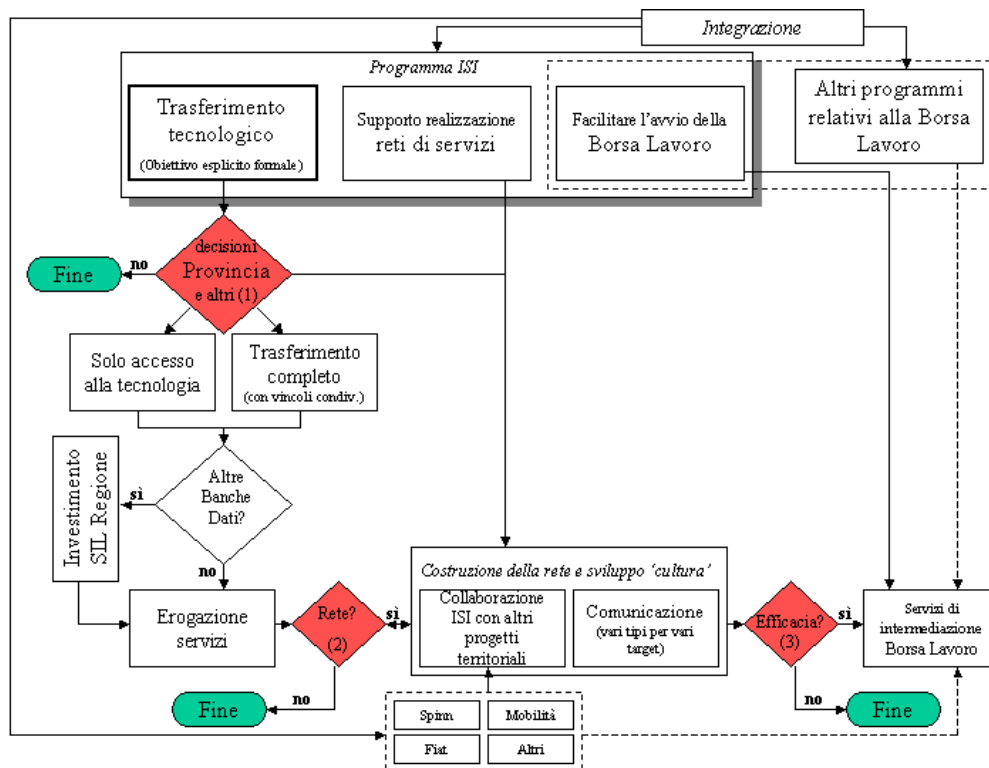
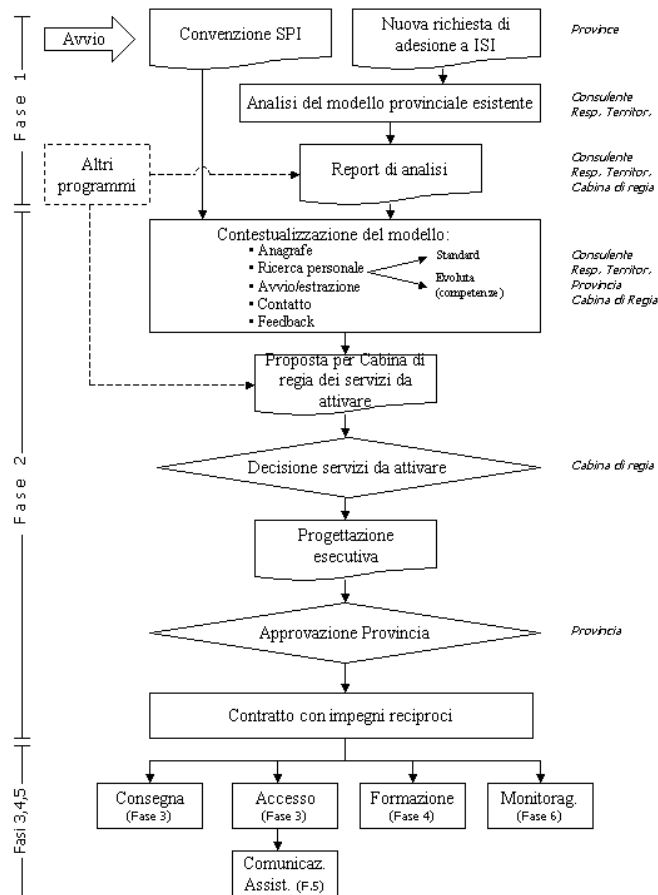


FIG. 2 – LOGICA DELL'IMPLEMENTAZIONE ISI



Quanto 'vale' veramente il programma?

### Contesto

Il classico problema dell'efficacia è spesso risolto in maniera formale in termini di realizzazioni (n° di qualcosa che si è prodotto), ma oltre che parziale questo approccio è spesso inattuale. L'Azione di sistema Mobilità del lavoro Sud-Nord-Sud, realizzato fra la metà del 2002 e la fine del 2003, per svariate ragioni ha realizzato una notevole quantità di attività relazionali, comunicative e istituzionali in un contesto reso incerto dalla divisione dei poteri scaturita in seguito alla riforma del capo V° della Costituzione, aveva altresì realizzato molte azioni strumentali previste dal suo impianto (in particolare formazione) ma non aveva ancora potuto cogliere una quantità apprezzabile di risultati chiari, espliciti, quantificabili.

Nell'autovalutazione finale lo Staff M&V ha pensato di proporre anche un momento di riflessione basato su una tecnica molto nota, modificata per l'occasione.

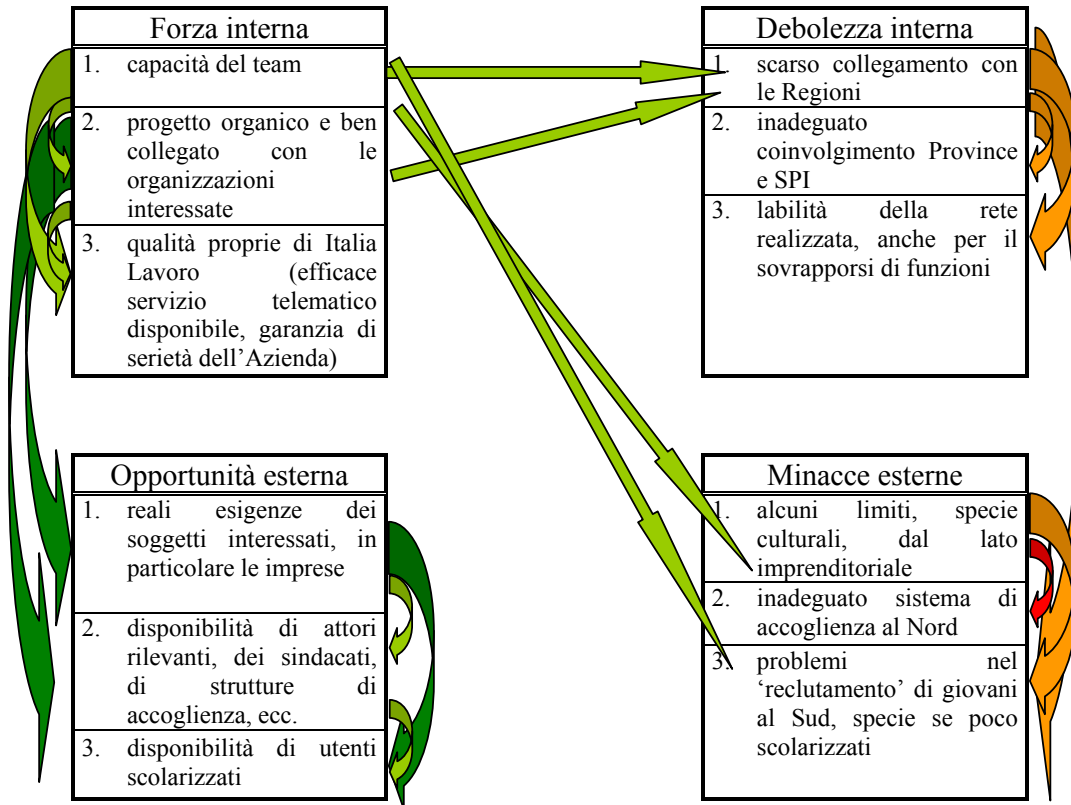
### La SWOT 'dinamica'

In abbinamento ad altre tecniche, si è deciso di interpellare un gruppo di esperti, conoscitori del Programma specifico, utilizzando una SWOT in fase *finale* (e già questo è inusuale), da completare poi con un confronto a coppie dei vari elementi (di forza e debolezza interne, di opportunità e minacce serene). Ciò consente di evitare un quadro statico, dove ciascun elemento è connotato da

un'autonomia semantica fasulla, consentendo di vedere quali relazioni ci fossero fra ciascun elemento (di forza, debolezza, ecc.).

Il risultato finale è esemplificato in fig. 3.

FIG. 3 – RISULTATI DELLA SWOT DINAMICA DEL PROGRAMMA MOBILITÀ



Come si vede, la figura esprime delle relazioni fra i vari elementi, che hanno costituito la base per delle riflessioni utili nella riprogrammazione 2004 del Programma.

## Conclusioni

Il tempo ristretto di questa relazione non consente di fare altri esempi.

I due presentati mi consentono di estrapolare alcune considerazioni generali che richiameranno i due termini utilizzati nel titolo:

1. l'*ascolto*, sul quale ho insistito particolarmente, è ben dimostrato dal primo esempio; naturalmente per 'ascoltare' nel senso qui indicato occorre essere in due: è un *ascoltarsi*, reciproco, e non semplicemente un passivo ascoltare-per-registrare. La logica di programma ricostruita è stata strumento di autoriflessione per il team i programma, ma anche strumento operativo per lo Staff M&V per sviluppare un progetto di valutazione, tuttora in corso;
2. le *tecniche*: se non vogliamo limitare alle interviste e agli immancabili focus group (che sono sempre utili, sia chiaro), occorre un po' di immaginazione metodologica, che consenta di trovare soluzioni anche nuove ai problemi metodologici in cui ci imbattiamo. La SWOT

Dinamica è un piccolo esempio di utilizzo di tecniche diverse unite fra loro, e altri esempi avremmo potuto fare<sup>10</sup>.

Se si propende eccessivamente sull'ascolto, senza una capacità di trasformarlo in approcci valutativi concreti, si rischia l'appiattimento sugli attori sociali, e probabilmente sullo sponsor, col rischio concreto di un ruolo ancillare della valutazione vissuta come mera consulenza. Se si propende eccessivamente sulle tecniche si rischia il tecnicismo operazionista, sterile, non critico, non utile<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> La proposta della valutazione tassonomica nella rilettura dei materiali 'grigi' di un ampio programma (Spinn) che non aveva una base di documentazione razionalizzata sulla quale poggiare la sua riprogrammazione; l'uso di una simulazione nella relazione operatore a sportello – cittadino straniero in un programma (Flussi migratori) che dovrebbe portare l'apertura alla Borsa del Lavoro italiana in stati esteri dai quali proviene manodopera.

<sup>11</sup> Cfr. Claudio Bezzi, *Cosa valutiamo esattamente?*, cit.